



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

**Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia  
Applicata**

Corso di laurea in Scienze Psicologiche Sociali e del Lavoro

**Elaborato finale**

**L'IMPORTANZA DELLA CAREER ADAPTABILITY NELLA GENERAZIONE Z:**

The importance of Career Adaptability in Generation Z

Relatrice

*Prof. Laura Nota*

*Laureanda: Sabrina Angela Intoccia*

*Matricola: 1190887*

ANNO ACCADEMICO 2021/2022

## **INDICE**

- 0. INTRODUZIONE
- 1. CAREER ADAPTABILITY
  - 1.1 Origini e storia della Career Adaptability
  - 1.2 Career Construction Theory: The Career Adaptation Model
    - 1.2.1 Adaptivity
    - 1.2.2 Adaptability
    - 1.2.3 Adapting
    - 1.2.4 Adaptability
  - 1.3 Studi sulla Career Adaptability
    - 1.3.1 Career Adaptability e studi correlazionali
  - 1.4 Misurare la Career Adaptability
    - 1.4.1 Misure di adattività
    - 1.4.2 CAAS: Career Adapt-Abilities Scale
    - 1.4.3 CFI Career Futures Inventory – Adaptability Scales
    - 1.4.4 CFI Career Futures Inventory – Adaptability Scales
- 2. GENERAZIONE Z E ADATTAMENTO NEL MONDO DEL LAVORO
  - 2.1 Caratteristiche della Generazione
  - 2.2 Generazione Z e approccio al mondo del lavoro
    - 2.2.1 Generazione Z e preferenze legate al lavoro
    - 2.2.2 Flessibilità, trasparenza, libertà personale e indipendenza
    - 2.2.3 Lavoro di squadra
    - 2.2.4 Rapporto con i superiori
    - 2.2.5 Importanza dei valori nella scelta del contesto lavorativo
  - 2.3 Lacune della Generazione Z e problemi legati al lavoro
  - 2.4 Generazione Z e Career Adaptability
    - 2.4.1 L'impatto del Covid- 19 sui giovani
    - 2.4.2 La Career Adaptability come strumento di anticipazione
- 3. INTERVENTI PER FAVORIRE LA CAREER ADAPTABILITY NELLA GENERAZIONE Z
  - 3.1 Interventi focalizzati sullo sviluppo della proattività
  - 3.2 Apprendimento attivo per sviluppare la Career Adaptability

3.3 Career Counseling basato sull'approccio del Life Design

4. CONCLUSIONI

## INTRODUZIONE

Il presente elaborato intende passare in rassegna gli studi più autorevoli riguardanti la Career Adaptability e tracciare una panoramica generale sulla Generazione Z, in quanto prima generazione del ventunesimo secolo che si appresta ad entrare nel mondo del lavoro. Gli individui appartenenti a questa generazione, i cosiddetti nativi digitali, sono meno ottimisti e più impazienti rispetto alla generazione precedente. Si tratta di persone nate in un momento storico caratterizzato da un lato, da quotidiano utilizzo di strumenti tecnologici in continuo sviluppo e dall'altro, da crisi economiche e climatiche ed emergenze sanitarie a livello globale.

Per Career Adaptability si intende la capacità di adattarsi in modo fluido a qualsiasi cambiamento che si prospetti in ambito lavorativo, da piccole novità nelle mansioni quotidiane fino al passaggio ad un contesto occupazionale completamente nuovo. L'obiettivo di questo lavoro è mostrare attraverso una raccolta bibliografica quanto sia fondamentale lo sviluppo di un'abilità che permetta l'adattamento a qualsiasi tipo di cambiamento improvviso in ambito lavorativo, soprattutto in una generazione che vive in un panorama fitto di incertezze e costanti sconvolgimenti. Infine, intendendo la Career Adaptability come una competenza che può essere implementata e sviluppata attraverso degli interventi specifici, si conclude con la presentazione di modelli di intervento che favoriscono lo sviluppo di questa competenza negli individui delle nuove generazioni.

## Capitolo 1 – CAREER ADAPTABILITY

“La capacità di dare risposte appropriate a situazioni di mutamento o in fase di mutamento; l’abilità di modificare o adeguare il proprio comportamento nell’incontrare diverse circostanze o diverse persone”. L’American Psychological Association Dictionary of Psychology definisce in questo modo il costrutto di “adattamento”.

L’adattamento in ambito lavorativo, argomento di questo lavoro, è invece concettualizzato come Career Adaptability.

### 1.1. Origini e storia della Career Adaptability

La Career Adaptability – o ‘adattamento professionale’- è un costrutto psicologico che denota in generale la capacità di un individuo di sapersi adattare ai cambiamenti provenienti dall’ambiente lavorativo. La storia di questo costrutto gli conferisce definizioni sempre più ricche e che mettono in evidenza aspetti lievemente diversi. Il costrutto in questione è nato con il nome di “Career Maturity”, maturità lavorativa o maturità vocazionale, proveniente dagli scritti di Super e Knasel del 1981. Il concetto di maturità ha un’accezione prettamente biologica, non lasciando margini di grandi evoluzioni, una volta raggiunta l’età adulta; il concetto di adattamento, invece, ha una sfumatura psicosociale (Hartung, 2013, citato in Kusyadi, 2020).

Nel caso di Thus, Super e Knasel, la Career Adaptability viene definita nel 1981 come uno “stato di prontezza nell’affrontare il cambiamento nel lavoro e nelle condizioni lavorative”. Gli autori si riferiscono a questa capacità anche come il rimanere fedeli al proprio ruolo, mentre si affronta la transizione da un’occupazione a un’altra. Si tratta, quindi, di una capacità che permette di affrontare il cambiamento, tipica fonte di stress e disagio, mantenendo una generale stabilità.

La Career Adaptability può essere intesa come una abilità sociale che permette agli individui di mantenere un equilibrio nell’interazione tra sé stessi e l’ambiente in cui vivono, nel momento in cui cambiano ruolo professionale. In quanto abilità, la Career Adaptability può essere sviluppata e coltivata, anche grazie al contributo dell’ambiente circostante. Questa abilità permette all’individuo di continuare a cambiare, a svilupparsi (Chen et al., 2020).

## 1.2 Career Construction Theory: The Career Adaptation Model

Per dipingere un quadro completo sulla Career Adaptability, ritengo opportuno partire dalla teoria che ha sviluppato ogni dimensione del costrutto: la Career Construction Theory. La CCT è una teoria ideata da Mark L. Savickas, che considera lo sviluppo di carriera nella sua dinamicità e il modo in cui ogni individuo svolge e vive il proprio lavoro in stadi diversi di carriera, come un processo in continuo sviluppo (Savickas, 2021). La CCT concettualizza la Career Adaptability come la capacità di “risolvere problemi sconosciuti, complessi e vaghi presentati da mansioni professionali, transizioni occupazionali e problemi sul lavoro”.

L’adattabilità è considerata in questa cornice teorica come una risorsa che gli individui utilizzano per affrontare situazioni impegnative, una risorsa che permette l’autoregolazione. L’autoregolazione è quel tipo di competenza che permette di attuare comportamenti per avvicinarsi sempre di più all’obiettivo a cui si vuole tendere.

Nel suo manuale sulla Career Adaptability, Savickas (2021) per tracciare un disegno più completo delle componenti della CA, procede illustrando il Career Adaptation Model.

Nelle teorie di Savickas, parlando di costruzione di carriera, l’accento è posto sulle diverse transizioni da un ruolo ad un altro, da un contesto ad uno nuovo. Il passaggio dalla scuola al lavoro, da un lavoro a un altro e a occupazioni diverse. In queste transizioni continue che contraddistinguono la vita di ogni individuo, si rende necessario un processo di adattamento, caratterizzato e motivato dal fine di trovare un equilibrio tra le opportunità fornite dall’ambiente e i bisogni interiori dell’individuo.

La CCT considera la Career Adaptability come una meta-competenza, che si esplica in più componenti. Questo passaggio teorico è chiaro nella distinzione fatta da Savickas tra i costrutti di “adaptivity”, “adaptability”, “adapting” e “adaptation”.

### 1.2.1 Adaptivity

Savickas affina ulteriormente la definizione di Career Adaptability, definendo quest’ultima come l’insieme delle risorse di cui l’individuo riesce a fare uso per rispondere a cambiamenti improvvisi riguardanti le mansioni lavorative, o in caso di transizione da un’occupazione ad un’altra.

La adaptivity, che potremmo tradurre come adattività professionale (o ‘prontezza adattiva’), è una disposizione individuale multidimensionale che rappresenta la prontezza e la disponibilità a mettere in atto cambiamenti di fronte a situazioni nuove, quali problemi sul posto di lavoro, transizioni occupazionali ecc. Si tratta di una disposizione multidimensionale, dal momento che racchiude al proprio interno molteplici tratti specifici di personalità.

La funzione dell’adattività è quella di fungere da filtro interpretativo dell’ambiente, utilizzata appunto per categorizzare una situazione e quindi valutare l’attivazione dell’autoregolazione, necessaria per adattarsi alla situazione di cambiamento in arrivo.

Si tratta quindi un processo valutativo che permette agli individui di interpretare le situazioni, ed eventualmente attivare le risorse di autoregolazione necessarie per far fronte ad un cambiamento, per attivare dunque le risorse di Career Adaptability.

Secondo questo modello, gli individui con un’alta prontezza adattiva sono più pronti a sviluppare risorse di adattamento professionale.

### 1.2.2 Adaptability

Continuando a prendere come riferimento la definizione di adattamento professionale come una serie di risorse di autoregolazione che si impiegano per far fronte alle variazioni situazionali lavorative, prendiamo in esame la adaptability – o ‘adattabilità’.

L’adattabilità concerne le competenze psicosociali che si impiegano nel momento in cui il mondo interiore dell’individuo entra in contatto col mondo esterno, riflettendo il legame individuo-ambiente, o meglio, “individuo nell’ambiente” (Savickas, 2021). Focalizzandosi sul fatto che le risorse autoregulative della Career Adaptability hanno necessariamente una componente psicosociale, si riesce chiaramente a cogliere il legame con l’adattabilità.

Le risorse psicosociali di adattabilità che compongono la Career Adaptability si sviluppano secondo il modello su quattro dimensioni gerarchiche (Savickas, 2021):

- 1 Un primo livello è rappresentato da atteggiamenti specifici, credenze e competenze: le componenti basilare a fondamento della “Career construction”, della costruzione professionale.
- 2 Un secondo livello consiste nel raggruppamento delle sopracitate componenti basilari in quattro gruppi fondamentali: le cosiddette abilità di adattamento, le “*adapt-abilities*”.
- 3 Un terzo livello è rappresentato da un indicatore generale della Career Adaptability, che è costruito sulla combinazione delle quattro *adapt-abilities*.
- 4 Il quarto, e ultimo livello, è rappresentato da quattro particolari *adapt-abilities*, che consistono nelle quattro dimensioni fondamentali a costituzione della Career Adaptability: *Concern*, *Control*, *Curiosity* e *Confidence*.

Con *Concern*, che potremmo tradurre con ‘interesse’, ‘riguardo’, Savickas intende la capacità di prospettarsi in anticipo le future mosse a livello di sviluppo professionale. Immaginare scenari di transizione lavorativa o di fare richiesta di lavoro in altre organizzazioni, rende l’individuo pronto per ciò che lo aspetterà in futuro.

*Control* - o controllo - è una dimensione importante per quanto riguarda la presa di responsabilità dell’individuo verso il proprio lavoro. Sperimentare controllo ha a che fare con responsabilità, ma anche con il poter deliberatamente orientare e direzionare il proprio futuro lavorativo, esercitando un’influenza sui possibili scenari futuri che possono configurarsi.

*Curiosity* - o curiosità – è la dimensione che indica l’essere desideroso di conoscere il proprio futuro e i diversi e possibili sé che esistono proiettati nel futuro, immersi in un determinato contesto lavorativo o in uno specifico ruolo. La curiosità rappresenta una spinta per l’individuo ad esplorare diversi orizzonti, con uno sguardo di entusiasmo verso le diverse opportunità.

*Confidence* è una dimensione che rappresenta sicurezza e fiducia nelle possibilità di sviluppo della propria carriera. Si tratta di alzare le aspettative nei confronti del proprio futuro lavorativo e avere fiducia che si potrà avere successo. Avere *confidence* spinge gli individui a perseverare in vista del raggiungimento dei propri obiettivi.

Imparare a coordinare le quattro dimensioni della Career Adaptability richiede una sviluppata influenza sul sé in modo da poter formare delle strategie efficaci per raggiungere obiettivi adattivi.

In sintesi, le risorse alla base della Career Adaptability sono delle risorse psicosociali e autoregolatrici che vengono attivate in seguito ad un'attenta valutazione, per far fronte a cambiamenti di natura lavorativa.

### 1.2.3 Adapting

Se l'adattabilità riguarda le risorse che servono per condurre un processo di adattamento, l'Adapting - o l'essere adattante - pertiene alle vere e proprie risposte che possono portare ad un cambiamento. Le risposte adattanti includono sia le credenze conative che comportamenti strategici, il tutto per portare ad un cambiamento che risulti in un equilibrio tra le ambizioni e gli scopi dell'individuo e le richieste del mondo esterno.

Dunque, il processo di adattamento consiste nell'attivare le risorse psicosociali di adattabilità per creare delle risposte 'adattanti'. Queste ultime costituiscono l'espressione a livello comportamentale dell'adattività, la sopracitata disponibilità e prontezza ad affrontare un cambiamento.

### 1.2.4 Adaptability

L'adaptability - o adattamento - è l'esito delle risposte adattanti ai cambiamenti di natura lavorativa, quali problemi sul lavoro, transizioni professionali e novità nelle mansioni da svolgere. Gli esiti di queste risposte possono consistere in un compito portato a termine, un cambiamento avvenuto, un obiettivo raggiunto o un problema risolto. L'intero processo di adattamento professionale si fonda quindi su ognuna delle quattro componenti: adattività, adattabilità, risposta adattante e adattamento, di cui quest'ultima determina i risultati finali del processo (Savickas, 2021).

## 1.3 Studi sulla Career Adaptability

Ulteriori studi hanno contribuito ad arricchire il bagaglio conoscitivo di cui disponiamo sull'abilità dell'adattabilità professionale.

La Career Adaptability subisce una serie di interpretazioni diverse a seconda della lente con cui la si analizza. Un esempio importante è lo studio di Creed et al. (2009), in cui l'obiettivo teorico consisteva nel mettere ancora di più a fuoco la Career Adaptability, trovando le risorse adattive necessarie per condurre una transizione professionale efficace. La definizione evidenzia l'importanza dell'autocontrollo nella Career Adaptability, che qui rappresenta la dimensione determinante del processo attraverso il quale gli individui affrontano i problemi che li affliggono. Creed e colleghi analizzano e misurano il costrutto dell'adattamento professionale utilizzando cinque dimensioni: pianificazione professionale, esplorazione professionale, auto-esplorazione, processo decisionale e autoregolazione. Le prime quattro dimensioni hanno a che fare col guardare al futuro, sondare le opportunità disponibili sulla base delle proprie tendenze e fare le scelte più appropriate. La dimensione dell'autoregolazione, invece, riguarda la gestione attiva di tutti i fattori (interpersonali, intrapersonali e ambientali) che possano influire sul raggiungimento di un obiettivo (Kusyadi, 2020).

Nel 2013, invece Lent e Brown hanno analizzato la Career Adaptability attraverso la Teoria della Career Adaptability Cognitivo-Sociale (SSCT). Secondo questo modello la Career Adaptability concerne un'autogestione professionale, processo che permette di orientare il proprio sviluppo professionale a livello quotidiano e in situazioni di stress (Lent & Brown, 2013, citati in Kusyadi, (2020). La SSCT spiega il processo di adattamento professionale come costruito sui cinque fattori di personalità (Big Five: apertura, coscienziosità, estroversione, nevroticismo, amabilità).

### 1.3.1 Career Adaptability e studi correlazionali

Le varie ricerche degli ultimi decenni sulla Career Adaptability intendevano scovare legami tra questa multi-abilità e altre variabili, costrutti e capacità. A cosa può associarsi un maggiore livello di adattamento?

Molteplici ricerche hanno rilevato un legame stabile tra la Career Adaptability e benessere soggettivo degli individui, inteso anche come *life satisfaction* (Sovet et al., 2018). La *life satisfaction* consiste nel “la misura in cui una persona trova la vita ricca, significativa, piena o di qualità” (APA).

Nell'ambito degli studi di psicologia in relazione al lavoro, si continua a promuovere la Career Adaptability perché associata a soddisfazione, ma anche ad alti livelli di felicità (Oztemel & Yildiz-Akyol, 2021) e ottimismo (Haenggli & Hirschi, 2020).

La Career Adaptability oltre a mediare i momenti di transizione lavorativa e di profondo cambiamento in questo settore, riguarda anche l'adattamento in una professione a livello quotidiano, il sapersi continuamente adattare al proprio ambiente lavorativo.

Ma quali capacità sono correlate con una maggiore career adaptability? Anni di ricerche hanno riscontrato l'importanza dell'intelligenza emotiva legata a un buon livello di adattamento. L'intelligenza emotiva viene classicamente definita come la capacità degli individui di percepire, comprendere, analizzare e gestire emozioni in modo efficace e valido (Mayer & Cobb, 2000). Ha anche a che vedere con la capacità di percepire emozioni e riuscire a farne inferenze a riguardo (Mandell & Pherwani, 2003). Più recentemente, si è rilevato un legame - per la prima volta diretto- tra intelligenza emotiva e Career Adaptability (Eryilmaz et al., 2020).

Eyilmaz et al. (2020), in uno studio sulla career adaptability degli insegnanti, nel legame tra intelligenza emotiva e career adaptability hanno riscontrato anche una mediazione da parte della capacità di porsi degli obiettivi e di impegnarsi per raggiungerli. Determinare degli obiettivi a cui tendere aiuta gli individui a visualizzare un'immagine più chiara del proprio futuro.

Oltre a variabili individuali, risulta fondamentale – come da definizione – l'interazione con l'ambiente circostante, tra cui acquistano particolare importanza le relazioni sociali. Decenni di ricerche, infatti, rilevano un legame tra Career Adaptability e supporto sociale, confermato anche da ricerche recenti (Han & Rojewki, 2015; Hou et al., 2019). Il supporto sociale percepito consiste nella convinzione che un individuo ha riguardo alla presenza e all'attiva assistenza nei suoi confronti da parte delle persone significative nella propria vita (amici e membri della famiglia) in momenti di stress. Inoltre, si è rilevato che un aumento del supporto sociale percepito rispecchia un aumento della career adaptability, confermando molti studi precedenti (Han & Rojewski, 2015; Hou et al., 2019).

Oltre ad un alto livello di felicità e di supporto sociale percepito, la Career Adaptability viene associata anche a orientamento al futuro (Oztemel & Yildiz-Akyol, 2021), riconfermando l'importanza della tendenza al futuro, del porsi degli obiettivi e della *curiosity* di Savickas.

La Career Adaptability è importante per il benessere complessivo dell'individuo nell'ambiente lavorativo, ma le risorse della Career Adaptability non sono autonomamente sufficienti per raggiungere un successo professionale. Le risorse ambientali e motivazionali riguardo il lavoro, infatti, sono fondamentali per raggiungere un successo professionale soggettivo. In più, buone conoscenze e abilità sul lavoro sono, dall'altra parte, il fattore più importante per raggiungere un obiettivo successo professionale (ad esempio, un salario più alto). Career Adaptability, ottimismo, tendere ad obiettivi e intelligenza emotiva sono fattori importanti e che rendono un individuo adattivo. Ciò non significa direttamente, però, che l'individuo dotato solo ed esclusivamente di queste capacità riscuota grande successo: il sapersi adattare va integrato con una serie di altre risorse che permettono di ottenere risultati sul lavoro. (Haenggli & Hirschi, 2020).

Un limite dello studio della Career Adaptability però, è senz'altro rappresentato dalle potenziali differenze culturali nell'adattamento. Un limite di molti studi consiste nel non poter generalizzare le conclusioni della ricerca ad ogni paese: "ci sono differenze nell'adattabilità di diversi gruppi culturali?" (Chen et al., 2020).

#### 1.4 Misurare la Career Adaptability

Molteplici autori hanno contribuito alla costruzione di diverse scale per la misurazione del costrutto della Career Adaptability, in contesti diversi, in relazione a dimensioni diverse e in base al tipo di ricerca condotta. Di seguito vengono illustrate alcune delle più autorevoli.

##### 1.4.1 Misure di adattività

L'adattività è meglio rappresentata dalla proattività, un tratto di personalità che consiste nel suo più completo indicatore. La proattività è una spinta intenzionale ad agire per

modificare una situazione che si vive e si rispecchia nella ricerca di opportunità, nel prevenire problemi e in uno sforzo ad anticipare cambiamenti.

Nonostante si tratti del costrutto più completo e più vicino all'adattività, molti autori ritengono che la proattività non costituisca una rappresentazione sufficiente e confacente alla definizione di adattività della Career Construction Theory. Pertanto, invece di rappresentare l'adattività attraverso una singola dimensione, preferiscono figurarla come un insieme di tratti, più precisamente con il Modello dei Cinque Fattori dei tratti di personalità (Five Factor Model o Big Five). Considerando che nessun singolo Big Five riuscirebbe a rappresentare la multidimensionalità dell'adattività, secondo Savickas (2021), l'interazione tra i cinque Big Five (coscienziosità, gradevolezza, estroversione, nevroticismo e apertura all'esperienza) risulterebbe ancora più onnicomprensiva, aggiungendo il tratto di personalità della proattività.

#### 1.4.2 CAAS: Career Adapt-Abilities Scale

La Career Adapt-Abilities Scale, implementata da Savickas e Porfeli nel 2012, è la scala di misura più utilizzata per misurare il costrutto. La CAAS misura la Career Adaptability, attraverso la misura delle quattro componenti fondamentali di *Concern*, *Control*, *Curiosity* e *Confidence*. Per ognuna di queste componenti, viene proposta una scala composta da sei item ciascuna. Quattro scale da sei item è la forma definita della Career Adapt-Abilities Scale, a cui tredici nazioni diverse hanno partecipato per trovare la forma finale, adottando un approccio cross-culturale (Savickas, 2021).

Esiste una versione "ridotta" della Career Adapt-Abilities Scale (CAAS-SF), composta da dodici items e basata sulla scala in forma normale (Maggiori, Rossier, & Savickas, 2017). L'obiettivo di questa scala consiste nel promuovere l'implementazione della CAAS nel campo della ricerca di diversi gruppi di individui e di diversi ambiti professionali, riducendo il tempo di gestione per gli esperti di life design e counselor professionali, promuovendo invece tutti gli aspetti pratici del loro lavoro (Chen, 2020).

#### 1.4.3 Career Maturity Scale (CMI-C)

La CMI-C (Savickas & Porfeli, 2011, citato in Savickas, 2021) è una scala di misurazione della prontezza decisionale in ambito lavorativa, utilizzata principalmente in relazione a adolescenti.

È composta da ventiquattro item, divisi in cinque dimensioni fondamentali che riguardano la prontezza di scelta lavorativa, le dimensioni della Career Adaptability di attenzione, *curiosity* e *self-confidence*, e il tipo di relazione che informa sulla scelta di carriera.

È una delle poche scale di misurazione progettate su misura per studenti delle superiori e per individui più giovani (Chen, 2020).

#### 1.4.4 CFI Career Futures Inventory – Adaptability Scales

La CFI consiste in una scala per misurare le risposte adattanti, precisamente le prestazioni di risposte adattanti, costruita da Rottinghaus, Day e Borgen nel 2005 (Savickas, 2021).

Gli autori hanno utilizzato un articolo del 1997 di Savickas come riferimento teorico, in cui l'adattabilità era definita come un insieme di tre componenti fondamentali "atteggiamenti tendenti all'organizzazione, esplorazione dell'ambiente e di sé stessi e decision-making informato". La Career Construction Theory ha poi definito gli atteggiamenti tendenti all'organizzazione come parte del costrutto principale; dall'altro lato, esplorazione dell'ambiente e di sé stessi e decision-making informato sono stati designati come risposte adattanti.

La CFI-CA è composta da undici item per misurare il modo in cui gli individui considerano la propria "abilità ad affrontare il cambiamento in futuro, il livello di agio con le responsabilità del loro nuovo lavoro e l'abilità di recuperare nel momento in cui degli eventi non previsti alterano i piani sul lavoro" (Rottinghaus, Day & Borgin, 2005, citato in Savickas, 2021, p 33).

Nonostante la scala in questione misuri le risposte adattanti degli individui alle situazioni lavorative in cambiamento, molti autori hanno utilizzato la CFI-CA per misurare l'adattabilità.

La CFI contiene altre due scale: la Career Optimism Scale, composta da undici item

anch'essa, al fine di misurare la disposizione ad avere aspettative ottimiste sui risultati professionali; la Perceived Knowledge of Job Market, una scala composta da tre item per valutare quanto un individuo comprenda del mercato del lavoro e delle tendenze professionali, oltre che per misurare tendenze di adattabilità.

Nel 2012, Rottinghaus, Buelow, Matyja e Schneider hanno offerto una revisione della CFI. La revisione offre una modifica del nome della scala, ora chiamata Career Agency Scale e contiene dieci item per misurare la “capacità di riflettere su sé stessi e di anticiparsi di iniziare, controllare e gestire transizioni lavorative intenzionalmente”.

Prendendo come riferimento teorico la Career Construction Theory, la Career Agency Scale misura le risposte adattanti per fronteggiare i cambiamenti lavorativi (Savickas, 2021).

## Capitolo 2 – GENERAZIONE Z E ADATTAMENTO NEL MONDO DEL LAVORO

### 2.1 Caratteristiche della Generazione

La cosiddetta Generazione Z è l'insieme che comprende gli individui nati attorno all'anno 2000. In realtà, la classificazione degli appartenenti a questa generazione non è ancora condivisa in modo preciso, anche se ci sono delle linee guida generali. Secondo alcuni esperti, la Generazione Z è generalmente composta da persone nate tra metà degli anni '90 e il secondo decennio del 2000 (Giunta, 2020). Alcuni autori, però, individuano in modo più preciso l'anno 1990 come data di nascita del primo individuo appartenente a questa generazione (Tulgan 2013). Altri autori considerano un membro della Generazione Z un qualsiasi individuo nato dopo lo scoccare dell'anno 2000 (Bennett et al., 2012; Pološki Vokic, 2014, citati in Iorgulescu, 2016; Ozkan e Solmaz, 2015). Ad ogni modo, la maggior parte delle definizioni più recenti comprende gli individui nati all'incirca dal 1996 al 2013. La Generazione Z o anche “la generazione di Internet” (Ozkan & Solmaz, 2015) è composta da coloro che vengono chiamati i primi esperti del cellulare o nativi digitali (Treccani, 2020).

Dunque, i cosiddetti nativi digitali sono individui nati in un'epoca costellata da progresso tecnologico e strumenti digitali. Questi ultimi si sono resi nel tempo sempre più necessari e disponibili, appunto grazie alle continue innovazioni e a usi sempre più quotidiani. La comunicazione e la diffusione della conoscenza si sono convertite in formato digitale, diventando alla portata di tutti e di chi sa utilizzarle al meglio. Per i membri della generazione digitale, la tecnologia, i social media e il digitale sono infatti fattori che fanno parte indissolubilmente dell'identità della Generazione Z e da cui non possono separarsi (Singh et al., 2016).

Un fattore concomitante alla digitalizzazione della comunicazione e della conoscenza è la globalizzazione dell'informazione, altro fenomeno di cui la Generazione Z ha avuto, per prima in assoluto, esperienza dalla nascita. Si tratta infatti di una generazione “focalizzata globalmente”, connessa con il mondo intero e con così tante molteplicità culturali da tutto il corso della loro vita, grazie all'utilizzo dei social media. Un elemento legato al contatto con così tante realtà culturali è proprio che la Generazione Z si aspetta diversità e differenziazione e desidera uguaglianza (Lanier, 2017). Si tratta

della generazione in cui inclusività ed egualitarismo sono maggiormente salienti. A livello demografico, si stima che questi individui costituiscano la generazione più diversificata a livello etnico, ma anche la più istruita; si tratta di una generazione dedicata ai movimenti di giustizia sociale (Schroth, 2019).

Oltre alla rivoluzione digitale in cui la generazione digitale è nata, ci sono tanti altri fenomeni che hanno pervaso il corso di vita di questi individui. Oltre alla globalizzazione e la digitalizzazione, come la diffusione di *brand* a livello mondiale. I membri della Generazione Z costituiscono gli individui più ricchi di beni materiali, connessi a livello globale, impregnati di tecnologia e istruiti che il mondo abbia mai visto (McCrindle, 2014, citato in Kirchmayer, Z. & Fratričová, J., 2020). In più, sono realisti, materialisti e pragmatici (Lanier, 2017).

## 2.2 Generazione Z e approccio al mondo del lavoro

È chiaro che questa generazione si differenzia per molti aspetti dalle precedenti. Ad esempio, i risultati personali, che siano a livello scolastico, professionale, hobby e passatempo, costituiscono le dimensioni considerate più centrali per i membri della Generazione Z della loro stessa identità. In questo modo si differenziano molto da altre generazioni, come ad esempio i Baby Boomers che pensano che questi aspetti non siano centrali per la loro identità quanto invece il loro credo religioso e la loro storia familiare. (Barna Group, 2018).

Un'ulteriore espressione delle differenze della Generazione Z rispetto alle generazioni precedenti è costituita dall'approccio e dalla visione di questi individui in relazione al mondo del lavoro.

Numerosi studi hanno indagato l'approccio dei nativi digitali al lavoro: cosa caratterizza i membri della Generazione Z in ambito lavorativo?

La Generazione Z è connotata da professionalità e ambizione. Le passioni e gli hobby, oltre a costituire parte dell'identità della generazione digitale, rappresentano i fattori più importanti su cui improntare la scelta della propria vita lavorativa futura. Vi è anche una convinzione che lavorare nell'industria creativa (cinema, musica e arte) porti più profitto rispetto ad intraprendere altre carriere (Faisal, 2017, citato in Nadya & Farozin, 2021).

Questi individui guardano alla vita lavorativa con realismo, hanno uno sguardo concreto

sulle occupazioni e sugli avanzamenti di carriera; mostrano aspettative pragmatiche e forte realismo anche per quanto riguarda il compenso che si anticipano di ottenere. In alcuni studi, si è rilevato che molti componenti della Generazione Z si aspettano di dover lavorare molto di più dei loro predecessori (Iorgulescu, 2016).

In questo modo si contrappongono direttamente alla generazione precedente dei Millennial (Generazione Y), che invece si mostra più generalmente ottimista (Stillman & Stillman, 2017). Si tratta di una generazione con fiducia in sé stessa, che conosce l'importante ruolo che il lavoro ha nel rendere i propri sogni realtà (Ozkan & Solmaz, 2015) e che sa cosa cerca in un futuro lavorativo.

### 2.2.1 Generazione Z e preferenze legate al lavoro

Molteplici studiosi si sono interessati alle caratteristiche descrittive dei membri della Generazione Z in generale, così come delle loro preferenze lavorative. Quali sono i fattori che spingono i componenti della Generazione Z verso il mondo del lavoro?

La Generazione Z ha delle priorità abbastanza chiare e delle condizioni a cui non vuole rinunciare quando si parla di lavoro. Un aspetto ritenuto fondamentale per la futura generazione di lavoratori è poter accedere a opportunità di avanzamento di carriera e promozioni (Schwabel, 2014; Kubátová, 2016, citati in Kirchmayer & Fratričová, 2020; Maloni et al., 2019). La Generazione Z si aspetta di fare carriera abbastanza velocemente e, in caso di mancata visione di un percorso lavorativo futuro, valuterebbe di lasciare una posizione lavorativa (Goh & Okumus, 2020). Un altro elemento che risulta ricorrente tra le caratteristiche considerate fondamentali da parte dei nativi digitali in relazione al mondo del lavoro consiste nel venir adeguatamente ricompensati (Schwabel, 2014; Kubátová, 2016; Kirchmayer, Z. & Fratričová, J., 2017) e disporre di una garanzia di sicurezza economica (Maloni et al., 2019; Hampton & Welsh, 2019).

### 2.2.2 Flessibilità, trasparenza, libertà personale e indipendenza

La Generazione Z preferisce flessibilità, trasparenza, libertà personale e indipendenza come aspetti necessari e non negoziabili dell'etica del lavoro (Singh & Dangmei, 2016).

- Flessibilità. Molte ricerche hanno colto l'importanza per i nativi digitali di lavorare in un ambiente flessibile (Gaidhani et al., 2019), in cui sia riconosciuta l'importanza di orari flessibili (Sidorcuka & Chesnovicka, 2017) e convenienti (Hampton & Welsh, 2019).
- Trasparenza. In ambito lavorativo, i membri della generazione digitale cercano trasparenza e chiarezza sia riguardo alla condivisione di informazioni necessarie per poter svolgere il proprio lavoro sia per quanto riguarda i feedback sul lavoro svolto. Cercano, infatti feedback trasparenti, regolari (Schenarts, 2020) e costruttivi sulle proprie prestazioni lavorative e riconoscimento di lavoro ben svolto. (Hampton & Welsh, 2019).
- Libertà personale. Gli individui che fanno parte della Generazione Z cercano un lavoro che gli permetta di mantenere la propria libertà personale sia sul posto di lavoro che nel rapporto tra vita privata e lavoro. Difatti, uno degli elementi prioritari della Generazione Z è quello di trovare un lavoro che permetta loro di mantenere un buon equilibrio tra sfera lavorativa e vita personale (Kirchmayer, Z. & Fratričová, J., 2017; Hampton & Welsh, 2019).
- Indipendenza. Risulta essenziale per i nativi digitali la possibilità di svolgere il proprio lavoro in modo indipendente e autonomo (Ozkan & Solmaz, 2015; Schenarts, 2020), in modo da poter esprimere la propria individualità (Sidorcuka & Chesnovicka, 2017).

### 2.2.3 Lavoro di squadra

Se l'individualità e la possibilità di lavorare autonomamente rappresenta un fattore di grande importanza per i futuri lavoratori di questa generazione, dall'altro lato ci sono informazioni conflittuali sulle loro preferenze riguardo alle interazioni sul posto di lavoro. Da un lato, molte ricerche sostengono l'importanza di un ambiente sociale ricco di interazioni e la tendenza dei membri della Generazione Z al lavoro di squadra (Ozkan & Solmaz, 2015; Hampton & Welsh, 2019). Altri studi, invece, trovano un legame negativo tra l'individualismo dei post-millennial e la possibilità di lavorare in un mondo che richiede collaborazione (Singh & Dangmei, 2016). Infine, alcuni studi trovano un compromesso tra la tendenza all'autonomia e quella al

lavoro di squadra degli individui appartenenti alla Generazione Z. Invece di costante lavoro di gruppo, i nativi digitali preferirebbero condurre il proprio lavoro individualmente e poi contribuire al proprio gruppo, una volta completata la parte individuale (Schenarts, 2020; Adecco, 2015).

#### 2.2.4 Rapporto con i superiori

Il mondo della ricerca è arrivato più volte a mostrare la voglia degli individui della Generazione Z di migliorarsi. In ambito lavorativo, questo elemento si riflette nella preferenza di un contesto lavorativo in cui si possa imparare, svilupparsi e migliorarsi professionalmente (Teresa Bridges, 2015, citata in Nadya & Farozin, 2021; Iorgulescu, 2016).

Su questa scia, la Generazione Z è in cerca di continuo sviluppo e prova generalmente a creare un buon rapporto con i propri superiori. Una caratteristica ritenuta importante dalla generazione digitale per la scelta di un contesto lavorativo è difatti poter interagire con un superiore da cui si ha qualcosa da imparare (Iorgulescu, 2016). Come studi precedenti hanno rilevato, quindi, la Generazione Z percepisce i propri superiori come dei mentori, dei facilitatori che possano fornire aiuto e assistenza a implementare abilità pratiche sul lavoro.

Infine, si aspettano un management che mostri supporto (Hampton & Welsh, 2019), che favorisca la possibilità di condividere idee e che dia conto alle opinioni dei dipendenti (Ozkan & Solmaz, 2015).

#### 2.2.5 Importanza dei valori nella scelta del contesto lavorativo

Emerge chiaramente che i membri della più recente generazione di lavoratori mette al primo posto sulla scala delle priorità i propri valori imprescindibili (Sidorcuka & Chesnovicka, 2017). Sicurezza economica, possibilità di miglioramento e indipendenza si uniscono alla volontà di svolgere un lavoro significativo (Schwabel, 2014; Kubátová, 2016), di cui si possano scorgere i risultati (Maloni et al., 2019) e da cui si trae soddisfazione (Kirchmayer, Z. & Fratričová, J., 2017). L'imprescindibilità dei valori dei nativi digitali è evidente dal fatto che in caso di assenza o violazione delle condizioni auspiccate, ad esempio, se non si dovessero sentirsi soddisfatti nel posto in cui lavorano, lascerebbero facilmente il lavoro (Ozkan & Solmaz, 2015).

Infine, un elemento degno di evidenza è rappresentato dal fatto che molti studi mostrano come il prestigio lavorativo (poter influenzare i risultati dell'organizzazione, lavorare in modo da avere un impatto sull'organizzazione, ricoprire un ruolo che risulti prestigioso) è spesso la caratteristica valutata come meno importante dai membri della Generazione Z in relazione alla scelta di un lavoro (Iorgulescu, 2016; Hampton & Welsh, 2019).

### 2.3 Lacune della Generazione Z e problemi legati al lavoro

Nonostante la Generazione Z abbia le idee chiare sul tipo di mondo del lavoro che vuole abitare, può essere utile soffermarsi su alcuni problemi legati all'ambito lavorativo che spesso affliggono questi individui.

Hartono e Gunawan, in uno studio del 2017, individuano due macrocategorie di problemi concernenti i nativi digitali sul lavoro:

1. La *career anxiety*, o ansia professionale, è l'ansia legata al lavoro che viene causata spesso da ignoranza oppure dal non riuscire a capire quale sia l'ambito in cui si vorrebbe lavorare o costruire una carriera. Un'altra causa di ansia da lavoro è la mancanza di abilità metacognitive, per cui i membri della Generazione Z non conoscono il proprio potenziale né di opportunità lavorative adeguate.
2. Un'altra questione che affligge questa generazione riguarda il fatto che gli individui che vi appartengono non riconoscono le abilità o i vantaggi che hanno imparato studiando all'università, né delle prospettive lavorative connesse a queste. Di conseguenza, possono trovarsi a prendere decisioni legate a lavoro facendo mere congetture.

Un altro problema che i nativi digitali incontrano spesso quando si avvicinano al mondo del lavoro è legato al voler fare in fretta carriera, che è un problema connesso alla tendenza all'impazienza tipica della Generazione Z (Singh & Dangmei, 2016). E se da un lato, vi è la volontà di stabilirsi in fretta, dall'altro vi è l'avanzamento di carriera che costituisce un processo in continuo sviluppo.

I componenti della Generazione Z hanno generalmente un basso tasso di attenzione, elemento che arreca loro difficoltà in casi di task che richiedono impegno prolungato (Stillman & Stillman, 2017). Il basso tasso di attenzione di questi individui potrebbe trovare un legame con una tendenza ad avere una bassa produttività (Singh & Dangmei, 2016).

Infine, alcune ricerche hanno rilevato che gli individui che fanno parte della Generazione Z mostrano delle lacune nell'abilità di problem-solving, difficoltà nell'analizzare situazioni e nel prendere decisioni (Pebryawan & Luwiyanto, 2018).

Per concludere, la Generazione Z è dotato di un buon livello di ottimismo per quanto riguarda il proprio futuro lavorativo: sanno cosa vogliono ottenere. Dall'altro lato però, non si sono mostrati capaci di anticipare ostacoli nel mondo del lavoro, periodi di transizione, e incertezze (Nadya, & Farozin, 2021).

#### 2.4 Generazione Z e Career Adaptability

La Generazione Z, durante la sua infanzia o inizio dell'età adulta, ha avuto esperienza di situazioni particolari. Hanno trascorso i loro primi anni di vita o di adolescenza durante varie recessioni e consistente diseguaglianza economica (Hughes, 2020). Da una fase di incertezza economica, seguita da un rinnovo economico e sociale, si è trovata immersa in periodi di terrorismo e cambiamento climatico, accelerazione della comunicazione data dall'avvento dei social media, della tecnologia e tecnologie intelligenti (McCrindle, 2014).

Questi fenomeni di portata globale hanno sicuramente influito sul modo di vivere degli individui e hanno avuto un impatto sul mondo lavorativo, influenzandone la possibilità di accesso, la possibilità di trovare un'occupazione, i margini di guadagno e la situazione di agio in generale. In più, la globalizzazione e le varie implicazioni, come il fatto che le nazioni sono diventate più internazionali, mettendo le imprese locali in secondo piano, insieme ai progressi tecnologici sempre più avanzati a cui è difficile stare al passo, hanno cambiato e influenzato il modo in cui gli individui cercano lavoro, così come la loro intera vita (Nota et al., 2012).

La Generazione Z è quindi nata in contesti precari, in continuo sviluppo e cambiamento, in un mondo che continua a cambiare, aumentando il passo ogni giorno. Risulta quindi importante che la generazione di adulti del futuro disponga di tutte le risorse per adattarsi e vivere nel cambiamento continuo.

#### 2.4.1 L'impatto del Covid- 19 sui giovani

La pandemia da Covid- 19 è un esempio perfetto di situazione destabilizzante pervasa di incertezza e che, non solo una generazione, ma tutto il mondo si trova a dover affrontare. L'impatto di questa pandemia ha una portata storica e sono stati studiati alcuni degli effetti che ha scatenato soprattutto sui lavoratori e studenti, le cui abitudini sono state completamente stravolte.

Ad esempio, uno studio ha rilevato che fattori associati al COVID- 19, quali distanziamento sociale, paura di malattie, perdita di entrate economiche e isolamenti obbligatori hanno avuto un cattivo impatto sulla salute mentale dei lavoratori. L'insicurezza lavorativa, isolamento duraturo e l'incertezza del futuro hanno avuto un impatto negativo sulla salute mentale di persone giovani ed istruite, proprio come coloro che appartengono alla Generazione Z (Giorgi et al., 2020).

Zhao e colleghi (citato in Zhuang et al., 2021) hanno rilevato che la popolazione cinese in generale, inclusi gli studenti hanno mostrato un alto livello di stress percepito durante il periodo della pandemia. Inoltre, Cao et al (2020) hanno rilevato che gli studenti universitari cinesi hanno percepito l'avvento del Covid-19 come un fattore di alto stress e hanno manifestato alti livelli di emozioni negative, come ansia.

Lo stress percepito è legato a responsi emotivi negativi, provocando ad esempio ansia e difficoltà in situazioni di adattamento (Cohen et al., 2016). In più, emozioni negative sono state associate ad un abbassamento della Career Adaptability (Fiori et al., 2015). Infine, lo stress percepito ha anche un impatto sulla tendenza degli individui al pessimismo, che tende a ridurre la curiosità e la fiducia dei giovani verso il loro possibile sviluppo di carriera (Johnston, 2018).

Ramdhani & Kiswanto (2020) mettono in evidenza come in un periodo di pandemia siano fondamentali Career Adaptability e resilienza, per mantenere uno stile di vita continuativo.

#### 2.4.2 La Career Adaptability come strumento di anticipazione

La Career Adaptability è una capacità che riguarda l'uso di risorse psicosociali per realizzare cambiamenti in una situazione specifica e legata a soddisfazione.

La Generazione Z ha bisogno di sviluppare Career Adaptability per visualizzare anticipatamente problemi che potrebbero riscontrarsi nel processo di ricerca di lavoro o nel lavoro stesso. Gli individui appartenenti a questa generazione potrebbero, infatti, trovarsi ad affrontare la preoccupazione di non trovare lavoro e il non riuscire a capire in quale campo sono interessati a lavorare (Nadya & Farozin, 2021).

In più, un alto livello di Career Adaptability è associato con ottimismo professionale, autostima, speranza, life satisfaction e benessere generale (Cai et al., 2015; Douglass & Duffy, 2015; Hirschi, 2009; Ohme & Zacher, 2015; Santilli, Nota, Ginevra & Soresi, 2016).

### Capitolo 3 – INTERVENTI PER FAVORIRE LA CAREER ADAPTABILITY NELLA GENERAZIONE Z

Molti ricercatori ed esperti di Career Adaptability e di sviluppo professionale hanno riconosciuto l'importanza dello sviluppo di alcune caratteristiche e risorse da parte dei giovani per adattarsi alle difficili situazioni imposte dal mondo odierno.

Ad esempio, sono ben conosciuti gli effetti della globalizzazione e della crisi economica globale degli ultimi anni. E anche se questi fenomeni hanno colpito maggiormente certi continenti rispetto ad altri, in Europa si è stimato che la percentuale di disoccupazione si attesta al 21.4 % (Eurostat, 2016), con grosse differenze tra le varie nazioni (Soviet et al., 2018).

Molti autori sostengono che sarebbe utile focalizzarsi sulla costruzione di sistemi per stare al passo con i cambiamenti dinamici del nostro pianeta, partendo dagli studenti e fornendo loro le risorse fondamentali, competenze e skills per far fronte ai cambiamenti più repentini che si verificano nel mondo del lavoro, così come nel sociale (Darmawani, E. & Suryahadikusumah, A. R., 2021). Si auspica infatti alla realizzazione di servizi di counseling universitari che, andando a lavorare sullo sviluppo della Career Adaptability, andrebbero a favorire lo sviluppo di capacità utili per il futuro, quali anticipare situazioni future ed essere fiduciosi nelle proprie scelte professionali.

Analizzando la career adaptability nelle sue quattro dimensioni, risulta chiaro che la Generazione Z ha una carenza nella dimensione del *career control*. Questi individui sanno cosa vogliono ottenere, ma non hanno il controllo completo della situazione, dal momento che non considerano le variabili che potrebbero ostacolarli (stress, preoccupazioni, transizioni) e di conseguenza non conoscono un modo efficace per gestirle (Nadya & Farozin, 2021).

Si vede quindi utile un'azione di guida e di esercizio per allenare questa futura generazione di lavoratori alla gestione di situazioni di transizione, a livello quotidiano e sul lungo termine. Si propongono azioni di coaching, workshop, contenuti trasmessi attraverso social media e programmi di tirocinio. (Nadya & Farozin, 2021).

- Il coaching favorisce un atteggiamento di disciplina e di asserzione verso i piani di carriera.
- Attività come i workshop aumentano la curiosità e l'esplorazione delle abilità di supporto per il career planning.
- Programmi di tirocinio favoriscono il coraggio di fare tentativi pratici e aumentano la resilienza.
- Contenuti trasmessi sulle piattaforme social media portano generalmente a mantenere la motivazione verso una scelta di carriera.

Si procede di seguito ad analizzare forme di intervento che intendono implementare lo sviluppo della Career Adaptability nei giovani, maggiormente negli studenti. Difatti, ci si anticipa che la maggior parte delle situazioni in cui poter intervenire sulla maggior parte dei componenti della Generazione Z (che al momento sono adolescenti o giovani adulti) concernano l'ambiente scolastico o universitario.

### 3.1 Interventi focalizzati sullo sviluppo della proattività

Coerentemente con la teoria di Savickas sull'adattività, ci sono alcune modalità di intervento che si concentrano sul favorire lo sviluppo di risposte adattive per implementare il potenziamento della Career Adaptability. Riprendendo la teoria di Savickas, sappiamo che l'adattività è spesso operazionalizzata come proattività (Hirschi et al., 2015; Savickas, 2013).

Un esempio di intervento che lavora sulla proattività è un training implementato da Green et al. nel 2020: il corso "Staying Relevant". Si tratta di un corso composto da sette sessioni per un totale di ventiquattro ore, ma distribuite in sei ore alla settimana per quattro settimane. Il corso è stato somministrato a studenti di Business Administration in un'università privata in Islamabad e ne sono stati rilevati gli effetti a distanza di sei mesi.

Gli autori hanno cercato di costruire un programma che assicurasse un apprendimento dagli effetti duraturi. Per fare ciò, hanno fatto riferimento alle assunzioni di Knowles (1990) sull'insegnamento e l'apprendimento degli adulti: il bisogno di conoscere, l'essere orientati verso sé stessi, esperienza pregressa, prontezza ad apprendere, orientamento ad apprendere, motivazione ad apprendere.

Le sette sessioni del corso hanno toccato questioni connesse alla proattività e alla career adaptability. I partecipanti sono stati immersi in tematiche legate alla visualizzazione di scenari futuri di successo, alla focalizzazione sulle soluzioni, alle competenze di pianificazione professionale e decision- making. Hanno proseguito con l'analisi dei propri punti di forza, di debolezza, delle opportunità e degli ostacoli (SWOT) e allo sperimentare l'utilizzo di un pensiero globale. Nel trattare queste tematiche e per favorire un maggior coinvolgimento dei partecipanti, questi ultimi sono stati sottoposti ad attività di pianificazione, problem- solving e decision- making.

I risultati della ricerca di Green et al. hanno evidenziato la possibilità di aumentare la proattività e la career adaptability in studenti universitari attraverso le quattro settimane di training *Staying Relevant*, focalizzando l'attenzione anche sulla durata a lungo termine (in questo caso sei mesi) dell'intervento.

### 3.2 Apprendimento attivo per sviluppare la Career Adaptability

Uno studio del 2021, condotto da Hui et al., ha come scopo incrementare la career adaptability in giovani studenti per prepararli ad affrontare al meglio le sfide del loro futuro lavorativo. Per perseguire questo scopo, gli autori ricorrono a un tipo di approccio all'apprendimento che va al di là del sottoporre lo studente al tradizionale metodo di insegnamento frontale in classe. Il programma che costruiscono si basa sull'apprendimento attivo, un tipo di approccio all'apprendimento che si avvale dell'attivo coinvolgimento degli studenti in compiti che richiedono la loro partecipazione e in esperienze varie (Bonwell & Eison, 1991). Generalmente, l'apprendimento basato sullo svolgimento di attività è considerato la norma nell'istruzione primaria che caratterizza gli anni dell'infanzia fino ai primi dell'adolescenza, mentre nelle università, è meno comune riscontrare l'utilizzo di questo metodo.

La credenza a sostegno dell'apprendimento centrato sull'attività dello studente è che questa tipologia di apprendimento può incoraggiare gli studenti a diventare più autonomi, spinti dall'utilizzo della loro stessa iniziativa per scoprire e costruire le proprie conoscenze (Bonwell & Eison, 1991; Barr & Tagg, 1995, citati in Hui et al., 2021).

Studi precedenti hanno rilevato l'efficacia dell'apprendimento attivo, mostrando che

questo approccio può migliorare il tasso di apprendimento degli studenti e i risultati dal punto di vista accademico (McVaugh & Norton, 2012; North- Samardzic & De Witt, 2019). Questo studio, supportato dai suddetti risultati precedenti e avvalendosi di questo metodo, intende indagarne la possibilità di un utilizzo più ampio.

Il programma di Hui et al. è stato costruito sui principi fondamentali dell'apprendimento attivo (Dewing, 2009; Dewing, 2010; Meyers & Jones, 1993):

- Lo studente impara al meglio facendo attività;
- L'attività promuove un pensiero di ordine superiore;
- La partecipazione attiva offre agli studenti opportunità che possono aiutare nel processo di crescita e sviluppo.

Il programma ha coinvolto gli studenti dell'università di Hong Kong iscritti alla facoltà di Human Resources Management ed è consistito in sessioni di tredici mezzogiornate in sette fine settimana durante il periodo delle vacanze estive di luglio e agosto, prendendo la forma di un'attività extracurriculare. È stata inclusa la partecipazione di un trainer professionale esperto in programmi di avventura, che ha ricoperto il ruolo di coach. Sotto la guida del coach, gli studenti hanno imparato i concetti fondamentali del training basato sulle avventure, quali il valore del lavorare in squadra, risolvere problemi collaborando, sostenersi a vicenda e il ruolo del facilitatore. Gli studenti hanno anche imparato giochi basati sull'esperienza osservando e prendendo parte ad alcuni di questi, sotto la guida e partecipazione del coach. Le ultime sessioni constavano di discussioni e raccolta di idee e del perfezionamento del piano per il seminario di *team-building* di cui i partecipanti stessi sarebbero stati responsabili. Al seminario di *team-building*, è seguito un *debriefing* finale, in cui il coach ha fatto da facilitatore durante una sessione di resoconto per riflettere e consolidare l'apprendimento.

Il programma intero è durato complessivamente tre mesi e i partecipanti sono stati sottoposti ad un questionario in due tempi: la prima volta preliminarmente al training e poi circa tre mesi dopo.

Lo strumento di misurazione per la career adaptability utilizzato è stato la Career Adaptabilities Scale (CAAS), ma nella forma cinese (CAAS- China), che consiste nella traduzione della forma inglese della CAAS – Internazionale.

I partecipanti al training hanno riportato un rafforzamento in tre aspetti legati alla career adaptability: career adaptability in generale, *concern* e *confidence*. Questo studio mostra che l'apprendimento attivo, il sottoporre degli individui ad un'attività con uno scopo preciso, spingerli a collaborare, affrontare sfide e scoprire attivamente la loro conoscenza, aumenta l'adattabilità e la fiducia nei piani legati alla propria futura carriera.

### 3.3 Career Counseling basato sull'approccio del Life Design

Il Career Counseling e i servizi di counseling potrebbero essere la chiave per risolvere i problemi di career adaptability, dal momento che uno degli obiettivi del Career counseling consiste nell'aumentare le risorse a disposizione dell'individuo, come la career adaptability.

Il Career Counseling basato sul Life Design è il paradigma adatto allo sviluppo di carriera nel ventunesimo secolo (Savickas, 2012) e si è sviluppato a partire dalla teoria della costruzione del sé e dalla Career Construction.

Nel Life Design, si instaura un rapporto di dialogo tra counselor e cliente, con l'incoraggiamento verso quest'ultimo a narrare una storia di identità in modo continuo e coerente. (Savickas, 2015). Si tratta di una forma di counseling che si serve delle storie e narrazioni dell'individuo per mostrarne la sua unicità e al fine di rafforzarne le storie l'identità. Difatti, quando si parla di carriera come un percorso cadenzato da molteplici e continue transizioni, quindi fatto da continue scelte da prendere in relativamente poco tempo, risulta fondamentale la capacità di riflettere su sé stessi regolarmente (Savickas et al., 2009). L'azione del narrare che viene incoraggiata nel Life Design incalza l'interlocutore ad esprimere valori, esperienze, interessi, desideri, traumi. Questo processo serve a cambiare la prospettiva dell'interlocutore su un problema specifico (Savickas et al., 2009) e può aiutare gli individui a rafforzare la propria identità (Savickas, 2015).

Il modello del Life Design è composto da cinque step generali, anche se ogni intervento è specifico per ogni singolo rapporto *counselor-counselee* (Savickas et al., 2009):

1. Si procede a delineare una serie di obiettivi per il counseling, stabilendo immediatamente un'alleanza. In questa fase il counselor incoraggia il cliente a esporre i problemi su cui si vuole lavorare.
2. Si prosegue con l'indagine sul modo in cui il cliente vede il sé nel presente, articolando la sua visione con storie di esperienze, aspettative, relazioni.
3. La terza fase consiste in un processo di cambiamento di prospettiva: attraverso la narrazione delle proprie storie, le storie soggettive diventano esplicite, ovvie e più oggettive. Questo processo di conversione permette al cliente di guardare alle proprie storie con una nuova prospettiva.
4. La quarta è la fase chiave: consiste nell'inserire il problema iniziale nella nuova prospettiva acquisita. Questo processo conferisce al cliente una nuova prospettiva del sé e della sua identità. Vi è il tentativo di una sintesi tra la nuova e la vecchia prospettiva.
5. Questa fase verte sulla costruzione di un piano di attività ed esperienze in cui il cliente vuole cimentarsi. Deve trattarsi di esperienze e azioni significative.
6. L'ultima è una fase di *follow-up* a breve e a lungo termine.

Nell'ultimo decennio, alcune ricerche hanno indagato gli effetti di un approccio basato sul Life Design in relazione allo sviluppo della Career Adaptability nei giovani, ottenendo effettivamente un aumento in questa abilità in seguito a un intervento di questo tipo (Nota et al., 2016; Ramdhani et al., 2020).

## CONCLUSIONI

Il contesto che viviamo dal punto di vista economico, sociale, sanitario ed ecologico, come risultato di un mondo globalizzato, ha seminato sempre più incertezza e ci si anticipa che continuerà a farlo sempre di più. Il panorama del mondo lavorativo è incerto, dinamico, come il mercato globale, sottoposto a cambi di rotta continui. Nell'orizzonte appena delineato, la prossima generazione di lavoratori dovrà fare i conti, sempre più frequentemente, con le continue transizioni a nuovi ruoli e contesti. La Career Adaptability emerge come una multi-abilità che potrebbe attenuare l'impatto dei cambiamenti in ambito lavorativo, così come lo stress connesso a quest'ultimo. A fronte di ciò, la letteratura disponibile offre una serie di interventi per incrementare la Career Adaptability e abilità che forniscono risorse per fronteggiare le sfide del futuro e imparare ad adattarsi. Molti di questi interventi sono rivolti a giovani e studenti, sostenendo l'idea di introdurre training e workshop nell'ambito scolastico ed educativo. In questo modo, si potrebbe intervenire sugli individui in un'età legata ai primi passi verso il career planning e si andrebbe a formare generazioni future dotate di competenze e risorse con le quali potersi adattare a qualsiasi futuro scenario lavorativo incerto.

## Riferimenti bibliografici e sitografici

APA Dictionary of Psychology <https://dictionary.apa.org/adaptability>

Barna Group, 2018. Is Gen Z the Most Success-Oriented Generation? Retrieved from <https://www.barna.com/research/is-gen-z-the-most-success-oriented-generation/>

Blustein, D. L., Duffy, R., Ferreira, J. A., Cohen-Scali, V., Cinamon, R. G., & Allan, B. A. (2020). Unemployment in the time of COVID-19: A research agenda. *Journal of Vocational Behavior, 119*, 103436.

Bonwell, C. C., & Eison, J. A. (1991). *Active learning: Creating excitement in the classroom. 1991 ASHE-ERIC higher education reports*. ERIC Clearinghouse on Higher Education, The George Washington University, One Dupont Circle, Suite 630, Washington, DC 20036-1183

Chen, H., Fang, T., Liu, F., Pang, L., Wen, Y., Chen, S., & Gu, X. (2020). Career Adaptability research: A literature review with scientific knowledge mapping in web of science. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17*(16), 5986.

Creed, P. A., Fallon, T., & Hood, M. (2009). The relationship between Career Adaptability, person and situation variables, and career concerns in young adults. *Journal of vocational behavior, 74*(2), 219-229.

Darmawani, E. & Suryahadikusumah, A. R., (2021). Career Adaptability as A Career Competency for Generation Z (2021) Conference: Webinar Konvensyen Kaunseling Kebangsaan Kali Ke-22 At: Malaysia  
Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/353014643\\_Career\\_Adaptability\\_as\\_A\\_Career\\_Competency\\_for\\_Generation\\_Z](https://www.researchgate.net/publication/353014643_Career_Adaptability_as_A_Career_Competency_for_Generation_Z)

Eryilmaz, A., Satıcı, B., & DENİZ, M. E. (2020). A model of Career Adaptability for teachers: emotional intelligence, goal setting, and striving for goals. *International Online Journal of Primary Education (IOJPE) ISSN: 1300-915X, 9*(1), 63-72.

Fiori, M., Bollmann, G., & Rossier, J. (2015). Exploring the path through which Career Adaptability increases job satisfaction and lowers job stress: The role of affect. *Journal of Vocational Behavior, 91*, 113-121.

Fox M., (2021, June 22nd). "How Social Support Affects Career Adaptability through the Academic Career" (2021). Clinical Psychology Dissertations. 71. Retrieved from [https://digitalcommons.spu.edu/cpy\\_etd/71](https://digitalcommons.spu.edu/cpy_etd/71)

Gaidhani, S., Arora, L., & Sharma, B. K. (2019). Understanding the attitude of generation Z towards workplace. *International Journal of Management, Technology and Engineering, 9*(1), 2804-2812.

Giorgi, G., Lecca, L. I., Alessio, F., Finstad, G. L., Bondanini, G., Lulli, L. G., ... & Mucci, N. (2020). COVID-19-related mental health effects in the workplace: a narrative review. *International journal of environmental research and public health, 17*(21), 7857.

Giunta, C. (2020). Digital marketing platform tools, generation Z, and cultural considerations. *Journal of Marketing Development and Competitiveness, 14*(2), 63-75

Green, Z. A., Noor, U., & Hashemi, M. N. (2020). Furthering proactivity and Career Adaptability among university students: Test of intervention. *Journal of Career Assessment, 28*(3), 402-424.

Haenggli, M., & Hirschi, A. (2020). Career Adaptability and career success in the context of a broader career resources framework. *Journal of vocational behavior, 119*, 103414.

Hampton, D., & Welsh, D. (2019). Work values of Generation Z nurses. *JONA: The Journal of Nursing Administration, 49*(10), 480-486

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

Hartono, R. M., & Gunawan, W. (2017). Hubungan job search self-efficacy dengan Career Adaptability. *Jurnal Ilmiah Psikologi MIND SET, 8*(02), 78-90.

Hou, C., Wu, Y., & Liu, Z. (2019). Career decision-making self-efficacy mediates the effect of social support on Career Adaptability: A longitudinal study. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 47(5), 1-13.

[https://www.treccani.it/vocabolario/generazione-z\\_\(Neologismi\)](https://www.treccani.it/vocabolario/generazione-z_(Neologismi))

Hui, T., Lau, S. S., & Yuen, M. (2021). Active Learning as a Beyond-the-Classroom Strategy to Improve University Students' Career Adaptability. *Sustainability*, 13(11), 626.

Iorgulescu, M. C. (2016). Generation Z and its perception of work. *Cross-Cultural Management Journal*, 18(01), 47-54

Johnston, C. S. (2018). A systematic review of the Career Adaptability literature and future outlook. *Journal of Career Assessment*, 26(1), 3-30.

Kirchmayer, Z. & Fratričová, J., (2020). What Motivates Generation Z at Work? Insights into Motivation Drivers of Business Students in Slovakia (2020) Conference paper 31<sup>st</sup> IBIMA Conference: 25-26 April 2018, Milan, Italy

Kusyadi, Y. (2020). Career Adaptability in Various Theories: Review Through Multicultural Perspectives. *JOMSIGN: Journal of Multicultural Studies in Guidance and Counseling*, 4(1), 14-27.

Lanier, K. (2017). 5 Things HR professionals need to know about generation Z: thought leaders share their views on the HR profession and its direction for the future. *Strategic HR review*.

MacVaugh, J., & Norton, M. (2012). Introducing sustainability into business education contexts using active learning. *International Journal of Sustainability in Higher Education*.

Maloni, M., Hiatt, M. S., & Campbell, S. (2019). Understanding the work values of Gen Z business students. *The International Journal of Management Education*, 17(3), 100320

- Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of business and psychology, 17*(3), 387-404.
- Mayer, J. D., & Cobb, C. D. (2000). Educational policy on emotional intelligence: Does it make sense?. *Educational psychology review, 12*(2), 163-183.
- Nadya, A. & Farozin, M., (2021). Career guidance conceptualization to improve Career Adaptability for generation z. *Journal of Professionals in Guidance and Counseling, 2* (1), 20-26.
- North-Samardzic, A., & de Witt, M. (2019). Designing a human resource management simulation to engage students. *Journal of Management Education, 43*(4), 359-395.
- Nota, L., Ginevra, M. C., & Soresi, S. (2012). The Career and Work Adaptability Questionnaire (CWAQ): A first contribution to its validation. *Journal of adolescence, 35*(6), 1557-1569.
- Nota, Laura; Santilli, Sara; Soresi, Salvatore (2016). *A Life-Design-Based Online Career Intervention for Early Adolescents: Description and Initial Analysis. The Career Development Quarterly, 64*(1), 4–19.
- Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). The changing face of the employees—generation Z and their perceptions of work (a study applied to university students). *Procedia Economics and Finance, 26*, 476-483
- Öztemel, K., & Yıldız-Akyol, E. (2021). The predictive role of happiness, social support, and future time orientation in Career Adaptability. *Journal of Career Development, 48*(3), 199-212.
- Pebryawan, K., & Luwiyanto, L. (2018, November). Positive Problem Solving Skills in Javanese Fairy Tales for Generation-Z. In *International Seminar on Recent Language, Literature, and Local Cultural Studies (BASA)*.
- Ramdhani, R. N., & Kiswanto, A. (2020). Urgensi Adaptabilitas dan Resiliensi Karier pada Masa Pandemi. *Indonesian Journal of Educational Counseling, 4*(2), 95-106.

Ramdhani, R. N., Budiamin, A., & Budiman, N. (2020, December). Career Meta-Competencies and Counseling Career Intervention 4.0 Era Using Life Design Career Counseling to Develop Career Adaptability. In *1st International Conference on Information Technology and Education (ICITE 2020)* (pp. 708-713). Atlantis Press.

Savickas, M. (2021) Career Adaptability.

Savickas, M. L. (2012). Life design: A paradigm for career intervention in the 21st century. *Journal of Counseling & Development*, 90(1), 13-19

Savickas, M.L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J.P., Duarte, M.E., Guichard, J., Soresi, S., Esbroeck, R.V., & Vianen, A.E.M.V. (2009). Life Designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 239-250

Savickas, ML. (2015). Life Design Counseling Manual. [www.Vocopher.com](http://www.Vocopher.com).

Schenarts, P. J. (2020). Now arriving: surgical trainees from generation Z. *Journal of Surgical Education*, 77(2), 246-253

Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace?. *California Management Review*, 61(3), 5-18

Sidorcuka, I., & Chesnovicka, A. (2017, September). Methods of attraction and retention of generation Z staff. In *CBU International Conference Proceedings* (Vol. 5, pp. 807-814)

Singh, A. P., & Dangmei, J. (2016). Understanding the generation Z: the future workforce. *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(3), 1-5.

Sovet, L., Annovazzi, C., Ginevra, M. C., Kaliris, A., & Lodi, E. (2018). Life Design in adolescence: The role of positive psychological resources. In V. Cohen- Scali, J. Rossier, L. Nota (a cura di), *New Perspectives on Career Counseling and Guidance in Europe: Building Careers in Changing and Diverse Societies*.

Sovet, L., Annovazzi, C., Ginevra, M.C., Kaliris, A., Lodi, E. (2018). Life Design in Adolescence: The Role of Positive Psychological Resources. In: Cohen-Scali, V.,

Rossier, J., Nota, L. (eds) New perspectives on career counseling and guidance in Europe. Springer, Cham.

Stillman, D., & Stillman, J. (2017). *Gen Z@ Work: How the next generation is transforming the workplace*. HarperCollins.

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.

Zhuang, J., Jiang, Y., & Chen, H. (2021). Stress and Career Adaptability during COVID-19: A serial multiple mediation model. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 49(8), 1-11.

Zhuang, J., Jiang, Y., & Chen, H. (2021). Stress and Career Adaptability during COVID-19: A serial multiple mediation model. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 49(8), 1-11.