



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

**Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia
e Psicologia Applicata (FISSPA)**

Corso di laurea in Psicologia Sociale, del Lavoro e delle Organizzazioni

Tesi di laurea Magistrale

**Il ruolo dell'orientamento al lavoro nella
costruzione professionale e nella
soddisfazione in un gruppo di lavoratori
e lavoratrici.**

**The role of work orientation on career construction and satisfaction in a
group of workers.**

Relatrice/Relatore

Prof.ssa/ Lea Ferrari

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata (FISSPA)

Laureanda: Chiara Perco

Matricola: 2017316

Anno Accademico 2021/2022

INDICE

INTRODUZIONE.....	3
CAPITOLO 1. IL LAVORO E IL SUO SIGNIFICATO.....	6
1.1 Storia e definizioni di lavoro.....	6
1.2 Il significato del lavoro.....	10
1.3 <i>Meaning of work</i> : evidenze empiriche.....	14
1.4 <i>Work orientation</i>	20
CAPITOLO 2. CAREER ADAPTABILITY: UNA RISORSA CRUCIALE PER FRONTEGGIARE LA COMPLESSITA' DEL CONTESTO LAVORATIVO ODIERNO.....	28
2.1 Adattabilità professionale: definizioni e aspetti teorici.....	28
2.2 <i>Career Construction Theory</i> e sviluppo dell'adattabilità professionale.....	30
2.3 Predittori e outcomes dell'adattabilità professionale.....	33
CAPITOLO 3. PROATTIVITA' PROFESSIONALE E COMPETENZA EMOZIONALE: DUE COSTRUTTI RILEVANTI PER LA SODDISFAZIONE PROFESSIONALE.....	40
3.1 Definizioni e modelli teorici della proattività professionale.....	40
3.2 Contributi empirici alla letteratura sulla proattività professionale.....	43
3.3 La relazione tra <i>career adaptability</i> e proattività professionale.....	45
3.4 Che cosa si intende per competenze emozionali?.....	49
3.5 Competenza emozionale: evidenze empiriche.....	51
CAPITOLO 4: SODDISFAZIONE PROFESSIONALE, DI VITA E CAREER SHOCK.....	57
4.1 Soddifazione professionale: definizioni e modelli.....	57
4.2 Excursus delle pubblicazioni riguardanti la <i>job satisfaction</i>	59
4.3 <i>Life satisfaction</i> : definizioni e contributi empirici.....	63
4.4 La relazione tra soddifazione lavorativa e soddifazione di vita.....	65
4.5 Il Covid-19 come shock di carriera.....	68

4.6 Evidenze empiriche dell’impatto della pandemia da Covid-19 in ambito professionale.....	71
CAPITOLO 5. LA RICERCA.....	74
5.1 Introduzione e scopi della ricerca.....	74
5.2 Le ipotesi di ricerca.....	75
5.3 Il metodo.....	80
5.3.1 I Partecipanti.....	80
5.3.2 La Procedura.....	80
5.3.3 Gli strumenti.....	80
5.4 I risultati.....	86
5.4.1 Analisi delle correlazioni.....	86
5.4.2 Analisi della varianza nei costrutti di indagine in base alle variabili socio-anagrafiche e alla variabile career shock.....	90
5.4.3 I cinque orientamenti lavorativi come predittori della soddisfazione professionale e di vita.....	101
5.4.4 Analisi di moderazione e mediazione.....	103
CAPITOLO 6. DISCUSSIONE DEI RISULTATI E CONCLUSIONE.....	112
6.1 Discussione.....	112
6.2 Limiti e sviluppi futuri.....	122
6.3 Conclusione.....	123
BIBLIOGRAFIA.....	126

Introduzione.

Il tema del lavoro non cessa mai di essere un campo di ricerca attuale e in continua crescita, poiché esso impegna circa un terzo del tempo quotidiano di quasi ogni individuo. Il panorama lavorativo del ventunesimo secolo è caratterizzato da un aumento dell'incertezza ed è sempre più difficile per i lavoratori raggiungere un certo grado di soddisfazione professionale. Willner, Lipshits-Braziler e Gati (2020), basandosi sul modello tripartito proposto da Bellah et al. (1985), hanno delineato cinque principali orientamenti lavorativi, che offrono la possibilità di comprendere l'insieme di significati, scopi, funzioni e motivazioni che ogni persona attribuisce alla propria professione: per alcuni è semplicemente un modo per pagare i conti, per passare il tempo o per progredire professionalmente, mentre per altri rappresenta un mezzo per raggiungere la realizzazione personale e soddisfare importanti bisogni psicologici (Dik, Byrne & Steger, 2013; Soresi, Nota & Santilli, 2019).

Il presente contributo si sviluppa con l'intenzione di approfondire l'associazione esistente tra i cinque diversi orientamenti lavorativi e la soddisfazione professionale e di vita, con lo scopo di verificare se le variabili di adattabilità professionale, comportamenti di carriera proattivi e competenza emozionale intervengono nella relazione come mediatori o moderatori. Questa ricerca si propone inoltre di indagare se siano presenti differenze significative nei costrutti di indagine in base alle variabili socio-anagrafiche e alla percezione dell'impatto della pandemia da Covid-19 sulla soddisfazione professionale e sul significato attribuito da ogni partecipante alla propria occupazione. Nel primo capitolo viene esplorato il concetto di lavoro, arricchito dalle definizioni degli autori più noti del panorama letterario, illustrando le principali tappe di sviluppo attraverso la storia. Segue un approfondimento dei diversi significati che ogni persona attribuisce alla propria professione e le fonti da cui vengono principalmente condizionati. Viene inoltre delineato il modello di Willner, Lipshits-Braziler e Gati (2020), in cui vengono presentati i cinque orientamenti lavorativi e la relazione che essi hanno con la soddisfazione professionale. Il secondo capitolo descrive la *career adaptability*, una risorsa fondamentale per fronteggiare i cambiamenti del mondo del lavoro dovuti alla globalizzazione, digitalizzazione e robotizzazione (Tee et al., 2020). Attraverso le numerose evidenze empiriche vengono presentati i principali predittori e i numerosi outcomes positivi dell'adattabilità professionale.

Il terzo capitolo si sviluppa intorno alla descrizione dei comportamenti proattivi di carriera. In particolare vengono illustrati i principali aspetti teorici, i modelli più rilevanti e le ricerche più recenti nel panorama letterario del costrutto. Il capitolo prosegue con un approfondimento della relazione tra proattività professionale e *career adaptability*, evidenziando una forte correlazione positiva tra le due dimensioni e sottolineando come lo sviluppo di queste due risorse porti a risultati lavorativi positivi come la soddisfazione professionale (Rudolph Lavigne & Zacher, 2017). A seguire vengono spiegate le diverse tipologie di competenze emotive da cui, attraverso recenti evidenze empiriche, emerge la rilevanza che assumono in ambito professionale. Molti autori sottolineano come esse siano utili per il miglioramento delle pratiche organizzative e come siano funzionali alla riduzione degli outcomes lavorativi negativi (Joseph & Newman, 2010; Ikävalko et al., 2020).

Il quarto capitolo si apre con la descrizione della soddisfazione professionale, delineando i principali comportamenti, risorse e costrutti in grado di esercitare un impatto positivo su di essa. Lo stesso schema viene adottato per spiegare la soddisfazione di vita. Viene in seguito presentato il dibattito esistente in letteratura circa la relazione tra le due tipologie di soddisfazione. La pandemia da Covid-19 ha avuto un forte impatto nella vita professionale di molte persone in tutto il mondo e, nel quarto capitolo, essa viene concettualizzata come un *career shock*, ossia un evento dirompente e imprevisto che è, almeno in una certa misura, causato da fattori al di fuori del controllo dell'individuo e che innesca un processo di riflessione intenzionale sulla propria carriera (Akkermans, Seibert e Mol, 2018). La ricerca ha evidenziato che i lavoratori che sperimentano un cambiamento o uno shock professionale sono più propensi a mettere in atto comportamenti professionali proattivi per cogliere attivamente le opportunità che si presentano loro e risolvere situazioni poco favorevoli (Frese & Fay, 2001; Chen et al. 2021). La pandemia ha portato molti effetti negativi in ambito lavorativo, riducendo il benessere delle persone e diminuendo la loro soddisfazione professionale e di vita (Derbis et al., 2021; Fuxman et al., 2021; Wanberg et al., 2020).

Il capitolo cinque verte sulla presentazione dello studio svolto, spiegando le ipotesi formulate, descrivendo il campione, la procedura, gli strumenti utilizzati e gli esiti ottenuti, mentre il capitolo sei vede l'esposizione dei risultati dai quali vengono tratte le conclusioni. A tale studio hanno preso parte 251 lavoratori e lavoratrici di età compresa

fra i 18 e i 70 anni, di cui 95 maschi (37,8%) e 156 femmine (62,2%). I partecipanti hanno compilato un protocollo di ricerca online, composto da diversi questionari a risposta multipla con lo scopo di misurare i seguenti costrutti: *work orientation*, *career adaptability*, comportamenti proattivi di carriera, competenza emotiva, soddisfazione professionale, soddisfazione di vita e *career shock* (Covid-19).

Attraverso l'analisi dei dati emergono diverse differenze significative nei costrutti di indagine in base alle variabili socio-anagrafiche considerate e alla variabile *career shock* (percezione dell'impatto del Covid-19). Si osserva inoltre che tre dei cinque orientamenti del modello WOK (Willner, Lipshits-Braziler & Gati, 2020) predicono significativamente la soddisfazione professionale e di vita. Infine risulta che uno dei due fattori della competenza emotiva, la comprensione delle emozioni proprie e altrui, empatizzando e fornendo supporto, la *career adaptability* e i comportamenti proattivi di carriera fungono da mediatori nella relazione tra alcuni orientamenti lavorativi e la soddisfazione professionale. Mentre l'altro fattore della competenza emotiva, la difficoltà nel comprendere le emozioni proprie e altrui, empatizzare e fornire supporto, funge da moderatore nella relazione tra alcuni orientamenti e la soddisfazione professionale e di vita. Vengono poi discussi i limiti, gli sviluppi futuri e le conclusioni della ricerca.

CAPITOLO 1: IL LAVORO E IL SUO SIGNIFICATO.

1.1 Storia e definizioni di lavoro.

Il tema del lavoro non cessa mai di essere un campo di ricerca attuale e in continua crescita, poiché esso impegna gran parte della giornata e dell'intera vita di ogni uomo. Grazie al lavoro l'essere umano partecipa allo sviluppo economico, sociale e culturale del mondo e dà prova dei propri talenti. Il lavoro non rappresenta soltanto un mezzo per soddisfare le esigenze finanziarie, ma anche un'attività che permette l'espressione della persona e costituisce un elemento essenziale per la costruzione dell'identità personale e sociale della donna e dell'uomo (Ciravegna, 2020). Molti autori si sono soffermati ad analizzare ed esplorare il concetto di lavoro e ne hanno ricavato diverse definizioni. Rothman (1987) lo definisce come un insieme di attività specifiche e tecniche, necessarie per produrre beni e servizi di valore per sé e per gli altri. Richardson (1993) sostiene che il lavoro sia il mezzo per raggiungere il successo, la soddisfazione, per realizzare i propri obiettivi e per incrementare il benessere sociale. Sarchielli (2003) descrive il lavoro come un'attività molto complessa che coinvolge corpo e mente e che implica costi energetici ed emozionali. Esso si svolge in un contesto di vincoli, regole e convenzioni che cambiano a seconda del tempo, della cultura e dello sviluppo economico. Blustein (2011) ritiene che il lavoro incida in modo significativo sulla vita delle persone, sia perché aiuta a delineare l'identità di ciascuno, sia perché permette di creare una rete sociale e acquisire il proprio status. Secondo Willner, Lipshits-Brazil e Gati (2020) è difficile trovare una definizione univoca di lavoro, poiché ciascuno ne delinea un proprio concetto a seconda del significato che gli attribuisce. Si nota chiaramente un'evoluzione nelle definizioni: la prima è molto legata alla produzione, mentre in quelle successive emergono aspetti come l'autorealizzazione e la rete sociale.

Il lavoro è da sempre una delle attività principali e fondamentali dell'uomo: è necessario per la sopravvivenza e porta alla civilizzazione della società, fornendo le basi per l'economia, la politica e la cultura. Lungo il corso della storia esso è mutato adattandosi ai cambiamenti tecnologici, culturali, sociali e politici dell'ambiente. Per comprendere al meglio il mondo del lavoro e considerarne i possibili cambiamenti futuri è necessario ripercorrerne le tappe storiche e organizzative principali (Kanzberg, 2021). Durante il periodo preistorico il lavoro era confinato a precise attività volte a soddisfare i bisogni

primari come procacciare cibo, costruire ripari e curarsi della prole e distingueva così l'essere umano dalle altre specie animali. Nel corso degli anni i nostri antenati svilupparono sempre maggior abilità nell'agricoltura, occupandosi della coltivazione di specifiche piante per ricavarne alimenti. La divisione del lavoro si basava principalmente sull'età e il sesso: i membri più anziani delle tribù, dotati di minor prestanza fisica, svolgevano mansioni più sedentarie; gli uomini più giovani, caratterizzati da una forza maggiore, si occupavano della caccia, mentre le donne dell'allevamento della prole e della coltivazione. Una maggior specializzazione nel lavoro si ebbe con lo sviluppo dell'artigianato (lavorazioni di ceramica e tessuti): gli individui più capaci e portati nel realizzare oggetti o vestiti si allontanarono dall'agricoltura per dedicarsi a questo tipo di attività. Iniziarono a formarsi piccole società in cui ogni individuo svolgeva il proprio ruolo a seconda delle proprie abilità o della prestanza fisica. Con l'avvento dell'età del bronzo molti membri delle tribù iniziarono a dedicarsi alla realizzazione di armi e altri oggetti. Siccome le lavorazioni di estrazione, fusione e forgiatura del bronzo richiedevano molta forza fisica e concentrazione mentale, i metallurgisti si specializzavano sempre più e dedicavano meno tempo alla caccia e ad altre attività. La combinazione di agricoltura e lavorazione del bronzo gettò le basi per lo sviluppo delle grandi civiltà dell'irrigazione, nelle quali l'organizzazione del lavoro restò quasi invariata per circa cinquemila anni, fino agli inizi dell'industrializzazione del diciottesimo secolo. Per dirigere e controllare le attività di irrigazione la società assunse uno stampo sempre più gerarchico (Kanzberg, 2021). Lo sviluppo dell'irrigazione incrementò l'approvvigionamento alimentare, permettendo l'agglomerarsi di un maggior numero di persone nei centri urbani. Le specializzazioni dei lavori in città crebbero e si diversificano sempre di più portando alla creazione di nuove professioni come l'artigiano, l'avvocato e il banchiere, gettando le basi per una società basata sul commercio. Durante il periodo della Magna Grecia e dell'Impero Romano l'organizzazione del lavoro si fece più complessa a causa dell'incremento dei latifondi, proprietà terrene amministrate da persone agiate e coltivate da servi e schiavi. Un altro importante ambito che determinò ulteriori specializzazioni nel mondo del lavoro fu quello delle opere pubbliche monumentali, che diede vita a nuove professioni come l'architetto e l'ingegnere (Kanzberg, 2021). Il declino dell'Impero Romano portò a frammentazioni politiche e allo sviluppo di piccole unità economiche autosufficienti; il mercato delle produzioni specializzate scomparve fino all'avvento delle

nuove società feudali. Nel Medioevo i nobili si occupavano dell'organizzazione del lavoro, lasciando ai ceti inferiori la coltivazione delle terre e il resto delle mansioni. Nelle città aumentarono le botteghe gestite da artigiani che solevano insegnare il mestiere a giovani apprendisti. Durante questo periodo storico si sviluppò l'industria della lana e vennero incrementate le tecnologie applicate alla forza del vento e dell'acqua. Tra il sedicesimo e il diciottesimo secolo vi fu una notevole proliferazione di industrie e una crescita nel settore commerciale e bancario, dovuto in parte alle colonizzazioni. L'organizzazione del lavoro cambiò rapidamente grazie all'inizio dell'era delle fabbriche. Secondo Kanzberg (2021) la Rivoluzione Industriale portò alla produzione di massa, ovvero l'elaborazione di beni in grandi quantità ad un prezzo relativamente basso, la quale trasformò l'organizzazione del lavoro in tre importanti modi. Innanzitutto, all'interno delle fabbriche, le mansioni venivano svolte da lavoratori non qualificati, poiché la maggior parte delle qualifiche/abilità era insita nelle macchine. In secondo luogo la crescita della produzione portò alla formazione di un'organizzazione gerarchica composta da supervisori e manager. Infine la complessità di operazioni per la gestione delle fabbriche incrementò le professioni impiegate in ambito ingegneristico, di ricerca e sviluppo, economico, tecnologico e nel settore vendite.

Verso la fine del 1800 e l'inizio del 1900 nacque una nuova disciplina, la psicologia industriale, oggi conosciuta come psicologia del lavoro, che si occupa di studiare i comportamenti delle persone nel contesto lavorativo, promuovendone il benessere. Ha lo scopo di analizzare e ridurre le problematiche presenti nei diversi contesti occupazionali. Essa si sviluppò dalla premessa che i metodi della produzione di massa spesso incidevano negativamente sull'ambiente lavorativo e sulle relazioni tra lavoratori e supervisori (Borromeo & Gazzetti, 2014). Infatti molti furono i modelli di sviluppo industriale che non tenevano conto del clima organizzativo, come ad esempio il *taylorismo*. Si trattava di un metodo di organizzazione del lavoro volto al miglioramento dell'efficacia della produttività nelle fabbriche introdotto da Frederick Taylor, un ingegnere americano, a cavallo tra il 1800 e il 1900. Questo sistema fu molto disumanizzante per i lavoratori, alienandoli in compiti ripetitivi e limitando la loro autonomia: l'unico obiettivo era l'incremento della produzione (Maeran & Boccato, 2016). Un'estensione del taylorismo fu il *fordismo*, con l'introduzione nelle fabbriche automobilistiche di Henry Ford della catena di montaggio. Le attività erano sempre più segmentate e rendevano i lavoratori

delle semplici parti di un complesso ingranaggio. Un metodo completamente diverso, denominato *sistema Toyota*, fu introdotto dalla famosa casa automobilistica giapponese Toyota, che prevedeva maggior responsabilizzazione, autonomia e partecipazione dei singoli lavoratori, incentivandoli a controllare molteplici aspetti del processo produttivo. Per quanto riguarda l'occupazione, lo sviluppo della tecnologia e l'introduzione di macchinari all'interno delle fabbriche provocarono una crescente sostituzione della manodopera umana e grandi cambiamenti nel rapporto uomo-lavoro (Frey & Osborne, 2017). Con il passare degli anni si è passati ad approcci sempre più legati ad una prospettiva relazionale e sociale, valorizzando il rapporto tra l'individuo e l'ambiente lavorativo in una dimensione più umana (Maeran & Boccato, 2016). Le prime importanti scoperte nel contesto sociale della produzione di massa provennero dagli esperimenti effettuati dall'americano Elton Mayo tra il 1927 e il 1932, il quale dimostrò che le relazioni umane, come la motivazione e la soddisfazione dei soggetti, hanno un forte impatto sulla produttività. Egli vide come le variabili psicologiche fossero le più incisive e come la produzione aumentava più veniva prestata attenzione ai lavoratori (Salerno, 2020). Negli anni novanta si assistette a un mutamento nel mondo professionale: le trasformazioni del sistema produttivo, la terziarizzazione e i nuovi modelli organizzativi delle imprese incrementarono la formazione di un bacino di lavoratori della conoscenza, i liberi professionisti. Essi svolgono ancora oggi un ruolo fondamentale nel sistema economico-sociale del paese, rappresentando una componente importante del PIL, portando occupazione e ricchezza. Per molto tempo questi professionisti, avvocati, ingegneri, architetti facevano parte di un gruppo ristretto del ceto medio-alto. Nel 1970 grazie alla liberalizzazione degli accessi al ciclo superiore di studi si ebbe un notevole aumento degli iscritti ai diversi albi, fino a raggiungere condizioni di sovraffollamento. Tutto ciò si è trasformato però in un'alta concorrenza, che in tempi di crisi diventa sempre più agguerrita (Soresi, Nota & Santilli, 2019).

Agli inizi del ventesimo secolo l'occupazione industriale superò di gran lunga quella agricola. Nel ventunesimo secolo invece il protagonista del mercato dei paesi più avanzati diventò il settore dei servizi, caratterizzato dalla diversità nelle mansioni. Come sottolinea Kanzberg (2021) le professioni di oggi ricoprono una vasta gamma e variano dal cameriere dei fast-food al maitre d'hotel, dall'impiegato d'ufficio al dirigente, dalla maestra d'asilo al professore universitario, dall'infermiere al medico. Con il passare degli

anni gli addetti alla produzione sono diminuiti, mentre è in continua crescita il settore dei servizi, il quale è considerato un ambito occupazionale più moderno, che richiede una qualifica e professionalità più elevata. Ma è proprio in questo ambito che si verificano delle contraddizioni: accanto a mansioni specializzate vi sono attività dequalificate e sottopagate. Spesso il compenso non è proporzionato alle competenze o al titolo di studio e diminuiscono le possibilità di carriera (Maeran & Boccato, 2016).

Nella società post-industriale di oggi l'avvento e il rapido sviluppo delle nuove tecnologie hanno portato a diversi cambiamenti delle professioni, a maggior specializzazioni e organizzazioni di lavoro completamente nuove. L'intelligenza artificiale sta cominciando a rendere possibile la sostituzione dei lavoratori con le macchine anche nei settori professionali, in passato considerati intoccabili, rischiando di provocare un'ulteriore riduzione dei posti di lavoro (Frey e Osborne, 2017). Come spiegano Maeran e Boccato (2016) il lavoratore di oggi deve adoperarsi per acquisire nuove competenze e risultare più "appetibile" sul mercato. Infine appare evidente come le condizioni di precarietà lavorativa a cui si assiste negli ultimi anni porteranno sempre più a maggiori cambiamenti e trasformazioni nel rapporto uomo-lavoro (Soresi & Nota (2020).

1.2 Il significato del lavoro.

Il termine italiano *lavoro* deriva dalla parola latina *labor*, che significa "pena", "sforzo", "sofferenza" e "fatica". Questa prima accezione, che perdura nel corso di tutta l'età classica e parte del Medioevo, è quella presente nella Bibbia, dove il lavoro è rappresentato come una maledizione per l'umanità e come una pena per aver peccato nel voler assaporare il frutto della conoscenza. Si profila già qui, e poi in sottofondo per tutto il corso del tempo a venire, la contrapposizione tra lavoro e conoscenza. Il lavoro come castigo per aver aspirato alla conoscenza non è presente solo nella Bibbia ma anche nel mondo greco (Rutigliano, 2011). Con Lutero e Calvino il lavoro assume un significato completamente differente: esso diventa vocazione, in tedesco *Beruf*, che significa allo stesso tempo chiamata e dovere. Per capire e spiegarsi questo capovolgimento del concetto è necessario rifarsi al Rinascimento italiano, dove il lavoro diventa il mezzo per la realizzazione della personalità. I significati che questo termine assume sono vari e contrastanti: accanto alle valutazioni negative provenienti dal mondo classico e da quello religioso vi sono valutazioni positive come quelle del filosofo Hegel, che identifica il lavoro come una specifica attività dell'uomo che lo distingue dagli animali e che gli

permette, trasformando la realtà esterna, di conoscerla. Per tutta la seconda metà dell'Ottocento e per tutto il Novecento il lavoro assumerà il ruolo di redentore dell'umanità, anche se persisterà, seppure minoritaria, la corrente di pensiero avversa al lavoro (Rutigliano, 2011). Ad oggi questo termine rappresenta un mezzo per permettersi tempo libero, consumi, viaggi, ma anche un modo per realizzare sé stessi, crescere e raggiungere i propri obiettivi.

Nel corso della storia il lavoro non è sempre stato un valore dominante, ha acquisito sempre più centralità nella vita dell'uomo durante l'epoca moderna: in passato ha assunto significati socialmente e storicamente definiti dall'appartenenza dei soggetti a particolari gruppi sociali e alla condivisione di sistemi etici e ideologici (Pedon, 2002).

Secondo Boccato e Maeran (2016) nelle differenti epoche storiche è possibile rilevare diversi significati, valutazioni e atteggiamenti attribuiti al lavoro, che sono espressione di valori culturali e modelli propri dell'ambiente in cui la persona è immersa. La società di oggi è in continua crescita e trasformazione a causa dell'evoluzione dell'economia e della tecnologia. Uno dei cambiamenti più importanti riguarda il mondo del lavoro e se esso muta, cambia anche il rapporto e il significato che le persone gli attribuiscono.

Il dibattito sociologico sulla centralità del lavoro nella vita dell'uomo è aperto ancora oggi: Gorz (1988) e altri autori ritengono che al lavoro venga attribuita via via minore importanza a causa della riduzione dell'orario, il protrarsi del periodo formativo e scolastico, l'estensione del tempo libero e l'anticipazione del pensionamento. Contrariamente altri autori sostengono che il lavoro assuma un ruolo sempre più cruciale in ambito politico, sociale e personale. Alcune ricerche mostrano che la centralità del lavoro nella vita delle persone dipende principalmente dal tipo di prospettiva che adottano: alcuni lavoratori non vogliono considerare il lavoro come la principale fonte di significato della propria vita, per altri invece esso rappresenta uno strumento per la valutazione di sé e dell'autostima sociale (Argyle, 1992).

Negli ultimi decenni si sono verificati cambiamenti significativi nel modo in cui l'uomo concepisce il proprio lavoro, il successo e le modalità per conciliare vita professionale e familiare (Maeran e Boccato, 2016). Secondo Blustein (2013) il lavoro è in grado di soddisfare tre bisogni primari dell'uomo:

1. Il bisogno di sopravvivenza.
2. Il bisogno di relazionarsi con altri individui, creando una rete sociale.

3. Il bisogno di autodeterminazione.

Il lavoro rafforza l'identità dell'individuo e aiuta a dare significato alla propria vita. Talvolta il lavoro può fornire all'uomo anche un senso di dignità.

Oltre alla sua funzione economica l'attività lavorativa può colmare altri importanti bisogni dell'individuo come l'autostima, l'autodeterminazione e l'affermazione della propria identità (Soresi, Nota & Santilli, 2019). Il lavoro gioca un ruolo cruciale nella vita della maggior parte degli individui, ma il significato che gli viene attribuito varia da persona a persona: può rappresentare una fonte di stress o un modo per raggiungere la realizzazione personale e professionale (Willner, Lipshits-Braziler & Gati, 2020). Sebbene il lavoro sia percepito in modo unico da ciascun individuo in base al proprio background culturale, esso rappresenta uno degli unici fili conduttori che collegano culture, periodi di tempo e aree geografiche diverse (Ferrai et al., 2009). Per alcuni è semplicemente un modo per pagare i conti, per passare il tempo o per progredire professionalmente, per altri invece incrementa la propria soddisfazione professionale e risponde a bisogni psicologici (Dik, Byrne & Steger, 2013). Da alcune ricerche qualitative emerge che il significato attribuito alla propria professione varia in base alle caratteristiche sociali, economiche e culturali di ogni individuo. Ad esempio persone con un elevato livello socio-economico descrivono l'attività professionale come un mezzo di autoespressione, mentre persone di classe sociale più bassa vedono nel lavoro una fonte di reddito per la propria sopravvivenza (Chaves et al., 2004). Oltre allo status socio-economico, la rappresentazione che le persone hanno del lavoro può dipendere:

- dalla motivazione ad investire nella formazione e a ricercare inserimenti in determinate attività lavorative (Lent, Brown & Hackett, 1994);
- dalle decisioni che si prendono rispetto al proprio futuro professionale (Lent, Brown & Hackett, 1994);
- dall'identità professionale (Richardson, 1993);
- dalla soddisfazione professionale (May, Gilson & Harter, 2004).

Dalla fine degli anni '80 in poi sono stati condotti diversi studi per esplorare il concetto di "*meaning of work*", significato del lavoro, soprattutto in ambito psicologico. Una rassegna di dati bibliografici di *PsychInfo* ha mostrato che sono state eseguite 183 ricerche circa questo tema tra il 1974 e il 2006. I primi studi introducevano il concetto e i suoi fondamenti teorici, successivamente l'attenzione è stata rivolta alla connessione tra

significato del lavoro, altri aspetti psicologici e percezioni dell'individuo circa il contesto lavorativo (Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010).

Gli studiosi di psicologia del lavoro e delle organizzazioni trovano difficile indicare una definizione precisa e univoca di significato del lavoro, poiché essa dipende dal modello teorico e dagli strumenti utilizzati per la misurazione del costrutto che variano da ricercatore a ricercatore (Pignault & Houssemand, 2021). In termini teorici la definizione di *meaning of work* è diversa a seconda del campo accademico di riferimento. In psicologia si riferisce all'interpretazione che ogni persona fornisce delle sue esperienze e interazioni lavorative. Secondo la prospettiva sociologica invece si tratta di una valutazione del significato in relazione al proprio sistema di valori, che è influenzato dalle differenze sociali e culturali (Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010).

Morin (2003) sostiene che il costrutto di *meaning of work* sia stato definito principalmente in tre diversi modi:

- 1) il significato del lavoro è legato alla rappresentazione che ogni individuo ha dell'attività lavorativa e i valori che gli attribuisce (Morse & Weiss, 1955).
- 2) fa riferimento alla preferenza personale per il lavoro, definita dalle intenzioni che guidano l'azione personale (Super & Sverko, 1995).
- 3) viene inteso anche come un senso di coerenza ed equilibrio tra sé stessi e il proprio lavoro (Morin, 2006).

Secondo Chalofsky (2003) il significato è legato alle credenze, alle attitudini, ai valori e alle funzioni che la propria occupazione svolge nella vita di ognuno. Questa percezione è influenzata dall'ambiente e dal contesto sociale in cui l'individuo è inserito (Wrzesniewski et al., 2003). In questa vasta gamma di definizioni e prospettive, tra le più recenti vi è quella di Pignault e Houssemand (2021) che concepiscono il costrutto come una rappresentazione di una certa coerenza tra quello che una persona vuole dal lavoro e la percezione o il vissuto che effettivamente ha .

Porsi la domanda di cosa significhi l'attività professionale per i lavoratori è fondamentale per comprendere il modo in cui essi affrontano e sperimentano i luoghi e i contesti lavorativi (Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010). I significati del lavoro fungono da lenti attraverso cui i lavoratori comprendono e si interfacciano con la propria professione (Wrzesniewski, et al., 1997). Considerando l'importanza del rapporto tra uomo e lavoro appare evidente come siano necessari strumenti per misurare questa relazione. I

ricercatori per rilevare il costrutto di *meaning of work* si servono principalmente di misure quantitative, sebbene vi siano anche diversi strumenti qualitativi (Pignault & Houssemand, 2021). In letteratura sono presenti moltissimi questionari per la misurazione di questo costrutto come ad esempio: *Meaning of Work Questionnaire* di Morin e collaboratori (2001); *IMST- Inventory of Motivation and Meaning of Work Scale* di Borges, Alves e Tamayo (2008); *The Work And Meaning Inventory (WAMI)* di Streger, Dik e Duffy (2012).

1.3 *Meaning of work*: evidenze empiriche.

Molto vasta è la ricerca che si è occupata di indagare il significato del lavoro e le sue relazioni con altri costrutti. Ogni individuo costruisce in modo diverso il significato da attribuire alla propria professione basandosi sulle percezioni individuali e sociali (Pratt & Ashforth, 2003).

May, Gilson e Harter (2004) hanno trovato un'associazione tra il costrutto di *meaning of work* e la motivazione, la soddisfazione professionale e l'impegno.

Alcuni studi hanno dimostrato che gli individui che attribuiscono significato al loro impiego come qualcosa di più di una semplice fonte di finanziamento sperimentano maggior soddisfazione lavorativa (Magnano, Zammitti & Santisi, 2021), maggior benessere psicologico e minor intenzione di turnover (Wrzesniewski et al. 1997).

Bailey et al. (2019) riportano che professionisti di ambiti diversi fanno affidamento a dimensioni differenti della loro occupazione quando definiscono il significato del loro lavoro: ad esempio gli infermieri, i militari e gli insegnanti nelle loro descrizioni attivano diverse rappresentazioni di lavoro e diversi valori.

Il JCM *job characteristics model* proposto da Oldham (1976) suggerisce che il *meaning of work* può fungere da mediatore tra le caratteristiche del lavoro (abilità, compiti, attività, caratteristiche, autonomia) e alcuni outcomes come la motivazione, la soddisfazione professionale e le intenzioni di turnover. Questo risultato è stato confermato dalla meta-analisi di Humphrey et al. del 2007.

Lo studio di Di Fabio et al. (2016) dimostra che il *meaning of work* funge da mediatore nella relazione tra condizioni di lavoro ostili e intenzioni di turnover. La costruzione del concetto di lavoro si sviluppa attraverso la socializzazione durante l'età adolescenziale e dunque Ferrari et al. (2009) hanno deciso di indagare i diversi modi in cui i giovani concettualizzano l'idea di lavoro. Gli autori hanno usato una combinazione di strumenti

qualitativi e quantitativi e il campione era composto da 467 ragazzi e ragazze in procinto di scegliere la facoltà universitaria. Dai risultati è emerso che circa il 70% dei partecipanti dichiarava di che il lavoro è un mezzo per ottenere vantaggi economici, mentre il 30% ne ha evidenziato i vantaggi psicologici. Rispetto al genere, i maschi apprezzavano il guadagno e la possibilità di provvedere a sé stessi e alle proprie famiglie, mentre le femmine sembravano più spesso inclini a vedere il lavoro come una fonte di soddisfazione e realizzazione personale. Contrariamente alle ipotesi non sono state rilevate differenze significative per quanto riguarda il livello socio-economico e il tipo di scuola frequentata. Infine gli autori hanno analizzato la complessità della definizione di lavoro che i partecipanti davano, riscontrando che coloro che possedevano una rappresentazione più complessa ottenevano risultati scolastici migliori e investivano di più nella formazione.

Secondo Magnano, Zammiti e Santisi (2021) l'idea che le persone si formano riguardo al lavoro può influenzare fortemente il modo in cui modellano la propria carriera e la propria vita. Gli autori hanno condotto una ricerca osservazionale ed esplorativa, quindi principalmente qualitativa, con lo scopo di indagare le percezioni attuali del lavoro e la rappresentazione professionale futura di persone che si trovano in situazioni di vulnerabilità sociale. Questo target rappresenta un gruppo particolare di individui che rischiano di intraprendere "lavori non dignitosi" perché spinti dalla necessità economica di sussistenza. Per capire come le persone con vulnerabilità sociali definiscono il lavoro e come si vedono nel futuro gli autori hanno coinvolto 10 partecipanti, 5 maschi e 5 femmine, con difficoltà sociali. La maggior parte era disoccupata, solo due persone avevano un'occupazione al momento della ricerca. Il livello di istruzione era il diploma di scuola media inferiore per otto di loro e il diploma di scuola superiore per due di loro. Tutti i partecipanti erano italiani di età compresa tra i 34 e i 62 anni e in base alla definizione dell'Istat (2019) vivevano in condizioni di vulnerabilità per almeno uno dei seguenti motivi: disabilità, problemi di dipendenza o perdita di rapporti con i familiari. Il campione è stato diviso in due gruppi, entrambi hanno partecipato ad un focus group della durata di circa 40 minuti ciascuno. Ai focus group hanno partecipato un conduttore (membro del team di ricerca) e un osservatore che si è occupato della trascrizione. In seguito sono stati proposti degli stimoli di discussione relativi alle seguenti aree: le informazioni sociodemografiche, i significati del lavoro e le aspettative riguardo al futuro. Degli esempi di domande erano: cos'è il lavoro per te? Che cosa ti aspetti per il tuo futuro?

Sulla base di quanto emerso dai focus gruppi, quattro sono gli aspetti principali che descrivono il lavoro: sopravvivenza, contesto, successo personale e valore. Alcuni di questi temi sono coerenti con le definizioni del concetto di lavoro proposte dalla letteratura (Blustein, 2011). Se gli autori volessero creare una definizione di lavoro a partire da quanto affermato dai partecipanti, potrebbero affermare che il lavoro è caratterizzato da aspetti intrinseci ed estrinseci della persona: è infatti un'attività che permette la sopravvivenza e che porta alla realizzazione personale e professionale. Inoltre i partecipanti sostengono che il contesto circostante, in particolare quello politico del paese, dovrebbe essere il primo a mettere le persone nella condizione di trovare un posto di lavoro. Tuttavia, la fiducia che il campione della ricerca ripone nel sistema politico è bassa e ha suscitato sentimenti negativi durante l'intervista; se, da un lato, sembra che la possibilità di trovare un lavoro possa dipendere da un fattore esterno, d'altra parte, ci sono sentimenti negativi verso esso. Magnano, Zammitti e Santisi (2021) non hanno trovato alcun riferimento alle risorse personali degli individui. Infine, nella ricerca, sono state indagate le aspettative che i partecipanti possedevano circa il proprio futuro, ripercorrendo sia il loro passato che la situazione attuale. Dai risultati emerge una prevalenza di sentimenti negativi, i partecipanti hanno descritto il proprio passato in termini poco positivi. Nelle descrizioni sul futuro apparivano diverse manifestazioni di incertezza, alternando sentimenti negativi e positivi. In generale, però, è emerso un clima di fiducia nonostante i problemi sperimentati, probabilmente il clima di condivisione e confronto che si è creato durante gli incontri del focus group ha contribuito in quel momento a far sentire i partecipanti più fiduciosi nel proprio futuro.

Rosso Dekas, e Wrzesniewski, (2010) hanno esplorato e analizzato diverse fonti di significato del lavoro che spaziano da atteggiamenti individuali a valori organizzativi. Vi sono molteplici fattori che hanno una forte influenza ed un primo ambito di studio di grande importanza riguarda i valori. I valori professionali in particolare sono definiti come le mete che le persone desiderano e sentono di dover realizzare attraverso il lavoro. Essi variano a seconda degli individui e riflettono l'influenza delle interazioni interpersonali, delle norme sociali e delle esperienze lavorative (Nord et al., 1990). Alcune ricerche mostrano che gli individui selezionano le occupazioni che si allineano con i propri valori personali e questo influenza anche il significato che ne attribuiscono (Gandal et al., 2005). Una seconda area di interesse per gli studiosi riguarda il modo in

cui le relazioni con altre persone o gruppi sociali, all'interno e all'esterno del luogo di lavoro, influenzino il costrutto di *meaning of work* (Grant, 2008). Il posto di lavoro è una sorta di arena in cui si formano diversi tipi di interazioni ad esempio tra colleghi. Uno studio ha evidenziato che le relazioni strette con i colleghi possono avere un impatto positivo sull'attribuzione di significato se offrono la possibilità all'individuo di esprimere e rafforzare la propria identità nell'ambiente professionale (Kahn, 2007). Anche i leader possono contribuire all'attribuzione di significato, spingendo i dipendenti a trascendere i propri obiettivi personali in favore di quelli legati a scopi o missioni più ampi (Rosso Dekas & Wrzesniewski, 2010).

Molti lavoratori fanno parte di gruppi o comunità organizzative, ad esempio gruppi di lavoro, divisioni, reti professionali e altre categorie (Alderfer, 1977). Il fatto che i dipendenti siano connessi a gruppi di lavoro di vario genere è stato teoricamente ed empiricamente legato al significato del lavoro. In particolare, la ricerca ha mostrato che i ruoli e il senso di identificazione degli individui con i gruppi di cui fanno parte hanno un potenziale importante di influenza sui livelli di significatività che percepiscono nel loro lavoro (Grant, Dutton & Rosso, 2008). Secondo la teoria dell'identità sociale di Tajfel le persone categorizzano sé stesse e gli altri in base ai gruppi sociali di cui si considerano membri (Tajfel & Turner, 1985). Posizionandosi psicologicamente all'interno di gruppi sociali gli individui riducono l'incertezza stabilendo concetti di sé più chiari. Queste identificazioni psicologiche con la comunità lavorativa sono importanti nel determinare il significato del lavoro (Weick, 1995).

Un ruolo importante è giocato anche dalla famiglia, Brief e Nord (1990) hanno individuato diversi modi in cui la famiglia può influenzare il significato attribuito al lavoro. Innanzitutto la famiglia può mettere a dura prova il lavoratore a causa della richiesta di tempo, energia e risorse economiche. In particolare con l'aumento delle esigenze finanziarie della famiglia, i vantaggi economici diventano più salienti e il lavoro tenderà ad assumere un significato più economico (Brief et al., 1995). La famiglia può assumere anche un ruolo diverso e aumentare i significati positivi del lavoro, offrendo un ambiente solidale e rilassante in cui l'individuo può recuperare dalle richieste lavorative. La famiglia può inoltre confermare il ruolo che l'occupazione gioca nella vita dell'individuo, esprimendo rispetto e ammirazione. Il lavoro e la famiglia hanno una relazione di reciprocità tale che ciascuna parte può plasmare il significato dell'altra (Brief

e Nord, 1990). Anche il contesto all'interno del quale l'attività lavorativa viene svolta rappresenta una fonte importante di *meaning of work*. Hackman e Oldham (1980) ritengono che le caratteristiche specifiche dell'attività lavorativa siano delle determinanti per l'attribuzione di significato. In particolare le professioni contraddistinte da livelli elevati di autonomia e da varietà di compiti e abilità sono caratterizzati da attribuzioni di significato più positive (Fried & Ferris, 1987).

Anche le missioni organizzative, ovvero gli obiettivi, i valori e gli scopi a cui l'organizzazione si dedica, influenzano il significato che il lavoratore attribuisce alla propria professione. I ricercatori ritengono che le missioni organizzative fungono da fonti di significato nella misura in cui i dipendenti percepiscono congruenza tra i loro valori fondamentali e le ideologie dell'organizzazione (Besharov, 2008).

Un altro filone di ricerca considera il contesto lavorativo esaminando il ruolo della situazione finanziaria degli individui nel determinare il significato del lavoro. La ricerca ha dimostrato che coloro che sono involontariamente disoccupati o comunque con redditi inadeguati, si concentrano di più sugli aspetti finanziari e sul valore economico del lavoro rispetto ad altri, poiché non possono permettersi il lusso di non farlo. Gli studiosi hanno affermato che la povertà è una condizione che può limitare i significati da trovare nel lavoro (Leana, Stiehl & Mittal, 2009). Di conseguenza, quando si soffre di difficoltà economiche si tende a sminuire il valore latente del lavoro (autorealizzazione, comunità, status sociale) in favore del valore manifesto del lavoro (ricompense monetarie) (Brief et al. 1997).

Importante è citare l'area di ricerca che si occupa analizzare il ruolo della cultura nazionale nell'attribuzione di significato attraverso lo studio dei diversi valori e significati legati al lavoro in alcuni paesi industrializzati (England & Whitley, 1990). Il più grande sforzo empirico in questo campo è stato intrapreso dal *Meaning Of Working (MOW)*, una squadra di ricerca internazionale, che ha raccolto i dati di 15000 intervistati in otto diversi paesi tra il 1981 e il 1983. Utilizzando i costrutti di *work centrality* (centralità del lavoro) e di *work values* (valori lavorativi) come misure, questa ricerca ha prodotto interessanti risultati circa le differenze tra queste otto culture nazionali. È stato riscontrato che i dipendenti giapponesi hanno un orientamento molto più positivo verso il lavoro rispetto ai dipendenti di altri paesi, lavorano più ore settimanali e attribuiscono al lavoro il massimo livello di centralità, ma allo stesso tempo sono meno focalizzati sui potenziali

benefici personali che la propria professione può dare. Sorprendentemente Gran Bretagna e Germania, due culture fortemente influenzate dai valori di etica del lavoro protestante, hanno dimostrato i livelli più bassi di centralità del lavoro.

Sebbene sia un ambito di rilevante interesse sono ancora scarse le ricerche che riguardano la relazione tra spiritualità e significato del lavoro (Weiss et al., 2004). Si tratta di un tema molto importante poiché alcuni concetti fondamentali nello studio del significato del lavoro come la vocazione e la professione hanno profonde radici teologiche. Inoltre alcune ricerche dimostrano che l'uomo cerca spesso nella spiritualità il significato della propria vita e sebbene siano riluttanti nel discuterne al lavoro, un gran numero di dipendenti in tutto il mondo pensa alla propria occupazione in termini spirituali (Sullivan, 2006). Per quanto riguarda le direzioni future della ricerca Rosso Dekas e Wrzesniewski, (2010) suggeriscono che vi sia particolare necessità di approfondire la relazione tra i valori e il significato del lavoro, poiché la selezione dei valori rappresentati nella letteratura attuale è piuttosto limitata e orientata solo verso il significato positivo, adottando unicamente la visione del mondo culturale occidentale (Roberson, 1990). Inoltre gran parte della ricerca risiede nella teoria senza un'adeguata verifica empirica (Rosso Dekas & Wrzesniewski, 2010). Inoltre, Rosso Dekas e Wrzesniewski, (2010) ritengono che lo studio degli altri (colleghi, supervisori...) offra diverse e interessanti opportunità per la ricerca futura, anche se risulta ancora necessario indagare il modo in cui gli altri influenzano l'attribuzione del significato sia all'interno che all'esterno dei luoghi di lavoro. Ad esempio sono ancora limitate le ricerche circa l'influenza che esercita la famiglia, si tratta di un tema delicato in cui i confini tra lavoro e domini familiari sono difficili da esplorare (Kreiner, Hollensbe & Sheep, 2006). Le richieste lavorative spesso influiscono sulle relazioni coniugali e quando le persone compiono delle scelte o dei compromessi tra i domini lavorativi e familiari, probabilmente lo fanno in base al ruolo che il lavoro ha nelle proprie vite. Le persone tendono a cambiare lavoro più spesso rispetto a prima ed è possibile che alcuni dei presupposti sui cui è stata costruita parte della letteratura non siano ad oggi più applicabili (Soresi, Nota & Santilli, 2019). I ricercatori in particolare dovrebbero indagare se i lavoratori costruiscono il significato attorno al proprio lavoro in modo diverso, con più o meno difficoltà rispetto al passato. Anche il fenomeno della precarietà occupazionale ha un forte impatto sulla relazione uomo-lavoro ed è protagonista di diverse ricerche nel campo della psicologia del lavoro,

poiché sono molteplici le implicazioni che tale condizione riflette sulla sfera personale e professionale del lavoratore. L'organizzazione internazionale del lavoro nel 2015 ha pubblicato un report, rilevando che a livello globale solo il 26% dei lavoratori possiede un contratto di lavoro dipendente stabile e a tempo pieno. Il report sottolinea inoltre un cambiamento dal modello di impiego standard ad un modello lavorativo diverso come ad esempio il lavoro part-time e il lavoro stagionale (Soresi, Nota & Santilli, 2019). La stabilità o instabilità del contratto di lavoro, essere membro di un team o un collaboratore individuale, essere dipendente o libero professionista sono tutti aspetti che incidono sull'attribuzione del significato che ogni individuo dà al proprio lavoro (Rosso, Dekas & Wrzesniewski et al., 2010). Infine gli studiosi ritengono che sia necessario sviluppare ulteriori ricerche sull'impatto della vita spirituale. Diverse ricerche che Rosso, Dekas e Wrzesniewski (2010) hanno esaminato mancano di rigore metodologico e si avvalgono di campioni molto piccoli, essi consigliano che gli studi futuri seguano progetti longitudinali focalizzati su campioni più ampi e con maggiore focus sulla relazione tra i processi psicologici alla base della creazione del significato e la spiritualità.

1.4 Work Orientation.

Il costrutto di *meaning of work* ha rilevanza per tutti i lavoratori, compresi quelli che credono che il loro lavoro contribuisca a rendere il mondo un posto migliore, o consenta loro di tessere relazioni sociali o offra l'opportunità di guadagnarsi da vivere per sostenere una famiglia o contribuire a diverse cause. Le percezioni sul significato del lavoro, seppur influenzate dal contesto sociale, sono delineate da ciascun individuo (Wrzesniewski, Dutton & Debebe, 2003).

La concettualizzazione del significato del lavoro ha assunto molte forme diverse portando alla costruzione di una letteratura frammentata. Roberson (1990), nel tentativo di chiarire queste diverse concettualizzazioni, ha individuato tre categorie di *meaning of work*: *work centrality*, *work values* e *work orientation*. Il costrutto di *work centrality* (centralità del lavoro) si riferisce alla priorità che ricopre il lavoro rispetto ad altri domini della vita (Dubin, 1956), misura quanto il lavoro è centrale nella vita di un individuo rispetto al resto (Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010). I ricercatori sostengono che la significatività del lavoro varia a seconda della forza o profondità della relazione tra ambito lavorativo e individuo. La ricerca di Douglas e Carless (2009) dimostra che gli individui con convinzioni più forti sulla centralità del lavoro percepiscono maggiore significatività

nella propria occupazione e hanno più difficoltà nell'andare in pensione. Un'area di ricerca correlata al costrutto di *work centrality* è quella denominata "studi della lotteria". Gli autori che se ne occupano esaminano la centralità del lavoro chiedendo alle persone se manterrebbero la loro occupazione se potessero permettersi economicamente di non lavorare, grazie a cospicue eredità o vincite alla lotteria (Highhouse, Zickar & Yankelevich, 2010). I risultati di diversi di questi studi riportano che la maggioranza degli intervistati indica una preferenza per continuare a lavorare (Arvey et al., 2004). Gli autori suggeriscono che questa inclinazione verso l'occupazione evidenzia come il lavoro sia centrale nella vita delle persone di molte culture diverse (Rosso et al., 2010) e come esso sia considerato un mezzo per relazionarsi con le persone, per far parte di una rete sociale e fornire agli individui uno scopo nella vita (Morin, 2003).

I *work values* sono descritti da Leuty e Hansen (2011) come credenze che inducono gli individui ad agire secondo le proprie preferenze. Super (1980) li considera come un obiettivo, uno stato psicologico una condizione materiale che si cerca di raggiungere. Il tema dei valori lavorativi ha una lunga importante storia nell'ambito della Psicologia del Lavoro sia in un'ottica di ricerca che di applicazione in riferimento alle scelte professionali e di carriera (Panari et al., 2019).

Il costrutto di *work orientation* si riferisce agli scopi che il lavoro rappresenta nella vita di un individuo per sperimentare significato (Shea-Van Fossen & Vredenburg, 2014) e alle convinzioni delle persone circa la funzione del lavoro nella loro vita (Willner, Lipshits-Braziler & Gati, 2020). Il costrutto di orientamento al lavoro quindi fornisce un modo per caratterizzare i tipi primari di significati che le persone vedono nell'attività lavorativa, i quali possono variare a seconda della persona. L'orientamento al lavoro di un individuo offre quindi una finestra su come egli concepisce il lavoro, che cosa significa per lui, come è probabile che svolga la propria attività lavorativa e il motivo principale per cui lavora (Wrzesniewski & Dutton, 2001). L'orientamento al lavoro non solo modella il significato che ognuno attribuisce al lavoro, ma influenza anche la scelta dell'occupazione (Wrzesniewski, 1999). Bellah et al. (1985) furono i primi a proporre il concetto di orientamento al lavoro. Essi proposero un modello tripartito di orientamento al lavoro che descrive tre diversi modi in cui l'individuo può trarre appagamento dal lavoro: *job* (lavoro), *career* (carriera) e *calling* (vocazione). Le persone caratterizzate dal *job orientation* vedono il lavoro come un'attività strumentale che fornisce risorse

finanziarie, l'attività lavorativa è un mezzo per fare soldi (Shea-Van Fossen & Vredenburg, 2014). Si concentrano sui benefici materiali con la relativa esclusione di altri tipi di significato e di realizzazione. Solitamente gli interessi e le ambizioni di chi ha questo tipo di orientamento sono espressi al di fuori del dominio lavorativo (Wrzesniewski et al., 1997).

Al contrario, coloro che si identificano con il *career orientation* vedono il lavoro come una fonte di autostima, come una possibilità per realizzarsi e per avanzare nella propria professione. Il lavoro è considerato come un mezzo per ottenere riconoscimento e successo personale (Steger et al., 2006), i lavoratori sono motivati dal desiderio di acquisire uno status sociale più elevato, potere e promozioni nell'ambiente lavorativo. L'aumento della retribuzione, del prestigio e dello status che derivano dalla promozione e dall'avanzamento sono al centro del loro lavoro (Bellah et al., 1985). Infine gli individui caratterizzati dal *calling orientation* si concentrano principalmente sul valore sociale della propria professione, mirano a fare la differenza nella società, vedono nel proprio lavoro un mezzo per rendere il mondo un posto migliore (Duffy et al., 2012).

Studi più datati sostenevano che ogni individuo avesse un unico orientamento lavorativo (Davidson & Caddel, 1994), mentre Cardador (2008), in accordo con molti altri ricercatori, suggerisce che le persone presentino profili che contengono più di un orientamento. Alcuni studiosi (Wrzesniewski et al., 1997) notano come in alcune occupazioni come ad esempio l'insegnamento e i ministeri religiosi, ci può essere una percentuale più elevata di individui caratterizzati dall'orientamento *calling*. Mentre nelle professioni all'interno dei fast food o della produzione in fabbrica si può trovare una percentuale più alta di lavoratori che si identificano maggiormente con l'orientamento *job*, poiché vi sono molti giovani che fanno questi mestieri per brevi periodi e con lo scopo di aumentare le loro finanze. Dunque il modo di percepire il proprio lavoro dipende in parte dalla natura dell'occupazione, ma in parte dalle caratteristiche individuali del lavoratore. Ad esempio può dipendere da alcuni tratti della personalità come l'estroversione o la coscienziosità (Judge et al. 2002). Infine la percezione che si ha del proprio lavoro può essere influenzata anche dall'ambiente, dalle interazioni e dalle esperienze personali lavorative (Lan et al. 2012). Wrzesniewski et al. (1997), basandosi sul modello tripartito proposto da Bellah et al. (1985), hanno sviluppato uno strumento per misurare l'orientamento al lavoro. Questo strumento è composto da 18 affermazioni

self-report (7 item per il *job orientation*, 3 per il *calling orientation* e 8 per il *career orientation*), a cui rispondere con vero o falso. Yugo (2006) ha riportato una bassa attendibilità per queste tre scale (*job, career e calling*) con risposta vero o falso (0.53, 0.55 e 0.60 rispettivamente). Usando una scala di risposta *Likert* a 5 punti l'attendibilità di due scale migliora leggermente (0.65, 0.47 e 0.77).

Sono state condotte moltissime ricerche nell'ambito del *work orientation* basate sul modello tripartito di Bellah (1985). Ad esempio Lan et al. (2013) hanno dimostrato che le persone con un forte *calling orientation* sperimentano maggior soddisfazione personale e professionale, maggior benessere psicologico e minor intenzione di turnover rispetto ai lavoratori caratterizzati da altri orientamenti.

Shea-Van Fossen e Vredenburg (2014) hanno trovato che persone contraddistinte dal *job orientation*, tendono a sentirsi più insicure nella propria occupazione rispetto a coloro che hanno altri orientamenti e sono più propense ad evitare professioni troppo impegnative. Basandosi sul modello tripartito dell'orientamento lavorativo (Bellah et al., 1985; Wrzesniewski et al., 1997), Willner, Lipshits-Braziler e Gati (2020) hanno sviluppato un modello e uno strumento di misura corrispondente per valutare il significato le persone attribuiscono al proprio lavoro. Questi ricercatori sostengono che i tre orientamenti *job, career e calling* siano molto validi, ma potrebbero non essere sufficienti a spiegare l'intera varietà di significati che i lavoratori attribuiscono alla propria occupazione. Propongono dunque di aggiungere altre due tipologie di orientamenti: *social embeddedness* e *busyness*. Dunque il modello di Willner, Lipshits-Braziler e Gati (2020) si compone di 5 orientamenti.

- *Job orientation*: tipico di individui che considerano il lavoro come un mezzo per soddisfare i bisogni finanziari, il reddito e la sicurezza economica.

- *Career orientation*: le persone con alti livelli in questa dimensione vedono il lavoro come un canale per l'avanzamento e lo sviluppo professionale, cercando di acquisire maggiori responsabilità, potere e prestigio sociale.

- *Calling orientation*: caratterizza persone che ritengono il proprio lavoro socialmente apprezzato e vogliono dare, attraverso esso, il loro contributo per rendere il mondo un posto migliore.

- *Social embeddedness*: gli individui con alti livelli in questa dimensione vedono il lavoro come un mezzo che consente di far parte di un gruppo. Tramite la loro occupazione

vogliono tessere una rete sociale che gli fornisca un senso di supporto e appartenenza. Il bisogno di appartenenza è un bisogno umano essenziale come spiegato dalla teoria dell'autodeterminazione (Deci & Ryan, 1985).

- *Busyness orientation*: tipico di persone che considerano la propria occupazione come un modo per riempire il tempo. C'è un ampio supporto di ricerche per aggiungere questo orientamento al modello. Un target tipico di questo orientamento sono le persone che stanno per andare in pensione, ma che vogliono continuare a lavorare per tenersi occupate (Hayward, Hardy & Liu, 1994). Inoltre un'area di ricerca correlata, denominata "studi della lotteria", ha riportato che molti intervistati preferiscono continuare a lavorare anche se potessero permettersi economicamente di non farlo, grazie ad esempio a cospicue eredità o vincite alla lotteria (Highhouse, Zickar & Yankelevich, 2010). Molti lavoratori hanno riferito che senza la loro occupazione sarebbero annoiati e si sentirebbero inutili (Morse & Weiss, 1955). Tutto ciò risulta compatibile con il modello di Jahoda (1982), secondo cui una delle principali funzioni latenti dell'attività lavorativa è quella di plasmare l'esperienza di tempo dell'uomo, riempiendo le sue giornate di attività pianificate.

Willner, Lipshits-Braziler e Gati (2020) hanno sviluppato uno strumento di misura del *work orientation* corrispondente al modello proposto, il *Work Orientation Questionnaire* (WOK). Il questionario è composto da 26 item e misura i cinque orientamenti al lavoro: *calling, job, career, social embeddedness* e *busyness*. Esso valuta il significato che ogni individuo attribuisce al proprio lavoro. I soggetti devono rispondere indicando il loro grado di accordo secondo una scala *Likert* a 7 punti. Esempi di alcuni item sono: "Se avessi abbastanza soldi, non vorrei continuare a lavorare" oppure "Mi sono impegnato per sentirmi parte dell'organizzazione in cui lavoro".

Per testare il modello di orientamento al lavoro a cinque dimensioni e le proprietà psicometriche del *Work Orientation Questionnaire*, Willner, Lipshits-Braziler e Gati (2020) hanno condotto due studi. Il primo studio si concentra sulla rilevanza che il *work orientation* ha per i giovani adulti nel processo decisionale di carriera. In letteratura diverse ricerche hanno dimostrato che il significato che ciascuno attribuisce al lavoro si forma nella socializzazione durante l'adolescenza e può cambiare nel corso della vita (Dekas & Baker, 2014). Questo implica che le persone possono sperimentare significati diversi a seconda delle fasi della loro carriera. Pertanto è importante affrontare

l'orientamento al lavoro dei giovani adulti prima che intraprendano le scelte di carriera per aiutarli a compiere le loro decisioni. I partecipanti erano 647 giovani adulti di cui 37% maschi e 63% femmine. Essi dovevano rispondere online ad alcune domande demografiche e successivamente compilare il *Career Decision-Making Profiles questionnaire* (CDMP) (Gati et al., 2010) che valuta lo stile decisionale di carriera di un individuo e il *Work Orientation Questionnaire* (WOK). I risultati mostrano che attraverso questo studio Willner, Lipshits-Braziler e Gati (2020) hanno testato e confermato la struttura a cinque dimensioni del WOQ e trovato supporto per la sua validità divergente. Inoltre gli autori hanno trovato che maschi e femmine hanno inclinazioni simili verso l'orientamento al lavoro, tranne in un'area: gli uomini avevano un livello di *job orientation* più elevato rispetto alle donne. Questo può riflettere una convinzione comune tra gli uomini: essere il principale fornitore finanziario per la propria famiglia è una loro responsabilità (Townsend, 2002), quindi spesso sono più propensi a percepire il proprio lavoro come un mezzo per acquisire vantaggi finanziari. Questa ricerca ha portato ad importanti conclusioni, il costrutto del significato del lavoro è importante per il processo decisionale di carriera per i giovani e l'individuazione dell'orientamento al lavoro degli individui può consentire ai consulenti del lavoro di sostenerli nel processo decisionale, aiutandoli a trovare il tipo di occupazione che massimizza gli aspetti rilevanti per il loro orientamento.

Il secondo studio condotto da Willner, Lipshits-Braziler e Gati (2020) aveva lo scopo di adattare il WOK agli adulti che stanno lavorando e testare l'associazione tra le sue cinque dimensioni e la soddisfazione lavorativa. Gli autori hanno ipotizzato che le dimensioni di *calling e social embeddedness* fossero correlate positivamente alla soddisfazione lavorativa, mentre le dimensioni di *job e career* fossero associate negativamente. Non hanno formulato specifiche ipotesi circa la dimensione di *busyness*. I partecipanti erano 506 adulti lavoratori israeliani, di cui il 66% femmine e il 34% maschi. 420 riportavano di avere un contratto full time e 86 di possedere un part time. Essi avevano provenivano da campi occupazionali molto diversi tra loro: dal marketing all'ingegneria, dalla finanza all'educazione e dalla matematica alle vendite. I partecipanti dovevano rispondere online ad alcune domande demografiche, successivamente compilare il WOK e infine valutare la propria soddisfazione lavorativa attraverso un singolo item proposto da Gati, Garty e Fassa (1996). Anche in questo studio viene rilevato che maschi e femmine hanno

inclinazioni simili verso l'orientamento al lavoro tranne per quanto riguarda il *job orientation*, in cui gli uomini hanno livelli più elevati rispetto alle donne. I risultati di questo secondo studio riportano che le tre dimensioni di *calling*, *social embeddedness* e *career* correlano positivamente e significativamente con la soddisfazione lavorativa, mentre il *job orientation* correla negativamente con essa. La correlazione tra la dimensione di *busyness* e la soddisfazione lavorativa è trascurabile. Attraverso un'analisi di regressione gli autori hanno identificato che solo quattro orientamenti contribuiscono in modo significativo alla previsione della soddisfazione lavorativa: *calling* e *social embeddedness orientation* erano associati a una maggiore soddisfazione sul lavoro, mentre *job* e *busyness orientation* ad una minore soddisfazione lavorativa. Per Willner, Lipshits-Braziler e Gati (2020) risulta interessante notare che, contrariamente alle loro ipotesi, il *career orientation* è associato positivamente alla soddisfazione lavorativa, tuttavia nell'analisi di regressione il suo punteggio non ha contribuito alla previsione di questo costrutto. Gli autori sostengono che la ricerca futura dovrebbe testare ulteriormente questa relazione, magari individuando variabili di mediazione o moderazione in caso di spiegare questi risultati incoerenti.

Di Maggio et al. (2021) hanno condotto una ricerca per esaminare la misurazione di invarianza dei cinque orientamenti del *Work Orientation Questionnaire* (WOK) in un campione di svizzeri, italiani e israeliani. Gli autori hanno cercato partecipanti adulti, lavoratori, provenienti dalle tre diverse nazionalità diversi per età, sesso e occupazione. In totale sono stati reclutati 909 partecipanti tramite social media come Facebook e LinkedIn. Essi dovevano compilare diversi questionari: WOK, *Career Satisfaction Scale* (Greenhaus, Parasuraman & Wormley, 1990), *Job Satisfaction Scale* (Mottaz, 1985) e *Utrecht Work Engagement Scale-9* (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006).

I risultati riportano che i test di invarianza suggeriscono che il WOK è attendibile e valido per tutti e tre le nazioni. I lavoratori nei tre paesi differiscono nel significato che attribuiscono al lavoro, in particolare gli italiani e gli israeliani hanno ottenuto punteggi medi significativi più elevati rispetto agli svizzeri in tre orientamenti: *calling*, *social embeddedness* e *career*. Questi punteggi differenti come altri che sono stati rilevati suggeriscono che le diverse impostazioni socio-culturali e organizzative modellano il significato lavorativo degli individui. Inoltre come ipotizzato l'orientamento *calling* predice maggior *job satisfaction*, *career satisfaction* e *work engagement* in tutti e tre i

paesi, mentre l'orientamento *social embeddedness* prevede maggior *job satisfaction* e *work engagement* in tutti e tre i paesi e maggior *career satisfaction* nel campione italiano e israeliano. Infine l'orientamento *job* prevede una minor *job satisfaction* e *work engagement* in tutti e tre i paesi. Gli altri due orientamenti, *career* e *busyness*, non prevedono nessuna delle variabili nei tre paesi. Questi risultati concordano con quelli di Willner, Lipshits-Braziler e Gati (2020) indicando che la dimensione *career* non predice la soddisfazione lavorativa. La ricerca futura potrebbe esaminare se i risultati raggiunti si possano generalizzare ad altri paesi, soprattutto quelli non occidentali ed esplorare anche le differenze negli orientamenti all'interno dei sottogruppi di una nazione, come quelli religiosi o etnici. Nel complesso il WOK sembra essere uno strumento utile per valutare i vari significati attribuibili al lavoro in una diversità di contesti culturali (Di Maggio et al., 2021). Sia la ricerca di Di Maggio et al. (2021) che i due studi di Willner, Lipshits-Braziler e Gati (2020) hanno contribuito all'avanzamento teorico della letteratura sul significato del lavoro.

CAPITOLO 2. CAREER ADAPTABILITY: UNA RISORSA CRUCIALE PER FRONTEGGIARE LA COMPLESSITA' DEL CONTESTO LAVORATIVO ODIERNO.

2.1 Adattabilità professionale: definizioni e aspetti teorici.

Nel ventunesimo secolo i principali modelli teorici relativi alla scelta professionale si fondavano su un approccio individualista, considerando unicamente il ruolo del singolo individuo nella costruzione del proprio percorso di sviluppo professionale (Holland, 1997; Super, 1990). Basata sul modello dell'adattamento persona-ambiente, la teoria di Holland (1973) sottolinea l'importanza di approfondire le caratteristiche della singola persona per identificare la professione che meglio si adatta a tali aspetti. La teoria di Super (1990) pone l'accento sulla crescita e l'avanzamento di carriera, focalizzando la sua attenzione sull'unicità dei percorsi lavorativi dei singoli individui. All'inizio del ventunesimo secolo, però, alcuni studiosi hanno cominciato a mettere in evidenza che la scelta e lo sviluppo professionale sono raramente indipendenti dai contesti relazionali, prossimali e distali in cui la persona è inserita (Blustein, Schultheiss & Flum, 2004). In questa nuova cornice teorica viene dato rilievo al ruolo della famiglia, dei pari, delle reti sociali e dei fattori culturali nella vita lavorativa delle persone (Richardson et al., 2012). Partendo da questi presupposti Blustein (2011) sviluppa una prospettiva relazionale integrata che si basa sul contesto relazionale dei comportamenti legati al lavoro, discostandosi dalle teorie tradizionali della scelta professionale. Si tratta di un approccio che evidenzia il modo in cui le relazioni costituiscono le basi per diversi tipi di esperienza, inclusa quella lavorativa (Blustein, 2011). Questa prospettiva si adatta in maniera più adeguata alla società odierna caratterizzata da continui mutamenti ed è per questo che il concetto di maturità vocazionale, che è tipico di una realtà più stabile e lineare, viene sostituito dall'adattabilità professionale, una risorsa più dinamica e flessibile (Savickas, 2005).

La globalizzazione, la digitalizzazione e la robotizzazione hanno creato incertezze nel mondo del lavoro: quasi il 50% delle aziende si aspetta che l'automazione sostituisca il lavoro manuale, portando alla riduzione della forza lavoro a tempo pieno e alla creazione di nuove professioni entro la fine del 2022 (*World Economic Forum*, 2018). Molti lavori stanno già scomparendo e per rimanere rilevanti e appetibili sul mercato i dipendenti devono pianificare, sviluppare e riqualificare in modo proattivo la propria capacità di

adattamento professionale, attraverso lo studio e la formazione (Tee et al., 2020). Per fronteggiare questo periodo caratterizzato da precarietà e insicurezza, Ferrari, Sgaramella e Soresi (2015) propongono di seguire l'approccio *Life Design* di Savickas et al. (2009). Si tratta di un moderno quadro teorico che aiuta a comprendere la complessità e le sfide del mondo contemporaneo, dedicando attenzione alle risorse utili agli individui per gestire le transizioni professionali, i vincoli di carriera e le imprevedibilità. Esso pone l'accento sulla continua evoluzione dell'individuo, della società e dell'economia del ventunesimo secolo ed enfatizza l'importante influenza che il contesto di riferimento esercita su ogni uomo. È proprio nell'ambito del *Life Design* che i tradizionali costrutti psicoattitudinali e la ricerca di congruenza tra le abilità della persona e il contesto lavorativo sono stati abbandonati in virtù di nuove dimensioni quali l'adattabilità professionale, la resilienza, l'ottimismo e la speranza. Si tratta di costrutti chiave per la gestione della complessità del mercato attuale (Ginevra et al., 2016).

Il costrutto di *career adaptability*, in italiano adattabilità professionale, si riferisce alla capacità di adeguarsi alle richieste imprevedute dovute ai cambiamenti del mondo del lavoro e delle condizioni lavorative. Si tratta dell'abilità di prepararsi in modo adeguato ai compiti professionali e alle transizioni di ruolo, avendo la prontezza di superare gli ostacoli e le eventualità dell'ambiente organizzativo (Savickas & Porfeli, 2012). Il costrutto viene definito come un insieme di risorse individuali e strategie di *coping* necessarie lungo l'intero arco della vita per aiutare l'individuo a fronteggiare i cambiamenti nei contesti di carriera e adattarli in modo proattivo alle proprie necessità (Massoudi et al., 2018).

La *career adaptability* è una qualità fondamentale per far sì che i lavoratori costruiscano attivamente il proprio percorso professionale, tenendo conto del contesto sociale di riferimento (Karaevli & Hall, 2006). Secondo Rudolph, Lavigne e Zacher (2017) si tratta di un'abilità di autogestione e flessibilità utile per promuovere l'adattamento ai cambiamenti che avvengono durante le transizioni lavorative. L'adattabilità alla carriera viene anche teorizzata come un insieme di comportamenti, competenze e attitudini che le persone usano nell'abbinarsi a un lavoro che si adatta loro e come la capacità di navigare nelle transizioni di ruolo professionale (Tolentino et al., 2013).

Secondo Savickas e Porfeli (2012) l'adattabilità professionale è caratterizzata dalla

prontezza di un individuo di farsi carico dello sviluppo della propria carriera e si divide in quattro principali dimensioni, note come le 4C:

- *concern*, ovvero la capacità di riflettere circa il proprio futuro. Questa dimensione fa riferimento all'abilità di guardare avanti e di prepararsi a quello che potrebbe accadere, con la consapevolezza di quello che si è e di chi si vorrebbe diventare. Si tratta della propensione a considerare la vita in una prospettiva temporale ancorata all'ottimismo e alla speranza. L'anticipazione degli eventi si contrappone all'apatia e all'indifferenza;
- *control*, che si riferisce sia all'assunzione delle proprie responsabilità che alla convinzione che il futuro è almeno in parte controllabile e gestibile. Si tratta del convincimento che per gli individui è vantaggioso non solo saper usare delle strategie di autoregolazione per adeguarsi alle necessità dei diversi contesti, ma anche saper esercitare una sorta di controllo sull'ambiente circostante;
- *curiosity*, ovvero la curiosità che spinge ad approfondire e cercare risposte, ad esplorare diversi ambienti, ad acquisire informazioni su sé stessi, comprese le abilità, le conoscenze, i valori e il mondo esterno. È la tendenza a pensare a sé in varie situazioni e ruoli, rendendo così possibile l'esplorazione dei possibili sé e degli scenari alternativi che potrebbero presentarsi. Si contrappone a scarso realismo e ingenuità;
- *confidence*, che fa riferimento alla capacità di darsi da fare per raggiungere i propri obiettivi di carriera, per superare gli ostacoli e per risolvere i problemi. È la tendenza a inseguire le proprie aspirazioni senza arrestarsi davanti alle possibili barriere. Si contrappone alla propensione di darsi poco da fare per il raggiungimento dei propri scopi.

2.2 Career Construction Theory e sviluppo dell'adattabilità professionale.

All'interno del paradigma *Life Design* è importante citare la *Career Construction Theory* di Savickas (2005), secondo la quale la crescita dell'individuo viene guidata dall'adattamento all'ambiente e lo sviluppo della carriera avviene tramite un processo di co-costruzione tra il sé, il proprio gruppo sociale, la comunità di appartenenza e il contesto di riferimento. Il soggetto esercita un ruolo attivo, imponendo significati personali alle proprie scelte professionali, alle transizioni occupazionali e alle aspirazioni future. Secondo questa teoria la vocazione professionale è un costrutto dinamico che si sviluppa nel corso della vita, prima ancora che il soggetto inizi a lavorare.

L'adattabilità professionale è una risorsa importante per far crescere la propria carriera e

per cercare di realizzare le proprie aspirazioni personali. Questa risorsa, secondo Savickas (2013), non si sviluppa in modo innato nell'individuo, ma è frutto di un processo di apprendimento continuo e di interazione con l'ambiente di riferimento. Hartung (2015) intravede nell'infanzia un periodo formativo cruciale in cui iniziare a stimolare l'abilità dell'adattabilità professionale, la quale si consolida in seguito con il passare gli anni. Savickas (2013) sostiene che durante l'adolescenza e l'età adulta le persone sviluppano tre prospettive di carriera: prima come attori, poi come agenti e infine come autori. La prospettiva dell'attore porta l'individuo a seguire dei copioni tramandati da guide e modelli di ruolo. Tuttavia, nel tempo, le persone estendono e sviluppano gli obiettivi per cui vogliono lottare come agenti attivi. Infine, gli individui diventano autori delle loro carriere, riflettendo e dando un significato alle loro esperienze. La *career adaptability* è incorporata nella prospettiva delle "persone come agenti attivi". L'*agency* diventa fondamentale di fronte allo sviluppo professionale, alle transizioni occupazionali e ai traumi lavorativi. Nel fronteggiare questi cambiamenti le persone probabilmente avranno più risultati positivi se si adattano, cioè se esplorano le proprie capacità e le opzioni di carriera disponibili, se si assumono le proprie responsabilità e se sviluppano le capacità di superare gli ostacoli.

La *career adaptability* si sviluppa attraverso le quattro fasi del processo di adattamento fornito dalla *Career Construction Theory*: prontezza, risorse, risposte e risultati (Savickas 2013). In primo luogo la prontezza, *adaptive readiness*, si verifica quando si avverte una disarmonia tra sé stessi e l'ambiente, che spinge ad intraprendere un cambiamento (ad es. quando il lavoro corrente non è più interessante o le competenze attuali non sono più sufficienti). In secondo luogo le risorse, *adaption resources*, sono conoscenze autoregolate acquisite e poi utilizzate per risolvere i problemi nella carriera e nella transizione lavorativa. Terzo le risposte, *adapting responses*, si riferiscono all'attuazione di comportamenti e strategie di coping, come abilità, capacità e competenze emotive, per affrontare condizioni mutevoli. Inoltre, quando lo stato di armonia tra bisogni interiori e opportunità esterne viene raggiunto, seguono risultati, *adaption results*, come il successo, la soddisfazione e il benessere. Questo processo fornisce le basi teoriche per spiegare il costrutto di *career adaptability*. In altre parole, le persone si differenziano tra loro in quanto sono più o meno pronte al cambiamento, impiegano risorse differenti per fronteggiarlo, cambiano in maniera diversa e integrano i ruoli della vita in modo

soggettivo. Per esplicitare la distinzione tra prontezza, risorse, risposte e risultati, Savickas e Porfeli (2012) utilizzano la metafora del viaggio aereo. Prima del decollo le hostess chiedono ai passeggeri seduti vicino all'uscita di emergenza se "vogliono" e se "sono in grado" di prestare aiuto in caso di necessità. Entrambe le domande sono fondamentali, poiché alcune persone potrebbero essere disponibili a prestare questo aiuto ma non esserne in grado, mentre altri potrebbero esserne capaci ma non volerlo fare. Rapportato alla *Career Construction Theory* si può affermare che le hostess stanno chiedendo ai passeggeri se hanno la volontà e la capacità per riuscire ad agire in condizioni di emergenza. La teoria della costruzione professionale considera "la volontà e la capacità" come "la prontezza e le risorse". Proseguendo con l'analogia, in determinate situazioni di pericolo è richiesto di mettere in atto delle azioni per salvare delle vite. Le persone che si percepiscono come volenterose e capaci sono più propense a portare a termine le azioni. Questo "agire" fa riferimento alle "risposte", ovvero ai comportamenti e alle strategie di coping, come abilità, capacità e competenze emotive, che gli individui mettono in atto per fronteggiare condizioni mutevoli o di emergenza. Le risposte adattive a loro volta portano a "risultati": nella metafora esse possono comportare la riuscita o meno delle azioni di aiuto (vita o morte dei passeggeri), mentre nella *Career Construction Theory* i risultati si riferiscono allo stato di armonia raggiunto indicati dalla soddisfazione, dal successo e dalla stabilità (Savickas, 2013). Tutto ciò è stato confermato anche dallo studio di validazione condotto da Soresi, Nota e Ferrai (2012) in Italia che ha evidenziato come coloro che presentano livelli elevati di *career adaptability* manifestano migliore qualità della vita, una gamma maggiore di interessi e percepiscono meno barriere nei confronti della propria costruzione professionale.

Donovan et al. (2000) hanno compiuto una revisione della letteratura esistente per identificare i principali aspetti che caratterizzano i comportamenti e le performance adattive in situazioni lavorative. Un individuo adattabile è in grado di modificare una serie di elementi personali come le conoscenze, le abilità, le disposizioni e i comportamenti per venire incontro alle richieste della situazione in cui è inserito (Chan & Mai, 2015). Sono state individuate e concettualizzate le sei dimensioni preliminari seguenti della performance adattiva in ambito occupazionale.

- Risolvere i problemi in modo creativo: adattarsi a situazioni nuove e mutevoli spesso richiede la risoluzione di problemi ignoti e sconosciuti. Si tratta di sviluppare l'abilità di

problem solving, trovando soluzioni a questioni organizzative complesse in modo dinamico e creativo (Holyoak, 1991).

- Affrontare situazioni di lavoro imprevedibili: si riferisce all'abilità di affrontare la natura non preventivabile di alcune situazioni in modo efficiente, riuscendo a cogliere le priorità superando ostacoli talvolta ambigui (Hoover & Feldhusen, 1990).

- Apprendere nuovi compiti, tecnologie e procedure: si tratta di imparare nuovi modi di svolgere un lavoro e di acquisire diversi set di abilità per essere pronti ad affrontare la riorganizzazione di un ruolo o l'inizio di una nuova carriera. L'apprendimento continuo implica processi di pianificazione e di progettazione della carriera per prepararsi a futuri requisiti di lavoro (Hesketh & Neal, 1999).

- Dimostrare adattabilità interpersonale: cercare di essere flessibili per il raggiungimento di un obiettivo, modellare il proprio comportamento per collaborare in modo efficace con i colleghi e saper anticipare e soddisfare in modo reattivo le esigenze dei clienti (Aronoff, Stollak & Woike, 1994).

- Dimostrare adattabilità culturale: adattarsi alle esigenze culturali esistenti all'interno di un'organizzazione. Con l'aumento della globalizzazione è fondamentale che gli individui siano in grado di interfacciarsi con organizzazioni di diverse culture. Per dimostrare adattabilità culturale è utile conoscere la lingua, i valori, le tradizioni e i costumi della cultura con cui il lavoratore si relaziona (Chao et al., 1994).

- Dimostrare adattabilità fisica: ovvero l'adattamento a diversi fattori fisici come il calore, il rumore e ambienti scomodi richiesti da diverse professioni come il ricercatore in scienze ambientali, l'hostess, le forze dell'ordine e molte altre (Edwards e Morrison, 1984).

2.3 Predittori e outcomes dell'adattabilità professionale.

Sebbene il concetto di adattabilità non sia nuovo, il ritmo, la velocità e i tipi di cambiamento che stanno caratterizzando il ventunesimo secolo hanno spinto gli studiosi e gli accademici ad investire di più in ricerche circa la comprensione e il miglioramento dell'adattabilità sul posto di lavoro (Donovan et al., 2000). In una società in cui le carriere sono diventate meno prevedibili, le transizioni sono frequenti e difficili, lo sviluppo di nuove competenze e la promozione della flessibilità risultano necessarie per creare nuove e diverse opportunità (Savickas, 2005). Inoltre, trovare un significato nel lavoro è diventato un compito centrale per lo sviluppo di una carriera di successo e per accrescere

il proprio benessere (Peterson et al., 2009). La maggior parte delle persone trascorre più di 1/3 del proprio tempo in attività professionali: per questo motivo è importante porre l'accento sull'adattabilità e sulla versatilità per fronteggiare l'incertezza e per operare efficacemente in questi mutevoli e variegati ambienti (Donovan et al., 2000).

Il crescente interesse per il costrutto di *career adaptability* risiede nel fatto che coloro che la possiedono appaiono maggiormente in grado di rispondere alle sfide del mondo moderno. Un numero consistente di studi nel panorama nazionale e internazionale ha preso in esame la *career adaptability*, riscontrando che le persone caratterizzate da elevati livelli di adattabilità professionale tendono ad avere una visione più ottimistica e positiva del futuro, a perseguire le proprie aspirazioni e a prepararsi ai possibili cambiamenti, acquisendo nuove abilità e ampliando la propria rete sociale (Nota et al. 2014). Soresi, Nota e Ferrari (2012) hanno osservato che gli adolescenti caratterizzati da adattabilità hanno un repertorio di interessi più ampio e percepiscono meno barriere professionali. Gli adolescenti che posseggono questa risorsa mostrano livelli di indecisione di carriera più bassi, maggiore capacità di *problem solving* e un profilo decisionale di carriera più adattivo (Hirschi, Herrmann & Keller, 2015).

In una ricerca con studenti svizzeri dai 13 ai 15 anni Hirschi (2009) ha osservato che l'adattabilità professionale predice una maggiore tendenza al realismo.

Chan e Mai (2015) hanno trovato che il costrutto in questione predice positivamente la soddisfazione lavorativa e negativamente le intenzioni di *turnover*.

L'adattabilità professionale sembra avere relazioni significative con alcune dimensioni rilevanti per la costruzione professionale come la speranza, l'ottimismo, la resilienza, l'orientamento futuro e la soddisfazione di vita (Di Maggio et al., 2016).

Koen et al. (2010) hanno osservato che i giovani caratterizzati da questo costrutto, prima di cercare attivamente lavoro, formulano un chiaro obiettivo di carriera e utilizzano strategie di ricerca mirate, considerando solo le opzioni maggiormente in linea con i propri interessi e competenze. La risorsa di *career adaptability* ha un effetto positivo sulla performance e sul successo professionale, in quanto consente ai lavoratori di restare produttivi ed esercitare attrattiva verso i datori di lavoro indipendentemente dal contesto (Chan & Mai, 2015).

Di Maggio et al. (2021) sostengono l'importanza di questa abilità, poiché hanno riscontrato che gli adolescenti con elevati livelli di adattabilità professionale sono più

capaci di concettualizzare diversi possibili scenari futuri, presentano maggior impegno e responsabilità per le scelte professionali e sono più soddisfatti della loro qualità di vita. Akkermans et al. (2018) concordano con queste conclusioni affermando che possedere adattabilità professionale porta ad avere idee più chiare circa le proprie preferenze e desideri futuri, ad essere in grado, attraverso un processo motivazionale, di agire per individuare percorsi che tengano in considerazione aspetti personali e ambientali. Per quanto riguarda la relazione tra *career adaptability* e investimento nell'istruzione superiore, la meta-analisi di Rudolph, Lavigne e Zacher (2017) ha riportato che l'adattabilità è associata a livelli più elevati di impegno accademico.

Come citato precedentemente, l'adattabilità professionale è frutto di un processo di apprendimento e l'infanzia è un periodo formativo importante per lo sviluppo di questa risorsa (Savickas, 2013). I giovani hanno bisogno di sostegno per pianificare il loro futuro, sviluppare traiettorie di vita positive e far fronte alle condizioni socioeconomiche in continuo mutamento. Basandosi su questo presupposto Santilli, Grossen e Nota (2020) hanno deciso di analizzare la relazione tra *career adaptability*, resilienza e soddisfazione di vita tra studenti delle scuole medie. Il campione era composto da 316 studenti delle scuole medie: 158 italiani e 158 belgi. I partecipanti hanno compilato tre questionari: *Career Adaptability Scale (CAAS)* di Savickas e Porfeli (2012); *Design My Future* di Santilli et al. (2015) e *Satisfaction With Life Scale (SWLS)* di Diener et al. (1985). I risultati suggeriscono che la resilienza, direttamente e indirettamente, media la relazione tra l'adattabilità professionale e la soddisfazione di vita negli studenti di scuole medie italiane e belghe. Sviluppare la capacità di pensare e di proiettarsi verso il futuro nella preadolescenza possono portare ad una maggiore capacità di adattamento professionale più avanti nella vita (Masten & Tellegen, 2012). Gli studenti di scuola media che riescono a superare le difficoltà e realizzare ciò che per loro è importante, hanno maggiori sentimenti legati alla soddisfazione della vita. I cambiamenti come la globalizzazione richiedono maggiori collaborazioni e ricerche internazionali. Sebbene le condizioni socioeconomiche nei paesi europei possano essere diverse, i ragazzi delle scuole medie devono affrontare gli stessi problemi indipendentemente da dove vivono. Tutti i giovani devono iniziare a pensare alla propria carriera e prendere decisioni importanti circa il futuro, nei momenti di transizione dal contesto scolastico a quello lavorativo, possedere

la risorsa dell'adattabilità porta a risposte più positive verso l'ambiente e i cambiamenti, come la soddisfazione personale e professionale (Hirschi, Herrmann & Keller, 2015).

Trovare un significato nel proprio lavoro e sviluppare le competenze professionali necessarie per il successo professionale sono temi che hanno suscitato un crescente interesse nell'ambito della ricerca negli ultimi decenni. Uno dei compiti più importanti per i lavoratori di oggi è cercare una vocazione nella propria carriera, il che è essenziale per l'adattamento ad essa (Dumulescu, Balazsi & Opre, 2015). Dumulescu, Balazsi & Opre (2015) hanno condotto uno studio facendo riferimento al quadro teorico della *Career Construction Theory* (Savickas, 2002) esaminando la relazione tra vocazione, *career adaptability* e competenze professionali. Secondo questa teoria la dimensione *calling*, ovvero la vocazione, facilita l'adattamento ai cambiamenti della vita ed è correlata a molti fattori rilevanti per il successo professionale. Sono poche le ricerche che hanno approfondito la relazione tra vocazione e *career adaptability*, ma esse hanno evidenziato una forte relazione tra i due costrutti (Guo et al., 2014). Dunque Dumulescu, Balazsi e Opre (2015) hanno reclutato 458 studenti universitari rumeni di diverse facoltà e hanno loro sottoposto tre diversi questionari: *The Multidimensional Calling Measure* (MCM) di Hagmaier e Abele (2012); *Career Adaptability Scale* (CAAS) di Savickas e Porfeli (2012) e *Career Competencies Questionnaire* (CCQ) di Akkermans et al. (2013). I risultati dell'analisi di mediazione hanno confermato che la relazione tra la vocazione e le competenze professionali è in parte mediata dall'adattabilità professionale. Gli studenti con un elevato livello di *calling* sviluppano una prospettiva più responsabile e orientata al futuro, che consente loro di acquisire competenze personali e di gestire in modo efficace la propria carriera. Più specificamente, i giovani che percepiscono la loro carriera come una vocazione sono più in grado di espandere la loro rete professionale e di esplorare più attivamente le opportunità lavorative, in parte perché utilizzano le loro risorse psicosociali di adattabilità professionale (fiducia, curiosità, controllo, preoccupazione).

Tee et al. (2020) hanno aggiunto un importante contributo empirico alla letteratura esistente indagando la relazione tra *career adaptability*, *job satisfaction* (soddisfazione lavorativa) e *life satisfaction* (soddisfazione per la propria vita). Il campione era composto da 200 partecipanti tra lavoratori e studenti di età compresa tra i 21 e i 40 anni, che hanno proceduto alla compilazione di quattro questionari: *Career Adaptability Scale* (CAAS) di

Savickas e Porfeli (2012); una scala adattata da Karcher e Sass (2010) per misurare il costrutto di *Connectedness*; *Job Satisfaction Scale* di Brayfield e Rothe (1951) e *Satisfaction with Life Scale* (SWLS) di Diener et al. (1985). I risultati hanno riscontrato che la soddisfazione lavorativa funge da mediatore nella relazione tra adattabilità professionale e soddisfazione per la propria vita. Questo meccanismo di mediazione è coerente con la teoria *Life Span, Life Space*, la quale suggerisce che il posto di lavoro è uno dei quattro grandi teatri della vita in cui l'uomo trascorre circa un terzo del proprio tempo quotidiano, delineando il concetto di sé e la propria identità e acquisendo nuove capacità come l'adattabilità. Questo teatro è cruciale nel determinare la soddisfazione professionale. La gioia della *job satisfaction* si riversa su altri domini e si manifesta in soddisfazione di vita. Gli autori sottolineano che i risultati rimangono significativi anche dopo aver tenuto sotto controllo le variabili di età, sesso, razza e stato civile. Infine coloro che sono caratterizzati da adattabilità professionale accettano i risultati ottenuti, godono di una maggiore soddisfazione professionale e hanno una minore tendenza a cambiare posto di lavoro. Le evidenze empiriche di Tee et al. (2020) sono simili alle conclusioni raggiunte da Fiori et al. (2015).

Alcuni autori, tra cui Wilson (1996), hanno notato che gli Stati Uniti, come molti altri paesi, stanno diventando una nazione divisa in due classi: una con risorse e accesso alle strutture e ai servizi e una senza. La disparità tra i ceti più bassi e quelli più alti della società è in espansione, ad esempio l'1% delle famiglie più ricche possiede più ricchezza rispetto all'intero 95% inferiore (Wolff, 1998). Il denaro e i beni sono sempre più concentrati negli strati più alti della società, influenzano le traiettorie professionali di molte persone povere e appartenenti alla classe operaria. La classe sociale gioca un ruolo cruciale nell'accesso alle diverse opportunità (Fouad & Borwn, 2000). Owens (1992) ha sottolineato che gli individui delle classi sociali più alte sono più propensi a frequentare l'università e a continuare gli studi, mentre i membri delle classi sociali inferiori tendono a passare direttamente al lavoro. Interessati a questa tematica, Blustein et al. (2002) hanno condotto uno studio che esamina l'impatto della classe sociale sulle transizioni scuola-lavoro dei giovani adulti nelle occupazioni della classe operaia. Essi hanno utilizzato una metodologia di ricerca qualitativa esplorativa, intervistando 10 uomini e 10 donne di diverso status. I partecipanti erano stati raggruppati in base al loro livello socio-economico: superiore e inferiore. I risultati indicano che la classe sociale ha svolto un

ruolo importante nelle transizioni scuola-lavoro dei partecipanti. I giovani adulti del gruppo di status superiore considerano il lavoro come un mezzo di autoespressione, soddisfazione personale e significato, mentre quelli con status inferiore considerano il lavoro in termini di sopravvivenza economica. In questo studio viene presa in considerazione la variabile dell'adattabilità professionale, la quale rappresenta le attitudini e le conoscenze dei partecipanti circa l'esplorazione e la pianificazione della carriera. Questi due fattori fanno parte del costrutto di *career adaptability* (Super et al., 1996). Dalle narrazioni dei soggetti emerge l'esistenza di una divisione lungo le linee della classe sociale rispetto all'adattabilità professionale. Per quanto riguarda il fattore di esplorazione di carriera, che si riferisce all'ampiezza e alla profondità di analisi del proprio contesto educativo e lavorativo, i dati suggeriscono che gli individui di status superiore si sono impegnati in un approfondimento professionale più sistematico rispetto ai soggetti di status inferiore. Un'altra tendenza generale emersa dai dati riguarda il fattore di pianificazione di carriera orientata al futuro, che si riferisce all'attenta valutazione delle diverse opzioni, possibilità e opportunità future sia a breve che a lungo termine. In generale, i partecipanti di classe sociale superiore si sono impegnati nella pianificazione di carriera orientata al futuro, la quale è stata importante nel passaggio dalla scuola al lavoro. Questo si pone in contrasto con molti dei partecipanti di classe sociale inferiore che tendono a pianificare poco il proprio futuro o comunque ad avere piani solo a breve termine. L'adattabilità professionale rappresenta un insieme di comportamenti e atteggiamenti, che cambiano a seconda del contesto e della fase di vita e che sono associati alla risoluzione ottimale dei compiti di sviluppo (Super et al., 1996). Un'analisi più attenta dei risultati suggerisce che le difficoltà legate all'esplorazione e alla pianificazione della carriera dei partecipanti di status inferiore possono essere associate ad un'educazione insufficiente e a scarse risorse relazionali e finanziarie. La classe sociale sembra dunque influenzare lo sviluppo di comportamenti e atteggiamenti professionali adattivi. Infine questi risultati suggeriscono che le differenze nell'esplorazione e nella pianificazione sono probabilmente il risultato di un accesso ineguale ai servizi sociali, economici ed educativi (Blustein et al., 2002).

Infine l'impatto del costrutto di *career adaptability* in ambito organizzativo non è stato molto approfondito ed è per questo motivo che Maggiori et al. (2013) hanno condotto uno studio per esplorare il ruolo dell'adattabilità e delle condizioni di lavoro nel benessere

professionale. Il campione era composto da 2002 lavoratori occupati e inoccupati in Svizzera, provenienti da regioni sia di lingua francese che tedesca. I questionari a cui sono stati sottoposti i partecipanti prevedevano la misurazione di diverse variabili come: *career adaptability*, tensione lavorativa, insicurezza professionale, stress lavorativo, soddisfazione professionale e della vita e salute generale. Sono state misurate anche le variabili demografiche come il genere, l'età, la nazionalità e la lingua. I risultati dimostrarono che sia i lavoratori occupati che inoccupati caratterizzati da bassa insicurezza lavorativa riportano punteggi più alti di *career adaptability* rispetto ai lavoratori con alta insicurezza. Inoltre è stato riscontrato che l'adattabilità professionale, mediando parzialmente la relazione tra stress lavorativo e insicurezza, è indicatore del benessere. Considerando il contesto professionale in continua evoluzione e precarietà, i lavoratori necessitano di risorse di adattabilità per affrontare e gestire le esigenze lavorative e le nuove circostanze di carriera come la riduzione dell'orario, la perdita del posto di lavoro e la ricerca di una nuova occupazione (Savickas et al., 2009).

CAPITOLO 3. PROATTIVITA' PROFESSIONALE E COMPETENZA EMOZIONALE: DUE COSTRUTTI RILEVANTI PER LA SODDISFAZIONE PROFESSIONALE.

3.1 Definizioni e modelli teorici della proattività professionale.

Guidati dai drastici cambiamenti avvenuti nel mondo del lavoro dall'inizio degli anni '90, i ricercatori hanno cominciato a manifestare un crescente interesse per il ruolo dei *proactive career behaviors*, ovvero i comportamenti di proattività professionale, nel determinare il successo di carriera e molti altri outcomes positivi (Fuller & Marler, 2009). Sebbene siano stati numerosi gli studi riguardanti il comportamento proattivo sul lavoro, non sono emerse definizioni, teorie e modelli univoci, in quanto i ricercatori hanno adottato approcci differenti per analizzare i predittori, le variabili e gli outcomes di questo costrutto (Crant, 2000).

La proattività professionale è definita da Parker, Williams e Turner (2006) come la capacità di mettere in atto azioni anticipatorie che permettono agli individui di avere un impatto su sé stessi e sul proprio ambiente. Comportarsi in modo proattivo sul posto di lavoro significa prendere l'iniziativa per migliorare le circostanze o crearne di nuove ed evitare di adattarsi passivamente. Ad esempio, gli agenti commerciali potrebbero cercare attivamente feedback sulle loro tecniche di vendita con l'obiettivo finale di migliorare le proprie prestazioni lavorative (Crant, 2000). Secondo Tolentino et al. (2014) gli individui caratterizzati da proattività professionale tendono ad influenzare e modellare l'ambiente lavorativo, cercano informazioni e opportunità per migliorare la propria condizione e producono cambiamenti nei contesti di riferimento (Bateman & Crant, 1993). Seguendo la *Career Construction Theory*, Hirschi, Freund e Hermann (2014) descrivono questo costrutto come l'impegno con cui un individuo sviluppa sé stesso e il proprio lavoro in modo intraprendente e lo sforzo che attua per fronteggiare i cambiamenti e le sfide legate allo sviluppo e al progresso della carriera.

Le persone proattive pianificano il proprio futuro, esercitano controllo sull'ambiente e sono caratterizzate dalla prontezza di anticipare i problemi e le situazioni mutevoli (Grant & Ashford, 2008). Queste tipologie di comportamenti si verificano quando le persone sono recettive e cercano di prevedere i possibili scenari futuri cercando di intervenire invece che limitarsi a rispondere al cambiamento dopo che si è verificato (Crant, 2000). I dipendenti si impegnano attivamente a risolvere le inefficienze che derivano dal

cambiamento dei processi di lavoro e si è diffusa la visione di una proattività in cui gli individui sono agenti di cambiamento orientati a migliorare la propria condizione lavorativa (Frese & Fay, 2001). Un lavoratore si comporta in maniera proattiva quando è capace di gestire la propria carriera, pianificando azioni sia a breve che a lungo termine (Crant, 2000).

In letteratura è possibile riscontrare principalmente due modelli di notevole rilevanza per quanto riguarda il costrutto di proattività professionale. Il modello di Crant (2000) ha gettato le basi per diversi sviluppi futuri ed è citato ancora oggi in molti articoli da diversi autori come Akgunduz et al. (2020), Nilforooshan (2019) e Griffin, Strauss e Parker (2012). Attingendo da concettualizzazioni generali e specifiche del comportamento proattivo egli ha illustrato un quadro integrativo degli antecedenti e delle conseguenze del comportamento proattivo. Nel modello sono incluse due grandi categorie di antecedenti: differenze individuali e fattori contestuali. Un set di differenze individuali è composto da costrutti specificamente progettati per catturare la disposizione o il potenziale delle persone nell'eseguire azioni proattive, come personalità proattiva, iniziativa personale e autoefficacia. L'altro set consiste in variabili associate a comportamenti proattivi specifici, come l'orientamento al risultato, il bisogno di realizzazione e il coinvolgimento lavorativo. Anche i fattori contestuali, come la cultura e le norme organizzative, appaiono nel modello come antecedenti, poiché sono anch'essi associati alla decisione di comportarsi in modo proattivo. La parte centrale del modello raffigura due classi di comportamenti proattivi: le azioni generali, che possono verificarsi in un numero qualsiasi di situazioni legate al lavoro, come ad esempio sfidare lo status quo e creare condizioni favorevoli e i comportamenti contesto-specifici, ovvero azioni proattive che si verificano in un dominio limitato di situazioni lavorative, come ad esempio la socializzazione e la ricerca di feedback. Infine, gli *outcomes* rappresentano le conseguenze del comportamento proattivo, come il miglioramento delle prestazioni lavorative e il successo professionale.

Il modello di Crant (2000) ha gettato le basi per lo sviluppo di quello di De Vos, De Clippeleer e Dewilde (2009) che descrive il processo del comportamento professionale proattivo come una sequenza di atti (pianificazione e *networking*) e fasi interconnessi che si verificano nel tempo e che sono influenzati dagli obiettivi di carriera individuali. I costrutti del modello sono stati scelti sulla base di proposte precedenti esistenti in

letteratura da Crant (2000) e Grant e Ashford (2008). Il primo passo del processo è l'anticipazione, che consente alle persone di formare una rappresentazione mentale dell'impatto desiderato del comportamento su il sé o l'ambiente e, come tale, funge da strumento di navigazione e comprensione per obiettivi futuri (Grant & Ashford, 2008). Gli obiettivi di carriera possono essere considerati come un importante aspetto della proattività poiché fungono da punto di riferimento nella valutazione delle scelte lavorative (Stickland, 1996). Essi sono orientati al futuro e coinvolgono le persone nella pianificazione di azioni che dovrebbero consentire il loro raggiungimento (Parker et al., 2006). La pianificazione della carriera è considerata un processo deliberato in cui gli obiettivi vengono tradotti in linee guida per l'attuazione (Claes & Ruiz-Quintanilla, 1998). Questa componente cognitiva rappresenta una fase critica del processo del comportamento proattivo, perché consente agli individui di collegare ciò che anticipano psicologicamente con i piani comportamentali concreti (Grant & Ashford, 2008). Dunque gli scopi lavorativi sono correlati alla pianificazione, ovvero esercitano un'influenza motivante e contribuiscono allo sviluppo di una strategia di carriera (Crant, 2000). Mentre pianificazione significa rappresentazione psicologica di un comportamento possibile, il *networking* identifica la manifestazione di obiettivi di carriera in comportamenti concreti. Gli autori di questo modello sostengono che la pianificazione abbia un impatto sui comportamenti di *networking* poiché essa funge da meccanismo cognitivo attraverso cui il comportamento proattivo viene organizzato e attuato.

Sulla base di questi modelli Griffin, Strauss e Parker (2012) hanno identificato quattro diversi tipi di comportamenti legati alla proattività professionale:

- *network building* → costruire e mantenere relazioni con persone che hanno il potenziale per sostenere l'individuo nella propria carriera, fornendogli supporto emotivo, informazioni e consigli, ad esempio colleghi e superiori;
- *career consultation* → cercare di confrontarsi con la propria rete di persone in merito a questioni rilevanti per migliorare le proprie possibilità lavorative;
- *career planning* (pianificazione di carriera) → pianificare il proprio percorso professionale, definendo i propri obiettivi, esplorando possibili opzioni e formulando piani futuri;
- *proactive skill development* → sviluppare le proprie conoscenze e abilità.

Una revisione della letteratura ha rivelato un'ampia gamma di cognizioni e azioni studiate come indicatori di un comportamento proattivo di carriera (Kuijpers, Schyns & Scheerens, 2006). Da questi studi emerge la distinzione di due componenti della proattività professionale, vale a dire una cognitiva e una comportamentale (De Vos & Soens, 2008). Mentre la prima fa riferimento alle visioni e prospettive che gli individui sviluppano nelle proprie aspirazioni professionali, la seconda riguarda le diverse azioni concrete attuate con lo scopo di gestire la propria carriera. La dimensione più importante della componente cognitiva è la pianificazione della carriera, mentre quella più rilevante della componente comportamentale è il *network building*.

3.2 Contributi empirici alla letteratura sulla proattività professionale.

Savickas (2005) sottolinea che il presupposto fondamentale della *Career Construction Theory* fa riferimento al bisogno che gli individui hanno di navigare in modo proattivo in ambienti lavorativi dinamici per costruire e far avanzare la propria carriera. L'aggettivo proattivo usato dall'autore evidenzia l'importanza di saper gestire in maniera intraprendente e con spirito di iniziativa le situazioni mutevoli che caratterizzano i contesti professionali attuali (Hirschi, 2014). Questa tematica ha attirato l'attenzione di molti autori che concordano nell'affermare che la proattività professionale abbia ricadute positive sulla performance lavorativa e sugli esiti di carriera (Crant, 2000), come la soddisfazione professionale (Herrmann, Hirschi & Baruch, 2015), l'autoefficacia (Hirschi, 2014), il successo di carriera (Seibert et al., 2001), il raggiungimento di un buono stipendio e di varie promozioni (Maurer & Chapman, 2013).

Gli individui caratterizzati da elevati livelli di proattività hanno minori difficoltà ad adeguare la situazione lavorativa ai propri bisogni, mostrandosi disponibili ad apprendere e a sfruttare attivamente ogni elemento in grado di migliorare la propria situazione lavorativa. Sono più flessibili nel modificare cognizioni e comportamenti al fine di ottimizzare e affrontare in maniera più positiva i cambiamenti organizzativi (Fugate et al., 2004). L'orientamento proattivo ha un effetto positivo anche sul senso di incertezza e ansia (Saks & Ashforth, 1996), migliorando di conseguenza anche la soddisfazione per il proprio lavoro e riducendo le intenzioni di abbandonarlo (Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000). I lavoratori proattivi percepiscono un maggiore controllo della situazione (Crant, 2000), in quanto si sentono in grado di identificare un ampio spettro di alternative di carriera e di raggiungere quelle a cui sono più interessati.

Il contributo empirico di Hirschi (2014) suggerisce che la speranza è correlata ai comportamenti proattivi di carriera tra gli studenti e lavoratori. La speranza ha un effetto diretto sulla proattività, in parte mediato dalla pianificazione di carriera. L'autore ritiene che la speranza sia una risorsa importante che motiva gli studenti e i dipendenti a impegnarsi in modo proattivo nel dare forma alle proprie carriere, in parte a causa della maggiore preoccupazione per il proprio futuro professionale.

I datori di lavoro e la società in generale attualmente detengono diversi pregiudizi nei confronti dei lavoratori più anziani. Si ritiene manchino di un orientamento verso flessibilità, innovazione e cambiamento (Warr & Fay, 2001). Questi pregiudizi possono provocare discriminazione in base all'età, per questo Van Veldhoven e Dorenbosch (2008) hanno condotto uno studio con lo scopo di fare luce sul ruolo della proattività dei dipendenti in relazione all'età. Il campione era composto da 619 lavoratori e i risultati riportano che l'età correla positivamente con la proattività lavorativa. Ciò significa che, contrariamente all'opinione popolare tra i manager (Boerlijst & Van der Heijden, 2003), i dipendenti più anziani sono piuttosto proattivi in ambito professionale e non sono affatto diversi dai dipendenti più giovani nello sviluppo di questi comportamenti.

Un altro filone di ricerca della letteratura sulla proattività si concentra sulla personalità proattiva e la relazione che essa ha con altri costrutti. Questo tipo di personalità viene definito da Bateman e Crant (1993) come una disposizione stabile ad agire in modo intraprendente ed intenzionale nell'ambiente. Questo porta gli individui a cercare risorse per innescare cambiamenti positivi nei contesti di riferimento (Zambianchi, 2016). Akgunduz, Gök e Alkan (2020) hanno deciso di approfondire l'effetto delle ricompense e della personalità proattiva sul significato del lavoro e sulle intenzioni di turnover. Le persone proattive compiono uno sforzo per riorganizzare la propria vita lavorativa (Campbell, 2000), non si arrendono di fronte alle sfide (Liguori et al., 2013) e cercano di accettare lavori a cui possono attribuire un importante significato. Dunque gli autori ipotizzano che i tratti di personalità proattiva accrescano il significato del lavoro. Il campione era composto da 224 dipendenti di un hotel di lusso a cinque stelle in Turchia, a cui sono stati somministrati diversi questionari: *Financial and Non-Financial Rewards Scale* di Bustamam et al. (2014); *Proactive Personality Scale* di Bateman e Crant (1993); *Turnover Intention Scale* di Wayne et al. (1997) e *Meaning of Work Subscale* di Spreitzer

(1995). I risultati dello studio mostrano come la prima ipotesi, secondo cui le ricompense finanziarie e non riducono l'intenzione di turnover, è stata supportata. Cioè, se i dipendenti credono di poter ottenere dei riconoscimenti all'interno dell'organizzazione sono meno propensi a lasciarla per un altro posto di lavoro. L'ipotesi che le ricompense finanziarie e non aumentano il significato del lavoro, è stata solo parzialmente confermata. Mentre i riconoscimenti finanziari incrementano il significato attribuito al lavoro, quelli non finanziari non hanno dimostrato nessun effetto. Infine, è stata confermata l'ipotesi che la personalità proattiva accresce il significato del lavoro, in altre parole, se i dipendenti sono caratterizzati da questo tipo di tratto, percepiscono il loro lavoro come più significativo. Un altro importante contributo alla letteratura riguardante la carriera è stato apportato da Maurer e Chapman (2018). Gli autori hanno deciso di approfondire la relazione tra personalità proattiva e soddisfazione di vita nella fase finale della carriera e di inizio pensionamento. Il campione era composto da 118 adulti statunitensi dai 65 anni di età in su. L'ipotesi principale sosteneva che la personalità proattiva fosse correlata positivamente alla soddisfazione di vita nel periodo di transizione tra gli ultimi anni di lavoro e il pensionamento. Diverse variabili di controllo (famiglia, lavoro precedente) sono state incluse in modo da poter esaminare solo l'effetto della proattività. I risultati dello studio riportano che le persone caratterizzate da tratti di proattività sono più soddisfatte durante questo critico periodo di passaggio. Maurer e Chapman (2018) arrivano alla conclusione che gli individui proattivi possiedono gli attributi che aiutano a rendere più facile la transizione verso il pensionamento, anticipando il cambiamento, identificando le opportunità del nuovo contesto e creando nuove circostanze positive. Probabilmente per questo tipo di persone la fine della carriera non rappresenta un'interruzione stressante o un evento indesiderato, ma al contrario simboleggia una nuova sfida e un nuovo contesto da modificare a proprio vantaggio.

3.3 La relazione tra career adaptability e proattività professionale.

Alla luce di ambienti di lavoro sempre più instabili adattabilità e proattività professionale giocano un ruolo cruciale nel processo di gestione della carriera (Hirschi et al., 2015). Entrambi i costrutti portano prevalentemente ad outcomes lavorativi positivi (Rudolph Lavigne & Zacher, 2017) e la maggior parte degli autori sostengono che vi sia una correlazione positiva tra essi. Dunque l'adattabilità professionale dovrebbe aiutare a plasmare strategie per intraprendere comportamenti proattivi. Secondo Herrmann et al.

(2015) elevati livelli di adattabilità e di proattività sono correlati a maggiori livelli di successo e soddisfazione professionale, una spiegazione potrebbe essere che le persone più coinvolte attivamente nella gestione della propria carriera hanno più risorse utili per risolvere i problemi lavorativi e raggiungere i propri obiettivi (Spurk et al., 2020).

Recentemente Klehe, Fasbender, e Van der Horst (2021) hanno redatto un articolo con lo scopo di confrontare la letteratura esistente dei costrutti di adattabilità e proattività professionale, evidenziando gli aspetti comuni, le differenze, i background e le ipotesi implicite. Questo studio mira a dare un importante contributo alla ricerca futura. Gli autori hanno condotto una revisione concettuale dei flussi di letteratura dei due costrutti, arricchendo gli studi precedenti con una ricerca bibliografica aggiornata. Gli articoli sono stati identificati attraverso una ricerca per parole chiave nel database *Web of Science*. I principali termini erano "carriera" in combinazione con: "adattabilità", "adattamento", "comportamento", "proattività", "risposta" e "risorsa". Successivamente sono state utilizzate altre strategie per identificare ulteriore letteratura pertinente. Gli studi empirici per essere coinvolti nella ricerca dovevano affrontare l'adattamento alla carriera o comportamenti professionali proattivi in un contesto correlato al lavoro, compresa la transizione scuola-lavoro. Le pubblicazioni dovevano essere scritte in inglese e pubblicate fino a gennaio 2020.

Dall'analisi di Klehe, Fasbender, e Van der Horst (2021) emergono diverse similitudini e differenze riguardanti i due costrutti. L'adattabilità professionale ha origine dalla disciplina della *vocational psychology*, psicologia dell'orientamento al lavoro. È radicata nell'approccio teorico del costruttivismo sociale, secondo cui le carriere sono profondamente soggettive e gli individui costruiscono significati intorno ad esse, e nella prospettiva *Life-span, Life-space* di Super (1980). Questa letteratura è centrata sulla persona, trattando le carriere come fenomeni soggettivi e cercando di identificare metodi che aiutino i clienti a destreggiarsi tra ruoli lavorativi, transizioni e traumi. Si tratta di un costrutto fondamentale nella pratica del career counseling (Savickas, 2013), che sostiene le persone nelle loro carriere dall'adolescenza al pensionamento.

D'altro canto il comportamento proattivo professionale si basa su modelli e teorie dell'autoregolazione di Gollwitzer (1999) e sulla ricerca circa il comportamento proattivo in generale di Parker, Bindl e Strauss (2010). Mirando a principi di generalizzabili, gran parte della letteratura riguardante il costrutto è stata pubblicata nell'ambito della

psicologia delle organizzazioni. La proattività ha ottenuto un considerevole riscontro positivo nella pratica del *work design*, ovvero della progettazione professionale, che si rivolge principalmente ai lavoratori. Il focus principale riguarda l'identificazione dei presupposti e dei progetti di lavoro che stimolino un comportamento proattivo. La ricerca sulla proattività professionale spesso parte da una relativa stabilità, esaminandone le condizioni e le differenze individuali che prevedono chi tra un gruppo di lavoratori avvierà autonomamente un comportamento correlato alla carriera (Klehe, Fasbender, & Van der Horst, 2021).

Questi costrutti possiedono anche degli aspetti comuni, in quanto in entrambe le definizioni viene citata la capacità di prepararsi alle transizioni e di affrontare i cambiamenti e le situazioni imprevedibili (Savickas, 2005; Seibert et al., 1999). Come l'adattamento alla carriera, il coping proattivo si concentra sull'uso efficace delle risorse, sulla definizione realistica degli obiettivi e sulla realizzazione di una visione, piuttosto che sulla mera elusione di minacce (Sohl & Moyer, 2009).

Per quanto riguarda l'attuazione del comportamento, in entrambi i casi vengono effettuate delle considerazioni sui costi: sia le azioni proattive che quelle adattive richiedono uno sforzo e gli individui si chiedono se i benefici superino i costi. Né il comportamento proattivo né quello adattivo vengono messi in atto senza una ragione interna o esterna. Klehe, Fasbender, e Van der Horst (2021) sostengono che una fase comune ad entrambi i costrutti sia quella della pianificazione, durante la quale gli individui riflettono sulla propria carriera ed identificano gli obiettivi che vogliono raggiungere.

Infine l'analisi riporta che entrambi i flussi di ricerca mirano e in gran parte riescono a prevedere e promuovere il successo professionale delle persone. Il successo può essere oggettivo, misurato tramite stipendio e/o promozioni, o soggettivo, valutato tramite esiti come la soddisfazione professionale (Rudolph, Lavigne & Zacher, 2017). Gli articoli approfonditi dagli autori riportano che sia l'adattabilità che la proattività professionale sono correlati positivamente ad outcomes come l'impegno lavorativo, il desiderio di rimanere nel posto di lavoro e buone performance professionali (Klehe, Fasbender, & Van der Horst, 2021).

Lo studio di Spurk et al. (2020) estende la letteratura esistente nell'ambito della *Career Construction Theory*, indagando in particolare se adattabilità professionale e comportamenti proattivi di carriera si sviluppino in modo parallelo, cioè se

l'aumento/diminuzione di un costrutto vada di pari passo con l'aumento/diminuzione dell'altro costrutto, o meno. I ricercatori hanno condotto uno studio longitudinale sul campo, reclutando un campione eterogeneo di 1477 adulti lavoratori, di cui il 56,2% erano donne. La maggior parte dei partecipanti (61,3%) ha un'istruzione secondaria, il 35,2% ha conseguito un diploma universitario e il 3,5% ha conseguito un dottorato. Inoltre, il 62,6% ha affermato di aver ricoperto una posizione manageriale. Il campione era composto da 75,9% dipendenti, 9,9% lavoratori autonomi, 7% dipendenti pubblici e 7,2% non fornivano informazioni. Per quanto riguarda i settori occupazionali il 16,6% operava nei servizi sanitari e sociali, il 14,8% nel commercio e nella produzione, il 9,1% nella pubblica amministrazione, l'8,8% nell'istruzione, il 6% nei servizi alle imprese e finanziari, il 6% nella tecnologia dell'informazione, il 6% nella logistica e trasporti e il 21,8% in altri campi. Solo il 10,9% non ha indicato il proprio campo di occupazione. I risultati mostrano che i due costrutti sono empiricamente distinguibili e positivamente correlati. Questo studio è il primo a dimostrare che qualsiasi tipo di adattabilità e proattività professionale mostrano processi di crescita paralleli nel tempo. In altre parole, più ripida è la traiettoria di crescita di una persona nell'adattabilità professionale, più ripida è la crescita nei comportamenti di carriera proattivi e viceversa. Anche Nilforooshan (2019) si è interessata ad entrambi i costrutti e li ha approfonditi in relazione ad altre variabili. L'autrice ha condotto uno studio con un campione composto da 282 studenti universitari dell'Iran, basandosi sul modello di adattamento alla carriera di Savickas (2005). Ai partecipanti sono stati sottoposti i seguenti questionari: *Future Work Self Scale* di Griffin, Strauss e Parker (2012); *Personal Initiative Questionnaire* di Frese et al. (1997); CAAS di Savickas e Porfeldi (2012); *Career Decision Self-Efficacy Scale-Short Form* di Betz et al. (2005); *Career Engagement Scale* di Hirschi et al. (2014) e *Academic Satisfaction Scale* di Lent et al. (2005). I risultati evidenziano che il *future work self* (sé futuro in ambito lavorativo) e la proattività non avevano una relazione diretta con la soddisfazione accademica, ma erano legati ad essa tramite associazioni indirette. Dunque l'adattabilità professionale, l'autoefficacia nella decisione di carriera e l'impegno lavorativo hanno completamente mediato la relazione del *future work self* e della proattività con la soddisfazione accademica. I risultati concordano con quelli raggiunti da Guan et al. (2014) sottolineando che l'adattabilità professionale sembra facilitare l'attuazione di comportamenti di carriera proattivi palesi, come la pianificazione della

carriera, l'esplorazione, il networking e lo sviluppo delle competenze. Il rapporto tra adattabilità professionale e soddisfazione accademica è stato completamente mediato dall'autoefficacia nelle decisioni di carriera e dall'impegno professionale. La formazione professionale e il career coaching potrebbero migliorare l'*agency* dei clienti attraverso un lavoro sulle proprie risorse di autoregolazione, sulle convinzioni di autoefficacia e sui comportamenti di carriera (Nilforooshan, 2019).

3.4 Che cosa si intende per competenze emozionali?

Anche se tutti gli individui sperimentano e sono spettatori di molteplici emozioni nel corso della propria vita, differiscono notevolmente nella misura in cui si occupano, elaborano e utilizzano i propri sentimenti e quelli degli altri (Petrides & Furnham, 2003). Le emozioni svolgono un ruolo importante a molti livelli nel processo di cambiamento della vita organizzativa (Manzoor et al., 2018). Appare scarsa la letteratura riguardante il modo in cui la competenza emotiva sia integrata nelle pratiche e nelle relazioni lavorative (Ikävalko et al., 2020).

Nell'ambito di ricerca che indaga il ruolo delle emozioni all'interno delle organizzazioni sono state utilizzate una varietà di prospettive differenti, ma due sembrano essere gli approcci teorici dominanti, vale a dire psicologico e sociologico. Nel panorama psicologico, le emozioni sono considerate come esperienze individuali e fenomeni essenzialmente intrapsichici (Ekman, 2016). La visione sociologica invece descrive le emozioni come espressioni che dipendono da regole apprese, che sono culturalmente e socialmente costituite e come entità che permettono l'interazione sociale (Zembylas, 2007). Recentemente però, un approccio adottato da diversi autori è quello socioculturale, che rende possibile esplorare i legami delle competenze emotive con le interazioni e le pratiche organizzative (Hökkä et al., 2019). Questa prospettiva sottolinea la natura interpersonale delle emozioni come entità socialmente e culturalmente percepite (Ma, Tamir e Miyamoto, 2018). L'approccio socioculturale considera le emozioni come esperienze dinamiche, in costante cambiamento (Zembylas, 2007). Kim et al. (2009) descrivono le competenze emotive come percezioni individuali delle proprie abilità nel comprendere le proprie e altrui emozioni, cercando di gestirle e regolarle in modo consapevole.

Il concetto di competenza emotiva è spesso usato come sinonimo, o fortemente sovrapposto, al costrutto di intelligenza emotiva, inteso come capacità di ragionare sulle emozioni. Molti studiosi ritengono sia preferibile l'utilizzo del primo termine (competenza emotiva), poiché è maggiormente legato a qualcosa che può essere insegnato, appreso e affinato, anche se questo tema ha dato vita a vivaci dibattiti tra i ricercatori (Hodzic et al., 2018). Mayer e Salovey (1997) descrivono l'intelligenza emotiva come un'attitudine o abilità a ragionare con le emozioni, mentre considerano la competenza emotiva come il raggiungimento, da parte di un individuo, di abilità spendibili negli scambi sociali. Saarni (1999) ritiene che la competenza emotiva sia il frutto dell'interazione dinamica tra fattori personali (abilità di base, caratteristiche e comportamenti innati), educativi (comportamenti e abitudini apprese) e culturali (riferiti ai valori socialmente condivisi e accettabili) che consentono lo sviluppo di capacità morali e di giudizio. In altre parole, mentre la competenza emotiva, secondo l'autrice (Saarni, 1999), corrisponde alla capacità di scegliere comportamenti emotivamente adeguati secondo l'ambiente sociale, l'intelligenza emotiva può essere definita come l'abilità di ragionare con le emozioni, il che è però indipendente dal contesto socioculturale di riferimento.

Possedere competenze emozionali sul lavoro significa essere in grado di riconoscere, distinguere ed esprimere le emozioni in ambito organizzativo (Wang, Wilhite & Martino, 2016). Doerwald (2016) sostiene che queste capacità aiutino le persone ad aumentare la consapevolezza e l'esplorazione dei propri ed altrui stati affettivi.

Individui con elevate competenze emotive sono più in grado di esprimere i propri sentimenti in modo socialmente accettabile e di modificarli qualora fossero inadeguati al contesto. Mentre coloro che posseggono bassi livelli di queste competenze faticano ad elaborare le informazioni provenienti dalla sfera emozionale, rischiando di venirne sopraffatti (Mayer & Salovey, 1997).

Joseph e Newman (2010) identificano tre diverse tipologie di competenze emotive.

1. La percezione delle emozioni, a volte etichettata anche come riconoscimento delle emozioni, accuratezza empatica o chiarezza dei sentimenti, si riferisce alla capacità di identificare le proprie emozioni dagli stati interiori e quelle degli altri da espressioni facciali, postura, voce o altri stimoli (Mayer, Salovey, & Caruso, 2004). Calato nel contesto lavorativo implica che ad esempio, i dipendenti di un call center siano in grado

di cogliere le varie sfumature di emozioni che possono trasparire dalla voce di un cliente come la rabbia, la noia, la frustrazione, la felicità e che siano capaci di notare gli effetti e le conseguenze che possono suscitare nella loro sfera emotiva. La percezione delle emozioni è positivamente correlata alla motivazione, alla performance lavorativa e alla soddisfazione professionale (Greenidge, Devonish & Alleyne, 2014). Una meta-analisi di 18 studi suggerisce che questa particolare competenza predice il successo di negoziazione, che gli autori attribuiscono alla facilità nella comprensione dei sottili segnali di comunicazione tipica di chi possiede la capacità di percepire le emozioni (Elfenbein et al., 2007).

2. La comprensione delle emozioni implica la capacità di distinguere le diverse emozioni, che cosa le causa e quali sono le conseguenze per sé e per gli altri (Mayer & Salovey, 1997). Una meta-analisi ha dimostrato che comprendere i sentimenti degli altri è correlato positivamente alla performance lavorativa, ma solamente nelle occupazioni con alte richieste di lavoro emotivo (Joseph & Newman, 2010).
3. La regolazione delle emozioni riguarda la conoscenza dell'efficacia individuale nell'influenzare l'esperienza e l'espressione delle proprie e altrui emozioni (Gross, 2002). Ad esempio un dipendente che possiede questa competenza è capace di reprimere efficacemente i propri sentimenti negativi nei confronti di un supervisore (Joseph & Newman, 2010). La regolazione dei propri stati affettivi è correlata positivamente ad un elevato livello di benessere professionale (Scheibe, Spieler & Kuba, 2016) e negativamente al comportamento lavorativo deviante (Kluemper, DeGroot & Choi, 2013).

In sintesi tutte e tre le tipologie incrementano gli outcomes positivi dei lavoratori e riducono i risultati negativi (Joseph & Newman, 2010). Alla luce di ciò, risulta necessario realizzare delle tecniche per aumentare la consapevolezza emotiva e l'empatia all'interno delle interazioni organizzative e rafforzare l'apprendimento delle competenze emotive nei contesti di lavoro (Rill, 2016).

3.5 Competenza emozionale: evidenze empiriche.

Per approfondire l'impatto della competenza emotiva sull'adattabilità professionale Parmentier, Pirsoul e Nils (2019) hanno condotto uno studio longitudinale a due onde. I dati sono stati raccolti tra 542 adulti iscritti ad un programma di formazione in Scienze

dell'Educazione; 282 soggetti hanno risposto al Tempo 1, mentre 208 al Tempo 2, sei mesi dopo. Le variabili socio-demografiche (età, sesso, livello di istruzione, stato civile e numero di figli) sono state controllate. I partecipanti hanno compilato il *Profile of Emotional Competence* di Brasseur et al. (2013) e la *Career Adapt-Abilities Scale* di Savickas e Porfeli (2012) sia al tempo 1 che al tempo 2. Le analisi hanno confermato l'ipotesi, evidenziando che la competenza emotiva al tempo 1 prevede l'adattabilità professionale al tempo 2, coerentemente con il modello della costruzione di carriera di Savickas (2005). I risultati supportano la relazione causale tra competenza emotiva e adattabilità professionale, ma la relazione è ritenuta unidirezionale, poiché né il modello di causalità inversa né quello di causalità reciproca hanno migliorato l'adattamento del modello. Questa ricerca risulta coerente con precedenti studi trasversali su lavoratori dei call center (Coetzee & Harry, 2014) e studenti universitari (Udayar et al., 2018). Un limite importante riguarda il fatto che lo studio si è rivolto solo ad adulti iscritti ad un programma di formazione in Scienze dell'Educazione, per cui il campione era composto principalmente da insegnanti, formatori e assistenti sociali. Sebbene la ricerca fosse rivolta ad un gruppo specifico, il coinvolgimento di altri target in studi futuri potrebbe aumentare la generalizzazione e la qualità dei risultati.

Con lo scopo di esplorare gli effetti di un intervento strutturato in ambito delle competenze emotive sulle prospettive di occupabilità, Hodzic et al. (2015) hanno effettuato una ricerca coinvolgendo adulti disoccupati. Più precisamente, l'obiettivo consisteva nell'analizzare se potenziare questo tipo di competenze possa migliorare la percezione dell'occupabilità, la ricerca di lavoro, l'intenzione imprenditoriale e l'autoefficacia tra i partecipanti disoccupati. Il campione era composto da 78 partecipanti e i risultati suggeriscono che gli interventi strutturati sulle competenze emotive possono aumentare la fiducia delle persone nelle proprie abilità (autoefficacia imprenditoriale) e la loro capacità di trovare un impiego (occupabilità). Gli autori però hanno notato che questo effetto positivo sull'occupabilità non è stato mantenuto sei mesi dopo l'intervento. Questo potrebbe portare alla conclusione che altri fattori influenzano le percezioni delle persone circa le loro possibilità di reinserimento nel mercato del lavoro. Altre sono le variabili che possono entrare in gioco, come ad esempio la situazione economica attuale, le offerte di lavoro o le politiche occupazionali. Studi futuri dovrebbero affrontare questo problema combinando sia i fattori individuali e contestuali nel tentativo di trovare i

predittori dell'occupabilità tra gli adulti disoccupati. Questo studio, tuttavia, evidenzia che l'intervento ha avuto un effetto positivo: più persone del gruppo sperimentale hanno trovato lavoro dopo l'intervento (1 anno dopo) rispetto a quelle del gruppo di controllo, suggerendo che l'intervento ha contribuito in modo significativo al successo del reimpiego dei partecipanti disoccupati.

Stamouli e Gerbeth (2021) hanno deciso di esaminare il ruolo della competenza emotiva come moderatore nella relazione tra soddisfazione professionale e impegno organizzativo in un gruppo di operatori sanitari. La letteratura accademica indica che gli operatori sanitari lavorano in un ambiente caratterizzato da stress elevato (Theys et al. 2020). Humpel et al. (2001) hanno aggiunto che la capacità di monitorare i propri e altrui sentimenti sembrerebbe essere una competenza utile per affrontare lo stress lavorativo e per ridurre il rischio di burnout. Da marzo a giugno 2018 gli autori hanno condotto un'indagine trasversale tra 96 (66.7% femmine) operatori sanitari di cinque cliniche tedesche in Baviera. Il campione veniva invitato a compilare diversi questionari: *Organizational commitment questionnaire* (OCQ) di Allen e Meyer (1990); *Job satisfaction scale* di Fischer e Luck (1972) e *Multidimensional emotional competence questionnaire* (MECQ) di Stamouli (2014). I risultati mostrano che la competenza emotiva è positivamente correlata a impegno organizzativo e soddisfazione professionale tra operatori sanitari. L'analisi di regressione multipla ha indicato che la competenza emotiva ha moderato la relazione tra soddisfazione professionale e impegno organizzativo. In altre parole, gli operatori sanitari che sono in grado di gestire i propri e altrui sentimenti, mostrano un alto livello di impegno nel proprio lavoro indipendentemente dal fatto che siano soddisfatti o meno della propria professione. I risultati del presente studio suggeriscono che, quando gli operatori sanitari sono altamente competenti emotivamente, sono molto impegnati nelle loro organizzazioni anche se a volte non sono soddisfatti.

Kim et al. (2009) hanno proposto e testato un modello in cui la competenza emotiva influenza le prestazioni lavorative attraverso comportamenti proattivi dei dipendenti nei confronti dei loro supervisori. Secondo gli autori le persone con elevate competenze emotive hanno maggiori possibilità di adottare strategie di coping sul posto di lavoro rispetto a coloro che ne possiedono poche. Il campione era composto da 196 coppie di dipendenti-supervisori e i risultati sostengono che la competenza emotiva sia

positivamente associata a comportamenti proattivi. Inoltre i comportamenti proattivi hanno mediato in modo significativo la relazioni tra competenza emotiva e performance professionale. Questa ricerca riporta anche alcune implicazioni pratiche per le organizzazioni. In primo luogo, i manager che assumono dipendenti con elevata competenza emotiva dovrebbero godere di livelli più alti di proattività dei sottoposti. In quanto tale, la competenza emotiva può diventare un attributo fondamentale del candidato nel momento della selezione e successivamente dell'assunzione, poiché una persona proattiva è in grado di identificare e risolvere i problemi ed è un fattore determinante del successo organizzativo (Crant, 2000). Le organizzazioni possono aumentare i comportamenti proattivi ricorrendo alla formazione e all'incremento delle competenze emotive dei dipendenti (Boyatzis, Stubbs & Taylor, 2002).

Per quanto riguarda la misurazione del costrutto, fino a quando Brasseur et al. (2013) non hanno sviluppato il *Profile of Emotional Competence* (PEC), non esistevano strumenti in grado di rilevare la percezione delle differenti dimensioni della competenza emotiva, tenendo distinte la percezione di sé e la percezione degli altri. Il PEC è uno strumento self-report composto da 50 item e mostra adeguate proprietà psicometriche in termini di consistenza interna, struttura fattoriale, validità concorrente e predittiva. Attualmente sono sempre più richieste scale brevi sia per quanto riguarda la ricerca sia per gli interventi, in modo da ridurre i tempi di somministrazione quando i partecipanti devono compilare batterie che contengono molteplici questionari diversi (Austin, Saklofske, & Smith, 2018). Per questo motivo Mikolajczak, Brasseur e Fantini-Hauwel (2014) hanno sviluppato lo *Short Profile of Emotional Competence* (S-PEC) composto da 20 item, di cui 10 per il fattore *Intrapersonal* e 10 per il fattore *Interpersonal*. Gli autori evidenziano come lo S-PEC consenta di misurare la competenza emotiva distintamente per le proprie emozioni (*intrapersonal*) e per quelle degli altri (*interpersonal*), oltre a rilevare un punteggio totale di competenza emotiva. Alla luce di questo quadro teorico, Di Fabio (2019) ha effettuato una ricerca con lo scopo di analizzare le proprietà psicometriche della versione italiana dello *Short Profile of Emotional Competence* (S-PEC). Lo strumento è stato somministrato a 244 lavoratori della Toscana (45,49% maschi e 54,51% femmine) e la versione italiana è composta da 12 item uguali alla versione originale e 8 differenti. Sono state verificate dimensionalità, attendibilità e validità concorrente. L'analisi fattoriale confermativa ha supportato la struttura della versione originale del questionario.

La coerenza interna e la validità concorrente sono risultate soddisfacenti. Le analisi indicano che la versione italiana dello S-PEC risulta un valido strumento per rilevare la competenza emozionale anche nel contesto italiano.

Questo studio presenta tuttavia il limite di aver analizzato le proprietà psicometriche della versione italiana dello strumento esclusivamente con un gruppo di lavoratori della Toscana che non sono rappresentativi dell'intera nazione. Le ricerche future dovrebbero pertanto prendere in considerazione gruppi di partecipanti più rappresentativi della realtà italiana, comprendendo lavoratori di altre regioni e anche target come studenti universitari, giovani in transizione scuola-lavoro e altri possibili gruppi specifici (Di Fabio, 2019).

Ikävalko et al. (2020) hanno sviluppato un progetto di ricerca qualitativo volto ad indagare gli effetti di un training incentrato sulle emozioni in un contesto organizzativo, sottolineando che le capacità e le abilità emotive possono essere apprese, sviluppate e sostenute nel tempo (Wang, Wilhite & Martino, 2016). Ne consegue che esse possono essere potenziate attraverso interventi di formazione. Lo studio è stato effettuato nell'arco di un anno, durante il quale è stato implementato un intervento di allenamento emotivo in una media azienda operante nel settore sanitario finlandese. Il training includeva sei workshop rivolti a tutto il personale dell'azienda, con lo scopo di esaminare la competenza emotiva all'interno di contesti di lavoro reali, sia durante che dopo l'intervento. Il training durava 15 ore, suddivise in tre giorni, i primi due consecutivi e l'ultimo a distanza di 2 settimane. I temi trattati prevedevano: l'introduzione delle competenze emotive; l'identificazione e la regolazione delle proprie e altrui emozioni nelle relazioni e nella gestione del conflitto; la spiegazione di alcune tecniche pratiche di regolazione emotiva e l'utilizzo di emozioni positive per favorire il benessere. L'intervento includeva esercizi di gruppo, discussioni, lavori a coppie e compiti individuali in cui i partecipanti avevano la possibilità di mettere in pratica quanto appreso. L'obiettivo generale era di supportare i partecipanti nella gestione delle proprie emozioni sul posto di lavoro, attraverso gli aspetti di consapevolezza, riflessione e comprensione. I risultati mostrano che i partecipanti hanno sviluppato una maggior competenza emozionale durante l'intervento, aumentando la conoscenza e la consapevolezza delle proprie emozioni. È stato riportato inoltre un miglioramento nell'interazione con i colleghi e i clienti. Nel complesso, i risultati supportano i contributi degli studi precedenti (Manzoor et al., 2018)

enfaticamente che i training che incrementano la comprensione dei propri e altrui sentimenti possono effettivamente migliorare le pratiche organizzative. In termini metodologici, lo studio sottolinea l'utilità dell'approccio qualitativo e interpretativo nella comprensione delle emozioni sul posto di lavoro.

Gli autori consigliano alle aziende di implementare attività come interventi formativi per costruire competenze emotive; questo vale non solo a livello individuale ma anche per ottenere l'interazione tra i membri dell'organizzazione all'interno delle pratiche di lavoro collettive.

CAPITOLO 4: SODDISFAZIONE PROFESSIONALE, DI VITA E *CAREER SHOCK*.

4.1 Soddisfazione professionale: definizioni e modelli.

Il tema della soddisfazione in ambito lavorativo ha rappresentato sin dagli inizi del XX secolo un argomento di grande interesse nelle pubblicazioni di psicologia del lavoro. Nessun'altra tematica ha ricevuto la stessa attenzione nella letteratura del settore, né è stata oggetto di tante ricerche e studi. Generalmente la soddisfazione gioca un ruolo cruciale in tutte le diverse teorie motivazionali e si riferisce al grado in cui una persona è appagata dagli aspetti del suo lavoro. Implica che un obiettivo è stato raggiunto e un bisogno è stato soddisfatto (Maeran & Boccato, 2016). Non sorprende quindi che la soddisfazione professionale rappresenti uno dei temi più a lungo dibattuti nella storia della psicologia industriale e organizzativa (Judge & Church 2000). Nonostante vi siano moltissimi studi circa questo costrutto, non vi è ancora un accordo generale circa la nozione di soddisfazione professionale (Aziri, 2011). La definizione probabilmente più nota è fornita da Locke (1976), che la descrive come una sensazione positiva derivante dall'apprezzamento del proprio lavoro, dall'ottenimento dei risultati e dalla percezione che l'attività professionale svolta permetta di soddisfare i propri valori lavorativi. Si tratta di un insieme di sentimenti positivi e negativi che i lavoratori sperimentano nella propria occupazione, rappresentando la misura in cui le aspettative corrispondono ai riconoscimenti ricevuti (Davis & Nestrom, 1985).

La soddisfazione rappresenta un costrutto diverso rispetto alla motivazione, trattandosi di un atteggiamento, uno stato interiore associato ad una sensazione di realizzazione personale e professionale (Mullins, 2005). Essa implica lo svolgimento di un lavoro, il portarlo a termine adeguatamente ed essere ricompensati per i propri sforzi. La soddisfazione professionale è l'ingrediente chiave che porta a riconoscimenti, reddito, promozioni, realizzazione di obiettivi e sensazione di appagamento (Kaliski, 2007). Più recentemente Judge, Hulin e Dalal (2009) hanno descritto il costrutto come un insieme di risposte psicologiche multidimensionali al proprio lavoro. La soddisfazione professionale viene concepita come composta da tre componenti: affettiva, cognitiva e comportamentale. La componente affettiva rappresenta le emozioni che gli individui associano al proprio lavoro, perché una professione può evocare sia sentimenti piacevoli che spiacevoli. La componente cognitiva comprende opinioni, convinzioni, percezioni e

aspettative dei lavoratori circa la propria situazione occupazionale: un dipendente può valutare la propria professione come interessante, stimolante, stressante, noiosa e così via. Infine la componente comportamentale rappresenta gli atteggiamenti e le tendenze comportamentali di un lavoratore verso la propria occupazione (Judge, Hulin & Dalal, 2009).

Secondo Baron e Greenberg (1990) la soddisfazione professionale viene spesso descritta in termini di:

- fattori intrinseci, come le opportunità di crescita, i riconoscimenti, le responsabilità, il raggiungimento di obiettivi, che influenzano positivamente la soddisfazione;
- fattori estrinseci, come la supervisione, lo stipendio adeguato, le condizioni lavorative positive, le relazioni interpersonali (con colleghi, superiori o subordinati) e la sicurezza che prevengono l'insoddisfazione.

Essa inoltre provoca una serie di effetti su diversi aspetti della vita organizzativa come la produttività dei dipendenti, la lealtà e l'assenteismo (Aziri, 2011). Molti studi hanno dimostrato che la *job satisfaction* esercita un forte impatto sulla motivazione dei lavoratori, mentre il compenso finanziario ha una grande influenza sulla soddisfazione complessiva dei dipendenti (Aziri, 2011). In letteratura appaiono molteplici i modelli proposti da diversi studiosi circa la soddisfazione professionale. Il *Job Characteristic Model* (JCM) di Hackman e Oldham (1980) sostiene che la soddisfazione lavorativa sia determinata principalmente dalla natura del lavoro, descritta da cinque caratteristiche fondamentali: varietà di competenze (l'esecuzione di un compito richiede molteplici attività che comportano l'utilizzo di diverse capacità e talenti individuali); identificabilità del compito (il lavoro richiede il completamento di un incarico identificabile con un risultato visibile); significatività dell'attività (il lavoro ha un impatto sostanziale sulla vita o sul lavoro delle persone all'interno dell'organizzazione o nell'ambiente esterno); autonomia nello svolgimento del lavoro (l'attività lavorativa presuppone libertà, indipendenza e discrezionalità nella progettazione dei compiti e nella scelta delle procedure da utilizzare); feedback (il lavoratore riceve un riscontro chiaro e diretto dei risultati ottenuti). Queste caratteristiche possono promuovere e incrementare la soddisfazione professionale.

Nel 2007 Warr decide di aggiornare il modello che aveva proposto in precedenza: il *Vitamin model*. L'autore individua nove caratteristiche del lavoro che agiscono sulla

soddisfazione professionale in modo analogo a come le vitamine influiscono sulle condizioni fisiche. In una prima fase l'effetto delle vitamine sulla salute del corpo umano è benefico, successivamente però, in alcuni casi, diventa ininfluenza (ad esempio le vitamine C ed E, dopo una certa soglia di assunzione non producono più alcun effetto sull'organismo) e in altri addirittura nocivo (come le vitamine A e D che possono essere dannose se assunte in quantità eccessive). Le caratteristiche del lavoro hanno un funzionamento simile: alcune di esse hanno un "effetto costante" (CE) e altre un effetto di "decremento aggiuntivo" (AD). Le caratteristiche CE comprendono le ricompense e gli aspetti retributivi, la sicurezza fisica e una stimata posizione sociale. Dopo un certo livello, la presenza di queste caratteristiche non aumenta né danneggia la soddisfazione lavorativa. Invece le caratteristiche AD, quali l'opportunità di sfruttare le proprie competenze, la varietà dei compiti, il contatto con gli altri, se presenti in misura eccessiva, possono diventare nocive per la soddisfazione.

La soddisfazione professionale dei dipendenti è cruciale per le organizzazioni, poiché possiede il potenziale per influenzare una vasta gamma di comportamenti organizzativi e contribuire al livello di benessere dei lavoratori (George & Jones, 2008). Diversi studi hanno dimostrato che la soddisfazione è associata positivamente alle prestazioni lavorative e all'impegno organizzativo. I dipendenti che sono soddisfatti del proprio lavoro tendono a dare risultati migliori rispetto a chi non lo è (George & Jones 2008). D'altro canto l'insoddisfazione è associata ad assenteismo, ritardo e atteggiamenti negativi (Randolph, 2005).

4.2 Excursus delle pubblicazioni riguardanti la *job satisfaction*.

In letteratura sono presenti molti studi che hanno mostrato come la soddisfazione lavorativa sia significativamente associata a sintomi fisici o psicosomatici (O'Driscoll & Beehr, 1994). Alti livelli di insoddisfazione sono stati associati ad ansia, depressione e burnout (Schaubroeck, Ganster & Fox, 1992). Secondo i risultati di una ricerca americana (O'Toole, 1973), un lavoratore insoddisfatto ha maggiori probabilità di soffrire di malattie cardiache, livelli anormali di pressione, colesterolo alto e obesità. Uno studio suggerisce addirittura che una scarsa soddisfazione lavorativa possa ridurre la durata della vita (Palmore, 1969). Inoltre, l'insoddisfazione professionale può tradursi in comportamenti pericolosi per la salute, come l'abuso di sostanze e può portare a disturbi psicologici (Yucel & Kemal, 2016).

Dalla letteratura emerge che l'età dei lavoratori è una delle caratteristiche demografiche maggiormente associata alla soddisfazione lavorativa. Alcuni studi evidenziano una relazione lineare tra età e soddisfazione professionale: i lavoratori anziani sono significativamente più soddisfatti di quelli più giovani, al netto di altre caratteristiche demografiche e ambientali (Pugliesi, 1995; Dobrow Riza, Ganzach & Liu, 2016). Da altri studi invece emerge che questa relazione assume una forma a U (Blanchflower & Oswald, 2004; Ghinetti, 2007). Anche ricerche più datate sostenevano questa ipotesi: in generale, il morale è alto tra le persone più giovani che si affacciano al mondo del lavoro, tende a diminuire durante i primi anni e raggiunge il punto più basso quando le persone si trovano a metà del loro percorso lavorativo. Superato questo periodo, l'atteggiamento nei confronti del lavoro migliora costantemente con l'età (Herzberg et al., 1957). Una possibile spiegazione può essere che gli individui all'esordio della carriera sono mossi dall'entusiasmo della novità e non hanno esperienze passate che possano fungere da termine di paragone della loro situazione attuale. In seguito, l'aumento delle pressioni e degli impegni lavorativi e familiari possono portare ad una riduzione della soddisfazione. Infine, spesso accade che nella fase più avanzata della carriera un lavoratore si trovi ad occupare ruoli più gratificanti sia estrinsecamente che intrinsecamente e questa circostanza può incrementare la sua soddisfazione lavorativa (Blanchflower & Oswald, 2004; Ghinetti, 2007).

Anche l'associazione tra istruzione e soddisfazione professionale ha suscitato un grande interesse fra gli studiosi. Diverse ricerche hanno dimostrato che i lavoratori più istruiti risultano essere meno soddisfatti rispetto a quelli meno istruiti (Clark, 1997). Uno studio condotto all'interno dell'università di *Notre Dame* mostra che le persone che hanno investito maggiormente nell'istruzione formale tendono a non avere maggior soddisfazione professionale rispetto alle altre (Roddell, 2021). I lavoratori che possiedono un livello di studio più elevato spesso godono di maggiore autonomia, reddito e possibilità di autogestione, ma sopportano anche orari di lavoro più lunghi, forti pressioni e attività molto impegnative. Questo può portare ad aumento dello stress e ad una diminuzione della soddisfazione. Lo studio rileva inoltre che le donne altamente istruite sperimentano più stress e minor soddisfazione nel lavoro, poiché devono tutt'oggi affrontare maggiori avversità legate agli stereotipi di genere rispetto agli uomini, che possono minare i ritorni positivi sui loro investimenti nell'istruzione. Infine Roddel (2021) dimostra che i

lavoratori autonomi che possiedono un livello di studio più alto sono maggiormente “protetti” dagli effetti negativi dell’istruzione sullo stress e sulla soddisfazione rispetto ai lavoratori dipendenti, poiché il lavoro autonomo offre maggiore flessibilità nell’organizzazione delle proprie attività e degli orari di lavoro e una maggiore libertà nel rispondere alle richieste professionali. Questo risultato è di primo acchito sorprendente poiché, come evidenziato dalla teoria del capitale umano, un maggiore livello di istruzione individuale dovrebbe determinare un miglior piazzamento sul mercato del lavoro. Un’altra spiegazione di questo particolare risultato si riferisce alla mancata realizzazione delle aspettative individuali: se un lavoratore istruito non ottiene dalle proprie credenziali educative un adeguato ritorno sul mercato del lavoro (in termini di un’occupazione di qualità, prestigiosa o ben remunerata), verosimilmente sarà insoddisfatto della propria professione. Altri studi però non arrivano alle stesse conclusioni: Vila e García-Mora (2005) e Gürbüz (2007) evidenziano una relazione positiva tra le due variabili (i lavoratori più istruiti sono quelli più soddisfatti), mentre Lambert e colleghi (2001) non trovano alcuna relazione statisticamente significativa. Zou (2015) ha condotto uno studio in cui non veniva preso in considerazione il livello di istruzione dei partecipanti e le analisi riportano che le donne occupate con contratto part-time hanno livelli significativamente più elevati di soddisfazione professionale rispetto agli uomini. Questi risultati sono coerenti con alcune ricerche precedenti e con le spiegazioni ad esse attribuite. Secondo Clark (1997) la differenza nella soddisfazione rispetto al genere riflette le opinioni diverse tra uomini e donne riguardo a ciò che è davvero importante nel proprio lavoro. Più recentemente Sloane e Williams (2000) hanno sostenuto che le femmine potrebbero avere meno aspettative di reddito rispetto ai maschi.

Il costrutto di *career adaptability*, ossia la capacità di gestire con successo lo sviluppo e le sfide della propria carriera, prevede diversi risultati importanti; tuttavia in letteratura appaiono scarse le pubblicazioni che approfondiscono i meccanismi che contribuiscono ai suoi effetti positivi. Dunque Fiori, Bollmann e Rossier (2015) hanno deciso di indagare l’impatto dell’adattabilità professionale sulla soddisfazione e sullo stress lavorativo. Utilizzando un campione rappresentativo di 1671 persone occupate in Svizzera tra i 25 e i 55 anni (51,3% femmine), gli autori hanno ipotizzato che, nel tempo, l’adattabilità amplifica la soddisfazione professionale e attenua lo stress lavorativo. I dati sono stati raccolti tramite un progetto longitudinale sui percorsi professionali condotto in Svizzera.

I risultati mostrano che i lavoratori con una maggiore *career adaptability* al Tempo 1 hanno effettivamente sperimentato al Tempo 3 maggiore soddisfazione lavorativa e minore stress. Gli individui che possiedono risorse di adattabilità possono considerare le caratteristiche del proprio lavoro in una luce più positiva, ad esempio valutando le sfide della propria carriera come opportunità, piuttosto che come minacce, portando così allo sviluppo di competenze aggiuntive. Questo potrebbe aumentare le emozioni positive e determinare a una maggiore soddisfazione professionale. Allo stesso modo, individui altamente adattabili possono percepire un maggiore controllo e sentirsi fiduciosi nel superare gli ostacoli, riducendo l'impatto delle emozioni negative generate dall'instabilità e sperimentando uno stress lavorativo complessivamente inferiore.

Lo studio di Lan et al. (2013) indaga l'impatto della soddisfazione professionale e dei valori personali sull'orientamento al lavoro di professionisti della contabilità in Cina. Gli autori hanno somministrato al campione il questionario di Wrzesniewski et al. (1997) per misurare l'orientamento al lavoro; il *Job Descriptive Index* (JDI) sviluppato da Smith et al. (1969) per rilevare la soddisfazione professionale e il *Schwartz Value Survey Questionnaire* di Schwartz (1992) per misurare i valori personali. I partecipanti erano 370 professionisti della contabilità provenienti da sei grandi città della Cina, 268 erano femmine e 102 erano maschi. Gli autori hanno riscontrato che il 41,9% degli intervistati aveva un *career orientation*, il 37,6% era caratterizzato dal *calling orientation* e il 20,5% possedeva un *job orientation*. I risultati evidenziano che la soddisfazione professionale era maggiore nel gruppo *calling*, in cui i partecipanti erano più appagati dalle relazioni con i colleghi, dal lavoro in sé e dalle promozioni, mentre risultava intermedia nel gruppo *career* e minore nel gruppo *job*. Per quanto riguarda la soddisfazione retributiva non sono state trovate differenze significative. Inoltre la ricerca mette in luce che, seguendo la classificazione dei valori di Schwartz, i valori di successo, edonismo e soddisfazione per la promozione erano predittori significativi del *career orientation*, mentre i valori di benevolenza e soddisfazione per il lavoro attuale erano predittori del *calling orientation*. L'insoddisfazione lavorativa è risultata essere il principale fattore predittivo del *job orientation*. Infine la durata del rapporto di lavoro sembra essere associata positivamente al *calling* e al *job orientation*, ma negativamente al *career orientation*. Non sono state rilevate differenze di genere significative nell'orientamento al lavoro degli intervistati. La teoria motivazionale presentata da Maslow (1943) fornisce una base teorica per

comprendere il modo in cui gli orientamenti lavorativi sono correlati alla soddisfazione lavorativa. L'autore propone una gerarchia di necessità umane, disposte a piramide, in base alla quale la soddisfazione dei bisogni più elementari è condizione necessaria per fare emergere quelli di ordine superiore. I bisogni fondamentali, una volta appagati, tendono a non ripresentarsi, mentre le necessità sociali e relazionali rinascono con nuovi e più ambiziosi obiettivi da raggiungere. Ne consegue che l'insoddisfazione, sia lavorativa che personale, è un fenomeno diffuso che può trovare una sua causa nella mancata realizzazione delle proprie potenzialità. Alla base della piramide ci sono i bisogni essenziali alla sopravvivenza, mentre salendo verso il vertice si incontrano i bisogni più immateriali.

La teoria di Maslow (1943) può essere utile per spiegare i risultati della ricerca di Lan et al. (2013). Gli individui caratterizzati dall'orientamento *job* sono motivati principalmente da esigenze finanziarie che si trovano nel livello più basso della gerarchia dei bisogni. Le persone che vedono il proprio lavoro come una vocazione (*calling*) sono motivate principalmente da bisogni e desideri sociali, relazionali e di autorealizzazione, che si collocano ad un livello alto della gerarchia, mentre gli individui caratterizzati dall'orientamento *career* sono motivati da una combinazione di bisogni: finanziari, sociali/relazionali, di autostima, avanzamento, situati nel mezzo della piramide. I lavoratori con orientamento *calling*, essendo nella fascia superiore della gerarchia, hanno appagato la maggior parte dei loro bisogni e desideri e possiedono dunque il più elevato livello di soddisfazione lavorativa. D'altro canto, individui con orientamento *job*, essendo nella fascia inferiore, hanno avuto poche esigenze e aspettative appagate dal lavoro e mostrano il livello più basso di soddisfazione professionale.

4.3 Life satisfaction: definizioni e contributi empirici.

Sebbene la soddisfazione di vita costituisca un obiettivo importante dell'esistenza umana, solo di recente la psicologia del lavoro l'ha riconosciuta come un fattore cruciale nel campo del benessere professionale (Hagmaier, Abele & Goebel, 2018).

Il concetto di soddisfazione di vita è stato coniato da Neugarten nel 1961, il quale lo ha definito come la conseguenza del rapporto tra ciò che l'individuo si aspetta e ciò che effettivamente ha. Essa è definita come il giudizio cognitivo complessivo della propria vita, dunque un individuo è soddisfatto quando, valutando la propria vita, scopre di trovarsi in una situazione favorevole (Diener et al. 1985). La soddisfazione di vita è la

componente cognitiva del benessere soggettivo e prevede l'appagamento della sfera lavorativa e sociale (Pavot & Diener, 1993).

Una definizione molto recente descrive il costrutto come la manifestazione della felicità di un individuo rispetto a diversi aspetti della propria esistenza trattandosi della corrispondenza tra lo stato di benessere attuale e la qualità di vita perseguita o ideale (Minguez & Virseda 2019).

La soddisfazione di vita è determinata principalmente da quattro fattori: individuali, occupazionali, ambientali e sociali (Yazicioğlu & Kubilay, 2017).

Secondo Keser (2005) invece essa è influenzata da altri aspetti:

- percepire appagamento nella vita quotidiana;
- possedere determinazione nel raggiungimento degli obiettivi;
- avere un'identità individuale positiva;
- essere fisicamente in pace con sé stessi;
- benessere in termini economici, di sicurezza e di relazioni sociali.

Sebbene siano presenti diversi dibattiti sulla misurabilità della soddisfazione di vita a causa della sua natura soggettiva, sono state sviluppate molte scale volte a quantificare il costrutto (Yazicioğlu & Kubilay, 2017).

La relazione tra adattabilità professionale e soddisfazione di vita ha interessato moltissimi autori nel corso degli anni. Di Maggio et al. (2016) hanno trovato una correlazione positiva significativa tra i due costrutti. Uno studio longitudinale ha mostrato che la crescita dell'adattabilità professionale nel tempo risulta essere un fattore predittivo dell'aumento della soddisfazione di vita nel tempo (Hirschi, 2009). Dal punto di vista delle risorse, la *career adaptability* può essere considerata un antecedente della soddisfazione di vita (Martin et al., 2015).

Santilli, Grossen e Nota (2020) hanno dimostrato che la relazione tra i due costrutti è mediata direttamente e indirettamente dalla resilienza.

Interessati a questa tematica Zhou e Lin (2016) hanno deciso di indagare se il supporto sociale potesse fungere da moderatore nel rapporto tra adattabilità e soddisfazione di vita. I dati sono stati raccolti da 99 matricole di un'università cinese, di cui il 48% erano femmine. Al campione sono stati somministrati tre questionari: l'adattabilità è stata misurata usando una scala di 55 item sviluppata da Ployhart e Bliese (2006); per il

supporto sociale è stata utilizzata una scala di 4 item proposta da Huang e Lin (2011) e infine la soddisfazione di vita è stata valutata attraverso 5 item elaborati da Pavot e Diener (1993). I risultati confermano quanto ipotizzato dagli autori: l'adattabilità è positivamente correlata alla soddisfazione di vita e la relazione tra i due costrutti è moderata dal supporto sociale. Dunque il rapporto tra adattabilità e *life satisfaction* era più forte nei partecipanti con livelli di supporto sociale elevati.

4.4 La relazione tra soddisfazione lavorativa e soddisfazione di vita.

La teoria *Life-Span, Life-Space* suggerisce che il lavoro rappresenti uno dei quattro grandi teatri della vita umana, in cui l'individuo trascorre quasi un terzo del proprio tempo quotidiano e dunque esso risulta una dimensione cruciale nella determinazione della soddisfazione di vita. Solo da ultimo però gli psicologi del lavoro si sono resi conto dell'influenza reciproca che esiste tra soddisfazione professionale e soddisfazione di vita (Abele et al., 2016). Diverse pubblicazioni riportano una correlazione positiva significativa tra i due costrutti (Tee et al., 2020).

Il rapporto tra *job* e *life satisfaction* è stato messo in luce da Yazıcıoğlu e Kubilay (2017) in uno studio che ha coinvolto 384 dipendenti di strutture ricettive di Ankara. Gli autori volevano determinare se la relazione tra i due costrutti si differenzia in termini di variabili demografiche. Il campione è stato invitato a compilare un protocollo di ricerca. Nella prima sezione del sondaggio comparivano domande sulle caratteristiche demografiche dei partecipanti; a seguire venivano proposti *Minnesota Job Satisfaction scale* sviluppato da Weiss et al. (1967) e *Life Satisfaction scale* elaborato da Diener et al. (1985). Secondo i risultati della ricerca esiste una relazione positiva significativa tra la soddisfazione lavorativa e la soddisfazione di vita dei partecipanti: all'aumentare di una cresce anche il livello dell'altra. Sebbene il livello di soddisfazione di vita delle femmine sia significativamente più elevato di quello dei maschi, non vengono riscontrati effetti significativi nella soddisfazione professionale. Per quanto riguarda lo stato coniugale non emergono differenze significative nei livelli di soddisfazione professionale e di vita dei partecipanti single o sposati. L'età rappresenta un fattore significativo per il livello di soddisfazione di vita, ma non per quella professionale. I partecipanti dai 41 anni in su possiedono minor soddisfazione di vita, mentre quelli tra i 31 e i 35 anni hanno i livelli più elevati. Quando sono stati esaminati i livelli di soddisfazione professionale e di vita basati sul reddito è emerso che entrambe le tipologie di appagamento crescono

all'aumentare del reddito. Infine i dipendenti hanno livelli diversi di *life e job satisfaction* in base al loro background educativo. Più il livello di istruzione è elevato maggiore è la soddisfazione. Ad esempio i diplomati della scuola primaria hanno minor *life satisfaction*, mentre i laureati posseggono i livelli più alti.

Anche Hagmaier, Abele e Goebel (2018) si sono occupati dell'associazione tra soddisfazione professionale e soddisfazione di vita. Seguendo la prospettiva *bottom-up* (dal basso verso l'alto) la soddisfazione professionale dovrebbe aumentare la soddisfazione di vita; secondo la prospettiva *top-down* (dall'alto verso il basso) l'influenza dovrebbe funzionare nella direzione opposta e infine secondo la prospettiva interazionista i due costrutti dovrebbero influenzarsi reciprocamente. Gli autori hanno testato queste tre prospettive in due studi longitudinali con campioni diversi di partecipanti e con intervalli di tempo differenti. Lo Studio 1 copriva un periodo di cinque anni e lo Studio 2 un periodo di otto settimane. Sulla base del modello di Campbell et al. (1976) sono stati formulati ulteriori approcci teorici per spiegare in modo più preciso l'interazione tra la *life satisfaction* e i vari domini di vita. Gli studiosi dunque distinguono tre prospettive: *bottom-up*, *top-down* e interazionista. L'approccio *bottom-up* suggerisce una spiegazione situazionale, affermando che le condizioni di vita oggettive e le esperienze nei diversi ambiti determinano il livello complessivo di *life satisfaction* di una persona (Heller et al., 2004). Si basa sull'idea che gli individui abbiano dei bisogni di base e che la loro realizzazione aumenti l'appagamento (Erdogan et al., 2012). La ricerca ha mostrato che gli eventi positivi e negativi hanno un'influenza sulla gratificazione della vita (Stallings et al., 1997). Ad esempio secondo Heller et al. (2002), dato che il lavoro è una parte importante della vita quotidiana di ciascuno, le persone che amano il proprio lavoro riporteranno una maggiore soddisfazione complessiva per la propria vita. Tuttavia, l'approccio *bottom-up* è stato messo in discussione da un'ampia varietà di risultati empirici, che hanno dimostrato che le influenze dal basso verso l'alto (ad esempio, reddito, salute, età, status o livello di istruzione) rappresentano solo una piccola parte della varianza nella soddisfazione generale (Campbell et al., 1976). Inoltre, i domini di vita sono ponderati diversamente (Erdogan et al., 2012) e il loro impatto sulla soddisfazione di vita globale varia da una persona all'altra. Nel complesso, l'approccio *bottom-up* suggerisce che la soddisfazione lavorativa esercita un'influenza sulla soddisfazione di vita. L'approccio *top-down* fornisce una spiegazione disposizionale,

sostenendo che ogni persona è predisposta ad essere più o meno appagata dalla propria vita in generale e, di conseguenza, anche da aspetti specifici della sua vita. I sostenitori di questo approccio ritengono che le differenze nella personalità portano le persone ad essere gratificate in modo diverso dai vari aspetti della loro vita, compreso il lavoro. Secondo la prospettiva *top-down*, una persona con un'elevata soddisfazione di vita valuterà più positivamente i diversi domini che la circondano. In altre parole, la soddisfazione di vita costituisce un importante indicatore che gli individui usano per valutare il proprio sviluppo di carriera (Ballout, 2008). Questo approccio prevede un'influenza direzionale dalla *life satisfaction* alla *job satisfaction*.

La prospettiva interazionista invece fornisce una spiegazione più interattiva e dinamica (Emmons et al., 1986), considerando i fattori *top-down* e *bottom-up* come variabili simultanee indipendenti e interdipendenti con causalità bidirezionale. Dunque la soddisfazione di vita condiziona la soddisfazione professionale e viceversa. La relazione tra *job* e *life satisfaction* è bidirezionale, in quanto vi sono influenze simultanee dal basso verso l'alto e dall'alto verso il basso. Poiché la soddisfazione professionale è influenzata anche da eventi e situazioni non legate al lavoro, allo stesso modo i comportamenti e le sensazioni sperimentati in dimensioni della vita extra-lavorative sono influenzati dal vissuto sul posto di lavoro. Esiste uno scambio reciproco tra i due costrutti (Rice et al. 1980). I risultati dello studio (Hagmaier, Abele & Goebel, 2018) hanno rivelato che la soddisfazione di vita e la soddisfazione per la carriera sono entrambe correlate positivamente nel tempo. L'associazione direzionale tra i due costrutti è ben rappresentata dal modello *top-down* e da quello interazionista; la prospettiva *bottom-up* invece ha ricevuto meno supporto. Lo studio 2 ha inoltre posto in luce che la centralità del lavoro funge da moderatore nella relazione tra i due costrutti.

Il legame tra soddisfazione lavorativa e soddisfazione di vita è stato ampiamente esplorato in letteratura (Heller et al., 2002); tuttavia la maggior parte delle ricerche è stata condotta utilizzando analisi trasversali e quasi esclusivamente nel mondo occidentale. Dunque Cortez et al. (2017) hanno condotto una ricerca tra i lavoratori del Cile, un'economia latinoamericana in rapido sviluppo, per comprendere i processi psicologici alla base del legame tra i due costrutti. Gli autori hanno deciso di testare le tre ipotesi proposte da Rain et al. (1991) per spiegare la relazione tra *job* e *life satisfaction* attraverso tre studi che hanno coinvolto analisi trasversali e longitudinali. Inoltre, dato che recenti ricerche hanno

sostenuto che la relazione tra soddisfazione lavorativa e soddisfazione di vita potrebbe essere spuria e che potrebbe essere coinvolta una terza variabile (Rode, 2004), gli autori hanno testato il ruolo di mediazione della soddisfazione dei bisogni primari (Deci e Ryan, 2000) nella relazione tra i due costrutti. I tre bisogni psicologici primari degli esseri umani sono: autonomia, competenza e relazione, che sono essenziali per il benessere e per l'integrazione (Deci e Ryan, 2000).

Gli studiosi hanno proposto tre ipotesi per spiegare la relazione tra soddisfazione lavorativa e soddisfazione di vita (Rain et al. 1991). La prima, la cosiddetta ipotesi di compensazione, afferma che gli individui compensano l'insoddisfazione in un'area della vita coltivando la soddisfazione in altre aree. Questa ipotesi prevede una relazione negativa tra i due costrutti: un lavoratore che non riesce ad ottenere adeguati premi lavorativi si impegnerà di più in attività extra-lavorative; in altri termini, le persone cercano in una sfera della vita ciò che manca nelle altre. La seconda ipotesi, detta dello spillover, afferma che le emozioni in un'area della vita influenzano i sentimenti in altre aree. Dunque le esperienze lavorative si riversano su altre sfere della vita e viceversa, suggerendo l'esistenza di una relazione positiva tra le due variabili (Heller et al, 2002). La soddisfazione all'interno di un dominio si diffonde in altri domini della vita. Questa ipotesi risulta essere quella più sostenuta dai diversi autori. La terza ipotesi, detta di segmentazione, afferma che gli individui sono in grado di separare nettamente il dominio professionale da quello non lavorativo e quindi il livello di soddisfazione di carriera non ha alcuna correlazione con la soddisfazione in altre aree. Dalle analisi della ricerca di Cortez et al. (2017) emerge che tutti e tre gli studi concordano nel dimostrare che la soddisfazione lavorativa e la soddisfazione di vita sono positivamente correlate sia trasversalmente che longitudinalmente in modo bidirezionale, supportando così l'ipotesi spillover. La *job satisfaction* prevede l'aumento della *life satisfaction* e viceversa, creando così un circolo virtuoso sia a livello individuale che organizzativo. È importante notare che il legame si mantiene anche quando vengono controllate età, sesso, istruzione, settore economico, area di lavoro e reddito netto mensile. Questa ricerca inoltre apporta un ulteriore contributo mostrando che la soddisfazione dei bisogni primari (autonomia, competenza e relazione) funge da mediatore nella relazione tra i due costrutti.

4.5 Il Covid-19 come shock di carriera.

L'11 marzo 2020 l'Organizzazione mondiale della sanità ha annunciato ufficialmente la pandemia da Covid-19, che ha bloccato la vita pubblica e ha inferto un duro colpo all'economia globale, causando un notevole aumento del tasso di disoccupazione (Bakker e Wagner, 2020). La pandemia da Covid-19 è considerata come uno shock professionale che ha avuto un forte impatto nella vita di molte persone in tutto il mondo (Akkermans, Richardson e Kraimer, 2020). Lo shock di carriera può essere definito come un evento dirompente e impreveduto che è, almeno in una certa misura, causato da fattori al di fuori del controllo dell'individuo e che innesca un processo di riflessione intenzionale sulla propria carriera (Akkermans, Seibert & Mol, 2018). Il *career shock* prevede due elementi chiave: un evento scatenante e un processo di *sensemaking* iniziale, in cui l'individuo cerca di dare un senso a ciò che è accaduto. Ciò significa che un evento dirompente non è necessariamente uno shock di carriera di per sé, poiché dipende dall'interpretazione e dal significato che ognuno gli attribuisce. Per esempio, un collega molto stimato che cambia inaspettatamente lavoro può essere considerato come un grande shock per alcune persone, mentre per altre può essere visto come un evento del tutto normale. In effetti Akkermans, Seibert e Mol (2018) sostengono che gli shock di carriera possono avere diversi attributi, che potenzialmente determinano il loro impatto sul lavoro, come la frequenza, la controllabilità, l'intensità, la valenza e la durata. Ad esempio, un singolo shock può essere di bassa intensità (come un mentore che lascia l'organizzazione) e inizialmente potrebbe non causare una significativa elaborazione deliberata del pensiero. Tuttavia, se si verifica più volte (un certo numero di colleghi lascia l'organizzazione), con frequenza elevata, l'effetto cumulativo potrebbe risultare profondo. Lo shock di carriera può essere positivo come una promozione inaspettata oppure negativo come la perdita del posto di lavoro. Applicando questa concettualizzazione alla pandemia è chiaro che la diffusione del Covid-19 è un evento altamente dirompente e destabilizzante. Pur avendo una bassa frequenza, la sua scarsa controllabilità rende più probabile l'avvio di un processo di interpretazione, che può portare ad effetti profondi (Akkermans, Seibert & Mol, 2018). Il grado di intensità, la durata e la valenza sperimentata variano anche in base alle circostanze individuali. Ad esempio, i proprietari di piccole imprese e le persone che operano nel settore del turismo hanno sperimentato un alto livello di intensità e durata, avendo rischiato o avendo perso la propria attività (Akkermans, Richardson & Kraimer, 2020). In termini di valenza, la pandemia viene generalmente classificata come uno shock

di carriera negativo, caratterizzato da insicurezza del posto di lavoro, dalla perdita di reddito, dallo spreco di risorse personali, dall'impatto emotivo dell'allontanamento sociale e dall'aumento dell'ansia generale. Tuttavia ci sono persone che hanno avvertito delle conseguenze positive, come la possibilità di trascorrere più tempo con la famiglia e di non dover perdere tempo e denaro per raggiungere il posto di lavoro. Inoltre, sebbene la maggior parte delle occupazioni abbia subito un impatto negativo, altre sono in piena espansione, come le aziende di software. Dunque uno shock di carriera dipende in larga misura dalle circostanze individuali e del contesto (Akkermans, Richardson & Kraimer, 2020). Seibert et. al (2013) hanno dimostrato che i *career shock* sono antecedenti delle decisioni professionali, dunque esercitano un'influenza sulle scelte di carriera degli individui.

Akkermans, Richardson e Kraimer (2020) hanno redatto un articolo in cui utilizzano gli spunti della letteratura sugli shock di carriera per comprendere le conseguenze della pandemia. In primo luogo, coerentemente con la letteratura esistente, gli autori constatano che le implicazioni della pandemia da Covid-19 riflettono l'interazione dinamica tra fattori individuali e contestuali. Sebbene la pandemia sia stata difficile da prevedere e controllare, la ricerca dimostra che alcune risorse psicologiche individuali, come le competenze di carriera e la resilienza, potrebbero rendere questo shock professionale più gestibile, aiutando le persone ad affrontare gli effetti negativi e a capitalizzare quelli positivi (Blokker et al., 2019). In secondo luogo Akkermans, Richardson e Kraimer (2020) sostengono che la pandemia può avere implicazioni diverse nel tempo, con conseguenze a breve e a lungo termine. Il Covid-19 ha influenzato direttamente le esperienze, le opportunità e le traiettorie di carriera individuali, sia a breve che a lungo termine. Ad esempio, gli operatori sanitari in prima linea hanno lavorato 24 ore su 24 per fornire servizi di supporto pertinenti e dedicati, mentre altri lavoratori sono stati costretti a svolgere i loro compiti da casa, richiedendo l'adattamento a modalità di lavoro telematiche. Altri si sono trovati ad affrontare la perdita del posto di lavoro. Anche i proprietari delle imprese hanno faticato a tenere il passo con i costi generali. I tassi di disoccupazione sono drasticamente aumentati. La pandemia ha portato a conseguenze prevalentemente negative nel primo periodo (riduzione stipendio, minor soddisfazione professionale...), ma può accadere che nel corso del tempo alcuni individui possano rialzarsi trovando nuove occupazioni e ruoli lavorativi più soddisfacenti. In effetti, la

ricerca ha dimostrato che i dipendenti che sperimentano uno shock negativo sul posto di lavoro sono più propensi a mettere in atto comportamenti professionali proattivi per cogliere le opportunità che si presentano (Chen et al. 2021). Al contrario, altri individui svolgono professioni che si sono adattate ai requisiti della pandemia in termini di distanza sociale e fisica, portando ad effetti neutri o addirittura positivi.

In terzo luogo gli autori dell'articolo (Akkermans, Richardson e Kraimer, 2020) ritengono necessario che le ricerche future prendano in considerazione la fase di vita o di carriera dell'individuo nello sviluppo di qualsiasi modello teorico che spiega l'effetto dello shock pandemico sul lavoro. Ad esempio per i giovani all'inizio della carriera il Covid-19 può essere stata la prima esperienza di una crisi globale significativa e può aver portato ad effetti psicologici a lungo termine. Per alcuni lo shock negativo sulle carriere potrebbe anche creare opportunità per cambiare le modalità di lavoro, lo sviluppo della carriera e l'aggiornamento delle competenze.

Dall'analisi della letteratura effettuata da Akkermans, Richardson e Kraimer (2020) dunque è emerso che l'impatto della pandemia dipende dall'interazione dinamica di fattori contestuali e individuali e che differisce da persona a persona a seconda della fase di carriera e di vita. Inoltre potrebbero esserci differenze tra le conseguenze a breve e a lungo termine.

4.6 Evidenze empiriche dell'impatto della pandemia da Covid-19 in ambito professionale.

La pianificazione professionale è un'attività molto importante sia durante l'adolescenza che nell'età adulta ed è influenzata da fattori interni ed esterni. Per superare l'incertezza causata dalla pandemia da Covid-19 nel mondo del lavoro le persone, soprattutto i giovani, hanno bisogno di risorse positive quali il coraggio, definito come la tendenza ad agire nonostante la paura e la *career adaptability*, ovvero la capacità di adattarsi ai cambiamenti professionali (Zammiti, 2021). La pandemia ha causato imprevedibilità professionale in cui risulta difficile fare scelte e pianificare la propria carriera. Le persone durante una pandemia mostrano maggiori livelli di paura e ansia (Taylor, 2019). Una ricerca condotta da Mahmud et al. (2021) ha dimostrato che la paura del Covid-19 influisce sulle decisioni di carriera. Con l'obiettivo di ridurre i livelli di preoccupazione causati dalla pandemia e di aumentare i livelli di coraggio e di adattabilità professionale, Zammiti (2021) ha sviluppato un training coinvolgendo 125 partecipanti in misurazioni

pre e post formazione. 63 adolescenti facevano parte del gruppo sperimentale, mentre gli altri 62 del gruppo di controllo. I risultati hanno mostrato che il gruppo sperimentale, dopo il training, ha abbassato i livelli di paura del Covid-19 e aumentato i livelli di risorse personali, coraggio e adattabilità professionale, mentre il gruppo di controllo ha mostrato livelli più elevati di preoccupazione per la pandemia nella seconda somministrazione. Ciò significa che le pratiche di orientamento possono avere un impatto sull'esperienza emotiva dei giovani nel periodo della pandemia e possono sostenerli nella pianificazione del loro futuro.

L'aumento dello stress legato alla pandemia ha portato ad un aumento dell'ansia e ad una diminuzione del benessere mentale complessivo. Kozina et al. (2021) hanno deciso di analizzare il ruolo delle competenze emotive nelle risposte psicologiche al Covid-19. Le competenze emozionali giocano un ruolo significativo nel funzionamento quotidiano e sono particolarmente importanti nei periodi di stress (Durlak, 2015). Il campione era composto da 364 partecipanti sloveni, per la maggior parte donne (83,5%) di età compresa tra i 18 e i 73 anni. I risultati hanno dimostrato che le competenze emotive sono una valida fonte di supporto nelle risposte psicologiche alla pandemia. Nel complesso esse predicano significativamente il funzionamento psicologico positivo durante il Covid-19.

La pandemia influenza l'inclusione dei giovani nel mondo del lavoro (Wanberg et al., 2020), contribuendo a creare maggiori difficoltà nell'individuare gli obiettivi futuri. Inoltre ha aumentato i livelli di paura e ansia nella società, che possono influire sulla soddisfazione di vita. Derbis et al. (2021) hanno condotto una ricerca coinvolgendo 907 partecipanti polacchi e hanno dimostrato che la preoccupazione del Covid-19 è negativamente correlata alla soddisfazione di vita del campione. Pertanto, la paura della pandemia riduce il benessere delle persone e diminuisce la loro soddisfazione di vita.

La pandemia di COVID-19 ha colpito le aziende di tutto il mondo e ha esercitato un notevole impatto sulla vita quotidiana, sulla vita sociale e sui modelli di consumo delle persone (Kim, 2020). Cheng e Kao (2022) hanno esplorato l'influenza della minaccia percepita della pandemia sulla soddisfazione lavorativa formulando tre ipotesi: la prima ipotesi afferma che il grado di minaccia percepita del Covid-19 ha un effetto negativo sulla soddisfazione lavorativa. La seconda sostiene che il grado di minaccia percepita della pandemia ha un effetto negativo indiretto sulla soddisfazione lavorativa mediato dal suo effetto positivo sullo stress lavorativo. Infine la terza ipotesi suggerisce che l'effetto

indiretto del grado di minaccia percepita del Covid-19 sulla soddisfazione lavorativa attraverso l'attivazione dello stress lavorativo è moderato negativamente dal grado di resilienza dell'organizzazione. Lo studio è stato condotto da maggio ad agosto 2021, in occasione di severe misure di blocco a Taiwan. Per garantire la validità del questionario, sono stati completati 30 pre-test. Il campione era composto da 681 adulti, 54.6% femmine e 45.4% maschi. I risultati di questo studio confermano tutte e tre le ipotesi formulate. Questo studio ha rilevato che la minaccia percepita della pandemia è negativamente associata alla soddisfazione lavorativa, il che può provare che questo disastro ha un impatto considerevole sulla soddisfazione lavorativa dei dipendenti. I risultati di questo studio confermano che il Covid-19 aumenta lo stress lavorativo dei dipendenti, che a sua volta influisce sulla loro soddisfazione lavorativa. Lo studio suggerisce inoltre che si possono realizzare interventi per minimizzare le conseguenze psicologiche negative della pandemia. Il contributo di questa ricerca conferma i risultati di uno studio precedente condotto da Fuxman et al. (2021), da cui emerge che la pandemia ha portato conseguenze negative per la soddisfazione lavorativa degli individui.

CAPITOLO 5. LA RICERCA.

5.1 Introduzione e scopi della ricerca.

Il mondo del lavoro del ventunesimo secolo è caratterizzato da un aumento della precarietà e dell'incertezza; proprio per questo motivo sono sempre più numerosi gli autori che affrontano il tema dello sviluppo di carriera e della soddisfazione professionale. Il lavoro gioca un ruolo cruciale nella vita della maggior parte degli individui e il significato che gli viene attribuito varia da persona a persona: per alcuni è semplicemente un modo per pagare i conti, per passare il tempo o per progredire professionalmente, per altri invece rappresenta un mezzo per raggiungere la realizzazione personale e soddisfare importanti bisogni psicologici (Dik, Byrne & Steger, 2013; Soresi, Nota & Santilli, 2019). Roberson (1990) ha introdotto il costrutto di orientamento lavorativo, che offre la possibilità di comprendere l'insieme di significati, scopi, funzioni e motivazioni che ogni persona attribuisce alla propria professione. Sono stati identificati cinque principali orientamenti lavorativi, ognuno dei quali ha una relazione diversa con la soddisfazione professionale e di vita (Willner, Lipshits-Brazilier & Gati, 2020). Si tratta di un costrutto molto importante poiché influenza sia la scelta dell'occupazione degli individui sia il modo in cui modellano la propria carriera (Wrzesniewski, 1999; Magnano, Zammitti & Santisi, 2021). All'inizio del ventunesimo secolo alcuni studiosi hanno cominciato a mettere in evidenza che lo sviluppo di carriera, la soddisfazione lavorativa e il significato attribuito alla propria professione sono raramente indipendenti dai contesti relazionali in cui la persona è inserita e dalle risorse che possiede (Blustein, Schultheiss, e Flum, 2004). Cresce così l'interesse per la risorsa di *career adaptability*, ovvero la capacità di adattarsi alle richieste impreviste del mondo del lavoro, avendo la prontezza di superare gli ostacoli e le eventualità dell'ambiente organizzativo (Savickas & Porfeli, 2012). Adeguarsi ai cambiamenti e rispondere alle sfide del mondo moderno può portare a risultati positivi come la soddisfazione professionale e il benessere psicologico (Savickas & Porfeli, 2012). Un'altra importante risorsa è costituita dalla proattività professionale: adottare comportamenti proattivi sul luogo di lavoro significa prendere l'iniziativa per migliorare la propria condizione, costruire una rete sociale di sostegno e pianificare le proprie attività (Liguori et al., 2013; Crant, 2000). Molti autori concordano nell'affermare che i *proactive career behaviors* abbiano ricadute positive sulla soddisfazione professionale, sulla performance lavorativa, sul successo di carriera e altri outcomes positivi (Fuller & Marler,

2009; Herrmann, Hirschi & Baruch, 2015). Per raggiungere un miglioramento dell'ambiente organizzativo e ottenere maggiore soddisfazione è importante che gli individui apprendano, sviluppino e affinino anche le competenze emozionali (Greenidge, Devonish, & Alleyne, 2014). La soddisfazione professionale, tuttavia, può essere influenzata non solo dalle risorse dell'individuo, ma anche da eventi esterni inaspettati ed eccezionali, come gli shock di carriera, sui quali l'individuo ha un minor controllo. La pandemia da Covid-19 è considerata come un *career shock*, che ha avuto un forte impatto nella vita professionale di molte persone in tutto il mondo (Akkermans, Richardson & Kraimer, 2020). Molti ricercatori hanno confermato che il Covid-19 ha portato ad una riduzione del benessere personale e a una diminuzione della soddisfazione professionale e di vita (Derbis et al., 2021; Fuxman et al., 2021; Wanberg et al., 2020).

Il presente studio si propone di approfondire la relazione tra i cinque orientamenti lavorativi: *calling*, *career*, *job*, *social embeddedness* e *busyness* e la soddisfazione professionale e di vita, con lo scopo di verificare se le variabili di adattabilità professionale, comportamenti di carriera proattivi e competenza emozionale intervengano nella relazione come mediatori o moderatori. Un ulteriore scopo è quello di indagare se siano presenti differenze significative nei costrutti di indagine in base alle variabili socio-anagrafiche e alla percezione dell'impatto della pandemia da Covid-19 sulla soddisfazione professionale e sul cambiamento dell'orientamento lavorativo. Di seguito vengono presentate le ipotesi della ricerca alle quali seguono la descrizione del campione, della procedura e degli strumenti utilizzati. Si procederà poi con la presentazione dei risultati ottenuti tramite l'analisi dei dati, dai quali verranno tratte le conclusioni della ricerca.

5.2 Le ipotesi di ricerca.

Prima ipotesi. Molti autori concordano nell'affermare che gli individui che attribuiscono un significato al loro impiego come qualcosa di più di una semplice fonte di finanziamento sperimentano maggior soddisfazione lavorativa (Yugo, 2006; Magnano, Zammiti & Santisi, 2021). Lan et al. (2013) hanno dimostrato che le persone con un forte *calling orientation* hanno livelli più elevati di benessere personale e professionale rispetto ai lavoratori caratterizzati da altri orientamenti. Lo studio più recente in merito alla relazione tra i cinque orientamenti lavorativi e la soddisfazione professionale risulta essere quello di Willner, Lipshits-Brazil e Gati (2020). Secondo gli autori le tre

dimensioni di *calling*, *social embeddedness* e *career* correlano positivamente e significativamente con la soddisfazione lavorativa, mentre *job orientation* correla negativamente con essa. Concordano con questi risultati anche gli studi di molti autori rilevanti nel panorama letterario (Duffy & Dick, 2013; Lan et al., 2013; Wrzesniewski et al., 1997; Blustein, 2011). Alla luce di questi contributi empirici, si ipotizza che gli orientamenti lavorativi *calling*, *social embeddedness* e *career* siano positivamente correlati con la soddisfazione lavorativa, mentre gli orientamenti *job* e *busyness* siano associati negativamente ad essa (H1a). Dumulescu, Balazsi e Opre (2015) hanno condotto uno studio facendo riferimento al quadro teorico della *Career Construction Theory* (Savickas, 2002) rilevando una relazione significativa e positiva tra vocazione (*calling*), *career adaptability* e competenze professionali. Secondo questa teoria la dimensione *calling* facilita l'adattamento ai cambiamenti della vita ed è correlata a molti fattori rilevanti per il successo professionale. Sono poche le ricerche che hanno approfondito la relazione tra vocazione e *career adaptability*, ma esse hanno evidenziato una forte relazione tra i due costrutti (Guo et al., 2014). Dunque nella presente ricerca si ipotizza una correlazione significativa positiva tra l'orientamento *calling* e l'*adattabilità professionale* (H1b).

H1: analizzare le correlazioni tra le variabili presenti nello studio.

Seconda ipotesi. La presente ricerca si prefigge di analizzare se nei costrutti di indagine vi siano differenze significative associate ad alcune variabili socio-anagrafiche: genere, età, livello di istruzione e stato occupazionale. Da quanto emerge in letteratura, sembra non vi siano differenze significative legate al genere nei livelli di *career adaptability* (Rudolph et al., 2017) e in quelli di comportamenti proattivi di carriera (Strauss et al., 2012). Per quanto riguarda la competenza emotiva, la soddisfazione professionale e di vita non emergono punti di vista concordanti sull'influenza che la variabile genere esercita nei confronti di tali costrutti (Yazıcıoğlu e Kubilay, 2017). In merito agli orientamenti lavorativi, diversi autori concordano nell'affermare che i maschi si concentrano maggiormente sul valore economico della propria occupazione (Ferrati et al., 2009; Willner, Lipshits-Braziler & Gati, 2020). Questo può riflettere una convinzione culturale tipica del mondo occidentale comune tra gli uomini: essere il principale fornitore finanziario per la propria famiglia è una loro responsabilità (Townsend, 2002). Dunque, nella presente ricerca, si ipotizza che i maschi abbiano punteggi più elevati di *job*

orientation rispetto alle femmine (*H2a*). In riferimento all'età, alcuni autori dimostrano che sia i giovani che i lavoratori più anziani (verso la pensione) possiedono alti livelli di comportamenti di carriera proattivi (Van Veldhoven & Dorenbosch, 2008; Maurer & Chapman 2018). Nel presente studio si ipotizza che i giovani e i lavoratori più anziani (fasce d'età 50-59 e 60-69 anni) abbiano elevati livelli di comportamenti proattivi di carriera (*H2b*). Per quanto riguarda gli orientamenti lavorativi, si ipotizza che i giovani siano caratterizzati da punteggi maggiori di *career orientation*, poiché tendono ad affacciarsi sul mondo del lavoro con forte entusiasmo e voglia di scalare la gerarchia aziendale rispetto ai lavoratori più adulti, che ormai hanno sperimentato diverse esperienze professionali e ottenuto promozioni, raggiungendo una stabilità e dando maggior valore ad altri aspetti lavorativi (*H2c*). Infine, in merito allo stato occupazionale, Roddel (2021) dimostra che i lavoratori autonomi hanno una maggiore soddisfazione professionale e sono più "protetti" dagli effetti negativi dello stress rispetto ai lavoratori dipendenti, poiché il lavoro autonomo offre maggiore flessibilità nell'organizzazione delle proprie attività e degli orari di lavoro e una maggiore libertà nel rispondere alle richieste professionali. Si ipotizza dunque, che i lavoratori autonomi riportino punteggi più elevati di soddisfazione professionale rispetto ai lavoratori dipendenti (*H2d*). Oltre alle variabili socio-anagrafiche, è stata presa in considerazione la possibilità che vi siano differenze significative tra le persone che hanno subito o meno un *career shock*, ovvero gli effetti negativi della pandemia da Covid-19. La ricerca ha evidenziato che i lavoratori che sperimentano un cambiamento o uno shock di carriera, sono più propensi a mettere in atto comportamenti professionali proattivi per cogliere attivamente le opportunità che gli si presentano e risolvere situazioni poco favorevoli (Frese & Fay, 2001; Chen et al. 2021). Nella presente ricerca si ipotizza che i partecipanti che hanno avvertito un cambiamento nel proprio orientamento lavorativo in seguito alla pandemia da Covid-19 riportano maggiori comportamenti proattivi di carriera (*H2e*).

La pandemia ha portato molti effetti negativi in ambito professionale. I ricercatori hanno confermato che il Covid-19 riduce il benessere delle persone e diminuisce la loro soddisfazione professionale e di vita (Derbis et al., 2021; Fuxman et al., 2021; Wanberg et al., 2020). Si ipotizza che i lavoratori che non hanno avvertito un impatto negativo della pandemia sulla propria soddisfazione lavorativa abbiano punteggi più alti di soddisfazione professionale e di vita (*H2f*).

Bailey et al. (2019) riportano che professionisti di ambiti diversi fanno affidamento a dimensioni differenti della loro occupazione quando definiscono il significato da attribuire al proprio lavoro; ad esempio gli infermieri, i militari e gli insegnanti nelle loro descrizioni attivano diverse rappresentazioni di lavoro e diversi valori. Infine viene ipotizzato che vi siano delle differenze significative nei punteggi dei costrutti di indagine in base alle professioni dei partecipanti (*H2g*).

H2: indagare la presenza di possibili differenze significative nei costrutti di indagine in base alle variabili socio-anagrafiche considerate e alla variabile career shock (percezione dell'impatto del Covid-19).

Terza ipotesi. Willner, Lipshits-Braziler e Gati (2020), attraverso uno studio, hanno dimostrato che gli orientamenti *calling* e *social embeddedness* sono associati a una maggiore soddisfazione lavorativa, mentre gli orientamenti *job* e *busyness* sono legati a una minore soddisfazione professionale. Questi risultati sono coerenti con le recenti ricerche sull'impatto positivo dell'orientamento *calling* e degli aspetti relazionali del lavoro sullo sviluppo di una carriera sana (Blustein, 2011; Duffy & Dik, 2013) e sull'impatto negativo dell'orientamento *job* sulla soddisfazione lavorativa (Lan et al., 2013).

H3: gli orientamenti lavorativi calling, social embeddedness e career contribuiscono positivamente alla predizione della soddisfazione lavorativa e di vita, mentre gli orientamenti job e busyness negativamente.

Quarta ipotesi. Career adaptability, proattività professionale e competenza emozionale ricoprono un ruolo di notevole rilievo nel panorama della psicologia del lavoro. La letteratura mostra i molteplici effetti positivi di questi tre costrutti sulla vita professionale delle persone. Dalle recenti pubblicazioni emerge una forte correlazione positiva tra l'adattabilità professionale e la soddisfazione lavorativa (Tee et al., 2020; Zhou & Lin, 2016; Hirschi, Herrmann & Keller, 2015). Gli individui che possiedono risorse di adattabilità tendono a considerare le caratteristiche del proprio lavoro in una luce più positiva, valutano le sfide della propria carriera come opportunità invece che come minacce, sono più flessibili e pronti al cambiamento, portando così a una maggiore soddisfazione professionale (Fiori, Bollmann & Rossier, 2015).

Molti autori concordano nell'affermare che anche la proattività professionale abbia

ricadute positive sulla soddisfazione lavorativa (Crant, 2000; Herrmann, Hirschi & Baruch, 2015). Una possibile spiegazione potrebbe essere che le persone più coinvolte attivamente nella gestione della propria carriera abbiano maggiori risorse utili per risolvere i problemi lavorativi e raggiungere i propri obiettivi, sperimentando soddisfazione (Spurk et al., 2019).

Ikävalko et al. (2020) ritengono che vi sia un altro costrutto cruciale per la *job satisfaction*: la competenza emozionale. Gli autori hanno riscontrato che incrementare le competenze emozionali sul posto di lavoro favorisce la comprensione dei propri e altrui sentimenti, portando ad un miglioramento delle pratiche organizzative e alla crescita della soddisfazione dei lavoratori. Stamouli e Gerbeth (2021) confermano una relazione positiva tra competenze emozionali e soddisfazione professionale. Alla luce delle consistenti correlazioni che legano i tre costrutti alla soddisfazione professionale e seguendo il suggerimento degli autori del WOK (Willner, Lipshits-Braziler & Gati, 2020) di cercare variabili moderatrici e mediatrici nella relazione tra i cinque orientamenti lavorativi e la soddisfazione professionale, nella presente ricerca si è ipotizzato che *career adaptability*, proattività professionale e competenza emozionale potessero svolgere il ruolo di moderatori o mediatori nella relazione tra i cinque orientamenti lavorativi e la *job satisfaction*. Si è inoltre deciso di eseguire un confronto, analizzando se *career adaptability*, proattività professionale e competenza emozionale avessero effetti di moderazione più forti nella relazione tra i cinque orientamenti lavorativi con la soddisfazione professionale o con la soddisfazione di vita. Duque è stata formulata la seguente ipotesi: *career adaptability*, comportamenti proattivi di carriera e competenza emozionale moderano la relazione tra i cinque orientamenti lavorativi e la soddisfazione di vita.

H4a: career adaptability, comportamenti proattivi di carriera e competenza emozionale svolgono il ruolo di moderatori nella relazione tra i cinque orientamenti lavorativi e la job satisfaction.

H4b: career adaptability, comportamenti proattivi di carriera e competenza emozionale moderano la relazione tra i cinque orientamenti lavorativi e la soddisfazione di vita.

H4c: career adaptability, comportamenti proattivi di carriera e competenza emozionale mediano la relazione tra i cinque orientamenti lavorativi e la job satisfaction.

5.3 Il metodo.

5.3.1 I Partecipanti.

Il campione è formato da 251 lavoratori e lavoratrici di età compresa fra i 18 e i 70 anni, di cui 95 maschi (37,8%) e 156 femmine (62,2%). Per quanto riguarda il livello di istruzione il 2,8% dei partecipanti possiede una licenza media inferiore, il 23,1% un diploma di scuola superiore, il 9,6% una laurea triennale, il 52,2% una laurea magistrale e il 12,4% ha conseguito un master o un dottorato. Il campione è composto per la maggior parte da lavoratori dipendenti a tempo indeterminato (53,8%), a seguire da lavoratori autonomi (36,7%) e in misura minore da lavoratori dipendenti a tempo determinato (9,6%). Tutti i partecipanti hanno riportato la propria professione.

5.3.2 La Procedura.

I dati dello studio sono stati raccolti attraverso la somministrazione di un protocollo di ricerca online, creato attraverso “Google Moduli”, contenente diversi questionari. Sono stati reclutati partecipanti occupati, diversi per età, genere e occupazione. Da marzo a giugno 2022 i soggetti sono stati invitati a compilare il protocollo di ricerca. La modalità online ha avuto diversi vantaggi: il costo nullo del software utilizzato, la velocità nel reperire le risposte, la possibilità di contattare persone in qualsiasi area geografica e in qualunque momento e la rapidità di codifica dei dati, poiché il software genera automaticamente una matrice dei dati. Lo svantaggio invece riguarda l'impossibilità del ricercatore di controllare il luogo in cui i soggetti hanno compilato lo strumento, non potendo evitare la presenza di distrattori come il rumore o altri stimoli esterni. All'inizio del protocollo era presente una breve introduzione, in cui sono state fornite alcune informazioni principali dello studio e la dichiarazione di consenso informato. In particolare sono stati descritti lo scopo della ricerca, la procedura e la durata media di compilazione (15-20 minuti). La partecipazione era anonima, volontaria e poteva essere interrotta in qualsiasi momento. Inoltre sono stati forniti dei contatti per poter chiedere maggiori informazioni e delucidazioni in merito alla ricerca.

5.3.3 Gli strumenti.

Il protocollo di ricerca si compone di 8 sezioni. Le domande sono state poste sotto forma di scelta multipla (in cui era possibile contrassegnare una sola casella) e di risposta breve.

Le risposte agli item a scelta multipla sono state espresse sottoforma di scala Likert a 5, 6 o 7 punti. Nella parte iniziale dello strumento veniva chiesto ai partecipanti di riportare alcuni dati socio-anagrafici come il genere, l'età, il livello di istruzione, lo stato occupazionale e la professione. Successivamente sono state presentate le domande del questionario, suddivise in sezioni in base al costrutto di riferimento: *work orientation*, *career adaptability*, comportamenti proattivi di carriera, competenza emozionale, soddisfazione professionale e per la propria vita in generale. Infine sono state poste alcune domande circa l'impatto della pandemia da Covid-19 sulla vita professionale dei partecipanti. Di seguito vengono presentati gli strumenti utilizzati nel protocollo di ricerca.

Il *Work Orientation Questionnaire* (WOK) è stato sviluppato da Willner e collaboratori nel 2020 e valuta il significato che gli individui attribuiscono al proprio lavoro. Il questionario, composto da 26 item, inizia con un'affermazione di riscaldamento: "Penso spesso al mio lavoro", seguita da 25 item che rappresentano le sue cinque scale:

- *job* che riguarda il valore economico e finanziario del lavoro;
- *career* in cui il lavoro è considerato un canale per avanzare professionalmente e acquisire potere;
- *calling* si riferisce al valore sociale del lavoro;
- *social embeddedness* in cui la professione è considerata come una rete sociale e un mezzo per far parte di un gruppo;
- *busyness* si riferisce al lavoro come modo per passare il tempo ed evitare la noia.

Ai partecipanti è stato chiesto di indicare quanto ogni affermazione li descrivesse su una scala Likert a 7 punti, variando da 1 = per niente a 7 = molto. La versione inglese del WOK è stata tradotta in italiano da un gruppo di esperti in lingue. Alcuni esempi di item sono "Se avessi abbastanza soldi, non vorrei continuare a lavorare" oppure "Mi sono impegnato per sentirmi parte dell'organizzazione in cui lavoro".

Quando si utilizza uno strumento di ricerca è importante considerare il suo livello di affidabilità (o attendibilità, fedeltà), cioè il suo grado di accuratezza e di precisione nel misurare la variabile di interesse. Per verificare l'affidabilità di una scala solitamente si calcola l'alpha di Cronbach, che costituisce una stima del grado di indipendenza dello strumento dall'errore casuale e un indice della sua coerenza interna. Si assume che più

l'alpha di Cronbach è elevato, più gli item della scala sono correlati tra loro. Solitamente nelle scienze sociali gli strumenti di ricerca vengono considerati affidabili quando il valore di alpha è maggiore di .60. Prima di calcolare l'alpha di Cronbach è necessario ricodificare, se presenti, gli item reverse, cioè gli item che indagano la variabile in modo contro scalare rispetto alla dimensione di riferimento. Per quanto riguarda il *Work Orientation Questionnaire* in questo studio sono stati individuati degli alpha di Cronbach soddisfacenti per ogni fattore: *calling* $\alpha = .81$; *job* $\alpha = .85$; *social embeddedness* $\alpha = .76$; *career* $\alpha = .89$ e *busyness* $\alpha = .70$.

La *Career Adapt-Abilities Scale* (CAAS) è stata proposta da Savickas e Porfeli nel 2012 per valutare le modalità con le quali le persone affrontano i cambiamenti e le transizioni in ambito lavorativo. In questo protocollo di ricerca è stata inserita la versione italiana validata da Soresi, Nota e Ferrari (2012). Attraverso questo strumento è possibile misurare le quattro dimensioni dell'adattabilità professionale: *concern*, riflettere sul proprio futuro; *control*, assumersi la responsabilità delle proprie azioni; *curiosity*, approfondire e cercare risposte agli interrogativi e *confidence*, impegnarsi per superare gli ostacoli. La scala contiene 24 item, ai quali ogni partecipante doveva rispondere utilizzando una scala Likert a 5 punti (1 = "Posseggo molto poco questa capacità"; 5 = "Posseggo moltissimo questa capacità"). Dalle analisi è emerso l'alpha di Cronbach del fattore *concern* è pari a .86, del fattore *control* a .78, del fattore *curiosity* a .83 e del fattore *confidence* pari a .84. L'alpha di Cronbach totale della scala è uguale a .92.

In seguito nel protocollo di ricerca è stata inserita la versione italiana del *Proactive career behaviors*, sviluppato da Griffin, Strauss e Parker nel 2012. La scala è composta da 12 item che indagano quattro diversi tipi di comportamenti legati alla proattività professionale: *network building* ("Cerco di costruirmi una rete di persone per me importanti/di cui mi fido/persone esperte - es. superiori, colleghi - a cui posso chiedere supporto"), *career consultation* ("Mi confronto con persone per me importanti/di cui mi fido/persone esperte - es. superiori, colleghi - in merito alla formazione o agli incarichi di lavoro necessari per sviluppare abilità che miglioreranno le mie future possibilità lavorative"), *career planning* ("Mi do da fare per pianificare il mio percorso professionale") e *proactive skill development* ("Sto facendo esperienza in diverse aree per aumentare la mia conoscenza e le mie abilità"). Gli item sono stati formulati in modo da far emergere un comportamento presente piuttosto che passato (Griffin, Strauss & Parker,

2012). I partecipanti dovevano rispondere alle affermazioni presentate indicando il loro grado di accordo o disaccordo utilizzando una scala Likert a 5 punti (1 = fortemente in disaccordo; 5 = fortemente d'accordo). In questo studio tutti gli alpha di Cronbach risultano soddisfacenti: *career planning* $\alpha = .92$; *proactive skill development* $\alpha = .81$; *career consultation* $\alpha = .77$; *network building* $\alpha = .90$. L'alpha di Cronbach totale della scala è pari a .92.

Per misurare le competenze emozionali legate alle proprie e altrui emozioni è stato utilizzato lo *Short Profile of Emotional Competence* (S-PEC), proposto da Mikolajczak, Brasseur e Fantini-Hauwel nel 2014. Lo strumento è stato tradotto dall'inglese all'italiano e adattato all'ambito professionale. Tramite lo S-PEC è possibile ottenere un punteggio globale della competenza emotiva (Mikolajczak, 2009). Ai partecipanti è stato chiesto di indicare quanto ognuna delle 20 affermazioni li descrivesse in una scala Likert da 1 a 5 (1 = "L'affermazione non mi descrive per niente"; 5 = "L'affermazione mi descrive molto bene"). Lo strumento è stato costruito in modo da ricavare due diversi punteggi: la competenza emotiva intrapersonale ("Riesco a descrivere bene ciò che sento a proposito della mia carriera professionale") e la competenza emotiva interpersonale ("Le altre persone tendono a confidarmi i problemi riguardanti la loro carriera professionale"). La prima dimensione comprende gli item da 1 a 10 e fa riferimento al *self*, quindi alla comprensione, regolazione ed espressione delle proprie emozioni. La seconda, dall'item 11 al 20, riguarda gli *others*, l'identificazione e la conoscenza delle emozioni altrui. Nel presente studio il fattore *self* riporta un alpha di Cronbach pari a .56, mentre il fattore *others* è pari a .66. Dal momento che uno dei due alpha di Cronbach risulta insoddisfacente, è stato deciso di procedere con ulteriori analisi. In prima battuta è stata condotta un'analisi degli indici di forma della distribuzione, poiché le risposte dei partecipanti ad ogni item dovrebbero avvicinarsi il più possibile alla distribuzione normale. Come si evince dalla Tabella 1, sono stati verificati i valori di asimmetria (*skewness*) e di curtosi (*kurtosis*), che indicano quanto la distribuzione delle risposte ad un item si discosta dalla distribuzione normale. I valori di asimmetria e curtosi compresi tra -1 e +1 indicano che la distribuzione delle risposte all'item si approssima in maniera adeguata alla distribuzione normale. I risultati dell'analisi condotta nel presente studio mostrano indici di asimmetria compresi tra -.649 e +.963 e indici di curtosi compresi tra -1.112 e +.558.

Statistiche descrittive									
	N	Minimo	Massimo	Media	Deviazion e std.	Asimmetria		Curtosi	
	Statistica	Statistica	Statistica	Statistica	Statistica	Statistica	Errore std	Statistica	Errore std
compemoz1	251	1	5	3,87	,899	-,379	,154	-,352	,306
compemoz2	251	1	5	3,93	,907	-,610	,154	,098	,306
compemoz3	251	1	5	2,65	1,148	,183	,154	-,795	,306
compemoz4	251	1	5	3,63	1,093	-,465	,154	-,578	,306
compemoz5	251	1	5	2,56	1,169	,298	,154	-,755	,306
compemoz6	251	1	5	3,65	1,119	-,649	,154	-,133	,306
compemoz7	251	1	5	2,91	1,119	,061	,154	-,695	,306
compemoz8	251	1	5	2,71	1,113	,262	,154	-,538	,306
compemoz9	251	1	5	3,26	1,005	-,071	,154	-,377	,306
compemoz10	251	1	5	2,69	1,050	,013	,154	-,518	,306
compemoz11	251	1	5	3,40	,972	-,275	,154	-,132	,306
compemoz12	251	1	5	2,77	1,078	,278	,154	-,483	,306
compemoz13	251	1	5	2,67	,958	,172	,154	-,116	,306
compemoz14	251	1	5	3,41	,900	-,231	,154	,012	,306
compemoz15	251	1	5	3,69	,972	-,546	,154	,095	,306
compemoz16	251	1	5	2,40	1,183	,544	,154	-,593	,306
compemoz17	251	1	5	3,52	,956	-,270	,154	-,199	,306
compemoz18	251	1	5	2,07	1,037	,963	,154	,558	,306
compemoz19	251	1	5	2,82	,950	,007	,154	-,211	,306
compemoz20	251	1	5	2,58	1,367	,352	,154	-,112	,306
Validi (listwise)	251								

Tabella 1. Asimmetria e curtosi.

In seguito, come mostra la Tabella 2, è stata condotta un'analisi fattoriale di tipo esplorativo con rotazione *Oblimin*, che ha permesso di individuare due fattori. Essi spiegano il 36.5% della varianza. Il primo fattore spiega il 22.4% e il secondo il 14,1% della varianza.

La prima dimensione prende in considerazione la comprensione delle emozioni proprie e altrui, empatizzando e fornendo supporto e presenta un alpha di Cronbach soddisfacente pari a .77. La seconda dimensione invece riguarda la difficoltà nel comprendere le emozioni proprie e altrui, empatizzare e fornire supporto e possiede un α pari a .69. I due fattori non sono correlati tra di loro.

Le analisi appena descritte rappresentano un contributo alla validazione dello strumento.

Matrice dei modelli ^a		
	Componente	
	1	2
compemoz1	,644	
compemoz4	,636	-,207
compemoz11	,633	
compemoz2	,624	
compemoz19	,574	-,204
compemoz14	,560	
compemoz15	,557	,144
compemoz6	,554	,147
compemoz17	,548	
compemoz3R	-,164	,677
compemoz5R		,638
compemoz8R		,622
compemoz13R		,596
compemoz12R	,114	,543
compemoz18R	,224	,532
compemoz16R		,454

Metodo estrazione: analisi componenti principali.

Metodo rotazione: Oblimin con normalizzazione di Kaiser.

a. La rotazione ha raggiunto i criteri di convergenza in 5 iterazioni.

Tabella 2. Matrice dei modelli: le due componenti della competenza emozionale.

Un altro questionario presente nel protocollo di ricerca è il *Satisfaction with Life Scale* (SWLS) sviluppato da Diener et al. nel 1985. La scala, composta da 5 item, è stata utilizzata per misurare il livello di soddisfazione che una persona ha per la sua vita in generale. Ai partecipanti è stato chiesto di indicare, per mezzo di una scala Likert a 7 punti (1 = Fortemente in disaccordo; 7 = Fortemente d'accordo), il proprio grado di accordo con le diverse affermazioni. Esempi di item sono: “Per la maggior parte la mia vita è vicina al mio ideale” e “Sono soddisfatto/a della mia vita”. Nel presente studio l'alpha di Cronbach risulta soddisfacente e pari a .89.

Il *Work and Well-Being Survey* (UWES-9), proposto da Schaufeli, Bakker e Salanova nel 2006, misura il coinvolgimento lavorativo e la soddisfazione professionale, definita come stato psicologico positivo. La scala si compone di 9 item (es. “Nel mio lavoro, mi sento forte e vigoroso”, “Sono entusiasta del mio lavoro”, “Sono immerso nel mio lavoro”), ai quali i partecipanti dovevano rispondere utilizzando una scala Likert a 6 punti (1= “Mai”;

6= “Sempre”). Dalle analisi è emerso un alpha di *Cronbach* soddisfacente pari a .91.

Infine ai partecipanti sono state proposte tre domande a risposta chiusa, costruite *ad hoc*, per valutare la percezione del campione circa l’impatto della pandemia da Covid-19 sulla soddisfazione professionale e sull’orientamento lavorativo.

5.4 I risultati.

Di seguito vengono riportati i risultati delle analisi dei dati, effettuate tramite i software SPSS e R.

5.4.1 Analisi delle correlazioni.

H1. Analizzare le correlazioni tra le variabili presenti nello studio.

Per testare la prima ipotesi è stata condotta l’analisi delle correlazioni di Pearson tra le variabili indagate nello studio.

Correlazioni

	calling	job	social	career	buysness	concern	control	curiosity	confidence	caas	swlstot	utrechtot	pcb career planning	pcb skill development	pcb career consultation	pcb networking building	pcb totale	capire emozioni	non capire emozioni
calling	1	-,355**	,439**	,231**	,464**	,154*	,189**	,189**	,096	,195**	,262**	,590**	,251**	,219**	,295**	,154*	,286**	,213**	-,016
job		1	-,191**	-,017	-,235**	-,038	-,150*	-,085	-,132*	-,119	-,216**	-,398**	-,095	-,105	-,189**	-,048	-,133*	,060	-,150*
social			1	,342**	,280**	,218**	,069	,099	,188**	,182**	,137*	,415**	,229**	,285**	,400**	,381**	,393**	,268**	,016
career				1	,318**	,282**	,033	,122	,115	,183**	-,037	,186**	,361**	,319**	,360**	,280**	,412**	,069	,016
buysness					1	,110	-,041	-,037	,048	,030	-,039	,279**	,131*	,194**	,182**	,170**	,206**	,091	-,215**
concern						1	,433**	,552**	,440**	,784**	,315**	,278**	,649**	,457**	,368**	,311**	,572**	,368**	,088
control							1	,623**	,603**	,802**	,351**	,344**	,314**	,221**	,195**	,146*	,281**	,352**	,148*
curiosity								1	,588**	,854**	,307**	,318**	,495**	,383**	,329**	,182**	,443**	,377**	,180**
confidence									1	,792**	,279**	,400**	,325**	,291**	,216**	,153*	,312**	,405**	,123
caas										1	,388**	,409**	,572**	,431**	,353**	,255**	,514**	,464**	,164**
swlstot											1	,393**	,248**	,193**	,149	,146*	,234**	,224**	,057
utrechtot												1	,352**	,321**	,322**	,226**	,382**	,296**	,067
pcb career planning													1	,588**	,582**	,418**	,835**	,347**	,022
pcb skill development														1	,620**	,407**	,799**	,308**	-,043
pcb career consultation															1	,587**	,851**	,336**	-,044
pcb networking building																1	,735**	,359**	,007
pcb totale																	1	,420**	-,014
capire emozioni																		1	,203**
non capire emozioni																			1

** La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code).

* La correlazione è significativa al livello 0,05 (2-code).

Tabella 3. Analisi delle correlazioni. Note: social = *social embeddedness*; caas = *career adaptability* totale; swlstot = soddisfazione di vita; utrechtot = soddisfazione professionale; pcb = comportamenti proattivi di carriera; capire emozioni = comprensione delle emozioni proprie e altrui, empatizzando e fornendo supporto; non capire emozioni = difficoltà nel comprendere le emozioni proprie e altrui, empatizzare e fornire supporto.

Nella Tabella 3 sono riportati tutti i coefficienti di correlazione di Pearson, mentre di seguito vengono presentate solamente le correlazioni caratterizzate da un livello di significatività inferiore a 0,01.

Work orientation

Tramite le analisi è stato possibile riscontrare che l'orientamento *calling* correla con la maggior parte delle variabili, in particolare negativamente con *job* ($r = -.355$) e positivamente con *social embeddedness* ($r = .439$), *career* ($r = .231$), *busyness* ($r = .464$), *control* ($r = .189$), *curiosity* ($r = .189$), adattabilità professionale ($r = .195$), soddisfazione professionale ($r = .590$), soddisfazione di vita ($r = .262$), *career planning* ($r = .251$), *practive skill development* ($r = .219$), *career consultation* ($r = .295$), comportamenti proattivi ($r = .286$) e comprensione delle emozioni proprie e altrui, empatizzando e fornendo supporto ($r = .213$).

Job è l'orientamento lavorativo che presenta il numero minore di correlazioni rispetto agli altri quattro e mostra solamente correlazioni negative, in particolare con *social embeddedness* ($r = -.191$), *busyness* ($r = -.235$), soddisfazione di vita ($r = -.216$), soddisfazione professionale ($r = -.389$) e *career consultation* ($r = -.189$).

L'orientamento *social embeddedness* riporta correlazioni positive con la maggior parte delle variabili, come *career* ($r = .342$), *busyness* ($r = .280$), *concern* ($r = .218$), *confidence* ($r = .188$), adattabilità professionale ($r = .182$), soddisfazione professionale ($r = .415$), *career planning* ($r = .229$), *proactive skill development* ($r = .285$), *career consultation* ($r = .400$), *network building* ($r = .381$), comportamenti proattivi di carriera ($r = .393$) e comprensione delle emozioni ($r = .268$).

L'orientamento *career* presenta correlazioni in larga misura positive con *busyness* ($r = .318$), *concern* ($r = .282$), adattabilità professionale ($r = .183$), soddisfazione professionale ($r = .186$), *career planning* ($r = .361$), *proactive skill development* ($r = .319$), *career consultation* ($r = .360$), *network building* ($r = .280$) e comportamenti proattivi di carriera ($r = .412$).

Le analisi evidenziano che *busyness* correla negativamente con la difficoltà nella comprensione delle emozioni ($r = -.251$) e positivamente con soddisfazione professionale ($r = .279$), *proactive skill development* ($r = .182$), *network building* ($r = .170$) e comportamenti proattivi di carriera ($r = .206$).

Career adaptability

L'adattabilità professionale correla positivamente con comportamenti proattivi ($r = .514$), soddisfazione professionale ($r = .409$), soddisfazione di vita ($r = .388$) e con la competenza

emozionale: in misura maggiore con la comprensione delle emozioni proprie e altrui, empatizzando e fornendo supporto ($r = .464$) e minore con la difficoltà nel comprendere le emozioni proprie e altrui, empatizzare e fornire supporto ($r = .164$). Si evidenziano forti correlazioni positive con le sue sotto dimensioni *concern* ($r = .784$), *control* ($r = .802$), *curiosity* ($r = .854$), *confidence* ($r = .792$) e correlazioni più deboli ma comunque significative con *career planning* ($r = .572$), *proactive skill development* ($r = .431$), *career consultation* ($r = .353$) e *network building* ($r = .255$). Dalle analisi emerge, inoltre, che i fattori sottesi alla *career adaptability* correlano tutti positivamente tra di loro.

Job satisfaction

La soddisfazione professionale è correlata significativamente a quasi a tutti i costrutti, negativamente solo con *job* ($r = -.389$) e positivamente con soddisfazione di vita ($r = .393$), comportamenti proattivi di carriera ($r = .382$) e comprensione delle emozioni ($r = .296$). Inoltre è stata riscontrata una correlazione positiva con le sotto dimensioni della proattività e dell'adattabilità professionale: *concern* ($r = .278$), *control* ($r = .344$), *curiosity* ($r = .318$), *confidence* ($r = .400$), *career planning* ($r = .352$), *proactive skill development* ($r = .321$), *career consultation* ($r = .332$) e *network building* ($r = .226$).

Life satisfaction

La soddisfazione di vita, come emerge dall'analisi, mostra correlazioni positive con molte variabili quali, comportamenti proattivi di carriera ($r = .234$), comprensione delle emozioni ($r = .224$), *concern* ($r = .315$), *control* ($r = .351$), *curiosity* ($r = .307$), *confidence* ($r = .279$), *career planning* ($r = .248$) e *proactive skill development* ($r = .193$).

Proactive career behaviors

I comportamenti proattivi di carriera riportano correlazioni positive con la comprensione delle emozioni ($r = .420$), *concern* ($r = .572$), *control* ($r = .281$), *curiosity* ($r = .443$) e *confidence* ($r = .312$). Le analisi mostrano una forte correlazione tra i comportamenti proattivi e le sue sottodimensioni *career planning* ($r = .835$), *proactive skill development* ($r = .799$), *career consultation* ($r = .851$) e *network building* ($r = .735$). Dalle analisi emerge, inoltre, che i fattori sottesi ai comportamenti proattivi di carriera correlano tutti positivamente tra di loro.

Emotional Competence

Il fattore comprendere le emozioni proprie e altrui, empatizzare e fornire supporto correla positivamente con *concern* ($r = .368$), *control* ($r = .352$), *curiosity* ($r = .377$), *confidence* ($r = .405$), *career planning* ($r = .347$), *proactive skill development* ($r = .308$), *career consultation* ($r = .336$) e *network building* ($r = .359$). Il fattore difficoltà nel comprendere le emozioni proprie e altrui, empatizzare e fornire supporto correla positivamente con *curiosity* ($r = .180$). Le analisi riportano una correlazione positiva tra i due fattori della competenza emozionale ($r = .203$).

Infine sono emerse correlazioni positive e abbastanza consistenti tra le sotto dimensioni dei comportamenti di carriera proattivi e quelle di *career adaptability*. In particolare *concern* correla positivamente con *career planning* ($r = .649$), *proactive skill development* ($r = .457$), *career consultant* ($r = .368$) e *network building*. Il fattore *control* mostra correlazioni positive, ma meno consistenti con *career planning* ($r = .314$), *proactive skill development* ($r = .221$) e *career consultation* ($r = .195$). Anche *curiosity* correla positivamente con *career planning* ($r = .495$), *proactive skill development* ($r = .383$), *career consultation* ($r = .329$) e *network building* ($r = .182$). Infine il fattore *confidence* mostra correlazioni positive con tre sotto dimensioni dei comportamenti proattivi: *career planning* ($r = .325$), *proactive skill development* ($r = .291$) e *career consultation* ($r = .216$). L'ipotesi *H1a* risulta parzialmente confermata, poiché gli orientamenti *calling*, *social embeddedness* e *career* correlano positivamente con la soddisfazione professionale, mentre l'orientamento *job* è associato negativamente ad essa. Contrariamente all'ipotesi però l'orientamento *busyness* correla positivamente con la *job satisfaction*. L'ipotesi *H1b* risulta confermata, poiché esiste una correlazione positiva tra l'orientamento *calling* e l'adattabilità professionale.

5.4.2 Analisi della varianza nei costrutti di indagine in base alle variabili socio-anagrafiche e alla variabile *career shock*.

*H2. Indagare la presenza di possibili differenze significative nei costrutti di indagine in base alle variabili socio-anagrafiche considerate e alla variabile *career shock* (percezione dell'impatto del Covid-19).*

H2a, H2b e H2c → Differenze dovute al genere e all'età.

Per verificare se sono presenti differenze significative associate al genere e all'età è stata realizzata un'analisi della varianza multivariata in cui le variabili indipendenti sono

costituite dalla variabile genere (variabile a due livelli: 1→ maschio e 2→ femmina) e dalla variabile età (variabile a cinque livelli: 1→ 18 - 29 anni; 2→ 30 - 39 anni; 3→ 40 - 49 anni; 4→ 50 - 59 anni e 5→ 60 - 69 anni). L'analisi ha messo in evidenza differenze associate al genere: Lambda di Wilks = .851, $F(19,223)=2,049$; $p=.007$ e associate all'età: Lambda di Wilks =,474, $F(76,881)=2,418$; $p=.001$.

Per quanto riguarda il genere gli effetti univariati significativi interessano le seguenti variabili:

- *pcbplan* (career planning) → $F(1,250)=3,587$; $p=.050$; $\eta_p^2=.015$
- *pcbskill* (proactive skill development) → $F(1,250)=6,056$; $p=.015$; $\eta_p^2=.025$
- *pcbscons* (career consultation) → $F(1,250)=5,480$; $p=.020$; $\eta_p^2=.022$
- *pcbtotale* (punteggio totale di comportamenti proattivi di carriera) → $F(1,250)=5,317$; $p=.022$; $\eta_p^2=.022$

Statistiche descrittive

	MASCHIO		FEMMINA	
	Media	Deviazione standard	Media	Deviazione standard
<i>calling</i>	19,53	6,84	20,74	6,54
<i>job</i>	19,19	7,59	17,74	7,22
<i>relational</i>	20,41	5,41	25,20	5,68
<i>career</i>	20,81	8,35	20,55	8,27
<i>busyness</i>	14,43	6,59	13,73	5,25
<i>concern</i>	21,82	4,93	22,24	4,51
<i>control</i>	24,18	3,94	25,30	3,27
<i>curiosity</i>	23,19	3,87	21,14	4,06
<i>confidence</i>	25,24	3,65	25,36	3,44
<i>caas</i>	94,43	13,39	97,05	12,25
<i>swlstot</i>	22,86	6,35	24,02	6,06
<i>utrechtot</i>	35,64	9,72	36,31	9,41
<i>pcbplan</i>	13,05	4,68	14,12	3,75
<i>pcbskill</i>	9,00	3,17	10,02	2,84
<i>pcbscons</i>	9,27	3,16	10,37	2,87
<i>pcbnet</i>	10,17	3,40	10,37	3,08

<i>pcbtotale</i>	41,49	11,94	44,89	9,85
<i>conoscenzasé</i>	31,44	5,04	32,21	5,33
<i>nonconoscenzasé</i>	23,44	4,82	24,62	4,31

Tabella 4. Medie e deviazioni standard in base al genere. Note: relational = *social embeddedness*; caas = *career adaptability* totale; swlstot = soddisfazione di vita; utrechtot = soddisfazione professionale; pcbplan = *career planning*; pcbskill = *proactive skill development*; pcbscons = *career consultation*; pcbnet = *network building*; pcbtotale = punteggio totale dei comportamenti proattivi di carriera; conoscenzasé = comprensione delle emozioni proprie e altrui, empatizzando e fornendo supporto; nonconoscenzasé= difficoltà nel comprendere le emozioni proprie e altrui, empatizzare e fornire supporto.

Dalla Tabella 4 emerge che sono le femmine a mostrare livelli di *career planning*, *proactive skill development*, *career consultation* e punteggi totali di proattività professionale maggiori rispetto ai maschi. Le donne tendono a pianificare il proprio percorso professionale, a incrementare le proprie abilità e a confrontarsi con i colleghi in misura maggiore rispetto agli uomini. L'ipotesi *H2a*, secondo cui i maschi riportano punteggi più elevati di *job orientation* rispetto alle femmine, non risulta confermata.

Per quanto riguarda l'età gli effetti univariati significativi interessano le seguenti variabili:

- *career* → $F(4,250)=19,572$; $p = ,001$; $\eta_p^2 = ,245$
- *concern* → $F(4,250)=3,509$; $p = ,008$; $\eta_p^2 = ,055$
- *pcbskill (proactive skill development)* → $F(4,250)=3,068$; $p = ,017$; $\eta_p^2 = ,048$
- *pcbnet (network building)* → $F(4,250)=2,592$; $p = ,037$; $\eta_p^2 = ,041$
- *pcbtotale* (punteggio totale di comportamenti proattivi di carriera) → $F(4,250)=3,108$; $p = ,016$; $\eta_p^2 = ,049$

Statistiche descrittive

	FASCIA 1 (18-29)		FASCIA 2 (30-39)		FASCIA 3 (40-49)		FASCIA 4 (50-59)		FASCIA 5 (60-69)	
	Media	Deviazione standard	Media	Deviazione standard	Media	Deviazione standard	Media	Deviazione standard	Media	Deviazione standard
<i>calling</i>	18,73	7,84	19,37	6,3	20,27	5,77	20,53	6,24	21,42	7,90
<i>job</i>	18,65	7,42	18,81	8,19	19,76	7,37	17,27	6,49	17,79	8,17
<i>relational</i>	25,73	5,29	25,6	5,29	25,11	5,42	24,41	5,17	24,51	6,84
<i>career</i>	26,65	6,89	24,79	7,02	24,04	7,12	17,59	7,64	15,55	7,03
<i>busyness</i>	15,92	5,28	13,53	4,94	14,74	6,10	13,09	5,47	14,06	6,78
<i>concern</i>	24,46	4,26	21,95	4,56	22,74	3,49	21,52	4,44	21,13	6,02
<i>control</i>	24,19	4,32	23,87	4,11	24,62	3,19	25,16	3,29	25,85	3,41
<i>curiosity</i>	23,65	5,04	23,26	3,77	23,6	3,58	23,98	3,66	24,13	4,68
<i>confidence</i>	25,88	3,78	25,00	3,27	25,05	3,29	25,32	3,39	25,57	3,73
<i>caas</i>	98,19	14,71	94,08	13,75	96,02	10,29	95,98	11,69	96,68	15,2
<i>pcbplan</i>	15,46	4,07	13,97	4,28	13,33	3,75	13,30	3,76	13,74	5,03
<i>pcbskill</i>	11,11	2,23	9,87	2,99	9,67	3,02	9,18	2,79	9,42	3,54
<i>pcbscons</i>	10,50	2,79	10,42	2,94	9,84	3,15	9,74	2,83	9,81	3,45
<i>pcbnet</i>	11,61	2,23	11,13	3	9,94	3,33	9,85	3,17	10,11	3,50
<i>pcbtotale</i>	48,7	8,89	45,39	10,29	42,78	10,43	42,07	9,99	43,08	13,14
<i>conoscenzasé</i>	31,65	5,06	31,60	4,98	31,94	5,13	31,26	5,14	33,49	5,67
<i>nonconoscenzasé</i>	23,31	4,02	23,16	5,25	25,27	4,49	24,61	3,98	23,4	4,97

Tabella 5. Medie e deviazioni standard in base all'età. Note: relational = *social embeddedness*; caas = *career adaptability* totale; swlstot = soddisfazione di vita; utrecht = soddisfazione professionale; pcbplan = *career planning*; pcbskill = *proactive skill development*; pcbscons = *career consultation*; pcbnet = *network building*; pcbtotale = punteggio totale dei comportamenti proattivi di carriera; conoscenzasé = comprensione delle emozioni proprie e altrui, empatizzando e fornendo supporto; nonconoscenzasé = difficoltà nel comprendere le emozioni proprie e altrui, empatizzare e fornire supporto.

Dalla Tabella 5, si può notare che, coerentemente con l'ipotesi (H2c), i giovani hanno punteggi più elevati di *career orientation* rispetto ai lavoratori più anziani. Essi possiedono livelli maggiori anche nella dimensione *concern*, dunque tendono di più a riflettere sul proprio futuro rispetto ai lavoratori più vecchi. I giovani inoltre hanno punteggi più elevati anche nella dimensione di *proactive skill development*. Per quanto riguarda il fattore *network building* e il punteggio totale di proattività professionale sono più presenti nei giovani, diminuiscono nelle persone di mezza età e aumentano nei lavoratori più anziani. In generale il trend registrato dalle analisi, come si evince dalla tabella 5, indica che i giovani possiedono i livelli più elevati in questi fattori, ma che per alcune dimensioni c'è un risveglio nell'ultima fascia d'età (60 - 69 anni) verso la

pensione. Dunque l'ipotesi *H2b* risulta confermata.

L'analisi infine non ha rilevato effetti significativi di interazione di genere per età.

L'analisi post-hoc ha messo in evidenza che per quanto riguarda il *career orientation* la fascia 1 (18 - 29 anni) si differenzia in particolare dalla fascia 4 (50 - 59 anni) e 5 (60 - 69 anni) (Tukey post hoc < .050). Dunque i giovani della fascia 1 hanno livelli di *career orientation* molto alti e i lavoratori anziani di fascia 4 e 5 molto bassi. Anche le fasce d'età 2 (30 - 39 anni) e 3 (40 - 49 anni) possiedono maggior *career orientation* rispetto alla fascia 4 e 5 (Tukey post hoc < .050).

La fascia 1 possiede punteggi più alti e si differenzia dalla fascia 4 e 5 anche nella dimensione *concern* (Tukey post hoc <.050).

Nel fattore *network building* e nel punteggio totale di comportamenti proattivi di carriera la fascia d'età 1 possiede livelli elevati, differenziandosi molto dalla 4. Nella fascia 5 però c'è un leggero aumento (Tukey post-hoc < .050).

Sostanzialmente emerge che sono i soggetti più giovani ad avere i livelli più elevati di *career*, *concern*, *proactive skill development* e punteggio totale di proattività professionale.

H2d → Differenze dovute al livello di istruzione e allo stato occupazionale.

Per verificare se sono presenti differenze significative associate allo stato occupazionale e al livello di istruzione è stata realizzata un'analisi della varianza multivariata in cui le variabili indipendenti sono costituite dalla variabile stato occupazionale (variabile a tre livelli: 1→ lavoratore dipendente - tempo determinato; 2→ lavoratore dipendente - tempo indeterminato e 3→ lavoratore autonomo) e dalla variabile livello di istruzione (variabile a cinque livelli: 1→ licenza media inferiore; 2→ diploma di scuola superiore; 3→ laurea triennale; 4→ laurea magistrale e 5→ master, dottorato ecc.). L'analisi non ha rilevato effetti significativi né nelle singole dimensioni né di interazione di stato occupazionale per livello di istruzione. L'ipotesi *H2d*, secondo cui i lavoratori autonomi riportano punteggi più elevati di soddisfazione professionale rispetto ai lavoratori dipendenti non è confermata.

H2e e H2f → Differenze dovute alla variabile career shock (percezione dell'impatto del Covid-19).

Per verificare la presenza di alcune differenze nei punteggi, sulla base di una sorta di autoconsapevolezza dell'impatto della pandemia sul proprio lavoro (*career shock*), è stata effettuata un'analisi della varianza univariata in cui la variabile indipendente è costituita dall'aver dichiarato o meno di aver cambiato il significato attribuito al proprio lavoro in conseguenza del Covid-19 (variabile a due livelli: 1 → no e 2 → sì).

L'analisi della varianza univariata riporta la presenza di differenze significative associate alle variabili:

- *calling* → $F(1,250)=5,175$; $p = ,024$ $\eta_p^2 = ,620$
- *social embeddedness* → $F(1,250)=9,169$; $p = ,003$ $\eta_p^2 = ,855$
- *career* → $F(1,250)=4,089$; $p = ,044$ $\eta_p^2 = ,522$
- *busyness* → $F(1,250)=5,838$; $p = ,016$ $\eta_p^2 = ,673$
- *swlstot (satisfaction with life)* → $F(1,250)=5,168$; $p = ,024$ $\eta_p^2 = ,620$
- *pcbplan* → $F(1,250)=6,621$; $p = ,011$ $\eta_p^2 = ,727$
- *pcbscons* → $F(1,250)=16,815$; $p = ,001$ $\eta_p^2 = ,983$
- *pcbnet* → $F(1,250)=4,279$; $p = ,040$ $\eta_p^2 = ,540$
- *pcbtotale* → $F(1,250)=10,241$; $p = ,002$ $\eta_p^2 = ,890$

Statistiche descrittive

	NO		SI'	
	Media	Deviazione standard	Media	Deviazione standard
<i>calling</i>	19,18	6,92	21,1	6,37
<i>job</i>	17,94	7,30	18,55	7,46
<i>relational</i>	23,68	5,79	25,8	5,26
<i>career</i>	19,43	8,75	21,55	7,84
<i>busyness</i>	12,98	6,15	14,75	5,41
<i>concern</i>	21,53	4,94	22,49	4,43
<i>control</i>	25,12	3,76	24,69	3,43
<i>curiosity</i>	23,86	3,96	23,72	4,05
<i>confidence</i>	25,47	3,39	25,20	3,61
<i>caas</i>	95,99	13,09	96,11	12,51
<i>swlstot</i>	24,61	6,05	22,83	6,2

<i>utrechtot</i>	35,98	9,93	36,12	9,23
<i>pcbplan</i>	12,94	4,31	14,29	3,94
<i>pcbscons</i>	9,07	3,35	10,61	2,58
<i>pcbskill</i>	9,29	3,16	9,29	2,86
<i>pcbnet</i>	9,81	3,41	10,65	2,99
<i>pcbtotale</i>	41,12	11,79	45,45	9,62
<i>conoscenzasé</i>	31,65	5,65	32,12	4,90
<i>nonconoscenzasé</i>	24,63	4,82	23,83	4,30

Tabella 6. Medie e deviazioni standard in base al cambiamento o meno dell'orientamento lavorativo in seguito pandemia da Covid-19. Note: relational = *social embeddedness*; caas = *career adaptability* totale; swlstot = soddisfazione di vita; utrechtot = soddisfazione professionale; pcbplan = *career planning*; pcbskill = *proactive skill development*; pcbscons = *career consultation*; pcbnet = *network building*; pcbtotale = punteggio totale dei comportamenti proattivi di carriera; conoscenzasé = comprensione delle emozioni proprie e altrui, empatizzando e fornendo supporto; nonconoscenzasé= difficoltà nel comprendere le emozioni proprie e altrui, empatizzare e fornire supporto.

Ci sono delle differenze significative tra chi ha risposto sì e chi ha risposto no alla domanda: “Pensando alla sua carriera, la diffusione del virus Covid-19 ha cambiato il significato che lei attribuiva al proprio lavoro?”. Come mostra la Tabella 6, i lavoratori e le lavoratrici che hanno avvertito un cambiamento nel significato che attribuivano al proprio lavoro in seguito alla pandemia sono quelli che riportano livelli più elevati nelle dimensioni di *calling*, *social embeddedness*, *career*, *busyness*, *career planning*, *career consultation*, *network building* e nel punteggio totale di comportamenti proattivi di carriera. Dunque, dal momento che i partecipanti che hanno avvertito un cambiamento nel proprio orientamento lavorativo in seguito alla pandemia da Covid-19 riportano maggiori comportamenti proattivi di carriera, l'ipotesi *H2e* risulta essere confermata. Mentre i partecipanti che riportano di non aver avvertito un cambiamento nel significato che attribuivano al proprio lavoro in seguito alla pandemia hanno maggiori livelli di soddisfazione di vita rispetto a chi ha percepito il cambiamento.

Non risultano differenze significative per quanto riguarda il genere, l'età, il livello di istruzione e lo stato occupazionale tra chi ha risposto sì e chi ha risposto no alla domanda riguardante il significato del lavoro e il Covid-19.

Per verificare la presenza di alcune differenze nei punteggi, sulla base dell'impatto della pandemia da Covid-19 (*career shock*) sulla soddisfazione professionale dei partecipanti, è stata effettuata un'analisi della varianza univariata in cui la variabile indipendente è costituita dall'aver subito o meno degli effetti negativi della pandemia sulla propria soddisfazione professionale (variabile a due livelli: 1 → sì e 2 → no).

L'analisi della varianza univariata riporta la presenza di differenze significative associate alle variabili:

- *swlstot (satisfaction with life)* → $F(1,250)=5,896$; $p=,016$ $\eta_p^2=,023$
- *utrecht (job satisfaction)* → $F(1,250)=4,007$; $p=,046$ $\eta_p^2=,016$

Statistiche descrittive

	SI'		NO	
	Media	Deviazione standard	Media	Deviazione standard
<i>calling</i>	20,18	6,49	20,41	6,92
<i>job</i>	18,89	7,63	17,49	7,00
<i>relational</i>	25,03	5,76	24,72	5,36
<i>career</i>	20,46	7,97	20,90	8,72
<i>busyness</i>	14,13	5,79	13,81	5,82
<i>concern</i>	22,18	4,31	21,95	5,13
<i>control</i>	24,53	3,50	25,33	3,64
<i>curiosity</i>	23,54	3,96	24,09	4,06
<i>confidence</i>	25,06	3,52	25,66	3,49
<i>caas</i>	25,32	12,09	97,04	13,52
<i>swlstot</i>	22,77	6,38	24,67	5,77
<i>utrecht</i>	35,02	9,38	37,43	9,56
<i>pcbplan</i>	13,78	4,04	13,64	4,30
<i>pcbskill</i>	9,34	2,92	10,03	3,08
<i>pcbscons</i>	9,98	2,95	9,92	3,14
<i>pcbnet</i>	10,30	3,29	10,29	3,10
<i>pcbtot</i>	43,40	10,72	43,88	10,94
<i>conoscenzasé</i>	31,75	5,43	32,14	4,97
<i>nonconoscenzasé</i>	24,37	4,67	23,92	4,34

Tabella 7. Medie e deviazioni standard in base all'impatto negativo del Covid-19 sulla soddisfazione professionale. Note: relational = *social embeddedness*; caas = *career adaptability* totale; swlstot = soddisfazione di vita; utrecht = soddisfazione professionale; pcbplan = *career planning*; pcbskill = *proactive skill development*; pcbscons = *career consultation*; pcbnet = *network building*; pcbtotale = punteggio totale dei comportamenti proattivi di carriera; conoscenzasé = comprensione delle emozioni proprie e altrui, empatizzando e fornendo supporto; nonconoscenzasé = difficoltà nel comprendere le emozioni proprie e altrui, empatizzare e fornire supporto.

Ci sono delle differenze significative tra chi ha sperimentato degli effetti negativi del Covid-19 sulla propria soddisfazione professionale e chi no. Come mostra la Tabella 7, i lavoratori e le lavoratrici che non hanno percepito effetti negativi della pandemia sulla propria soddisfazione lavorativa riportano livelli più elevati di soddisfazione di vita e soddisfazione professionale. L'ipotesi *H2f* è confermata.

Non risultano differenze significative per quanto riguarda il genere, l'età, il livello di istruzione e lo stato occupazionale tra chi ha sperimentato o meno gli effetti negativi del Covid-19 sulla propria soddisfazione professionale.

H2g → Differenze dovute alla professione.

Per poter condurre le analisi, le professioni dei partecipanti sono state categorizzate in quattro gruppi. La suddivisione è avvenuta in base alla Classificazione Ufficiale delle Professioni (CP2011) realizzata dall'Istat nel 2011. Si tratta di uno strumento fondamentale nella raccolta dei dati statistici sul mercato del lavoro, ma anche nell'orientamento e nell'analisi dei fabbisogni occupazionali. Le professioni sono state divise nei vari gruppi considerando: la natura del lavoro che caratterizza l'occupazione, il livello di istruzione formale e l'ammontare di formazione o di esperienza richieste per eseguire in modo adeguato i compiti previsti. L'insieme di questi tre parametri ha formato i quattro seguenti livelli di competenza.

- Livello 1 → caratterizza le professioni che prevedono l'esecuzione di compiti semplici e routinari di tipo fisico o manuale, che possono richiedere l'utilizzo di semplice strumentazione elettrica o compiti come ordinare e immagazzinare merce. Un'alfabetizzazione e un'abilità numerica di base può essere un requisito per alcune di queste professioni e per un'adeguata esecuzione dei compiti può essere richiesto il completamento della formazione primaria. Esempio: operaio/a non specializzato, operatore ecologico.
- Livello 2 → richiede l'esecuzione di compiti come azionare macchinari, guidare veicoli, riparare attrezzature, ordinare dati, archiviare informazioni. Per la maggior parte delle professioni di questo livello è fondamentale la capacità di scrivere resoconti dettagliati sul lavoro svolto e di eseguire accuratamente operazioni aritmetiche. È generalmente richiesto il completamento della scuola secondaria di primo e di secondo grado. Esempi: impiegato/a, commesso/a, artigiano.

- Livello 3 → caratterizza le professioni che prevedono l'esecuzione di compiti tecnico-pratici, che richiedono un ampio corpus di conoscenze fattuali e procedurali in ambiti specialistici. Garantire il rispetto delle norme sanitarie, coordinare, programmare e supervisionare le attività di altri lavoratori, sono esempi di compiti ai quali sono chiamate queste professioni. È richiesta la capacità di comunicazione interpersonale, di comprensione di testi complessi, di predisporre rapporti tecnici. È solitamente richiesta almeno la laurea triennale. Esempi: consulente, fisioterapista, professioni tecniche.
- Livello 4 → si associa a quelle professioni che sono chiamate alla soluzione di problemi o processi decisionali complessi tali da richiedere un esteso corpus di conoscenze teoriche e pratiche. I compiti possono essere l'analisi e la ricerca per incrementare la conoscenza in un determinato ambito, la diagnosi di patologie. È richiesto un elevato livello di alfabetizzazione, laurea magistrale, dottorato, master o superamento dell'esame di stato. Esempi: giudice, avvocato, medico, insegnante.

Per verificare se ci sono differenze significative associate alla professione dei partecipanti è stata effettuata un'analisi della varianza univariata in cui la variabile indipendente è costituita dall'occupazione (variabile a quattro livelli: 1 → livello di competenza 1; 2 → livello di competenza 2; 3 → livello di competenza 3; 4 → livello di competenza 4). L'analisi della varianza univariata riporta la presenza di differenze significative associate alle variabili:

- *calling* → $F(3,250)=16,455$; $p=.001$; $\eta_p^2=.167$
- *job* → $F(3,250)=4,606$; $p=.004$; $\eta_p^2=.053$
- *career* → $F(3,250)=3,505$; $p=.027$; $\eta_p^2=.036$
- *utrechtot (job satisfaction)* → $F(3,250)=7,774$; $p=.001$; $\eta_p^2=.086$

Statistiche descrittive

	LIVELLO 1		LIVELLO 2		LIVELLO 3		LIVELLO 4	
	Media	Deviazione standard	Media	Deviazione standard	Media	Deviazione standard	Media	Deviazione standard
<i>calling</i>	10,28	6,29	16,95	6,91	20,88	5,61	22,19	5,93
<i>job</i>	25,00	5,92	19,64	7,75	19,12	7,72	16,85	6,77
<i>relational</i>	22,71	4,23	24,61	5,73	24,61	5,41	25,31	5,67
<i>career</i>	13,57	10,13	21,92	7,32	21,89	7,68	19,83	8,69
<i>busyness</i>	11,86	8,21	14,43	5,53	13,90	5,87	13,95	5,77
<i>concern</i>	18,57	2,93	22,00	4,48	22,81	5,31	21,97	4,45
<i>control</i>	24,28	5,28	24,23	3,74	25,03	4,04	25,15	3,13
<i>curiosity</i>	22,71	4,39	23,11	4,35	24,13	4,27	24,00	3,66
<i>confidence</i>	26,00	3,78	25,00	3,53	25,52	3,95	25,34	3,29
<i>caas</i>	91,57	14,37	94,34	12,38	97,51	14,74	96,47	11,76
<i>swlstot</i>	21,57	5,35	22,52	6,73	23,88	6,52	24,08	5,76
<i>utrecht</i>	27,28	9,21	32,16	10,83	37,69	7,77	37,69	8,84
<i>pcbplan</i>	11,57	3,73	13,16	4,18	14,12	4,21	13,92	4,11
<i>pcbskill</i>	8,86	2,91	9,52	3,00	9,85	2,80	9,64	3,13
<i>pcbscons</i>	7,14	2,11	9,92	2,84	9,88	3,06	10,17	3,09
<i>pcbnet</i>	11,00	1,73	9,93	3,22	10,15	3,50	10,50	3,11
<i>pcbtotale</i>	38,57	7,50	42,54	10,86	44,00	11,00	44,22	10,82
<i>conoscenzasé</i>	31,43	5,91	30,39	5,25	32,20	5,23	32,56	5,09
<i>nonconoscésé</i>	20	3,21	22,72	4,99	24,56	4,28	24,94	4,23

Tabella 8. Medie e deviazioni standard in base alla professione dei partecipanti. Note: relational = *social embeddedness*; caas = *career adaptability* totale; swlstot = soddisfazione di vita; utrecht = soddisfazione professionale; pcbplan = *career planning*; pcbskill = *proactive skill development*; pcbscons = *career consultation*; pcbnet = *network building*; pcbtotale = punteggio totale dei comportamenti proattivi di carriera; conoscenzasé = comprensione delle emozioni proprie e altrui, empatizzando e fornendo supporto; nonconoscésé = difficoltà nel comprendere le emozioni proprie e altrui, empatizzare e fornire supporto.

Emergono delle differenze significative in base alla professione dei partecipanti. In particolare, come illustrato nella Tabella 8, i lavoratori e le lavoratrici che svolgono una professione di livello 4 riportano punteggi più elevati nell'orientamento *calling*. Per quanto riguarda l'orientamento *job*, sono i partecipanti con occupazioni di livello 1 ad avere i punteggi più elevati. Coloro che svolgono attività lavorative di livello 2 e 3 sono

maggiormente caratterizzati dall'orientamento *career* rispetto agli altri. Infine la soddisfazione professionale è più presente nei lavoratori di livello 3 e 4. Dunque l'ipotesi *H2g*, secondo cui vi sono delle differenze significative associate alla professione dei partecipanti risulta confermata.

5.4.3 I cinque orientamenti lavorativi come predittori della soddisfazione professionale e di vita.

H3. Gli orientamenti lavorativi calling, social embeddedness e career contribuiscono positivamente alla predizione della soddisfazione lavorativa e di vita, mentre gli orientamenti job e busyness negativamente.

È stata condotta un'analisi di regressione multipla per determinare l'importanza relativa dei cinque orientamenti lavorativi per la soddisfazione professionale e di vita. Sono stati presi in considerazione come significativi solo gli orientamenti aventi $p < .05$. La prima analisi prevede come variabile dipendente la soddisfazione professionale e come variabili indipendenti i cinque orientamenti al lavoro: *calling*, *career*, *job*, *social embeddedness* e *busyness*. I risultati dell'analisi di regressione (Tabella 9) mostrano che tre orientamenti hanno contribuito in modo significativo alla previsione della soddisfazione professionale: $F(35,147)$; $p < .001$; R^2 adattato = 0,406, spiegandone il 40,6% della varianza. Risultano predittori significativi l'orientamento *calling* ($\beta = 0,448$; $p = .001$); *social embeddedness* ($\beta = 0,178$; $p = .002$) e *job* ($\beta = -0,214$; $p = .001$). I lavoratori e le lavoratrici che hanno riferito di possedere un forte orientamento *calling* o *social embeddedness* risultano maggiormente soddisfatti, mentre coloro che sono caratterizzati da un orientamento *job* riportano una minor soddisfazione professionale. Gli orientamenti *career* e *busyness* invece non risultano essere predittori della *job satisfaction*.

Riepilogo del modello					
Modello	R	R-quadrato	R-quadrato adattato	Errore stnd della stima	
1	0,646	0,418	0,406	7,336	
Anova					
	Somma dei quadrati	gl	Media quadratica	F	p-value
Regressione	9457,248	5	1891,457	35,147	<,001
Residuo	13184,819	245	53,816		
Totale	22642,104	250			
Coefficienti					
	Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati		
	B	Errore standard	Beta	t	p-value
(Costante)	20,771	2,911		7,137	<,001
<i>calling</i>	0,639	0,087	0,448	7,32	<,001
<i>job</i>	-0,275	0,068	-0,214	-4,054	<,001
<i>relational</i>	0,303	0,096	0,178	3,138	,002
<i>career</i>	0,035	0,062	0,030	0,558	,577
<i>busyness</i>	-0,063	0,094	-0,038	-0,673	,501

Tabella 9. Analisi di regressione Modello 1. Note: relational = *social embeddedness*.

La seconda analisi prevede come variabile dipendente la soddisfazione di vita e come variabili indipendenti i cinque orientamenti al lavoro: *calling*, *career*, *job*, *social embeddedness* e *busyness*. I risultati dell'analisi di regressione (Tabella 10) individuano tre orientamenti che predicano significativamente la soddisfazione di vita: $F(7,176)$; $p < ,001$; R^2 adattato = 0,110). Risultano predittori significativi l'orientamento *calling* ($\beta = 0,293$; $p = ,001$), *job* ($\beta = -0,151$; $p = ,020$) e *busyness* ($\beta = -0,207$; $p = ,003$). Essi spiegano l'11% della varianza della soddisfazione di vita. I partecipanti con un maggior orientamento *calling* risultano più soddisfatti della propria vita, mentre coloro che possiedono un orientamento *job* o *busyness* hanno livelli minori di soddisfazione di vita.

Riepilogo del modello					
Modello	R	R-quadrato	R-quadrato adattato	Errore stnd della stima	
2	0,357	0,128	0,11	5,83916	
Anova					
	Somma dei quadrati	gl	Media quadratica	F	p-value
Regressione	1223,434	5	244,687	7,176	<,001
Residuo	8353,474	245	34,096		
Totale	9576,908	250			
Coefficienti					
	Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati		
	B	Errore standard	Beta	t	p-value
(Costante)	22,809	2,317		9,846	<,001
calling	0,272	0,069	0,293	3,913	<,001
job	-0,126	0,054	-0,151	-2,338	,020
relational	0,065	0,077	0,059	0,851	,396
career	-0,046	0,049	-0,062	-0,940	,348
busyness	-0,221	0,075	-0,207	-2,963	,003

Tabella 10. Analisi di regressione Modello 2. Note: relational = *social embeddedness*.

5.4.4 Analisi di moderazione e mediazione.

H4a Career adaptability, comportamenti proattivi di carriera e competenza emozionale svolgono il ruolo di moderatori nella relazione tra i cinque orientamenti lavorativi e la job satisfaction.

Per verificare l'ipotesi *H4a* è stata condotta un'analisi di moderazione utilizzando il software SPSS. L'ipotesi di moderazione risulta essere supportata solo se l'interazione è significativa con $p < ,05$. È stato testato se le variabili di adattabilità professionale, comportamenti proattivi di carriera e competenza emozionale (divisa in due fattori: comprensione delle emozioni proprie e altrui, empatizzando e fornendo supporto e difficoltà nel comprendere le emozioni proprie e altrui, empatizzare e fornire supporto) intervengono come moderatori nella relazione tra i cinque orientamenti lavorativi: *calling*, *job*, *career*, *social embeddedness* e *busyness* e la soddisfazione professionale.

TABELLA RISULTATI MODELLI DI MODERAZIONE PER LA SODDISFAZIONE PROFESSIONALE															
Orientamenti lavorativi (X)															
	CALLING			JOB			RELATIONAL			CAREER			BUSYNESS		
Modello	B	SE	p-value	B	SE	p-value	B	SE	p-value	B	SE	p-value	B	SE	p-value
moderatore caas															
X	0,6	0,44	0,18	-0,18	0,47	0,7	0,77	0,57	0,18	0,55	0,52	0,29	0,48	0,64	0,45
caas	0,2	0,01	0,04	0,33	0,1	0,002	0,3	0,15	0,05	0,38	0,11	0,001	0,3	0,1	0,003
interazione	0,002	0,005	0,71	-0,002	0,005	0,56	-0,002	0,006	0,76	-0,004	0,005	0,42	-0,0004	0,007	0,94
R-quadrato	43,86%			29,19%			28,72%			18,22%			23,82%		
moderatore pcb															
X	0,8	0,29	0,006	-0,72	0,28	0,12	0,21	0,36	0,56	0,23	0,29	0,43	0,4	0,37	0,28
pcb	0,23	0,14	0,09	0,18	0,13	0,15	0,04	0,2	0,83	0,4	0,13	0,002	0,32	0,13	0,01
interazione	-0,001	0,006	0,84	0,006	0,006	0,34	0,008	0,008	0,35	-0,004	0,006	0,5	-0,001	0,008	0,88
R-quadrato	39,82%			27,11%			23,14%			14,84%			18,77%		
moderatore conosc sé															
X	0,72	0,43	0,09	-0,52	0,41	0,2	1,2	0,53	0,02	0,41	0,44	0,35	0,21	0,59	0,72
conosc sé	0,28	0,28	0,32	0,6	0,24	0,01	0,82	0,42	0,05	0,65	0,28	0,02	0,41	0,27	0,13
interazione	0,002	0,13	0,87	-0,0006	0,01	0,96	-0,02	0,02	0,26	-0,007	0,01	0,61	0,006	0,02	0,73
R-quadrato	37,91%			26,10%			21,27%			11,60%			15,20%		
moderatore non conosc sé															
X	1,6	0,35	0,001	-0,5	0,39	0,2	2,03	0,51	0,001	0,34	0,38	0,38	1,32	0,52	0,01
non conosc sé	0,87	0,34	0,01	0,02	0,32	0,95	1,6	0,57	0,005	0,24	0,35	0,49	0,8	0,35	0,02
interazione	-0,03	0,01	0,03	-0,003	0,02	0,98	-0,05	0,02	0,009	-0,005	0,01	0,74	-0,03	0,02	0,11
R-quadrato	36,66%			15,83%			19,80%			3,90%			10,38%		

Tabella 11. Modelli di moderazione per la soddisfazione professionale. Note: relational = *social embeddedness*; caas = *career adaptability*; pcb = comportamenti proattivi di carriera; conosc sé = comprensione delle emozioni proprie e altrui, empatizzando e fornendo supporto; non conosc sé = difficoltà nel comprendere le emozioni proprie e altrui, empatizzare e fornire supporto.

I risultati dell'analisi (Tabella 11) mostrano che la difficoltà nel comprendere le emozioni proprie e altrui, empatizzare e fornire supporto modera la relazione tra l'orientamento *calling* e la soddisfazione professionale. Quando sono bassi i livelli di difficoltà nel comprendere le emozioni è maggiore l'impatto del *calling* sulla soddisfazione professionale. Inoltre la difficoltà nel comprendere le emozioni proprie e altrui, empatizzare e fornire supporto modera la relazione tra l'orientamento *social embeddedness* e la soddisfazione professionale. Quando sono bassi i livelli di difficoltà nel comprendere le emozioni è maggiore l'impatto del *social embeddedness* sulla soddisfazione professionale.

Nella relazione tra *job*, *career* e *busyness* e soddisfazione professionale nessuno dei possibili moderatori risulta significativo.

H4b: career adaptability, comportamenti proattivi di carriera e competenza emozionale moderano la relazione tra i cinque orientamenti lavorativi e la soddisfazione di vita.

Per verificare l'ipotesi *H4b* è stata condotta un'analisi di moderazione utilizzando il software SPSS. L'ipotesi di moderazione risulta essere supportata solo se l'interazione è significativa con $p < ,05$. È stato testato se le variabili di adattabilità professionale, comportamenti proattivi di carriera e competenza emozionale (divisa in due fattori: comprensione delle emozioni proprie e altrui, empatizzando e fornendo supporto e difficoltà nel comprendere le emozioni proprie e altrui, empatizzare e fornire supporto) intervengono come moderatori nella relazione tra i cinque orientamenti lavorativi: *calling*, *job*, *career*, *social embeddedness* e *busyness* e la soddisfazione di vita.

TABELLE RISULTATI MODELLI DI MODERAZIONE PER LA SODDISFAZIONE DI VITA															
Orientamenti lavorativi (X)															
	CALLING			JOB			RELATIONAL			CAREER			BUSYNESS		
Modello	B	SE	p-value	B	SE	p-value	B	SE	p-value	B	SE	p-value	B	SE	p-value
moderatore caas															
X	0,33	0,35	0,349	-0,18	0,33	0,58	0,52	0,4	0,2	-0,05	0,34	0,88	-0,46	0,44	0,29
caas	0,2	0,08	0,009	0,17	0,74	0,02	0,3	0,11	0,005	0,2	0,07	0,007	0,13	0,07	0,07
interazione	-0,001	-0,003	0,67	0,0004	0,003	0,91	-0,005	0,004	0,26	-0,0003	0,003	0,93	0,004	0,004	0,35
R-quadrato	18,69%			17,97%			15,91%			16,24%			15,59%		
moderatore pcb															
X	0,06	0,23	0,81	-0,13	0,21	0,51	0,08	0,26	0,75	-0,31	0,2	0,11	-0,55	0,26	0,03
pcb	0,03	0,11	0,75	0,13	0,09	0,16	0,13	0,15	0,36	0,09	0,09	0,27	-0,003	0,09	0,97
interazione	0,003	0,005	0,53	0,0005	0,005	0,91	-0,0005	0,006	0,93	0,004	0,004	0,31	0,01	0,006	0,07
R-quadrato	9,77%			8,98%			5,73%			8,01%			7,51%		
moderatore conosc sé															
X	0,21	0,34	0,52	-0,62	0,29	0,03	-0,03	0,38	0,93	0,34	0,3	0,25	0,15	0,41	0,7
conosc sé	0,21	0,22	0,33	0,043	0,17	0,8	0,14	0,3	0,64	0,49	0,19	0,009	0,36	0,19	0,06
interazione	-0,0002	0,1	0,98	0,016	0,009	0,14	0,004	0,01	0,73	-0,01	0,009	0,19	-0,007	0,01	0,58
R-quadrato	9,80%			11,09%			5,68%			5,92%			5,47%		
moderatore no conosc sé															
X	0,82	0,28	0,003	-0,43	0,27	0,11	0,65	0,37	0,07	-0,06	0,25	0,8	0,63	0,35	0,07
non conosc sé	0,63	0,27	0,02	-0,16	0,23	0,47	0,63	0,41	0,12	0,05	0,23	0,83	0,49	0,24	0,04
interazione	-0,02	0,01	0,03	0,01	0,01	0,34	-0,02	0,01	0,16	0,001	0,01	0,89	-0,03	0,01	0,06
R-quadrato	8,92%			5,09%			2,94%			0,47%			1,83%		

Tabella 12. Modelli di moderazione per la soddisfazione di vita. Note: relational = *social embeddedness*; caas = *career adaptability*; pcb = comportamenti proattivi di carriera; conosc sé = comprensione delle emozioni proprie e altrui, empatizzando e fornendo supporto; non conosc sé = difficoltà nel comprendere le emozioni proprie e altrui, empatizzare e fornire supporto.

I risultati dell'analisi (Tabella 12) mostrano che la difficoltà nel comprendere le emozioni proprie e altrui, empatizzare e fornire supporto modera la relazione tra l'orientamento *calling* e la soddisfazione di vita. Quando sono bassi i livelli di difficoltà nel comprendere le emozioni è maggiore l'impatto del *calling* sulla soddisfazione di vita. Nella relazione

tra *job*, *social embeddedness*, *career* e *busyness* e soddisfazione di vita nessuno dei possibili moderatori risulta significativo.

H4c: career adaptability, comportamenti proattivi di carriera e competenza emozionale mediano la relazione tra i cinque orientamenti lavorativi e la job satisfaction.

Le analisi per verificare l'ipotesi *H4c* sono state effettuate attraverso il pacchetto "lavaan" del software R, seguendo le indicazioni metodologiche di Schermelleh-Engel, Moosbrugger e Müller (2003). Nel modello 1, illustrato nella Tabella 13, viene testato l'effetto di mediazione della *career adaptability* nella relazione tra i cinque orientamenti lavorativi e la soddisfazione professionale.

Dalle analisi si evince che solo l'orientamento *calling* ($\beta=0,16$; $p =,02$) ha un effetto indiretto significativo sulla *career adaptability* e ne spiega il 7% della varianza. Gli orientamenti lavorativi *calling* ($\beta=0,4$; $p<,001$), *job* ($\beta=-0,19$; $p<,001$), *social embeddedness* ($\beta=0,15$; $p =,003$) e la *career adaptability* ($\beta=0,28$; $p =,001$) hanno un effetto diretto sulla soddisfazione professionale, spiegandone il 49% della varianza. Dal momento che *calling* ha un effetto diretto sulla soddisfazione lavorativa, la *career adaptability* rappresenta un mediatore parziale significativo nella relazione tra le due variabili (Tabella 14).

Modello 1	Effetto diretto	Beta	p-value
<i>V. d. caas</i>			
	calling→caas	0,16	0,028
	job→caas	-0,08	0,25
	relational→caas	0,08	0,25
	career→caas	0,16	0,07
	busyness→caas	-0,13	0,14
	R-quadrato	7%	
<i>V.d. utrecht</i>			
	calling→utrecht	0,4	<,001
	job→utrecht	-0,19	<,001
	relational→utrecht	0,15	0,003
	career→utrecht	-0,01	0,82
	busyness→utrecht	-0,01	0,99
	caas→utrecht	0,28	0,001
	R-quadrato	49%	

Effetto indiretto

calling→caas→utrecht	0,05	0,04
job→caas→utrecht	-0,02	0,26
relational→caas→utrecht	0,02	0,26
career→caas→utrecht	0,04	0,09
busyness→caas→utrecht	-0,04	0,15

Tabella 13. Effetti diretti e indiretti del modello 1 (mediatore = *career adaptability*).

Note: caas = *career adaptability*; utrecht = soddisfazione professionale; relational = *social embeddedness*.

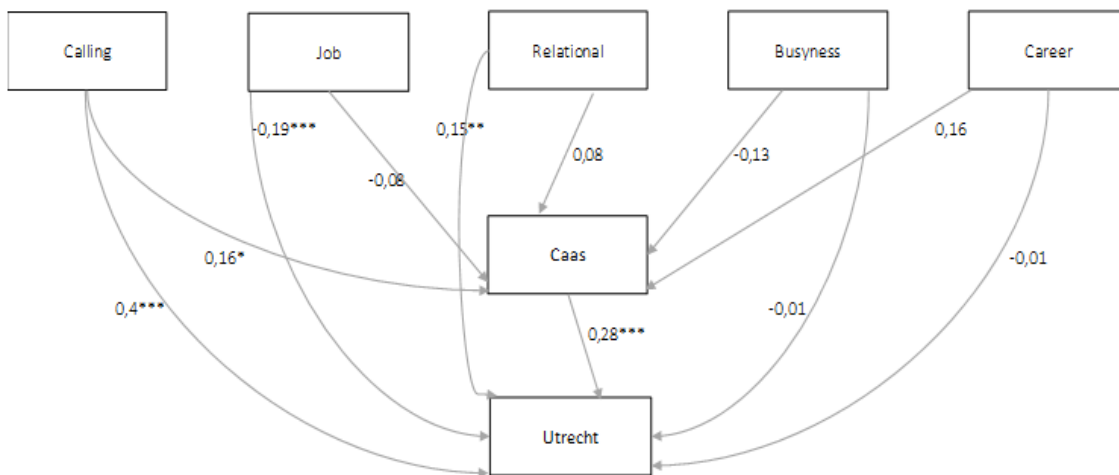


Tabella 14. Rappresentazione grafica dell'effetto di mediazione dell'adattabilità professionale. Note: caas = *career adaptability*; utrecht = soddisfazione professionale; relational = *social embeddedness*.

Nel modello 2, descritto nella Tabella 15, viene testato l'effetto di mediazione dei comportamenti proattivi di carriera nella relazione tra i cinque orientamenti lavorativi e la soddisfazione professionale. Dalla rappresentazione grafica, illustrata nella Tabella 16, emerge che l'orientamento *social embeddedness* ha un effetto indiretto significativo ($\beta=0,24$; $p<,001$) sui comportamenti proattivi di carriera e un effetto diretto ($\beta=0,13$; $p=,02$) sulla soddisfazione professionale, dunque i comportamenti proattivi di carriera fungono da mediatore parziale nella relazione tra le due variabili. Invece l'orientamento *career* ha un effetto indiretto significativo ($\beta=0,31$; $p<,001$) sui comportamenti proattivi di carriera, ma non ha un effetto diretto sulla soddisfazione professionale, dunque vi è una mediazione totale dei comportamenti proattivi di carriera nella relazione tra le due variabili. Il 25% della varianza dei comportamenti proattivi di carriera è spiegato dagli orientamenti *social embeddedness* e *career*. Questi due orientamenti e i comportamenti proattivi di carriera spiegano il 45% della varianza della soddisfazione professionale.

Modello 2	Effetto diretto	Beta	p-value
V. d. pbctotale			
	calling→pbctotale	0,10	,12
	job→pbctotale	-0,05	,39
	relational→pbctotale	0,24	<,001
	career→pbctotale	0,31	<,001
	busyness→pbctotale	-0,02	,80
	R-quadrato	25%	
V. d. utrecht			
	calling→utrecht	0,43	<,001
	job→utrecht	-0,20	<,001
	relational→utrecht	0,13	,02
	career→utrecht	-0,03	,64
	busyness→utrecht	-0,03	,62
	pbctotale→utrecht	0,20	<,001
	R-quadrato	45%	
Effetto indiretto			
	calling→pbctotale→utrecht	0,02	,16
	job→pbctotale→utrecht	-0,01	,41
	relational→pbctotale→utrecht	0,05	,008
	career→pbctotale→utrecht	0,06	,007
	busyness→pbctotale→utrecht	-0,01	,82

Tabella 15. Effetti diretti e indiretti del modello 1 (mediatore = comportamenti proattivi di carriera). Note: pbctotale = comportamenti proattivi di carriera; utrecht = soddisfazione professionale; relational = social embeddedness.

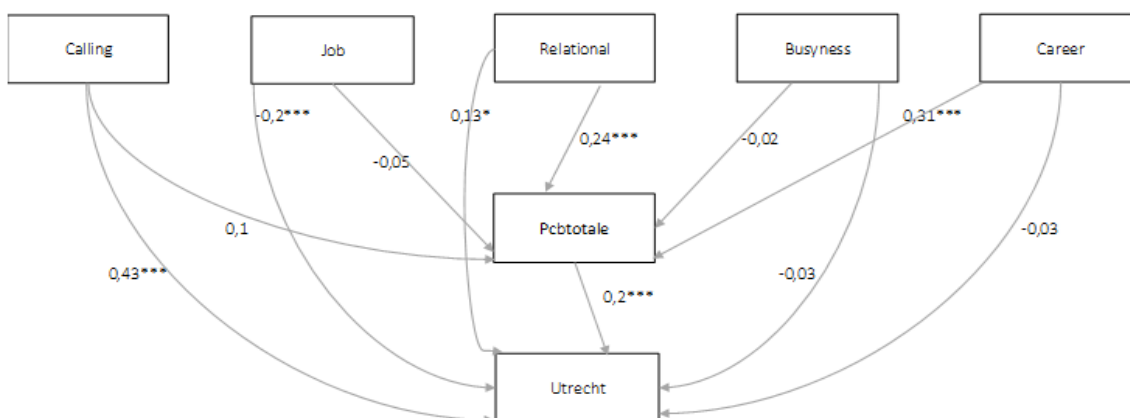


Tabella 16. Rappresentazione grafica dell'effetto di mediazione dei comportamenti proattivi di carriera. Note: pbctotale = comportamenti proattivi di carriera; utrecht = soddisfazione professionale; relational = social embeddedness.

Nel modello 3, descritto nella Tabella 17, viene testato l'effetto di mediazione della competenza emozionale, divisa nei due fattori di comprensione delle emozioni proprie e altrui, empatizzando e fornendo supporto e difficoltà nel comprendere le emozioni proprie e altrui, empatizzare e fornire supporto, nella relazione tra i cinque orientamenti lavorativi e la soddisfazione professionale. Dalle analisi emerge che gli orientamenti *job* e *busyness* spiegano l'8% della varianza della difficoltà nel comprendere le emozioni proprie e altrui, ma quest'ultima non incide sulla soddisfazione professionale. Gli orientamenti *calling* ($\beta=0,18$; $p=,01$), *job* ($\beta=0,17$; $p=,01$) e *social embeddedness* ($\beta=0,24$; $p=,001$) hanno un effetto indiretto significativo sulla comprensione delle emozioni proprie e altrui e ne spiegano l'11% della varianza. Questi tre orientamenti e la conoscenza delle emozioni proprie e altrui ($\beta=0,19$; $p<,001$) hanno un effetto diretto sulla soddisfazione professionale, spiegandone il 45% della varianza. Dalla rappresentazione grafica, presente nella Tabella 18, si può notare che la conoscenza delle emozioni proprie e altrui funge da mediatore parziale nella relazione tra ognuno dei tre orientamenti lavorativi, *calling*, *job*, *social embeddedness* e la soddisfazione lavorativa.

Modello 3	Effetto diretto	Beta	p-value
V.d. conoscentasè			
	calling→conoscentasè	0,18	0,01
	job→conoscentasè	0,17	0,01
	relational→conoscentasè	0,24	0,001
	career→conoscentasè	-0,05	0,57
	busyness→conoscentasè	-0,01	0,96
		R-quadrato	11%
V.d. nonconoscentasè			
	calling→nonconoscentasè	0,02	,76
	job→nonconoscentasè	-0,21	,002
	relational→nonconoscentasè	0,02	,77
	career→nonconoscentasè	0,10	,26
	busyness→nonconoscentasè	-0,31	<,001
		R-quadrato	8%
V.d. utrecht			
	calling→utrecht	0,41	<,001
	job→utrecht	-0,25	<,001
	relational→utrecht	0,13	,02
	career→utrecht	0,04	,55
	busyness→utrecht	-0,04	,56
	conoscentasè→utrecht	0,19	<,001
	nonconoscentasè→utrecht	-0,01	,77
		R-quadrato	45%
Effetto indiretto			
	calling→conoscentasè→utrecht	0,03	,03
	job→conoscentasè→utrecht	0,03	,03
	relational→conoscentasè→utrecht	0,05	,01
	career→conoscentasè→utrecht	-0,01	,57
	busyness→conoscentasè→utrecht	-0,01	,96
	calling→nonconoscentasè→utrecht	-0,00	,83
	job→nonconoscentasè→utrecht	0,01	,77
	relational→nonconoscentasè→utrecht	-0,00	,84
	career→nonconoscentasè→utrecht	-0,01	,78
	busyness→nonconoscentasè→utrecht	0,01	,77

Tabella 17. Effetti diretti e indiretti del modello 3 (mediatori = i due fattori della competenza emozionale).
Note: conoscentasè = comprensione delle emozioni proprie e altrui, empatizzando e fornendo supporto;
nonconoscentasè = difficoltà nel comprendere le emozioni proprie e altrui, empatizzare e fornire supporto;
utrecht = soddisfazione professionale, relational = *social embeddedness*.

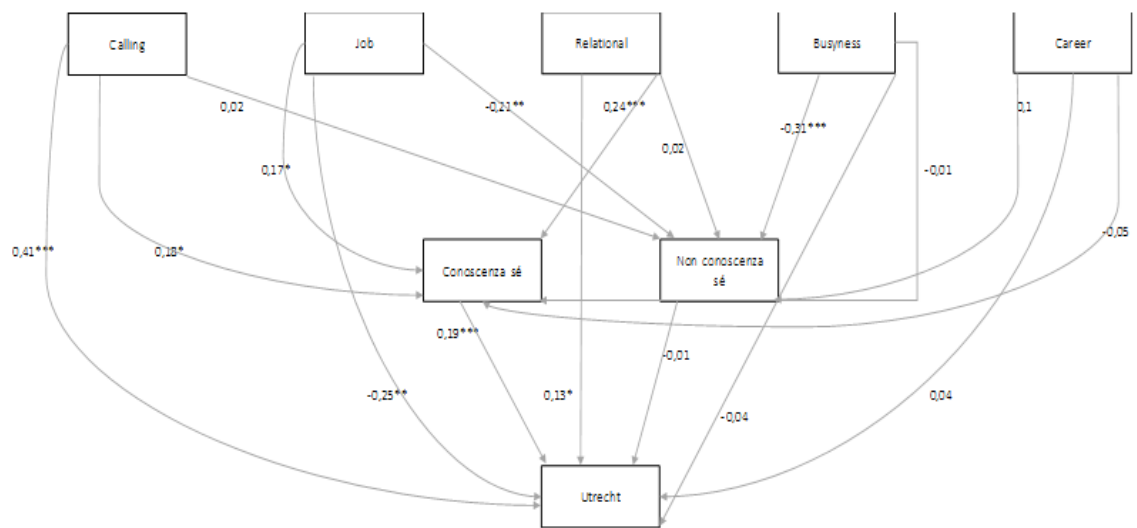


Tabella 18. Rappresentazione grafica dell'effetto di mediazione della competenza emozionale. Note: conoscenzasé = comprensione delle emozioni proprie e altrui, empatizzando e fornendo supporto; nonconoscenzasé = difficoltà nel comprendere le emozioni proprie e altrui, empatizzare e fornire supporto; utrecht = soddisfazione professionale; relational = *social embeddedness*.

CAPITOLO 6. DISCUSSIONE DEI RISULTATI E CONCLUSIONE.

6.1 Discussione.

Nel presente studio si è deciso di approfondire la relazione tra i cinque orientamenti lavorativi: *calling*, *career*, *job*, *social embeddedness* e *busyness* e la soddisfazione professionale e di vita, con lo scopo di verificare se le variabili di adattabilità professionale, comportamenti proattivi di carriera e competenza emozionale intervengano nella relazione come mediatori o moderatori. Un ulteriore obiettivo è stato quello di indagare se siano presenti differenze significative nei costrutti di indagine in base alle variabili socio-anagrafiche e alla percezione dell'impatto della pandemia da Covid-19 sulla soddisfazione professionale e sul significato che ogni partecipante attribuisce al proprio lavoro.

L'analisi delle correlazioni di Pearson tra le variabili indagate nello studio conferma parzialmente l'ipotesi *H1a*, poiché coerentemente con essa gli orientamenti *calling*, *social embeddedness* e *career* correlano positivamente con la soddisfazione professionale, mentre l'orientamento *job* è associato negativamente. Contrariamente all'ipotesi però l'orientamento *busyness* correla positivamente con la *job satisfaction*. Dal momento che le persone caratterizzate dall'orientamento *calling* enfatizzano gli scopi prosociali della propria occupazione e quelle contraddistinte dall'orientamento *social embeddedness* evidenziano gli aspetti relazionali del proprio lavoro, impegnandosi a costruire un'ampia rete sociale, hanno entrambe una forte probabilità di trovare la propria professione significativa e soddisfacente (Willner, Lipshits-Braziler & Gati, 2020; Duffy & Dick, 2013). Gli individui con elevati livelli di orientamento *career* si impegnano molto per coronare le proprie aspirazioni, considerano il lavoro come una fonte di autostima, come una possibilità per realizzarsi e per migliorare professionalmente ed è proprio per questo che spesso sono appagate dalla propria professione. Il risultato ottenuto è coerente con la letteratura recente, poiché numerosi autori concordano che coloro che attribuiscono un significato al proprio impiego come qualcosa di più di una semplice fonte di finanziamento sperimentano maggior soddisfazione lavorativa (Yugo, 2006; Magnano, Zammiti & Santisi, 2021). L'orientamento *job*, tipico di chi si focalizza sul valore economico della propria occupazione, ha un impatto negativo sulla soddisfazione professionale, poiché le ricompense estrinseche (come lo stipendio) sono essenziali, ma

non necessariamente motivano e appagano i lavoratori (Hennessey & Amabile, 2005). Inoltre le persone contraddistinte da *job orientation* tendono a sentirsi più insicure rispetto a coloro che hanno altri orientamenti e sono più propense ad evitare professioni troppo impegnative (Shea-Van Fossen & Vredenburg, 2014). Contrariamente a quanto atteso, l'orientamento *busyness* risulta essere associato positivamente alla soddisfazione professionale. Un risultato simile emerge nella ricerca di Di Maggio et al. (2021) i quali, pur avendo ipotizzato una correlazione negativa, hanno riscontrato un'associazione positiva tra le due variabili. Probabilmente chi è contraddistinto da questo orientamento trova nel lavoro la realizzazione che trova nella vita.

L'ipotesi *H2b* risulta confermata, poiché l'orientamento *calling* è associato positivamente alla *career adaptability*. Gli individui caratterizzati da *calling orientation* trovano nel proprio lavoro uno scopo sociale e questo li spinge ad adattarsi con più facilità ai cambiamenti e alle transizioni lavorative (Dumulescu, Balazsi & Opre, 2015). Dall'analisi delle correlazioni di Pearson emerge che l'orientamento *calling* è correlato positivamente anche con i comportamenti proattivi di carriera. Le persone proattive compiono uno sforzo per riorganizzare la propria vita professionale, non si arrendono di fronte alle sfide e cercano di accettare lavori cui possono attribuire un importante significato (Akgunduz, Gök & Alkan, 2020; Liguori et al., 2013). In generale, le correlazioni emerse in riferimento alla competenza emotiva, coerentemente con la letteratura (Kim et al., 2009; Parmentier, Pirsoul & Nils, 2019), mettono in luce il fatto che le persone in possesso di alti livelli di comprensione delle emozioni proprie e altrui sono maggiormente in grado di non farsi sopraffare dalle emozioni, adattandosi alle richieste impreviste dovute ai cambiamenti del mondo del lavoro, superando gli ostacoli dell'ambiente organizzativo e adottando comportamenti proattivi di carriera. Inoltre è possibile affermare che alti livelli di competenza emotiva permettono alla persona di raggiungere una maggiore soddisfazione per la propria vita. Appare interessante notare che gli orientamenti positivi, *calling* e *social embeddedness*, correlano con la comprensione delle emozioni proprie e altrui, empatizzando e fornendo supporto mentre quelli negativi, *job* e *busyness*, sono associati alla difficoltà nel comprendere le emozioni proprie e altrui, empatizzare e fornire supporto. Queste correlazioni aggiungono valore all'analisi fattoriale effettuata per individuare i due fattori della competenza emozionale. Dai risultati emerge che la *career adaptability* correla positivamente con i comportamenti

proattivi di carriera, con la comprensione delle emozioni proprie e altrui e con la soddisfazione professionale e di vita. Gli individui che possiedono risorse di adattabilità considerano le caratteristiche del proprio lavoro in una luce più positiva, ad esempio valutando le sfide professionali come opportunità, piuttosto che come minacce, pianificando la propria carriera e aumentando lo sviluppo di emozioni positive che possono determinare una maggiore soddisfazione professionale. Le persone caratterizzate da elevati livelli di *career adaptability* sono in grado di concettualizzare diversi scenari futuri, presentano maggiore responsabilità per le scelte professionali e sono più soddisfatte della loro qualità di vita. Queste relazioni sono supportate da numerosi studi (Fiori, Bollmann & Rossier, 2015; Di Maggio et al., 2020).

I comportamenti proattivi di carriera correlano positivamente sia con la soddisfazione professionale che con quella di vita. Le persone più coinvolte attivamente nella gestione della propria carriera possiedono maggiori risorse utili per risolvere i problemi lavorativi, per raggiungere i propri obiettivi e per ridurre il senso di incertezza e ansia, migliorando di conseguenza l'appagamento per il proprio lavoro e riducendo le intenzioni di abbandonarlo (Spurk et al., 2019). Infine l'analisi delle correlazioni mette in luce l'associazione positiva tra la soddisfazione professionale e quella di vita. In letteratura è presente un acceso dibattito in merito alla relazione tra questi due costrutti, ma la maggior parte degli autori conferma la validità dell'approccio interazionista (Emmons et al., 1986), secondo cui, dato che la soddisfazione professionale è influenzata anche da eventi e situazioni non legate al lavoro, allo stesso modo i comportamenti e le sensazioni sperimentati in dimensioni della vita extra-lavorative sono condizionate dal vissuto professionale. Inoltre, secondo l'ipotesi dello spillover, le emozioni in un'area della vita influenzano i sentimenti in altri domini. Dunque le esperienze lavorative si riversano su altre sfere della vita e viceversa, suggerendo l'esistenza di una relazione positiva tra le due variabili (Heller et al, 2002).

Gli esiti ottenuti dall'analisi multivariata della varianza (ANOVA) evidenziano che le variabili oggetto di indagine non presentano differenze significative dovute all'interazione genere per età. Tuttavia l'analisi ha rilevato la presenza di effetti univariati significativi dovuti al genere che interessano le variabili *career planning*, *proactive skill development*, *career consultation* e il punteggio totale di comportamenti proattivi di carriera. I risultati riportano che sono le femmine a mostrare livelli più elevanti in queste

dimensioni rispetto ai maschi. Le donne tendono a pianificare il proprio percorso professionale, a incrementare le proprie abilità e a confrontarsi con i colleghi in misura maggiore rispetto agli uomini. Questo potrebbe indicare che le femmine adottano questi comportamenti proattivi di carriera anche per dimostrare il proprio valore in ambito professionale, poiché risultano essere ancora oggi svantaggiate e discriminate rispetto agli uomini sia a livello retributivo che di opportunità. Dai dati dell'Istat (2018) si evince che le lavoratrici guadagnano in media il 15 % in meno degli uomini se si confronta la retribuzione lorda oraria media.

L'ipotesi *H2a*, secondo cui i maschi riportano punteggi più elevati di *job orientation* rispetto alle femmine, non risulta confermata. Probabilmente perché ad oggi la convinzione culturale tipica del mondo occidentale, secondo cui sono gli uomini ad avere la responsabilità di essere i principali sostenitori finanziari delle famiglie, appare superata. Questo perché il tasso di occupazione femminile sta crescendo sempre di più: in particolare, come sottolineato dall'Istat (2022), c'è stato un notevole aumento tra marzo 2021 e febbraio 2022.

L'analisi ha riscontrato la presenza di effetti significativi univariati dovuti all'età che interessano le variabili *career*, *concern*, *proactive skill development*, *network building* e il punteggio totale di comportamenti proattivi di carriera.

Coerentemente con l'ipotesi (*H2c*), l'analisi post-hoc ha messo in evidenza che i soggetti di età compresa tra i 18 e i 29 anni possiedono, mediamente, i livelli più elevati di *career orientation* e si differenziano in particolare dai partecipanti della fascia 4 (50 - 59 anni) e 5 (60 - 69 anni). Questo risultato, in linea con l'ipotesi, suggerisce che i giovani sono più caratterizzati da questo orientamento, poiché tendono ad affacciarsi sul mondo del lavoro con forte entusiasmo e voglia di scalare la gerarchia aziendale rispetto ai lavoratori più adulti che, avendo ormai sperimentato diverse esperienze professionali e avendo minori prospettive di sviluppo, godono di una certa stabilità e possono dare maggior valore ad altri aspetti lavorativi. La stessa differenza nei punteggi si rileva anche per la dimensione *concern*, una sotto scala dell'adattabilità professionale. Si tratta della capacità di riflettere sul proprio futuro con la consapevolezza di quello che si è e di chi si vorrebbe diventare. I giovani ne possiedono punteggi maggiori poiché, avendo tutta la carriera davanti, tendono a riflettere molto su quello che vogliono essere e cercano di prepararsi a quello che potrebbe accadere, rispetto ai lavoratori più anziani che si interrogano meno sul

proprio avvenire professionale. Il gruppo di soggetti compresi tra i 18 e i 29 anni possiede, mediamente, livelli più elevati di *proactive skill development* rispetto ai partecipanti di età compresa tra i 50 e i 59 anni. Il *proactive skill development*, essendo un tipo di comportamento proattivo adottato per sviluppare conoscenze e abilità, appare più tipico di persone giovani che hanno bisogno di apprendere e affinare competenze per essere appetibili sul mercato del lavoro.

Dal confronto delle medie emerge che, per quanto riguarda il fattore *network building* e il punteggio totale di comportamenti proattivi di carriera sono più presenti nei giovani, diminuiscono nelle persone di mezza età e vi è una riattivazione nei lavoratori più anziani verso la pensione (60-69 anni). Questi risultati appaiono in sintonia l'ipotesi *H2b* e, coerentemente con la letteratura, indicano che non solo i lavoratori giovani sono proattivi in ambito professionale, ma che anche quelli più anziani attuano e sviluppano questi comportamenti (Van Veldhoven & Dorenbosch, 2008). Dai risultati si evince che in particolare il *network building* caratterizza i lavoratori più acerbi e si riattiva negli individui prossimi alla pensione. Una spiegazione potrebbe essere che i soggetti di età compresa tra i 18 e i 29 anni cercano di costruire e mantenere relazioni con persone che hanno il potenziale per sostenerli nella carriera, fornendo loro supporto emotivo, informazioni e consigli, mentre quelli di età compresa tra i 60 e i 69 anni provano a tessere e conservare legami per tenere il passo con l'innovazione tecnologica e organizzativa del luogo di lavoro.

Gli esiti ottenuti dall'analisi multivariata della varianza (ANOVA) evidenziano che le variabili oggetto di indagine non presentano differenze significative dovute all'interazione stato occupazionale per livello di istruzione né per le singole dimensioni. Dunque, l'ipotesi *H2d*, secondo cui i lavoratori autonomi riportano punteggi più elevati di soddisfazione professionale rispetto ai lavoratori dipendenti, non è confermata.

I risultati ottenuti dall'analisi univariata della varianza (ANOVA) evidenziano che alcune variabili oggetto di indagine presentano differenze significative in base alla variabile *career shock*, ovvero all'autoconsapevolezza dell'impatto della pandemia da Covid-19 sul cambiamento del significato attribuito al proprio lavoro. In particolare i partecipanti che hanno avvertito un cambiamento nel significato lavorativo in seguito alla pandemia sono quelli che riportano punteggi più elevati negli orientamenti lavorativi *calling*, *social embeddedness*, *career* e *busyness*.

Inoltre coloro che hanno avvertito un mutamento possiedono punteggi maggiori nelle dimensioni *career planning*, *career consultation*, *network building* e nel punteggio totale di comportamenti proattivi di carriera. Ciò conferma l'ipotesi *H2e* e riflette il bisogno delle persone che sperimentano cambiamenti e transizioni lavorative di attivare comportamenti di proattività professionale per risolvere i problemi e migliorare la propria condizione professionale. Questo risultato è coerente con gli studi di alcuni ricercatori, i quali hanno dimostrato che gli individui che vivono un *career shock negativo* sul posto di lavoro sono più propensi a mettere in atto comportamenti professionali proattivi per cogliere le opportunità che gli si presentano, per confrontarsi con la propria rete di persone (colleghi e superiori) e per pianificare il proprio percorso professionale (Frese & Fay, 2001; Chen et al. 2021).

I partecipanti che riportano di non aver percepito alcuna modifica al significato professionale risultano essere più soddisfatti della propria vita, poiché essendo maggiormente appagati non avevano il bisogno di ricercare un cambiamento. Essi probabilmente hanno subito in misura minore gli effetti negativi della pandemia.

Non risultano differenze significative per quanto riguarda il genere, l'età, il livello di istruzione e lo stato occupazionale tra chi ha percepito o meno il cambiamento in seguito alla pandemia. In particolare è emerso che la maggior parte del campione (57,37%) ha percepito un cambiamento nel significato attribuito alla propria professione, mentre il 42,63% riporta di non aver avvertito alcun mutamento. Tra i soggetti che hanno modificato il proprio orientamento il 37,5% ha attribuito maggior importanza al contributo che il proprio lavoro può dare alla società, il 27,78% ha riportato di aver apprezzato di più la rete sociale fornita dal proprio lavoro, mentre il 22,92% ha dichiarato di essersi concentrata sul compenso economico derivante dalla propria professione. Infine, in percentuale minore, ci sono lavoratori e lavoratrici che riportano di aver compreso quanto il lavoro li aiuti a ridurre la noia e a passare il tempo (8,33%), mentre pochissimi sostengono di aver attribuito maggior importanza all'avanzamento di carriera (3,47%).

In merito alla variabile *career shock*, in particolare all'impatto negativo della pandemia da Covid-19 sulla soddisfazione professionale, emergono delle differenze significative per due variabili oggetto di indagine: *satisfaction with life* e *job satisfaction*. A conferma dell'ipotesi *H2f* i lavoratori e le lavoratrici che non hanno percepito effetti negativi della

pandemia sulla propria soddisfazione lavorativa riportano livelli più elevati di soddisfazione di vita e soddisfazione professionale. Questo risultato appare in sintonia con letteratura. I ricercatori hanno confermato che la pandemia da Covid-19 ha portato molti effetti negativi in ambito professionale e personale, riducendo il benessere individuale e diminuendo la gratificazione lavorativa e di vita (Derbis et al., 2021; Fuxman et al., 2021; Wanberg et al., 2020). Non risultano differenze significative per quanto riguarda il genere, l'età, il livello di istruzione e lo stato occupazionale tra chi ha sperimentato o meno gli effetti negativi del Covid-19 sulla propria soddisfazione professionale. Coerentemente con ciò la maggior parte del campione (56,97%) ha dichiarato che la pandemia ha avuto effetti negativi sulla propria soddisfazione professionale.

Infine l'ipotesi $H2g$ viene confermata, poiché dall'analisi univariata della varianza (ANOVA) emerge che alcune variabili oggetto di indagine presentano differenze significative in base alla professione dei partecipanti. Le professioni di livello 4 sono caratterizzate dallo svolgimento di compiti complessi e da un'istruzione elevata, tipici di mestieri come il medico, il giudice, l'avvocato e l'insegnante. I soggetti che fanno parte di questo gruppo riportano punteggi maggiori nella dimensione *calling*. Gli individui caratterizzati da questo orientamento si concentrano principalmente sul valore sociale della propria professione e mirano a fare la differenza nella società. Questo risultato può essere spiegato dal fatto che si tratta di un orientamento che corrisponde alle caratteristiche dei mestieri tipici del livello 4. Per quanto riguarda le professioni di livello 1, contraddistinte dall'esecuzione di compiti semplici e routinari in cui non è necessaria un'elevata scolarizzazione, le persone che ne fanno parte possiedono livelli alti di orientamento *job*. Questi lavoratori si focalizzano principalmente sul valore economico e sull'appagamento dei bisogni finanziari. Il livello professionale 2 richiede l'esecuzione di compiti come guidare veicoli, riparare attrezzature, ordinare dati, archiviare informazioni e generalmente è necessario il completamento della scuola secondaria di primo e di secondo grado (esempi: impiegata, segretaria). Invece il livello 3 prevede lo svolgimento di attività tecnico-pratiche, fondamentale un ampio corpus di conoscenze fattuali e procedurali in ambiti specialistici, in cui è solitamente richiesta almeno la laurea triennale (esempi: fisioterapista, professioni tecniche). I partecipanti che operano in professioni di livello 2 e 3 sono maggiormente caratterizzati dall'orientamento *career*. A

sostegno di questi risultati, Bailey et al. (2019) dimostrano che lavoratori di ambiti diversi fanno affidamento a dimensioni differenti della loro occupazione nella definizione del significato da attribuire al proprio lavoro. Wrzesniewski et al., (1997) notano come in alcune occupazioni, ad esempio l'insegnamento, ci può essere una percentuale più elevata di individui caratterizzati dall'orientamento *calling*. Mentre nelle professioni all'interno dei fast food o della produzione in fabbrica si può trovare una percentuale più alta di lavoratori che si identificano maggiormente con l'orientamento *job*, poiché vi sono molte persone che fanno questi mestieri per brevi periodi e con lo scopo di aumentare le loro finanze. Dunque il modo di percepire il proprio lavoro dipende in parte anche dalla natura dell'occupazione, (Lan et al. 2013). Infine la soddisfazione professionale è più presente nei soggetti operanti in mestieri di livello 3 e 4. Dai risultati delle precedenti analisi è emerso che *calling* e *career* sono associati positivamente alla soddisfazione lavorativa, dunque i lavoratori appartenenti ai livelli 3 e 4, che sono contraddistinti da questi due orientamenti, coerentemente risultano essere più appagati in ambito professionale.

Dall'analisi di regressione multipla si evince che gli orientamenti *calling*, *social embeddedness* e *job* predicono la soddisfazione professionale. I partecipanti che risultano possedere un forte orientamento *calling* o *social embeddedness* appaiono maggiormente soddisfatti, mentre coloro che sono caratterizzati da un orientamento *job* riportano un minor appagamento lavorativo. Gli esiti ottenuti sono coerenti con le recenti ricerche sull'impatto positivo dell'orientamento *calling* e degli aspetti relazionali del lavoro sullo sviluppo di una carriera sana (Blustein, 2011; Duffy & Dik, 2013) e sull'influenza negativa dell'orientamento *job* sulla soddisfazione lavorativa (Lan et al., 2013; Willner, Lipshits-Braziler & Gati, 2020). Le persone contraddistinte da *job orientation*, tendono a sentirsi più insicure nella propria occupazione, si concentrano principalmente sui benefici materiali con la relativa esclusione di altri tipi di significato e di realizzazione (Shea-Van Fossen & Vredenburg, 2014). La teoria motivazionale presentata da Maslow (1943) può fornire una base teorica per comprendere il modo in cui gli orientamenti lavorativi predicono la soddisfazione professionale. L'autore propone una gerarchia di necessità umane, disposte a piramide, in base alla quale la soddisfazione dei bisogni più elementari è condizione necessaria per fare emergere quelli di ordine superiore. I bisogni fondamentali, una volta appagati, tendono a non ripresentarsi, mentre le necessità sociali e relazionali rinascono con nuovi e più ambiziosi obiettivi da raggiungere. Ne consegue

che l'insoddisfazione, lavorativa e personale, è un fenomeno diffuso che può trovare una sua causa nella mancata realizzazione delle proprie potenzialità. Alla base della piramide ci sono i bisogni essenziali alla sopravvivenza, mentre salendo verso il vertice si incontrano i bisogni più immateriali. Gli individui caratterizzati dall'orientamento *job* sono motivati principalmente da esigenze finanziarie che si trovano nel livello più basso della gerarchia dei bisogni. Le persone che vedono il proprio lavoro come una vocazione (*calling*) e che cercano in esso un'opportunità per tessere dei legami (*social embeddedness*) sono motivate principalmente da bisogni e desideri sociali, relazionali e di autorealizzazione che si trovano nella fascia superiore della gerarchia. Questi soggetti, avendo appagato la maggior parte delle loro necessità, possiedono il più elevato livello di soddisfazione lavorativa. D'altro canto, individui con orientamento *job*, motivati da bisogni della fascia inferiore, hanno avuto poche esigenze e aspettative appagate dal lavoro e mostrano il livello più basso di soddisfazione professionale.

Gli orientamenti *career* e *busyness*, pur essendo associati positivamente alla *job satisfaction*, non risultano esserne predittori. Questo particolare risultato è emerso anche nella ricerca di Willner, Lipshits-Braziler e Gati (2020), i quali consigliano di testare ulteriormente questa relazione, individuando variabili di mediazione o moderazione in caso di spiegare questi esiti incoerenti. L'analisi di regressione individua gli orientamenti *calling*, *job* e *busyness* come predittori della soddisfazione di vita. I partecipanti con un maggior orientamento *calling* risultano più soddisfatti della propria vita. Coerentemente Lan et al. (2013) hanno dimostrato che gli individui caratterizzati da questa dimensione sperimentano maggior soddisfazione personale. Invece coloro che possiedono un orientamento *job* o *busyness* hanno un appagamento di vita minore. Chi è contraddistinto da *busyness orietation*, lavora per occupare il tempo e combattere la noia, dunque probabilmente cerca nell'occupazione la soddisfazione che non riesce a trovare nella propria vita. L'ipotesi *H3* è solo in parte confermata. Dall'analisi dell'R quadrato-adattato emerge che gli orientamenti lavorativi spiegano il 40,6% della varianza della soddisfazione professionale e solo l'11% di quella di vita. I work orientation influenzano soprattutto l'appagamento lavorativo e in misura minore la gratificazione di vita, poiché si tratta di dimensioni rilevanti soprattutto in ambito professionale.

In riferimento agli effetti di moderazione è stato riscontrato che la difficoltà nel comprendere le emozioni proprie e altrui, empatizzare e fornire supporto, uno dei due

fattori della competenza emozionale, modera la relazione tra l'orientamento *calling* e la soddisfazione professionale. Quando sono bassi i livelli di difficoltà nel comprendere le emozioni è maggiore l'impatto di *calling* sulla soddisfazione professionale. Questa dimensione modera la relazione tra l'orientamento *social embeddedness* e la soddisfazione professionale. Quando sono bassi i livelli di difficoltà nel comprendere le emozioni è maggiore l'impatto del *social embeddedness* sulla soddisfazione professionale. Per coloro che vogliono fare la differenza nella società attraverso la propria occupazione e che vogliono ottenere da essa un'ampia rete sociale di supporto, tessendo legami importanti, è fondamentale la conoscenza delle proprie e altrui emozioni per ottenere un miglior appagamento lavorativo.

Dalle analisi è emerso che nella relazione tra *calling orientation* e soddisfazione di vita, la difficoltà nel comprendere le emozioni proprie e altrui, empatizzare e fornire supporto funge da moderatore. Quando sono bassi i livelli di difficoltà nel comprendere le emozioni è maggiore l'impatto di *calling* sulla soddisfazione di vita. In base ai risultati è possibile affermare che le competenze emozionali influenzano di più la qualità delle condizioni lavorative piuttosto che della vita in generale, poiché fungono da moderatori in più relazioni. Questo esito sottolinea il valore delle competenze emozionali nel determinare la gratificazione professionale ed è supportato da numerose ricerche da cui emerge che i soggetti con livelli più elevati di comprensione delle proprie e altrui emozioni ottengono un maggior appagamento in ambito occupazionale rispetto a chi ne possiede livelli inferiori (Ikävalko et al., 2020; Stamouli & Gerbeth, 2021). Dal momento che la *career adaptability* e i comportamenti di carriera proattivi non risultano essere moderatori significativi, l'ipotesi *H4a* e *H4b* risultano solo in parte confermate.

In merito agli effetti di mediazione è emerso che l'adattabilità professionale media parzialmente la relazione tra *calling* e soddisfazione lavorativa. I soggetti che tramite la propria professione vogliono fare la differenza nella società risultano essere più appagati dalle relazioni con i colleghi e dal lavoro in sé, in parte perché utilizzano le loro risorse di adattabilità.

Dalle analisi si rileva che i comportamenti proattivi di carriera mediano parzialmente la relazione tra *social embeddedness* e soddisfazione professionale. Chi intravede nel lavoro un'opportunità per creare legami e trovare un senso di appartenenza riceve elevati livelli di gratificazione lavorativa, in parte perché tende a costruire relazioni positive con i

colleghi, a confrontarsi con i propri superiori, a pianificare attivamente la propria carriera e a sviluppare proattivamente conoscenze e abilità. Vi è una mediazione totale dei comportamenti proattivi di carriere nella relazione tra *career* e *job satisfaction*. Questo accade perché gli individui motivati a raggiungere riconoscimenti, successo, promozioni e che desiderano avanzare professionalmente risultano essere soddisfatti della propria occupazione, completamente grazie all'attuazione di comportamenti proattivi come la gestione della propria carriera, la pianificazione di azioni sia a breve che a lungo termine, il miglioramento della propria condizione, la definizione di specifici obiettivi e l'esplorazione di tutte le possibili opzioni. Questo risultato è supportato dal fatto che, come nel presente studio, la ricerca di Willner, Lipshits-Braziler e Gati (2020) non ha identificato nel *career orientation* un predittore significativo della soddisfazione professionale, pur essendoci una correlazione positiva tra le due variabili. Il presente contributo dimostra quindi di aver individuato che l'orientamento *career* e la *job satisfaction* sono completamente legati dai comportamenti proattivi di carriera. La competenza emozionale è divisa in due fattori e l'ultima analisi rivela che la dimensione comprensione delle emozioni proprie e altrui, empatizzando e fornendo supporto media parzialmente la relazione dei due orientamenti *calling* e *social embeddedness* con la soddisfazione professionale. Chi risulta essere contraddistinto da queste due dimensioni è gratificato dal proprio lavoro, in parte perché è in grado di percepire, cogliere, esprimere e regolare i propri stati affettivi e quelli degli altri. Il fattore della comprensione dei sentimenti funge da mediatore parziale anche nella relazione tra *job* e soddisfazione lavorativa. I partecipanti che si focalizzano principalmente sul valore economico e sul compenso finanziario della propria occupazione hanno un legame con l'appagamento professionale, in parte dovuto alla capacità di comprendere le proprie e altrui emozioni, empatizzando e fornendo supporto. L'ipotesi *H4c* risulta essere confermata.

È interessante notare che la difficoltà nel comprendere le emozioni proprie e altrui, empatizzare e fornire supporto rappresenta l'unica variabile a non essere un mediatore, ma a fungere da moderatore.

6.2 Limiti e sviluppi futuri.

La ricerca presenta dei limiti e alcuni possibili sviluppi futuri. Innanzitutto il campione, composto da 251 soggetti, non risulta essere sufficientemente numeroso per poter

generalizzare i dati. La scala utilizzata per misurare la competenza emozionale (Mikolajczak, Brasseur & Fantini-Hauwel, 2014) ha richiesto di effettuare un'analisi fattoriale per riaggregare gli item in maniera differente a causa di un'insufficiente alpha di Cronbach. Inoltre nello studio non sono state considerate variabili riguardanti il contesto socioculturale dei partecipanti. Dal momento che il significato che ognuno attribuisce al proprio lavoro è condizionato dall'ambiente in cui l'individuo è inserito (Wrzesniewski et al., 2003), ricerche future potrebbero verificare come il contesto socioculturale e organizzativo influenzi o costruisca l'orientamento lavorativo dei soggetti. In particolare potrebbe risultare interessante l'approfondimento del ruolo della situazione finanziaria degli individui nel determinare i *work orientation*, poiché la letteratura ha dimostrato che coloro che sono involontariamente disoccupati o con redditi inadeguati, si concentrano di più sugli aspetti monetari e sul valore economico del lavoro rispetto ad altri, poiché non possono permettersi il lusso di non farlo. Gli studiosi hanno affermato che le difficoltà economiche possono limitare i significati da trovare nella propria occupazione (Leana, Stiehl & Mittal, 2009).

Si sottolinea che dai risultati ottenuti non è possibile trarre delle conclusioni di causalità: per questo obiettivo è necessario considerare studi longitudinali. Alla luce di questo limite ricerche future sul modello WOQ potrebbero impiegare disegni longitudinali per esplorare se e come l'orientamento al lavoro si sviluppa o cambia nel corso della vita. Dalla ricerca è emerso che l'orientamento *busyness* è associato positivamente alla soddisfazione professionale ma, nell'analisi di regressione, il suo punteggio non contribuisce alla predizione del costrutto. Inoltre nessuna delle variabili proposte dal modello risulta intervenire in questa relazione: dunque potrebbe essere interessante testare nuovamente questa associazione individuando altri costrutti che possano fungere da mediatori o moderatori per spiegare questi risultati incoerenti.

Studi nel campo del significato del lavoro e dei *work orientation* possono portare ad importanti risvolti pratici. Se i consulenti che si occupano della costruzione della carriera approfondiscono il modo in cui le persone vedono il mondo del lavoro, possono aiutarle a trovare un'occupazione in organizzazioni o aziende che si adattino al loro orientamento. Questo dovrebbe facilitarle nel raggiungimento della soddisfazione professionale.

6.3 Conclusioni.

Il lavoro gioca un ruolo cruciale nella vita della maggior parte degli individui e il

significato che gli viene attribuito varia da persona a persona: per alcuni è semplicemente un modo per pagare i conti, per passare il tempo o per fare carriera, per altri invece rappresenta un mezzo per raggiungere la realizzazione personale e soddisfare importanti bisogni psicologici (Dik, Byrne & Steger, 2013; Soresi, Nota & Santilli, 2019). Roberson (1990) ha introdotto il costrutto di orientamento lavorativo, che offre la possibilità di comprendere l'insieme di significati, scopi, funzioni e motivazioni che ogni persona attribuisce alla propria professione. Sono stati identificati cinque principali orientamenti lavorativi, ognuno dei quali ha una relazione diversa con la soddisfazione professionale e di vita (Willner, Lipshits-Braziler & Gati, 2020). All'inizio del ventunesimo secolo alcuni studiosi hanno cominciato a mettere in evidenza che lo sviluppo di carriera, la soddisfazione lavorativa e il significato riconosciuto alla propria occupazione sono raramente indipendenti dai contesti relazionali in cui la persona è inserita e dalle risorse che possiede (Blustein, Schultheiss, e Flum, 2004). In particolare è stata sottolineata l'importanza di possedere e sviluppare risorse di adattabilità, proattività e competenza emozionale, poiché permettono di rispondere in modo efficace alle sfide professionali e risultano essere associate a molti outcomes lavorativi positivi come l'appagamento professionale (Savickas & Porfeli, 2012; Liguori et al., 2013; Greenidge, Devonish, & Alleyne, 2014). Tuttavia, alcuni autori hanno evidenziato come la soddisfazione lavorativa risulta essere influenzata non solo da risorse individuali come la *career adaptability*, ma anche da fattori esterni inaspettati ed eccezionali, come gli shock di carriera, sui quali l'individuo può esercitare un minor controllo. La pandemia da Covid-19 è considerata come un *career shock*, che ha avuto un forte impatto nella vita professionale di molte persone in tutto il mondo (Akkermans, Richardson e Kraimer, 2020).

Il presente studio si è proposto di approfondire la relazione esistente tra i cinque diversi orientamenti lavorativi, *calling*, *career*, *job*, *social embeddedness* e *busyness* e la soddisfazione professionale e di vita, con lo scopo di verificare se le variabili di adattabilità professionale, comportamenti proattivi di carriera e competenza emozionale intervengano nella relazione come mediatori o moderatori. Un ulteriore scopo era quello di indagare la presenza di differenze significative nei costrutti di indagine in base alle variabili socio-anagrafiche e alla percezione dell'impatto della pandemia da Covid-19 sulla soddisfazione professionale e sul cambiamento del significato attribuito alla propria

occupazione. I risultati ottenuti forniscono un'ulteriore conferma dell'esistenza di un'associazione significativa tra la maggior parte degli orientamenti lavorativi e l'appagamento professionale. Attraverso il focus sulla *career adaptability*, comportamenti proattivi di carriera e competenza emozionale, la presente ricerca costituisce un contributo per comprendere l'importante ruolo che le risorse personali esercitano sulla soddisfazione lavorativa, sottolineando come le persone, indipendentemente dal *work orientation* che le caratterizza, dovrebbero svilupparle e incrementarle per ricevere gratificazione.

Un apporto innovativo di questo studio riguarda la presenza di differenze significative in alcuni orientamenti lavorativi e nella soddisfazione dei partecipanti in base alla loro professione, dimostrando che lavoratori di ambiti diversi fanno affidamento a dimensioni differenti della loro occupazione nella definizione del significato da attribuire al proprio lavoro. I risvolti pratici di questo risultato suggeriscono che gli psicologi e i professionisti che si occupano dello sviluppo di carriera potrebbero approfondire il modo in cui le persone concepiscono il lavoro, aiutandole a trovare un'occupazione che si adatti al loro orientamento, con lo scopo facilitare il raggiungimento della gratificazione lavorativa. Infine, la ricerca fornisce un utile contributo per lo studio degli effetti che la pandemia da Covid-19 ha avuto sulle persone in ambito professionale, evidenziando l'importanza di considerare anche il ruolo di eventi esterni nell'influenzare il significato del lavoro e la soddisfazione professionale.

Bibliografia.

- * Akgunduz, Y., Alkan, C., Gök, Ö. A. (2018). Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 105-114.
- * Akgunduz, Y., Gök, Ö. A, Alkan, C. (2020). The effects of rewards and proactive personality on turnover intentions and meaning of work in hotel businesses. *Tourism and Hospitality Research*, 20 (2), 170-183.
- * Akkermans, J., Richardson, J., Kraimer, M.L. (2020). The Covid-19 crisis as a career shock: implications for careers and vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 119.
- * Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*, 3 (4), 77-86.
- * Blustein, D. L., Chaves, A. P., Diemer, A. M., Gallagher, L. A., Marshall, K. G., Sirin, S. L., Bhati, K. S. (2002). Voices of the Forgotten Half: The Role of Social Class in the School-to-Work Transition. *Journal of Counseling Psychology*, 49 (3), 311-323.
- * Blustein, L., Duffy, R. D., Diemer, M. A., Autin, K. L. (2013). *Psychology of working*.
- * Borromeo, C., Gazzetti, M. P. (2014). *Introduzione alla psicologia del lavoro*. Roma: Anna Lo Piano.
- * Chan, S. H. J, Mai, X. (2015). The relation of career adaptability to satisfaction and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 130-139.
- * Ciravegna, D. (2020). Il lavoro, bene fondamentale per la persona e questione morale. “Politica Insieme”.
- * Cortez, D., Gomez, M., Unanue, W., Oyanedel, J. C., Mendiburo-Seguel, A. (2017). Revisiting the Link between Job Satisfaction and Life Satisfaction: The Role of Basic Psychological Needs. *Frontiers in Psychology*, 8.
- * Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435-462.

- * Derbis, R., Dymecka, J., Gerymski, R., Machnik-Czerwik, A., Bidazn, M. (2021). *Frontiers in Psychiatry*, 12.
- * De Vos, a., De Clippeleer, I., Dewilde, T. (2009). Proactive career behaviours and career success during the early career. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 761-777.
- * Di Fabio, A. (2019). Short Profile of Emotional Competence: Psychometric properties of the Italian version. *Counseling*, 12 (3).
- * Di Fabio, A., Arnoux-Nicolas, C., Sovet, L., Lhotellier, L., Bernaud, J. (2016). Perceived Work Conditions and Turnover Intentions: The Mediating Role of Meaning of Work. *Frontiers in Psychology*.
- * Di Maggio, I., Santilli, S., Abessolo, M., Lipshits-Braziler, J. (2021). Work orientation questionnaire: measurement invariance and criterion validity among Swiss, Israeli, and Italian worker. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 21, 187-209.
- * Di Maggio, I., Shogren, K. A., Wehmeyer, M. L., Nota L., Sgaramella T. M. (2021). Career Adaptability, Self-Determination, and Life Satisfaction: A Mediational Analysis With People With Substance Use Disorder. *Journal of Career Development*, 48 (3), 213-228.
- * Doerwald, F., Scheibe, S., Zacher, H., Van Yperen, N. W. (2016). Emotional Competencies Across Adulthood: State of Knowledge and Implications for the Work Context. *Work, Aging and Retirement*, 2 (2), 159-216.
- * Dumulescu, D., Balazsi, R., Opre, A. (2015). Calling and career competencies among Romanian students: the mediating role of career adaptability. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 209, 25-32.
- * Donovan, M. A., Pulakos, E. D., Arad, S., Plamondon K. E. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85 (4), 612-624.

- * Ferrari, L., Nota, L., Soresi, S., Blustein, D. L., Murphy, K. A., Kenna, A. C. (2009). Constructions of Work Among Adolescents in Transitions. *Journal of Career Assessment*, 17 (1), 99-115.
- * Fiori, M., Bollmann, G., Rossier, J. (2015). Exploring the path through which career adaptability increases job satisfaction and lowers job stress: The role of affect. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 113-121.
- * Ginevra, M. C., Pallini, S., Vecchio, G. M. Nota, L., Soresi, S. (2016). Future orientation and attitudes mediate career adaptability and decidedness. *Journal of Vocational Behavior*, 102-110.
- * Griffin, M., Strauss, K., Parker, S. K. (2012). Future Work Selves: How Salient Hoped-For Identities Motivate Proactive Career Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 97 (3), 580-598.
- * Hagmaier, T., Abele, A. E., Goebel, K. (2018). How do career satisfaction and life satisfaction associate? *Journal of Management Psychology*, 33 (2).
- * Herrmann, A., Hirschi, A., Baruch, Y. (2015). The protean career orientation as predictor of career outcomes: Evaluation of incremental validity and mediation effects. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 205-214.
- * Hirschi, A. (2014). Hope as a Resource for Self-Directed Career Management: Investigating Mediating Effects on Proactive Career Behaviors and Life and Job Satisfaction. *Journal of Happiness Studies*, 15, 1495-1512.
- * Hirschi, A., Freund, P. A., Herrmann, A. (2014). The Career Engagement Scale: Development and Validation of a Measure of Proactive Career Behaviors. *Journal of Career Assessment*, 22 (4), 575-594.
- * Hodzic, S., Ripoll, P., Lira, E., Zenasni, F. (2015). Can intervention in emotional competences increase employability prospects of unemployed adults? *Journal of Vocational Behavior*, 88, 28-37.
- * Ikävalko, H., Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K. (2020). Emotional competence at work. *Journal of Organizational Change Management*, 33 (7), 1485-1498.

- * Istituto Nazionale di Statistica. (2011). Classificazione delle professioni.
- * Istituto Nazionale di Statistica. (2018). La struttura delle retribuzioni in Italia.
- * Istituto Nazionale di Statistica. (2022). Il mercato del lavoro.
- * Kim, T. Y., Cable, D. M., Kim, S. P., Wang, J. (2009). Emotional competence and work performance: The mediating effect of proactivity and the moderating effect of job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 983-1000.
- * Klehe, U. C., Fasbender, U., Van der Horst, A. (2021). Going full circle: Integrating research on career adaptation and proactivity. *Journal of Vocational Behavior*, 126.
- * Kozina, A., Vidmar, M., Veldin, M., Pivec, T., Peras, I. (2021). The Role of Emotional Competencies in Psychological Responding to COVID–19 Pandemic. *Psihologija*, 54(4), 423-440.
- * Kranzberg, M., Hannan, M. T. (2021). History of the organization of work. *Encyclopedia Britannica*.
- * Lan, G., Okechuku, C., Zhang, H., Cao J. (2013). Impact of Job Satisfaction and Personal Values on the Work Orientation of Chinese Accounting Practitioners. *Journal of Business Ethics*, 112, 627-640.
- * Maeran, R., Boccatto, A. (2016). *Lavoro e Psicologia. Le persone nelle organizzazioni*. Milano: LED Edizioni Universitarie.
- * Maggiori, C., Johnston, C. S., Krings, F., Massoudi, K., Rossier, J. (2013). The role of career adaptability and work conditions on general and professional well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 83 (3). 437-449.
- * Magnano, P., Zammitti, A., Santisi, G. (2021). Representations of work and decent work and life planning. Qualitative research on a group of socially vulnerable people. *TPM*, 28 (1).
- * Maurer, T. J., Chapman, E. F. (2018). Relationship of Proactive Personality With Life Satisfaction During Late Career and Early Retirement. *Journal of Career Development*, 45 (4), 345-360.

- * Mikolajczak, M., Brasseur, S., Fantini-Hauwel, C. (2014). Measuring intrapersonal and interpersonal EQ: The Short Profile of Emotional Competence (S-PEC). *Personality and Individual Differences*, 65, 42-46.
- * Nilforooshan, P. (2019). From Adaptivity to Adaptation: Examining the Career Construction Model of Adaptation. *The Career Development Quarterly*, 68.
- * Panari, C., Chiesa, R., Petruziello, G., Mariani, M. G. (2019). A Contribution to the Italian Validation of the Manhardt's Work Values Inventory. *Counseling*, 12 (3).
- * Parmentier, M., Pirsoul, T., Nils, F. (2019). Examining the impact of emotional intelligence on career adaptability: A two-wave cross-lagged study. *Personality and Individual Differences*, 151.
- * Pignault, A., Houssemand, C. (2021). What factors contribute to the meaning of work? A validation of Morin's Meaning of Work Questionnaire. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 34 (2).
- * Roddel, S. (2021). Degrees of happiness? Formal education does not lead to greater job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*.
- * Rosso, B. D., Dekas, K. H., Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.
- * Rutigliano E. (2011). Work, transformation of the meaning of a concept. *OpenEdition Journals*, 109 - 114.
- * Salerno, S. (2020). Surviving monotony and repetitiveness at Hawthorne Works: the case of Geraldina "Jennie" Sirchio (1907-1992) and the other migrant girls in the test-room. *La Medicina del lavoro*, 111 (3), 210-221.
- * Santilli, S., Grossen, S., Nota, L. (2020). Career Adaptability, Resilience, and Life Satisfaction Among Italian and Belgian Middle School Student. *The Career Development Quarterly*, 68 (3), 194-207.
- * Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8 (2), 23-74.

- * Shea-Van Fossen, R. J., Vredenburg, D. J. (2014). Exploring differences in work's meaning: An investigation of individual attributes associated with work orientations. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 15, 101-120.
- * Soresi, S., Nota, L. (2020). *L' Orientamento e la progettazione professionale. Per un futuro inclusivo e sostenibile*. Bologna: Il Mulino.
- * Soresi, S., Nota, L., Santilli, S. (2019). *Il contributo dell'orientamento e del counselling all'agenda 2030*. Cleup: Padova.
- * Spurk, D., Volmer, J., Orth, M., Goritz A. S (2020). How do career adaptability and proactive career behaviours interrelate over time? An inter- and intraindividual investigation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93, 158-186.
- * Stamouli, E., Gerbeth, S. (2021). The moderating effect of emotional competence on job satisfaction and organisational commitment of healthcare professionals. *Health Services Research* (21).
- * Steger, M. F., Dik, B. J., Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20, 322-337.
- * Tee, K. K., Ng, S. I., Lim, Q. H., Cheah, J. Ho, J. A. (2020). A moderated-mediation model of career adaptability and life satisfaction among working adults in Malaysia. *Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*, 41, 3078-3092.
- * Van Veldhoven, M., Dorenbosch, L. (2008). Age, proactivity and career development. *Career Development International*, 13 (2), 112-131.
- * Willner, T., Lipshits-Braziler, Y., Gati, I., (2020). Construction and Initial Validation of the Work Orientation Questionnaire. *Journal of Career Assessment*, 28 (1), 109-127.
- * Yazicioğlu, I., Kubilay, N. (2017). Analysing The Relationship Between Job Satisfaction And Life Satisfaction In Terms Of Demographic Variables: An Research in Accommodation Businesses. *Journal of Business Management and Economic Research* 1 (1), 39-48.

- * Zammitti, A. (2021). Career planning during the COVID-19 pandemic. Training for strengthening courage and career adaptability and lowering fear levels of COVID-19. *Psychology Hub*, 3, 37-46.
- * Zhou, M., Lin, W. (2016). Adaptability and Life Satisfaction: The Moderating Role of Social Support. *Frontiers in Psychology*, 7.
- * Zou, M. (2015). Gender, work orientations and job satisfaction. *Work, employment and society*, 29 (1), 3-22.

Riferimenti citati nei lavori letti.

- * Abele, A.E., Hagmaier, T., Spurk, D. (2016). “Does career success make you happy? The mediating role of multiple subjective success evaluations”. *Journal of Happiness Studies*, 17 (4), 1615-1633.
- * Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Huibers, M., Blonk, R. W. B. (2013). Competencies for the contemporary career: Development and preliminary validation of the Career Competencies Questionnaire. *Journal of Career Development*, 40, 245-267.
- * Akkermans, J., Paradniké, K., Van der Heijden B. I. J. M., De Vos, A. (2018). The Best of Both Worlds: The Role of Career Adaptability and Career Competencies in Students’ Well-Being and Performance. *Frontiers in Psychology*, 9.
- * Akkermans, J., Seibert, S.E., Mol, S.T. (2018). Tales of the unexpected: integrating career shocks in the contemporary careers literature. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44.
- * Alderfer, C. P. (1977). Group and intergroup relations. In J. R. Hackman J. L. Suttle (Eds.), *Improving life at work*. Santa Monica, CA: Goodyear.
- * Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18.
- * Argyle, M. (1992). *The social psychology of everyday life*. London: Routledge.

- * Aronoff, J., Stollak, G. E., Woike, B. A. (1994). Affect regulation and the breadth of interpersonal engagement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(1), 105-114.
- * Arvey, R. D., Harpaz, I., Liao, H. (2004). Work centrality and post-award work behavior of lottery winners. *The Journal of Psychology*, 138, 404- 420.
- * Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M. and Kerridge, G. (2019). *A review of the empirical literature on meaningful work: progress and research agenda*". *Human Resource Development Review*, 18 (1).
- * Bakker, A., Wagner, D. (2020). Pandemic: lessons for today and tomorrow? *Educational Studies in Mathematics*, 104(1), 1-4.
- * Ballout, H.I. (2008). Work-family conflict and career success: the effects of domain-specific determinants. *Journal of Management Development*, 27 (5), 437-466.
- * Baron, R. A., Greenberg, J. (1990). *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work*, Third Edition. Toronto: Allyn and Bacon.
- * Bateman, T. S., Crant, J. M. 1993. The proactive component of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 14: 103-118.
- * Bellah, R. N., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, A., Tipton, S. M. (1985). *Habits of the Heart: Individualism and Commitment in American Life*. Los Angeles: University of California Press.
- * Besharov, M. L. (2008). *Mission goes corporate: Understanding employee behavior in a mission-driven business*. Doctoral dissertation, Harvard University.
- * Betz, N. E., Hammond, M. S., Multon, K. D. (2005). Reliability and validity of five-level response continua for the Career Decision Self-Efficacy Scale. *Journal of Career Assessment*, 13, 131-149.
- * Blanchflower, D. G., Oswald, A. J. (2004). Well-being over time in Britain and the USA. *Journal of Public Economics*, 88 (7), 1359-1386.
- * Blokker, R., Akkermans, J., Tims, M., Jansen, P., Khapova, S. (2019). Building a sustainable start: the role of career competencies, career success, and career shocks in young professionals' employability. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 172-184.

- * Blustein, D. L. (2011). A relational theory of working. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 1-17.
- * Blustein, D. L., Schultheiss, D. E., Flum, H. (2004). Toward a relational perspective of the psychology of careers and working: A social constructionist analysis, 64 (3), 423-440.
- * Boerlijst, J.G., Van der Heijden, B.I.J.M. (2003), “Leeftijdsdiversiteit in organisaties”, in Schroot, J.J.F. (Ed.), *Handboek psychologie van de volwassen ontwikkeling & veroudering (Age diversity in organizations)*, Van Gorcum, Assen, 467-92.
- * Borges, O., Alves, A.F., Tamayo A. (2008). *Motivação e significado do trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 217-237.
- * Boyatzis, R., Stubbs, E., Taylor, S. (2002). Learning cognitive and emotional intelligence competencies through graduate management education. *Academy of Management Learning and Education*, 1, 150-162.
- * Brasseur, S., Grégoire, J., Bourdu, R., Mikolajczak, M. (2013). The profile of emotional competence (PEC): Development and validation of a self-reported measure that fits dimensions of emotional competence theory. *PLoS One*, 8 (5), 1-8.
- * Brayfield, A. H., Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307-311.
- * Brief, A. P., Brett, J. F., Fetter, D., Stein, E. (1997). Feeling economically dependent on one’s job: Its origins and functions with regard to worker well-being. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 1303-1307.
- * Brief, A. P., Konovsky, M. A., George, J., Goodwin, R., Link, K. (1995). Inferring the meaning of work from the effects of unemployment. *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 693-711.
- * Brief, A. P., Nord, W. R. (1990a). *Meanings of occupational work*. Lexington: Lexington Books.
- * Bustamam, F. L., Teng, S. S., Abdullah, F. Z. (2014). Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel industry in Malaysia. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 144, 392-402.

- * Campbell, D. J. (2000). The proactive employee: Managing workplace initiative. *Academy of Management Perspectives* 14 (3), 52-66.
- * Campbell, A., Converse, P.E. and Rodgers, W.L. (1976). *The Quality of American Life: Perceptions, Evaluations, and Satisfactions*. Russell Sage Foundation, New York, NY.
- * Cardador, M. T. (2008). Re-orienting the career orientation: Implications for hybrid work orientations. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Anaheim, CA.
- * Chalofsky, N. (2003). An emerging construct for meaningful work. *Human Resource Development International*, 6(1), 69-83.
- * Chao, G. T., O’Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730-743.
- * Chaves, A. P., Diemer, M. A., Blustein, D. L., Gallagher, L. A., DeVoy, J. E., Casares, M. T., Perry, J. (2004). Conceptions of work: The view from urban youth. *Journal of Counseling Psychology*, 51(3).
- * Chen, Y., Liu, D., Tang, G., Hogan, T.M. (2021). Workplace events and employee creativity: a multi-study field investigation. *Personnel Psychology*, 74, 211-236.
- * Cheng, S-C., Kao, Y-H. (2022). The impact of the COVID-19 pandemic on job satisfaction: A mediated moderation model using job stress and organizational resilience in the hotel industry of Taiwan. *Heliyon*, 8.
- * Claes, R., Ruiz-Quintanilla, S. (1998). Influences of early career experiences, occupational group, and national culture on proactive career behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 52, 357-378.
- * Clark, A.E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4 (4), 341-372.
- * Coetzee, M., Harry, N. (2014). Emotional intelligence as a predictor of employees' career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 84 (1), 90-97.

- * Davidson, J. C., Caddell, D. P. (1994) Religion and the meaning of work, *Journal for the Scientific Study of Religion*, 33(2), 135-147.
- * Davis, K., Nestrom, J.W. (1985). *Human Behavior at work: Organizational Behavior*, 7 edition, New York: McGraw Hill.
- * Deci, E. L., Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- * Dekas, K. H., Baker, W. E. (2014). Adolescent socialization and the development of adult work orientations. In H. R. Greve, M. L. Seidel (Eds.), *Adolescent experiences and adult work outcomes: Connections and causes* (pp. 51-84). Bingley, England: Emerald Group Publishing.
- * De Vos, A., Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 449-456.
- * Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J., Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.
- * Di Maggio, I., Ginevra, M. C., Nota, L., Soresi, S. (2016). Development and validation of an instrument to assess future orientation and resilience in adolescence. *Journal of Adolescence*.
- * Dik, B. J., Byrne, Z. S., Steger, M. F. (2013). *Purpose and meaning in the workplace*. Washington, DC: American Psychological Association.
- * Dobrow Riza, S., Ganzach, Y., Liu, Y. (2016). Time and job satisfaction: a longitudinal study of the differential roles of age and tenure. *Journal of Management*, 44 (7).
- * Douglas, K., Carless, D. (2009). Abandoning the performance narrative: Two women's stories of transition from professional sport. *Journal of Applied Sport Psychology*, 21(2), 213-230.
- * Dubin, R. (1956). Industrial workers' worlds: A study of the "central life interests" of industrial workers. *Social Problems*, 3(3), 131-142.

- * Durlak, J. A. (2015). *Handbook of social and emotional learning: Research and practice*. Guilford Press.
- * Edwards, J. E., Morrison, R. F. (1994). Selecting and classifying future naval officers: The paradox of greater specialization in broader areas. In M. G. Rumsey, C. B. Walker, Harris, J. H. (Eds.). *Personnel selection and classification*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- * Ekman, P. (2016), "What scientists who study emotion agree about", *Perspectives on Psychological Science*, 11 (1), 31-34.
- * Elfenbein, H. A., Foo, M. D., White, J., Tan, H. H., Aik, V. C. (2007). Reading your counterpart: The benefit of emotion recognition accuracy for effectiveness in negotiation. *Journal of Nonverbal Behavior*, 31, 205-223.
- * Emmons, R.A., Diener, E., Larsen, R.J. (1986). Choice and avoidance of everyday situations and affect congruence: two models of reciprocal interactionism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (4), 815-826.
- * England, G. W., Whitely, W. T. (1990). Cross-national meanings of working. In A. Brief & W. Nord (Eds.), *Meanings of occupational work*. Lexington: Lexington Books.
- * Erdogan, B., Bauer, T.N., Truxillo, D.M., Mansfield, L. (2012). Whistle while you work: a review of the life satisfaction literature. *Journal of Management*, 38 (4), 1038-1083.
- * Ferrari, L., Sgaramella, T. M., Soresi, S. (2015). Bridging disability and work: Contribution and challenges of life design. In L. Nota, J. Rossier (Eds.), *Handbook of life design: From practice to theory and from theory to practice* (pp. 219-232). Hogrefe Publishing.
- * Fiori, M., Bollmann, G., Rossier, J. (2015). Exploring the path through which career adaptability increases job satisfaction and lowers job stress: The role of affect. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 113- 121.
- * Fischer, L., Lück, H. E. (1972). Entwicklung einer Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ). *Psychol Praxis*, 16, 63-76.

- * Fouad, N. A., Brown, M. T. (2000). The role of race and class in development: Implications for counseling psychology. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Handbook of counseling psychology* (3rd ed., pp. 379-408). New York: Wiley.
- * Frese, M., Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187.
- * Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 139-161.
- * Fried, Y., Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287-322.
- * Frey, C. B., Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254-280.
- * Fugate, M., Kinicki, A. J., Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 14-38.
- * Fuller, B., Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 329-345.
- * Fuxman, L., Nicoletti, M., Hack-Polay, D., Mahmoud, A. B. (2021). The Janus-faced effects of COVID-19 perceptions on family healthy eating behavior: Parent's negative experience as a mediator and gender as a moderator. *Health and Work Psychology*, 62(4), 586-595.
- * Gandal, N., Roccas, S., Sagiv, L., Wrzesniewski, A. (2005). Personal value priorities of economists. *Human Relations*, 58(10), 1227-1252.
- * Gecas, V. (1982). The self-concept. *Annual Review of Psychology*, 8, 1-33.
- * Gati, I., Garty, Y., Fassa, N. (1996). Using career-related aspects to assess person-environment fit. *Journal of Counseling Psychology*, 43, 196-206.
- * Gati, I., Landman, S., Davidovitch, S., Asulin-Peretz, L., Gadassi, R. (2010). From career decision-making styles to career decision-making profiles: A multidimensional approach. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 277-291.

- * George, J. M., Jones, G. R. (2008). *Understanding and managing behavior* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- * Ghinetti, P. (2007). The public–private job satisfaction differential in Italy. *Labour*, 21 (2), 361-388.
- * Gollwitzer, P. M. (1999). Implementation intentions: Strong effects of simple plans. *American Psychologist*, 54 (7), 493-503.
- * Gorz, A. (1988). *Metamorfosi del lavoro. Critica della ragione economica*. Torino: Bollati Boringhieri.
- * Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108-124.
- * Grant, A. M., Dutton, J. E., Rosso, B. D. (2008). Giving commitment: Employee support programs and the prosocial sensemaking process. *Academy of Management Journal*, 51(5), 898-918.
- * Grant, A. M., Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work: Lessons from feedback-seeking and organizational citizenship behavior research. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- * Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33, 64-86.
- * Greenidge, D., Devonish, D., Alleyne, P. (2014). The relationship between ability-based emotional intelligence and contextual performance and counterproductive work behaviors: A test of the mediating effects of job satisfaction. *Human Performance*, 27, 225-242.
- * Gross, J. J. (2002). Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences. *Psychophysiology*, 39, 281-291.

- * Guan, Y., Guo, Y., Bond, M. H., Cai, Z., Zhou, X., Xu, J., Liu, S. (2014). New job market entrants' future work self, career adaptability and job search outcomes: Examining mediating and moderating models. *Journal of Vocational Behavior*, 85, 136-145.
- * Guo, Y., Guan, Y., Yang, X., Xu, J., Zhou, X., She, Z., Fu, M. (2014). Career adaptability, calling and the professional competence of social work students in China: A career construction perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 394-402.
- * Gürbüz, A. (2007). An assessment on the effect of education level on the job satisfaction from the tourism sector point of view. *Dogus University Journal*, 8 (1), 36-46.
- * Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- * Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- * Hagmaier, T., Abele, A. E. (2012). The multidimensionality of calling: Conceptualization, measurement and a bicultural perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), 39-51.
- * Hayward, M. D., Hardy, M. A., Liu, M. C. (1994). Work after retirement: The experiences of older men in the United States. *Social Science Research*, 23, 82-107.
- * Heller, D., Watson, D., Ilies, R. (2004). The role of person versus situation in life satisfaction: a critical examination. *Psychological Bulletin*, 130 (4), 574-600.
- * Hennessey, B. A., Amabile, T. M. (2005). *Extrinsic and intrinsic motivation*. Oxford: Black-well Publishin.
- * Herzberg, F. I., Mausner, B., Peterson, R. O., Capwell, D. R. (1957). *Job attitudes: Review of research and opinion*. Pittsburgh, PA: Psychological Service of Pittsburgh.
- * Hesketh, B., Neal, A. (1999). Technology and performance. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development*. San Francisco: Jossey-Bass.

- * Highhouse, S., Zickar, M., Yankelevich, M. (2010). Would you work if you won the lottery? Tracking changes in the American work ethic. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 349-357.
- * Hirschi, A. (2009). Swiss Adolescents' Career Aspirations: Influence of Context, Age, and Career Adaptability. *Journal of Career Development*, 36 (3), 228-245.
- * Hirschi, A., Herrmann, A., Keller, A. C. (2015). Career adaptivity, adaptability, and adapting: A conceptual and empirical investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 87, 1-10.
- * Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Herranen, S., Etäläpelto, A. (2019). "Emotions in leaders' enactment of professional agency". *Journal of Workplace Learning*, 31 (2), 143-165.
- * Holyoak, K. J. (1991). Symbolic connectionism: Toward third-generation theories of expertise. In K. A. Ericsson & J. Smith, *Toward a General Theory of Expertise*. Cambridge: Cambridge University Press.
- * Hoover, S. M., Feldhusen, J. F. (1990). The scientific hypothesis formulation of ability of gifted ninth grade students. *Journal of Educational Psychology*, 82, 838-848.
- * Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *J. Appl. Psychol.* 92, 1332-1356.
- *Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- * Huang, J.-W., and Lin, C.-P. (2011). To stick or not to stick: the social response theory in the development of continuance intention from organizational cross-level perspective. *Computers in Human Behavior*, 27.
- * Humpel, N., Caputi, P. (2001). Exploring the relationship between work stress, years of experience and emotional competency using a sample of Australian mental health nurses. *J Psychiatr Ment Health Nurs.*, 8 (5), 399-403.

- * Istituto Nazionale di Statistica (2019). Nota metodologica sull'indice di vulnerabilità sociale e materiale.
- * Jahoda, M. (1982). *Employment and unemployment: A social-psychological analysis*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- * Joseph, D. L., Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95, 54-78.
- * Judge, T. A., Church, A. H. (2000). *Job satisfaction: research and practice*. Oxford, UK: Blackwell, 166-198.
- * Judge, T. A., Heller, D., Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 530-541.
- * Judge, T. A., Hulin, C. L., Dalal, R. S. (2009). Job satisfaction and job affect, in Kozlowski, S. W. J., (a cura di), *The Oxford handbook of industrial and organizational psychology*, New York: Oxford University.
- * Kahn, W. A. (2007). Meaningful connections: Positive relationships and attachments at work. In J. E. Dutton, B. R. Ragins (Eds.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (pp. 189-206). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- * Kaliski, B.S. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance*. Detroit: Thompson Gale.
- * Karaevli, A., Hall, D. T. (2006). How career variety promotes the adaptability of managers: A theoretical model. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 359-373.
- * Karcher, M. J., Sass, D. (2010). A multicultural assessment of adolescent connectedness: Testing measurement invariance across gender and Ethnicity. *Journal of Counseling Psychology*, 57(3), 274-289.
- * Keser, A. (2005). The Relationship between Job And Life Satisfaction In Automobile Sector Employees In Bursa -Turkey. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 7 (2), 52-63.
- * Kim, J. (2020). Impact of the perceived threat of COVID-19 on variety-seeking. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 28(3), 108-116.

- * Kluemper, D. H., DeGroot, T., Choi, S. (2013). Emotion management ability: Predicting task performance, citizenship, and deviance. *Journal of Management*, 39, 878-905.
- * Koen, J., Klehe, U. C., Van Vianen, A. E., Zikic, J., Nauta, A. (2010). Job-search strategies and reemployment quality: The impact of career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 126-139.
- * Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., Sheep, M. L. (2006). Where is the “me” among the “we”? Identity work and the search for optimal balance. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1031-1057.
- * Kuijpers, M. A. C. T., Schyns, B., Scheerens, J. (2006). Career competencies for career success. *Career Development Quarterly*, 55, 168-178.
- * Leana, C. R., Stiehl, E., Mittal, V. (2009). Organizational behavior and the working poor. Unpublished manuscript, University of Pittsburgh.
- * Lent, R. W., Brown, S. D., Hackett, G. (1994). Toward a Unifying Social Cognitive Theory of Career and Academic Interest, Choice, and Performance. *Journal of Vocational Behavior*, 45 (1), 79-122.
- * Lent, R. W., Singley, D., Sheu, H.-B., Gainor, K. A., Brenner, B. R., Treistman, D., Ades, L. (2005). Social cognitive predictors of domain and life satisfaction: Exploring the theoretical precursors of subjective well-being. *Journal of Counseling Psychology*, 52, 429-442.
- * Leuty, M. E., Hansen, J. I. C. (2011). Evidence of construct validity for work values. *Journal of Vocational Behavior*, 79 (2), 379-390.
- * Liguori, E. W., McLarty B. D., Muldoon, J. (2013). The moderating effect of perceived job characteristics on the proactive personality-organizational citizenship behavior relationship. *Leadership & Organization Development Journal*, 34 (8), 724-740.
- * Lips-Wiersma, M., Morris, L. (2009). Discriminating between ‘meaningful work’ and the ‘management of meaning’. *Journal of Business Ethics*, 88, 491-511.

- * Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297-1349. Chicago: Rand McNally.
- * Ma, X., Tamir, M., Miyamoto, Y. (2018), “A socio-cultural instrumental approach to emotion regulation: culture and the regulation of positive emotions”. *Emotion*, 18 (1).
- * Mahmud, M. S., Talukder, M. U., Rahman, S. M. (2021). Does ‘Fear of COVID-19’ trigger future career anxiety? An empirical investigation considering depression from COVID-19 as a mediator. *The International journal of social psychiatry*, 67(1).
- * Manzoor, H., Johnson, N. and Rashid, M.U. (2018), “Emotions during executive succession in a public board”, *Journal of Organizational Change Management*, 31 (3), 766-776.
- * Martin, A. J., Nejad, H., Colmar, S., Liem, G. A. D., Collie, R. J. (2015). The role of adaptability in promoting control and reducing failure dynamics: a mediation model. *Learning and Individual Differences*, 38, 36-43.
- * Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370-396.
- * Massoudi, K., Abessolo, M., Atitsogbe, K. A., Banet, E., Bollmann, G., Dauwalder, J. P. (2018). “A value-centered approach to decent work,” in *Interventions in Career Design and Education: Transformation for Sustainable Development and Decent Work*. Switzerland: Springer, 93-110.
- * Masten, A. S., Tellegen, A. (2012). Resilience in development psychopathology: Contributions of the Project Competence Longitudinal Study. *Development and Psychopathology*, 24(2), 345-361.
- * Maurer, T. J., Chapman, E. F. (2013). Ten years of career success in relation to individual and situational variables from the employee development literature. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 450-465.
- * May, D. R., Gilson, L., Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.

- *Mayer, J. D., Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence?* New York, NY: Basic Books.
- * Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 60, 197-215.
- * Mínguez, A. M., Vírseda, J. A. V. (2019). Well-being and living arrangement of elderly people from European comparative perspective. *The Social Science Journal*, 56, 228-242.
- * Morin, E. (2003). *Sens du travail. Définition, mesure et validation*. Louvain: Presses Universitaires de Louvain.
- * Morin, E., Archambault, M., Giroux, H. (2001). *Projet Qualité de Vie au Travail. Rapport Final*. Montréal: HEC Montréal.
- * Morse, N. C., Weiss, R. S. (1955). The function and meaning of work and the job. *American Sociological Review*, 20, 191-198.
- * Mottaz, C. J. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26, 365-385.
- * MOW. (1987). International Research Team. *The meaning of working*, New York: Academic Press.
- * Mullins, J.L. (2005). *Management and organizational behavior*. Essex: Pearson Education Limited.
- * Neugarten, B. L., Havighurst, R. J., Tobin, S. S. 1961. The measurement of life satisfaction. *J. Gerontol.* 16:134–143.
- * Nota, L., Santilli, S., Ginevra, M., Soresi, S. (2014). Career adaptability, hope, and life satisfaction in workers with intellectual disability. *Journal of Vocational Behavior*, 85(1), 329-338.
- * Nord, W. R., Brief, A. P., Atieh, J. M., Doherty, E. M. (1990). Studying meanings of work: The case of work values. In A. P. Brief, W. R. Nord (Eds.), *Meanings of occupational work*. Lexington: Lexington Books.

- * O'Driscoll, M. P., Beehr, T. A. (1994). Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (2), 141-155.
- * O'Toole, J. (1973). *Work in America*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Press.
- * Oldham, G. R. (1976). Job-characteristics and internal motivation: The moderating effect of interpersonal and individual variables. *Human Relations*, 29(6), 559-568.
- * Owens, T. J. (1992). Where do we go from here? Post-high school choices of American men. *Youth & Society*, 23, 452-477.
- * Palmore, E. (1969). Predicting longevity: a follow-up controlling for age. *Gerontologist*, 9 (4), 247-253.
- * Parker, S. K., Bindl, U. K., Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36 (4), 827-856.
- * Parker, S. K., Williams, H. M., Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.
- * Pavot, W., Diener, E. (1993). The affective and cognitive context of self-reported measures of subjective well-being. *Social Indicators Research*, 28, 1-20.
- * Pedon, A., Maeran, R. (2002). *Psicologia e mondo del lavoro*. Milano: Led.
- * Peterson, C., Park, N., Hall, N., Seligman, M.E.P. (2009). Zest at work. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 161-172.
- * Petrides, K. V., Furnham, A. (2003). Trait emotional intelligence: behavioural validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction. *European Journal of Personality*, 17, 39-57.
- * Ployhart, R. E., Bliese, P. D. (2006). "Individual adaptability (I-ADAPT) theory: conceptualizing the antecedents, consequences, and measurement of individual differences in adaptability," in *Understanding Adaptability: A Prerequisite for Effective Performance Within Complex Environments*, Vol. 6, eds C. S. Burke, L. G. Pierce, and E. Salas (St. Louis, MO: Elsevier Science), 3-39.

- * Pratt, M. G., Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- * Pugliesi, K. (1995). Work and well-being: Gender influences on the psychological consequences of employment. *Journal of Health and Social Behavior*, 36 (1), 57-71.
- * Rain, J. S., Lane, I. M., Steiner, D. D. (1991). A current look at the job satisfaction/life satisfaction relationship: review and future considerations. *Human Relations*, 44, 287-307.
- * Randolph, D. S. (2005). Predicting the effect of extrinsic and intrinsic job satisfaction factors on recruitment and retention of rehabilitation professionals. *Journal of Healthcare Management*, 50 (1), 49-60.
- * Rice, R. W., Near, J. P., Hunt, R. G. (1980). The job-satisfaction/life-satisfaction relationship: a review of empirical research. *Basic and Applied Social Psychology*, 1, 37-64.
- * Richardson, M. S. (1993). Work in People's Lives: A Location for Counseling Psychologists. *Journal of Counseling Psychology*, 40 (4), 425 - 433.
- * Richardson, L., Wood, E., Montaner, J., Kerr, T. (2012). Addiction treatment-related employment barriers: The impact of methadone maintenance. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 43, 276-284.
- * Rill, B. (2016), "Resonant co-creation as an approach to strategic innovation". *Journal of Organizational Change Management*, 29 (7), 1135-1152.
- * Roberson, L. (1990). Functions of work meanings in organizations: Work meaning and work motivation. In A. P. Brief, W. R. Nord (Eds.), *Meanings of occupational work: A collection of essays*. Lexington, MA: Lexington Books.
- * Rode, J. C. (2004). Job satisfaction and life satisfaction revisited: a longitudinal test of an integrated model. *Human Relations*, 57, 1205-1230.
- * Rothman, M. (1987). Designing work environments to influence productivity. *Journal of Business and Psychology*, 1, 390-395.

- * Rudolph, C. W., Lavigne, K. N., Zacher, H. (2017). Career adaptability: A meta-analysis of relationships with measures of adaptivity, adapting responses, and adaptation results. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 17-34.
- * Saarni, C. (1999). *The development of emotional competence*. New York: Guilford Press.
- * Saks, A. M., Ashforth, B. E. (1996). Proactive socialization and behavioral self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 48, 301-323.
- * Santilli, S., Ginevra, M. C., Sgaramella, T. M., Nota, L., Ferrari, L., Soresi, S. (2015). Design My Future: An instrument to assess future orientation and resilience. *Journal of Career Assessment*, 22(1), 123-137.
- * Sarchielli G. (2003). *Psicologia del lavoro*. Bologna: Il Mulino.
- * Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. In S. D. Brown, & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (pp. 42-70). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- * Savickas, M.L. (2013). *Career Development and Counseling: putting theory and research to work* (capitol 6). New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- * Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J. P., Duarte, M. E., Guichard, J., Soresi, S., Van Esbroeck, R., Van Vianen, A. E. M. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 239-250.
- * Savickas, M. L., Porfeli, E. J. (2012). Career adapt-abilities scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 661-673.
- * Schaubroeck, J., Ganster, D. C., Fox, M. L. (1992). Dispositional affect and work-related stress. *Journal of Applied Psychology*, 77 (3), 322-335.
- * Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701- 716.

- * Scheibe, S., Spieler, I., Kuba, K. (2016). An older-age advantage? Emotion regulation and emotional experience after a day of work. *Work, Aging and Retirement*, 2 (3).
- * Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in twenty countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.
- * Schwab, K. (2018). The Future of Jobs Report. World Economic Forum.
- * Seibert, S. E., Crant, J. M., Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84 (3), 416-427.
- * Seibert, S. E., Kraimer, M. L., Crant, M. J. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54, 854-874.
- * Seibert, S.E., Kraimer, M.L., Holtom, B.C., Pierotti, A.J. (2013). Even the best laid plans sometimes go askew: career self-management processes, career shocks, and the decision to pursue graduate education. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 169-182.
- * Sloane, P. J., Williams, H. (2000). Job satisfaction, comparison earnings, and gender. *Labour*, 14(3), 473-502.
- *Smith, P. C., Kendall, L. M., Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Skokie, IL: Rand McNally.
- * Sohl, S. J., Moyer, A. (2009). Refining the conceptualization of an important future-oriented self-regulatory behavior: Proactive coping. *Personality and Individual Differences*, 47 (2), 139-144.
- * Soresi, S., Nota, L., Ferrari, L. (2012). Career Adapt-Abilities Scale-Italian Form: Psychometric properties and relationships to breadth of interests, quality of life, and perceived barriers. *Journal of Vocational Behavior*, 80 (3), 705-711.
- * Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management*, 18 (5), 1442-1465.

- * Stallings, M.C., Dunham, C.C., Gatz, M., Baker, L.A. Bengtson, V.L. (1997). Relationship among life events and psychological well-being: more evidence for a two-factor theory of well-being. *Journal of Applied Gerontology*, 16 (1), 104-119.
- * Stamouli, E. (2014). *Emotionale Kompetenz als Bestandteil beruflichen Handelns [emotional competence as a component of professional action]*. Hamburg: Kovac.
- * Steger, M. F., Frazier, P., Oishi, S., Kaler, M. (2006). The meaning of life questionnaire: Assessing the presence of and search for meaning in life. *Journal of Counseling Psychology*, 55(1), 80-93.
- * Stickland, R. (1996). Career self-management - can we live without it? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(4), 583-596.
- * Sullivan, S. C. (2006). The work-faith connection for low-income mothers: A research note. *Sociology of Religion*, 67(1), 99-108.
- * Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282-298.
- * Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. In D. Brown, L. Brooks & Associates (Eds.), *Career choice and development* (pp. 197-261) (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- * Super, D. E., Savickas, M. L., Super, C. M. (1996). The life-span, life-space approach to careers. In D. Brown & L. Brooks (Eds.), *Career choice and development* (3rd ed., pp. 121-178). San Francisco: Jossey-Bass.
- * Super, D. E., Sverko, B. (1995). *Life roles, values, and careers*. San Francisco: Jossey-Bass.
- * Tajfel, H., Turner, J. C. (1985). The social identity theory of intergroup behavior. In Worchel, S., & Austin, W. G. Eds. *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago: Nelson-Hall.
- * Taylor, S. (2019). *The psychology of pandemics: Preparing for the next global outbreak of infectious disease*. Cambridge Scholars Publishing.

- * Theys, L., Krystallidou, D., Salaets, H., Wermuth, C., Pype, P. (2020). Emotion work in interpreter-mediated consultations: a systematic literature review. *Patient Educ Couns.*, 103 (1), 33-43.
- * Tolentino, R., Garcia, P. R. J. M., Restubog, S. L. D., Bordia P., Tang R. L. (2013). Validation of the Career Adapt-Abilities Scale and an examination of a model of career adaptation in the Philippine context. *Journal of Vocational Behavior*, 83 (3), 410-418.
- * Tolentino, L. R., Garcia, P. R. J. M., Lu, V. N., Restubog, S. L. D., Bordia, P., Plewa, C. (2014). Career adaptation: The relation of adaptability to goal orientation, proactive personality, and career optimism. *Journal of Vocational Behavior*, 84, 39-48.
- * Townsend, N. (2002). *The package deal: Marriage, work, and fatherhood in men's lives*. Philadelphia, PA: Temple University Press.
- * Udayar, S., Fiori, M., Thalmayer, A. G., Rossier, J. (2018). Investigating the link between trait emotional intelligence, career indecision, and self-perceived employability: The role of career adaptability. *Personality and Individual Differences*, 135, 7-12.
- * Vila, L. E., García-Mora, B. (2005). Education and the determinants of job satisfaction. *Education Economics*, 13 (4), 409-425.
- * Wanberg, C. R., Ali, A. A., Csillag, B. (2020). Job seeking: The process and experience of looking for a job. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 315-337.
- * Wanberg, C. R., Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85, 132-142.
- * Wang, N., Wilhite, S., Martino, D. (2016), "Understanding the relationship between school leaders' social and emotional competence and their transformational leadership: the importance of self-other agreement". *Educational Management Administration and Leadership*, 44 (3), 467-490.
- * Warr, P. B. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. New York: Psychology Press.
- * Warr, P., Fay, D. (2001), "Age and personal initiative at work", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 10, pp. 343-53.

- * Wayne, S. J., Shore, M., Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *The Academy of Management Journal* 40 (1), 82-111,
- * Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- * Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., Lofquist, L. H. (1967). "Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire", 22, *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- * Weiss, J. W., Skelley, M. F., Haughey, J. C., Hall, D. T. (2004). Calling, new careers and spirituality: A reflective perspective for organizational leaders and professionals. In M. L. Pava & P. Primeaux (Eds.), *Spiritual intelligence at work: Meaning, metaphor and morals*. Amsterdam: Elsevier, Ltd.
- * Wilson, W. J. (1996). *When work disappears: The world of the new urban poor*. New York: Random House.
- * Wolff, E. N. (1998, December). Recent trends in wealth ownership. Paper presented at a conference on Benefits and Mechanisms for Spreading Asset Ownership in the United States, New York University.
- * Wrzesniewski, A. (1999). *Jobs, careers, and callings: Work orientation and job transitions*. Doctoral dissertation, University of Michigan.
- * Wrzesniewski, A. (2003). Finding positive meaning in work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- * Wrzesniewski, A. E., Dutton, J. E., Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work, *Research in Organizational Behavior*, 25, 93-135.
- * Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31, 21-33.
- * Yucel I.I., Kemal H.N. Investigating the Psychological Well-Being and Job Satisfaction Levels in Different Occupations. *International Education Studies*, 9, 194-205.

* Yugo, J. E. (2006). The effect of response format on the criterion related validity of a measure of work orientation [Doctoral dissertation, Bowling Green State University].

* Zambianchi, M. (2016). Proactive personality, social well-being and civic participation in emerging adulthood. *Applied Psychology Bulletin*, 216, 3-17.

* Zembylas, M. (2007), "Theory and methodology in researching emotions in education", *International Journal of Research and Method in Education*, 30 (1), 57-72.

