



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

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

Corso di laurea in Scienze psicologiche sociali e del lavoro

Elaborato finale

**Il ruolo dell'introversione nei contesti organizzativi
The role of introversion in the workplace**

Relatrice:

Prof.ssa Laura Dal Corso

Laureanda: Ester Zardo

Matricola: 1237632

Anno Accademico 2021/2022

A tutti gli introversi

Indice

INTRODUZIONE.....	7
CAPITOLO 1: CHE COS'È L'INTROVERSIONE.....	9
1.1 Una definizione di introversione.....	9
1.2 La differenza tra timidezza e introversione.....	13
CAPITOLO 2: L'INTROVERSO NELLA SOCIETÀ.....	15
2.1 L' "ideale dell'estroversione".....	15
2.2 Lo stile comunicativo della persona introversa.....	19
CAPITOLO 3: INTROVERSIONE E CONTESTI ORGANIZZATIVI.....	23
3.1 Introversione e orientamento lavorativo: Il lavoro adatto all'introverso.....	23
3.2 L'introversione e i "lavori da estroverso".....	26
3.3 Il gruppo di lavoro e la leadership.....	29
3.4 Il lavoro da casa e COVID-19.....	32
CONCLUSIONI.....	35
RINGRAZIAMENTI.....	37
BIBLIOGRAFIA.....	39

INTRODUZIONE

Lo spettro dell'estroversione-introversione può indicare molto della personalità di una persona: la visione del mondo esterno e del proprio mondo interno, la comunicazione e le scelte personali, sociali e professionali.

Questo elaborato si pone l'obiettivo di esplorare come l'introversione si traduca in questi ambiti.

L'interesse per l'introversione in particolare nasce dal bisogno di approfondire una caratteristica personale che troppo spesso viene considerata di "serie b" e di cui vengono ricordati solo i limiti.

Sono fermamente convinta che estroversione e introversione abbiano potenzialità e limiti nella stessa misura, ma che quest'ultimi risultino più rilevanti per gli introversi, che, inseriti in una società occidentale, spesso non vengono capiti e valorizzati.

Nel primo capitolo darò una definizione di introversione, nel secondo parlerò del cosiddetto "ideale dell'estroversione" e degli stili comunicativi dell'introverso. Infine, tratterò il rapporto tra introversione e contesti organizzativi, esplorando l'orientamento lavorativo, il gruppo di lavoro e leadership, i lavori da "estroverso" e il lavoro da casa.

CAPITOLO 1: CHE COS'È L'INTROVERSIONE?

1.1 Una definizione di introversione

L'introversione (come anche la sua controparte estroversione) è un concetto familiare alla maggior parte delle persone che però potrebbe darne definizioni molto varie, arrivando a confonderla erroneamente con timidezza, insicurezza o asocialità.

È quindi bene chiarire e descrivere cos'è davvero l'introversione e chi l'ha teorizzata.

Il primo a concepire l'introversione e l'estroversione è stato lo psicologo e psicoanalista Carl Gustav Jung, che nel suo "Tipi psicologici" (1971, pag. 359) descrive come due "tipi di atteggiamento generale", inconsci e istintuali, distribuiti in maniera casuale nella popolazione, indipendentemente da genere, contesto culturale, geografico e familiare. Questi atteggiamenti non esistono allo stato puro, ma per comodità chiamerò introverso chi ha un atteggiamento introverso prevalente ed estroverso chi un atteggiamento estroverso prevalente.

Secondo Jung (1971), la principale differenza tra l'uno e l'altro è il diverso approccio all'oggetto. In particolare, mentre un estroverso, di fronte a una scelta, si orienterebbe prevalentemente in base all'oggetto e al dato obiettivo, l'introverso si farebbe guidare più da fattori soggettivi.

L'introverso, pur consapevole delle condizioni esterne, decide e agisce in base a opinioni soggettive. Il suo mondo interiore, il suo pensiero e i suoi sentimenti, dunque, sono il centro del funzionamento dell'introverso, che tende a riflettere molto prima di agire e a essere critico verso se stesso e verso il mondo esteriore.

Un'altra differenza tra i due atteggiamenti sta, secondo l'autore, nella tendenza dell'introverso a "sottrarre la libido dall'oggetto", ovvero a sottrarre energia psichica da

esso, per non rimanerne sopraffatto, e in quella dell'estroverso di elevare l'importanza dell'oggetto poiché di valore non abbastanza sufficiente per lui (Jung, 1971, pag. 359).

Introversi ed estroversi preferiscono livelli di stimoli diversi: i primi bassi, i secondi alti.

È stato condotto uno studio (Geen, 1984) che ha verificato questa preferenza. Consisteva in due esperimenti che coinvolgevano 70 maschi estroversi e 70 maschi introversi (identificati come tali per mezzo dell'Edwards Preference Inventory). Nel primo esperimento, i partecipanti dovevano scegliere un livello di intensità di rumore bianco da ascoltare durante un'attività di apprendimento di coppia (PA); nel mentre veniva registrata la loro eccitazione psicofisiologica, attraverso elettrodi e pletismografo che misuravano conduttanza e battito cardiaco.

Il valore medio di rumore scelto dagli introversi era 37,3, mentre dagli estroversi 54,2. Entrambi i gruppi mostravano la stessa eccitazione psicofisiologica quando stimolati dal livello di rumore scelto da sé. Nel secondo esperimento, a livelli molto alti e molto bassi di rumore, introversi ed estroversi presentavano uguali livelli di eccitazione psicofisiologica, mentre è stato registrato negli introversi maggior battito cardiaco nelle misure intermedie di rumore. Si è concluso che gli introversi preferiscano stimoli meno intensi rispetto agli estroversi, ma siano ugualmente eccitati di fronte a stimoli troppo o troppo poco intensi.

Questa preferenza di livelli di stimoli si riflette nella vita di ogni giorno. L'introverso può essere socievole quanto un estroverso, ma preferisce contatti con meno persone e dopo un incontro sociale molto stimolante, necessita di tempo da spendere da solo. Preferisce attività meno intense rispetto all'estroverso, aspetto che si ripercuote anche nel mondo lavorativo.

Questo livello di stimoli minore non sta a significare che l'introverso stesso sia "minore", bensì si tratta di qualità (non quantità) diversa di "funzionare".

Successivamente a Jung, l'introversione viene ripresa dallo psicologo Eysenck che la identifica come un estremo della dimensione di personalità introversione-estroversione (che assieme alla coscienziosità, gradevolezza, nevroticismo e apertura mentale fa parte dei Big Five), caratterizzato da una disposizione alla calma, alla riservatezza, riflessività, prudenza e controllo. Queste caratteristiche deriverebbero, secondo l'autore, dalla sovrattivazione corticale, che porterebbe l'introverso ad evitare le situazioni che provocano eccessiva stimolazione, a preferire la solitudine e, data la stretta relazione tra sovrattivazione e condizionabilità, a riflettere molto prima di agire (Eysenck, 1990).

Eysenck ha messo a punto dei questionari (Maudsley Personality Inventory, Eysenck Personality Inventory e Eysenck Personality Questionnaire) i cui item, che vanno ad identificare l'introversione e l'estroversione, sono ad esempio: "In genere prendi l'iniziativa per fare nuove amicizie?", "Tendi a rimanere nello sfondo nelle situazioni sociali?", "In genere tieni le tue cose per te e ti confidi soltanto con un amico molto intimo?" (Pervin & John, 1997, pag. 243).

La teoria dei tipi psicologici di Jung ha ispirato la creazione, nel 1975, del Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), un questionario sulla personalità attualmente molto conosciuto che considera quattro dicotomie, tra le quali estroversione-introversione. (Phares, 1988)

Nel sito ufficiale (<https://www.themyersbriggs.com/en-US/Products-and-Services/Myers-Briggs>) introversione ed estroversione vengono definiti come "modi diversi di dirigere e di ricevere energie". Chi è introverso ottiene energia dal mondo

interno dei pensieri e riflessioni. Focalizza le energie e l'attenzione verso l'interno nella riflessione. Chi è estroverso ottiene energia dal mondo esterno delle persone e delle esperienze. Concentra energia e attenzione verso l'esterno in azione.

I 16 tipi di personalità MBTI, ottenuti dall'incrocio delle 4 dicotomie (attitudini estroversione/introversione (E/I), funzioni sensitività/intuizione (S/N), ragionamento-sentimento (T/F) e stile di vita di giudizio/percezione (J/P)), sono diventati popolarissimi tra i giovani e questo ha forse contribuito a rendere molto popolari le nozioni di introversione ed estroversione.

In conclusione, si può definire l'introverso come colui che si sente a proprio agio con stimoli ridotti, trae le energie dall'interno e basa le sue azioni e decisioni prevalentemente in base a fattori soggettivi. È di solito calmo, riflessivo, prudente, pacifico, lento, ricerca la solitudine (Eysenck, 1990; Geen, 1984; Jung, 1971).

1.2 La differenza tra timidezza e introversione

Come anticipato, l'introversione viene confusa spesso con la timidezza, tanto che a volte l'una e l'altra caratteristica vengono usate come sinonimi.

Tuttavia, introversione e timidezza hanno significati molto diversi: la timidezza è l'eccessiva preoccupazione per i feedback sociali, l'ansia di un rifiuto da parte degli altri, la paura di essere inadeguati, la paura di intimità. Chi è timido ha poca fiducia nelle proprie *social skills* e poca fiducia in se stesso (Goldberger & Breznitz, 1993).

Chi è introverso non ha paura di comunicare, ma odia i cosiddetti *small talks* (chiacchiere prive di significato in termini di contenuto), si tiene per sé molte cose, è poco interessato in conversazioni inconcludenti e attirato da conversazioni profonde (Cain, 2012).

È vero che spesso chi è timido è anche introverso, ma non tutti gli introversi sono timidi.

Secondo Arnold Henjum (1982), esisterebbero due tipi di introversi:

-l'introverso di tipo A, sicuro di sé, raggiunge i propri obiettivi e nella relazione con gli altri appare rilassato, interessante e stimolante, ma preferisce attività che coinvolgono l'esperienza interiore, l'introspezione e la soggettività;

-l'introverso di tipo B, timido, insicuro, fa fatica a comunicare con gli altri, specie se sconosciuti, è svantaggiato nella società (Henjum, 1982).

Mentre per un introverso sicuro, la chiusura in sé stessi deriverebbe da un bisogno fisiologico di evitare situazioni eccessivamente stimolanti, per un introverso insicuro potrebbe trattarsi anche di bassa autostima.

Uno studio (Tuovinen et al., 2020) ha individuato nell'introversione e poco coinvolgimento sociale nelle scuole finlandesi una correlazione con la bassa autostima nella persona. Inoltre, i risultati dello studio hanno riportato che studenti introversi percepiscono meno sostegno da parte dei compagni rispetto agli studenti più attivi.

Bassa autostima e mancato sentimento di sostegno rendono difficile per l'introverso l'esprimersi con gli altri, non migliorando così le proprie abilità sociali.

A livello scolastico, gli insegnanti dovrebbero in primo luogo rispettare e identificare i bisogni di studenti con personalità molto diverse tra loro, in secondo luogo organizzare opportunità di lavoro in piccoli gruppi familiari, in modo che anche studenti introversi si sentano a proprio agio, collezionino esperienze sociali positive, acquisiscano così autostima e vengano incoraggiati a impegnarsi socialmente ancora di più (Tuovinen et al., 2020).

L'insicurezza degli introversi timidi può derivare da un forte senso di inadeguatezza dato dall'incomprensione che esiste nella popolazione di quella tendenza alla riflessione propria dell'introverso (Cain, 2012). È dunque importante, a mio avviso, oltre a intervenire a livello personale per i disagi della persona insicura, diffondere consapevolezza sui diversi tipi di personalità in un'ottica di rispetto e accettazione reciproca.

CAPITOLO 2: L'INTROVERSO NELLA SOCIETÀ

2.1 L'ideale dell'estroversione

Molti introversi non riescono a sviluppare al massimo le proprie risorse mentali, emotive e sociali, perché percepiscono un ambiente sociale che non capisce e non riconosce le loro abilità. Sentire di non essere i figli preferiti, venire respinti a scuola o dal mondo del lavoro danneggia il concetto di sé della persona, che andare incontro a disagi personali profondi che possono influenzare gravemente lo sviluppo. Esiste nella società, in particolare occidentale, una forte spinta a inserirsi nel gruppo, a fare festa, fare parte della folla, un modello sociale che può portare a chi si sente escluso, un forte senso di solitudine (Henjum, 1982).

Susan Cain, fondatrice della Quiet revolution, azienda per aiutare gli introversi di ogni età, si batte per portare in alto il nome dell'introversione, in quanto spesso e volentieri vista come una cattiva caratteristica. Cain (2012, pag. 35) chiama "ideale dell'estroversione", la tendenza che esiste nella società occidentale a considerare le caratteristiche proprie dell'estroversione (apertura, espansività, comunicazione efficace) come ideali, desiderabili e indispensabili per avere una bella personalità.

Fin dall'antica Grecia, l'oratoria "era una virtù degna del massimo apprezzamento", chi sapeva esprimersi in pubblico era apprezzato particolarmente; per i romani "la peggiore punizione inimmaginabile era l'esilio dalla città e dalla sua vivace vita sociale." (Cain, 2012, pag. 46).

Ma la preferenza per chi mostrava caratteristiche tipicamente da estroverso si acui più tardi, quando si verificò il passaggio da una "cultura del carattere" a una "cultura della personalità", termini che Cain prende in prestito dallo storico Warren Susman (2012).

Questo avvenne dopo la Seconda Rivoluzione Industriale e la sua conseguente urbanizzazione, quando da un contesto rurale all'interno del quale l'individuo doveva rapportarsi solamente a persone conosciute e familiari, si passò a un contesto cittadino, dove l'individuo doveva relazionarsi con sconosciuti e teneva all'impressione che dava. La "cultura del carattere", incentrata sulla "serietà", la "disciplina" e l'"onore" viene soppiantata da una "cultura della personalità" per cui "gli americani cominciano a focalizzarsi sull'immagine che trasmettono agli altri, si lasciano affascinare dalle persone esuberanti e spassose" (Cain, 2012, pag. 36).

Se inizialmente l'ispirazione per "diventare estroversi" nasce da fini opportunistici, presto l'essere estroverso diventa un ideale da perseguire. Secondo anche ciò che riportano i manuali *self-help* (auto-aiuto) del tempo, una persona dotata di personalità è una persona che ispira simpatia, è popolare, sembra forte e dominante: insomma è una persona più similmente estroversa che introversa (Cain, 2012).

Questo retaggio culturale impera ancora nella società occidentale. Come dimostra uno studio che ha confrontato bambini cinesi con bambini canadesi in merito agli argomenti di reputazione sociale e accettazione tra pari, solo i bambini canadesi associavano la timidezza e la sensibilità al rifiuto e isolamento sociale, mentre i bambini cinesi le collegavano all'accettazione da parte dei pari (Chen et al, 1992).

La cultura ha un ruolo non da poco nella considerazione e nella diffusione dell'introversione e dell'estroversione. Freeman et al. (2009) hanno messo in luce come in America venga incoraggiato il comportamento dominante (affine all'estroversione), mentre in Giappone il comportamento subordinato (affine all'introversione). Sono state misurate le risposte neurali (fMRI) durante la visualizzazione passiva degli stimoli

relativi al dominio e alla subordinazione. Alcune zone del cervello, situate nel centro del piacere, sono state attivate negli americani dagli stimoli dominanti, nei giapponesi dagli stimoli subordinati. Le attività rilevate correlavano con le tendenze comportamentali al dominio e alla subordinazione e i partecipanti stessi hanno auto-riferito quanto confermato dalla risonanza magnetica. Secondo gli autori i risultati dello studio possono rappresentare una “prima dimostrazione che la cultura può modellare in modo flessibile l'attività funzionale nel sistema di ricompensa mesolimbico, che a sua volta può guidare il comportamento” (Freeman et al., 2009, pag. 353).

In una cultura in cui l'ideale dell'estroversione rappresenta la norma, è più semplice che una persona, se non estroversa, proverà comunque a diventarlo; percepirà una spinta in più per raggiungere quel comportamento dominante.

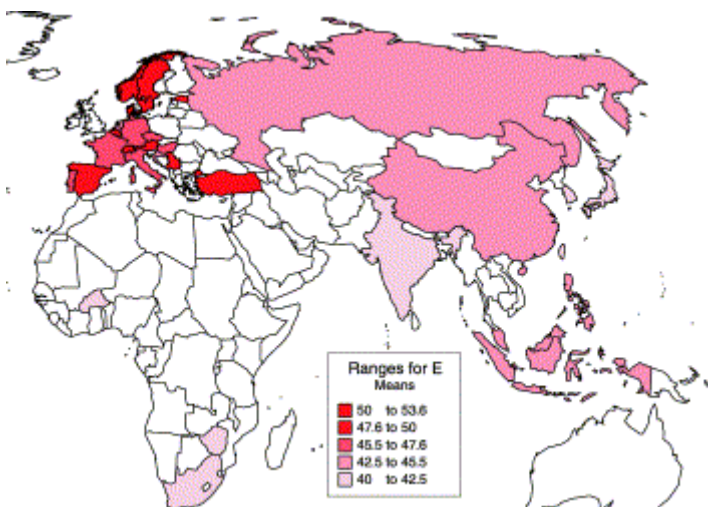


Fig. 1. Distribuzione dei punteggi medi del fattore di estroversione nelle nazioni del Vecchio Mondo. (McCrae, 2004). I risultati sono generalizzanti e non tengono conto delle culture, che promuovono più o meno l'estroversione.

Di contro si sentirà inadeguata per come è davvero e in difetto rispetto agli altri.

L'aggettivo "introverso" viene percepito dagli stessi introversi occidentali come un difetto e spesso si parla di voler "diventare più estroversi", confondendo la timidezza con l'introversione. L'introversione, così come l'estroversione, non ha soltanto limiti, ma moltissimi pregi che vengono spesso sottovalutati e non ricordati.

Del resto, estroversione e introversione si completano e hanno entrambi importanza e utilità nella società.

2.2 Lo stile comunicativo della persona introversa

Se pensiamo allo stereotipo di introverso che comunica con gli altri, il nostro immaginario ci suggerisce un tipo di conversazione pacato, che presenta pause più o meno lunghe e che ha minori possibilità di essere proseguito (Feldstein & Sloan, 1984).

Sembrerebbe che introversi ed estroversi presentino molte differenze nell'approccio agli altri e abbiano degli stili comunicativi diversi. Quest'ultimi sono stati analizzati da uno studio (Thorne, 1987) che ha coinvolto 52 giovani donne, per metà introversa e per metà estroversa (informazioni rilevate attraverso il Myer Briggs Type Indicator). Alle partecipanti veniva chiesto di conversare per 10 minuti prima con una partner dello stesso atteggiamento psicologico, poi con l'altro; il tutto veniva registrato. Introversa ed estroversa parteciparono allo stesso modo in termini di quantità media di tempo trascorso a conversare. Le estroversa apparivano più loquaci perché percepite più abili a intrattenere una conversazione, non per la quantità di "chiacchiere" espresse. Le introversa tendevano a focalizzarsi su un argomento, ovvero la scuola, mentre le estroversa parlavano di attività extra-curricolari, questioni familiari e città natale. Nelle diadi abbinate (e-e, i-i) le estroversa promuovevano conversazioni ottimistiche ed espansive, mentre le introversa discorsi più seri e mirati; le prime provavano spesso piacere nel parlare con le altre, mentre le seconde avvertivano un senso di disagio ad avvicinarsi ad altre giovani introversa.

Nelle diadi miste (i-e), introversa ed estroversa sembravano reciprocamente avvicinarsi ai temi preferiti delle altre, cercando di trovare un "terreno comune", per il quale si astenevano a mostrare disaccordo qualora ci fosse.

Per le introversive era una “boccata di aria fresca” (Thorne, 1987, pag. 724) interloquire con le estroversive, mentre quest’ultime si sentivano più libere di parlare di problemi personali, senza ostentare un buon umore falso, e confidarsi con le introversive. Lo studio osservò due strategie comunicative adottate dalle giovani introversive, ovvero l’assunzione del:

1- ruolo dell’intervistatore, attraverso il quale la persona ricavava un background sull’altro ed evitava di esprimere se stessa, in particolare i propri interessi e preoccupazioni;

2- ruolo del consigliere.

Secondo la psicologa dello sviluppo e autrice dell’esperimento, Avril Thorne (1987, pag. 725), il condiviso disagio reciproco tra introversive era causato dall’ ”incompatibilità situata nelle loro preferenze di ruolo. Entrambi i membri di una diade non possono essere intervistatori a meno che il ruolo non sia alternato”.

Il contributo più rilevante e interessante di questo studio è l’assenza di significativa differenza di tempo di conversazione, all’interno di una diade.

Per quanto riguarda la comunicazione non verbale, sembrerebbe che estroversi gesticolino di più (O’Carroll et al., 2015) e rivolgano più sguardi agli interlocutori rispetto agli introversi (Mobbs, 1968; Rutter et al., 1972).

Un aspetto interessante riguardo l’introversione e la comunicazione è l’utilizzo di Internet, che è maggiore rispetto a quello degli estroversi. Secondo lo studio che ha confermato questo dato, la ragione potrebbe essere la tendenza degli introversi a spendere molto tempo a casa e in solitaria (Landers & Lounsbury, 2006). Secondo altri

studiosi invece (Amichai-Hamburger et al., 2002) gli introversi passerebbero tanto tempo online perché lì sentirebbero di esprimere i “veri se stessi”.

Gli introversi, comunicando in forma scritta, che è la più comune nelle app di messaggistica e social media, possono prendersi il tempo necessario per esprimere nel modo e nel tempo che meglio credono. Non a caso gli introversi spesso a scuola preferiscono gli esami scritti e sono più propensi a diventare scrittori (Gray, 1946; Lebuda & Karwowski, 2021; Mohan & Tiwana, 1987).

CAPITOLO 3: INTROVERSIONE E CONTESTI ORGANIZZATIVI

3.1 Introversione e orientamento lavorativo: il lavoro adatto all' introverso

Nella prospettiva della psicologia del lavoro, risulta importante e fondamentale delineare quali siano le condizioni di lavoro che garantiscano il benessere personale e organizzativo del lavoratore, in questo caso introverso.

Innanzitutto, i lavori adatti a un introverso sembrerebbero quelli che favoriscono un ambiente tranquillo e silenzioso, dove egli si possa concentrare al massimo.

Così come i giovani studenti introversi preferiscono studiare lontani dal trambusto (Campbell & Hawley, 1982), anche i lavoratori lavorano meglio in ambienti senza distrazioni, al contrario degli estroversi che le trovano stimolanti e proficue (Morgenstern et al, 1974).

Ciò è supportato da diversi studi che sono stati condotti: in presenza di rumore, solo gli estroversi miglioravano in compiti di aritmetica mentale (Belojevic et al., 2001) così come in presenza di un sottofondo di una televisione accesa, solo gli estroversi presentavano risultati migliori nei compiti di comprensione del testo (Ylias & Heaven, 2003).

Solo uno studio sostiene che non vi sia relazione tra introversione-estroversione, sottofondo musicale e prestazioni nella comprensione del testo (Barnes, 2002). Probabilmente ciò è dovuto al fatto che musica e rumore siano tollerati in modo diverso.

In ogni caso sembrerebbe che un ambiente silenzioso e privo di distrazioni, seppur non totalmente privo di stimoli, sia più favorevole alla performance lavorativa dell'introverso. Dunque, ad esempio ambienti open space andrebbero evitati.

Tutta una serie di lavori che potrebbero essere congeniali ad un introverso sono quelli di tipo abitudinario e con pochi stimoli sociali e non. Lavori che potrebbero annoiare gli estroversi, possono essere gestiti meglio dagli introversi che per natura hanno meno bisogno di esposizione a stimoli (Furnham & Heaven, 1999).

Per identificare l'orientamento lavorativo di un introverso, possiamo fare riferimento alle sue caratteristiche principali e qualità. Banikiotes e McCabe (1972), confrontando i codici dell'Holland's Self-Directed Search Scales ai risultati del Eysenck Personality Inventory, hanno riportato che i meno estroversi avrebbero un tipo di personalità al lavoro di tipo "convenzionale" e "investigativo".

Il tipo convenzionale è un tipo organizzato, affidabile, preciso, accurato, schematico, che porta a termine i compiti, efficiente, pratico e coscienzioso. Il tipo investigativo è intellettuale, modesto, analitico, curioso, ama risolvere problemi e la ricerca (Weinrach & Srebalus, 1990). In base a queste caratteristiche risulta più semplice identificare la tipologia di lavori che può far sentire a proprio agio un introverso.

Per quanto riguarda le qualità peculiari dell'introverso, ovvero le *soft skills* che a lavoro svolgono un ruolo non trascurabile, possiamo segnalare: riflessione, prudenza nei ragionamenti e capacità di riconoscere i segnali d'allarme (Cain, 2012).

La riflessione, qualità che gli introversi padroneggiano, permette loro di essere estremamente razionali e cauti. Gli introversi difficilmente reagiscono di impulso di fronte a uno stimolo, ma calcolano il peso delle possibili conseguenze delle proprie azioni. Questo può essere dovuto al fatto che mentre negli estroversi si trova una maggiore sensibilità alla ricompensa, la quale spinge alla ricerca e all'ottenimento della ricompensa fino all'agire d'impulso per raggiungerla, negli introversi essa sia presente

in misura esigua (Nettle, 2007). In compenso, invece, gli introversi sono maggiormente motivati dalla punizione (Boddy et al., 1986; Gupta, 1976; McCord & Wakefield, 1981; Patterson et al, 1987), il che li rende più attenti ad eventuali segnali di avvertimento e campanelli di allarme, che invece, in preda all'euforia da ricompensa, gli estroversi possono ignorare.

Questa tendenza si può rivelare molto utile per lavori in cui le decisioni vanno prese con attenzione, ponderazione e responsabilità, ad esempio in ambito commerciale, dove è facile farsi prendere dall'entusiasmo di un periodo florido (Cain, 2012).

Altra *soft skill* particolarmente rilevante è il problem solving. Pare infatti che, nonostante estroversi performino bene nel problem solving se guidati dalla ricerca della ricompensa (Athota, & Roberts, 2015), introversi differiscano dagli estroversi per la perseveranza che dimostrano nel rispondere a degli item problema, gettando la spugna meno facilmente (Eysenck, 1959). Come supporta uno studio di Kumar e Kumari (1988), che ha dimostrato una correlazione tra l'introversione e un maggior numero di anagrammi risolti.

Un altro studio (Mackinnon, 1962) ha sottoposto una serie di persone conosciute per la loro creatività (matematici, scienziati, ingegneri e scrittori di nota fama) a dei test di personalità, problem solving e questionari. I risultati hanno riportato che la creatività correlava con l'introversione.

In particolare, gli introversi che concentrano le proprie energie sul compito da svolgere in solitudine possono essere particolarmente creativi, come lo è stato Wozniak, fondatore, insieme a Jobs, della Apple (Cain, 2012).

3.2 L'introversione e i "lavori da estroverso"

Per "lavoro da estroverso" si intende quel tipo di lavoro che richiede continuo contatto con il pubblico, espansività, capacità di sapersi vendere e persuadere, comunicare con sicurezza o parlare di fronte a un pubblico. Anche se aspetti come l'introversione e l'estroversione non sono gli unici ad avere una rilevanza, è chiaro che possono predire più o meno un orientamento lavorativo (de Jong et al., 2019) e in questo caso, faticheremmo a immaginare un introverso svolgere lavori di questo tipo. Dunque, sorge spontanea la domanda: può un introverso fare un lavoro da estroverso?

La risposta è un sì con riserva.

Secondo la Free Trait Theory, nasciamo sì con certi tratti di personalità, come ad esempio l'introversione, ma possiamo agire contro carattere al fine di conseguire i nostri "*core personal projects*", progetti personali a cui teniamo particolarmente. È così che un introverso a volte adotta una personalità più estroversa per il lavoro che desidera, con il fine non di mentire a se stesso e alla propria natura, ma di fare il possibile per seguire la propria vocazione professionale (Little, 2000).

A questa sorta di recita, si associa un alto livello di *self-monitoring* (Lippa, 1978).

Il *self-monitoring* consiste nel monitoraggio e controllo del proprio comportamento in funzione delle circostanze sociali al fine dell'accettabilità sociale. Individui con alto livello di *self-monitoring* osservano con attenzione i comportamenti degli altri e agiscono di conseguenza. Possono imitare facilmente gli altri e mentire senza venire scoperti (Snyder, 1974).

Questa abilità se applicata con giudizio può aiutare notevolmente un introverso a farsi strada per un lavoro da estroverso.

Oltre a questa strategia di “recita”, altre strategie di coping possono essere la modifica del lavoro per renderlo più personalmente accettabile e il ritiro sociale (Peters, 1996).

Uno studio (Peters, 1996) ha indagato le preferenze comportamentali legate al lavoro (misurate attraverso un Reporter Self-Report Inventory) di 46 giornalisti, introversi ed estroversi (valutato per mezzo di MBTI). Dai risultati si evince che giornalisti introversi sceglievano le conversazioni telefoniche e l'e-mail rispetto alla comunicazione di persona, si ritiravano dopo incontri stressanti e interpretavano il giornalismo come un ruolo recitativo. Inoltre, preferivano incarichi meno intensi dal punto di vista interattivo, preferivano ricerche di documenti piuttosto della partecipazione a grandi raduni, optavano per storie che consentivano loro di essere osservati a distanza piuttosto che coinvolti nella conversazione.

Un introverso può essere indotto dalla società a pensare che i lavori più desiderabili siano “da estroversi” e quindi a optare per lavori che non fanno per lui. Può essere difficile capire se i propri progetti siano veramente *core personal projects* o frutto di una convinzione data dalla società. Susan Cain (2012, pag. 280) propone tre modi per identificare i propri *core personal projects*.

- 1- Ripensare a ciò che si amava fare da bambini, a che lavoro si voleva fare e il motivo.
- 2- Prestare attenzione alle mansioni alle quali si desidera dedicarsi.
- 3- Fare attenzione a ciò che si invidia: l'invidia per un lavoro che non è il proprio può indicare un certo interesse per esso stesso.

Riflettere in modo profondo sulla propria natura, sulle proprie aspirazioni e sulla propria motivazione aiuta a maturare consapevolezza sul proprio percorso futuro. Come anche

Cain (2012, pag. 280) suggerisce, l'esperienza però è la vera chiave per scoprire cosa fa davvero per noi.

3.3 Il gruppo di lavoro e la leadership

La preferenza per stimoli moderati si riflette anche nell'aspetto sociale del lavoro. Gli introversi preferiscono piccoli gruppi di lavoro e modalità di collaborazione asincrone che permettano loro di affrontare un compito in modo individuale e scegliere quando discuterne con i colleghi, anziché produrre il lavoro insieme. Data la loro natura riflessiva, gli introversi sono spesso diplomatici e attenti alle parole che usano, soppesando le eventuali conseguenze del proprio agire (Cain, 2012). All'interno di un gruppo di discussione, gli introversi tendono a preferire modi costruttivi, anziché conflittuali, sia perché apprezzano la stimolazione intellettuale, sia perché in questo modo vi è meno rischio di imbarazzo per l'aver perso un dibattito o di rifiuto da parte degli altri per averlo vinto. Al contrario gli estroversi trovano stimolante un dibattito acceso e controverso, non preoccupandosi delle possibili conseguenze del vincere o perdere il dibattito e ponendosi in modo conflittuale all'interno del gruppo. Agli introversi si associa così un desiderio di consenso, mentre agli estroversi un desiderio di polemica. L'introverso interviene di meno ma contribuisce quando sente che la propria opinione può essere utile e costruttiva all'interno del discorso, collaborando con gli altri. Pondera bene i propri interventi in base a quanto si sente sicuro di riportarli; al contrario, l'estroverso esprime sempre con sicurezza i propri interventi, a prescindere dalla bontà degli stessi (Nussbaum, 2002).

All'interno del gruppo, il *leader* è fondamentale e può svolgere un ruolo importante per far sì che l'intervento dell'introverso venga ascoltato da tutti.

Infatti, gli aspetti fondamentali del ruolo del leader si potrebbero riassumere in: rappresentanza, influenza e guida del gruppo in base agli obiettivi stilati. La *leadership*

può essere considerata come un tratto o una caratteristica innata, oppure come un processo che implica l'influenza del leader sul gruppo e l'influenza del gruppo sul leader (Northouse, 2021).

È comune pensare alla leadership come un tratto caratterizzato da carisma, loquacità e dominanza. Gli individui con alto livello di dominanza sono valutati dagli altri come più competenti, anche se a volte questo può non rispecchiare la realtà (Anderson & Kilduff, 2009) ed esistono molteplici studi che sostengono la correlazione stretta tra estroversione e leadership: gli estroversi per la loro energia, fermezza, socievolezza, sono considerati dalle persone come più papabili leader all'interno di un gruppo (Gough, 1990; Hogan, et al., 1994; Mann, 1959; Watson & Clark, 1997).

La loro capacità di esprimersi di fronte agli altri con sicurezza fa acquisire loro autorevolezza e fiducia da parte degli altri.

I leader non sono tuttavia sempre estroversi. Anche gli introversi possono essere ottimi leader e anzi essere più indicati rispetto a estroversi per un determinato compito.

Grant (2011) si è occupato di distinguere i vari tipi di situazione o tipi di organizzazione in cui un leader può lavorare. L'autore ha ipotizzato che gli estroversi possano essere leader migliori (nel senso che migliorano la performance di gruppo) quando i loro collaboratori sono passivi, mentre gli introversi leader efficaci nel guidare individui propositivi.

Per verificare questa ipotesi, Grant (2011) condusse due studi. Nel primo, si evidenziò che un team di dipendenti di una catena di pizzerie, generava più profitto (del 16%) con leader estroversi. Si trattava in questo caso di dipendenti passivi a cui non era richiesto di prendere iniziative. Nel secondo studio, veniva chiesto a degli studenti, divisi per

squadre, di piegare il maggior numero di magliette in 10 minuti. Un attore all'interno della squadra suggeriva un metodo più veloce per svolgere il compito. In questo caso i leader introversi, più propensi ad ascoltare quel suggerimento, facevano adottare anche agli altri membri del gruppo quel metodo, migliorando così (del 24%) la performance di gruppo, al contrario di quanto accadeva nelle squadre capitanate da leader estroversi.

La ricerca di Grant (2011) provò che il grado di introversione o estroversione della leadership ha un effetto sulle prestazioni di un gruppo con dipendenti più o meno propositivi. Il massimo livello di performance di gruppo è stato raggiunto quando la mancanza di propositività da parte dei dipendenti è stata abbinata a uno stile di leadership più estroverso e quando la proattività dei dipendenti è stata abbinata allo stile di leadership introverso.

Questo è dovuto al fatto che leader estroversi e dipendenti propositivi condividano la caratteristica della dominanza, che si rivela un ostacolo in un contesto di lavoro collaborativo. Leader introversi favoriscono invece la performance di un gruppo di dipendenti propositivi, raccogliendo e accogliendo gli interventi di tutti i partecipanti (Grant, 2011).

3.4 Il lavoro da casa e il COVID-19

Con lavoro da casa o *work at home*, ci si riferisce alla prestazione lavorativa svolta in parte o del tutto nella sede di domicilio del lavoratore (Ilo, 2020).

Ci si potrebbe aspettare che il lavoro da casa sia congeniale all'introverso che in genere preferisce stare a casa anziché muoversi, ma la realtà sembra essere diversa.

Infatti, gli introversi tendono a sperimentare, rispetto agli estroversi, maggior esaurimento delle risorse legato al lavoro, sono meno soddisfatti e coinvolti nei loro compiti a causa del conflitto casa-lavoro non indifferente. Probabilmente la mancanza di privacy e l'impossibilità di distinguere in modo netto il momento di lavoro e il momento di "recupero" spiegano il disagio provato. Per far sì che i lavoratori vivano al meglio il lavoro da casa è infatti necessario creare dei confini chiari tra lavoro e casa, riducendo le norme sul posto di lavoro che incoraggiano i dipendenti ad essere sempre accessibili invece di prendersi tempo sufficiente per il recupero (Baer et al., 2016).

L'equilibrio tra lavoro e vita privata sembra aver giocato un ruolo importante importante per il sostegno del benessere psicosociale e della produttività lavorativa, anche nel periodo della pandemia di COVID-19, che ha spinto le organizzazioni di tutto il mondo a trasferire la propria forza lavoro all'*home office*, offrendo ai dipendenti di lavorare in remoto con flessibilità di tempo e luogo (Chu et al., 2022; Howe & Menges, 2022).

Sono stati indagati gli effetti dell'estroversione-introversione in dei dipendenti della polizia costretti a lavorare a casa per via del lockdown dettato dalla pandemia. L'idea che il lavoro da casa fosse il paradiso per gli introversi non è stata supportata. In

particolare, è stato registrato un aumento di stress dato dalla mancanza dei colleghi sia negli estroversi (in misura maggiore) che negli introversi (Langvik et al., 2021).

Forse proprio per verificare se la credenza comune per cui gli introversi abbiano subito meno danni rispetto agli estroversi fosse validata o meno, sono stati condotti diversi studi. Secondo un recente studio di Flowers et al (2022), gli introversi avrebbero provato un senso di sollievo di fronte alla mancata pressione ad uscire di casa e a socializzare, e avrebbero trovato molto più naturale lo stile di vita da lockdown, rispetto agli estroversi che lo ritenevano angosciante; d'altro canto, però, altri studi hanno messo in luce come gli introversi abbiano provato più ansia e depressione. Non sono chiari i motivi ma si è ipotizzato che ciò sia il risultato di una riluttanza da parte degli introversi a chiedere aiuto (Wijngaards et al., 2020; Wei, 2020). Come sappiamo, gli introversi sono per l'appunto rivolti verso l'interno, rivolti verso il proprio mondo interiore e un contesto dove il mondo esteriore risulta ancora più inaccessibile, è più semplice chiudersi in se stessi.

Con l'avvento del lockdown, non solo le occasioni mondane di festa sono state ridotte (cosa che ha giovato all'introverso che non riesce a sostenere a lungo troppi stimoli sociali), ma anche le piccole occasioni di confronto e socializzazione che spesso sono rappresentate dal contesto lavoro.

Conclusioni

In conclusione, è giusto ricordare e valorizzare gli introversi come individui ricchi di risorse che possono dare un enorme contributo all'interno della società e nel mondo del lavoro. Abbiamo visto come gli introversi padroneggino qualità che a lavoro si possono rivelare particolarmente utili, come possano, se lo vogliono, gestire lavori "da estroverso" ed essere leader efficaci.

Abbiamo sottolineato che anche per gli introversi l'ambiente sociale svolge un ruolo fondamentale al fine del benessere psicologico e che spesso gli introversi non sono solo quello che immaginiamo (timidi e poco socievoli ad esempio).

Confido che nel futuro prossimo vi sarà sempre più consapevolezza e rispetto nei confronti di ogni tipo di personalità e che tutte le persone introversive si sentiranno fieri di esserlo.

RINGRAZIAMENTI

Alla mia famiglia, per avermi permesso di frequentare questo corso di laurea che mi ha formata non solo come studentessa ma anche come persona

Ai miei amici, per aver sempre creduto in me e per avermi ascoltata sempre

Al Dottor Casteller, per essere stato tra i primi a credere e sostenere il mio progetto di
tesi

BIBLIOGRAFIA

- Amichai-Hamburger, Y., Wainapel, G., & Fox, S. (2002). "On the Internet no one knows I 'm an introvert": Extroversion, neuroticism, and Internet interaction. *CyberPsychology & Behavior*, 5(2), 125–128. <https://doi.org/10.1089/109493102753770507>
- Anderson, C., & Kilduff, G. J. (2009). Why do dominant personalities attain influence in face-to-face groups? The competence-signaling effects of trait dominance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96(2), 491–503. <https://doi.org/10.1037/a0014201>
- Athota, V. S., & Roberts, R. D. (2015). How extraversion + leads to problem-solving ability. *Psychological Studies*, 60(3), 332–338. <https://doi.org/10.1007/s12646-015-0329-3>
- Baer, S. M., Jenkins, J. S., & Barber, L. K. (2016). Home is private...do not enter! Introversion and sensitivity to work–home conflict. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 32(4), 441–445. <https://doi.org/10.1002/smi.2628>
- Banikiotes, P. G., & McCabe, S. P. (1972). Interest and personality measurement: Relationship between self-directed search and Eysenck Personality Inventory scores. *Psychological Reports*, 30(1), 158. <https://doi.org/10.2466/pr0.1972.30.1.158>
- Barnes, M. P. (2002). Individual differences in undergraduate reading comprehension as a function of extraversion-introversion level and background music complexity [ProQuest Information & Learning]. In *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering* (Vol. 63, Issue 3–B, p. 1554).
- Belojevic, G., Slepcevic, V., & Jakovljevic, B. (2001). Mental performance in noise: The role of introversion. *Journal of Environmental Psychology*, 21(2), 209–213. <https://doi.org/10.1006/jevp.2000.0188>
- Boddy, J., Carver, A., & Rowley, K. (1986). Effects of positive and negative verbal reinforcement on performance as a function of extraversion–introversion: Some tests of Gray's theory. *Personality and Individual Differences*, 7(1), 81–88. [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(86\)90111-X](https://doi.org/10.1016/0191-8869(86)90111-X)
- Cain, S. (2012). *Quiet: The power of introverts in a world that can't stop talking*. Crown Publishers/Random House
- Campbell, J. B., & Hawley, C. W. (1982). Study habits and Eysenck's theory of extraversion–introversion. *Journal of Research in Personality*, 16(2), 139–146. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(82\)90070-8](https://doi.org/10.1016/0092-6566(82)90070-8)

Chen, X., Rubin, K. H., & Sun, Y. (1992). Social reputation and peer relationships in Chinese and Canadian children: A cross-cultural study. *Child Development*, 63(6), 1336–1343. <https://doi.org/10.2307/1131559>

Chu, A. M. Y., Chan, T. W. C., & So, M. K. P. (2022). Learning from work-from-home issues during the COVID-19 pandemic: Balance speaks louder than words. *PLoS ONE*, 17(1). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0261969>

de Jong, N., Wisse, B., Heesink, J. A. M., & van der Zee, K. I. (2019). Personality traits and career role enactment: Career role preferences as a mediator. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01720>

Eysenck, H. J. (1990). Biological dimensions of personality. In L. A. Pervin (Ed.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 244–276). The Guilford Press.

Eysenck, H. J. (1959). Personality and problem solving. *Psychological Reports*, 5, 592. <https://doi.org/10.2466/PR0.5.7.592-592>

Feldstein, S., & Sloan, B. (1984). Actual and stereotyped speech tempos of extraverts and introverts. *Journal of Personality*, 52(2), 188–204. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1984.tb00352.x>

Flowers, K. M., Colebaugh, C. A., Hruschak, V., Azizoddin, D. R., Meints, S. M., Jamison, R. N., Wilson, J. M., Edwards, R. R., & Schreiber, K. L. (2022). Introversion, extraversion, and worsening of chronic pain impact during social isolation: A mediation analysis. *Journal of Clinical Psychology in Medical Settings*. <https://doi.org/10.1007/s10880-022-09901-9>

Freeman, J. B., Rule, N. O., Adams, R. B., Jr., & Ambady, N. (2009). Culture shapes a mesolimbic response to signals of dominance and subordination that associates with behavior. *NeuroImage*, 47(1), 353–359. <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2009.04.038>

Furnham, A., & Heaven, P. (1999). *Personality and social behaviour*. Arnold.

Geen, R. G. (1984). Preferred stimulation levels in introverts and extroverts: Effects on arousal and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(6), 1303–1312. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.46.6.1303>

Goldberger, L., & Breznitz, S. (1993). *Handbook of stress: Theoretical and clinical aspects*, 2nd ed (L. Goldberger & S. Breznitz (Eds.)). Free Press.

*Gough, H. G. (1990). Testing for leadership with the California Psychological Inventory.

- Grant, A. M., Gino, F., & Hofmann, D. A. (2011). Reversing the extraverted leadership advantage: The role of employee proactivity. *Academy of Management Journal*, 54(3), 528–550. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.61968043>
- Gray, H. (1946). Jung's psychological types in relation to occupation, race, body-build. *Stanford Medical Bulletin*, 4, 100–103.
- Gupta, B. S. (1976). Extraversion and reinforcement in verbal operant conditioning. *British Journal of Psychology*, 67(1), 47–52. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8295.1976.tb01496.x>
- Henjum, A. (1982). Introversion: A misunderstood “individual difference” among students. *Education*, 103(1), 39–43.
- *Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American psychologist*, 49(6), 493.
- Howe, L. C., & Menges, J. I. (2022). Remote work mindsets predict emotions and productivity in home office: A longitudinal study of knowledge workers during the Covid-19 pandemic. *Human-Computer Interaction*, 37(6), 481–507. <https://doi.org/10.1080/07370024.2021.1987238>
- Kumar, D., & Kumari, S. (1988). Problem solving as a function of creativity and personality. *Psychological Studies*, 33(3), 157–161.
- ILO (2020), COVID-19: Guidance for labour statistics data collection: Defining and measuring remote work, telework, work at home and home-based work. https://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_747075.pdf.
- Jung, C.G. (1971). Psychological types. Volume 6 of the collected works of C.G. Jung. Princeton, NJ: Princeton University Press (originally published in 1923).
- Landers, R. N., & Lounsbury, J. W. (2006). An investigation of Big Five and narrow personality traits in relation to Internet usage. *Computers in Human Behavior*, 22(2), 283–293. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2004.06.001>
- Langvik, E., Karlsen, H. R., Saksvik-Lehouillier, I., & Sørengaard, T. A. (2021). Police employees working from home during COVID-19 lockdown: Those with higher score on extraversion miss their colleagues more and are more likely to socialize with colleagues outside work. *Personality and Individual Differences*, 179. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.110924>

Lebuda, I., & Karwowski, M. (2021). Personality of Nobel Prize laureates: Differences across domains and relationship to public recognition. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*. <https://doi.org/10.1037/aca0000412.supp> (Supplemental)

Lippa, R. (1978). Expressive control, expressive consistency, and the correspondence between expressive behavior and personality. *Journal of Personality*, 46(3), 438–461. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1978.tb01011.x>

Little, B. R. (2000). Free traits and personal contexts: Expanding a social ecological model of well-being. In W. B. Walsh, K. H. Craik, & R. H. Price (Eds.), *Person–environment psychology: New directions and perspectives.*, 2nd ed. (pp. 87–116). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Mackinnon, D. W. (1962). The nature and nurture of creative talent. *American Psychologist*, 17(7), 484–495. <https://doi.org/10.1037/h0046541>

*Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56(4), 241–270. <https://doi.org/10.1037/h0044587>

McCord, R. R., & Wakefield, J. A. (1981). Arithmetic achievement as a function of introversion–extraversion and teacher-presented reward and punishment. *Personality and Individual Differences*, 2(2), 145–152. [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(81\)90010-6](https://doi.org/10.1016/0191-8869(81)90010-6)

McCrae, R. R. (2004). Human nature and culture: A trait perspective. *Journal of Research in Personality*, 38(1), 3–14. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2003.09.009>

Mobbs, N. A. (1968). Eye-contact in relation to social introversion/extraversion. *British Journal of Social & Clinical Psychology*, 7(4), 305–306. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8260.1968.tb00574.x>

Mohan, J., & Tiwana, M. (1987). Personality and alienation of creative writers: A brief report. *Personality and Individual Differences*, 8(3), 449. [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(87\)90050-X](https://doi.org/10.1016/0191-8869(87)90050-X)

Morgenstern, F. S., Hodgson, R. J., & Law, J. (1974). Work efficiency and personality: A comparison of introverted and extraverted subjects exposed to conditions of distraction and distortion of stimulus in a learning task. *Ergonomics*, 17(2), 211–220. <https://doi.org/10.1080/00140137408931340>

Nettle, D. (2007). *Personality: What makes you the way you are*. Oxford University Press.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.

Nussbaum, E. M. (2002). How introverts versus extroverts approach small-group argumentative discussions. *The Elementary School Journal*, 102(3), 183–197. <https://doi.org/10.1086/499699>

O'Carroll, S., Nicoladis, E., & Smithson, L. (2015). The effect of extroversion on communication: Evidence from an interlocutor visibility manipulation. *Speech Communication*, 69, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.specom.2015.01.005>

Patterson, C. M., Kosson, D. S., & Newman, J. P. (1987). Reaction to punishment, reflectivity, and passive avoidance learning in extraverts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(3), 565–575. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.3.565>

Pervin, L. A., & John, O. P. (1997). *Personality: Theory and research*, 7th ed. John Wiley & Sons.

Peters, S. L. (1996). Introverts in extroverted roles: How introverted reporters cope with the interpersonal contact stress of their jobs [ProQuest Information & Learning]. In *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences* (Vol. 57, Issue 4–A, p. 1366).

Phares, E. J. (1988). *Introduction to personality*, 2nd ed. Scott, Foresman & Co.

Rutter, D. R., Morley, I. E., & Graham, J. C. (1972). Visual interaction in a group of introverts and extraverts. *European Journal of Social Psychology*, 2(4), 371–384. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420020403>

Snyder, M. (1974). Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30(4), 526–537. <https://doi.org/10.1037/h0037039>

*Susman, W. (2012). *Culture as history*. Pantheon.

Thorne, A. (1987). The press of personality: A study of conversations between introverts and extraverts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(4), 718–726. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.4.718>

Tuovinen, S., Tang, X., & Salmela-Aro, K. (2020). Introversion and social engagement: Scale validation, their interaction, and positive association with self-esteem. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590748>

*Watson, D., & Clark, L. A. (1997). Extraversion and its positive emotional core. In *Handbook of personality psychology* (pp. 767-793). Academic Press.

Wei, M. (2020). Social distancing and lockdown—an introvert’s paradise? an empirical investigation on the association between introversion and the psychological impact of covid19-related circumstantial changes. *Frontiers in psychology*, 11, 561609.

Weinrach, S. G., & Srebalus, D. J. (1990). Holland’s theory of careers. In *Career choice and development: Applying contemporary theories to practice.*, 2nd ed. (pp. 37–67). Jossey-Bass.

Wijngaards, I., Sisouw de Zilwa, S. C. M., & Burger, M. J. (2020). Extraversion moderates the relationship between the stringency of COVID-19 protective measures and depressive symptoms. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.568907>

Ylias, G., & Heaven, P. C. L. (2003). The influence of distraction on reading comprehension: A Big Five analysis. *Personality and Individual Differences*, 34(6), 1069–1079. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(02\)00096-X](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(02)00096-X)

SITOGRAFIA

Myers-Briggs Type Indicator® (MBTI®) A positive framework for life-long people development

Disponibile alla pagina: <https://www.themyersbriggs.com/en-US/Products-and-Services/Myers-Briggs>