

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

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

**Corso di Laurea in Psicologia Sociale,
del Lavoro e della Comunicazione**

Tesi di Laurea Magistrale

**Percezione e impatto dell'ambiente lavorativo, fisico e sociale,
sul benessere delle persone**

**Perception and impact of the physical and social work environment
on people's well-being**

Relatrice
Prof.ssa Ferrari Lea

Laureanda
Tomaselli Licia
Matricola: 2085583

Anno Accademico 2023-2024

INDICE

Introduzione.....	i
Capitolo 1 - L'ambiente di lavoro sociale.....	1
1.1 Definizione.....	1
1.2 Modelli.....	1
1.2.1 Rapporto tra pari: i colleghi.....	2
1.2.2 Tipologie di Leadership.....	3
1.2.3 L'immagine trasmessa al cliente.....	4
1.3 La situazione in Italia.....	5
1.4 La Pandemia.....	6
Capitolo 2 - L'ambiente di lavoro fisico.....	8
2.1 La Psicologia Ambientale.....	8
2.2 Il Restorative Design.....	8
2.3 L'illuminazione.....	10
2.4 Il colore.....	11
2.5 Il rumore.....	13
2.6 La qualità dell'aria.....	13
2.7 La temperatura.....	14
2.8 Igiene e pulizia.....	15
2.8.1 Il presenteismo.....	15
2.9 Gli spazi.....	16
2.9.1 La privacy.....	16
2.9.2 Gli spazi open plan.....	17
2.9.3 Gli spazi verdi.....	17
2.10 Gli effetti dello smart working.....	18
2.10.1 L'home working.....	18
2.10.1 Oltre le mura di casa.....	19
Capitolo 3 - L'autenticità a lavoro.....	20
3.1 Autenticità nei diversi aspetti della nostra vita.....	20
3.2 Essere autentici nel contesto lavorativo.....	20
3.2.1 Vivere in modo autentico, auto-alienazione, accettazione delle influenze esterne.....	21
3.2.2 Benessere personale.....	22

3.2.3 Motivazione dei lavoratori.....	24
3.3 Diversity management e LGBTQ+ in azienda.....	25
3.3.1 Coming-out e minority stress.....	26
3.3.2 I vantaggi di un'azienda inclusiva.....	26
3.3.3 Pratiche per un luogo di lavoro inclusivo.....	27
Capitolo 4 - Il Work Engagement.....	28
4.1 Etimologia e storia.....	28
4.2 Definizioni.....	29
4.3 Work engagement: attribuito o tratto di personalità?.....	30
4.4 Burnout.....	32
4.4.1 Similitudini e differenze tra Burnout e Work Engagement.....	33
4.5 Workaholism.....	34
4.5.1 Differenze con il Work Engagement.....	34
4.5.2 Similitudini ed effetti negativi.....	35
Capitolo 5 - La Career Sustainability.....	37
5.1 Definizioni e modelli.....	37
5.2 La dimensione temporale.....	38
5.2.1 La consapevolezza di sé nel tempo e nello spazio.....	39
5.2.2 Il concetto di sé.....	40
5.3 Soddisfazione e benessere psicologico legati alla carriera sostenibile.....	40
5.3.1 Ipotesi numero uno: plateau di carriera.....	41
5.3.2 Ipotesi numero due: soddisfazione lavorativa.....	41
5.3.3 Ipotesi numero tre: benessere psicologico.....	42
5.3.4 Ipotesi numero quattro: il ruolo moderatore del tipo di lavoratore.....	42
5.4 Implicazioni pratiche per la ricerca.....	43
Capitolo 6 - La Career Adaptability.....	45
6.1 Le origini.....	45
6.1.1 Teoria dello sviluppo di carriera.....	45
6.1.2 Teoria dell'adattabilità alla carriera.....	46
6.1.3 Altre prospettive.....	46
6.2 Nuovi sviluppi.....	47
6.3 Implicazioni pratiche.....	50
6.3.1 Il contesto educativo e culturale.....	50

Capitolo 7 - Obiettivi e ipotesi della ricerca.....	52
7.1 Gli obiettivi della ricerca.....	52
7.2 Ipotesi di ricerca.....	53
7.2.1 Analisi quantitativa.....	53
7.2.2 Analisi qualitativa.....	56
Capitolo 8 - Metodologia e procedure.....	58
8.1 Il campione.....	59
8.2 Metodologia e strumenti.....	60
8.3 Attendibilità delle scale.....	64
Capitolo 9 - Analisi dei risultati.....	66
9.1 Correlazione tra le scale.....	66
9.2 Verifica dei modelli: path analysis.....	68
9.2.1 Modello 1.....	69
9.2.2 Modello 2.....	70
9.2.3 Conclusioni.....	71
9.3 Variabili socio-demografiche.....	73
9.3.1 Genere.....	73
9.3.2 Et�.....	74
9.3.3 Tipo di contratto.....	75
9.3.4 Orario di lavoro.....	76
9.3.5 Livello professionale.....	77
9.4 Analisi qualitativa.....	79
9.4.1 Percezione dell’impatto dell’ambiente fisico sul benessere.....	80
9.4.2 Percezione dell’impatto dell’ambiente sociale sul benessere.....	82
9.4.3 Cosa miglioreresti nel tuo lavoro?.....	84
9.4.4 Descriva brevemente il suo luogo di lavoro, precisando gli aspetti strutturali ed ambientali...86	
Capitolo 10 – Conclusioni, limiti della ricerca e spunti per la ricerca futura.....	88
10.1 Conclusioni.....	88
10.2 Limiti della ricerca e spunti per la ricerca futura.....	94
Riferimenti Bibliografici.....	98
Sitografia.....	112

Introduzione

Definire il concetto di "ambiente" è una sfida complessa dal momento che il termine abbraccia una vasta gamma di significati, rendendolo un concetto sfaccettato e versatile. La stessa Treccani evidenzia come la complessità di questa definizione derivi dalla molteplicità dei contesti in cui può essere utilizzata, rendendo spesso necessario l'uso di aggettivi per circoscriverne l'ambito. Si parla infatti di ambiente naturale, culturale, sociale, virtuale e così via. Il termine può riferirsi tanto a un luogo fisico, come un paesaggio o un edificio, quanto a un contesto umano e relazionale, come una comunità o un gruppo che condivide dinamiche e interessi comuni (Cogliati Dezza, 2005).

Nonostante le differenze tra le varie accezioni del termine, esiste un filo conduttore che le unisce: *"ciò che circonda, ciò che sta intorno"*. In questo senso, l'ambiente può essere visto come *"l'insieme delle condizioni e dei fattori interconnessi che influenzano un organismo, sia esso vegetale, animale o umano, all'interno di uno spazio definito"* (Cogliati Dezza, 2005). Questo concetto si applica sia al mondo naturale, come l'acqua che avvolge un pesce nel suo habitat, sia agli ambienti umani e lavorativi, dove le condizioni circostanti influiscono sul benessere fisico e mentale delle persone. Riflettendo su questa definizione, emerge l'importanza di considerare gli *"elementi che rendono possibile la vita"* anche negli ambienti umani. Ad esempio, un pesce non potrebbe sopravvivere se fosse privato dell'acqua o se l'acqua fosse inquinata. Allo stesso modo, gli esseri umani necessitano di un ambiente salubre per mantenere il proprio benessere. Ci si può quindi chiedere: cosa accade a una persona se viene privata di aria pulita, di luce naturale o di un clima favorevole alla salute? E cosa succede se il contesto in cui vive o lavora non sostiene il suo benessere psicofisico? L'ambiente che ci circonda rappresenta per noi una sorta di "ossigeno" invisibile, un equilibrio sottile ma fondamentale. In un mondo sempre più dinamico e complesso, dove le vite sono scandite da continui cambiamenti, la qualità dell'ambiente lavorativo assume un ruolo centrale. La modernità, caratterizzata da ritmi di lavoro intensi e da una crescente distanza dall'età pensionabile, rende indispensabile una riflessione sul modo in cui il contesto lavorativo

influisce sul nostro benessere. Spesso ci adattiamo a lavori che non ci soddisfano pienamente, senza fermarci a riflettere su come potrebbero essere migliorati per permetterci di conciliare al meglio vita privata e professionale.

Affrontare questa sfida richiede un cambio di prospettiva, soprattutto considerando le nuove generazioni. Per la Generazione Z, nata tra il 1995 e il 2010, il lavoro non è più soltanto un mezzo per ottenere un reddito, ma un'opportunità per creare una vita sociale ricca e soddisfacente. Le loro aspettative verso il contesto lavorativo sono orientate a un ambiente che favorisca il benessere complessivo, promuovendo un clima aziendale positivo, opportunità di crescita e un equilibrio tra vita lavorativa e privata (Basaglia, 2022). Questa nuova sensibilità ha portato le aziende a ripensare le loro politiche organizzative, investendo in ambienti di lavoro capaci di supportare la crescita individuale e collettiva. Creare un contesto lavorativo in cui i dipendenti si sentano valorizzati e rispettati è diventato essenziale per attrarre e trattenere i talenti. Solo le imprese che riusciranno a creare spazi di lavoro che favoriscano il benessere, sia fisico che mentale, riusciranno a costruire una cultura aziendale solida e capace di affrontare le sfide future. Investire nella qualità dell'ambiente lavorativo non è solo una scelta etica, ma una strategia vincente per garantire benessere, produttività e soddisfazione a lungo termine, sia per i lavoratori che per le aziende stesse.

Capitolo 1

L'ambiente di lavoro sociale

1.1 Definizione

Esaminiamo innanzitutto l'aspetto sociale dell'ambiente di lavoro. Negli ultimi decenni, abbiamo assistito a una crescente diversificazione delle professioni. Le esigenze contemporanee richiedono competenze sempre più variegate, mentre lavori che fino a pochi anni fa sembravano insostituibili stanno scomparendo o riducendosi notevolmente. L'avvento della pandemia di Covid-19 ha inoltre accelerato la diffusione del lavoro a distanza, una modalità che sempre più aziende adottano per soddisfare le esigenze di dipendenti che vivono lontano dalla sede aziendale o che hanno necessità familiari e personali. Indipendentemente dalla modalità di gestione del lavoro, un elemento comune ad ogni posizione lavorativa è la relazione con gli altri. Questi "altri" possono essere clienti, colleghi, superiori o dipendenti, ma anche l'azienda stessa. Le dinamiche di questi rapporti influenzano il nostro stato psicologico, il nostro benessere e la qualità del lavoro stesso. Per questo motivo, è fondamentale analizzare attentamente queste interazioni.

1.2 Modelli

Possiamo vedere lo stress lavorativo e il benessere lavoro-correlato lungo un continuum con il burnout a un estremo e l'engagement lavorativo all'altro estremo. L'approccio Job Demands-Resources model (Schaufeli & Salanova, 2007) presuppone che le attività lavorative possano comportare richieste eccessive per il lavoratore, ma anche offrire risorse utili al raggiungimento degli obiettivi e allo sviluppo personale e professionale. Le "*job demands*" tendono a innescare un processo di deterioramento del benessere, consumando le energie mentali, emotive e fisiche dei lavoratori e rappresentando i principali fattori che conducono al burnout. Al contrario, le "*job resources*" come lo stipendio, le opportunità di carriera, le relazioni sociali e la partecipazione alle decisioni favoriscono il processo motivazionale, aumentando l'engagement, riducendo il cinismo, migliorando le prestazioni

e attenuando l'impatto delle richieste lavorative. Queste risorse sono strettamente correlate all'engagement lavorativo.

Il benessere legato al lavoro e lo stress organizzativo sono separati da una linea sottile. Negli ultimi decenni, con i cambiamenti che hanno investito la società e il ruolo del lavoro, vari autori nell'ambito della psicologia sociale hanno cercato di spiegare il rapporto tra il benessere del lavoratore e l'ambiente sociale.

1.2.1 Rapporto tra pari: i colleghi

Tra dipendenti della stessa azienda possono costruirsi rapporti di subalternità e competizione oppure rapporti armoniosi e di buona comunicazione interna.

Il Modello sull'iniquità dello scambio (Adams, 1963) sostiene che il lavoratore non valuti i risultati in termini di investimenti ed esiti, ma in base al rapporto tra questi e ciò che altre persone hanno investito e ottenuto in circostanze simili. La base sulla quale si pone questo principio di equità segue tre principi. Il primo è un principio strumentale che difende i propri interessi e dunque sostiene che l'io lavoratore debba ottenere quanto gli spetta. Il secondo principio riguarda la sfera sociale, perciò il confronto con gli altri che deve risultare alla pari. Infine, il principio morale sancisce il legame al valore di essere trattati nel modo "giusto".

Se questi principi non vengono rispettati, si parla di iniquità, uno stato di frustrazione e senso di ingiustizia che ci spinge a far tornare lo stato di equilibrio attraverso diverse strategie. Tra queste strategie troviamo la modifica degli input, ovvero la riduzione di impegno; la modifica dei referenti, cambiando gli individui posti in paragone; la modifica del bilancio di risorse impiegate oppure del bilancio di risultati ottenuti. Un'ultima drastica strategia è quella dell'abbandono del posto di lavoro per una nuova occupazione.

La Teoria sulla giustizia organizzativa (Greenberg & Colquitt, 2005), invece amplia il modello di Adams aggiungendo il ruolo delle caratteristiche del contesto sociale nelle quali si generano tali scambi. Si distinguono tre tipologie di giustizia organizzativa:

- giustizia distributiva: credenza che l'organizzazione distribuisca i benefici in modo equo;
- giustizia procedurale: credenza che l'organizzazione utilizzi modi adeguati di allocare e distribuire le risorse;

- giustizia interpersonale: percezione di come si viene trattati all'interno dell'organizzazione in termini di rispetto e dignità.

Secondo questo modello, la percezione di giustizia si basa sia sulla quantità di benefici ricevuti sia sulle modalità con cui questi benefici e le sanzioni vengono distribuite. Pertanto, diventano fondamentali le modalità di gestione organizzativa, come i sistemi di valutazione delle risorse umane, la trasparenza e la chiarezza delle regole, i modelli di comunicazione interna e il rispetto dei diritti e delle regole.

1.2.2 Tipologie di Leadership

Ogni azienda, pubblica o privata che sia, è sempre organizzata su una gerarchia che permetta una buona gestione delle risorse umane e del lavoro. Queste gerarchie, pur essendo stabili, possono trasmettere al lavoratore dipendente e all'organizzazione generale un senso di armonia e serietà oppure creare un ambiente rigido e soffocante.

In questa cornice si parla di leader e modelli di leadership più o meno efficaci che determinano un diverso attaccamento all'azienda, un diverso impegno lavorativo e un diverso stato di benessere generale. Le teorie sulla leadership si sono ramificate in base alle diverse scuole di pensiero, dalle teorie innatiste che basano le teorie di leadership sui tratti individuali, alle comportamentiste, da quelle situazionali a quelle transazionali e trasformativistiche che considerano il processo che si forma tra leader e followers.

Ho voluto riportare due teorie, una comportamentale e una situazionale che trovo particolarmente esplicative.

Il noto psicologo sociale Kurt Lewin condusse un esperimento sociale su alcuni ragazzi della scuola media divisi in gruppi da cinque membri. Ogni gruppo doveva svolgere alcuni compiti e veniva supervisionato da studenti di scuola superiore. Ognuno dei tre studenti doveva esercitare il suo ruolo di leader con uno stile di comportamento diverso.

Lo studente che assumeva lo stile autocratico doveva essere puntiglioso nel far rispettare le regole imposte prendendo decisioni senza interpellare gli altri studenti e senza dare il suo supporto al gruppo. Lo studente con stile lassista non solo non era di supporto come nel primo caso, ma neppure dava istruzioni, non interveniva e lasciava completa libertà ai membri del gruppo. Infine, il leader con stile democratico contribuiva alla buona riuscita del progetto dando a tutti la possibilità di parlare, interagiva con i membri e chiariva

istruzioni e dubbi. I risultati mostravano come soltanto i membri del terzo gruppo erano orgogliosi del lavoro portato a termine e del loro gruppo di lavoro. Questi studenti erano anche più uniti ed avevano delle buone prestazioni anche in assenza del leader. Lewin sostiene che nel terzo caso le persone lavorano meglio in quanto si sentono più coinvolte e motivate a raggiungere obiettivi condivisi. In ogni caso il modello di Lewin anticipa le teorie situazionali sostenendo che il leader più efficace è colui che sa unire i tre stili di leadership utilizzandoli in base alla situazione e ai membri del gruppo. Infatti, lo stile autoritario sembra essere appropriato quando è necessario prendere una scelta in fretta o in situazioni di emergenza, mentre quello lassista nel caso di un gruppo con membri preparati e autonomi nel prendere decisioni, mentre lo stile democratico può risultare poco efficace quando nel gruppo ci sono tante idee ed è difficile prendere una scelta condivisa da tutti (Lewin et al., 1939).

La teoria della leadership situazionale (Hersey & Blanchard, 1972) si basa sull'assunto che non esista uno stile di leadership perfetto. Lo stile di leadership da usare dipende dal contesto in cui il leader è inserito (Bolden, 2004). Uno stile può quindi essere appropriato in alcune situazioni, ma non in altre (Malos, 2012). Avanza l'idea di cercare un leader che si sappia adattare alle diverse caratteristiche ed esigenze dell'ambiente sociale nel quale è immerso ed adottare comportamenti consoni a questo.

1.2.3 L'immagine trasmessa al cliente

L'ambiente lavorativo di un'azienda è un biglietto da visita per i clienti che sempre di più cercano piccole realtà attente al tema dell'ambiente e sostenibili per il pianeta e le persone. Un'azienda realmente trasparente diffonde fiducia verso il suo marchio e quindi una maggiore fidelizzazione del cliente. Per renderci conto di quanto il benessere dei lavoratori abbia un impatto circolare, che tocca il dipendente, i clienti e la produttività dell'azienda è sufficiente citare il noto esempio del colosso online di Shein, azienda cinese fondata nel 2008 sfruttando una rete di piccole fabbriche. Il grande successo della piattaforma Shein deriva dalla sua capacità di rispondere immediatamente alle tendenze attuali grazie ad un software di intelligenza artificiale che, analizzando i dati provenienti da internet e dai social media, porta sul suo mercato online anche fino a seimila nuovi capi al giorno. Tra il 2020 e il 2023, però, con la sempre più crescente consapevolezza del *fast fashion* a discapito di

un mercato più green, si iniziò a dibattere sulla qualità dei prodotti Shein, della loro durata, del loro bassissimo costo e di tutto ciò che ha potuto permettere queste condizioni. A prendere parte a questo dibattito è soprattutto la Generazione Z, la generazione al momento più preoccupata del nostro impatto sul pianeta. In questo caso si parla di sostenibilità ambientale, ma anche di etica, a causa della scoperta delle gravi condizioni dei lavoratori delle fabbriche partner. In seguito allo scandalo legale, Shein ha iniziato delle collaborazioni con alcuni influencer per diffondere ai propri clienti la vista di una realtà produttiva positiva e sostenibile. L'iniziativa si è rivelata però ancora più dannosa. Il fallimento della campagna pubblicitaria sta nell'ormai compromessa reputazione del brand. Nei video, infatti, si vedono gli influencer passare in una fabbrica venendo intrattenuti da dei dipendenti felici, immagine che era invece stata sostituita da quella reale dello sfruttamento dei dipendenti delle fabbriche partner. È noto, infatti, che *“la sponsorizzazione da parte dei creator risulti efficace quando il consumatore la percepisce come spontanea e credibile”*. Il successo del brand che ha raggiunto il picco nel 2022 con più di 195 milioni di download dell'App sta ora vedendo un calo dal 2023 di circa 20 milioni di download. Questo dimostra quanto la cattiva reputazione del brand, dei valori dell'azienda e del successivo rebranding abbia un notevole impatto sulla relazione con il cliente (Becomm, 2024).

1.3 La situazione in Italia

BVA Doxa attraverso un questionario ha raccolto le opinioni di lavoratrici e lavoratori per indagare il benessere lavoro-correlato in Italia nel 2022. Il 61% delle persone risponde di aver sperimentato malessere psicologico sia a casa che a lavoro. Il 62% delle lavoratrici e lavoratori italiani hanno sperimentato almeno un sintomo correlato al burnout, in particolare i colletti blu. Questi ultimi sembrano provare disturbi di maggiore intensità, tra i quali cinismo e distacco. I colletti bianchi, invece, sperimentano maggiormente e sempre più frequentemente sintomi di sfinimento. Rispetto al 2021, la percentuale di lavoratori che sostiene l'interferenza degli impegni di lavoro con la vita privata è aumentata dell'8%, arrivando al 59%. Anche a causa del periodo storico che stiamo vivendo tra guerre, inflazioni ed emergenza climatica, aumenta la percezione di stress. Una persona su due, infatti, sperimenta condizioni di stress elevato, in particolare i dirigenti.

Come nella ricerca condotta nel 2021, ancora una volta si sostiene che l'ambiente di lavoro non è un luogo adatto per esprimere il proprio malessere emotivo. Una persona su due ha lasciato il posto di lavoro per motivi legati al malessere psicologico, soprattutto lavoratori appartenenti alla generazione Z. Le iniziative aziendali per promuovere il benessere psicologico risultano non sempre efficaci, ma vengono apprezzate particolarmente la flessibilità oraria e l'attivazione di programmi strutturati dei Well-being. Anche il lavoro ibrido (*smart working*) viene apprezzato e considerato determinante per il benessere psicologico del 65% dei rispondenti al questionario. In caso di cambio lavoro, il 66% dei lavoratori preferisce un'azienda attenta al benessere psicologico dei suoi dipendenti. Nelle aziende dove non è presente un supporto psicologico, il 75% dei lavoratori, siano essi colletti bianchi, colletti blu o dirigenti, vorrebbe fosse messo a disposizione nella propria. Purtroppo, solo una persona su tre ritiene che la propria azienda diffonda una cultura organizzativa inclusiva nei confronti del benessere psicologico. Infine, per quanto riguarda le pari opportunità, solo il 15% ritiene che la propria azienda valorizzi in modo adeguato le diversità di genere, etnia, età e orientamento sessuale (Bva-doxa, 2022).

1.4 La Pandemia

La Pandemia da Covid-19 ha sconvolto la nostra quotidianità per mesi. Ancora oggi assistiamo a cambiamenti che si sono ormai consolidati nella vita di tutti i giorni, come lo *smart working*, l'uso delle mascherine in alcuni contesti sanitari, la presenza di plexiglass su alcune scrivanie di uffici e studi e l'uso più frequente di gel sanificanti e di un più corretto lavaggio delle mani. Nel 2020, inoltre, la Pandemia ha messo in evidenza le carenze nella pianificazione e gestione del lavoro, soprattutto nelle strutture sanitarie, causando mancanza di supporto e insicurezza lavorativa. Questi fattori hanno incrementato i rischi psicosociali, come stress lavorativo, burnout, depressione e, in caso di cronicizzazione, gravi problemi fisici come malattie cardiovascolari, disturbi muscolo-scheletrici e disturbi gastrointestinali funzionali, ovvero senza che i lavoratori in questione avessero storie pregresse di questi disturbi. A livello organizzativo, le conseguenze includono un calo del rendimento nelle prestazioni lavorative, un aumento dell'assenteismo e del turnover e una crescita del tasso di infortuni (Malliarou & Kotsakis, 2023).

Una buona strategia preventiva da parte dei dirigenti potrebbe essere la formulazione di politiche volte a garantire il benessere degli operatori socio-sanitari, migliorando l'ambiente di lavoro per aumentare il senso di sicurezza, l'impegno lavorativo e ridurre il turnover (Gu & Yu, 2020). Secondo la già citata indagine Doxa, condotta in Italia nel 2022, si è registrato un aumento dell'ansia e dell'insonnia rispetto al periodo pre-Covid: l'ansia è passata dal 35% al 53% e l'insonnia al 50%. Studi sull'impatto del Covid sui lavoratori italiani e nel Mondo mostrano che i giovani sotto i 35 anni siano stati i più colpiti dalle conseguenze della pandemia. La ricerca di Eurofond del 2020 evidenzia come, rispetto alle fasce più alte di età, i giovani lavoratori under 35 anni, abbiano risposto al questionario affermando di aver subito nell'aprile 2020 un abbassamento del benessere psichico e un aumento di tensione, depressione e senso di solitudine. Rispetto ai colleghi più anziani, infatti, tra il mese di aprile e quello di luglio, si nota solo un timido miglioramento di queste condizioni.

Una ricerca interessante ha analizzato le opinioni dei giovani lavoratori che hanno iniziato a lavorare durante o subito dopo la crisi pandemica. Lo studio di Mihaela Muntean e Mirela Catrinel (2023), "*Entry-Level Employees' Perception on the Work Environment During and After the COVID-19 Pandemic*" rivela che aspetti come il successo di carriera, la leadership responsabilizzante, il rapporto organizzazione-dipendente e la percezione della CSR (*Corporate Social Responsibility*) influenzano positivamente l'esperienza lavorativa dei giovani dipendenti. In particolare, la promozione di una leadership solidale, l'incoraggiamento alla cooperazione e l'integrazione di conoscenza e innovazione migliorano il coinvolgimento emotivo e l'identificazione organizzativa dei giovani che lavorano da casa. Inoltre, i giovani apprezzano lavorare con persone dalle diverse conoscenze ed esperienze, per cui anche nel lavoro da remoto si incoraggia la creazione di gruppi variegati e si promuove la fiducia reciproca. La valutazione positiva del team di appartenenza risulta decisiva per un adeguato atteggiamento nei confronti del lavoro e per la produttività.

Capitolo 2

L'ambiente di lavoro fisico

2.1 La Psicologia Ambientale

La psicologia ambientale è la scienza che si occupa di studiare come l'ambiente influenzi il nostro comportamento e la nostra psiche e di come l'uomo influenzi vicendevolmente l'ambiente (Costa, 2009). Per fare un esempio, possiamo pensare al tragico risvolto del fenomeno del suicidio e alla sua diffusione nel Mondo. Un gruppo di ricercatori dell'Università di Vienna hanno osservato come il tasso di suicidio sia influenzato dalle ore di luce che possiamo godere. La durata del soleggiamento giornaliero è risultata significativamente e negativamente correlata alla frequenza dei suicidi. I ricercatori sono arrivati alla conclusione che il sole nel giorno del suicidio e fino a dieci giorni prima del suicidio può facilitare il suicidio. Una maggiore insolazione giornaliera da quattordici a sessanta giorni prima è associata a bassi tassi di suicidio (Vyssoki, Kapusta, Prashak-Rieder & Dorffner, 2014).

2.2 Il Restorative Design

Nella cornice della psicologia ambientale si trova l'oggetto di studio del *restorative design* che mira a progettare spazi e a pianificare il contesto urbano allo scopo di migliorare il benessere delle persone. I luoghi che viviamo ogni giorno, infatti, hanno un impatto sui nostri stati d'animo, pensieri e comportamenti. Gli autori del testo *Che cos'è il restorative design*, Francesca Pazzaglia e Leonardo Tizi dell'Università di Padova affrontano, attraverso modelli teorici e pratici, le strategie da utilizzare nel creare spazi quotidiani che abbiano l'obiettivo di ridurre lo stress e promuovere uno stato di comfort. I luoghi hanno effetti importanti e costanti sulle nostre emozioni, comportamenti, relazioni, risorse cognitive, apprendimenti. Ciò vuol dire che luoghi di lavoro ben progettati si riflettono su comportamenti più motivati, coinvolti e in generale sulla produttività e sul benessere individuale (Pazzaglia & Tizi, 2022).

Passiamo dalle venticinque alle quaranta ore settimanali a lavoro per più di quarant'anni. Gran parte della nostra quotidianità e della nostra vita la passiamo a lavoro. L'ufficio è uno dei luoghi più studiati dalla psicologia ambientale. L'organizzazione degli spazi e le condizioni ambientali quali illuminazione, temperatura e qualità dell'aria sono tra le principali variabili che si relazionano alla prestazione e alla soddisfazione lavorativa.

L'International Workplace Studies Program della Cornell University di New York condivide delle indicazioni con le organizzazioni, le quali dovrebbero allestire un ambiente che rafforzi il senso di identità del gruppo e faciliti la comunicazione tra colleghi. L'organizzazione degli spazi deve considerare alcuni principi fondamentali, quali identità, comunicazione, efficienza e flessibilità e vanno sempre tenuti presenti la privacy, il controllo ambientale e la personalizzazione degli spazi (Becker, 2001).

Se l'ambiente lavorativo non viene percepito come adatto alle proprie esigenze e al proprio comfort si può incorrere nella *Sick Building Syndrome* (SBS), letteralmente la sindrome da edificio malato, così come conosciuta dall'Organizzazione Mondiale della Sanità nel 1986. Questa sindrome si manifesta con generici disturbi avvertiti esclusivamente durante la permanenza nell'ufficio e che non sono riconducibili ad altre patologie specifiche. Tra i disturbi a livello cognitivo, relazionale e emotivo, troviamo la difficoltà di attenzione e memoria, minore propensione alla collaborazione, aumento di emozioni negative come stress, umore depresso e ansia e una diminuzione di quelle positive come soddisfazione lavorativa e autoefficacia. Gli stressors ambientali sono caratteristiche specifiche dell'ambiente che hanno effetti negativi sul nostro benessere psicofisico e sono caratterizzati da: cronicità, percepibilità, valutazione negativa, non trattabilità e non urgenza, nel senso che per un periodo di tempo relativamente breve questo stress può essere ignorato (Pazzaglia & Tizi, 2022). Gli stressor possono causare effetti postumi alla loro comparsa e persistere per diverso tempo. Gli stressor ambientali però dipendono da una forte variabilità soggettiva, quella del controllo degli stressor (Proshansky, Ittelson & Rivlin, 1970). Nel caso del rumore, ad esempio, sembra che esso risulti meno "stressante" quando si ha la possibilità di intervenire direttamente sulla fonte riducendolo e/o di modificare il proprio comportamento, ad esempio allontanandosi dal luogo da cui proviene il disturbo. Un'altra fonte di stress dal punto di vista cognitivo deriva dal fatto che questo venga generato dalla presenza di eccessiva informazione ambientale da elaborare.

Nei prossimi paragrafi si tratteranno le diverse variabili ambientali che hanno il potere di influenzare positivamente o negativamente i comportamenti e gli stati d'animo dei lavoratori.

2.3 L'illuminazione

La luce influenza molto la nostra percezione dello spazio con effetti visibili su salute, benessere e produttività. La ricerca ha riscontrato come gli individui preferiscano la luce naturale a quella artificiale (Veitch, Hine & Gifford, 1993). La luce naturale ha effetti rigenerativi sulle persone, sulla salute psicofisica, sulla performance e sull'umore, così come gli spazi verdi. Anche in ambiente lavorativo viene riscontrato lo stesso effetto: è stato dimostrato che negli uffici, quando la qualità dell'illuminazione è più scadente, vengono richieste più ore di congedo per malattia. Diversi studi hanno analizzato gli effetti della luce naturale, oltre che a livello di percezione visiva, anche come effetti sulla regolazione dei ritmi circadiani e a livello endocrino e neuro-cognitivo (Canazei et al., 2019). Infatti, il nostro corpo necessita di ricevere una giusta quantità di luce naturale al momento della giornata opportuno (Duffy & Czeisler, 2009). Soggetti di studio analizzati per verificare la correlazione tra illuminazione e ritmi circadiani sono stati i dipendenti che lavorano a turni, che magari dormono in orari atipici. Questa tipologia di lavoratori sembra essere più soggetta ad incidenti e infortuni e più a rischio di contrarre malattie croniche.

Uno studio condotto in un reparto dell'ospedale universitario Rigshospitalet di Copenhagen, ha mostrato che l'illuminazione naturale ha la capacità di aumentare le prestazioni del personale, migliorare il loro ritmo circadiano e incrementare il benessere dei pazienti. Inoltre, si è apprezzato il fatto che l'illuminazione possa essere regolata per ogni paziente. Lo studio svolto è stato condotto con l'uso di due particolari tipi di illuminazione, la CLS, sistema di illuminazione circadiano che cambia durante il giorno e in modo automatico come se fosse luce naturale esterna e la PEL, sistema di illuminazione preesistente e regolabile manualmente. I risultati riportano che il personale ha trovato l'illuminazione CLS più naturale e più facile da utilizzare rispetto all'illuminazione PEL. La percezione di abbagliamento, inoltre, è diminuita con l'uso dell'illuminazione CLS, soprattutto durante le ore notturne. Nonostante la preferenza per l'illuminazione CLS, gli infermieri hanno

riportato alcune criticità relative alla troppa illuminazione durante mezzogiorno e al fatto che non fosse possibile controllare manualmente l'illuminazione. La luce naturale, comunque, può anch'essa avere effetti negativi se non usata correttamente. Un eccesso di luce può creare abbagli e calore eccessivo. La luce filtrata da alberi o tende risulta più "morbida" rispetto a quella diretta, bisogna quindi saper gestire bene anche la luce del sole all'interno degli spazi chiusi. Inoltre, la luce artificiale è in ogni caso necessaria, poiché non sempre si può godere di una buona luce naturale in tutti gli spazi di lavoro (Scheldermann et al., 2023).

Basti pensare a grandi edifici come scuole o aziende che per necessità dovranno organizzare aule e uffici su tutti i lati disponibili, creando però disparità nella quantità di luce esterna catturata. La luce artificiale è quindi un prezioso aiuto che necessita delle dovute attenzioni. Sarebbe opportuno poter decidere in autonomia il grado di luce che vogliamo utilizzare e quindi dare la possibilità di regolazione della luce. Inoltre, è possibile optare per scelte di luci artificiali che seguano le variazioni di luce naturale, con toni più freddi al mattino e gradualmente più caldi con il passare delle ore. Oltre alla quantità di luce, infatti, si analizza anche la tonalità: una luce fredda sembra migliorare le performance cognitive rispetto alla presenza di una luce calda (Knez & Hygge, 2002). In ambiente lavorativo la luce fredda sembra avere un effetto stimolante e aumenta la concentrazione (Viola et al., 2008).

Come discuteremo nel prossimo paragrafo, inoltre, la luce ha il potere di influenzare la percezione del colore e vedremo che anche questo elemento porterà effetti sul benessere dei lavoratori.

2.4 Il colore

Grazie a una fonte luminosa abbiamo la possibilità di vedere i colori che ci circondano e questi hanno il potere di stimolarci a livello psicofisico e comportamentale. La luce colpendo un oggetto, in base al colore, può venire parzialmente assorbita oppure riflessa. In quest'ultimo caso l'informazione arriva ai recettori cromatici del nostro occhio, i quali trasformeranno la luce assorbita in impulsi che arriveranno al nostro cervello per vie nervose ed esso interpreterà le informazioni. In questo modo nasce la sensazione cromatica. Il colore agisce sull'attività corticale, ma anche sulle funzioni del sistema nervoso e sull'attività ormonale. Il colore, quindi, non è soltanto una decorazione, ma conferisce allo spazio una

sua identità. Il colore delle superfici dovrebbe essere scelto in base all'attività che si andrà a svolgere in quella stanza. Ad esempio, per svolgere lavori che richiedono più sforzi mentali, i dipendenti hanno bisogno di un livello medio di energia ambientale, mentre lavori che richiedono più sforzo fisico necessitano di colori calmanti e lavori ripetitivi che non necessitano di troppa concentrazione hanno bisogno di colori energizzanti che tengano le persone sveglie e attive nonostante la ripetitività dei compiti assegnati.

Il rapporto che ognuno di noi ha con il colore è influenzato da fattori consci e inconsci. Tutti hanno le loro preferenze rispetto ai colori, ma difficilmente siamo in grado di giustificare oggettivamente le nostre scelte e di riflettere sulle influenze che i colori hanno su di noi.

Grazie ad alcuni studi e test, siamo riusciti a capire il significato oggettivo dei colori e le loro influenze in base agli spazi. Il neurologo e psichiatra tedesco Kurt Goldstein, ad esempio, capì che il colore giallo negli aerei creava sensazioni di nausea, mentre nelle aule studio, lo stesso colore aiutava a migliorare il rendimento degli studenti.

Con gli studi di Bernasconi e il suo libro "*Cromoterapia*" (1981) e di Frieling con "*Le leggi dei colori*" (1990) si arriva a considerare il colore rosso come stimolante, il giallo come creatore di tensione, mentre il blu/violetto ha il potere di aumentare la capacità di concentrazione e di rilassamento e il verde ristabilisce l'equilibrio avendo effetti simili alla luce naturale. Inoltre, colori caldi e freddi possono influenzare la percezione della temperatura delle stanze. Ambienti monocromatici con toni neutri con un'illuminazione diffusa che non crea contrasti visivi stimolano poco i lavoratori e li farebbero concentrare su pensieri e preoccupazioni personali. È quindi importante fare una giusta scelta di combinazioni cromatiche tra pavimento, pareti e soffitto (Mahnke, 1996). È stato dimostrato che preferiamo l'abbinamento di pavimenti scuri con pareti chiare, anziché il contrario. La luminosità del soffitto ne aumenta l'altezza percepita, per questo i colori chiari al soffitto sono preferiti rispetto a quelli scuri (Oberfeld et al., 2010). È importante anche saper abbinare i colori per ottenere risultati armonici e creare i giusti contrasti.

Concludendo il paragrafo che tratta la percezione dei colori, si afferma che in fase di progettazione degli spazi è necessario considerare il colore non soltanto come una scelta di gusto e stile personale, ma piuttosto come una fonte di rigeneratività ambientale, che rende le persone più performanti in base all'attività che andranno a svolgere in quelle stanze.

2.5 Il rumore

Il rumore viene definito come un suono non desiderato, in relazione a un criterio soggettivo di valutazione (Benfield et al., 2014). Ciò che si percepisce sono tono, ampiezza e timbro, mentre le componenti psicologiche sono desiderabilità, prevedibilità, episodicità, significato e controllo della fonte di rumore. Gli effetti negativi del rumore sono diversi. Tra questi troviamo l'eccessiva attivazione fisiologica, disturbi del sonno, danni al sistema uditivo nel caso di rumori troppo forti che potrebbero andare a compromettere anche il sistema cardiovascolare, quello endocrino, nervoso e immunitario (Talbot & Thompson, 1995).

Il rumore espone al rischio di sintomi ansiosi e sul piano cognitivo il rumore ha effetti di disturbo su compiti di memoria, lettura e scrittura. A livello di prestazioni lavorative, il rumore causa sintomi fisici, psicologici, assenteismo, infortuni e errori dovuti alla poca concentrazione, problemi in ambito comportamentale e relazionale tra colleghi e superiori. Sempre a livello sociale, quando le persone sono esposte a uno stress ambientale come il rumore, tendono ad aiutare meno gli altri per non avere altro stress (Page, 1977).

In un'indagine condotta nel 1994, circa la metà degli impiegati intervistati ha risposto che la prima causa di stress lavorativo è il rumore. Conversazioni tra colleghi, telefoni che squillano, impianti di ventilazione e l'uso di ascensori sono le sorgenti più comuni di rumore che impattano su compiti cognitivamente impegnativi, più soggetti al disturbo rispetto a quelli ripetitivi. Inoltre, è più facile vedere effetti negativi su persone introversive che si dimostrano più produttive in ambienti silenziosi al contrario delle persone estroverse che necessitano di una costante attivazione fisiologica (Pazzaglia & Tizi, 2019).

2.6 La qualità dell'aria

La qualità dell'aria interna influenza la salute fisica, mentale e la produttività. Gli agenti che alterano la qualità dell'aria sono di tipo chimico, fisico e biologico e possono provenire dall'esterno oppure dall'interno. Concorrono a peggiorare la qualità dell'aria anche temperatura, polvere, fumo, prodotti per le pulizie e materiali di costruzione. Alcuni studi hanno evidenziato come la cattiva qualità dell'aria sia associata al peggioramento delle prestazioni fisiche e cognitive e ad un aumento di sintomi di disagio fisico e psicologico (Seppanen et al., 1999).

Anche la *Sick Building Syndrome* citata all'inizio di questo capitolo può essere causata da scarsa qualità dell'aria interna. In questo caso i sintomi causati da una scarsa qualità dell'ambiente interno, scompaiono al di fuori dell'edificio. I sintomi possono essere di tipo generale, come stanchezza, mancanza di concentrazione e mal di testa, a carico delle mucose, come irritazione agli occhi, mal di gola e tosse e fastidi al naso, oppure problemi alla pelle. Per evitare che un ambiente di lavoro abbia una qualità dell'aria scarsa è necessario prevedere un ricambio regolare dell'aria interna (Glayszewska-Fiedoruk, 2019), magari tenendo aperte le finestre, anche per un breve periodo di tempo.

2.7 La temperatura

Oltre alla qualità dell'aria interna, un'altra possibile fonte di stress per i dipendenti è il grado di temperatura delle stanze. Il miglior livello di benessere che possiamo raggiungere è il comfort termico, uno stato in cui non si avvertono né sensazioni di caldo né di freddo e si parla quindi di neutralità termica che si raggiunge attraverso la termoregolazione del corpo umano. Quando la temperatura corporea si discosta troppo dal comfort termico si parla di discomfort termico e lo stress che ne consegue ha effetti negativi sulla nostra prestazione fisica, mentale e sociale. Ovviamente la percezione di temperatura è un fattore anche soggettivo che dipende dalle nostre caratteristiche demografiche e dalle nostre preferenze, ma anche dal nostro territorio e dalla nostra abitudine a temperature più calde o più fredde. In generale, comunque, l'esposizione al freddo impatta negativamente in lavori manuali, su compiti cognitivi basati sull'attenzione, ragionamento e memoria a causa di un rallentamento dei tempi di reazione, mentre sembra avere effetti positivi su compiti molto specifici (Palinkas et al., 2005). Nel caso di temperature troppo alte, invece, si nota un decremento delle prestazioni fisiche e cognitive, dell'umore e delle relazioni interpersonali. Temperature ancora più alte inducono stati di sonnolenza e riduzione di vitalità a causa del risparmio di energie (Griffitt & Veitch, 1971).

2.8 Igiene e pulizia

Lavorare in un ufficio o una stanza percepiti come sporchi incide sulla percezione che i lavoratori hanno rispetto alla propria salute e che viene percepita come negativa (Hale et al., 2013). Mantenere pulito l'ambiente di lavoro, è una delle condizioni che genera soddisfazione e desiderio di rimanere nell'azienda. Un ambiente di lavoro igienicamente pulito rende i dipendenti più felici e più motivati a lavorare, inoltre vi saranno meno casi di malattie, assenteismo e incidenti sul lavoro per via del buono stato di salute dei lavoratori. Per consentire ciò è necessaria una pulizia giornaliera delle superfici, formare tutti i dipendenti alla pulizia della propria postazione, controllare periodicamente lo stato dell'acqua e dell'aria, impostare un adeguato smaltimento dei rifiuti, installare disinfettanti per le mani e permettere le assenze di malattia per non rischiare di costringere persone malate a venire al lavoro, rischiando la propria salute e quella dei propri colleghi, come nel caso del fenomeno del presenteismo.

2.8.1 Il presenteismo

I lavoratori che sono costretti svolgere i loro compiti in condizioni peggiori e a ricevere meno formazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro vanno a rischio di presenteismo, costrutto psicologico che indica la situazione in cui il lavoratore va a lavorare lo stesso anche quando non è in salute. Se la persona non sta bene, la sua performance è ridotta. Inoltre, può esserci contagio e il diffondersi dell'epidemia, che impatta anche sulle performance dell'intera organizzazione causando più esposizione a rischi e incidenti causati da una scarsa concentrazione e vigilanza per il cattivo stato di salute. Tra i diversi fattori correlati al presenteismo c'è altresì lo sviluppo di comportamenti *overwork*, anche da parte del capo, che legittimizza il lavorare tanto senza pensare alla salute. Persino componenti individuali possono essere fattori di rischio per il presenteismo: comportamenti di tipo A (standard elevati e molte ambizioni), perfezionismo disfunzionale, il quale implica il crearsi da soli carico di lavoro, danno il via a un circolo vizioso. In questo modo il workaholism fa mancare il recupero delle energie, che comporta un disequilibrio delle funzioni vitali fino a sfociare nella vera e propria malattia (De Carlo et al., 2013).

2.9 Gli spazi

Come esseri umani, e in particolare come lavoratori, abbiamo bisogni psicologici legati all'ambiente che influenzano direttamente il nostro benessere mentale. Tra questi bisogni, uno dei più fondamentali è il bisogno di sicurezza, che rappresenta l'esigenza di sentirsi protetti. I dipendenti che lavorano in ambienti percepiti come poco sicuri o stressanti sperimentano un aumento dell'attivazione degli ormoni dello stress. Un altro bisogno essenziale per il lavoratore è il senso di controllo, ossia la capacità di influenzare il proprio ambiente per sentirsi sicuri e autonomi. Quando i lavoratori possono regolare elementi come l'illuminazione, la temperatura o l'organizzazione del proprio spazio, si sentono più a proprio agio e risultano più produttivi. Un ulteriore bisogno è quello della privacy, che implica la possibilità di avere uno spazio personale dove non ci si senta osservati o ascoltati. I dipendenti che godono di una maggiore privacy sono generalmente più soddisfatti e produttivi, mentre coloro che percepiscono una mancanza di privacy tendono ad essere meno collaborativi con i colleghi. Infine, la possibilità di personalizzare il proprio ambiente di lavoro è cruciale per esprimere autonomia e motivazione. Questo non solo rafforza l'identità individuale, ma rende anche l'ambiente più stimolante e crea un legame più profondo con il lavoro. La personalizzazione dello spazio lavorativo è più evidente nel genere femminile rispetto a quello maschile e risponde al bisogno umano di comunicare i propri valori e interessi agli altri. Oggetti personali, come foto di famiglia o ricordi particolari, possono contribuire a ridurre l'insoddisfazione lavorativa (Pazzaglia & Tizi, 2022).

2.9.1 La privacy

Tra gli appena citati bisogni psicologici legati allo spazio abbiamo parlato del bisogno di privacy. La mancanza di privacy porta a una sensazione di disagio che ci costringe a comportarci nel modo socialmente prescritto e a lungo andare questo si può ripercuotere negativamente su noi stessi e sul nostro rendimento. Essere troppo concentrati su quello che pensiamo che gli altri pensino di noi, riduce le risorse cognitive che dovremmo sfruttare lavorando. Quando la privacy è significativamente ridotta o viene completamente a mancare cerchiamo meno la relazione con i colleghi ed è più facile chiudersi in sé stessi

temendo i giudizi altrui. Non vedere i propri colleghi mentre si lavora è un predittore della percezione di riservatezza. È necessario quindi progettare spazi che consentano un'adeguata privacy acustica e visiva per aumentare la concentrazione su noi stessi e sul nostro lavoro. Per aumentare la comunicazione, invece, si possono inserire aree comuni con tavoli e sedie per poter svolgere brevi riunioni o fare pause caffè tra colleghi. Un'atmosfera informale rende le persone più disponibili alla socializzazione (Pazzaglia & Tizi, 2022).

2.9.2 Gli spazi open plan

La ditta tedesca Eberhard und Wolfgang Schnelle, intorno agli anni Sessanta, creò una tipologia di mobili per uffici che prevedevano un unico grande spazio che potesse ospitare diversi impiegati. La grande diffusione degli open plan sembrava portare vantaggi verso una maggiore comunicazione e a un maggior risparmio economico per la creazione di uno spazio tanto flessibile. Tra gli effetti negativi, però, diversi impiegati notarono maggiori livelli di stress, maggiore distrazione e minori condizioni di privacy. È stato dimostrato che nel caso di lavori di tipo intellettuale e di una sostenuta concentrazione, gli open plan risultano disastrosi. Al contrario, per lavori ripetitivi come per gli impiegati di un call center, si sono riscontrati livelli positivi. L'utilizzo di questa sistemazione deve quindi essere pesato in base al lavoro che vi verrà svolto (Eberhard & Wolfgang Schnelle, 1958).

2.9.3 Gli spazi verdi

Come già menzionato nel paragrafo dedicato all'illuminazione, la luce naturale e l'uso del colore verde trasmettono un senso di pace e armonia, contribuendo al benessere anche in ambito lavorativo. I dipendenti che possono godere di una vista esterna su spazi verdi o che lavorano in uffici arricchiti di piante sono risultati più motivati, meno stressati e, in generale, più soddisfatti. La presenza di piante migliora l'umore, stimola la creatività e favorisce un ambiente più sano. Inoltre, riducendo il livello di diossido di carbonio nell'aria, le piante contribuiscono a migliorare la concentrazione e le prestazioni lavorative (Pazzaglia & Tizi, 2022).

2.10 Gli effetti dello smart working

Seppur già presente nel mondo del lavoro da alcuni anni, lo smart working, o lavoro agile, è diventata una modalità di lavoro necessaria per tantissime persone durante la Pandemia da Covid-19 ed è rimasta tuttora notevolmente diffusa nella nuova epoca post-pandemica. Lo smart working viene definito dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali come *“una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall’assenza di vincoli orari o spaziali e un’organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività”*. Questa nuova modalità di lavoro offre numerosi vantaggi, in particolare per quanto riguarda una maggiore autonomia dei lavoratori nella gestione degli orari, dei luoghi e delle attività lavorative in generale. Questo incremento di autonomia responsabilizza i dipendenti, rendendoli più flessibili nel bilanciare vita lavorativa e personale, con un netto miglioramento del work-life balance. Inoltre, sembra che lo smart working contribuisca a ridurre lo stress e favorisca uno stile di leadership "smart", più evoluto e orientato a incentivare l'autonomia dei collaboratori. Tuttavia, lo smart working presenta anche aspetti negativi e potenziali rischi, come l'isolamento sociale. L'eccessiva autonomia può infatti richiedere livelli di responsabilità troppo gravosi per l'individuo. La gestione di spazi e strumenti adeguati ricade spesso sul lavoratore, il che può generare disagio psico-fisico. Se il luogo di lavoro non è idoneo, la persona può essere esposta a rischi per la propria sicurezza e per la riservatezza dei dati aziendali. Altri effetti negativi includono il "tecnostress", ovvero lo stress legato alla mancanza di disconnessione. In questo contesto, il lavoratore tende a dedicare troppo tempo ed energia agli impegni professionali, poiché la mancanza di orari fissi può portarlo a essere costantemente connesso, lavorando anche di notte o facendo straordinari non pianificati (Pomes, 2023).

2.10.1 L’home working

Tra i principali vantaggi dello smart working, come già menzionato, vi è la possibilità di trascorrere più tempo con la famiglia e risparmiare tempo prezioso, grazie all’eliminazione degli spostamenti casa-lavoro. Tuttavia, lavorare da casa e trascorrere più tempo tra le mura

domestiche può comportare una sovrapposizione tra lavoro e vita privata, soprattutto se si condivide lo spazio con altre persone. Non tutti, infatti, dispongono di ambienti dedicati al lavoro, e apportare modifiche strutturali alla casa per migliorare la postazione lavorativa può compromettere la percezione di comfort della casa come rifugio domestico. In Italia, le abitazioni tendono sempre più verso un design open space, con spazi privati ridotti al minimo in favore di ambienti grandi e luminosi. Questo porta molti a preferire il soggiorno come luogo di lavoro che, sebbene ampio e ben illuminato, è spesso caotico e meno adatto alla concentrazione. Questa difficoltà nel trovare uno spazio adatto per lavorare da casa ha favorito la diffusione di nuove soluzioni, come il coworking (Martini, 2021).

2.10.2 Oltre le mura di casa

Molti bar e ristoranti, offrendo prese elettriche e connessione Wi-Fi, hanno iniziato a trasformarsi in spazi di lavoro per gli smart workers, richiedendo in cambio solo una consumazione. Sebbene questo fenomeno sia più diffuso all'estero, sta prendendo piede anche in Italia (Lodigiani, 2021). Il coworking è un'altra tipologia di smart working fuori casa e che può essere definita come un'economia di incontri (Jacknen et al., 2017), in cui i lavoratori sviluppano relazioni formali e informali all'interno di spazi pubblici come bar o ristoranti. È fondamentale ripensare il design interno di questi luoghi per favorire la vicinanza cognitiva tra i membri e stimolare l'interazione. Questa nuova modalità di lavoro aiuta a contrastare l'isolamento tipico dello smart working casalingo, riunendo le persone e, al contempo, promuovendo lo sviluppo urbano. Il coworking, infatti, dà nuova vita ai quartieri, consumando in locali della zona e riutilizzando spazi in disuso, contribuendo alla loro riqualificazione (Lodigiani, 2021).

Capitolo 3

L'autenticità a lavoro

3.1 Autenticità nei diversi aspetti della nostra vita

Il primo autore ad indagare l'autenticità come un concetto di ricerca empirica e non più come mera idea filosofica è stato il noto psicologo statunitense Carl Rogers che ha definito l'autenticità da una prospettiva umanistica, come un atteggiamento che “consente il completo funzionamento dell'essere umano” (Rogers, 1961). Da quel momento in poi si iniziò a considerare l'importanza di poter essere autentici in tutti gli aspetti della nostra vita, come nella leadership (Spitzmuller & Illies, 2010; Walumbwa et al. 2008), nella produttività del team di lavoro (Hannah et al. 2011), nella psicologia cross-culturale (Boucher 2011), nelle relazioni amorose (Brunell et al. 2010), e nel benessere generale (Toor & Ofori 2009). Essere autentici è dunque l'atto di agire secondo i propri valori, convinzioni e sentimenti (Harter, 2002). Secondo gli autori che l'hanno studiata, essere autentici è un principio importantissimo in quanto produce benefici per noi stessi e per i gruppi nei quali siamo immersi, contribuendo a creare ambienti sociali più sani. Al contrario, se siamo vittime dell'inautenticità, avremo conseguenze che riguardano ansia e psicopatologie a causa della necessità di mettere in atto comportamenti forzati, per noi innaturali.

3.2 Essere autentici nel contesto lavorativo

Per quanto riguarda la psicologia del lavoro e delle organizzazioni, diversi autori postulano che la promozione dell'autenticità in contesti lavorativi porti benessere individuale e sociale tra i dipendenti, trovando più significato nel lavoro che svolgono ed essendo maggiormente legati ai valori dell'azienda (Ménard & Brunet, 2011; Reich et al., 2013).

Nello studio del ricercatore spagnolo Ariza-Montes, ad esempio, si nota che nelle organizzazioni guidate dalla fede come gruppi no profit, di volontariato e ONG, agire in modo coerente alle proprie convinzioni ed essere a proprio agio nel gruppo mosso dai nostri

stessi valori sviluppa sentimento di appartenenza al gruppo di lavoro (Ariza-Montes, Giorgia, Rodriguez & Ramirez-Sobrin, 2017).

Il concetto di autenticità è stato considerato da alcuni autori come un tratto della nostra personalità piuttosto stabile nel tempo (Wood et al. 2008; Metin et al., 2016). Altri autori, invece, considerano l'autenticità come uno stato momentaneo che dipende dall'ambiente nel quale l'individuo è immerso (Van den Bosch & Taris, 2014). Il cambiamento dell'ambiente sociale nel quale l'individuo si muove produce cambiamento anche nell'autenticità del soggetto stesso. Nel contesto lavorativo, questo pensiero suggerisce che, se l'ambiente lavorativo si adatta all'individuo e quindi alla sua autenticità, il lavoratore si sentirà più autentico e quindi godrà di uno stato di benessere migliore.

3.2.1. Vivere in modo autentico, auto-alienazione, accettazione delle influenze esterne

Basandosi sul lavoro della concezione di autenticità centrata sulla persona dei ricercatori Wood et al. (2008), Van den Bosch e Taris (2014) si ipotizza che l'autenticità possa essere spiegata attraverso tre concetti: vivere in modo autentico, auto-alienazione e accettare influenze esterne. Vivere in modo autentico è dato dalla combinazione tra consapevolezza e comportamento effettivo. Questo concetto si riferisce quindi al grado in cui le azioni dei dipendenti al lavoro sono in accordo con i loro valori personali, i loro sentimenti e le loro credenze. L'auto-alienazione è l'esperienza di "non sapere chi si è" al lavoro. Alti livelli di auto-alienazione sono associati anche alla psicopatologia. L'ultima dimensione dell'autenticità è l'accettazione di influenze esterne e si riferisce al grado in cui i dipendenti influenzano i propri pensieri e comportamenti al lavoro basandosi sulle opinioni degli altri o delle influenze sociali. Ad esempio, un giovane potrebbe scegliere un lavoro che non è veramente piacevole solo per il fatto che si guadagna bene o perché è influenzato dal pensiero dei pari o dei genitori.

Van den Bosch e Taris misero a punto uno strumento per misurare l'autenticità a lavoro. Dai risultati delle loro analisi si evince che, quando gli individui sperimentano la mancanza di autenticità, questa è associata ad *outcomes* negativi su diversi aspetti del lavoro, come le richieste di lavoro e l'autonomia, nonché a punteggi bassi per quanto riguarda il benessere e la motivazione dei lavoratori (Van den Bosch & Taris, 2014).

3.2.2. Benessere personale

Dallo studio di Van den Bosch e Taris si concettualizza che il livello ottimale di autenticità possa essere raggiunta attraverso la combinazione di alti livelli di vita autentica e bassi livelli di auto-alienazione e di accettazione dell'influenza esterna. Essere completamente autentici sembra quindi un'utopia, impossibile da raggiungere, in quanto siamo esseri sociali, in particolar modo a lavoro, e siamo sempre influenzati dalle norme sociali dell'ambiente circostante. Diverse persone, nel contesto lavorativo, possono dedurre che, se si rivelassero realmente per come sono, potrebbero correre il rischio di essere esclusi o addirittura sollevati dagli incarichi e retribuiti meno rispetto ai colleghi. Pensiamo, ad esempio, alle persone LGBTQ+ e al loro *Coming-out* in azienda del quale parleremo successivamente. Il benessere degli individui può correre il rischio di essere danneggiato quando è necessario, per il quieto vivere dell'azienda e del gruppo di lavoro, mettere in atto atteggiamenti dissonanti rispetto ai nostri sentimenti e valori, costringendoci a rinunciare a ciò che siamo. Sheldon et al. (1997) suggeriscono che le persone si comportino diversamente in base al contesto nel quale si trovano e possano perciò subire una spaccatura tra il proprio essere e le vesti che il contesto chiede di indossare. L'autenticità genera benessere personale nei termini di consentire alle persone di avere un concetto di sé chiaro e unitario.

Leroy et al. (2013) postulano che, quando i dipendenti si comportano con autenticità sul posto di lavoro, sono più motivati, essendo quindi più propensi a mostrare un impegno personale in tali attività e ad aumentare, dunque, la produttività soggettiva e del team. Al contrario, l'assenza di autenticità provoca disorientamento e insoddisfazione in quanto gli individui sono costretti ad agire secondo i valori altrui e non i propri. I ricercatori López e Rice (2006) hanno misurato l'accettazione della vita autentica e dell'influenza esterna (senza però prendere in considerazione l'auto-alienazione) e hanno trovato correlazioni significative con depressione, autostima, ansia e soddisfazione di vita. Anche Van den Bosch e Taris (2014) hanno riscontrato come l'auto-alienazione sia la dimensione più determinante del costrutto di autenticità. Secondo questi due autori l'autenticità è quindi fondata sulla coerenza tra esperienza e consapevolezza simbolizzata, ovvero l'auto-alienazione.

Lo studio citato in precedenza di Ariza-Montes et al. sulle organizzazioni basate sulla fede, si pone l'obiettivo di correlare positivamente la relazione tra autenticità e benessere personale. Il campione è composto da 963 questionari compilati da membri di un'organizzazione cattolica con filiali sparse in tutta la Spagna. L'ipotesi di correlazione

positiva è stata confermata, infatti, i dipendenti con più alti livelli di autenticità mostrano livelli più elevati di benessere soggettivo e di soddisfazione per la vita; un migliore equilibrio tra esperienze positive e negative vissute, un'auto-percezione positiva delle relazioni e sentimenti più positivi riguardo a competenza, autostima e scopo nella vita (Ariza-Montes, Giorgia, Rodriguez & Ramirez-Sobrino, 2017).

Gli studiosi Toor e Ofori (2009) hanno riscontrato relazione positiva tra autenticità e autonomia, padronanza dell'ambiente, crescita personale, buona relazione con le altre persone e scopo nella vita. In uno studio, gli autori Sheldon et al. (1997) hanno dimostrato una correlazione negativa tra autenticità e ansia, depressione e stress, mentre una correlazione positiva con l'autostima. Uno studio condotto nell'esercito ha evidenziato relazioni positive tra autenticità della leadership e l'autenticità, gli atteggiamenti e la produttività del gruppo (Hannah et al. 2011).

Nella già citata ricerca di Wood et al. (2008), infine, si rivelano alti livelli di autenticità, misurata con i tre costrutti che la determinano, associati ad alti livelli di soddisfazione della vita, autostima, autonomia, felicità, padronanza dell'ambiente, crescita personale, auto-accettazione e gratitudine.

Infine, citiamo uno studio più recente dei già citati ricercatori Van den Bosch, Taris et al. (2019) che indaga l'autenticità attraverso il concetto di adattamento persona-ambiente, ovvero il grado in cui un individuo sperimenta un buon adattamento con il proprio ambiente lavorativo. Con un campione di 867 lavoratori olandesi, vengono posti due quesiti: se l'autenticità sul lavoro e l'adattamento persona-ambiente possano essere distinti e come l'autenticità sul lavoro e l'adattamento persona-ambiente possano essere associati al benessere dei dipendenti.

La letteratura sull'adattamento persona-ambiente distingue tra diversi tipi di adattamento, tra cui l'adattamento persona-lavoro e persona-organizzazione (Kristof-Brown et al., 2005). I ricercatori americani Muchinsky e Monahan (1987) hanno ulteriormente distinto tra due tipi di adattamento persona-ambiente: adattamento supplementare e complementare. Il primo si verifica quando un individuo è simile ad altre persone nel suo ambiente. L'adattamento complementare, invece, si riferisce alla corrispondenza tra i talenti di un individuo e le corrispondenti esigenze dell'ambiente.

Lo studio di Van den Bosch, Taris et al. (2019) distingue tra due forme positive di benessere e due negative. Le due positive corrispondono al coinvolgimento nel lavoro, uno stato

mentale positivo di dedizione al lavoro (Schaufeli et al. 2002) e la soddisfazione lavorativa, uno stato emotivo positivo che risulta dalla valutazione del proprio lavoro e dalle esperienze di lavoro (Locke, 1976). Le due forme negative, invece, riguardano burnout, una condizione psicologica negativa caratterizzata da esaurimento emotivo, cinismo, ridotta realizzazione personale (Schaufeli et al. 1996) e noia, uno stato emotivo caratterizzato da mancanza di stimolazione e interesse per il lavoro (Fisher, 1993).

I risultati della ricerca indicano che l'autenticità a lavoro e l'adattamento persona-ambiente sono concetti distinti che influenzano il benessere dei lavoratori in modi diversi. Nello specifico, l'autenticità ha un impatto maggiore sulle forme negative di benessere (burnout e noia) rispetto a quelle positive. Le organizzazioni, dunque, dovrebbero creare ambienti di lavoro che favoriscano l'autenticità dei dipendenti, il che potrebbe portare a una riduzione del burnout e della noia, e a un aumento del coinvolgimento e della soddisfazione lavorativa.

3.2.3. Motivazione dei lavoratori

Basandosi sulla Teoria dell'Autodeterminazione (Deci et al., 2017), Van den Bosch e Taris (2019) esaminano le associazioni tra autenticità a lavoro, motivazione e benessere. L'ipotesi di questo studio è che la motivazione medierebbe almeno in parte l'associazione tra autenticità e benessere. Infatti, dal momento che il comportamento autentico si riferisce al grado in cui una persona agisce in accordo con il proprio sé, un alto livello di autenticità al lavoro avrebbe una correlazione positiva con la regolazione della motivazione intrinseca e negativamente correlato con la regolazione estrinseca. Bisogna partire da una distinzione fondamentale, quella tra motivazione autodeterminata e motivazione non autodeterminata (Deci et al., 2017). Comportamenti autodeterminati sono "autentici" e dovrebbero essere quindi associati a un benessere positivo. La Teoria dell'Autodeterminazione (SDT) distingue queste due tipologie di motivazione in base al grado di autodeterminazione. Secondo questa teoria, la motivazione può essere collocata lungo un continuum che varia dalla motivazione autodeterminata, quindi intrinseca, alla motivazione non autodeterminata (estrinseca), fino all'amotivazione. Nella motivazione autodeterminata le persone svolgono attività per il piacere di farle. La motivazione non autodeterminata include la regolazione introiettata, ovvero quando le persone agiscono per evitare sentimenti di colpa o per ottenere

approvazione esterna. Infine, l'ammotivazione si verifica quando le persone non riconoscono un collegamento tra le loro azioni e i risultati desiderati, dunque mancano di motivazione ad agire (Deci et al., 2017). Le ricerche hanno confermato che la motivazione autodeterminata è associata a vari aspetti del benessere positivo, inclusi il coinvolgimento lavorativo e il minor burnout (Vanden Broeck et al., 2011). Al contrario, la motivazione non autodeterminata è legata a burnout e malessere psicologico.

I risultati della ricerca di Van den Bosch e Taris su 546 lavoratori olandesi confermano l'importanza dell'autenticità al lavoro per la motivazione e il benessere dei lavoratori. I lavoratori che agiscono in accordo con il loro vero sé sono più motivati intrinsecamente e sperimentano livelli di benessere lavorativo più alti. Questi risultati suggeriscono che le aziende dovrebbero promuovere ambienti che consentano ai dipendenti di esprimere al meglio la loro autenticità allo scopo di migliorare il loro benessere, la loro motivazione e di conseguenza anche la produttività lavorativa (Van den Bosch & Taris, 2018).

3.3 Diversity management e LGBTQ+ in azienda

L'approccio del Diversity Management si basa sull'idea che le persone, se messe nelle condizioni di esprimere pienamente se stesse nell'ambiente lavorativo, possano godere di un miglior benessere psicofisico, risultare più creative e, in definitiva, essere più produttive. Un ambiente di lavoro professionale dovrebbe idealmente essere neutrale, privo di influenze politiche o sessuali, ma queste condizioni rimangono utopiche. Il posto di lavoro è infatti uno spazio in cui si trascorre la maggior parte della giornata a contatto con colleghi, rendendo inevitabile il dialogo su aspetti della vita personale e quotidiana (Basaglia et al., 2022).

Per le persone che si identificano come LGBTQ+, sussiste ancora la percezione che, a differenza di quanto avviene per le persone eterosessuali e cisgender, la loro identità di genere o il loro orientamento sessuale non debbano essere rese pubbliche. La dichiarazione della propria identità, infatti, viene spesso evitata perché percepita come potenzialmente dannosa per il clima aziendale. Questa dinamica è legata all'ipersessualizzazione, un processo per cui l'identità omo o transessuale viene ridotta a un discorso di natura sessuale, distorcendo una semplice informazione sociale in qualcosa di connotato sessualmente.

Le discriminazioni lavorative nei confronti delle persone LGBTQ+ possono essere di natura formale o informale. Le prime riguardano le policy aziendali, come dimostrato dal minor accesso al lavoro per persone omosessuali o transessuali. Un esempio lampante è l'esperienza dei curriculum, il quale ha mostrato come in Italia i candidati gay ricevano il 30% in meno di risposte rispetto ai candidati eterosessuali. Le discriminazioni informali, invece, si manifestano attraverso atteggiamenti ostili, mancanza di rispetto e, nei casi più gravi, forme di mobbing (Basaglia et al., 2022).

3.3.1 Coming-out e Minority Stress

L'identità sessuale non può essere "lasciata a casa", ma può essere nascosta quando l'ambiente lavorativo è percepito come ostile verso le persone LGBTQ+. Questa scelta di occultare la propria identità genera un profondo disagio psicologico. Lo stress derivante dal dover assumere identità diverse e rinunciare alla socializzazione sul lavoro può portare al cosiddetto *minority stress* (Meyer, 1995, 2005). Tale fenomeno, che colpisce le minoranze discriminate, comporta gravi conseguenze sul benessere psicologico, sulla soddisfazione lavorativa e sulla produttività individuale.

3.3.2 I vantaggi di un'azienda inclusiva

Numerosi studi hanno dimostrato che ambienti di lavoro inclusivi favoriscono il coming-out, generando benefici sia a livello individuale che organizzativo. Per i lavoratori LGBTQ+, un'azienda inclusiva porta a maggiori livelli di commitment organizzativo e soddisfazione lavorativa, oltre a migliorare la qualità delle relazioni con colleghi e superiori. Sul piano organizzativo, i vantaggi includono la capacità di attrarre più talenti, dipendenti più motivati e produttivi, una maggiore creatività, team più coesi e una migliore comprensione delle esigenze di una clientela diversificata, grazie alla presenza di una forza lavoro altrettanto variegata (Guerci et al., 2018).

3.3.3 Pratiche per un luogo di lavoro inclusivo

La riduzione degli stereotipi, sia nella società che nell'azienda, passa attraverso una maggiore conoscenza dell'identità sessuale e di genere. La formazione su questi temi ha l'obiettivo di promuovere apertura e curiosità. Attraverso attività di comunicazione interna, le aziende possono sensibilizzare i dipendenti sulla presenza e rilevanza delle identità sessuali e di genere anche nel contesto lavorativo. Questi messaggi possono essere veicolati tramite iniziative culturali "*soft*", mirate a stimolare apprendimento e interesse. Parallelamente, una formazione più strutturata può educare i lavoratori sull'impatto negativo della discriminazione, sia per gli individui che per l'ambiente organizzativo. È inoltre fondamentale che il management si ponga come esempio di comportamenti corretti, sostenendo politiche inclusive a tutti i livelli (Guerci et al., 2018).

Capitolo 4

Il Work Engagement

4.1 Etimologia e storia

Il termine Engagement deriva dal verbo inglese “*to engage*” che viene usato in due modi completamente diversi. In un primo significato il verbo *to engage* significa impegno. Il filosofo francese Jean Paul Sartre (1950) coniò il termine *engager* per descrivere un tipo di impegno a livello ideologico, civile e culturale. Un secondo significato sembra risalire al fidanzamento, investendo in questo modo anche la sfera emotiva ed emozionale, richiamando un rapporto e legame sentimentale dal quale è stato successivamente coniato il termine di “felicità organizzativa” (Giannandrea & Ferraro, 2018).

L’attenzione verso il benessere psico-fisico dei lavoratori è un’acquisizione abbastanza recente. Nell’antichità e nel Medioevo, le condizioni di lavoro non erano una priorità per i governi, soltanto con la Rivoluzione industriale si iniziò a sviluppare una maggiore consapevolezza su questo tema. All’inizio del ventesimo secolo l’organizzazione lavorativa era concepita in funzione del conseguimento del miglior risultato per l’impresa, non tenendo in considerazione né l’ambiente di lavoro né lo stato di salute del lavoratore. L’individuo era considerato un essere passivo al quale veniva richiesto un adattamento al sistema tecnologico ed organizzativo. Il taylorismo, introdotto dall’ingegnere e imprenditore statunitense Frederick Taylor, promuoveva un’organizzazione scientifica del lavoro, basata sull’aumento della produttività attraverso metodi rigidi e standardizzati. Taylor considerava il lavoro un’attività da svolgere con serietà, e propose incentivi economici per migliorare la performance operaia. Sebbene il taylorismo abbia avuto un grande successo, ha suscitato anche diverse critiche per aver ridotto i lavoratori a semplici automi. Il taylorismo, associato spesso al fordismo, ha influenzato profondamente l’organizzazione del lavoro nel ventesimo secolo. L’imprenditore americano Henry Ford, applicando i principi del taylorismo, ha introdotto la catena di montaggio, che ha aumentato la produzione di massa, ma ha anche imposto ritmi di lavoro pesanti, generando disagio tra i lavoratori.

Negli anni Trenta e Quaranta in Nord America si inizia a porre maggiore attenzione agli infortuni e alle malattie in ambito lavorativo; dunque, l'intervento era orientato alla cura del danno fisico, non ancora a quello di natura mentale.

In risposta al fordismo, lo psicologo e sociologo australiano Elton Mayo e il Movimento delle Relazioni Umane spostano l'importanza sul fattore umano e sui danni al benessere dei lavoratori apportati da routinizzazione e dequalificazione. Mayo parla per la prima volta di clima organizzativo sul rendimento dei lavoratori. Con alcuni studi effettuati presso la Western Electric Company di Hawthorne, emerse che le operaie che lavoravano in condizioni ambientali fisiche e sociali migliori, avevano un rendimento decisamente maggiore rispetto ad ambienti di lavoro più precari (Giannandrea & Ferraro, 2018).

4.2 Definizioni

Nonostante l'uso diffuso del termine, il work engagement o impegno lavorativo non ha una definizione univoca, né una concettualizzazione uniforme e diversi modelli e approcci lo identificano come un tratto di personalità, uno stato psicologico o un comportamento (Macey & Schneider, 2008; Solomon & Sridevi, 2010). È un dato di fatto, però, che il work engagement è una caratteristica centrale per ogni organizzazione in quanto influenza efficacia e competitività dell'azienda grazie alle performance individuali e organizzative potenziate. La definizione più famosa del work engagement fa riferimento a quella del noto professore Wilmar Schaufeli e dei suoi colleghi: *"L'impegno è uno stato mentale positivo, appagante, correlato al lavoro, caratterizzato da vigore, dedizione e assorbimento. Piuttosto che uno stato momentaneo e specifico, l'impegno si riferisce a uno stato affettivo-cognitivo più persistente e pervasivo che non è focalizzato su alcun particolare oggetto, evento, individuo o comportamento. Il vigore è caratterizzato da alti livelli di energia e resilienza mentale durante il lavoro, dalla volontà di investire sforzi nel proprio lavoro e dalla perseveranza anche di fronte alle difficoltà. La dedizione si riferisce all'essere fortemente coinvolti nel proprio lavoro e all'esperienza di un senso di importanza, entusiasmo, ispirazione, orgoglio e sfida. L'assorbimento è caratterizzato dall'essere completamente concentrati e felicemente assorti nel proprio lavoro, per cui il tempo passa rapidamente e si hanno difficoltà a staccarsi dal lavoro"* (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma e Bakker, 2001).

Da questa definizione ricaviamo i tre concetti chiave del termine work engagement: vigore, dedizione e immersione, o coinvolgimento. Con il termine vigore si intende l'alto grado di energia, di costanza nell'attività che si sta svolgendo, la resilienza e la determinazione nel volersi impegnare. Per dedizione si fa riferimento all'essere coinvolti integralmente nel proprio lavoro, considerandolo come fondamentale per sé, provando sentimenti di sfida, orgoglio ed entusiasmo. Per immersione o coinvolgimento, invece si intende l'essere completamente concentrati sul lavoro. In questo modo, si attiva un effetto domino di esiti positivi: più il lavoratore si sente vigoroso, dedicato ed immerso nel lavoro, tanto più arriverà alla realizzazione di sé stesso nel suo lavoro (Schaufeli & Bakker, 2004). I ricercatori Bakker e Demerouti concettualizzano il modello delle Job-demand-resources secondo il quale vi sono richieste del contesto lavorativo che richiedono risorse personali e lavorative in modo da prendere le domande lavorative come una sfida che ci faccia sentire *engaged* e non come un peso che consuma ogni nostra risorsa e motivazione causando stress. Per far fronte a quest'ultimo rischio, si possono rafforzare le risorse, come ad esempio risorse lavorative quali il supporto organizzativo da parte di colleghi e superiori, dal grado di autonomia concesso al lavoratore, dallo sviluppo di carriera e da risorse personali ovvero le strategie di coping messe in pratica dal soggetto. I lavoratori *engaged* si trovano in uno stato di felicità nel quale il proprio lavoro è denso di significato, inoltre, work engagement non parte mai da un'azione soltanto individuale, ma dalla somma di azioni positive del clima organizzativo e dal *mindset* del lavoratore.

4.3 Work engagement: attributo o tratto di personalità?

Uno dei fattori che più incide sul rendimento lavorativo è il grado di compromesso delle persone con il lavoro ed è influenzato sia da fattori personali che organizzativi. Il risultato di uno studio condotto dall'Universidad de Oviedo e dall'Universidad Nebrija (Preito-Diez et al., 2022) condotto su 286 lavoratori con reddito fisso dei quali l'83,5% spagnolo e il restante 16,5% europeo ha dimostrato che l'intelligenza emotiva non spiega la variazione aggiuntiva, ma la felicità personale sì. La felicità lavorativa e il clima organizzativo producono un incremento significativo, facendo passare dal 55 al 63% la varianza spiegata quando i due concetti vengono inclusi nel modello. Sia variabili relative alle caratteristiche

personali dei lavoratori sia quelle relative agli attributi organizzativi contribuiscono a spiegare il grado di compromesso lavorativo. Nello specifico, lo scopo di questo studio è quello di esaminare l'influenza delle risorse personali con i tratti generali e specifici, le risorse contestuali come la felicità legata al lavoro e il clima organizzativo sull'impegno dei dipendenti al lavoro. Lo studio è riuscito a dimostrare che le entrambe le tipologie di risorse hanno un certo grado di impatto e che le risorse contestuali sono in grado di influenzare l'impegno dei dipendenti, indicando come il clima organizzativo abbia un ruolo moderatore nella relazione tra autonomia e impegno lavorativo. I tratti di personalità possono essere misurati in base all'ampiezza concettuale (Soto & John, 2017): un tratto di personalità ampio riguarda una grande quantità di informazioni comportamentali e un'ampia gamma di criteri, mentre un tratto di personalità ristretto esprime più accuratamente una descrizione comportamentale specifica e possono prevedere criteri specifici legati a questa descrizione. È risultato che i tratti generali della personalità di tipo Big Five hanno una certa capacità predittiva sull'impegno lavorativo (Bakker et al., 2012), anche se questa capacità migliora notevolmente quando vengono utilizzati anche i tratti specifici della personalità intraprendente. Le persone più autonome e innovative con tendenze all'intra-imprenditorialità tendono a impegnarsi maggiormente nel proprio lavoro e a fare più sforzi per migliorare i risultati organizzativi (Ruiz-Zorrilla et al., 2020). Invece, nonostante sia stato dimostrato che l'intelligenza emotiva sia correlata positivamente all'impegno lavorativo, la sua influenza sembra svanire quando si considerano i tratti di personalità dei dipendenti. Questo può essere dovuto al fatto che variabili come la tolleranza allo stress e l'ottimismo sono strettamente correlate all'intelligenza emotiva e ciò significa che la relazione tra work engagement e intelligenza emotiva può essere spiegata dai livelli di empowerment psicologico delle persone (Alotaibi et al., 2020; Gong et al., 2020). Per quanto riguarda lo studio della felicità, sembra che la felicità personale abbia aumentato leggermente la previsione dell'impegno lavorativo, perché ci sono alcuni aspetti legati alla felicità e al benessere che non sono spiegati solo dalla personalità e che portano il dipendente a impegnarsi nel lavoro (Martos-Martinez et al., 2021). Sia la felicità legata al lavoro che il clima organizzativo hanno migliorato la previsione dell'impegno lavorativo. Questo risultato evidenzia l'importanza del clima organizzativo in termini di assenza di tensioni sul posto di lavoro, la fiducia organizzativa e il supporto sociale, nel motivare i lavoratori.

I risultati di questo studio confermano quanto siano importanti sia le risorse personali che quelle contestuali e il fatto che in assenza delle une o delle altre non può esserci una vera e propria soddisfazione per il lavoro.

4.4 Burnout

La psicologia della salute sul lavoro, contrariamente a quanto sembrerebbe dire il nome, si è occupata quasi esclusivamente di cattiva salute e malessere. Anche se dall'inizio di questo secolo si è iniziato a prestare sempre più attenzione a ciò che è stato coniato con il termine "psicologia positiva", ovvero lo studio delle risorse umane e del funzionamento ottimale, sembra che sul *Journal Of Occupational Health Psychology*, soltanto il 5% degli articoli tratti aspetti positivi come motivazione e soddisfazione lavorativa. Tra gli aspetti "negativi" più celebri e studiati, troviamo la sindrome da burnout (Schaufeli & Bakker, 2004).

Il burnout è un pattern di risposte affettive croniche a situazioni lavorative che richiedono livelli particolarmente alti di contatto interpersonale (Ganster & Schaubroeck, 1991). Il burnout è costituito da un insieme di risposte psicologiche e viene considerato una forma aspecifica di strain (Cordes e Dougherty, 1993).

I primi contributi sul burnout (Freudenberger, 1974; Maslach, 1976) hanno studiato l'effetto prodotto da stressor interpersonali ed emotivi sulla salute e sullo stato emozionale di operatori impegnati in attività di cura e di aiuto.

Freudenberger definisce il burnout come uno stato di fatica cronica, depressione, e frustrazione causato dalla devozione ad una causa, ad un ideale, o ad una relazione che non producono i risultati attesi, il quale porta ad una riduzione sia del coinvolgimento che dell'efficacia nel lavoro (Freudenberger & Richelson, 1980).

Sono le studiosi statunitensi Maslach e Jackson (1986) a consegnarci la più nota definizione di burnout. Il burnout viene descritto dalle due ricercatrici come una sindrome caratterizzata da esaurimento emotivo, sovraccarico emozionale dovuto al contatto prolungato e sistematico con i clienti, da depersonalizzazione, componente interpersonale del burnout, corrispondente a una reazione di difesa che si esplica in una risposta di forte distacco emotivo nei confronti dei clienti e da ridotta efficacia personale, nonché la perdita del sentimento di competenza e del risultato.

4.4.1 Similitudini e differenze tra Burnout e Work Engagement

Christina Maslach e Michael Leiter (200) hanno ridefinito il costrutto attraverso le tre dimensioni: esaurimento, disaffezione lavorativa ed efficacia professionale. Questa modifica al modello è stata operata con l'obiettivo di estendere il concetto di burnout a tutti i contesti occupazionali, intendendolo come crisi che riguarda non solo il rapporto i clienti e i colleghi, ma più in generale il rapporto con il proprio lavoro. Queste tre dimensioni del burnout vengono poste su un tre continuum (Leiter & Maslach, 2005). Ogni continuum collega un polo positivo di job engagement ad un polo negativo di burnout: energia - esaurimento; coinvolgimento - disaffezione; efficacia - inefficacia. Il primo approccio dai ricercatori Maslach e Leiter (1997) presupponeva che coinvolgimento e burnout costituiscano i poli opposti di un continuum del benessere lavoro-correlato. Infatti, mentre i lavoratori esauriti si sentono provati e cinici, i loro colleghi *engaged* si sentono vigorosi ed entusiasti del proprio lavoro. Per studiare i due costrutti viene dunque utilizzato un unico strumento, il *Maslach Burnout Inventory* per il quale punteggi bassi nel test di un costrutto corrispondono direttamente a valori positivi per l'altro costrutto. Tuttavia, non è plausibile pensare che i due costrutti siano correlati negativamente in modo perfetto. Infatti, quando un dipendente è poco coinvolto, non vuol dire che sia necessariamente esaurito, e il fatto che un dipendente non sia esaurito non vuole dire che sia necessariamente un lavoratore *engaged*. Per questo motivo si preferisce definire il burnout e l'impegno lavorativo come due concetti distinti che devono essere misurati con strumenti specifici per il preciso costrutto (Schaufeli & Bakker, 2001). In uno studio dell'Università di Macao, i ricercatori Kuok e Taormina (2017) hanno confermato l'ipotesi secondo la quale burnout e work engagement possono coesistere essendo due costrutti indipendenti. I risultati dello studio condotto hanno mostrato che l'impegno lavorativo emotivo non è correlato con gli aspetti del burnout quali l'esaurimento emotivo e la depersonalizzazione. I dipendenti che lavorano a tempo pieno riportano punteggi alti, medi e bassi sia in termini di burnout che di impegno lavorativo; dunque, viene confermato che i due costrutti coesistono e sono perciò indipendenti, anziché presenti su un unico continuum.

4.5 Workaholism

Nel corso del diciannovesimo secolo si è assistito alla nascita di nuove forme di dipendenza comportamentali, definite in questo modo per l'assenza di assunzione sostanze psicotrope.

Il medico e psicologo statunitense Wayne Oates (1971) introduce il termine *workaholic* nato dall'unione delle parole *work* (lavoro) e *alcoholism* (alcolismo), per indicare la compulsione e l'irrefrenabile bisogno di lavorare tale da sperimentare possibili conseguenze negative per la propria salute, felicità e relazioni.

Schaufeli et al. (2008) definisce la sindrome di workaholism come *“la tendenza a lavorare eccessivamente in modo compulsivo”*. Lo stesso autore ipotizza che alla base del workaholism vi siano due componenti: una componente comportamentale che si esplica nel lavorare eccessivamente, ovvero la tendenza a dedicare una quantità ingente di tempo al lavoro senza che vi sia la necessità di farlo, e una componente cognitiva che si esplica nel lavorare compulsivamente, ovvero una spinta interiore a lavorare, tendenza a pensare costantemente al lavoro, anche nel tempo libero.

4.5.1 Differenze con il Work Engagement

Tra le differenze sostanziali tra i due costrutti notiamo che il work engagement è associato alla «passione armoniosa» per il proprio lavoro nella quale l'individuo controlla l'attività lavorativa, che occupa uno spazio significativo, ma non dominante, nella sua vita, mentre il workaholism alla «passione ossessiva» causando conflitti con altri ambiti della quotidianità (Gorgievski & Bakker, 2010). I lavoratori caratterizzati da passione armoniosa «staccano» dal lavoro quando i costi lavorativi diventano troppo elevati e recuperano le energie investite, mentre quelli caratterizzati da passione ossessiva continuano a lavorare non recuperando adeguatamente le energie investite. Pertanto, il work engagement è considerato una forma di investimento «positivo» nel lavoro, mentre il workaholism come un investimento «negativo» nel lavoro (Schaufeli, 2016). In base al modello della triade del workaholic (Spence & Robbins, 1992) si sostiene che questo fenomeno è caratterizzato dalle dimensioni di coinvolgimento lavorativo, motivazione e scarso divertimento che portano i lavoratori a sentire di non poter interrompere le loro attività lavorative, sperimentando un profondo senso di pressione, angoscia e colpa quando non lavorano. Mentre le tre dimensioni che

caratterizzano il work engagement, come già citato, sono vigore, dedizione e coinvolgimento.

Uno studio longitudinale su un campione di 1196 lavoratori di un'industria manifatturiera giapponese ha monitorato le conseguenze del workaholism e del work engagement in due anni. È stata confermata l'ipotesi secondo la quale il work engagement è associato a una diminuzione nella «cattiva salute», nonché a un aumento nella soddisfazione per la propria vita e nella performance lavorativa, mentre il workaholism è associato ad un aumento nella «cattiva salute» e ad una diminuzione nella soddisfazione per la propria vita. Il workaholism porta solo a dei costi e non degli effetti benefici (Shimazu et al., 2015).

4.5.2 Similitudini ed effetti negativi

Work engagement e workaholic, seppur concetti differenti, condividono una similitudine. Infatti, sia i lavoratori workaholic che *engaged* dedicano una grande quantità di tempo e sforzo all'attività lavorativa (Shimazu et al., 2015), però, mentre i lavoratori *engaged* lavorano in quanto intrinsecamente motivati, per i workaholic il lavoro ha un valore strumentale, ovvero è funzionale all'ottenimento di un tornaconto. Anche il work engagement può avere una conseguenza negativa (Bakker et al., 2011), l'alto coinvolgimento rischia di far trascurare le relazioni interpersonali e un opportuno recupero anche agli *engaged workers*.

Negli ultimi decenni, la ricerca si concentra sul concetto di *work-life interface* (Greenhaus, Collins, & Shaw, 2003; Matuska, 2010), fenomeno che prende forma dalle relazioni tra ruolo lavorativo e altri ruoli nella vita (Marks & MacDermid, 1996). È possibile distinguere i temi dell'equilibrio, dell'arricchimento e del conflitto tra i domini familiare e lavorativo. Kirchmeyer (2000) suggerisce che l'equilibrio tra lavoro e vita privata sia legato a una distribuzione soddisfacente delle risorse personali in tutti i domini della vita, così che ne derivino effetti positivi. Al contrario, l'arricchimento è un processo mediante il quale la partecipazione a un dominio rafforza o migliora la qualità della partecipazione all'altro (Ghislieri, Martini, Gatti & Colombo, 2011). Infine, nel caso di un conflitto tra lavoro e vita privata, una mancanza di tale equilibrio potrebbe derivare da un'incompatibilità tra domini e provocare potenziali esiti dannosi sul benessere individuale, a causa della pressione percepita da requisiti di ruolo in conflitto (Burke & El-Kot, 2010).

In uno studio condotto su un campione di 212 lavoratori italiani sono state esaminate le relazioni tra workaholism e coinvolgimento lavorativo, da un lato, e tra questi due atteggiamenti lavorativi, rispettivamente, e l'interferenza lavoro-vita, dall'altro. I risultati hanno confermato quanto ipotizzato dagli studiosi: il workaholism era positivamente associato al conflitto vita-lavoro, in entrambe le direzioni, mentre il coinvolgimento lavorativo era negativamente associato a entrambe le direzioni del conflitto tra lavoro e vita. Più in dettaglio, è stato dimostrato come il workaholism mostrava una correlazione positiva più forte con il conflitto lavoro-vita e il coinvolgimento lavorativo mostrava una correlazione negativa più forte con il conflitto vita-lavoro (Di Stefano & Gaudiino, 2018).

Capitolo 5

La Career Sustainability

5.1 Definizioni e modelli

La sostenibilità di carriera è un concetto emergente che ha raccolto l'interesse di ricercatori e professionisti dato il sempre più instabile panorama aziendale caratterizzato da fusioni, congedi, licenziamenti, portando quindi i lavoratori in balia di questi stati di incertezza e ponendo la sostenibilità come obiettivo per la propria carriera. Arthur et al. (1989) hanno definito il termine carriera come *“una sequenza evolutiva dell'esperienza lavorativa di una persona nel tempo”*. Le ricercatrici De Vos e Van der Heijden (2017), basandosi su questa concettualizzazione hanno definito la sostenibilità di carriera come *“sequenze di esperienze di carriera riflesse attraverso una varietà di modelli di continuità nel tempo, attraversando così diversi spazi sociali, caratterizzati dall'azione individuale, fornendo in tal modo significato per l'individuo”*. Newman ha invece definito il concetto di carriera sostenibile come *“preservare e valorizzare il capitale umano anziché impoverirlo”*, sostenendo che le organizzazioni dovessero lavorare per preservare la propria forza lavoro man mano che i dipendenti invecchiano invece di trattarli come fossero dei dipendenti usa e getta. Nella nostra attualità dovremmo prendere questi significati e ridefinirli in chiave presente. Infatti, con l'aumento delle coppie a doppia carriera, l'avvento dello smart working e un sempre maggior interesse per il benessere psicologico, viene posta sempre più attenzione all'equilibrio tra lavoro e vita privata. Negli anni successivi alla Pandemia da Covid-19 si sono registrati devastanti perdite di posti di lavoro, turnover e disoccupazione e una sempre più crescente ricerca della modalità di lavoro a distanza con conciliare la vita privata.

Alcuni studiosi come Docherty et al. (2009) e Pfeffer (2010) hanno richiamato l'attenzione sul fatto che l'intensificazione del lavoro insieme all'aumento della precarietà sta producendo una forza di lavoro sempre più demotivata, infelice e improduttiva.

La ricercatrice belga Ans De Vos (2018) sulla base di lavori precedenti ha proposto un modello concettuale suggerendo tre gruppi di indicatori di una carriera sostenibile: salute, felicità e produttività. Secondo gli autori, la salute comprende sia la salute fisica che quella

mentale e si riferisce all'adattamento dinamico della carriera, alle capacità mentali e fisiche di una persona. La felicità riguarda l'adattamento dinamico della carriera ai propri valori, obiettivi o esigenze relative all'equilibrio tra lavoro e vita privata o alla crescita personale. Infine, la produttività implica le buone prestazioni nel proprio lavoro e, di conseguenza, un'elevata occupabilità o potenziale di carriera (Heijde & Van der Heijden, 2006).

Chin et al. (2019) hanno validato una scala che potesse misurare il grado di sostenibilità di carriera attraverso l'indagine di quattro dimensioni: flessibilità, dimensione rinnovabile, dimensione integrativa e dimensione intraprendente. La dimensione della flessibilità indica il mantenimento di un atteggiamento flessibile e adattabile che consenta ai lavoratori di apprendere continuamente e rimanere aperti alle nuove opportunità. La dimensione rinnovabile indica la capacità della carriera di riflettere sulle proprie capacità e aggiornare le proprie competenze. La dimensione integrativa caratterizza la misura in cui i dipendenti possono valutare criticamente, integrare e assorbire informazioni e conoscenze disparate acquisite nel loro attuale lavoro per sviluppare ulteriormente le loro carriere. La dimensione intraprendente, invece, fa riferimento al fatto di sfruttare appieno le proprie risorse. Infatti, in un periodo storico investito dalla rapidità di cambiamento del panorama aziendale tra fusioni, acquisizioni, fallimenti e licenziamenti è necessario dare valore alle proprie risorse per far fronte alle difficoltà (Chin et al., 2019).

5.2 La dimensione temporale

Come è già stato detto, l'idea di carriera sostenibile si pone all'interno della natura dinamica delle carriere moderne. La carriera sostenibile riconosce la soggettività dell'individuo e le opportunità contestuali che modellano la sua carriera, la quale quindi cambierà e si svilupperà nel tempo (De Vos et al., 2020). Brundtland (1987) ipotizza una prospettiva individuale sulla sostenibilità della carriera che implica il soddisfacimento delle proprie necessità del presente senza compromettere la capacità di soddisfare i bisogni futuri.

De Vos et al. (2020) hanno ipotizzato un modello concettuale che include tre dimensioni: individuo, contesto e tempo. Questo modello riconosce la soggettività del lavoratore poiché, per ogni individuo, il ruolo svolto dalla carriera, il significato e l'obiettivo della propria carriera sono tutti concetti soggettivamente significanti. Ogni percorso verso la sostenibilità di carriera è unico e personale e include percezioni di successo dinamiche, in evoluzione e

in continuo adattamento all'ambiente circostante. Raggiungere quest'ultimo obiettivo di adattamento persona-ambiente richiede una profonda conoscenza di sé, del proprio ambiente e di come questi possano mutare nel tempo.

5.2.1 La consapevolezza di sé nel tempo e nello spazio

Per comprendere la sostenibilità della carriera come un percorso personale, il ricercatore statunitense Mark Savickas (2013) propone la Teoria della Costruzione della Carriera (CCT). Secondo Savickas gli individui concettualizzano le loro carriere come storie complete di trama, lotte, missioni e altri personaggi lungo un viaggio evolutivo del divenire. Le persone costruiscono attraverso la narrativa la loro carriera come una *gestalt*, un'immagine completa e significativa. Quando gli individui riflettono sulle proprie decisioni che hanno modellato la loro carriera professionale, vedono se stessi nella storia, spostandosi da uno stato attuale ad un futuro desiderato. Questa narrativa soggettiva della carriera è per l'individuo la realtà su cui si basano le decisioni presenti e quelle future. L'inquadramento del presente e del passato viene sfruttato per far fronte alle difficoltà e per creare un futuro sostenibile per la nostra carriera. Questo è un atto riflessivo di costruzione del significato a partire dall'esperienza passata che è radicato nel fenomeno della creazione di senso. Il *sensemaking* è un processo di osservazione, interpretazione e trasformazione di informazioni in strutture significative che allertano l'azione futura. L'ambiguità suscita la necessità di capire ciò che sta succedendo e come agire. Tutto questo è un processo retrospettivo: si dà significato al presente e si cerca di agire per il futuro attraverso la comprensione di esperienze passate.

Uno studio brasiliano, attraverso una revisione sistematica di diversi articoli ha evidenziato l'importanza degli attributi personali per il perseguimento della carriera sostenibile (Muller et al., 2023). La resilienza della carriera e la capacità di adattarsi in un ambiente di lavoro in continua evoluzione è importantissimo (De Vos & Van der Heijden, 2017). L'adattabilità, ovvero la capacità di anticipare i cambiamenti e costruire il proprio futuro in un contesto mutevole, è stata associata alla comprensione della resilienza come una competenza importante per muoversi in ambienti lavorativi complessi (Savickas & Porfeli, 2012). È doveroso fare una distinzione: mentre la resilienza è legata alla capacità di progredire verso obiettivi di carriera con risorse già sviluppate, l'adattabilità si riferisce alla costante

riformulazione di obiettivi e strategie per adattarsi alle carriere in cambiamento (Seibert et al., 2016).

5.2.2 Il concetto di sé

Prima di poter agire e adattarsi al contesto e alle situazioni nel presente e per il futuro, l'individuo deve prima sapere quale significato abbiano per lui felicità, salute e produttività. Affinché un individuo consideri la propria carriera sostenibile, gli autori Schweitzer et al. (2023) sostengono che egli prima debba percepire benefici che siano soggettivamente significativi e lavorare per mantenere tali benefici nel contesto attuale, indipendentemente da ciò che viene portato avanti dalla società. Quindi, una persona che cerca di mettere in pratica una carriera sostenibile deve sapere chi è e cosa vuole. Il concetto di sé è il prodotto della riflessione di un individuo su chi è fisicamente, socialmente, moralmente e spiritualmente e risponde a quella che sembra la più banale delle domande e che invece non lo è: "Chi sono io?". Questa domanda si fonda sugli schemi di sé e, per estensione, i concetti di sé, vengono fondati e aggiornati attraverso le esperienze e le interazioni sociali, e attraverso le riflessioni su queste, man mano che si sviluppa nel corso della vita (Markus et al. 1987; Super et al. 1996). La seconda domanda alla quale rispondere è "Cosa voglio?" e successivamente "Come ci arrivo?". Si analizzano continuamente e retrospettivamente il concetto di sé, il proprio contesto e il significato della propria carriera per adattarsi al presente. Le carriere sono modellate dal ragionamento sul passato, nel presente per adattarsi al perseguimento degli obiettivi previsti per il futuro. Il concetto di sé, però, non è un concetto statico. Esperienze di vita positive o negative possono cambiare il concetto che abbiamo di noi e modificare i nostri obiettivi del futuro.

5.3 Soddisfazione e benessere psicologico legati alla carriera sostenibile

Chin, Jawhar e Li (2022) hanno validato una scala per misurare il grado di sostenibilità di carriera attraverso tre studi. Con questi studi, gli autori ipotizzano che la sostenibilità della carriera sarà correlata negativamente al plateau del contenuto lavorativo e al plateau

gerarchico, mentre sarà correlata positivamente alla soddisfazione professionale e al benessere psicologico.

5.3.1 Ipotesi numero uno: plateau di carriera

Gli autori dello studio appena citato ipotizzano e infine confermano che la sostenibilità della carriera è negativamente correlata al plateau del contenuto lavorativo e di quello gerarchico. Bardwick (1986) divide il concetto di plateau di carriera in due definizioni: gerarchico, che si verifica quando le promozioni verticali non sono più probabili (Lapalme et al., 2009), mentre il plateau di contenuto lavorativo si verifica quando i dipendenti raggiungono un livello di completa padronanza delle proprie mansioni, portandoli a provare uno stato di noia. Questo stato può risultare particolarmente stressante, poiché la maggior parte dei lavoratori desidera attività stimolanti che offrano l'opportunità di sviluppare nuove competenze (McEvoy & Blahna, 2001). Nel caso di plateau gerarchico, si assiste a comportamenti di ritiro e assenteismo, lavorando meno ore ed essendo meno coinvolti nell'organizzazione (Near, 1980). Nel caso invece di plateau del contenuto lavorativo, si assiste a una diminuzione della soddisfazione del lavoro e della carriera, fino ad arrivare a prestazioni ridotte, assenteismo e turnover volontario (Xie et al., 2015). Gli autori arrivano a ipotizzare e successivamente confermare questa prima ipotesi, poiché gli individui con elevati livelli di sostenibilità della carriera difficilmente sperimenteranno plateau di carriera. Infatti, dal momento che elementi fondamentali della sostenibilità di carriera quali flessibilità, rinnovabilità, integrazione di conoscenze e intraprendenza consentiranno a questi individui di orientarsi negli ambienti di lavoro in modo tale da trovare entusiasmanti i lavori attuali e percepire le prospettive di lavoro future.

5.3.2 Ipotesi numero due: soddisfazione lavorativa

La seconda ipotesi della ricerca di Chin et al. (2022) è che la sostenibilità della carriera sia correlata positivamente alla soddisfazione professionale. La soddisfazione di carriera si misura nel grado in cui gli individui credono che i loro progressi di carriera siano coerenti con i loro obiettivi, valori e preferenze (Seibert & Kraimer, 2001). Dal momento che le

persone che ritengono la loro carriera sostenibile sono soddisfatte dei propri obiettivi di carriera raggiunti e delle prospettive future, è probabile che queste persone riportino livelli più elevati di soddisfazione lavorativa.

5.3.3 Ipotesi numero tre: benessere psicologico

La terza ed ultima ipotesi sostiene che la sostenibilità della carriera sia positivamente correlata al benessere psicologico. Il benessere psicologico consiste in relazioni positive con gli altri, padronanza personale, autonomia, significato della vita, sensazione di scopo, crescita e sviluppo personale (Ryff, 1989). In questo studio, il benessere psicologico è stato misurato attraverso i costrutti di autonomia, padronanza dell'ambiente e crescita personale. Il benessere psicologico si ottiene raggiungendo uno stato di equilibrio influenzato da eventi della vita stimolanti (Dodge et al., 2012). Le strategie legate alla sostenibilità di carriera dei dipendenti aiutano a potenziare le loro esperienze di carriera positive (Torrey & Duffy, 2012). Queste esperienze faciliteranno il benessere psicologico (Kossek et al. 2014) e ne consegue che i dipendenti che percepiscono la sostenibilità di carriera sentiranno di avere padronanza nel loro ambiente e avranno senso di autonomia.

5.3.4 Ipotesi numero quattro: il ruolo moderatore del tipo di lavoratore

L'ultima ipotesi dei ricercatori è che la sostenibilità della carriera interagisca con la tipologia del lavoratore per influenzare l'autonomia, la padronanza ambientale e la crescita personale in modo tale che la relazione sarà più forte per i lavoratori *gig* rispetto a quelli convenzionali. La *gig* o *sharing economy* si riferisce a un contratto di lavoro flessibile, con un alto grado di autonomia. Si ritiene che i lavoratori che godono di più libertà e flessibilità beneficino di maggiori opportunità di controllo sul proprio equilibrio tra lavoro e vita privata (Bamber et al., 2017). La *sharing economy* è particolarmente apprezzata dai giovani. Vi sono però anche dei lati negativi di questa modalità di lavoro: la mancanza di un'occupazione stabile, l'alternanza di esperienze di sovraqualificazione e sottoqualificazione e, in generale, la promozione di insicurezza professionale. I lavoratori temporanei del campione erano liberi professionisti online che lavoravano su progetti complessi che richiedevano competenze

specializzate. I lavoratori *gig* che sono sicuri che la loro carriera sia sostenibile hanno più probabilità di sperimentare benessere psicologico. I risultati dello studio hanno dimostrato che il rapporto tra sostenibilità della carriera e padronanza dell'ambiente e in generale tutti gli indicatori del benessere psicologico era più forte per i lavoratori *gig* rispetto ai lavoratori convenzionali.

5.4 Implicazioni pratiche per la ricerca

Coloro che dispongono di maggiori risorse, opportunità e privilegi sociali e personali, oltre a temperamenti più favorevoli, affrontano meno ostacoli e hanno maggiori possibilità di sviluppare e mantenere una carriera sostenibile rispetto ai colleghi meno privilegiati. Pertanto, è fondamentale adottare misure a livello macro e politiche aziendali che aiutino tutti i lavoratori a raggiungere una carriera sostenibile. Professionisti come consulenti del lavoro e responsabili delle risorse umane dovrebbero concentrarsi su questo obiettivo per ogni lavoratore.

Secondo la Commissione Brundtland delle Nazioni Unite del 1987, la sostenibilità della carriera si basa su tre dimensioni interconnesse:

1. Dimensione del principio: riguarda la responsabilità di tutti gli *stakeholder* di promuovere la conservazione, la rigenerazione e lo sviluppo delle risorse.
2. Dimensione della priorità: enfatizza l'importanza di soddisfare le esigenze attuali senza compromettere quelle delle future generazioni.
3. Dimensione del progresso: riflette l'obbligo della società di raggiungere un progresso sostenibile (Docherty et al., 2009).

Questa definizione implica la responsabilità condivisa degli *stakeholder* nel proteggere e promuovere lo sviluppo umano e professionale (De Vos & Van der Heijden, 2017).

Un'analisi di 152 articoli da parte di Muller et al. (2023) identifica sei temi fondamentali per la sostenibilità della carriera. La maggior parte di questi temi riguarda la responsabilità sociale delle organizzazioni nel promuovere carriere sostenibili per ogni lavoratore. Le organizzazioni devono fornire un ambiente di lavoro favorevole e opportunità di carriera soddisfacenti (Barthauer et al., 2020). Anche la politica deve impegnarsi a migliorare l'occupabilità (Tomlinson et al., 2018). Strategie come la personalizzazione della carriera

(Straub et al., 2020) e la riduzione dell'orario di lavoro (Kossek & Ollier-Malaterre, 2020) sono efficaci nel promuovere carriere sostenibili e bilanciare vita personale e lavoro.

Si può intervenire su vari livelli:

- Micro: considerando variabili legate allo stile di vita, esperienze personali e altre caratteristiche intrinseche agli individui.
- Meso: concentrandosi sull'ambiente organizzativo e il suo impatto sulla salute, come politiche e pratiche aziendali, stili di leadership e inclusione.
- Macro: considerando l'influenza del contesto sociale più ampio, come leggi governative (De Lange et al., 2015).

Le città giocano un ruolo cruciale nella sostenibilità della carriera e nelle opportunità per gli individui. Le città globali sono più accoglienti verso i lavoratori stranieri (Kozhevnikov, 2021). Le città intelligenti, caratterizzate da uno sviluppo tecnologico intenso, offrono opportunità di carriera e uno stile di vita attraente per individui altamente istruiti e qualificati. Tuttavia, queste città non offrono le stesse opportunità a chi non possiede qualifiche tecnologiche adeguate (Curseu et al., 2021).

Questo studio dimostra che le organizzazioni dovrebbero attuare strategie per promuovere carriere sostenibili. Investire in politiche che valorizzino il benessere professionale, come la riduzione dell'orario di lavoro (Kossek et al., 2020) e il lavoro a distanza (McDonald et al., 2022) è essenziale.

A livello urbano, le politiche pubbliche possono promuovere la vivibilità investendo in alloggi accessibili, collegamenti confortevoli con il luogo di lavoro, istruzione, spazi pubblici aperti, negozi locali, servizi per la salute e la comunità e opportunità di svago e attività culturali. È importante anche garantire trasporti pubblici efficienti, marciapiedi e piste ciclabili (Villanueva et al., 2015).

Capitolo 6

Career Adaptability

6.1 Le origini

Con il mondo del lavoro in continua evoluzione, le nuove richieste e le insicurezze gli individui si trovano ad affrontare da soli queste situazioni. Le carriere sono sempre più di natura autodeterminata e richiedono autogestione, flessibilità e adattabilità. Per affrontare questo mare mosso, le persone devono sviluppare competenze che consentano loro di adattarsi con successo alle dinamiche di carriera e assumere maggiore responsabilità individuale per lo sviluppo della propria carriera (Hall et al., 2018; Hirschi, 2018). Inoltre, gli individui devono continuamente affrontare scelte di carriera e gestire con successo le aspettative e transizioni di carriera inaspettate (Savickas, 2013). Secondo questa prospettiva, l'adattabilità di carriera si dimostra importante per far fronte ai repentini cambiamenti e portare il concetto che abbiamo di noi stessi in ogni scelta che prendiamo per il nostro lavoro. Le risorse dell'adattabilità alla carriera si riferiscono alle risorse psicologiche che un individuo possiede e sviluppa per consentirgli di affrontare compiti di sviluppo e transizioni occupazionali (Savickas, 2013).

6.1.1 Teoria dello sviluppo di carriera

L'origine del termine di career adaptability può essere fatta risalire al concetto di orientamento professionale di Super con la sua teoria dello sviluppo di carriera (Super et al., 1957; Super & Overstreet, 1960). In questo modello, l'adattabilità di carriera viene intesa come *“una costellazione di caratteristiche fisiche, psicologiche e sociali che include il grado di successo nell'affrontare le richieste delle fasi precedenti e sottofasi dello sviluppo di carriera”* (Super, 1990). Sviluppando successivamente la sua teoria, Super ha ridefinito il termine come *“prontezza per processo decisionale di carriera”* (Super & Knasel, 1981).

6.1.2 Teoria dell'adattabilità alla carriera

Un'altra famosa definizione ci viene data dal ricercatore statunitense Savickas con la sua teoria della costruzione della carriera (Savickas, 2013). Questo modello si concentra sui processi interpersonali attraverso i quali gli individui creano significato nella loro vita professionale. Savickas ha introdotto e definito i concetti di *adaptivity*, *adaptability*, *adapting* (inteso come risposte) e *adaptation* (inteso come risultati). Gli individui si differenziano per la loro volontà (*adaptivity*) e capacità (*adaptability*) di impegnarsi in comportamenti positivi (*adapting*) nei confronti della loro carriera. Questi cambiamenti portano di conseguenza ad un adattamento riuscito (*adaptation*) (Savickas, 2013). Savickas e Porfeli hanno evidenziato quattro dimensioni che costituiscono il concetto di adattabilità, dal momento che non è possibile intenderlo come un concetto unidimensionale. Le quattro dimensioni sono preoccupazione, controllo, curiosità e fiducia. Infatti, in base al modello di Savickas della costruzione della carriera, le risorse di adattabilità vengono considerate come competenze psicosociali che modellano strategie e azioni adattive volte al raggiungimento dell'adattamento (Savickas & Profeli, 2012). La preoccupazione fa riferimento al pensiero per il proprio futuro che aiuta gli individui a guardare avanti e a prepararsi per ciò che accadrà dopo. Il controllo consente agli individui di essere responsabili della formazione di se stessi e dell'ambiente per far fronte a ciò che accadrà usando autodisciplina, sforzo e perseveranza. Le alternative vengono generate quando la curiosità incoraggia a pensare a se stessi in situazioni e ruoli diversi. Questa ricerca di risorse e informazioni su di sé genera aspirazioni e crea fiducia nel fatto che la persona possa scegliere al meglio.

6.1.3 Altre prospettive

I ricercatori Morrison e Hall (2002) teorizzano il modello di carriera proteiforme, concentrando la loro attenzione sull'importanza dell'autodirezione e dell'adattabilità dello sviluppo di carriera. Una carriera proteiforme è una carriera caratterizzata da "*libertà, autodirezione e scelte basate sulla propria personalità e valori*" (Briscoe & Hall, 2006). Questa tipologia di carriera viene intesa come un continuo processo di apprendimento (Hall & Moss, 1998) che richiede consapevolezza della propria identità e uso delle meta-competenze per sviluppare con successo la carriera. Gli elementi fondamentali di questa

teoria sono consapevolezza, adattabilità e agenzia (Hall et al., 2018). Infatti, non è sufficiente la sola adattabilità, poiché senza autoconsapevolezza e volontà di agire, la persona rischierebbe di cambiare in modi non coerenti ai propri valori e obiettivi (Hall & Moss, 1998). Fugate et al. (2004) hanno indagato l'aspetto di occupabilità, ovvero la capacità proattiva specifica del lavoro che consente di realizzare le opportunità di carriera. L'occupabilità è formata da tre dimensioni correlate reciprocamente quali l'identità di carriera, l'adattabilità personale e il capitale sociale e umano. In contrasto con il modello della costruzione della carriera di Savickas, Fugate sostiene che l'adattabilità più che un tratto sia un insieme di caratteristiche personali relativamente stabili.

I ricercatori Pulakos e Griffin hanno invece concettualizzato l'adattabilità nei luoghi di lavoro indagando le prestazioni adattive. I dipendenti hanno dimostrato prestazioni adattive adattando i loro comportamenti alle esigenze dell'ambiente di lavoro attraverso otto dimensioni della prestazione adattiva: gestione delle emergenze, gestione dello stress lavorativo, risoluzione creativa dei problemi, gestione di situazioni incerte, apprendimento dei compiti lavorativi, tecnologie e procedure, dimostrare adattabilità interpersonale, dimostrare adattabilità culturale e dimostrando adattabilità orientata fisicamente (Pulakos et al., 2000; Griffin et al., 2007) hanno proposto un modello nel quale l'adattabilità si riferisce solo ai comportamenti, concentrandosi sull'adattabilità sul posto di lavoro, vista più come un insieme di comportamenti adattivi che come un insieme di risorse psicosociali. Secondo i ricercatori di quest'ultimo modello vi sono tre livelli ai quali i comportamenti di ruolo possono contribuire all'efficacia (individuale e di gruppo) e tre diverse forme di comportamento (competenza, adattabilità e proattività).

6.2 Nuovi sviluppi

Il punto di svolta nella ricerca sulla Career Adaptability è stato lo sviluppo di una scala di misurazione specifica, La *Career Adapt-Abilities Scale* (CAAS) che valuta quattro dimensioni di adattabilità di carriera: preoccupazione, controllo, curiosità e sicurezza (Savickas, 2009). In seguito allo sviluppo di questa scala, le ricerche sull'adattabilità di carriera sono proliferate.

Il ricercatore tedesco Hanner Zacher (2016) ha indagato la stabilità e la fluidità degli aspetti dell'adattabilità di carriera. L'adattabilità quotidiana della carriera fluttua molto durante la settimana. Attraverso la stesura di diari giornalieri dei lavoratori, è stato dimostrato che richieste quotidiane di lavoro, autonomia quotidiana, coscienziosità quotidiana, apertura quotidiana all'esperienza, focus temporale giornaliero passato e futuro hanno previsto positivamente l'adattabilità di carriera giornaliera.

Altri studi si sono soffermati sullo studio dell'adattabilità di carriera alle scuole superiori e all'università. Wilkins et al. (2014) tra studenti delle scuole superiori, ha trovato prove di relazioni tra risultati positivi nell'adattabilità con disposizioni emotive quali ottimismo e speranza. Hirschi e Valero (2015), indagando tra studenti universitari, hanno trovato diversi profili di adattabilità alla carriera. Lo studio suggerisce che gli studenti che possiedono basso profilo di adattabilità potrebbero necessitare di un supporto sociale.

I ricercatori Zacher e Griffin (2015) hanno studiato la Career Adaptability lungo tutto l'arco della vita e la soddisfazione lavorativa tra i lavoratori più anziani. Gli autori hanno indagato le variabili di età e motivazione a continuare a lavorare dopo il pensionamento come moderatori di questa relazione. I risultati hanno dimostrato che l'età dei lavoratori anziani, ma non la loro motivazione a continuare a lavorare, moderava la relazione tra adattabilità alla carriera e soddisfazione lavorativa. Zacher e Griffin hanno in questo modo affermato che la capacità di adattamento alla carriera potrebbe essere una risorsa più importante per i lavoratori giovani rispetto a quelli più anziani.

Alcuni studi hanno cercato di capire se si potesse aggiungere un quinto elemento alle quattro risorse di adattabilità di carriera, che ricordiamo sono preoccupazione, controllo, curiosità e fiducia. Questo quinto elemento indagato è la cooperazione, intesa come l'insieme degli aspetti interpersonali dell'adattabilità di carriera. Questo quinto fattore era stato inizialmente incluso nello strumento di misura CAAS, ma è stato successivamente abbandonato in quanto il modello a cinque fattori non si adattava in modo opportuno a tutti i tredici Paesi esaminati (Nye et al., 2018). Nye e i suoi collaboratori hanno esplorato l'uso dello strumento CAAS tra campioni statunitensi, cinesi e taiwanesi e hanno concluso che l'uso della dimensione della cooperazione era importante per spiegare la Career Adaptability.

Anche la ricercatrice Anna Paszoska-Rogacz, nel suo adattamento dello strumento CAAS in Polonia sostiene l'importanza dell'introduzione della cooperazione tra le dimensioni da indagare. Paszoska ha utilizzato la scala CAAS-5 aggiornata da Nye et al. nel 2017 che

contiene le cinque dimensioni precedentemente indicate. L'uso della scala ha ottenuto ottimi risultati psicometrici, di affidabilità e attendibilità. Dagli esiti della ricerca è emerso che le relazioni più deboli tra le cinque dimensioni sono quelle legate alla cooperazione, ma ciò può derivare dal suo carattere diverso, in quanto si riferisce maggiormente alle competenze interpersonali, mentre le altre dimensioni alle competenze intrapersonali.

Un rilevante aspetto emerso è stato che i punteggi più elevati nelle misure di adattabilità sono stati raggiunti da individui con una forte intensità di orientamenti moratori e transitivi. Questo dato non è in linea con i risultati delle ricerche di Savickas e Porfeli (2012) condotte sui giovani americani, che hanno evidenziato un maggiore sviluppo dell'adattabilità alla carriera nelle persone con un'identità consolidata. Forse ciò riflette una diversità culturale e potrebbe derivare dal fatto che l'ambiente soddisfa sufficientemente le esigenze dei giovani senza richiedere loro un coinvolgimento attivo. Sono state riscontrate alcune differenze tra lavoratori rispetto alle caratteristiche demografiche. In quanto al fattore età, sembra vi siano degli elementi che contribuiscano all'adattamento alla carriera, mentre altri la ostacolano, ma la correlazione risulta generalmente debole. È anche possibile che questa capacità diventi più importante in fasi specifiche della carriera, ad esempio nei periodi di transizione, assunzione, cambio di lavoro o pensionamento. La variabile demografica del genere fa riscontrare risultati simili tra studi asiatici e polacchi. Il genere maschile ha ottenuto punteggi più alti in controllo, curiosità, fiducia e punteggio complessivo. Gli effetti nelle popolazioni confrontate non sono tuttavia elevati.

Attraverso una revisione della letteratura, i ricercatori indonesiani Wiwik Sulistani e Seger Handoyo (2017), a proposito delle caratteristiche demografiche, hanno riscontrato in diverse ricerche che l'età non è significativamente correlata ai livelli di adattabilità alla carriera (Hirschi, 2010). Mentre nel caso del genere, gli uomini sembrano avere più fiducia nelle proprie capacità rispetto alle donne e gli uomini hanno una maggiore adattabilità alla carriera e provano più soddisfazione professionale (Hane & Rojewski, 2015). Come vedremo più tardi, però, vi sono forti differenze tra le varie Nazioni implicate nelle ricerche. Per quanto riguarda il livello di istruzione, invece, studi condotti su infermieri cinesi hanno dimostrato che studenti con un livello di istruzione superiore hanno raggiunto un livello superiore di career adaptability rispetto a quelli di istruzione inferiore (Tian & Fan, 2014).

6.3 Implicazioni pratiche

Dagli studi riportati emergono diverse riflessioni sul come gestire e allenare l'adattabilità di carriera. Un primo esempio emerge nella selezione del personale che potrebbe valutare e premiare l'adattabilità di carriera. Savickas, ad esempio, ha mostrato come una mancanza di preoccupazione e curiosità potrebbe indicare indifferenza verso questioni di carriera. Inoltre, psicologi e responsabili delle risorse umane dovrebbero promuovere le risorse dell'adattabilità della carriera nei dipendenti in modo da favorire i risultati organizzativi e il benessere dei lavoratori. Dal momento che diversi studi hanno dimostrato che la carriera e le risorse di adattabilità non sono stabili ma possono cambiare nel tempo (Savickas, 2013), è possibile che le risorse dell'adattabilità possano essere coltivate e sviluppate.

Si possono implementare corsi di formazione per sviluppare e rafforzare l'adattabilità di carriera. Koen et al. (2012), ad esempio, hanno condotto una giornata di formazione sull'adattabilità alla carriera per potenziare controllo e curiosità. I risultati hanno mostrato che l'addestramento ha migliorato controllo e curiosità del gruppo in formazione rispetto a quello di controllo. Ginevra ha progettato un intervento nei giovani delle scuole superiori professionali con bassa istruzione. Tra le strategie da rafforzare vi erano l'affrontare le transizioni di carriera, stimolare la riflessione sul futuro, identificare i propri punti di forza e la pianificazione di progetti futuri. I risultati sono stati brillanti dimostrando che è possibile aumentare i livelli di adattabilità alla carriera degli individui a rischio (Ginevra et al., 2017). Le ricercatrici tedesche Van der Horst e Klehe (2019) con il loro intervento su lavoratori a metà carriera nel contesto di ristrutturazione organizzativa, hanno dimostrato che l'adattabilità può essere aumentata da soluzioni efficaci. L'intervento ha combinato un ePortfolio efficiente e scalabile e un evento di mezza giornata per migliorare le risposte adattive alla carriera tra i lavoratori esperti. I partecipanti hanno dimostrato maggiore controllo, curiosità e preoccupazione rispetto a chi non ha partecipato.

6.3.1 Il contesto educativo e culturale

Riprendendo lo studio di Ginevra con i giovani delle scuole superiori, ci si vuole soffermare sull'importanza dell'educazione nei confronti di ragazze e ragazzi e della trasmissione di abilità e risorse per affrontare il mondo del lavoro e implementare una buona adattabilità di

carriera. I già citati ricercatori indonesiani Sulistani e Handoyo (2017) sostengono che la tarda adolescenza sia la transizione dall'adolescenza all'età adulta e che in questo periodo, tra i compiti evolutivi, vi sia la creazione di un'identità di carriera e per fare ciò è necessaria una certa adattabilità di carriera.

I risultati affermano che ad avere una correlazione positiva con il successo nell'adattabilità di carriera sono il senso di potere (Hirschi, 2009), la strategia di gestione della carriera (Chong & Leong, 2017), la soddisfazione accademica (Buyukgoze-kavas, Duffy & Douglass, 2015; Hirschi, 2009), la soddisfazione di vita (Santilli, Marcionetti & Nota, 2017), la stanchezza accademica e il coinvolgimento accademico (Merino-tejedor, Hontangas e Boada-grau, 2016), gli ostacoli alla carriera percepiti (Hirschi, 2010) e l'autoregolamentazione (Merino-Tejedor et al., 2016).

Sembra che, per quanto riguarda fattori demografici quali età e genere, vi siano grandi differenze da Stato a Stato. Mentre da studi condotti in Corea si evince che gli uomini abbiano espresso maggiore adattabilità di carriera rispetto alle donne, in Svizzera sembrano non esserci differenze. Questi risultati discordanti potrebbero essere generati dalle diverse culture delle due Nazioni. In Corea vi sono maggiori responsabilità familiari riposte nell'uomo, rispetto alle donne (Han & Rojewski, 2015). In Svizzera, ad esempio, gli adolescenti sono tenuti a conseguire un apprendistato in base ai loro desideri e interessi indipendentemente dal genere. Per quanto riguarda l'istruzione, il livello di istruzione dei genitori non sembra influire sullo sviluppo dell'adattabilità alla carriera (Hirschi, 2009).

Un elevato supporto sociale è un forte predittore dell'adattabilità alla carriera (Hirschi, 2009; Tian & Fan, 2014; Han & Rojewski, 2015). Livelli elevati di supporto genitoriale e bassi livelli di intervento genitoriale influenzeranno l'esplorazione della carriera che predirà l'adattabilità alla carriera.

Capitolo 7

Obiettivi e ipotesi della ricerca

7.1 Gli obiettivi della ricerca

L'obiettivo di questa ricerca, inserita nell'ambito degli studi di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni, è esplorare il tema del benessere lavoro-correlato e il suo impatto sul benessere psicofisico complessivo dei lavoratori. Attraverso l'analisi di queste dinamiche, si intende approfondire la comprensione di come fattori fisici e sociali dell'ambiente lavorativo possano influenzare positivamente o negativamente la salute e la qualità della vita delle persone e la percezione che i partecipanti hanno dell'ambiente di lavoro.

Nel dettaglio, i costrutti analizzati tramite il questionario includono l'autenticità sul lavoro, il work engagement (ovvero l'impegno lavorativo), la sostenibilità della carriera e l'adattabilità della carriera. Inoltre, sono stati valutati diversi aspetti dell'ambiente fisico, come l'illuminazione, il livello di rumore, la temperatura, la qualità dell'aria, la pulizia degli spazi e i servizi offerti dall'azienda. Questi elementi fisici, spesso sottovalutati, sono fondamentali per garantire un ambiente che favorisca la produttività, riduca lo stress e promuova la salute psicofisica. Oltre all'uso di questionari strutturati a risposte chiuse su scala numerica, è stata introdotta una sezione con domande a risposta aperta, pensata per arricchire l'analisi quantitativa con un approfondimento qualitativo. Le risposte aperte consentono ai partecipanti di descrivere con maggiore dettaglio il proprio ambiente di lavoro e di esprimere più liberamente le loro percezioni riguardo agli aspetti fisici e sociali del contesto professionale. In questo modo, i lavoratori hanno l'opportunità di fornire un'immagine più completa e sfumata delle condizioni lavorative, evidenziando elementi che potrebbero non emergere attraverso le sole risposte chiuse. Infine, l'ultima domanda aperta del questionario è stata pensata per raccogliere proposte di miglioramento direttamente dai lavoratori. I partecipanti sono stati invitati a suggerire modifiche utili che le loro aziende o i superiori potrebbero implementare per risolvere situazioni problematiche o migliorare l'ambiente di lavoro. Questi suggerimenti possono riguardare sia aspetti fisici, come l'illuminazione, la disposizione degli spazi, la qualità degli strumenti e l'igiene, sia aspetti

sociali, come le relazioni con i colleghi e i superiori, la comunicazione interna, la gestione degli orari e il carico di lavoro. Grazie a questa duplice analisi, quantitativa e qualitativa, lo studio mira a offrire una visione più completa e approfondita del benessere lavorativo, individuando i fattori chiave che possono rendere l'ambiente di lavoro un luogo più salubre, motivante e produttivo. I risultati ottenuti potranno fornire alle aziende indicazioni concrete su come intervenire per migliorare la qualità della vita dei propri dipendenti, con un impatto positivo non solo sul benessere individuale, ma anche sulle performance organizzative complessive.

7.2 Ipotesi di ricerca

Sulla base dell'analisi della letteratura scientifica riguardante i diversi costrutti indagati attraverso il questionario di ricerca, sono state formulate le seguenti ipotesi per lo studio condotto.

7.2.1 Analisi quantitativa

Ipotesi 1 (H1): L'ambiente fisico di lavoro, che include aspetti come illuminazione, colori, rumore, qualità dell'aria, disposizione degli spazi, igiene e pulizia, influisce positivamente su vari aspetti del benessere e dello sviluppo professionale, come la sostenibilità della carriera, l'autenticità al lavoro e l'adattabilità della carriera. Un ambiente di lavoro ben progettato e confortevole può aumentare il senso di benessere e motivare i dipendenti a esprimere se stessi più autenticamente, migliorando anche la loro capacità di adattarsi a nuovi compiti o ruoli lavorativi.

Ipotesi 2 (H2): L'autenticità a lavoro influenza positivamente sia l'adattabilità della carriera sia la sostenibilità della carriera. Questo perché per adattarsi efficacemente a nuovi contesti e prendere decisioni coerenti con il proprio percorso professionale, è necessario avere una profonda conoscenza di sé stessi e delle proprie aspirazioni (Chin et al., 2022). L'autenticità,

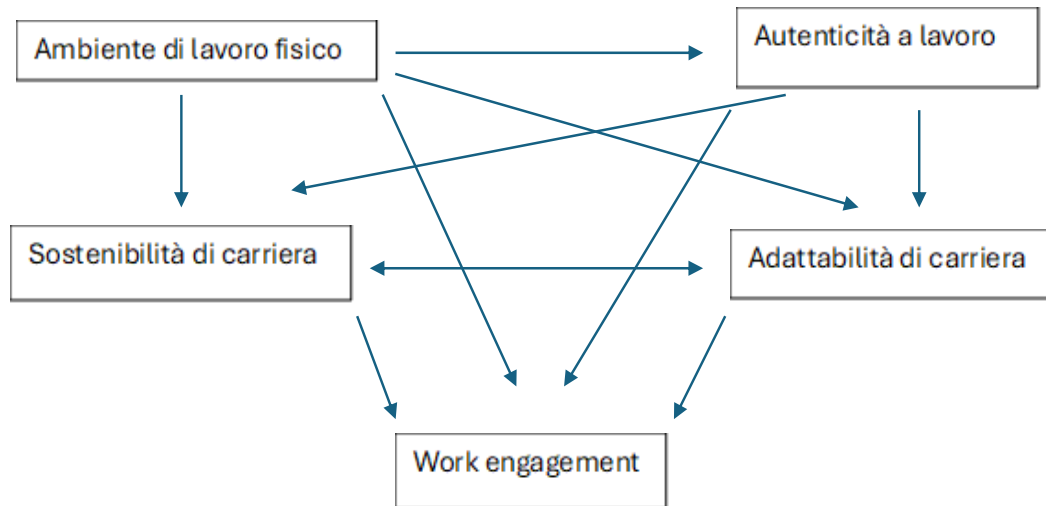
dunque, funge da base per lo sviluppo di una carriera sostenibile, consentendo agli individui di affrontare con sicurezza cambiamenti e sfide nel lungo periodo.

Ipotesi 3 (**H3**): La sostenibilità della carriera è positivamente correlata all'adattabilità della carriera. Una carriera percepita come sostenibile, ovvero equilibrata, appagante e in linea con i propri valori e obiettivi, genera un ambiente favorevole che stimola la flessibilità e la capacità di affrontare i cambiamenti. Quando le persone percepiscono il loro percorso professionale come sicuro e realizzante, sono più inclini a esplorare nuove opportunità, a rispondere positivamente a eventi inattesi e a sviluppare le competenze necessarie per adattarsi.

Ipotesi 4 (**H4**): L'adattabilità e la sostenibilità della carriera sono correlate reciprocamente: la capacità di adattarsi a nuovi contesti e sfide professionali è fondamentale per costruire una carriera che sia soddisfacente nel lungo termine. Le persone che dimostrano un'elevata adattabilità sono in grado di sfruttare meglio le opportunità, gestire le difficoltà e orientare il proprio percorso professionale in modo sostenibile. Allo stesso tempo, una carriera che offre un senso di stabilità e realizzazione stimola ulteriormente la capacità di adattamento, creando un ciclo virtuoso di crescita e soddisfazione professionale.

Ipotesi 5 (**H5**): Si ipotizza che variabili come l'autenticità a lavoro, la sostenibilità e l'adattabilità della carriera, le caratteristiche fisiche dell'ambiente lavorativo e l'ambiente sociale influenzino il livello di coinvolgimento sul lavoro (work engagement). Un ambiente di lavoro positivo, in cui ci si sente liberi di essere autentici e di crescere professionalmente, riduce lo stress percepito e favorisce la concentrazione e l'assorbimento nelle attività lavorative. Ciò significa che, quando l'ambiente fisico e sociale è ben curato, le persone tendono a essere più impegnate e motivate nel proprio lavoro, raggiungendo così livelli più elevati di soddisfazione e performance.

Le sei ipotesi possono essere rappresentate in un modello che si riporta graficamente in questo modo:



Si vogliono confrontare due modelli identici secondo lo schema appena proposto, ma in un primo modello si vuole adoperare, per la variabile “ambiente di lavoro fisico”, il questionario WES, *Workplace Environment Scale* di Bangwal e Timari, mentre il secondo modello viene testato con il questionario PWESQ, *Physical Work Environment Satisfaction Questionnaire* di Carlopio. Sia la scala WES che la PWESQ sono strumenti per misurare la percezione dell'ambiente di lavoro, ma si concentrano su aspetti diversi. La scala WES ha un approccio multidimensionale che valuta l'impatto complessivo dell'ambiente di lavoro sul comportamento e sul benessere psicologico dei dipendenti. In particolare, indaga come diversi aspetti dell'ambiente lavorativo fisico, quali rumore, luce, temperatura e areazione, la soddisfazione lavorativa e la motivazione a rimanere nell'organizzazione.

Il PWESQ, invece, adotta un approccio più specifico, concentrandosi esclusivamente sugli aspetti legati all'ambiente fisico del luogo di lavoro. L'obiettivo principale di questo strumento è misurare il grado di soddisfazione dei dipendenti in relazione a vari elementi materiali che influenzano il loro comfort e la loro efficienza. Tra i fattori presi in considerazione, figurano la qualità dell'illuminazione, il livello di rumore, la temperatura, la disposizione degli spazi, la qualità degli strumenti e delle attrezzature utilizzate, nonché le norme di sicurezza implementate in relazione a questi elementi, senza però prendere in considerazione ulteriori elementi psicologici e comportamentali.

7.2.2 Analisi qualitativa

L'ambiente di lavoro sociale, inteso come il clima lavorativo conseguente alle relazioni tra colleghi, superiori e clienti, si è deciso di esplorare la percezione dei lavoratori su questi aspetti attraverso l'inserimento di alcune domande aperte. L'obiettivo era di offrire ai partecipanti la possibilità di esprimere le proprie opinioni, andando oltre le risposte predefinite dei questionari e permettendo una maggiore profondità nell'analisi delle loro esperienze e prospettive. Per fare ciò è stata svolta un'analisi qualitativa di queste risposte aperte seguendo il modello delle ricercatrici Virginia Braun e Vittoria Clarke (2006). Questo metodo si riferisce all'analisi tematica, una metodologia qualitativa che si concentra sull'individuazione, l'analisi e la descrizione dei temi presenti nei dati. Sviluppi successivi di questa metodologia, hanno portato a un approccio contemporaneo chiamato "analisi tematica riflessiva" (Braun & Clarke, 2019). Questo nuovo sviluppo del modello è un approccio interpretativo e flessibile all'analisi di dati qualitativi. L'approccio richiede un processo in sei fasi: familiarità con i dati, generazione di codici iniziali, creazione dei temi, revisione dei temi, definizione e denominazione dei temi e stesura del rapporto finale. Queste fasi sono proposte in ordine logico sequenziale, ma le autrici sostengono che i ricercatori devono essere consapevoli della flessibilità del modello e della possibilità di poter tornare avanti e indietro tra le fasi in base alle proprie necessità (Braun & Clarke, 2012, 2020). L'analisi tematica riflessiva differisce da altri tipi di analisi tematica, come quelli basati su un codice predefinito o sulla ricerca di consenso tra analisti, poiché l'enfasi è sulla riflessività del ricercatore, che deve coinvolgere attivamente i significati e sviluppare i temi in modo iterativo, senza presupporre che i temi siano già presenti nei dati (Braun & Clarke, 2019).

Confrontando le percezioni dei lavoratori riguardo all'ambiente fisico e a quello sociale, si cerca di comprendere quali aspetti siano più rilevanti per loro e quali cambiamenti desidererebbero apportare. Attraverso questa procedura, si esplora come sia l'ambiente sociale che quello fisico influenzino significativamente la performance, la motivazione e il benessere complessivo, sia sul lavoro che nella vita privata. L'ambiente sociale di lavoro include dinamiche come la collaborazione, il supporto reciproco, la comunicazione e il clima aziendale. Dalla letteratura riportata nel primo capitolo, si evince come un ambiente sociale positivo sia caratterizzato da un forte senso di appartenenza, fiducia e rispetto reciproco, contribuendo al benessere mentale e migliorando la soddisfazione lavorativa. Quando le persone percepiscono il contesto sociale come supportivo, tendono a essere più motivate e

coinvolte nelle loro attività professionali, migliorando la propria performance e sviluppando un forte legame con l'organizzazione e sono meno propense a lasciare il proprio posto di lavoro.

Capitolo 8

Metodologia e procedure

Il questionario di ricerca, dopo una breve introduzione che spiegava la struttura dello strumento e la raccolta del consenso informato, si è articolato in due sezioni principali. La prima parte, dedicata all'analisi quantitativa, ha utilizzato sei questionari validati, per un totale di 101 item valutati su scala numerica. La seconda parte, invece, ha adottato un approccio qualitativo, includendo tre domande aperte che consentivano ai partecipanti di fornire risposte più articolate e personali. *“Come pensa che l'ambiente fisico (illuminazione, spazi, igiene...) possa impattare sulla qualità del Suo lavoro e in generale sulla qualità della Sua vita?”*, *“Come pensa che l'ambiente sociale (relazioni con colleghi e superiori) possa impattare sulla qualità del Suo lavoro e in generale sulla qualità della Sua vita?”* e *“In che modo pensa che l'ambiente fisico (illuminazione, spazi, igiene...) e l'ambiente sociale con colleghi e superiori, l'orario e il carico di lavoro, la comunicazione interna e la sicurezza sul lavoro possano essere migliorati nel Suo luogo di lavoro?”*

Successivamente, sono state poste alcune domande di natura sociodemografica riguardanti il genere, l'età, la città di residenza, la nazionalità, il tipo di lavoro svolto, la tipologia di contratto e l'orario lavorativo. Queste informazioni permettono di tracciare un profilo più completo e dettagliato dei partecipanti al fine di meglio interpretare i risultati emersi.

A conclusione del questionario, è stata infine inserita una domanda aperta con l'obiettivo di ottenere una descrizione più approfondita del luogo di lavoro di ciascun rispondente: *“Per favore descriva brevemente il suo luogo di lavoro, precisando gli aspetti strutturali ed ambientali (ad esempio: un bar di un piccolo paese, che può ospitare 40 persone con una decina di tavoli. Ha un piccolo spazio esterno con altri 4 tavoli. Si affaccia sulla strada principale, ha due grandi finestre, delle luci alle pareti e sopra il bancone. Il deposito è sul retro. Alcuni frigoriferi sono nel retro ed è un po' scomodo)”*.

Il questionario è stato somministrato tramite un link realizzato con la piattaforma di sondaggi online Google Moduli collegata all'account istituzionale dell'autrice ed è stato poi diffuso attraverso una procedura *snowball* attraverso le piattaforme di Whatsapp e Instagram e per posta elettronica.

8.1 Il campione

Il questionario di ricerca è stato completato da un totale di 158 partecipanti che hanno risposto su base volontaria. L'unico requisito necessario per partecipare alla rilevazione è essere attualmente impegnati in un'attività lavorativa, sia come dipendenti sia come tirocinanti, senza alcuna restrizione in termini di età, genere, tipologia di contratto o settore professionale. Questa scelta è stata fatta per garantire un'ampia rappresentatività del campione e ottenere una visione d'insieme della percezione del benessere lavorativo in contesti eterogenei. Tutti i 158 rispondenti hanno dichiarato di essere di nazionalità italiana, con una significativa maggioranza residente nelle regioni del Nord Italia. L'età dei partecipanti varia dai 20 ai 69 anni, assicurando una prospettiva intergenerazionale che permette di analizzare come le diverse fasce d'età percepiscano l'ambiente di lavoro e le sue dinamiche. La distribuzione per genere evidenzia una predominanza femminile, con il 65,8% dei rispondenti di sesso femminile, seguiti dal 33,5% di sesso maschile, mentre lo 0,6%, corrispondente a una sola persona, ha dichiarato di identificarsi come non binario. Questa varietà di genere consente di esplorare le differenze di esperienza e di percezione del benessere lavorativo anche da una prospettiva di diversità di genere. Per quanto riguarda la tipologia di contratto, il 70,3% dei partecipanti lavora con un contratto a tempo indeterminato, indicando una predominanza di lavoratori stabili nel campione. Al contrario, il 13,3% ha un contratto a tempo determinato, mentre l'8,2% è costituito da giovani che stanno svolgendo attività di stage o apprendistato. Il 3,8% dei rispondenti è composto da liberi professionisti, una categoria che presenta caratteristiche peculiari in termini di flessibilità e percezione del benessere, mentre l'1,9% lavora con contratti stagionali e il restante 2,4% è impiegato tramite contratti di collaborazione continuativa (co.co.co.) o sta svolgendo servizio civile. La varietà delle tipologie contrattuali rappresentate nel campione fornisce un quadro completo della realtà lavorativa italiana, permettendo di esplorare come le diverse forme di contratto influenzino la soddisfazione e il benessere sul posto di lavoro. In termini di orario lavorativo, la maggior parte dei partecipanti, ossia il 71,5%, svolge un'attività full-time, mentre il restante 28,5% è impiegato part-time. Questa distinzione tra lavoro a tempo pieno e a tempo parziale risulta particolarmente utile per comprendere come la quantità di ore lavorative influisca sul benessere generale e sulla percezione dell'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata.

Un ulteriore approfondimento della ricerca ha riguardato l'analisi dei settori lavorativi e delle posizioni professionali ricoperte dai partecipanti. Dall'analisi delle risposte emerge una presenza rilevante di impiegati e impiegate, che costituiscono il 24,1% dei partecipanti. Seguono, per numerosità, gli educatori e le educatrici, che costituiscono il 15,2% del campione, e gli insegnanti, che rappresentano il 10,8% del totale. A questi si affiancano infermieri e altre professioni sanitarie che costituiscono il 9,5% del campione. Un altro gruppo significativo è composto dai responsabili vendite e dai commessi, che rappresentano il 5,7% dei rispondenti. Il restante 34,7% del campione è suddiviso tra diverse altre categorie professionali, che spaziano dal settore dei trasporti (2,5%), al settore tecnico (2,5%), e all'ingegneria (2,5%), fino a includere ruoli dirigenziali (1,9%) e operai generici (1,9%). A completare il quadro, vi sono figure professionali come camerieri e cameriere, estetisti, ricercatori e ricercatrici, elettricisti, responsabili delle risorse umane, addetti alle pulizie, commerciali e addetti ai social e al marketing. Questa varietà di ruoli e settori professionali rappresentati all'interno del campione consente di delineare un quadro sfaccettato e complesso del contesto lavorativo attuale e la diversificazione delle esperienze e dei punti di vista dei partecipanti permette di comprendere in modo più approfondito come le variabili legate al contesto lavorativo influiscano sulla percezione di benessere e soddisfazione professionale. Il campione di questa ricerca si configura come rappresentativo di una popolazione lavorativa variegata per età, genere, tipologia di contratto e settori di appartenenza, permettendo di trarre conclusioni affidabili e diversificate sul tema del benessere lavorativo.

8.2 Metodologia e strumenti

I questionari utilizzati per valutare i costrutti già citati all'interno di questo studio sono stati quelli che seguono.

Authenticity at work (Van den Bosch & Taris, 2014)

Lo strumento di misura dell'autenticità individuale a lavoro viene sviluppata e validata dagli autori olandesi Ralph van den Bosch e Toon W. Taris. Questo strumento è basato sulla teoria di Barrett-Lennard (1998) e sugli studi di Wood et al. (2008) e si concentra sull'autenticità

come fenomeno individuale, cioè la percezione di una persona di essere autentica nel contesto lavorativo. Le tre principali dimensioni indagate attraverso gli item sono: la *self-alienation* che misura il livello di disconnessione che una persona sente rispetto al suo vero sé; l'*authentic living* misura il grado in cui l'individuo vive in accordo con i propri valori, credenze e sentimenti; l'*accepting external influence* valuta quanto un individuo accetta o subisce l'influenza esterna nelle proprie decisioni e azioni. I 25 item della scala sono stati adattati dal modello di Wood et al. (2008) per riflettere la realtà specifica del contesto lavorativo. La versione da noi utilizzata è la versione breve dello strumento che contiene 12 item (quattro per ogni dimensione) con valutazione su scala Likert a 5 punti, dove 1 = mai e 5 = sempre. Questa versione ha mantenuto un buon livello di affidabilità, dimostrando che può essere utilizzata per misurazioni più rapide senza perdere la precisione della versione completa a 25 item.

Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli & Bakker, 2003)

L'Utrecht Work Engagement Scale (UWES), una scala sviluppata dai ricercatori olandesi Wilmar Schaufeli e da Arnold Bakker per misurare il livello di coinvolgimento lavorativo. L'UWES è uno strumento psicometrico utilizzato per valutare l'impegno sul lavoro in termini di vigore, dedizione e assorbimento. Nello specifico, il vigore indica alti livelli di energia e resilienza mentale durante il lavoro, la volontà di investire sforzi e la capacità di perseverare anche di fronte a difficoltà, la dedizione rappresenta un forte coinvolgimento emotivo nel proprio lavoro, accompagnato da sentimenti di importanza, entusiasmo, ispirazione e orgoglio per le attività svolte e l'assorbimento descrive l'essere totalmente concentrati e immersi nel lavoro, con una percezione alterata del tempo e difficoltà a staccarsi dall'attività lavorativa. La scala UWES è stata validata in diversi Paesi e contesti e per questo motivo sono state sviluppate diverse versioni dello strumento. Nel nostro caso abbiamo utilizzato la versione ridotta dello strumento a 9 item su scala di risposta numerica 0 = mai e 6 = sempre/ogni giorno.

Workplace Environment Scale (Bangwal & Timari, 2018)

Gli studiosi indiani Deepak Bangwal e Prakash Tiwari hanno ideato lo strumento Workplace Environment Scale (WES) per valutare la relazione tra le caratteristiche fisiche dell'ambiente di lavoro, la soddisfazione dei dipendenti e l'intenzione di rimanere nell'organizzazione. Le

quattro dimensioni indagate sono: la dimensione *workspace* che misura la soddisfazione dei dipendenti con aspetti specifici dell'ambiente fisico, come la quantità di luce naturale, la qualità dell'aria e il comfort termico; il *departmental space* che valuta la percezione degli spazi di lavoro a livello di dipartimento; la *job satisfaction* che misura il livello di soddisfazione generale del dipendente verso il proprio lavoro, considerando come il design del posto di lavoro influisca sul comfort e sulla produttività; l'*intent to stay* che valuta la propensione dei dipendenti a rimanere nell'organizzazione. Gli item dello strumento sono 20 e si basano su una scala Likert a 5 punti che varia da 1 = per niente d'accordo a 5 completamente d'accordo.

Career Sustainability Scale (Chin, Jawahar & Genyi Li, 2022)

La scala di Sostenibilità della Carriera è stata sviluppata dai tre autori per valutare la sostenibilità della carriera di un individuo attraverso quattro dimensioni principali: flessibilità, rinnovabilità, integrazione, risorse. La scala è composta da 12 item su una scala numerica che va da 1 a 6 dove 1 indica "per niente d'accordo" e 6 "completamente d'accordo". La *flexibility* misura l'atteggiamento flessibile e adattabile di un individuo verso la propria carriera e valuta quanto una persona è disposta a imparare nuove competenze, cercare nuove opportunità e adattarsi a nuove condizioni lavorative. La *renewability* misura la capacità dell'individuo di aggiornare le proprie competenze, riorganizzare le proprie capacità e riposizionarsi nel mercato del lavoro. La dimensione *integrative* valuta la capacità di un individuo di integrare e assorbire conoscenze e informazioni ottenute durante la propria esperienza lavorativa. La quarta ed ultima dimensione, *resourceful*, misura la capacità di un individuo di utilizzare in modo efficace le proprie risorse per mantenere un buon tenore di vita e garantire opportunità lavorative in futuro.

Career Adapt-Abilities Scale (Savickas, 2009)

La Career Adapt-Abilities Scale (CAAS) è uno strumento sviluppato dal ricercatore americano Mark L. Savickas per misurare l'adattabilità professionale in contesti lavorativi. La scala è stata strutturata attraverso la collaborazione di ricercatori di tredici Paesi diversi e consiste in quattro sotto-scale principali che valutano queste risorse psicosociali: concern (preoccupazione): che misura il livello di coinvolgimento dell'individuo nella pianificazione e preparazione per il futuro professionale; control (controllo) che valuta la capacità di un

individuo di esercitare autodisciplina, prendere decisioni e gestire le proprie azioni per affrontare le sfide della carriera; *curiosity* (curiosità) misura il grado in cui una persona esplora opportunità e cerca di conoscere nuove opzioni e possibilità di carriera; infine la *confidence* (confidenza) valuta la fiducia di un individuo nelle proprie capacità di risolvere problemi, superare ostacoli e raggiungere obiettivi professionali. La scala comprende 24 item, suddivisi equamente tra le quattro dimensioni. I partecipanti rispondono utilizzando una scala Likert a 5 punti che va da 1 = posseggo molto poco questa capacità a 5 = posseggo moltissimo questa capacità.

Physical Work Environment Satisfaction Questionnaire (Carlopio, 1996)

Il Physical Work Environment Satisfaction Questionnaire (PWESQ) è uno strumento sviluppato per misurare la soddisfazione dei dipendenti rispetto agli elementi del loro ambiente di lavoro. L'obiettivo del questionario è quello di comprendere come l'ambiente fisico influisce sul comportamento e sugli atteggiamenti dei dipendenti, che possono avere un impatto significativo sulla loro soddisfazione lavorativa e sul loro impegno organizzativo. Il PWESQ è composto da 37 item che valutano la soddisfazione in cinque dimensioni principali del contesto fisico di lavoro: il *design ambientale* che include aspetti come la qualità dell'illuminazione, la qualità dell'aria e la disposizione degli spazi di lavoro; le strutture (*facilities*) misurando la soddisfazione rispetto ai servizi forniti dall'azienda, come la pulizia delle strutture e la qualità delle strutture ricreative; le caratteristiche del lavoro e del sistema (*work and system characteristics*) valutano aspetti come la flessibilità dei ritmi di lavoro, la quantità di lavoro, e la disponibilità delle informazioni necessarie; il design delle attrezzature (*equipment design*) che si concentra sull'efficacia e l'efficienza degli strumenti e delle macchine utilizzate dai lavoratori; la salute e sicurezza (*health and safety*), infine, valuta la soddisfazione dei dipendenti riguardo alla formazione sulla sicurezza, la prevenzione degli incidenti e la gestione delle sostanze pericolose. Non essendo stata validata una versione ridotta dello strumento, per la ricerca in questione ci si è avvalsi di 24 item. Alcuni studi, infatti, hanno selezionato solo un certo numero di item per concentrarsi su specifici aspetti dell'ambiente lavorativo in base alle esigenze della ricerca, mantenendo comunque una buona validità dello strumento, come nel nostro caso.

8.3 Attendibilità delle scale

Attraverso l'impiego del software di analisi statistica SPSS, sono state esaminate in dettaglio le risposte fornite agli item delle sei scale impiegate nel presente studio. Nei paragrafi e capitoli successivi, i risultati emersi verranno illustrati e discussi in modo approfondito.

Il primo passo ha riguardato il calcolo dell'attendibilità dei sei strumenti e delle loro sottodimensioni, eseguito mediante il calcolo dell'indice Alpha di Cronbach, noto per la sua capacità di stimare la coerenza interna di una scala. Come evidenziato nella tabella in fondo a questo paragrafo, tutti i coefficienti alpha ottenuti sono risultati elevati (superiori a .80) o comunque accettabili (superiori a .60), sia per quanto concerne i punteggi totali delle scale, sia per quanto riguarda le sottodimensioni che le compongono.

Questi risultati indicano che le scale utilizzate possiedono una buona affidabilità nel misurare i costrutti per i quali sono state sviluppate. La dimensione della flessibilità all'interno della scala di sostenibilità della carriera ha mostrato un punteggio leggermente più basso degli altri, un coefficiente alpha di .62 che comunque rientra nei limiti di accettabilità, confermando la coerenza interna della scala nel valutare questo specifico aspetto. Un ulteriore elemento interessante è rappresentato dalle scale che sono state sottoposte a una riduzione del numero di item, come la UWES e la PWESQ. Nonostante questa semplificazione, entrambe le scale hanno mantenuto una buona attendibilità, dimostrando che la riduzione non ha compromesso la solidità psicometrica degli strumenti.

Strumento di misura e dimensioni	Coefficiente α di Cronbach
Authenticity at work	$\alpha = .83$
• Authentic Living	$\alpha = .76$
• Self-Alienation	$\alpha = .74$
• Accepting External Influence	$\alpha = .74$
Utrecht Work Environment Scale	$\alpha = .935$
Workplace Environment Scale	$\alpha = .90$
• Workspace	$\alpha = .78$
• Departmental Space	$\alpha = .77$
• Intent to stay	$\alpha = .76$
• Job Satisfaction	$\alpha = .75$
Career Sustainability Scale	$\alpha = .926$
• Resourceful	$\alpha = .84$
• Flexible	$\alpha = .62$
• Renewable	$\alpha = .89$
• Integrability	$\alpha = .93$
Career Adapt-Abilities Scale	$\alpha = .95$
• Concern	$\alpha = .89$
• Control	$\alpha = .85$
• Curiosity	$\alpha = .90$
• Confidance	$\alpha = .90$
Physical Work Environment Satisfaction Questionnaire	$\alpha = .94$
• Design ambientale	$\alpha = .87$
• Facilities	$\alpha = .82$
• Work and system characteristics	$\alpha = .90$
• Health and Safety	$\alpha = .92$

Tabella 1: Attendibilità delle scale

Capitolo 9

Analisi dei risultati

9.1 Correlazione tra le scale

Per analizzare le relazioni tra gli strumenti di misura utilizzati e le loro sottodimensioni, è stato impiegato il coefficiente di correlazione di Pearson (R). I due modelli hanno ipotizzato in egual modo che tutte le correlazioni tra le scale siano positive e, in particolare, che quelle con la Utrecht Work Environment Scale, e quindi il costrutto del Work Engagement, siano tutte particolarmente elevate.

Dall'output del software SPSS emerge che tutte le correlazioni tra gli strumenti di misura sono positive, con valori che variano da $r = .37$ (tra le scale di adattabilità di carriera e autenticità lavorativa) a $r = .74$ (tra le scale WES e PWESQ). Quest'ultimo valore, significativamente alto, è giustificato dal fatto che entrambe le scale misurano lo stesso costrutto, ossia l'ambiente di lavoro fisico. Inoltre, si osserva che i due strumenti dedicati all'analisi dell'ambiente di lavoro fisico, ovvero la Workplace Environment Scale (WES) e il Physical Work Environment Satisfaction Questionnaire (PWESQ), correlano positivamente non solo tra loro, ma anche con tutte le altre scale. In particolare, possiamo confermare che, coerentemente con le nostre ipotesi (**H1**), l'ambiente di lavoro fisico, e non solo quello sociale, presenta correlazioni significative con l'autenticità lavorativa. Infatti, la scala di autenticità a lavoro correla positivamente con la scala WES ($r = .36$) e ancor più con la scala PWESQ ($r = .43$), superando lievemente il valore della correlazione con la UWES ($r = .40$). Un'altra correlazione notevole è quella tra la scala UWES e la scala di sostenibilità di carriera, con un coefficiente di $r = .71$. In generale, la UWES mostra correlazioni elevate con tutti gli strumenti di misura, confermando l'ultima ipotesi (**H5**). Qui di seguito è riportata una tabella esplicitiva delle correlazioni di Pearson tra la UWES e le altre cinque scale (Tabella 2). Approfondendo le sottodimensioni delle scale, emergono risultati interessanti, non sempre con segno positivo. Gli unici valori negativi, indicativi di correlazioni inverse tra i costrutti, si riscontrano nella scala dell'autenticità a lavoro. In particolare, *Self-alienation* e *Accepting external influence* correlano negativamente con tutte le sottodimensioni delle sei

scale, ad eccezione della loro stessa correlazione reciproca, che è positiva ($r = .49$). Questo risultato supporta la nostra ipotesi e le evidenze di ricerca attuali: mentre le altre scale e sottodimensioni misurano concetti “positivi” per il benessere lavorativo, per cui all’aumentare di un elemento tendono a crescere anche tutti gli altri, *Self-alienation* e *Accepting external influence* rappresentano elementi “negativi” che ostacolano il benessere correlato al lavoro. Pertanto, un aumento di questi due fattori porta a una diminuzione del benessere lavorativo e dei concetti positivi associati, e viceversa. Valori elevati di correlazione si rilevano naturalmente tra le sottodimensioni appartenenti allo stesso strumento di misura. Tuttavia, due correlazioni di particolare interesse emergono tra la sottoscala *Resourceful* della WES e la UWES ($r = .74$), e tra *Resourceful* e la scala di sostenibilità della carriera ($r = .83$). Questi risultati indicano una forte relazione tra le risorse percepite nell’ambiente di lavoro e il benessere e la sostenibilità della carriera.

Authenticity at work	$r = .41$
Career Sustainability Scale	$r = .71$
Workplace Environment Scale	$r = .58$
Career Adapt-Abilities Scale	$r = .40$
Physical Work Environment Satisfaction Questionnaire	$r = .54$

Tabella 2: Correlazioni tra le scale e la Utrecht Work Engagement Scale (UWES)

Come illustrato nel grafico sottostante, quindi, osserviamo delle correlazioni alte tra tutte e sei le scale di misura utilizzate sono positive. La scala di misura che detiene dei punteggi di correlazione lievemente più bassi delle altre è la Authenticity at Work (AaW), con valori compresi tra $r = .37$ e $r = .43$. Ciò è dovuto al fatto che due sottoscale di questo strumento di misure sono “volte al negativo”: *Self-alienation* e *Accepting external influence*, e naturalmente abbassano il punteggio R di Pearson senza però compromettere i valori che sono comunque buoni.

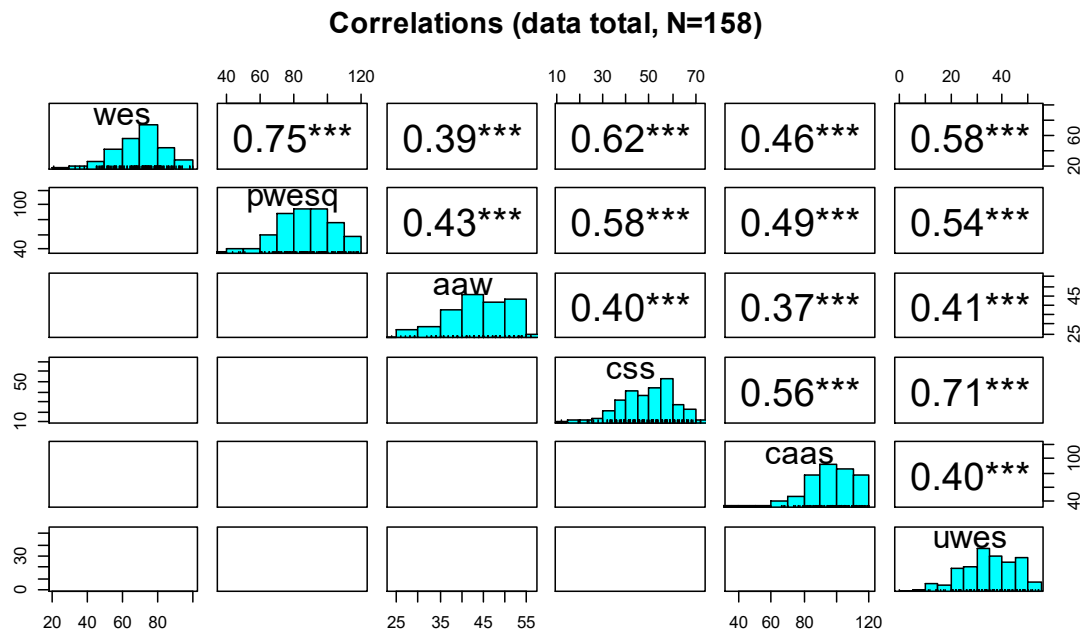


Immagine 1: Correlazioni tra le scale con l'r di Pearson

WES = Work Environment Scale; PWESQ = Physical Work Environment Satisfaction Questionnaire; AaW = Authenticity at Work; CSS = Career Sustainability Scale; CAAS = Career Adapt-Abilities Scale; UWES = Utrecht Work Engagement Scale.

9.2 Verifica dei modelli: path analysis

I due modelli ipotizzati, il primo contenente per la variabile “ambiente di lavoro” il questionario *Workplace Environment Scale* (WES) e il secondo contenente invece il questionario *Physical Work Environment Satisfaction Questionnaire* (PWESQ), sono stati testati attraverso il software di statistica RStudio (*RStudio Team, 2020*), con il quale sono state realizzate due *path analysis* (una per ciascun modello) allo scopo di stimare l'intensità degli effetti esercitate dalle variabili e le relazioni tra queste per confermare o disconfermare le ipotesi formulate.

9.2.1 Modello 1

Il primo modello ipotizzato contiene per la variabile “ambiente di lavoro” il questionario *Workplace Environment Scale* (WES), il quale misura la percezione dell’ambiente di lavoro fisico e le conseguenze sui comportamenti e atteggiamenti dei dipendenti rispetto alla soddisfazione lavorativa e all’intenzione di rimanere nell’organizzazione.

I risultati della path analysis condotta confermano correlazioni positive in tutte le ipotesi iniziali, tranne che per l’ipotesi **H5**, soltanto parzialmente confermata. Infatti, non tutti i costrutti indagati dai questionari sono predittori positivi del work engagement. Mentre sostenibilità di carriera (css = .565), autenticità di carriera (aaw = .132), e ambiente di lavoro fisico (wes = .205) predicono bene il work engagement (uwes), nel caso della relazione tra adattabilità della carriera (caas) e work engagement non si osserva alcuna significatività (-.061). Questi risultati confermano dunque solo parzialmente l’ipotesi numero cinque.

Possiamo invece confermare, almeno per questo primo modello, le prime quattro ipotesi. Infatti, si può osservare come l’ambiente di lavoro fisico sia un buon predittore di tutti i costrutti indagati, sostenibilità di carriera (.549), autenticità di carriera (.395), adattabilità di carriera (.372) e work engagement (.205). Quindi, per questo primo modello, è possibile confermare la prima ipotesi (**H1**). Per quanto riguarda la seconda ipotesi, che postula il fatto che l’autenticità a lavoro influenza positivamente sia l’adattabilità della carriera (.227) sia la sostenibilità della carriera (.18), è possibile confermare, per il primo modello, l’ipotesi due (**H2**), così come ipotizzato da Chin et al. (2022).

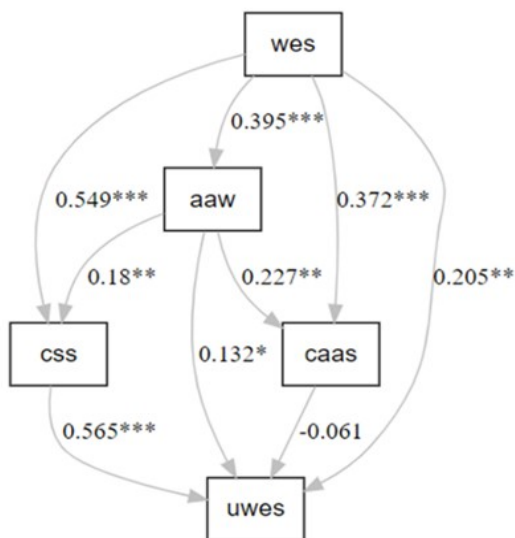


Immagine 2: Path analysis Modello 1
WES = *Work Environment Scale*;
PWESQ = *Physical Work Environment Satisfaction Questionnaire*;
AaW = *Authenticity at Work*;
CSS = *Career Sustainability Scale*;
CAAS = *Career Adapt-Abilities Scale*;
UWES = *Utrecht Work Engagement Scale*.

È possibile confermare anche la terza ipotesi (**H3**) e la quarta ipotesi (**H4**) rispetto alla covarianza tra sostenibilità della carriera e adattabilità della carriera. Osservando infatti i dati riportati di seguito, notiamo un valore significativo (.359) per questa covarianza e possiamo quindi confermare per il Modello 1 anche le ipotesi tre e quattro.

Covarianza	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)	Std.lv	Std.all
css ~ caas	42.533	10.002	4.253	0.000	42.533	0.360

Tabella 3: Covarianza tra *Career Sustainability Scale* (css) e *Career Adapt-Abilities Scale* (caas)

9.2.2 Modello 2

Il secondo modello ipotizzato contiene per la variabile “ambiente di lavoro” il questionario *Physical Work Environment Satisfaction Questionnaire* (PWESQ) che, al contrario della *Workplace Environment Scale*, si sofferma “solamente” su caratteristiche fisiche, strutturali e di sicurezza a lavoro. Dalla path analysis condotta, si osservano valori molto simili a quelli del primo modello. Anche per il secondo modello, infatti, si conferma parzialmente l’ultima ipotesi (**H5**), dal momento che tra adattabilità della carriera (*Career Adapt-Abilities Scale*, CAAS) e work engagement (*Utrecht Work Engagement Scale*, UWES), non si osserva alcuna significatività (-.066), mentre per sostenibilità di carriera (css = .599), autenticità di carriera (aaw = .129), e ambiente di lavoro fisico (wes = .166) predicono bene il work engagement (uwes). Per questi ultimi due valori si notano dei punteggi leggermente più bassi rispetto al primo modello. Si possono confermare le prime quattro ipotesi anche in questo modello, rendendole così definitivamente validate per questa ricerca. È possibile, infatti, confermare la prima ipotesi (**H1**) dal momento che si può osservare come l’ambiente di lavoro fisico sia un buon predittore di tutti i costrutti indagati dalle scale utilizzate, sostenibilità di carriera (.507), autenticità di carriera (.344), adattabilità di carriera (.404) e work engagement (.166). Notiamo che rispetto al primo modello abbiamo ottenuto punteggi leggermente più alti per l’autenticità di carriera e per l’adattabilità di carriera, mentre valori leggermente inferiori per sostenibilità di carriera e work engagement. Inoltre, sia l’adattabilità di carriera (.199), sia la sostenibilità di carriera (.177), sono predette dall’autenticità di lavoro, confermando anche l’ipotesi 2 (**H2**).

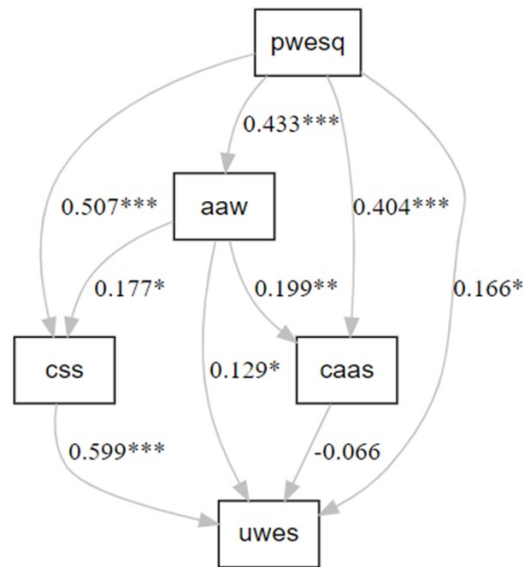


Immagine 3: Path analysis Modello 2

WES = Work Environment Scale; PWESQ = Physical Work Environment Satisfaction Questionnaire; AaW = Authenticity at Work; CSS = Career Sustainability Scale; CAAS = Career Adapt-Abilities Scale; UWES = Utrecht Work Engagement Scale.

Infine, è possibile confermare anche la terza e la quarta ipotesi (**H3 e H4**) rispetto alla covarianza tra sostenibilità della carriera e adattabilità della carriera. Osservando infatti i dati riportati di seguito, notiamo un valore significativo (.359) per questa covarianza e possiamo quindi confermare definitivamente che sostenibilità di carriera e adattabilità di carriera sono reciprocamente correlate.

Covarianza	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)	Std.lv	Std.all
css ~ caas	43.542	10.263	4.243	0.000	43.542	0.359

Tabella 4: Covarianza tra *Career Sustainability Scale* (css) e *Career Adapt-Abilities Scale* (caas)

9.2.3 Conclusioni

Dall'analisi fattoriale confermativa, per entrambi i modelli sono emersi questi dati per rilevare la versomiglianza del modello.

Modello di analisi	Valore numerico
Comparative Fit Index (CFI)	1.000
Tucker-Lewis Index (TLI)	1.000
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.000
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	0.000

Tabella 5: Valori delle analisi fattoriali confermativa

Si ricorda che i valori di riferimento che riporta la letteratura scientifica, stabiliscono che le i modelli di Comparative Fit Index (CFI) e Tucker-Lewis Index (TLI) debbano essere $> .95$ (Kline, 2005), mentre i valori delle misure Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) e Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) si considerano accettabili se sono $< .08$ (Hu & Bentler, 1999).

Possiamo quindi concludere che entrambi i risultati dell'analisi fattoriale confermativa sostengono la bontà di entrambi i modelli.

Se mettiamo però a confronto i due modelli, benchè entrambi buoni e con valori riscontrati molto simili, si nota che il Modello 1 è leggermente migliore del Modello 2 grazie alla comparazione delle statistiche Akaike's information criterion (AIC) e Bayesian information criterion (BIC). Si ricorda che per entrambe le statistiche AIC e BIC, la regola è quella di preferire i modelli con l'AIC più basso.

	AIC	BIC
Modello 1	4528.563	4571.440
Modello 2	4533.696	4576.572

Tabella 6: Valori delle statistiche AIC e BIC di entrambi i modelli

Si può quindi concludere che, sebbene le differenze siano minime, si preferisce il Modello 1. Questo modello valuta l'ambiente di lavoro fisico utilizzando il questionario Workplace Environment Scale, che non solo tiene conto della qualità dell'ambiente fisico come il *Physical Work Environment Satisfaction Questionnaire*, ma considera anche le percezioni e i comportamenti dei dipendenti riguardo alla soddisfazione lavorativa e all'intenzione di rimanere nell'organizzazione, rispetto al Modello 2.

9.3 Variabili socio-demografiche

Rispetto al campione, si è cercato di studiare nello specifico se vi fossero differenze significative rispetto ai costrutti indagati e alcune caratteristiche socio-demografiche, quali genere e età, e legate alla tipologia di contratto, orario di lavoro e livello professionale. Per le variabili dicotomiche quali genere, tipologia di contratto e orario di lavoro è stato usato il t-Test, mentre per le variabili età e livello professionale hanno più variabili ed è stato quindi utilizzato un test ANOVA.

9.3.1 Genere

Per quanto riguarda il genere, il campione è stato suddiviso in due categorie: "Donna" e "Uomo". L'unico partecipante che ha indicato "Non Binario" è stato escluso dall'analisi, poiché la dimensione ridotta di questo gruppo non avrebbe consentito di rilevare differenze significative. Per la variabile "genere" è stato condotto un t-Test, che ha evidenziato una differenza significativa nella scala di autenticità a lavoro. Le donne hanno ottenuto un punteggio superiore rispetto agli uomini (media di 45,38 per le donne contro 43,0 per gli uomini), quindi questo risultato dimostra che le donne tendono a mostrarsi e a percepirsi più autentiche sul posto di lavoro rispetto ai colleghi uomini, per quanto la differenza rilevata non è particolarmente marcata.

	Uomo		Donna		t-Test	
	Media	DS	Media	DS	t	p-value
AaW	43,0	7,14	45,38	6,94	-2.014	.046*
UWES	33,41	12,40	35,75	9,98	-1.274	.205
CSS	49,41	12,83	50,03	10,89	-.319	.750
WES	69,81	15,25	71,02	12,70	-.530	.597
CAAS	96,90	16,19	95,68	15,17	.467	.641
PWESQ	88,17	18,66	87,45	15,93	.252	.802

Tabella 7: Differenze tra le medie per il genere, sig p-value < 0.05.

AaW = Authenticity at Work; UWES = Utrecht Work Engagement Scale; CSS = Career Sustainability Scale; WES = Work Environment Scale; CAAS = Career Adapt-Abilities Scale; PWESQ = Physical Work Environment Satisfaction Questionnaire.

9.3.2 Età

Per la variabile età, il campione è stato suddiviso in quattro fasce d'età relativamente omogenee. La fascia 20-30 anni, con 52 partecipanti, è risultata la più numerosa. Seguono la fascia 31-40 anni, con 39 partecipanti, e infine le fasce 41-50 anni e 51-69 anni, entrambe composte da 33 rispondenti ciascuna. L'analisi delle differenze tra le fasce d'età è stata condotta tramite un test ANOVA, che ha evidenziato differenze significative nella scala di adattabilità di carriera. Il punteggio della scala di adattabilità della carriera segue un andamento piramidale: parte da valori molto bassi nella fascia 20-30 anni, raggiunge un picco nella fascia 31-40 anni, per poi diminuire leggermente nella fascia 41-50 anni e ridursi drasticamente nella fascia 51-69 anni, raggiungendo un punteggio basso vicino a quello della fascia 20-30 anni.

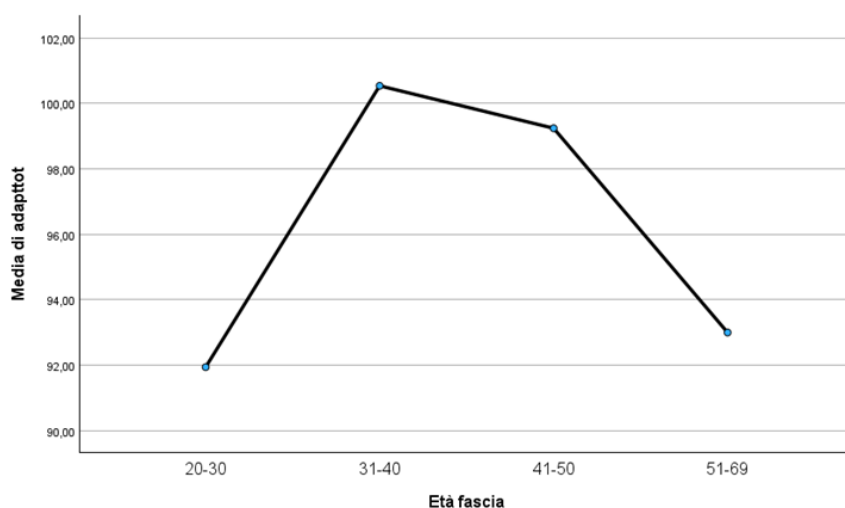


Immagine 4: Grafico raffigurante la relazione tra la variabile età e la scala di adattabilità. Età fascia = variabile età per fasce; Media di adattot = *Career Adapt-Abilities Scale*.

Questi risultati sembrano essere in linea con lo studio di Zacher e Griffin (2015) sull'adattabilità di carriera tra lavoratori anziani. Lo studio evidenzia come i lavoratori anziani possano avere vantaggi significativi sull'adattabilità di carriera dal momento che, una maggiore esperienza e conoscenza professionale, risultano essere risorse importanti per l'adattamento, esperienze che i giovani lavoratori non hanno ancora affrontato. I lavoratori più anziani, però, devono spesso far fronte a una minore flessibilità, in quanto dovranno affrontare sfide quali la necessità di aggiornare le proprie competenze e adattarsi a nuovi ruoli o tecnologie.

	20-30 anni		31-40 anni		41-50 anni		51-69 anni		Test ANOVA	
	Media	DS	Media	DS	Media	DS	Media	DS	F	p-value
AaW	42,48	7,70	44,82	7,03	45,24	6,72	46,51	6,49	2.440	.067
UWES	31,96	10,43	35,33	11,51	37,57	11,13	36,45	9,93	2.225	.088
CSS	47,59	12,33	51,56	9,96	51,66	11,51	48,79	12,04	1.302	.276
WES	66,45	13,66	72,49	13,43	72,54	13,27	71,51	13,66	1.859	.139
CAAS	91,94	16,11	100,54	12,40	99,24	12,36	93,00	19,01	3,299	.022*
PWESQ	84,90	16,81	87,72	17,13	88,69	16,44	89,66	17,54	.640	.590

Tabella 8: Differenze tra le medie per l'età, sig p-value < 0.05.

AaW = Authenticity at Work; UWES = Utrecht Work Engagement Scale; CSS = Career Sustainability Scale; WES = Work Environment Scale; CAAS = Career Adapt-Abilities Scale; PWESQ = Physical Work Environment Satisfaction Questionnaire.

9.3.3 Tipo di contratto

Per quanto riguarda il tipo di contratto, i partecipanti sono stati suddivisi in due gruppi: "Tempo indeterminato" (111 rispondenti) e "Altra forma contrattuale" (47 rispondenti). La seconda categoria comprende contratti a tempo determinato, stage/apprendistato, libero professionista, contratto a chiamata, contratto stagionale, servizio civile e contratti a progetto co.co.co. L'analisi condotta tramite t-Test ha rivelato una differenza significativa, come per la variabile "genere", nella scala dell'autenticità a lavoro. In particolare, i lavoratori con contratto a tempo indeterminato mostrano un livello più elevato di autenticità e un livello inferiore di alienazione rispetto a coloro con altre forme contrattuali. Sebbene le differenze siano lievi, l'autenticità complessiva risulta significativamente maggiore nei lavoratori con contratto a tempo indeterminato rispetto a chi ha un contratto a tempo determinato, stagionale, di stage, di servizio civile, di collaborazione o libero professionista. Questo risultato può essere spiegato dal fatto che i lavoratori a tempo indeterminato trascorrono gran parte della loro giornata lavorando, riservando alla vita privata solo il tardo pomeriggio o comunque una breve parte della giornata. Al contrario, chi ha un contratto part-time dispone generalmente di più tempo libero da dedicare a sé stesso e alla propria vita privata, riducendo la necessità di esprimere tali aspetti personali sul posto di lavoro, magari evitando anche di instaurare rapporti amicali con i colleghi. Inoltre, i dipendenti part-time tendono ad avere minori prospettive di sviluppo professionale nella loro mansione, il che può portarli a sentirsi

meno integrati all'interno dell'azienda. Gli stagisti, coloro con contratti a breve termine, i collaboratori occasionali e i liberi professionisti, invece, possono incontrare difficoltà nell'esprimere autenticità sul lavoro. Gli stagisti e i lavoratori con contratti brevi, in particolare, possono sentirsi insicuri nei primi mesi di apprendimento e temere di commettere errori, mentre i liberi professionisti, spesso operando in solitaria o in modalità smart working, possono faticare a definire cosa significhi autenticità sul lavoro, data la mancanza di un contesto sociale con colleghi con cui interagire.

	Tempo indeterminato		Altra forma contrattuale		t-Test	
	Media	DS	Media	DS	t	p-value
AaW	45,46	6,79	42,17	7,57	2.688	.008*
UWES	35,62	11,56	33,34	8,84	1.210	.228
CSS	50,29	11,63	48,45	11,42	.915	.362
WES	70,83	13,84	69,72	13,21	.465	.642
CAAS	97,04	16,19	93,29	15,17	1.387	.167
PWESQ	87,57	16,59	87,42	17,88	.048	.962

Tabella 9: Differenze tra le medie per tipo di contratto, sig p-value < 0.05.

AaW = Authenticity at Work; UWES = Utrecht Work Engagement Scale; CSS = Career Sustainability Scale; WES = Work Environment Scale; CAAS = Career Adapt-Abilities Scale; PWESQ = Physical Work Environment Satisfaction Questionnaire

9.3.4 Orario di lavoro

Il campione è stato suddiviso in base all'orario di lavoro nelle categorie "full-time" e "altra modalità", quest'ultima comprendente orari di lavoro part-time, contratti a chiamata, lavori stagionali, attività di stage, contratti di collaborazione e contratti a progetto co.co.co. L'analisi tramite t-Test ha evidenziato differenze significative nella scala di sostenibilità della carriera. Questo risultato è interessante poiché per le altre variabili osservate non si riscontrano effetti significativi per lo strumento di misura della Career Sustainability Scale, suggerendo che, chi lavora a tempo pieno è maggiormente in grado di intraprendere un percorso professionale che gli consenta di mantenere il proprio benessere, soddisfazione e occupabilità nel tempo, adattandosi ai cambiamenti repentini del mondo del lavoro, ma mantenendo sempre il proprio concetto di sé.

	Full-time		Altra modalità		t-Test	
	Media	DS	Media	DS	t	p-value
AaW	43,90	7,45	45,93	6,24	-1.615	.108
UWES	35,13	10,94	34,47	10,72	-.347	.729
CSS	51,23	11,12	46,00	11,92	2.613	.010*
WES	70,69	13,21	70,00	14,74	.290	.772
CAAS	95,68	16,19	96,55	15,17	-.318	.751
PWESQ	87,67	17,59	87,15	15,30	.173	.863

Tabella 10: Differenze tra le medie per orario di lavoro, sig p-value<0.05.

AaW = Authenticity at Work; UWES = Utrecht Work Engagement Scale; CSS = Career Sustainability Scale; WES = Work Environment Scale; CAAS = Career Adapt-Abilities Scale; PWESQ = Physical Work Environment Satisfaction Questionnaire

9.3.5 Livello professionale

Per quanto riguarda la tipologia di lavoro svolto, le varie professioni svolte dai partecipanti sono state raggruppate in tre profili professionali: basso, medio e alto profilo. Questa classificazione è stata affrontata distribuendo nelle tre fasce il diverso livello di istruzione richiesto e il diverso grado di responsabilità delle mansioni svolte. I due terzi del campione sono stati inclusi nella categoria “medio profilo” (110 partecipanti), dal momento che ha risposto un gran numero di insegnanti, educatori/educatrici, professioni sanitarie e impiegati che sono stati inclusi in questa categoria. Segue la categoria “basso profilo” con 30 partecipanti che ricoprono professioni come addetti/e al trasporto, commessi/e e operai/e. Infine, con soli 14 lavoratori, è stata composta la categoria “alto profilo”, composta, ad esempio, da medici, avvocati/e, direttori/direttrici e ricercatori/ricercatrici. È stato escluso dal campione il partecipante che ha risposto “studente”, non avendolo potuto inserire in alcuna categoria lavorativa. Come per la variabile “orario di lavoro”, anche per il livello professionale si nota soltanto un valore significativo riguardante la Career Sustainability Scale, per la quale, come si nota dal grafico riportato in seguito, una grande varianza soprattutto tra basso profilo (M = 46,7) e alto profilo (M = 56,41), mentre il medio profilo (49,37) si pone più vicino al valore del basso profilo rispetto a quello di alto profilo. Questo risultato è coerente con la letteratura scientifica, secondo la quale i professionisti con livelli professionali più alti, che godono di maggiore flessibilità e maggiore possibilità di crescita manifestano anche una maggiore sostenibilità di carriera (Chin et al., 2022).

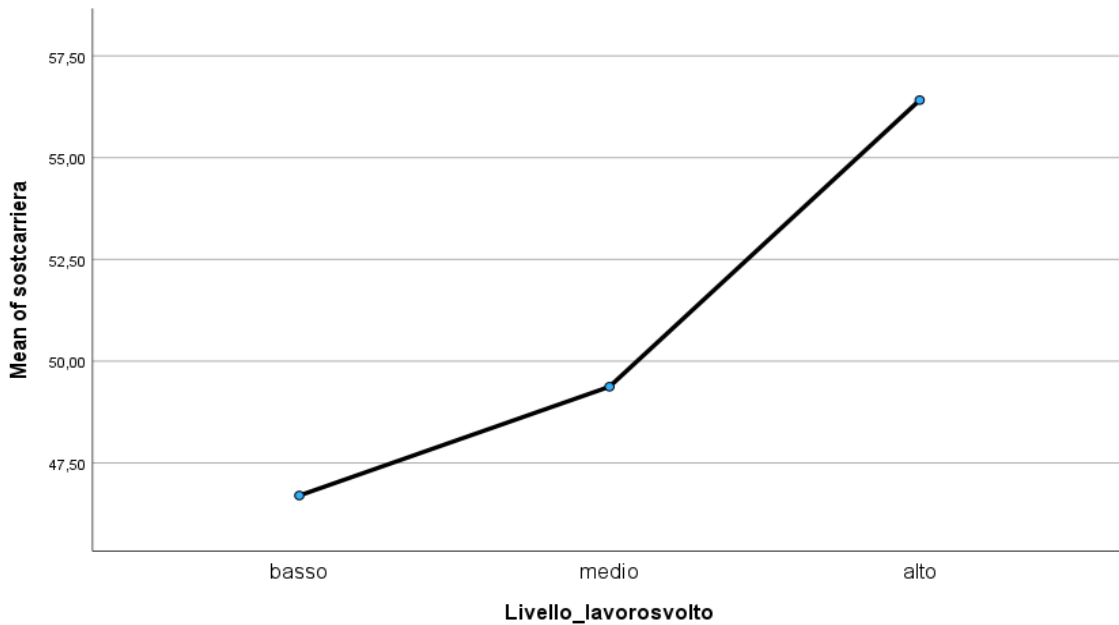


Immagine 5: Grafico raffigurante la relazione tra la variabile livello professionale e la scala di sostenibilità. Livello_lavorosvolto = variabile livello professionale basso, medio o alto; Mean of sostcarriera = *Career Sustainability Scale*.

In generale, comunque, si può notare come l'alto profilo mantenga sempre la posizione più alta per tutti i costrutti indagati, tranne che per l'autenticità a lavoro, più alta per i lavoratori di medio profilo.

	Basso profilo		Medio profilo		Alto profilo		Test ANOVA	
	Media	DS	Media	DS	Media	DS	F	p-value
AaW	42,67	7,15	45,19	7,26	43,53	6,17	1.66	.193
UWES	32,1	11,52	35,24	10,95	38,12	8,39	1.81	.168
CSS	46,7	13,17	49,37	10,91	56,41	9,96	4.11	.018*
WES	67,73	15,56	70,97	13,35	72,18	12,13	.81	.448
CAAS	97,27	13,87	94,58	15,97	100,89	14,67	1.39	.251
PWESQ	85,0	18,13	88,0	16,76	88,18	16,74	.38	.682

Tabella 11: Differenze tra le medie per livello professionale, sig p-value<0.05.

AaW = *Authenticity at Work*; *UWES* = *Utrecht Work Engagement Scale*; *CSS* = *Career Sustainability Scale*; *WES* = *Work Environment Scale*; *CAAS* = *Career Adapt-Abilities Scale*; *PWESQ* = *Physical Work Environment Satisfaction Questionnaire*

9.4 Analisi qualitativa

Dopo aver condotto l'analisi quantitativa utilizzando i sei strumenti di misura, sono state formulate quattro domande aperte a risposta breve e libera. Non sono stati imposti limiti di spazio, ma è stato reso obbligatorio rispondere.

Di seguito le domande aperte:

1. *Come pensa che l'ambiente fisico (illuminazione, spazi, igiene...) possa impattare sulla qualità del Suo lavoro e in generale sulla qualità della Sua vita?*
2. *Come pensa che l'ambiente sociale (relazioni con colleghi e superiori) possa impattare sulla qualità del Suo lavoro e in generale sulla qualità della Sua vita?*
3. *In che modo pensa che l'ambiente fisico (illuminazione, spazi, igiene...) e l'ambiente sociale con colleghi e superiori, l'orario e il carico di lavoro, la comunicazione interna e la sicurezza sul lavoro possano essere migliorati nel Suo luogo di lavoro?*
4. *Per favore descriva brevemente il suo luogo di lavoro, precisando gli aspetti strutturali ed ambientali (ad esempio: un bar di un piccolo paese, che può ospitare 40 persone con una decina di tavoli. Ha un piccolo spazio esterno con altri 4 tavoli. Si affaccia sulla strada principale, ha due grandi finestre, delle luci alle pareti e sopra il bancone. Il deposito è sul retro. Alcuni frigoriferi sono nel retro ed è un po' scomodo)*

L'obiettivo di questa analisi qualitativa è approfondire le percezioni dei partecipanti, con un focus particolare sull'ambiente di lavoro sociale e sul benessere generale percepito dai lavoratori. Come già anticipato, questa indagine è stata condotta attraverso un'analisi qualitativa delle risposte aperte, seguendo le procedure proposte da Braun e Clarke (2006, 2012, 2019, 2020). L'analisi tematica adottata si concentra sull'identificazione, l'analisi e la descrizione delle categorie di significato che emergono dai dati ottenuti. In questa ricerca, tali procedure sono state applicate alle prime tre domande aperte, per confrontare le percezioni dei partecipanti riguardo all'ambiente sociale e a quello fisico, oltre ai cambiamenti che vorrebbero vedere nel proprio luogo di lavoro. Poiché il tema dell'ambiente di lavoro fisico è stato esaminato in dettaglio attraverso il confronto tra i due diversi modelli proposti nel capitolo 6, i risultati relativi all'ultima domanda sono stati riportati in forma discorsiva alla fine di questo capitolo.

9.4.1 Percezione dell'impatto dell'ambiente fisico sul benessere

Nel primo quesito sull'ambiente fisico di lavoro, sono emersi quattro temi principali che i partecipanti hanno indicato come effetti di un ambiente fisico favorevole o sfavorevole: la motivazione sul lavoro, la performance, il benessere mentale e quello fisico. Abbiamo deciso di distinguere tra benessere mentale e fisico per capire se i partecipanti percepissero gli effetti dell'ambiente solo sulla salute fisica, oppure anche sulla salute mentale. È emerso chiaramente che i partecipanti riconoscono l'influenza dell'ambiente fisico sul benessere, sia fisico che mentale. In particolare, 36 persone (pari al 22,8% del totale) hanno dichiarato che le condizioni dell'ambiente di lavoro influenzano la salute fisica, evidenziando, ad esempio, che *“Una scarsa illuminazione può danneggiare la vista, mentre una scarsa igiene può favorire la diffusione di malattie”*. Gli effetti sulla salute mentale sono stati percepiti in misura ancora maggiore: 50 partecipanti (31,6% del totale) hanno indicato che l'ambiente di lavoro influisce positivamente o negativamente sul benessere mentale, in base alle condizioni ambientali. Le risposte relative alla salute mentale si suddividono in diverse categorie, che permettono di comprendere le varie sfumature di questo benessere. Tra queste, il 13,3% dei partecipanti ha affermato che un ambiente fisico confortevole incide sulla *“qualità della vita in generale”*, con affermazioni come *“Creare un ambiente che faccia star bene fisicamente e psicologicamente impatta positivamente sulla qualità generale della mia vita”*. L'11,1% ha associato l'ambiente di lavoro all'umore, con commenti come *“Un ambiente ordinato, pulito e accogliente migliora l'umore e favorisce la tranquillità mentale, permettendo una maggiore efficacia”*. Un'altra categoria importante emersa riguarda il *“sentirsi a proprio agio”*, riportata da quattro persone (8,8% di chi ha risposto riguardo al benessere mentale). Altre risposte hanno evidenziato gli impatti dell'ambiente su stress ed energia mentale. Un ulteriore tema emerso è stato l'impatto dell'ambiente fisico sulla performance lavorativa, indicato da 36 persone (22,8% del totale). In particolare, i partecipanti hanno sottolineato l'importanza della *“concentrazione”* (7 persone, pari al 20% delle risposte sulla performance) e dell'*“efficienza”* (5 persone, pari al 14,3% delle risposte sulla performance), con dichiarazioni come: *“Un ambiente pulito, ben illuminato e con buona ventilazione mi aiuta a essere meno distratta e quindi più concentrata sul lavoro”*. L'ultimo tema riguarda la motivazione sul lavoro, indicata dall'11,4% del totale (18 partecipanti). Chi ha dato questa risposta ha sottolineato come un ambiente sano e accogliente favorisca un atteggiamento positivo e un maggiore impegno, con affermazioni

come: *“Se l'ambiente è sano, pulito, ben organizzato e accogliente, le persone avranno un atteggiamento più positivo anche nella risoluzione dei problemi”*.

Infine, sono stati evidenziati gli elementi fisici e strutturali più citati dai partecipanti. Il più menzionato è la presenza di una buona luce naturale (16 persone, pari al 10% del totale), seguito dal livello di igiene e pulizia (15 persone, pari al 9,5% del totale), dall'ordine e organizzazione degli spazi (6 persone, pari al 3,8%), dall'areazione (5 persone, pari al 3,2%), dalla spaziosità dell'ambiente (3 persone, pari all'1,9%) e da un singolo riferimento ciascuno per temperatura, silenzio e sicurezza. Alcuni esempi significativi delle risposte includono: *“Un luogo di lavoro ben illuminato, pulito e spazioso rende la permanenza più piacevole, soprattutto nei giorni di carico lavorativo elevato in cui è necessaria molta concentrazione”*, e *“A livello di umore, la luminosità e il sentirsi a proprio agio sono fondamentali. In un posto pulito e ordinato, mi sento meno nervosa e meno in dovere di sistemare ciò che altri non hanno messo a posto”*.

Viene presentata una mappa tematica che sintetizza i principali risultati emersi da questa prima domanda aperta.

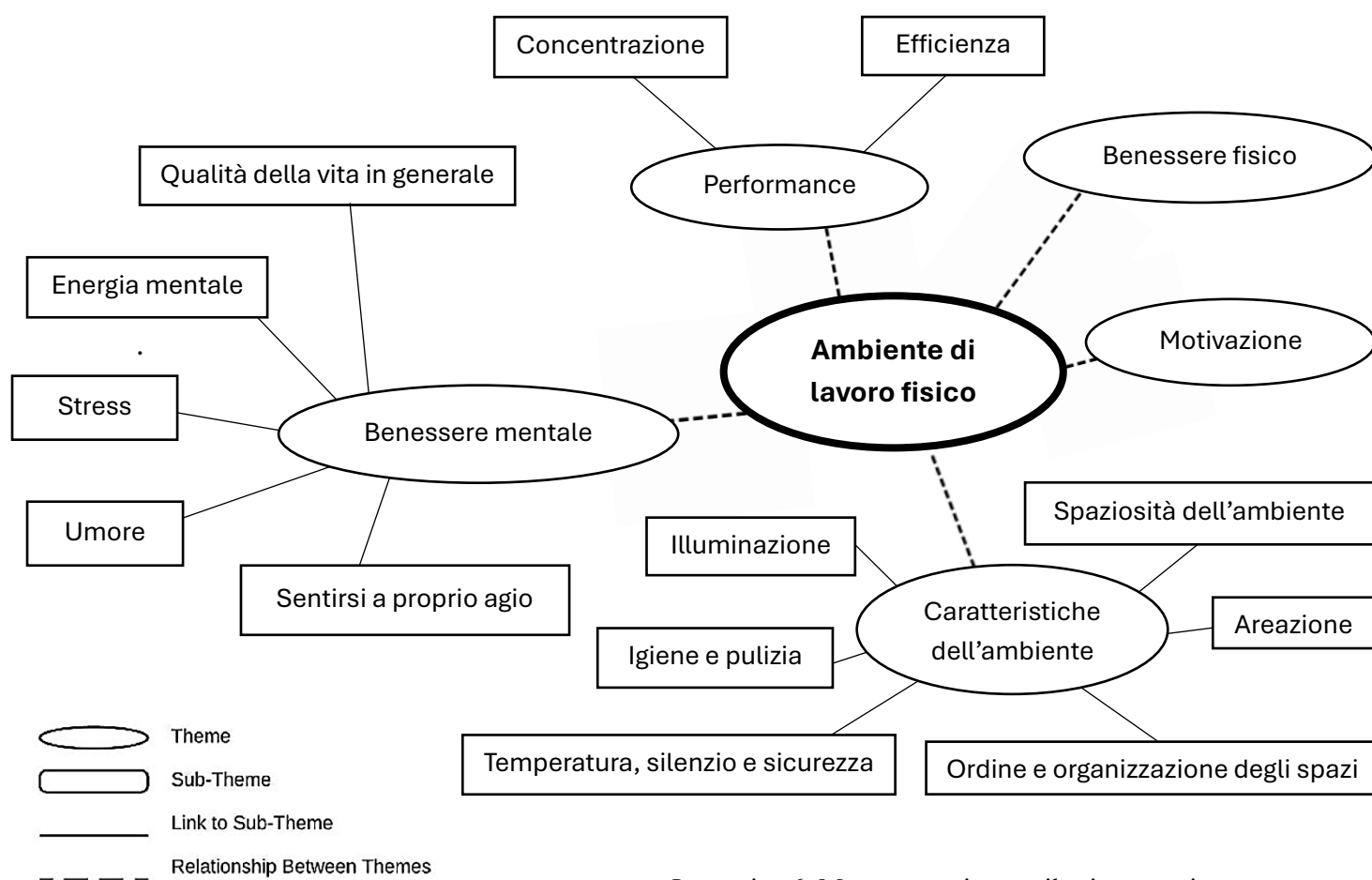


Immagine 6: Mappa tematica per il primo quesito

9.4.2 Percezione dell'impatto dell'ambiente sociale sul benessere

Rispetto alla seconda domanda riguardante l'ambiente sociale e non più quello fisico, sono emerse alcune tematiche simili al quesito precedente, come motivazione, performance e benessere, quest'ultimo circoscritto soltanto al benessere mentale che è stato rinominato "benessere personale". Al posto del benessere fisico è stata aggiunta una quarta categoria che riguarda il clima relazionale.

Come per il quesito precedente per l'ambiente fisico, anche nel caso dell'ambiente sociale, 50 partecipanti (il 30,7% sul totale) hanno risposto che buon clima lavorativo imbatta sul benessere personale dei dipendenti. Tra le categorie di significato emerse, il "sentirsi a proprio agio" è aumentato con 9 rispondenti (il 18% dei rispondenti "benessere personale") con affermazioni come "*Se le relazioni umane non sono genuine e sincere, probabilmente mi sentirei costantemente sotto giudizio e osservazione. Ci sarebbe un clima di tensione e non avrei la libertà di esprimere ciò che penso, specialmente se dovessi sollevare questioni negative. Al contrario, un ambiente più informale, dove i colleghi diventano quasi amici, rende il luogo di lavoro più confortevole e autentico, favorendo una maggiore serenità e produttività*". Seguono le categorie di significato di "qualità della vita" e "stress" con 7 partecipanti ciascuno (14% dei rispondenti "benessere sociale" per ciascuna delle due categorie). Diverse persone hanno sostenuto che "*Buone relazioni creano un team di lavoro forte e collaborativo dove si condividono saperi e abilità. Ciò ha inevitabilmente una ricaduta positiva nel lavoro e anche nella qualità della vita (meno stress)*". Altri temi emersi per il benessere personale sono "ripercussioni sulla vita privata" con affermazioni quali "*Se lavori in armonia con i colleghi si evitano molto nervosismo che poi si ripercuotono sulla vita privata*" (5 persone, pari al 10% dei rispondenti "benessere personale"), ripercussioni sull'"umore" (4 persone, pari al 8%), "*L'ambiente umano è essenziale per il tono dell'umore e per condividere le difficoltà*". Anche rispetto alla categoria "performance" notiamo un risultato molto simile al primo quesito (40 partecipanti, pari al 24,5% del totale), in quanto i rispondenti affermano che poter collaborare assieme ad altre persone aiuta a crescere e ad aumentare la qualità del lavoro: "*L'aspetto sociale occupa la maggior parte del merito rispetto alla qualità del lavoro. Avere colleghi competenti e di mente aperta permette di crescere professionalmente*". Rispetto alla categoria "motivazione", 13 persone (18,2% del totale) afferma che avere un buon clima lavorativo con colleghi e superiori, stimola i dipendenti e aumenta la voglia di rimanere in azienda, "*Credo che un ambiente sociale*

piacevole e rilassato possa aiutare il lavoratore a svolgere le sue mansioni in maniera più piacevole, e in generale aumentare la sua voglia di andare sul posto di lavoro ed impegnarsi”. Infine, rispetto alla nuova categoria “clima relazionale”, nella quale sono state fatte convergere risposte riguardo la collaborazione (8 persone, pari al 19,5% dei rispondenti “clima relazionale”), la condivisione (6 persone, pari al 14,6%), il confronto (5 persone, pari al 12,2%), la fiducia nell’altro (4 persone, pari al 9,8%), e il chiedere aiuto (3 persone, pari al 7,3%), hanno risposto un totale di 41 partecipanti, pari al 25,9% del totale del campione con affermazioni quali “Un buon rapporto con i colleghi migliora la percezione lavorativa che ho di me stessa e mi sento più propensa ad aiutare e chiedere aiuto” e “Senso di autoefficacia, condivisione di saperi, sostegno reciproco, suggerimenti nel lavoro”.

In sintesi, un ambiente sociale positivo contribuisce a creare un’atmosfera in cui i dipendenti si sentono accolti, rispettati e supportati, influenzando positivamente non solo sul rendimento lavorativo ma anche sul benessere personale complessivo.

Viene presentata la mappa tematica che sintetizza i principali risultati emersi da questa seconda domanda aperta.

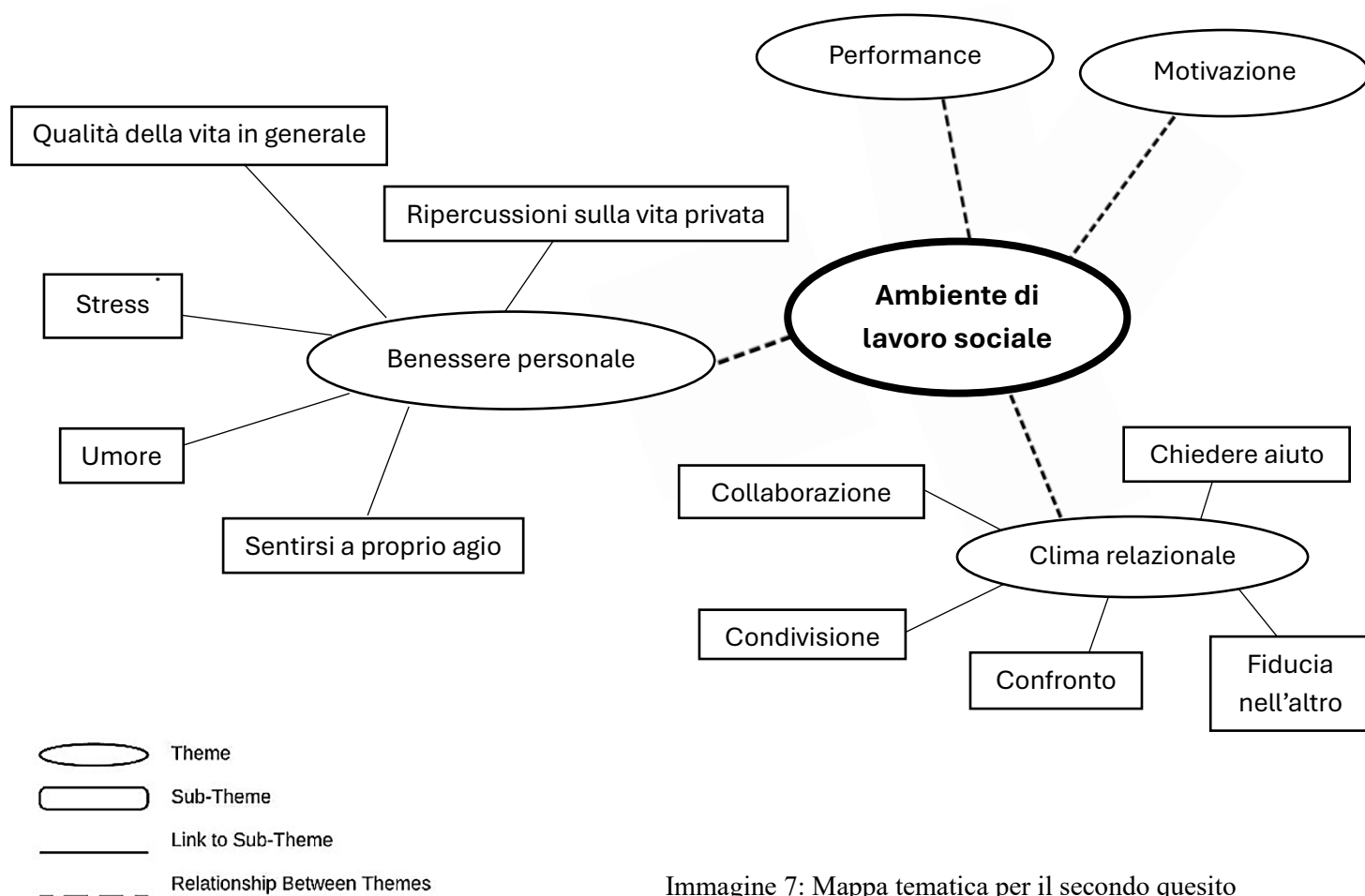


Immagine 7: Mappa tematica per il secondo quesito

9.4.3 Cosa miglioreresti nel tuo lavoro?

La terza domanda ha invitato i partecipanti a proporre suggerimenti per migliorare i loro ambienti di lavoro, focalizzandosi sia su aspetti strutturali e di sicurezza, sia su aspetti sociali e relazionali. È stato pensato di categorizzare tre tipologie di risposte: ambiente di lavoro fisico, ambiente di lavoro sociale e condizioni di lavoro. 68 persone hanno proposto cambiamenti dal punto di vista sociale (il 43% del totale), 36 persone hanno proposto cambiamenti fisici e strutturali (il 22,8%) e 25 partecipanti hanno proposto cambiamenti nelle condizioni di lavoro (il 15,8%). Inoltre, 23 persone (pari al 14,5% dei rispondenti) hanno risposto di essere soddisfatti del loro ambiente fisico e sociale lavorativo e non propongono ulteriori cambiamenti. Partendo dal primo elemento, per ambiente di lavoro fisico, sono state trovate diverse categorie di significato. L'elemento più citato è il rinnovamento degli spazi proposto da 12 persone (il 7,6% del totale) proponendo la creazione di spazi dedicati alle riunioni, alle pause e distribuendo meglio gli uffici, come propone questo partecipante: *“Un'eventuale migliore disposizione degli uffici, così da isolare maggiormente i rumori e creare ambienti più silenziosi.”* Seguono proposte di cambiamento nell'ampliamento degli spazi (10 persone corrispondenti al 6,3% del totale), maggiori controlli sulla sicurezza e sul rispetto delle norme di sicurezza (10 persone corrispondenti al 6,3% del totale). Seguono cambiamenti rispetto all'illuminazione (7 persone corrispondenti al 4,4% del totale) con proposte riguardo l'aumento della luce naturale e la riduzione di quella artificiale ove possibile. Infine, tre persone (1,9% del totale) propongono cambiamenti per il miglioramento della temperatura e due persone (1,3%) propongono una maggiore areazione con affermazioni come *“Ci vorrebbe un rinnovo totale degli ambienti, in ottica più moderna, bisogna migliorare la qualità dell'aria, l'illuminazione, la costanza del clima/ temperatura”*. Passando agli elementi dell'ambiente sociale, le proposte di cambiamento più riscontrate risiedono soprattutto in una maggiore collaborazione e comunicazione con i colleghi (43 persone, pari al 27,2% del totale del campione), sostenendo che *“Bisognerebbe prestare maggiore attenzione alle comunicazioni interne per una condivisione efficace delle informazioni all'interno dei gruppi di lavoro”*, *“Collaborazione, condivisione, rispetto creano un ambiente di lavoro soddisfacente e funzionale”*. Rispetto ai rapporti con i vertici dell'azienda e i superiori, 11 persone (18,9%) vorrebbero vedere più valorizzato il personale proponendo più riunioni aziendali, questionari di gradimento anonimi e contratti più sicuri, sostenendo che sarebbe necessario avere *“Più meritocrazia, trasparenza ed equità nel*

trattamento del lavoro evitando favoritismi, e valorizzando le capacità personali”. Il 5,7% dei dipendenti (9 persone), inoltre, migliorerebbe il rapporto con la dirigenza proponendo “Un maggior controllo diretto del capo” e affermando che “La responsabile e il capo devo essere più autorevoli e prendere decisioni nette sull'organizzazione del lavoro”. Per quanto riguarda i cambiamenti delle condizioni di lavoro, molti rispondenti propongono una revisione dell'orario di lavoro (16 persone, pari al 10,1% del campione) proponendo più ore di smartworking a settimana (5 persone, pari al 3,2%), una maggiore flessibilità negli orari di entrata e di uscita, ridistribuendo in modo più equilibrato il lavoro tra i colleghi (14 persone, pari all'8,9%) o proponendo di assumere più personale (3 persone, pari all'1,9%). Un partecipante riassume bene questi ultimi elementi affermando che “Penso che principalmente sull'orario (lavoro a turni) potrebbe essere fatto un grande lavoro di personalizzazione, che purtroppo, non c'è. Inoltre, dovrebbe essere assunto più personale, poiché il carico di lavoro è eccessivo. Porta i dipendenti a riconsiderare la propria assunzione”. Infine, tre persone propongono un aumento di stipendio (1,9%).

Di seguito la mappa tematica con i principali risultati emersi da questa terza domanda aperta.

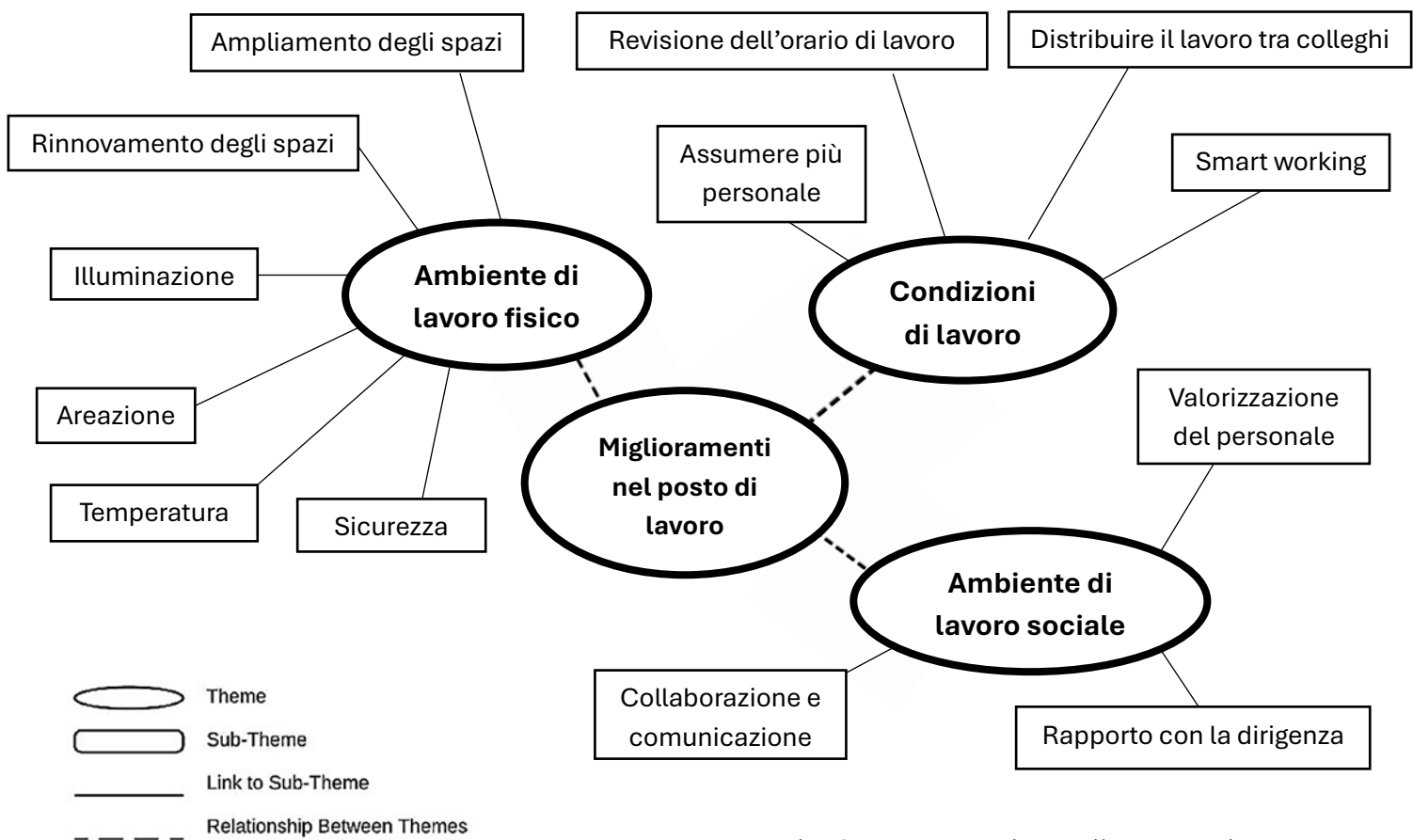


Immagine 8: Mappa tematica per il terzo quesito

9.4.4 Descriva brevemente il suo luogo di lavoro, precisando gli aspetti strutturali ed ambientali

Rispetto all'ultima domanda, che invitava i partecipanti a descrivere il proprio ambiente di lavoro, le risposte sono state riportate in modalità più discorsiva e sintetizzate in base alle caratteristiche generali e successivamente in funzione delle diverse categorie professionali.

In linea generale, dalle risposte emerge come la maggior parte dei lavoratori apprezzi la presenza di luce naturale e la possibilità di godere di viste su spazi verdi o panorami naturali, che contribuiscono a creare un ambiente più gradevole e salubre. Molti segnalano la presenza di ampie finestre e vetrate, elementi apprezzati che tuttavia presentano criticità legate alla gestione della temperatura interna, specialmente nei mesi estivi.

In generale, i lavoratori non segnalano particolari problemi legati alla pulizia o all'igiene degli ambienti. Tuttavia, le lamentele principali riguardano la gestione della temperatura, la scarsità di parcheggi e il rumore proveniente sia dall'esterno a causa di traffico e cantieri sia dall'interno dell'edificio. Per quanto riguarda la temperatura, l'eccessivo riscaldamento estivo dovuto alla presenza di ampie vetrate può rendere necessario un aumento dei consumi energetici per l'utilizzo di aria condizionata, spesso non gestita in modo ottimale. In edifici come scuole o uffici, caratterizzati da orientamenti differenti e sbalzi di temperatura significativi, questi problemi si fanno sentire maggiormente, portando a situazioni in cui ambienti diversi dello stesso edificio risultano contemporaneamente troppo caldi o troppo freddi. Alcune delle risposte più rappresentative includono commenti come: *“Le pareti sono a vetri, ma la luce naturale non filtra adeguatamente a causa dell'esposizione. Temperatura decente d'inverno, ma un forno d'estate perché il climatizzatore costa”*; oppure, *“Aprendo le finestre e le porte si crea una corrente d'aria fastidiosa, mentre verso l'interno fa troppo caldo”*. Un insegnante descrive invece come *“alcune aule risultano poco spaziose e l'esposizione non ben equilibrata: alcune troppo fredde (a nord) e altre troppo calde (a sud)”*. Un operatore in una casa di riposo, infine, evidenzia la complessità di gestire le diverse esigenze: *“Per noi operatori a volte troppo caldo, ma non per i residenti che, muovendosi poco, hanno più freddo”*. Analizzando le diverse categorie di lavoratori, emergono alcune similitudini e differenze tra impiegati, insegnanti, educatori, infermieri e altri professionisti sanitari. Negli uffici, spesso caratterizzati da ampi open space, si valorizza la combinazione di luce naturale e artificiale in funzione delle condizioni esterne e dell'orientamento delle finestre. Sono presenti spazi comuni per pause e riunioni, ma solo alcuni uffici godono di

spazi esterni o cortili. In generale, si tratta di ambienti costruiti o ristrutturati di recente. Nelle scuole, le condizioni variano in base alle dimensioni dell'istituto e alla disponibilità di materiali. Mentre alcune strutture offrono aule ampie e ben attrezzate, altre riportano problemi di spazi ridotti e carenze di risorse. La presenza di cortili esterni è comune, ma in alcuni casi gli spazi esterni condivisi necessitano di maggiore cura. Le scuole dispongono generalmente di mense e palestre interne, e alcune includono aree dedicate a orti scolastici o, in un caso, addirittura una piscina. Una risposta rappresentativa mette in luce la differenza tra piccoli e grandi istituti: *“Lavoro in due scuole primarie. Una è una piccola scuola di paese, che consente un lavoro di rete più intenso e proficuo. Nella scuola più grande, i rapporti con i colleghi e il lavoro quotidiano risultano più complessi e meno armoniosi per la difficoltà di avere momenti di confronto”*. Nel contesto sanitario, le strutture spesso risultano datate e presentano limiti logistici per il trasporto di attrezzature e materiali. Tuttavia, molti ambienti interni sono luminosi e spaziosi, seppur caratterizzati da arredi obsoleti e una disposizione poco funzionale. Un dipendente afferma: *“Gli ambienti interni sono luminosi, ma con arredi datati e nessuna attenzione al risparmio energetico o alla qualità degli spazi. Tuttavia, l'esterno è un grande giardino curato con un bel panorama”*. Un altro dipendente descrive un ospedale *“datato ma ben organizzato, con ottima disponibilità di dispositivi e personale. A tratti confuso e poco luminoso a causa delle modifiche strutturali nel tempo, ma comunque ben illuminato nei piani alti”*. Infine, per i lavoratori con esigenze particolari, come i camionisti, il contesto lavorativo è differente: operano principalmente nei propri mezzi e fanno riferimento a una struttura centrale per supporto logistico e approvvigionamento di materiali. Un autista riporta: *“Lavoro sul mio camion da solo e faccio consegne per altre aziende. Abbiamo una sede centrale ben organizzata con uffici e tutto il necessario per i viaggi, sempre ben fornita”*.

Capitolo 10

Conclusioni, limiti della ricerca e spunti per la ricerca futura

10.1 Conclusioni

L'obiettivo di questa ricerca è stato approfondire l'influenza dell'ambiente di lavoro, sia fisico che sociale, sulla soddisfazione lavorativa, sul benessere generale dei lavoratori e sulla loro produttività. Nello specifico, l'ambiente fisico include vari aspetti come la qualità dell'illuminazione, l'insonorizzazione e la riduzione dei rumori, la regolazione della temperatura e della ventilazione, la disposizione e l'organizzazione degli spazi, l'igiene e le misure di sicurezza. D'altro canto, l'ambiente sociale fa riferimento al clima relazionale vissuto sul posto di lavoro, ovvero alla qualità delle interazioni con colleghi, clienti e superiori. Entrambi questi fattori sono stati ritenuti determinanti per comprendere come essi possano contribuire alla soddisfazione e al benessere complessivo dei lavoratori, influenzando di conseguenza la loro capacità di concentrarsi, di essere produttivi e di sviluppare una relazione positiva con l'organizzazione.

Per valutare la soddisfazione lavorativa e il benessere, sia sul piano lavorativo che personale, sono stati utilizzati una serie di questionari, ciascuno dei quali mirava ad analizzare specifici costrutti centrali per la comprensione di questi fenomeni. I costrutti indagati includono l'ambiente di lavoro fisico, quello sociale, l'autenticità percepita a lavoro, la sostenibilità della carriera, l'adattabilità della carriera e il work engagement, inteso come il grado di coinvolgimento emotivo e mentale nel lavoro. Questi questionari hanno permesso di raccogliere dati dettagliati sulle percezioni e le esperienze dei lavoratori riguardo a ciascuno di questi aspetti.

La ricerca ha formulato diverse ipotesi in merito alle relazioni tra i costrutti studiati. In particolare, una delle ipotesi principali è stata quella di considerare l'ambiente di lavoro fisico come un antecedente fondamentale per tutti i costrutti indagati (**H1**). A questa ipotesi si aggiunge l'idea che tali costrutti influenzino, a loro volta, il livello di work engagement dei lavoratori (**H5**). L'obiettivo era quindi capire se e come la qualità degli spazi fisici incidesse

sui vari aspetti della vita lavorativa, dal benessere psicologico alla motivazione, fino alla possibilità di sviluppare una carriera sostenibile e adattabile alle sfide del mercato del lavoro. I risultati della ricerca hanno confermato la prima ipotesi. L'ambiente di lavoro fisico, misurato attraverso due questionari distinti, la *Workplace Environment Scale* di Bangwal e Timari (2018) e il *Physical Work Environment Satisfaction Questionnaire* di Carlopio (1996), si è rivelato un antecedente significativo per tutti i costrutti considerati. Tra questi, ha mostrato un impatto particolarmente rilevante sulla sostenibilità della carriera, dimostrando come un ambiente fisico adeguato possa favorire la percezione di stabilità e prospettive a lungo termine nella carriera lavorativa. Questo risultato conferma le teorie presenti nella letteratura scientifica, che sottolineano l'importanza di un ambiente fisico che possa essere personalizzato e adattato alle esigenze dei lavoratori (Pazzaglia e Tizi, 2022). Tale personalizzazione si traduce in una maggiore autenticità percepita sul luogo di lavoro, ovvero nella capacità di esprimere se stessi e i propri valori durante l'attività lavorativa, con effetti positivi sul benessere e sulla motivazione.

La ricerca evidenzia inoltre come un ambiente di lavoro confortevole e salubre, in grado di ridurre le fonti di stress fisico, motivi i lavoratori a migliorare la qualità del loro impegno, consentendo loro di concentrarsi maggiormente sui compiti da svolgere, al contrario della *Sick Building Syndrome* che può causare sintomi quali stanchezza, mancanza di concentrazione e mal di testa, irritazione agli occhi, mal di gola e tosse e fastidi al naso, oppure problemi alla pelle (Organizzazione Mondiale della Sanità, 1986). Un ambiente ben progettato, infatti, facilita il mantenimento dell'attenzione e riduce le distrazioni, favorendo un clima in cui i lavoratori si sentono più coinvolti e legati all'organizzazione. Questo legame positivo si riflette in una maggiore propensione a sviluppare nuove competenze, integrare conoscenze appena acquisite e, in generale, a investire nel proprio percorso professionale. In un contesto lavorativo che cambia rapidamente, un ambiente di lavoro ben strutturato diventa un fattore chiave per sostenere la capacità di adattamento dei lavoratori. La possibilità di personalizzare gli spazi e le condizioni di lavoro permette ai dipendenti di affrontare con maggiore serenità le sfide legate alla trasformazione dei ruoli e delle dinamiche di mercato, sviluppando una carriera che sia in linea con le proprie aspettative e necessità e quindi sostenibile. In questo senso, l'ambiente di lavoro fisico, oltre a favorire un benessere immediato, rappresenta un investimento a lungo termine per la crescita professionale e la resilienza dei lavoratori, in grado di supportarli nell'affrontare le complessità e le incertezze

del mercato del lavoro moderno. Inoltre, rispetto al work engagement Prieto-Díez et al. (2022) sostengono che non siano solo gli attributi personali a determinare il coinvolgimento lavorativo, ma, come si è visto dall'analisi qualitativa, anche il clima organizzativo e l'ambiente confortevole contribuiscono a determinare il work engagement.

L'ipotesi numero cinque, invece, è stata solo parzialmente confermata. Infatti, ambiente di lavoro fisico, autenticità a lavoro e sostenibilità di carriera hanno mostrato effetti significativi sulla *Utrecht Work Engagement Scale* di Schaufeli e Bakker (2003) che misura il work engagement, mentre l'adattabilità di carriera no. Una risposta che potrebbe essere data a questo quesito è che secondo il modello Job Demands-Resources dei ricercatori Bakker e Demerouti, l'adattabilità di carriera, seppur un'importante risorsa personale, potrebbe non tradursi immediatamente in un maggior coinvolgimento lavorativo in contesti ad alta richiesta lavorativa o in ambienti con carenze di risorse, come un supporto insufficiente o un clima aziendale non favorevole. Quindi se le condizioni lavorative sono particolarmente stressanti, l'effetto positivo dell'adattabilità di carriera potrebbe essere attenuato, impedendo che si traduca in un maggiore coinvolgimento lavorativo.

L'ipotesi numero due (**H2**) rispetto all'influenza positiva dell'autenticità a lavoro su adattabilità della carriera e sostenibilità della carriera è stata confermata dalla path analysis confermando le ipotesi di Chin et al. (2022) per i quali per adattarsi efficacemente a nuovi contesti e prendere decisioni coerenti al proprio percorso professionale, è necessario conoscersi e seguire le proprie aspirazioni. In questo modo l'autenticità funge da base per lo sviluppo di una carriera sostenibile, consentendo agli individui di affrontare con sicurezza cambiamenti e sfide del mondo del lavoro.

Sono state confermate anche le ipotesi numero tre e quattro (**H3 e H4**) rispetto alla covarianza di sostenibilità di carriera e adattabilità di carriera. Infatti, una carriera sostenibile stimola la flessibilità e la capacità di far fronte ai cambiamenti. Quando le persone percepiscono il loro percorso professionale come sicuro e prospero sono più inclini ad esplorare nuove opportunità di carriera e a rispondere in modo positivo ed efficace ad eventi inattesi e a sviluppare le giuste competenze per adattarsi. Allo stesso modo, adattarsi ai nuovi cambiamenti è essenziale per costruire una carriera sostenibile e soddisfacente nel tempo, contribuendo a cogliere le opportunità di carriera e a gestire il proprio percorso professionale. In questo modo si crea un ciclo positivo di crescita e soddisfazione professionale.

I modelli messi a confronto con i due tipi di questionari risultano entrambi molto buoni, ma, dall'analisi degli indici statistici AIC e BIC si preferisce il Modello 1. Il primo modello valuta l'ambiente di lavoro fisico utilizzando il questionario Workplace Environment Scale, che non solo tiene conto della qualità dell'ambiente fisico come il Physical Work Environment Satisfaction Questionnaire, ma considera anche le percezioni e i comportamenti dei dipendenti riguardo alla soddisfazione lavorativa e all'intenzione di rimanere nell'organizzazione. In conclusione, è preferibile utilizzare un questionario che esplori diversi aspetti trasversali dell'ambiente fisico, piuttosto che uno focalizzato esclusivamente sugli aspetti strutturali.

Per analizzare gli effetti dell'ambiente di lavoro sociale, è stata condotta un'analisi qualitativa basata sul modello dell'analisi tematica riflessiva delle ricercatrici Braun e Clarke (2019). Questa metodologia ha permesso di esplorare in profondità come l'ambiente di lavoro, sia fisico che sociale, influenzi il benessere mentale, la motivazione e le prestazioni lavorative. Dall'analisi sono emerse diverse categorie, tra cui il benessere mentale e fisico, intesi come la salute della mente e del corpo, oltre alla motivazione e alla performance. In particolare, per quanto riguarda l'ambiente di lavoro fisico, i partecipanti hanno evidenziato l'importanza di aspetti come la qualità dell'illuminazione, la regolazione della temperatura e della ventilazione, l'igiene, e la disposizione degli spazi. Questi fattori sono stati ritenuti fondamentali per il benessere mentale, in quanto contribuiscono a migliorare l'umore, ridurre lo stress, a creare un ambiente confortevole nel quale i lavoratori si sentano a proprio agio. Come evidenziato da Pazzaglia e Tizi (2022), la possibilità per i lavoratori di regolare aspetti come l'illuminazione, la temperatura o l'organizzazione del proprio spazio favorisce una maggiore sensazione di comfort (da qui il concetto di *Restorative Design*) e, di conseguenza, una produttività più elevata. Inoltre, un ambiente fisico adeguato è stato associato a un miglioramento generale della qualità della vita, riflettendosi positivamente anche sulla motivazione a lavorare e sull'efficacia delle prestazioni. La maggior parte dei rispondenti ha sottolineato l'impatto significativo che queste variabili hanno sul loro benessere mentale e, di conseguenza, sulla soddisfazione lavorativa complessiva. Un partecipante ha risposto *“L'ambiente fisico è uno dei principali fattori per cui svolgo più o meno bene il mio lavoro. Dover passare 8 ore in un ambiente di lavoro implica che questo debba essere quasi come casa, curato e con tutte le cose di cui necessitiamo”*. Molte persone hanno affermato che un ambiente di lavoro favorevole contribuisce a mantenere la salute fisica. Ad esempio, una

corretta illuminazione può prevenire l'affaticamento visivo e i problemi legati alla vista. La buona illuminazione, con una preferenza per la luce naturale rispetto a quella artificiale, è la caratteristica più frequentemente citata dai partecipanti in relazione all'ambiente di lavoro fisico. Questo dato è in linea con le numerose ricerche che si concentrano su questa qualità degli spazi, conducendo diversi studi sulla luce naturale e sui ritmi circadiani, dal momento che è importante il fatto che il nostro corpo goda di un'illuminazione adeguata in base al momento della giornata (Canazei et al., 2019; Duffy & Czeisler, 2009). Inoltre, un ambiente di lavoro salubre e ben organizzato non solo favorisce una maggiore concentrazione, ma rende anche più piacevole l'idea di recarsi al lavoro. Di conseguenza, questo influisce positivamente sulla motivazione dei dipendenti, migliorando la loro performance e la produttività complessiva. Un ambiente accogliente diventa quindi un elemento chiave per il benessere psicofisico e per il rendimento lavorativo.

Alla seconda domanda, relativa all'ambiente di lavoro sociale, i partecipanti al questionario hanno evidenziato, analogamente a quanto emerso per l'ambiente di lavoro fisico, che un clima organizzativo supportivo può avere effetti positivi sulla performance lavorativa. Un ambiente caratterizzato da una collaborazione efficace tra colleghi e supervisor favorisce la motivazione, rafforzando il legame con l'azienda e rendendo più piacevole l'idea di andare a lavoro. I partecipanti hanno descritto un contesto rispettoso e accogliente, dove si percepisce un'atmosfera serena e armoniosa. A differenza della prima domanda, in questo caso le risposte si sono concentrate esclusivamente sul benessere psicologico, senza fare riferimento alla salute fisica. Le persone hanno indicato che l'ambiente sociale di lavoro, ancora una volta, incide significativamente su fattori come lo stress, l'umore e la sensazione di sentirsi a proprio agio. In particolare, è stato osservato un aumento delle risposte che sottolineano l'importanza di sentirsi a proprio agio, con un incremento dal 2,5% al 5,7% dei 158 rispondenti. Inoltre, diversamente dalla domanda sull'ambiente fisico, alcuni partecipanti hanno riportato che un clima di lavoro sano e solidale può influire positivamente anche sulla sfera privata, contribuendo a ridurre i malumori in famiglia e migliorando il benessere generale. Gli aspetti maggiormente citati dai rispondenti per descrivere un ambiente organizzativo positivo includono la collaborazione, la condivisione, il confronto, e un clima rilassato e armonioso. Un ambiente lavorativo di questo tipo incoraggia i dipendenti a rispondere con maggiore disponibilità alle richieste di aiuto e, al contempo, a chiedere supporto quando necessario, senza il timore di essere giudicati.

Nel terzo quesito, si è chiesto ai partecipanti quali modifiche suggerirebbero per migliorare il loro ambiente di lavoro. Il 14,5% dei rispondenti si è dichiarato soddisfatto della situazione attuale e non ha suggerito cambiamenti. Tuttavia, il 43% ha indicato la necessità di miglioramenti nel clima organizzativo, il 22% ha proposto modifiche all'ambiente fisico, e il 15,8% ha suggerito interventi sulle condizioni di lavoro.

Per quanto riguarda l'ambiente di lavoro sociale, le proposte includono l'incentivo a una maggiore comunicazione e collaborazione tra colleghi, una supervisione più attenta da parte dei responsabili, e una maggiore valorizzazione del personale, con l'introduzione di momenti di confronto e questionari anonimi di gradimento. Per l'ambiente fisico, invece, i suggerimenti comprendono un aumento dell'illuminazione naturale, il rinnovamento e ampliamento degli spazi, un miglior controllo della temperatura e dell'aerazione, e maggiori verifiche per garantire la sicurezza sul lavoro.

Infine, riguardo alle condizioni di lavoro, i partecipanti hanno auspicato una maggiore flessibilità negli orari, in particolare per quanto riguarda l'entrata e l'uscita, oltre a un incremento delle opportunità di smart working per migliorare l'equilibrio tra vita privata e lavorativa. Altri suggerimenti includono una migliore distribuzione dei carichi di lavoro tra i dipendenti e l'assunzione di nuovo personale per bilanciare i picchi di attività. I risultati relativi alle condizioni di lavoro sono coerenti con la ricerca BVA Doxa del 2022, che evidenzia un aumento dell'8% rispetto al 2021 nella percentuale di lavoratori che percepiscono un'interferenza tra gli impegni lavorativi e la vita privata, raggiungendo il 59%. In questo contesto, la flessibilità lavorativa e lo smart working sono considerate ottime soluzioni per affrontare questo problema.

I risultati della ricerca hanno dunque sottolineato l'importanza di un ambiente di lavoro che promuova il benessere mentale, soprattutto alla luce delle trasformazioni imposte dalla pandemia da Covid-19. Durante questo periodo, è emerso il ruolo cruciale della flessibilità oraria e dello smart working nel migliorare la qualità della vita lavorativa e il benessere generale dei dipendenti.

10.2 Limiti della ricerca e spunti per la ricerca futura

Tra i limiti principali di questa ricerca si evidenzia la composizione squilibrata del campione, con una predominanza di rispondenti di genere femminile (65,8%) rispetto ai rispondenti di genere maschile (33,5%). Sebbene i risultati ottenuti abbiano mostrato differenze di genere minime, una distribuzione più bilanciata tra uomini e donne avrebbe conferito maggiore solidità e generalizzabilità delle conclusioni tratte. Una rappresentazione più uniforme dei generi avrebbe inoltre permesso di esplorare con maggiore dettaglio le eventuali differenze nelle percezioni relative alle variabili in esame.

Inoltre, si osserva un significativo squilibrio nel livello professionale dei partecipanti allo studio. Oltre i due terzi del campione è stato classificato come appartenente al "medio profilo". Questo dato riflette in parte la reale distribuzione delle competenze nel mercato del lavoro, dove il personale di medio livello è spesso più rappresentato rispetto ad altre categorie. Tuttavia, sarebbe stato preferibile avere una distribuzione dei partecipanti più equilibrata tra i diversi livelli professionali, al fine di ottenere una maggiore omogeneità nei gruppi e garantire una valutazione più rappresentativa delle diverse prospettive e competenze presenti nel contesto lavorativo. Una maggiore varietà avrebbe potuto arricchire l'analisi e fornire risultati più articolati, riflettendo meglio le sfumature di ciascun livello professionale. Inoltre, sarebbe stato utile approfondire ulteriormente il contesto lavorativo dei partecipanti tramite la raccolta di dati più strutturati e specifici, ad esempio distinguendo in modo chiaro tra coloro che lavorano prevalentemente in sede, quelli che adottano una modalità ibrida (alternando giorni di lavoro in ufficio e da casa) e quelli che operano interamente in smart working. Tale suddivisione avrebbe consentito di indagare in modo più approfondito se vi siano differenze significative nella percezione dell'ambiente fisico tra chi lavora da casa e chi lavora in ufficio, nonché nella percezione dell'ambiente sociale derivante dall'interazione diretta con colleghi e clienti rispetto all'uso delle tecnologie digitali per le comunicazioni professionali. Queste informazioni aggiuntive avrebbero permesso di esaminare l'influenza delle condizioni lavorative sul benessere e sulla soddisfazione dei dipendenti, mettendo in luce eventuali criticità o vantaggi tra le diverse modalità di lavoro. Infatti, comprendere come l'ambiente fisico e il contesto sociale influenzano la qualità del lavoro e la percezione del supporto sociale risulta particolarmente rilevante in un periodo in cui la flessibilità lavorativa e lo smart working stanno ridefinendo i confini tradizionali del lavoro. L'inclusione di tali

variabili avrebbe reso i risultati della ricerca più completi e maggiormente applicabili in un contesto lavorativo in continua evoluzione come nel panorama attuale.

In generale, un campione più ampio avrebbe conferito maggiore robustezza ai risultati, migliorando la precisione e l'affidabilità delle conclusioni. Una dimensione più elevata del campione avrebbe permesso di ridurre la variabilità casuale, aumentando la rappresentatività dei dati e consentendo un'analisi statistica più solida e generalizzabile.

Sulla base della letteratura scientifica analizzata nei primi sei capitoli e dei risultati emersi da questa ricerca, vengono proposte alcuni elementi che potrebbero orientare le ricerche future. Queste proposte mirano a colmare le lacune identificate e ad approfondire aspetti che, alla luce dei dati raccolti, si sono rivelati particolarmente rilevanti per una comprensione più approfondita della tematica in esame.

- Dall'analisi dei risultati relativi alle variabili sociodemografiche, emerge che le donne tendono a mostrarsi più autentiche sul posto di lavoro rispetto ai colleghi uomini. Questo risultato, insieme alla mancanza di altre differenze significative per gli altri elementi indagati, contrasta con la letteratura scientifica, che spesso descrive la donna lavoratrice come svantaggiata rispetto ai colleghi maschi. Sebbene questo dato sia incoraggiante, sarebbe opportuno approfondire ulteriormente se negli ultimi anni ci sia stato effettivamente un significativo progresso in questo ambito e se emergano differenze specifiche, ad esempio, tra le regioni del Nord e del Sud Italia. Va considerato, infatti, che il campione di riferimento è composto quasi interamente da cittadini del Nord Italia. Numerosi studi, tra cui quello di Han e Rojewski (2015), evidenziano come i risultati relativi alle variabili sociodemografiche possano variare notevolmente in base al contesto nazionale e culturale in cui viene condotta la ricerca. Un'analisi più approfondita potrebbe quindi contribuire a una comprensione più accurata di queste dinamiche.
- Un altro risultato significativo emerso dalla ricerca riguarda i lavoratori con contratti a tempo determinato, come stagisti, apprendisti e collaboratori, che, così come i lavoratori di genere maschile, risultano essere meno autentici sul posto di lavoro. Questo aspetto potrebbe essere migliorato dalle aziende attraverso un maggiore coinvolgimento di queste categorie di dipendenti, indipendentemente dal fatto che siano in una fase temporanea o in transizione verso un contratto a tempo indeterminato.

Inoltre, sarebbe fondamentale garantire una maggiore trasparenza, onestà e riconoscimento nei confronti dei giovani tirocinanti, che in Italia non godono ancora di una retribuzione minima. Spesso, di fronte a promesse di assunzione, i tirocinanti si vedono sostituiti da nuovi stagisti, che rappresentano un'opzione più economica rispetto a una nuova assunzione. Per affrontare queste problematiche, è necessario promuovere ulteriori ricerche su questo tema di grande attualità, al fine di stimolare un cambiamento nella percezione e nella gestione dei giovani lavoratori. Questo potrebbe contribuire a ridurre la crescente tendenza dei giovani italiani a cercare opportunità lavorative all'estero, preferendo realtà con condizioni lavorative più favorevoli rispetto a quelle offerte attualmente in Italia.

- Dall'analisi qualitativa è emerso che molti lavoratori suggeriscono modifiche alla flessibilità degli orari di ingresso e uscita, oltre a un incremento delle ore di smartworking, per migliorare l'equilibrio tra vita lavorativa e privata. La pandemia da Covid-19 ha infatti responsabilizzato i lavoratori, che durante questo periodo hanno dovuto gestire autonomamente il proprio lavoro nell'arco della giornata, sperimentando nuove modalità operative e abituandosi a una maggiore flessibilità, con più tempo e spazio da dedicare alla propria vita personale. Tuttavia, è fondamentale che questa possibilità venga lasciata alla scelta individuale del lavoratore e sia regolamentata in modo adeguato, per evitare rischi come l'isolamento sociale e il tecnostress.
- In riferimento alla *Career Adapt-abilities Scale*, che, come emerso dalla path analysis, non presenta una correlazione significativa con il work engagement, si ipotizza che la relazione tra questi due costrutti possa essere influenzata da una variabile di mediazione. Questo suggerisce che, anziché un legame diretto tra la capacità di adattamento professionale e il coinvolgimento lavorativo, potrebbe esserci un ulteriore fattore che interviene nel processo, modulando la forza o la natura di tale relazione. Identificare e analizzare questo possibile costrutto mediatore potrebbe fornire una comprensione più approfondita delle dinamiche che influenzano il legame tra le capacità di adattamento professionale e il livello di *engagement* nel contesto lavorativo.
- Dato il numero ancora limitato di studi dedicati all'analisi dell'ambiente fisico di lavoro e dei suoi effetti sul benessere lavorativo e sul work engagement, si ritiene fondamentale approfondire ulteriormente questo tema. È auspicabile favorire la realizzazione di ricerche più dettagliate che esplorino in maniera più ampia come le caratteristiche fisiche

del luogo di lavoro possano influenzare i lavoratori. A tal fine, sarebbe utile sviluppare strumenti di valutazione che non si limitino a rilevare la percezione degli aspetti fisici dell'ambiente, ma che indaghino anche gli effetti concreti di tali aspetti sul benessere psicofisico, sulle prestazioni lavorative e sulla motivazione a lavorare, come la *Workplace Environment Scale* sviluppata da Bangwal e Timari, 2018. Approfondire questi legami potrebbe permettere di ottenere una comprensione più completa delle dinamiche che collegano l'ambiente fisico di lavoro al benessere e alla produttività dei dipendenti, con possibili ricadute positive sia per le organizzazioni sia per i lavoratori stessi.

Riferimenti bibliografici

Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(1), 422-436.

Ahrendt, D., Cabrita, J., Clerici, E., Hurley, J., Leončikas, T., Mascherini, M., Riso, S., & Sandor, E. (2020). *Living, working and COVID-19*. Eurofound.

Alotaibi, S. M., Amin, M., & Winterton, J. (2020). Does emotional intelligence and empowering leadership affect psychological empowerment and work engagement? *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 971-991.

Ariza-Montes, A., Giorgi, G., Leal-Rodríguez, A., & Ramírez-Sobrino, J. (2017). Authenticity and Subjective Wellbeing within the Context of a Religious Organization. *Journal of Business Ethics*, 155(3), 747-759.

Arthur, M.B., Hall, D.T. & Lawrence, B.S. (1989). Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. *Handbook of Career Theory*, 7-25

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.

Bakker, A. B., Tims, M., Derks, D. (2012). Proactive Personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378.

Bamber, G. J., Wright, C. F., Wailes, N., & Lansbury, R. D. (2017). Beyond national systems, towards a ‘gig economy’? A research agenda for international and comparative employment relations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 29(4), 1-11.

Bardwick, J. M. (1986). The plateauing trap: How to avoid it in your career... and in your life. *New York: American Management Association*.

Barthauer, L., Kaucher, P., Spurk, D., & Kauffeld, S. (2020). Burnout and career (un)sustainability: Looking into the Blackbox of burnout triggered career turnover intentions. *Journal of vocational behavior*, 117, 103334.

Basaglia, S., Cuomo, S., & Simonella, Z. (2022). *L'organizzazione inclusiva. Pari opportunità e diversity management*. Egea.

Becker, F., & Sims, W. (2001). Offices that work: Balancing communication, flexibility and cost. *International Workplace Studies Program, Cornell University, Ithaca*.

Benfield, J. A., Taff, B. D., Newman, P., & Smyth, J. (2014). Natural sound facilitates mood recovery from stress. *Ecopsychology*, 6(3), 183–188.

Bernasconi, W. (1990). *Cromoterapia. Per un rapporto equilibrato e terapeutico con i colori*. Demetra.

- Bianco, V., Germak, C., Di Salvo, A. & Giuliano, L. (2018). Volare a colori. La percezione del colore in cabina come elemento influenzante il benessere. *Doctoral dissertation, Politecnico di Torino*.
- Bolden, R. (2004). *What is leadership? Leadership South West research report 1*. University of Exeter, Centre for Leadership Studies.
- Boucher, H. C. (2011). The Dialectical Self-Concept II: Cross-Role and Within-Role Consistency, Well-Being, Self-Certainty, and Authenticity. *Journal of Cross-cultural Psychology, 42*(7), 1251-1271.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77-101.
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic Analysis. In H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds.), *APA Handbook of Research Methods in Psychology. Research Designs: Quantitative, Qualitative, Neuropsychological, and Biological*. Washington DC: American Psychological Association, 2(3), 57-71
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on Reflexive Thematic Analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health, 11*(4), 589-597.
- Braun, V., Clarke, V. (2020). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? *Qualitative Research In Psychology, 18*(1), 1-25.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The Interplay of Boundaryless and Protean Careers: Combinations and Implications. *Journal of Vocational Behavior, 69*(1), 4-18.
- Brunell, A. B., Kernis, M. H., Goldman, B. M., Heppner, W., Davis, P., Cascio, E. V., & Webster, G. D. (2010). Dispositional authenticity and romantic relationship functioning. *Personality and Individual Differences, 48*(8), 900-905.
- Budie, B., Appel-Meulenbroek, R., Kemperman, A., & Weijs-Perree, M. (2019). Employee satisfaction with the physical work environment: the importance of a need based approach. *International Journal of Strategic Property Management, 23*(1), 36-49.
- Burke, R. J., & El-Kot, G. (2010). Work engagement among managers and professionals in Egypt: Potential antecedents and consequences. *African Journal of economic and management studies, 1*(1), 42-60.
- Buyukgoze-Kavas, A., Duffy, R. D., & Douglass, R. P. (2015). Exploring links between career adaptability, work volition, and well-being among Turkish students. *Journal of Vocational Behavior, 90*, 122-131.
- Byrne, D. (2021). A worked example of Braun and Clarke's approach to reflexive thematic analysis. *Quality & Quantity, 56*(2), 1391–1412
- Chin, T., Jawhar, I.M. & Li, G. (2022). Development and Validation of a Career Sustainability Scale. *Journal of Career Development, 49*(4), 769-787

- Chong, S., & Leong, F. T. (2015). Antecedents of Career Adaptability in Strategic Career Management. *Journal of Career Assessment* 25(2), 268-280.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T.W. (1993). A Review and an Integration of Research on Job Burnout. *Academy of management review*, 18(4), 621-656.
- Costa, M. (2009). *Psicologia ambientale e architettonica. Come l'ambiente e l'architettura influenzano la mente e il comportamento: Come l'ambiente e l'architettura influenzano la mente e il comportamento*. FrancoAngeli.
- Curşeu, P. L., Semeijn, J. H., & Nikolova, I. (2021). Career challenges in smart cities: A sociotechnical systems view on sustainable careers. *Human relations*, 74(5), 656-677.
- De Carlo, N.A., Falco, A., & Capozza, D. (2013). *Stress, benessere organizzativo e performance. Valutazione e intervento per l'azienda positiva*. Milano: FrancoAngeli.
- De Lange, A. H., Kooij, D. T., & Van der Heijden, B. I. (2015). Human resource management and sustainability at work across the lifespan: An integrative perspective. *Facing the challenges of a multi-age workforce*. Routledge, 50-79.
- De Vos, A., & Van der Heijden, B. I. (2017). Current thinking on contemporary careers: the key roles of sustainable HRM and sustainability of careers. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 28, 41-50
- De Vos, A., Van der Heijden, B. I., & Akkermans, J., (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior* , 117, 103196
- Deci, E. L., Olafsen, A., & Ryan, R. M. (2023). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19-43.
- Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., & Ryan, R. M. (2017). Motivation and education: The self-determination perspective. *Educational Psychologist*, 26(3-4), 325-346.
- Di Stefano, G., & Gaudiino, M. (2018). Differential Effects of Workaholism and Work Engagement on the Interference Between Life and Work Domains. *Europe's Journal of Psychology*, 14(4), 863-879.
- Docherty, P., Kira, M., & Shani, A.B. (2009). Organizational development for social sustainability in work systems. *Research in Organizational Change and Development*, 17, 77-144
- Dodge, R., Daly, A. P., Huyton, J., & Sanders, L. D. (2012). The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2(3), 222-235.
- Duffy, J. F., & Czeisler, C. A. (2009). Effect of Light on Human Circadian Physiology. *Sleep Med Clin.*, 4(2), 165-177.

- Duffy, R. D., Bott, E. M., Allan, B. A., Torrey, C. L., & Dik, B. J. (2012). Perceiving a Calling, Living a Calling, and Job Satisfaction: Testing a Moderated, Multiple Mediator Model. *Journal of Counseling Psychology*, 59(1), 50-59.
- El-Kot, G., Burke, R. J., & Wolpin, J. (2018). Supervisory empowerment behaviors, psychological empowerment, and work outcomes among Egyptian managers and professionals: A preliminary study. *Journal of Intercultural Management*, 10(4), 85-108.
- Fisher, R. J. (1993) Social Desirability Bias and the Validity of Indirect Questioning. *Journal of Consumer Research*, 20(3), 303-315.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.
- Freudenberger, H. J., & Richelson, G. (1980). *Burnout: The high cost of high achievement*. Garden City, NY: Doubleday.
- Frieling, H. (1994). *Gesetz der Fabe*, Gottingen,
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A Psycho-Social Construct, Its Dimensions, and Applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38.
- Ganster, D. C., & Schaubroeck, J. (1991). Work Stress and Employee Health. *Journal of Management*, 17(2), 235-271.
- Garcia, P., Restubog, S., Bordia, P., Bordia, S., & Roxas, R. (2015). Career optimism: The roles of contextual support and career decision-making self-efficacy. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 10-18.
- Giannandrea, F., & Ferraro, P. (2018). *Work engagement. La ricerca della felicità nei luoghi di lavoro*. Edizioni FS.
- Ginevra, M.C., Magnano, P., Lodi, E., Annovazzi, C., Camussi, E., Patrizi, P., & Nota, L. (2018). The role of career adaptability and courage on life satisfaction in adolescence. *Journal of Adolescence*, 62, 1-8.
- Gitelman, L. D., Isayev A. P., M. V. & Kozhevnikov, M. V. (2021) .Management Education Reform As A Prerequisite For Stable Development Of The Economy. *Strategic decisions and risk management, Real Economy Publishing House*, 11(3), 40-55.
- Gong, H., Hassink, R., Tan, J., & Huang, D., (2020). Regional Resilience in Times of a Pandemic Crisis: The Case of COVID-19 in China. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, 111(3), 497-512.
- Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2010). Passion for work: Work engagement versus workaholism. In *Handbook of employee engagement*. 264–271
- Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (2013). *Handbook of organizational justice*. Psychology Press.

- Greenhaus, J. H., Collins, K. M. & Shaw, J. D. (2003) The Relation between Work-Family Balance and Quality of Life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510-531.
- Griffin, M.A., Neal, A. & Parker, S.K. (2007) A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Gu, P. Y., & Yu, G. (2020). Researching classroom-based assessment for formative purposes. *Chinese Journal of Applied Linguistics*, 43(2), 150-168.
- Guerci, M., Iacci, P., Pulcher, S., & Covili Faggioli, I. (2018). *L'impresa Inclusiva: LGBT e Diversità in Azienda*. Guerini successivo.
- Haenggli, M., & Hirschi A. (2023). Career adaptability. *Career psychology: Models, concepts, and counseling for meaningful employment. American Psychological Association*, 213-233
- Hale, A. R., & Borys, D. (2013). Working to Rule, or Working Safely? Part 1: A State of the Art Review. *Journal of Safety Research*, 45(1), 18-26.
- Hall, A. C., Butterworth, J., Winsor, J., Kramer, J., Nye-Lengerman, K., & Timmons, J. (2018). Building an Evidence-Based, Holistic Approach to Advancing Integrated Employment. *Research and Practice for Persons with Severe Disabilities*, 43(3), 207–218.
- Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22-37.
- Han, H., & Rojewski, J. W. (2015). Gender-specific models of work-bound Korean adolescents' social supports and career adaptability on subsequent job satisfaction. *Journal of Career Development*, 42(2), 149–164.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2011). The relationship between authentic leadership and follower authenticity: A self-determination theory perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(2), 140-154.
- Harter, S. (2002) Authenticity. In: Snyder, C.R. and Lopez, S.J., Eds., *Handbook of Positive Psychology*, Oxford University Press, New York, 382-394.
- Heijde, C. M. V. D., & Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 45(3), 449-476.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1972). The management of change: I. Change and the use of power. *Training & Development Journal*.
- Hirschi A., & Valero D. (2015). Career adaptability profiles and their relationship to adaptivity and adapting. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 220–229.

- Hirschi, A. (2009). Career adaptability development in adolescence: Multiple predictors and effect on sense of power and life satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 145–155.
- Hirschi, A. (2010). Vocational interests and career goals: Development and relations to personality in middle adolescence. *Journal of Career Assessment*, 18(3), 223–238.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Izardi C. R., & Giacometti I. (2019). L'igiene e l'ambiente di lavoro. *Giornale Europeo di Studi sulla Sanità Pubblica*, 1(1).
- Jakonen M., Kivinen, N., Salovaara, P., & Hirkman, P. (2017). Towards an Economy of Encounters? A critical study of affectual assemblages in coworking. *Scandinavian Journal of Management*, 33(4), 235-242.
- Kirchmeyer, C. (2000). Work-life initiatives: greed or benevolence regarding workers' time? C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior*, 7, 79–93).
- Kline, R. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (2nd ed.). Guilford Press.
- Knez, I., & Hygge, S. (2002). Irrelevant speech and indoor lighting: effects on cognitive performance and self-reported affect. *Applied Cognitive Psychology: The Official Journal of the Society for Applied Research in Memory and Cognition*, 16(6), 709-718.
- Koen, J., Klehe, U. C., & Van Vianen, A. (2012). Training Career Adaptability to Facilitate a Successful School-to-Work Transition. *Journal of Vocational Behavior*, 81(3), 395-408.
- Kossek, E. E., & Ollier-Malaterre, A. (2020). Desperately seeking sustainable careers: Redesigning professional jobs for the collaborative crafting of reduced-load work. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103315.
- Kossek, E. E., Valcour, M., Lirio, P. (2013). The Sustainable Workforce: Organizational Strategies for Promoting Work-Life Balance and Well-Being. C. L. Cooper (Ed.), *Wellbeing in the workplace: From stress to happiness*. Edward Elgar Publishing, 295-317.
- Kozhevnikov, A. (2021). Career capital in global versus second-order cities: Skilled migrants in London and Newcastle. *Human relations*, 74(5), 705-728.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
- Kuok, A. C., & Taormina, R. J. (2017). Work engagement: Evolution of the concept and a new inventory. *Psychological Thought*, 10(2).

- Kuok, A. C., & Taormina, R. J. (2017). Work engagement: Evolution of the concept and a new inventory. *Psychological Thought*, 10(2).
- Lapalme, M. E, Stamper, C. L., Simard, G., & Tremblay, M. (2009). Bringing the outside in: Can “external” workers experience insider status? *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 919-940.
- Leroy, H., Anseel, F., Dimitrova, N. G., & Sels, L. (2013). Mindfulness, authentic functioning, and work engagement: A growth modeling approach. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 238-247.
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2013). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, 41(6), 1677-1697.
- Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts: Selected papers on group dynamics*. Harper & Row.
- Lewin, K., Lippit, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Artificially Created Social Change. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Locke, E. A. (1976) The Nature and Causes of Job Satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 1297-1343.
- Lodigiani, R., & Garzonio, M. (2021). *Ripartire: il tempo della cura*. FrancoAngeli. Ambrosianeum Fondazione Culturale. Rapporto sulla città.
- Lopez, F. G., & Rice, K. G. (2006). Preliminary Development and Validation of a Measure of Relationship Authenticity. *Journal of Counseling Psychology*, 53, 362-371.
- Macey, W., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30
- Mahnke, F. H. (1996). *Color, Environment, and Human Response: An Interdisciplinary Understanding of Color and Its Use as a Beneficial Element in the Design of the Architectural Environment*. Van Nostrand Reinhold.
- Malliarou, M., & Kotsakis, A. (2023). Editorial: Psychosocial work environment during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Public Health*, 11, 1272290.
- Malos, R. (2012). The most important leadership theories. *Annals of Eftimie Murgu University Resita, Fascicle II, Economic Studies*, 413-420.
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5, 89-96.
- Marks, S. R., & MacDermid, S. M. (1996). Multiple roles and the self: A theory of role balance. *Journal of Marriage and the Family*, 58(2), 417-432.

- Markus, H., & Wurf, E. (1987). The Dynamic Self-concept: A Social Psychological Perspective. *Annual review of psychology*, 38, 299-237.
- Martini, G. (2021). L'evoluzione del lavoro prima, durante e all'indomani della pandemia COVID-19. Doctoral dissertation, Politecnico di Torino.
- Martini, M., Gatti, P., Colombo, L., & Ghislieri, C. (2011). Antecedents of work-family conflict and work-family enrichment in two hospitals in Piedmont. *EAWOP-European Association of Work and Organizational Psychology*.
- Martos Martínez, Á., Molero Jurado, M., Pérez-Fuentes, M., Barragán Martín, A.B., Simón Márquez, M., & Gázquez Linares, J.J. (2021). Role of Personality and Positive and Negative Affects in Coping Strategies of Nurses: A Cross-Sectional Study. *Frontiers in psychology*, 12, 682153.
- Maslach, C. (1976). Burn-Out. *Human Behavior*, 5, 16-22.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *Maslach burnout inventory manual* (2nd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to do about It*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., & Leiter, M. P., (2005). A mediation model of job burnout. In A.-S. G. Antoniou & C. L. Cooper (Eds.), *Research companion to organizational health psychology*. Edward Elgar Publishing, 544-564
- McDonald, C. M., Marden, J. R., Shieh, P. B., Wong, B. L., Lane, H., Zhang, A., Nguyen, H., Frean, M., Trifillis, P., Koladicz, K., & Signorovitch, J. (2023). Disease progression rates in ambulatory Duchenne muscular dystrophy by steroid type, patient age and functional status. *Journal of Comparative Effectiveness Research*, 12(4), e220190.
- McEvoy, G. M., Hayton J. C., & Blahna, M. J. (2005). A Competency-Based Model for Developing Human Resource Professionals. *Journal of Management Education*, 29(3), 383-402.
- Ménard, J., Brunet, L., & Savoie, A. (2011). Interpersonal workplace deviance: Why do offenders act out? A comparative look on personality and organisational variables. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 43(4), 309–317.
- Merino-Tejedor, E., Hontangas, P. M., & Boada-Grau, J. (2016). Career adaptability and its relation to self-regulation, career construction, and academic engagement among Spanish university students. *Journal of Vocational Behavior*. 93, 92-102.
- Metin, U.B., Taris, T. W., & Peeters, M. C. (2016). Measuring procrastination at work and its associated workplace aspects. Personality and Individual Differences. *Personality and Individual Differences*, 101, 254-263.
- Meyer, I. H. (1995). Minority stress and mental health in gay men. *Journal of Health and Social Behaviour*, 36, 38-56.

- Meyer, I. H. (2003). Prejudice, social stress and mental health in lesbian, gay and bisexual populations: Conceptual issues and research evidence. *Psychological Bulletin*, 129, 674-697.
- Meyer, I. H. (2003). Prejudice, Social Stress, and Mental Health in Lesbian, Gay, and Bisexual Populations: Conceptual Issues and Research Evidence. *American Psychologist*, 129(5), 674-697.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268-277.
- Muller, C., Macke, J., Scheffer, A., & Vaclavik, M. (2023). Towards Career Sustainability: A Systematic Review to Guide Future Research. *BAR-Brazilian Administration Review*, 19(4), e220108.
- Muntean, M., & Catrinel, M. (2023). Entry level employees' perception of the work environment during and after the covid-19 pandemic. *Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research*, 57(3).
- Near, J. P., Rice, R. W., & Hunt, R. G. (1980). The relationship between work and nonwork domains: A review of empirical research. *Academy of management review*, 5(3), 415-429.
- Newman, K. L. (2011). Sustainable Careers: Lifecycle Engagement in Work. *Organizational Dynamics*, 40, 136-143.
- Nye, C. D., Butt, S. M., Bradburn, J., & Prasad, J. (2018). Interests as predictors of performance: An omitted and underappreciated variable. *Journal of Vocational Behavior*, 108, 178-189
- Oates, W. (1971). *Confessions of a Workaholic: The Facts about Work Addiction*. New York: World Publishing Co.
- Oberfeld, D., Hecht, H., Allendorf, U., Wickelmaier, F. (2009). Ambient lighting modifies the flavor of wine. *Journal of sensory studies*, 24(6), 797-832.
- Palinkas, L. A., Makinen, T. M., Paakkonen, T., Rintamaki, H., Leppaluoto, J., & Hassi, J. (2005). Influence of seasonally adjusted exposure to cold and darkness on cognitive performance in circumpolar residents. *Scandinavian Journal of Psychology*, 46(3), 239-246.
- Paszowska-Rogacz, A. (2020). Career Adaptability - Preliminary verification of the concept and measurement method. *Educational Psychology*, 60(18), 19-43.
- Pazzaglia, F., & Tizi, L. (2022), *Che cos'è il restorative design*. Carocci editore, Bussole.
- Pfeffer, J. (2010). Building Sustainable Organizations: The Human Factor. *Academy of management perspectives*, 24(1), 34-45.

- Pizzonia, S. (2020). Color of quality, cromie per gli ambienti per la didattica universitaria. *Politecnico di Torino*.
- Pomes, C. (2022). *Smart working: la posizione della giurisprudenza. Esperienze e prospettive*. Gianni&Origoni.
- Prieto-Díez, F., Postigo, A., Cuesta, M., & Muñoz, J. (2022). Work engagement: Organizational attribute or personality trait? *Journal of Work and Organizational Psychology*, 38(2), 85-92.
- Proshansky, H., Ittelson, W., & Rivlin, L. (1970). *Environmental Psychology: Man and His Physical Setting*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-24.
- Reich W. A., Kessel E. M., Bernieri F. J. (2013). Life satisfaction and the self: structure, content, and function. *Journal of Happiness Studies*, 14, 293–308.
- Rodríguez-Muñoz, A., Antino, M., León-Pérez, J.M., Ruiz-Zorrilla, P. (2022). Workplace Bullying, Emotional Exhaustion, and Partner Social Undermining: A Weekly Diary Study. *Journal of Interpersonal Violence*, 37(5-6).
- Rogers, C. R. (1961). *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. Houghton Mifflin, Boston.
- Ruiz-Zorrilla, P., Hernández Oñativia, X., Barrón López de Roda, A., Antino, M., & Rodríguez Muñoz, A. (2020). Exploring daily patterns of work engagement among teachers: A latent growth modeling approach. *Psicothema*.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6),1069-1081.
- Santilli, S., Marcionetti, J., Rochat, S., Rossier, J., & Nota, L. (2016). Career Adaptability, Hope, Optimism, and Life Satisfaction in Italian and Swiss Adolescents. *Journal of Career Development*, 44(1), 62-76.
- Sarchielli, G. (2022). Dare credito alle persone per lo sviluppo di organizzazioni sociali resilienti: il contributo della Psicologia del lavoro, delle organizzazioni e delle risorse umane. *Rivista di Psicologia Clinica*, 16(2), 69-75.
- Sartre, J. P. (1950). *Baudelaire: Critical Study* (No. 17). New Directions Publishing.
- Savickas, M. L. (2013). Career construction theory and practice. *Career development and counseling: Putting theory and research to work*, 2, 144-180.
- Savickas, M. L. (2013). The 2012 Leona Tyler award address: Constructing careers—Actors, agents, and authors. *The Counseling Psychologist*, 41(4), 648-662.

- Savickas, M. L., Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, Reliability and Measurement Equivalence across 13 Countries. *Journal of Vocational Behaviour*, 80, 661-673.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., & González-romá, V. (2002). La misurazione dell'impegno e del burnout: un approccio analitico fattoriale confermativo a due campioni. *Journal of Happiness Studies*. 3 , 71–92.
- Schaufeli, W. B. (2016). Heavy work investment, personality and organizational climate. *Journal of Managerial Psychology*, 31(6), 1057–1073.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C. & Jackson, S. (1996). Consistency of the burnout construct across occupations. *Anxiety, Stress and Coping*, 9, 229-243.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress, and Coping*, 20(2), 177-196.
- Schledermann K. M., West A. S., Bjorner T., & Hansen T. S. (2023). Evaluation of staff's perception of a circadian lighting system implemented in a hospital. *Building and Environment* 242, 110488,
- Schweitzer, L., Lyons, S., & Smith, C. J. (2023). Career Sustainability: Framing the Past to Adapt in the Present for a Sustainable Future. *Sustainability*, 15(15), 11800.
- Schwitzer, D. R., Baumeister, R., Laakso, E. L., & Ting, J. (2023). Self-control, limited willpower and decision fatigue in healthcare settings. *Internal Medicine Journal*, 53(6), 1076-1080.
- Seibert, S. E. & Kraimer, M. L. (2001). The Five-Factor Model of Personality and Career Success. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 1-21.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Heslin, P. A. (2016). Developing career resilience and adaptability. *Organizational Dynamics*, 45(3), 245-257.
- Seppänen, O. A., Fisk, W. J., Mendell, M. J. (1999). Association of ventilation rates and CO2 concentrations with health and other responses in commercial and institutional buildings. *Indoor Air*, 9(4), 226-52.
- Sheldon, K. M., Ryan, R., Rawsthorne, L., & Ilardi, B. (1997). Trait self and true self: Cross-role variation in the big-five traits and its relations with authenticity and subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(6), 1380-1393.
- Sheldon, P. (1997). *Tourism Information Technology*. CAB International, New York.

- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kamiyama, K., Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. work engagement: the two different predictors of future well-being and performance. *International Journal of Behavioral Medicine*, 22(1), 18-23.
- Soto, C. J., John, O. P. (2017). Short and extra-short forms of the Big Five Inventory–2: The BFI-2-S and BFI-2-XS. *Journal of Research in Personality*, 68, 69–81.
- Spence, J. T., Robbins, A. S. (1992). Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, 58(1), 160–178
- Spitzmuller, M., & Ilies, R., (2010). Do they [all] see my true self? Leader's relational authenticity and followers' assessments of transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(3), 304-332.
- Spurk, D., & Straub, C. (2020). Flexible employment relationships and careers in times of the COVID-19 pandemic. *Journal of vocational behavior*, 119, 103435.
- Sulistiani, W., & Handoyo, S. (2017). Career Adaptability: The Influence of Readiness and Adaptation Success in the Education Context: a Literature Review. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research. 3rd Asean Conference on Psychology, Counseling and Humanities*, 133, 195-205.
- Super, D. E. (1957). *Vocation Development: a framework for research*. Bureau of Publications, Teachers College, Columbia University.
- Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. In D. Brown & L. Brooks, *Career choice and development: Applying contemporary theories to practice Jossey-Bass*, 197-261.
- Super, D. E., & Knasel, E. G. (1981). Career development in adulthood: Some theoretical problems and a possible solution. *British Journal of Guidance and Counselling*. 9(2), 194-201.
- Super, D. E., & Overstreet, P.L. (1960). *The vocational maturity of ninth grade boys*. Columbia Univer. Teachers College.
- Talbott, E., & Thompson, S. J. (1995). Health effects from environmental noise exposure. *Introduction to Environmental Epidemiology*. New York: Lewis Publishers, 209-219.
- Tian, Y., & Fan, X. (2014). Adversity quotients, environmental variables and career adaptability in student nurses. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 251-257.
- Tomlinson, E. R., Yousaf, O., Vittersø, A. D., & Jones, L. (2017). Dispositional Mindfulness and Psychological Health: a Systematic Review. *Mindfulness*, 9(1), 23-43.
- Toor, S. U. R., & Ofori, G. (2009). Authenticity and its influence on psychological well-being and work outcomes. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(8), 708-726.

- Torrey, C. L., & Duffy, R. D. (2012). Calling and well-being among adults: Differential relations by employment status. *Journal of Career Assessment, 20*(4), 415-425.
- Van den Bosch, R., & Taris, T. W. (2014). Authenticity at work: Development and validation of an individual authenticity measure at work. *Journal of Vocational Behavior, 85*(2), 279-290.
- Van den Bosch, R., & Taris, T. W. (2018). Authenticity at work: Its relations with worker motivation and well-being. *Frontiers in Communication, 3*, 21.
- Van den Bosch, R., Taris, T. W. (2013) Authenticity at Work: Development and Validation of an Individual Authenticity Measure at Work. *Journal of Vocational Behavior, 85*(2), 279-290.
- Van den Bosch, R., Taris, T. W., Schaufeli, W.B., Peeters, M.C.W., & Reijseger, G. (2019). Authenticity at Work: A Matter of Fit? *The Journal of Psychology, 153*(2), 247-266.
- Van den Broeck, A., Ruysseveldt, J., Smulders, P., & De Witte, H. (2011). Does an intrinsic work value orientation strengthen the impact of job resources? A perspective from the Job Demands–Resources Model. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*(5), 581-609.
- Van der Horst, A. C., & Klehe, U. C. (2019). Enhancing career adaptive responses among experienced employees: A mid-career intervention. *Journal of Vocational Behavior, 111*, 91-106.
- Vanden Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2011). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(4), 981-1002.
- Veitch, J. A., & Gifford, R. (1996). Assessing Beliefs about Lighting Effects on Health, Performance, Mood, and Social Behavior. *Environment and Behavior, 28*(4), 446-470.
- Villanueva, M. G., Lane, C. J., & Schroeder, E. T. (2015). Short rest interval lengths between sets optimally enhance body composition and performance with 8 weeks of strength resistance training in older men. *Eur J Appl Physiol, 115*(2), 295-308
- Viola, A. U., James, L. M., Schlangen, L. J., & Dijk, D. J. (2008). Blue-enriched white light in the workplace improves self-reported alertness, performance and sleep quality. *Scand J Work Environ Health, 34*(4), 297-306.
- Vyssoki, B., Kapusta, N. D., Prashak-Rieder, N., & Dorffner, G. (2014). Direct Effect of Sunshine on Suicide. *JAMA Psychiatry, 71*(11), 1231-1237.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management, 34*(1), 89-126.

Wilkins, K. G., Santilli, S., Ferrari, L., Nota, L., Tracey, T. J. G., & Soresi, S. (2014). La relazione tra disposizioni emotive positive, adattabilità alla carriera e soddisfazione negli studenti delle scuole superiori italiane . *Journal of Vocational Behavior*, 85, 329–338.

Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Baliouisis, M., & Joseph, S. (2008). The authentic personality: A theoretical and empirical conceptualization and the development of the Authenticity Scale. *Journal of counseling psychology*, 55(3), 385.

Xie, X., Liu, H., & Deng, H. (2015). Psychological contract breach and turnover intention: The intermediary role of job satisfaction. *Open Journal of Business and Management*, 3(4), 371-379.

Zacher, H., & Griffin, B., (2015). Older Workers' Age as a Moderator of the Relationship Between Career Adaptability and Job Satisfaction. *Work Aging and Retirement*, 1(2), 227-236

Zacher, H., Kooij, D., & Beier, M. E. (2016). Active aging at work: Contributing factors and implications for organizations. *Organizational Dynamics*, 47(1), 37-45.

Sitografia

Becomm (2024). *Shein: Crescita Inarrestabile e Ombre nel Mondo del Fast Fashion*.
<https://www.becomm.it/il-caso-shein/>

Bini, S., & Varveri, L. (2022). *Leadership e motivazione al lavoro*.
<https://www.lumsasantasilvia.it/wp-content/uploads/2020/12/Introduzione-e-Prima-parte-argomenti-Varveri.pdf>

Cogliati Dezza, V. (2005). *Ambiente- Enciclopedia*.
[https://www.treccani.it/enciclopedia/ambiente_\(Enciclopedia-dei-ragazzi\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/ambiente_(Enciclopedia-dei-ragazzi)/)

MA Computer s.r.l (2023). *Influencer Marketing e Dati: il caso Shein*.
<https://www.linkedin.com/pulse/influencer-marketing-e-dati-il-caso-shein-macomputer/>

Pazzaglia, F. & Tizi, P. (2019). *L'ambiente fisico del luogo di lavoro, l'analisi della Psicologia Ambientale*.
https://dpg.unipd.it/sites/dpg.unipd.it/files/P%26C_138_Speciale_ambiente_di_lavoro.pdf

Ricerca BVA Doxa (2022)
https://cdn.mindwork.it/MainResults_Doxa_2022.pdf

Sviluppo Leadership (2018). *Leadership comportamentale: scopri i 3 stili di Kurt Lewin*.
<https://sviluppoleadership.com/tutorial/leadership-comportamentale/>