



# **UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

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

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

**Tesi di Laurea**

**Ambiente di lavoro, Sostenibilità e Work Engagement: un modello  
integrato**

**Work environment, Sustainability and Work Engagement: an  
integrated model**

*Relatrice*  
**Prof.ssa Lea Ferrari**

*Laureando*  
**Dollani Ervin**  
**Matricola: 2052082**



# Indice

## Capitolo 1: L'ambiente di lavoro

1.1 Una revisione della letteratura: definizioni e modelli.....	1
1.2 Uomo-Ambiente: una relazione transazionale finalizzata al comfort funzionale.....	2
1.3 Principali componenti fisiche dell'ambiente di lavoro.....	3
1.4 Principali componenti comportamentali dell'ambiente di lavoro.....	4
1.5 La soddisfazione per l'ambiente di lavoro.....	5
1.6 Territorialità e Appartenenza.....	6
1.7 Produttività e Performance al lavoro.....	7
1.11 Work Environment e Attività Fisica.....	8
1.8 Work Environment e Work Engagement.....	8
1.9 La Sick Building Syndrome.....	9
1.10 Interventi di training sull'ergonomia in ufficio.....	10

## Capitolo 2: L'Autenticità nel contesto di lavoro.....12

2.1 Revisione della letteratura esistente: modelli e teorie.....	12
2.2 Alla base di Autenticità e Inautenticità.....	14
2.3 Surface acting e deep acting.....	15
2.4 I principali correlati dell'Autenticità.....	15
2.4.1 Il Benessere.....	15
2.4.2 Il Work Engagement.....	16
2.4.3 La Performance.....	16
2.4.4 Immagine e Outcome di carriera.....	17
2.4.5 Il Potere.....	17
2.5 Organizzazioni autentiche.....	18
2.6 I costrutti secondari di Autenticità.....	18
2.6.1 Manifestazione dell'identità.....	18
2.6.2 Il lavoro emozionale.....	19
2.6.3 Facciate di conformità.....	19
2.6.4 L'ipocrisia.....	19
2.7 Punti di partenza per la ricerca futura.....	20

## Capitolo 3: La Career Adaptability.....21

3.1 Definizioni emerse da una revisione della letteratura esistente.....	21
3.2 Career Adaptability: ulteriori modelli e misure.....	22

3.3	Adattabilità e risorse adattive: correlati, previsori e outcome.....	23
3.3.1	I correlati.....	23
3.3.2	I predittori.....	24
3.3.2.1	L'intelligenza emotiva come predittore della Career Adaptability.....	25
3.3.3	Gli outcomes.....	26
3.4	Il ruolo della career adaptability nel reemployment.....	27
3.5	La Career Adaptability come caratteristica che può essere sviluppata.....	28
3.6	Lo sviluppo della Career Adaptability in adolescenza.....	28
3.7	Elementi per la ricerca futura.....	29
<b>Capitolo 4:</b>	<b>La Career Sustainability.....</b>	<b>30</b>
4.1	Una revisione della letteratura: definizioni e teorie.....	30
4.2	Le fasi di sviluppo della Career Sustainability.....	37
4.3	Career Sustainability e older workers.....	38
4.4	La Career Sustainability: come raggiungerla e qual è il suo impatto.....	38
4.5	Elementi per la ricerca futura.....	39
<b>Capitolo 5:</b>	<b>Il Work Engagement.....</b>	<b>40</b>
5.1	Definire il Work Engagement ricorrendo a una revisione della letteratura esistente.....	40
5.2	Il Work Engagement e i costrutti associati.....	43
5.2.1	La Leadership.....	43
5.2.2	La Soddisfazione.....	43
5.2.3	Il Burnout.....	43
5.2.4	Il Work-Life Balance.....	44
5.2.5	Il Job Crafting.....	44
5.2.6	Il Supporto Sociale.....	44
5.3	Antecedenti e conseguenze del Work Engagement.....	45
5.4	Le conseguenze del Work Disengagement.....	47
5.5	Elementi per la ricerca futura.....	48
<b>Capitolo 6:</b>	<b>Obiettivi e ipotesi della ricerca.....</b>	<b>50</b>
<b>Capitolo 7:</b>	<b>Metodi e Procedure.....</b>	<b>52</b>
7.1	Partecipanti.....	52
7.2	Il questionario.....	53
7.3	Attendibilità delle scale.....	55
7.4	Analisi confermative.....	56
7.4.1	Analisi confermative sulla Career Adaptability Scale.....	56
7.4.2	Analisi confermative sulla Workplace Environment Scale.....	57

<b>Capitolo 8: Analisi dei risultati.....</b>	<b>58</b>
8.1 Correlazioni tra le scale.....	58
8.2 Correlazioni tra le scale e le variabili socio demografiche.....	60
8.2.1 Genere.....	60
8.2.2 Tipologia di contratto di lavoro.....	61
8.2.3 Orario di lavoro.....	62
8.3 Verifica del modello: la path analysis.....	63
8.4 Analisi qualitativa.....	65
8.4.1 L'illuminazione.....	65
8.4.2 L'inquinamento acustico.....	65
8.4.3 Lo spazio.....	65
8.4.4 La temperatura e il riciclo dell'aria.....	66
8.4.5 La pulizia.....	66
8.4.6 Presenza di piante e/o vista sullo spazio verde.....	66
8.4.7 Spazio per le pause.....	67
8.4.8 Smart Working.....	67
 <b>Capitolo 9: Conclusioni e spunti per la ricerca futura.....</b>	 <b>68</b>
9.1 Conclusioni.....	68
9.2 Limiti dello studio ed elementi per la ricerca futura.....	72

## **Riferimenti**

# Capitolo 1

## L'ambiente di lavoro

### 1.1 Una revisione della letteratura: definizioni e modelli

Quando si parla di *workplace environment* si fa riferimento al luogo in cui viene svolto un compito. Nello specifico, si indica la locazione fisica e geografica e i suoi dintorni come, ad esempio, il palazzo in cui l'ufficio si trova o l'area in cui è inserita l'azienda. Tipicamente, ci si riferisce anche alle condizioni ambientali come l'illuminazione, la ventilazione, la temperatura ed alcuni benefit come il parcheggio privato, l'asilo aziendale o la presenza di bevande e snack. Il termine può riferirsi anche a fattori come i processi di lavoro e le procedure, come la ricerca e sviluppo (Massoudi & Hamdi, 2017). Fino a poco tempo fa la struttura degli uffici e degli edifici adibiti al lavoro si sono caratterizzati per l'aderenza ad un modello di lavoro che era quello del 19° secolo (Duffy, 1997), ossia caratterizzato da un ambiente statico e uniforme piuttosto che dinamico, dalla richiesta di performare piuttosto che di pensare in modo creativo e di controllare i lavoratori piuttosto che di fornire discrezionalità e autonomia. A ciò si aggiunge che la riduzione dei costi è un elemento importante nel determinare il design dell'ambiente di lavoro, spesso più della sua funzionalità ed ergonomia (Vischer, 2007a). Nel periodo contemporaneo, però, queste condizioni non sono più ottimali, né fruttuose ed è dunque imperativo ripensare tali contesti. Le persone hanno sempre più opportunità di lavoro tra cui scegliere e l'ambiente di lavoro è diventato un fattore importante nella scelta di un lavoro piuttosto che di un altro, così come di rimanere in un'organizzazione o abbandonarla (Massoudi & Hamdi, ibid.). È chiaro, dunque, che la qualità dell'ambiente diventa un elemento di vantaggio competitivo per l'azienda, che vede influenzata la propria capacità di *recruitment* e di mantenimento dei talenti all'interno dell'organizzazione, evitando che possano scegliere altre realtà lavorative. Dal momento che, stando alle recenti ricerche, i livelli di *work engagement* sembrano sempre più bassi, il tema è reale e richiede attenzione. Si noti anche che con un mondo del lavoro sempre più inserito in un contesto tecnologico e digitalizzato, non è più necessario condividere uno spazio fisico per lavorare insieme, così il concetto di *work environment* si espande oltre i confini del classico ufficio. Inoltre, la distanza tra il lavoro e la vita privata si sta progressivamente accorciando: le persone cercano di fare amicizia sul posto di lavoro, cercano opportunità di carriera piuttosto che semplici occupazioni, pranzano al lavoro, dispongono di palestre all'interno dell'azienda, così come lavorano sempre più da casa (Vischer et al., 2008). Oggi, quello che si definisce come "posto di lavoro" è completamente cambiato, meno definito da confini fisici o temporali, è sempre più mobile e non-territoriale (Becker & Kelley, 2004; Preiser & Vischer, 2005). La ricerca evidenzia che i lavoratori potrebbero perdere molto tempo ed energie nel tentativo di interagire con un contesto mal strutturato, scomodo e disagiata. Questo è sempre più noto anche ai datori di lavoro, ai quali è diventato chiaro che tali energie non possono essere disperse in questo modo, ma devono essere impiegate diversamente, messe a frutto; nello specifico, sul lavoro e sulle relazioni (Vischer et al.,

ibid.). Questo diventa particolarmente rilevante al giorno d'oggi, dal momento che siamo consapevoli da un lato dell'irreplicabilità delle risorse umane e del loro valore, dall'altro degli elevati livelli di concorrenza che non consentono di disperdere le risorse.

Quando si parla di ambiente di lavoro si prendono in considerazione almeno tre dimensioni:

1. Le condizioni e caratteristiche ambientali (rumore, temperatura, qualità dell'aria, illuminazione).
2. Ergonomia e disposizione di strumenti e materiali (organizzazione delle aree condivise, delle scrivanie, facilità con cui si dispone del materiale).
3. Questioni di processo (progetti, attività, budget, scambi di opinioni e idee tra colleghi, possibilità di raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione).

Anche nella visione di Agbozo et al. (2017) l'ambiente di lavoro fa riferimento a tre categorie fondamentali, diverse da quelle viste poco sopra:

1. L'ambiente fisico di lavoro: ha a che vedere con le componenti fisiche e tangibili del luogo in cui la mansione viene svolta. Ci si riferisce all'illuminazione, alla temperatura, alla disposizione dell'arredamento, agli strumenti e al materiale. In questa categoria rientrano anche tutti gli elementi che hanno a che vedere con la salute e la sicurezza fisica dei lavoratori, che possono avere effetti anche sul benessere psicologico.
2. L'ambiente psicologico di lavoro: si riferisce a tutto ciò che, sul lavoro, influenza lo stato d'animo e le emozioni esperite dai lavoratori, le loro cognizioni e comportamenti. Ne sono esempi la cooperazione, il mobbing, le richieste lavorative, la mobilità, la chiarezza dei ruoli e delle informazioni.
3. L'ambiente sociale di lavoro: si riferisce alle relazioni all'interno del contesto lavorativo. Ha a che vedere, ad esempio, con le relazioni con i superiori e con i colleghi, con gli stili di comunicazione e di leadership, la disponibilità dei colleghi a fornire supporto e il *teamwork*.

Nella teorizzazione di Spector (1997), l'ambiente di lavoro consiste nella salute dei lavoratori, nella sicurezza del lavoro, nelle relazioni con i colleghi, nel riconoscimento delle performance ottimali, nella motivazione a svolgere un lavoro accurato e preciso e nella partecipazione al processo di *decision making*. È evidente che, in questo caso, la componente fisica è assente, quindi, quest'ultima definizione è esposta per completezza bibliografica, ma non risulta esaustiva ai fini della presente ricerca. Ciò non significa che tali componenti non siano rilevanti poiché, insieme ad elementi quali la flessibilità lavorativa, un *top management* supportivo e un carico di lavoro adeguato, garantiscono una performance lavorativa soddisfacente.

## **1.2 Uomo-Ambiente: una relazione transazionale finalizzata al comfort funzionale**

Da quanto esposto emerge che le persone non devono semplicemente essere in salute e al sicuro nel loro posto di lavoro, ma necessitano di supporto ambientale e strumentale nello svolgimento delle loro mansioni (Vischer, 1996). Il tema in questione, dunque, non è più il senso di comfort in generale, ma un comfort che deve essere funzionale. Ad esempio, un comfort dal punto di vista dell'illuminazione, che consente di non danneggiare l'apparato visivo, o un livello di ricircolo che consenta di respirare sempre aria fresca e pulita, evitando le emicranie e riducendo i cali di concentrazione (Cheng & Ng, 2006; Odemis et al., 2004; Ozturk, 2003; Rowe, 2004).

Ad ogni modo, il concetto di comfort funzionale crea un collegamento tra gli aspetti psicologici che i lavoratori apprezzano o non apprezzano del loro luogo di lavoro e misurazioni concrete degli *outcome*, come l'efficienza del team e il raggiungimento degli obiettivi predefiniti. Il modo in cui l'ambiente fisico è strutturato e occupato non ha a che vedere solo con come le persone si sentono, ma anche con la loro performance, il loro livello di *commitment*, la loro lealtà e lo sviluppo

di nuove conoscenze all'interno dell'organizzazione (che vanno a definire la struttura psicosociale nota come capitale umano) (Raziq & Maulabakhsh, 2014). La misurazione del modo in cui le persone percepiscono lo spazio in cui lavorano e le condizioni ambientali sono importanti indici a cui ricorrere per valutare l'efficacia delle strutture, degli ambienti e la loro performance (Vischer & Fischer, 2005). D'altro canto, è noto agli psicologi che le cose non hanno valore di per sé, ma per come vengono percepite. Così, l'ambiente non sembra avere un valore di per sé, ma lo assume sulla base di come viene percepito, valutato e modificato da chi lo abita. Dunque, diventa importante anche l'interazione tra l'ambiente e l'utente, dinamica e in continua mutazione. Infatti, l'utente non è un ricettore passivo di ciò che giunge dall'ambiente e delle costruzioni stesse, ma la sua esperienza è determinata e trasformata dalle attività e dalle azioni che l'utente svolge in quel contesto e dalle sue personali considerazioni; è una relazione transazionale, che può essere, cioè, modificata per essere resa più funzionale (Moore, 1980; Vischer, 2008).

Nei paragrafi successivi verranno descritte più esplicitamente le componenti che definiscono l'ambiente lavorativo.

### 1.3 Principali componenti fisiche dell'ambiente di lavoro

Scendendo più nel dettaglio, in linea con il lavoro di Massoudi e Hamdi (ibid.), le componenti fisiche maggiormente analizzate in letteratura sono le seguenti:

- La temperatura. Le aziende sono chiamate a mantenere una temperatura adeguata per i lavoratori. È chiaro che ogni persona ha preferenze diverse rispetto alla temperatura, ma ciò che conta è mantenere un clima adeguato secondo la norma. È importante che le aziende considerino questo fattore anche quando i lavoratori operano all'aperto e sono esposti alle intemperie. Ad esempio, l'OMS ha dichiarato che la temperatura ottimale all'interno degli uffici non dovrebbe scendere sotto i 18 gradi centigradi, né superare i 24.
- L'illuminazione. Senza una luce adeguata le persone potrebbero sforzare eccessivamente gli occhi, causandosi un danno alla vista. È importante, inoltre, che vi siano delle tende alle finestre e che gli schermi dei computer siano adatti. Chandrasekar (2011) nella sua ricerca è giunto alla conclusione che la tipologia e la quantità di illuminazione possono aumentare il livello di produttività sul lavoro.
- Il sollevamento di pesi. Alzare ripetutamente carichi pesanti aumenta il rischio di danni fisici. È importante che vengano forniti strumenti e conoscenze per sollevare appropriatamente i carichi, in modo tale da evitare danni alla salute. In Italia il D.lgs. 81/08 decreta che il limite massimo di pesi occasionali possibili da movimentare è di 25 kg per i lavoratori e 15 kg per le lavoratrici.
- Il rumore. La confusione nel luogo di lavoro, causata sia dalle persone che dai macchinari, espone i lavoratori a maggiori livelli di stress e affaticamento. È importante che si utilizzino superfici atte ad assorbire i suoni o apposite barriere. Un livello di rumore accettabile varia tra i 55 e i 65 decibel. Sembra che un rumore particolarmente elevato o fastidioso ostacoli certe tipologie di performance lavorative, come quelle che riguardano i *knowledge workers* (Banbury & Berry, 1998).

Appare evidente che questi elementi riguardano qualcosa di molto più importante della performance, della produttività e del raggiungimento degli obiettivi aziendali: infatti, tutto ciò riguarda la salute e la sicurezza delle persone sul posto di lavoro. Fare attenzione a questi elementi non è solamente un



dovere morale del datore di lavoro, ma un dovere sancito dalla legge italiana per mezzo del D. Lgs. 81 del 2008, che si applica a tutti i settori di attività, privati e pubblici, e a tutte le tipologie di rischio, ivi comprese quelle di carattere psico-sociale.

## 1.4 Principali componenti comportamentali dell'ambiente di lavoro

Nonostante la nostra esistenza e la nostra esperienza siano principalmente fisiche e sensoriali, emerge dalle ricerche in materia anche l'importanza delle componenti comportamentali dell'ambiente di lavoro, individuate e descritte nello studio di Massoudi e Hamdi (inbid.), ed esposte di seguito:

- Una comunicazione aperta e trasparente. Ha che vedere con la percezione dei lavoratori che quello che hanno da dire ha un valore e che loro stessi sono parte dell'organizzazione. Diventa importante, durante le riunioni o in qualsiasi altra occasione congrua, esplicitare gli obiettivi e i valori dell'organizzazione. In questo modo, i lavoratori sapranno anche per cosa stanno lavorando, oltre che per lo stipendio. Avere discussioni aperte e libere consente di prendere parte alla definizione degli obiettivi lavorativi e di come raggiungerli, favorendo la partecipazione di tutti coloro che operano all'interno dell'organizzazione.
- Il *work-life balance*. La percezione di un equilibrio tra la vita e il lavoro che consente di raggiungere i propri obiettivi non solo lavorativi ma anche privati e familiari è di fondamentale importanza. È fondamentale che i lavoratori non siano sopraffatti dal lavoro, ma che abbiano una sufficiente quantità di tempo da dedicare a se stessi, ai propri interessi, alla propria famiglia e al proprio gruppo di amici. Al contrario, sentire di dedicare la propria vita esclusivamente al lavoro è fonte di stress lavoro-correlato. Inoltre, coltivare la propria vita fuori dal lavoro e le proprie passioni, rende le persone più performanti anche sul lavoro, in quanto avranno sviluppato una maggiore creatività e un *out-of-the-box thinking*. Ancora una volta, dunque, si richiama l'attenzione alla presenza di vantaggi bidirezionali, per il lavoratore e per l'azienda.
- Le opportunità di training e di sviluppo. In un mondo del lavoro in continua evoluzione e sempre più tecnologico è fondamentale poter giovare di opportunità di aggiornamento. L'idea di base è che chi non si aggiorna viene rimpiazzato, e questo vale sia per i lavoratori che per le organizzazioni, poiché anche i lavoratori, soprattutto i più giovani, sono maggiormente attratti da aziende moderne e informatizzate.
- Il riconoscimento dell'impegno. I comportamenti e le performance di buon livello vanno riconosciuti: questo renderà maggiormente probabile la loro ripetizione. Non si tratta esclusivamente di riconoscimenti monetari: a volte, è sufficiente anche una parola per far sentire il lavoratore motivato e valorizzato.
- Un forte spirito di squadra. L'uomo è un animale sociale che necessita di associarsi agli altri per sopravvivere. Ma non solo: lavorare come una squadra fa percepire che si sta lavorando per qualcosa di più grande di sé stessi, e ci si sente supportati nel farlo.
- La produttività dei lavoratori. La produttività si riferisce, in generale, all'efficacia della prestazione lavorativa. Questo tema verrà approfondito maggiormente nelle pagine che seguono.

Alla lista esposta si aggiunge un ulteriore importante elemento: la privacy percepita, che sembra influenzare la soddisfazione e la risposta di stress. La privacy sembra influenzare anche la qualità della comunicazione (Sundstrom et al., 1982).

## 1.5 La soddisfazione per l'ambiente di lavoro

La soddisfazione lavorativa è stata primariamente definita da Spielgler (1938) come la considerazione di essere felici e, appunto, soddisfatti, in riferimento all'insieme di condizioni fisiche, psicologiche e ambientali del contesto lavorativo. Nello specifico, la soddisfazione dei lavoratori per l'ambiente in cui operano è sempre stato un importante punto di partenza per la valutazione ambientale (Craik, 1966; Friedman et al., 1978; Little, 1968). Ha a che vedere con il modo in cui le persone conoscono e agiscono in un determinato spazio, e questo evidentemente non si esaurisce esclusivamente in ciò che si può vedere ad occhio nudo, ma si compone di percezioni e atteggiamenti. Analizzare approfonditamente il tema è un elemento fondamentale, dal momento che ricerche recenti hanno rilevato che il 62% dei lavoratori dichiara che la propria soddisfazione lavorativa dipende in larga misura dall'ambiente fisico di lavoro, mentre il 22% la associa alle relazioni sociali sul lavoro (Agbozo et al., *ibid.*). La ricerca valutativa, che a partire dagli anni Ottanta ha avuto luogo soprattutto relativamente agli uffici, ha proprio l'obiettivo di capire quali elementi presenti nell'ambiente di lavoro determinano soddisfazione o insoddisfazione e frustrazione nei lavoratori (Marans & Spreckelmeyer, 1981; Ornstein, 1999; Wineman, 1986). Ciò che è emerso dalle *survey* sviluppate in materia, è che gli impiegati sono insoddisfatti delle postazioni di lavoro organizzate in *open space*, a causa del rumore, delle distrazioni e della mancanza di privacy; allo stesso modo, non sembra essere apprezzata una eccessiva uniformità degli spazi e delle unità operative (Chruchman et al., 1990; Sommer & Steiner, 1988; Sundstrom et al., 1982). Tuttavia, gli esiti di queste ricerche non sempre si sono tradotti in applicazioni pratiche. Ad esempio, la forma degli uffici *open space* continua ad essere preferita e ampiamente diffusa, perché più economica sia in termini di spazio che finanziari. In ogni caso, non vanno sottovalutati neppure gli effetti positivi di lavorare in un ambiente *open space*, come la possibilità di scambiare con i colleghi informazioni in modo veloce e informale e di sentirsi maggiormente supportati dal team nello svolgimento delle proprie mansioni. Molti studi si sono occupati di capire più nello specifico quali elementi influenzano la soddisfazione per il luogo di lavoro. È emerso che gli elementi principali riguardano la luce indiretta, la ventilazione meccanica, la disponibilità di luce naturale, strumenti di lavoro nuovi ed efficienti, ma anche la possibilità di *decision making*. Quest'ultimo elemento è in linea con lo storico modello di Karasek (Karasek & Theorell, 1990), che ha evidenziato che la relazione tra le elevate richieste lavorative e lo stress lavoro-correlato è mediato dalla discrezionalità nello svolgimento dei compiti e nel raggiungimento degli obiettivi.

Quando si parla di ambiente di lavoro, è opportuno distinguere tra comfort fisico, che si riferisce alla soddisfazione dei bisogni umani di base, come la sicurezza, l'igiene e l'accessibilità (senza le quali la struttura risulta essere inagibile) e il già menzionato comfort funzionale, che si definisce come il supporto dell'ambiente nell'esecuzione delle attività e delle mansioni lavorative. Un arredamento ergonomico, display dei pc che consentano di non danneggiare la vista, poltrone comode e stanze appartate per le riunioni sono esempi di elementi che consentono di mantenere un livello soddisfacente di comfort funzionale. È evidente che l'aspetto chiave nella definizione del comfort funzionale è la possibilità concreta di raggiungere gli obiettivi predefiniti all'interno di un determinato spazio. In definitiva, da un lato c'è un ambiente che deve essere modificabile, su cui l'utente deve poter agire, e dall'altro l'abilità del lavoratore di interagire, anche modificandolo, con l'ambiente che lo circonda al fine di gestire lo stress e soddisfare le richieste dell'azienda.

Concludendo il tema della soddisfazione lavorativa, anche la ricerca di Taheri et al. (2020) ha dimostrato che c'è una relazione lineare tra l'ambiente di lavoro e la soddisfazione, e che modificare il contesto di lavoro ascoltando chi primariamente lo vive (i lavoratori) potrebbe essere una strategia vincente per l'organizzazione. Poter modificare il proprio ambiente di lavoro, infatti, è un'importante fonte di *agency* che fa sentire i lavoratori protagonisti della loro carriera e capaci di padroneggiare l'ambiente, in una libertà tale che consente loro di sentirsi soddisfatti. Nei paragrafi successivi verranno descritti alcuni rilevanti fenomeni, rilevanti per una comprensione più approfondita dei temi analizzati, che la letteratura ha collegato all'ambiente di lavoro.

## 1.6 Territorialità e Appartenenza

Sembra che il senso di appartenenza sia un importante indicatore per la misura della qualità dell'ambiente di lavoro e per la previsione del successo lavorativo, persino in misura maggiore della soddisfazione o della performance (Fischer, 1983; Sundstrom & Sundstrom, 1986). La sensazione di appartenenza e di sentire come proprio lo spazio in cui si lavora dipende molto da come il team e lo spazio condiviso vengono definiti e dalla personale partecipazione alla definizione e all'organizzazione degli spazi (Vischer, *ibid.*).

Ciò che emerge dalla letteratura è che il comfort psicologico ha molto a che vedere con la possibilità di agire sul proprio ambiente di lavoro, di poterlo controllare e di avere un senso di privacy (Vischer et al., 2008). La componente principale del comfort psicologico è il senso di territorialità, sia in termini individuali (come il proprio ufficio) che di gruppo (come gli spazi condivisi dal team di lavoro); la territorialità si riferisce allo schema comportamentale che si esprime attraverso la personalizzazione e appropriazione degli spazi, marcando il territorio e definendo specifici limiti che andranno a definire le interazioni con l'ambiente (Fischer, 1989; Sundstrom, 1982; Steele, 1986). È evidente che lo spazio non è composto unicamente da muri, porte e mobili; il senso di territorialità nel contesto di lavoro è influenzato anche dal proprio ruolo, dal senso di privacy e dalla percezione di controllo (Vischer, *ibid.*).

Il controllo dell'ambiente e, più nello specifico, la percezione di controllo influenzano i lavoratori su due livelli: controllo strumentale e senso di *empowerment* (Vischer, 2005). Il primo riguarda, ad esempio, la possibilità di accendere o spegnere la luce, di chiudere la porta e di regolare la temperatura degli ambienti; gli studi dimostrano che quando le persone fanno di poter avere un controllo strumentale sul loro ambiente e lo esercitano di conseguenza, godono di benefici psicologici in termini di calo di stress e aumento di soddisfazione per il lavoro (Niemala et al., 2002). L'*empowerment*, invece, ha a che vedere con la percezione della possibilità di partecipare al design dell'ambiente di lavoro e di essere più informati in merito ai cambiamenti; anche questo processo aumenta la percezione di controllo sull'ambiente da parte del lavoratore, a un livello che potremmo definire "superiore". Se è vero che il senso di controllo sull'ambiente ha un impatto psicologico positivo e si associa ad emozioni positive, è anche vero che la percezione di non averlo fa sentire le persone demotivate e impotenti (McCoy & Evans, 2005). È importante, dunque, che i dipendenti siano informati o, meglio, possano partecipare alle decisioni in merito ai cambiamenti ambientali, poiché questo aumenterà il loro senso di territorialità e appartenenza (Vischer, 2005). Alcuni studi hanno dimostrato che i tratti di personalità si associano a particolari reazioni all'ambiente e agli edifici lavorativi, così come vi si associano le differenze in termini affettivi, cognitivi e percettivi (Somat et al., 1999). Ad esempio, una ricerca sul tema ha dimostrato che le persone estroverse performano meglio rispetto alle persone introversive in contesti *open office* (McCusker, 2002).

## 1.7 Produttività e Performance al lavoro

Il concetto di *workplace performance* indica un ambiente di lavoro il cui obiettivo è quello di sostenere la performance dei lavoratori e che è esplicitamente progettato per migliorare la produttività (Clements-Croome, 2006). Un elemento che sembra essere complicato per i ricercatori è afferire alla medesima definizione di produttività, dal momento che alcuni preferiscono misurarla con modalità oggettive, mentre altri preferiscono ricorrere ai questionari *self report* (Oseland, 1999). Possiamo considerare almeno tre forme di produttività, ciascuna delle quali è diversamente influenzata dall'ambiente:

1. La produttività individuale, valutata sul microspazio di lavoro, come l'ufficio o la postazione, e su come questi elementi influenzano la produttività, cioè quanto velocemente e accuratamente il lavoratore raggiunge l'obiettivo lavorativo predefinito. Questa forma di produttività è influenzata dalla luminosità, dal rumore, dalla variazione di temperatura e dal grado di umidità. In tal senso un livello di produttività individuale positivo si riferisce a una performance lavorativa più veloce e accurata, laddove un livello di produttività individuale negativo si riferisce a lentezza, commissione di un elevato numero di errori, così come problemi di salute, sia in senso fisico che psicologico (Vischer et al., ibid.).
2. La produttività di gruppo (inteso come team di lavoro) è valutata in termini di qualità e quantità dei processi, e si misura in tempi di lavoro, successi e nuove idee che portano a processi lavorativi fruttuosi. Sono rilevanti le aree di lavoro condivise e gli strumenti e materiali a disposizione del team.
3. La produttività dell'organizzazione, che si riferisce al macroambiente, nonché all'intera area dell'organizzazione. Diventano importanti la centralizzazione e la facilità di accesso alle strutture, le distanze tra le varie aree, ascensori veloci, aree mensa attrattive e la facilità con cui si trova parcheggio all'esterno dell'edificio (Vischer, 2006). Le ricerche dimostrano che sia la performance del lavoratore che il successo organizzativo raggiungono livelli più bassi quando vi è un'interferenza da parte dell'ambiente di lavoro anziché un sostegno (McCoy & Evans, 2005).

Alcuni studi successivi hanno cercato di quantificare la produttività dei lavoratori in termini di ROI (*return on investment*) che derivano dall'intervento sull'ambiente (Brill & Weideman, 2001; Sullivan, 1990). Brill (1992) ha stimato che un miglioramento del contesto ambientale (nei termini fin qui menzionati) potrebbe migliorare la produttività tra 5 e 10 punti percentuali. Uno studio di Springer (1986) ha dimostrato che rinnovare l'arredamento e le strumentazioni condivise da un team aumenta la velocità nel raggiungere gli obiettivi e ne eleva l'accuratezza. E' un'ulteriore conferma che lo spazio in cui si vive e si opera influenza la propria performance e il modo in cui viene svolto il compito assegnato.

Dalla ricerca di Mohamed (2005), emerge che anche i cambiamenti significativi in termini di compensazione, promozioni e benefit sono importanti predittori della soddisfazione lavorativa e migliorano la performance.

Oltre al livello di soddisfazione dei lavoratori, alcuni studi in tema di ergonomia hanno misurato i livelli di assenteismo e di produttività (*self-reported*), in relazione a specifiche condizioni ambientali, come la ventilazione e la qualità dell'aria, l'illuminazione e la presenza di luce naturale o artificiale, l'acustica e il controllo del rumore e il posizionamento dei mobili e il comfort. Ad esempio, è stato dimostrato che la vicinanza alle finestre e la loro misura correla positivamente con il livello di

produttività *self-reported*, influenzato anche dalla possibilità di poter godere di una vista sull'ambiente esterno, soprattutto se naturalistico (Hedge, 2000; Leather et al., 1998; Mallory-Hill et al., 2005). Addirittura, sembra che per i pazienti ospedalizzati la possibilità di godere di luce naturale e di una vista che dia sull'esterno si associno positivamente a una migliore e più rapida guarigione (Verderber & Reuman, 1988; Ulrich, 1991).

I lavoratori che operano in un contesto *open space* dichiarano il rumore e la confusione come la principale fonte di *discomfort* e disturbo, che interferisce con il loro livello di produttività (Stokols & Scharf, 1990; Mital et al., 1992). Il tentativo di controllare i livelli di rumore con superfici assorbenti non risulta comunque sufficiente, dal momento che i contesti di lavoro sono sempre più affollati e richiedono una continua collaborazione tra i colleghi per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. In termini di performance, secondo lo studio di Massoudi e Hamdi (ibid.), il fattore dell'ambiente fisico che influenza maggiormente la performance dei lavoratori è rappresentato dai mobili e dall'arredamento. Secondo i lavoratori un ambiente mal fornito o mal disposto è la principale causa della perdita di tempo ed energie sul lavoro.

È chiaro che un elemento tanto impattante come lo spazio in cui si vive e ci si muove non impatta solo la produttività. Evans & Cohen (1987) hanno evidenziato che gli elementi stressogeni presenti nell'ambiente di lavoro influenzano anche le relazioni e le dinamiche sociali, riducendo la cooperazione, il comportamento altruistico, il lavoro come team e il supporto sociale.

## 1.11 Work Environment e Attività Fisica

È evidente che, nonostante le nostre esistenze siano sempre più frenetiche e in continuo movimento, paradossalmente, le nostre vite sono anche sempre più sedentarie, con conseguenze spesso gravi per la nostra salute. Nella loro revisione delle ricerche in ambito della psicologia ambientale, Zhu et al. (2020) hanno individuato una serie di elementi dell'ambiente lavorativo che possono favorire o inibire l'attività fisica, con un conseguente impatto sulla salute psicofisica dei lavoratori. Ad esempio, le scrivanie ad altezza regolabile e i tapis roulant pensati per essere posizionati sotto le scrivanie consentendo di fare movimento mentre si sta seduti sono esempi di fattori ambientali che sollecitano un comportamento attivo e meno sedentario; laddove, la presenza di un parcheggio privato nelle vicinanze dell'organizzazione e di un ascensore, sono esempi di fattori che inibiscono l'attività fisica e rendono maggiormente probabile uno stile di vita sedentario. A sostenere la salute delle persone, dunque, non è solamente l'attività fisica tradizionalmente prevista per il tempo libero, ma è importante cercare di capire come facilitare l'attività fisica anche all'interno del contesto lavorativo, mentre si svolgono le proprie mansioni, e nel percorso casa-lavoro e viceversa (un possibile esempio è quello di mettere a disposizione biciclette aziendali). Questo è importante anche per l'organizzazione stessa, in quanto è dimostrato da Zhu et al. (ibid.) che l'attività fisica ha come conseguenza una migliore performance lavorativa.

## 1.8 Work Environment e Work Engagement

Dalla ricerca di Kumar e Sia (2012) è emerso che laddove un ambiente lavorativo supportivo contribuisce alla crescita dei lavoratori e della loro performance, un ambiente ostile (anche dal punto di vista strutturale) determina un affaticamento dei lavoratori che, nel tempo, potrebbe presentarsi nelle vesti del burnout. Tale sindrome occupazionale si definisce in quanto legata allo stress lavoro-correlato e porta il soggetto ad esperire sintomi fisici, come le cefalee, e psicologici, come l'ansia e l'insonnia (Maslach et al., 1997). I lavoratori tendono a sentirsi maggiormente coinvolti nel loro

lavoro quando si sentono riconosciuti e valorizzati, quando hanno relazioni positive con i colleghi e con il manager e quando si sentono trattati come persone e non come numeri. Successivamente, a conferma di ciò, anche lo studio di Anitha (2014) ha individuato un'associazione positiva tra l'ambiente di lavoro e il *work engagement*. Inoltre, un ambiente di lavoro positivo e ben organizzato consentirebbe di attrarre nuovi candidati per le posizioni vacanti all'interno dell'organizzazione. Anche dalla ricerca di Gerards et al. (2018) è emerso con chiarezza che un'organizzazione appropriata e funzionale dell'ambiente fisico e delle forme e modalità di lavoro sono elementi importanti per aumentare il *work engagement* così come la performance. È evidente, dunque, che un ambiente sano, supportivo e significativo per il lavoratore (Popli & Rizvi, 2016), è un elemento chiave del *work engagement*. Gli studi in questione, così come molti altri, hanno analizzato la relazione tra l'ambiente sociale e il *work engagement*, ma ciò che sembra essere ancora poco analizzato in letteratura è la potenziale relazione che intercorre tra l'ambiente fisico e il *work engagement*. Fare chiarezza su tale legame è uno degli obiettivi della presente ricerca.

## 1.9 La Sick Building Syndrome

Non solo *work engagement*: l'ambiente di lavoro può essere fonte di malessere, nonché patogeno. Il concetto di Sick Building Syndrome (SBS) è stato introdotto negli anni Settanta, anche se le prime vere ricerche si sono sviluppate a partire dal decennio successivo. Tale concetto si riferisce a un insieme di malattie e disturbi non specifici esperiti quando ci si trova all'interno di un particolare contesto al chiuso. I sintomi generalmente svaniscono alcune ore o giorni dopo che la persona ha abbandonato l'edificio in questione (Passarelli, 2009). L'eziologia è ancora oggi poco chiara e la sindrome stessa risulta essere poco nota tra i dirigenti e tra chi si occupa di risorse umane. Un edificio viene definito "*sick building*" quando almeno il 20% del personale esperisce sintomi per almeno due settimane, che svaniscono quando la persona si allontana dal locale in questione (Environmental Analytics L.L.C., 2009).

Approcciandosi alle ricerche che si sono susseguite sul tema, non è stato possibile individuare una causa unitaria a questa problematica. Passarelli (2009) propone una serie di elementi come potenziali cause della SBS, per alcuni versi simili a quelli visti in precedenza:

- Composti organici volatili e fonti di inquinamento interno, che derivano da fotocopiatrici, stampanti e prodotti per la pulizia. Tali elementi influenzano la salute in diversi modi, giungendo a causare mal di testa, stress e difficoltà respiratorie.
- Fonti di inquinamento esterno. Si riferisce a fattori come il fumo esausto delle auto e altri inquinanti industriali, che entrano anche semplicemente aprendo le finestre e che si aggiungono a una già cattiva qualità dell'aria degli ambienti interni.
- Temperatura e umidità. Tipicamente, si riscontrano temperature eccessivamente alte (superiori ai 22 gradi) e scarsi livelli di umidità che, causando disidratazione, possono determinare effetti negativi sia sul piano psicologico che fisico.
- Rumore e confusione.
- Illuminazione povera o inadeguata.
- Fattori psicologici (es. stress)

Per quanto concerne le conseguenze della SBS, invece, sono state raggruppate da Rostron (1998) in cinque categorie:

1. Irritazioni delle mucose (che tipicamente riguardano gli occhi, il naso e la gola)
2. Disturbi neuropsichiatrici (come la stanchezza, il mal di testa, la confusione e i capogiri)
3. Disturbi della pelle (come la secchezza, il prurito e le eruzioni cutanee)
4. Sintomi asmatici (come oppressione al petto e difficoltà respiratorie)
5. Sensazione di nausea, che può derivare dal cattivo odore delle emissioni inquinanti.

La diagnosi risulta complicata, in quanto i sintomi differiscono sulla base delle caratteristiche e sensibilità fisiche individuali, e non sembra esserci univocità. Alcuni autori propongono una visione della SBS come un fenomeno di gruppo, piuttosto che come una malattia (Norback, 2009). È chiaro che la SBS è una condizione che può riguardare chiunque, così come lo stress lavoro-correlato. Non è emersa alcuna associazione con l'età, ma sembra più frequente tra le persone di genere femminile, e in coloro che manifestano più spiccati livelli di nevroticismo e somatizzazione, così come in chi ha ricevuto diagnosi di disturbi mentali (Norback, *ibid.*). Il problema, dunque, appare essere consistente ed influente, dal momento che sembra essere associato a un peggioramento della performance (Norback, *ibid.*). Di conseguenza, è importante cercare di capire come intervenire. È innanzi tutto auspicabile un intervento di tipo preventivo, che consideri il problema durante la progettazione dell'edificio e la scelta dei materiali, degli arredi e dei sistemi che dovranno essere regolarmente revisionati e rinnovati. Ad esempio, si potranno evitare scrivanie eccessivamente riflettenti e potrà essere inserita una temperatura massima nei termostati. Potrebbero rivelarsi importanti anche training in cui si potrebbero formare i lavoratori su come ridurre il rischio di SBS, ad esempio riducendo le emissioni scoraggiando l'utilizzo di qualsiasi tipo di spray. Per quanto concerne gli interventi di tipo reattivo e riparatorio, è fondamentale innanzi tutto identificare la SBS e successivamente intervenire modificando e rinnovando gli elementi che risultavano patogeni. È necessario effettuare un continuo monitoraggio, sia sulle persone che sulle potenziali fonti patogene, e la responsabilità di occuparsene è in capo al datore di lavoro. È importante che i responsabili delle risorse umane e i datori di lavoro siano consapevoli dell'esistenza e delle caratteristiche della sindrome sin qui descritta, in modo tale da poter risolvere il problema o, meglio, prevenirlo. Ciò risulta importante non solo per il bene dei lavoratori, ma dell'azienda tutta, dal momento che, come detto, la SBS ha un impatto negativo anche sulla performance dell'azienda, che si troverà a dover gestire lavoratori ammalati, nonché meno motivati e meno produttivi, e clienti insoddisfatti. Gli studi sull'ergonomia aiutano ad individuare e a comprendere meglio possibili soluzioni.

### **1.10 Interventi di training sull'ergonomia in ufficio**

Sembra che i training sull'ergonomia in ufficio, costruiti per conferire ai lavoratori conoscenze e competenze che consentano loro di sfruttare i servizi, gli strumenti e i principi ergonomici, possano avere un ruolo nello sviluppo di un *work flow* e nel miglioramento delle condizioni di salute e dell'efficacia ed efficienza dei lavoratori (O'Neill, 1998; Robertson & O'Neill, 1999). Effettivamente sembra che queste tipologie di training siano utili ad aumentare la conoscenza del proprio ambiente di lavoro, a ridurre il senso di disagio e stress e a migliorare la performance (Brisson et al., 1999; Robertson, 1994; Verbeek, 1991). Gli studi sui training di questo genere ci informano che la sola presenza di apparecchiature e strumenti ergonomici non è sufficiente, ma è fondamentale istruire le persone sul loro corretto uso. Ancora oltre, si è notato che quando si trasmettono conoscenze e abilità circa lo spazio circostante, i lavoratori tendono anche ad agire maggiormente sull'ambiente, modificandolo, migliorandolo e personalizzandolo, muovendosi all'interno dell'ambiente in modo più libero e creativo (Verbeek, *ibid.*; Robertson et al., 2002). La possibilità di controllare il proprio

ambiente di lavoro si associa positivamente a una maggiore soddisfazione e a una migliore performance, anche di gruppo (O'Neill, 1993; O'Neill & Evans, 2000). Dalla ricerca di Huang et al. (ibid.) si evince una conferma di quanto detto poco fa: la maggiore conoscenza derivante dai training conferisce ai lavoratori un maggiore senso di controllo sull'ambiente, nonché la possibilità di modificarlo al fine di aumentare la privacy, migliorare la comunicazione e minimizzare le distrazioni. La conseguenza di quanto esposto, dunque, è che chi è deputato a prendere le decisioni in merito agli ambienti di lavoro è tenuto a conoscere gli esiti delle ricerche citate, così come degli altri studi presenti sul tema, dal momento che l'ambiente è chiamato a supportare il lavoratore, che in un contesto confortevole avrà la possibilità di risparmiare energie e raggiungere gli obiettivi aziendali in modo più efficace ed efficiente, potendo contare sulle proprie piene risorse e senza ammalarsi. Infatti, oggi, molte aziende cercano le modalità più adeguate per utilizzare gli spazi di lavoro stimolando la collaborazione, la comunicazione e la performance e per ridurre il malessere e lo stress psico-fisico (Huang et al., 2004). Tuttavia, ad oggi, questi sforzi non sembrano sufficienti e l'insoddisfazione per il proprio ambiente di lavoro rimane alta tra i lavoratori di tutto il mondo. Ad ogni modo, è opportuno considerare che il concetto di supporto non può limitarsi a qualcosa che si riceve dall'ambiente, ma deve riferirsi anche alla possibilità di agire sullo stesso per renderlo più supportivo e comodo. Sempre più di frequente anche i designers invitano, nella creazione dei futuri spazi di lavoro, a mettere a disposizione dei lavoratori dispositivi mobili e regolabili, che possano essere controllati dai dipendenti. Una temperatura regolabile ne è un esempio, così come la possibilità di far circolare l'aria. La persona, dunque, non ha un ruolo passivo, ma è chiamata a intervenire sull'ambiente, non a subirlo. Se invece il lavoratore è costretto a subire le caratteristiche di un contesto senza poterle modificare, gli è richiesto uno sforzo maggiore per svolgere il proprio compito e questo può sfociare in un calo di motivazione ed elevati livelli di stress lavoro-correlato che, a loro volta, sono noti predittori dell'assenteismo e del turnover, nonché della malattia lavorativa. Nello specifico, è stato introdotto il concetto di *workspace stress*, che si riferisce al grado in cui i lavoratori devono disperdere le loro energie per compensare le avverse condizioni ambientali nello svolgimento delle loro mansioni e alle conseguenze negative per la loro salute psico-fisica (Vischer, 2007b). Un ambiente che può essere controllato e modificato e su cui si conoscono le potenziali modalità di intervento sono elementi che possono potenzialmente ridurre questa particolare forma di distress. Ancora una volta, dunque, la discrezionalità e l'autonomia nella definizione delle modalità di lavoro e la personalizzazione degli spazi risultano essere un elemento vincente, sia per le organizzazioni che per i lavoratori.



## Capitolo 2

### L'Autenticità nel contesto di lavoro

#### 2.1 Revisione della letteratura esistente: modelli e teorie

L'importanza di essere autentici è stata decantata sin dai tempi antichi, da filosofi come Socrate, ma è stata ripresa in tempi più moderni anche da autori come Sartre, Rogers e Maslow (Cha et al., 2019) andando, dunque, oltre i confini della psicologia. Negli ultimi decenni si è approfondito il tema del benessere nel contesto lavorativo, che ha acquisito centralità sia in ambito pubblico che accademico, in quanto si è capito che poter disporre di lavoratori felici e in salute non ha a che vedere esclusivamente con i programmi di welfare sempre più richiesti, ma può essere una vera e propria *business strategy* che conferisce all'azienda un vantaggio competitivo (Holland et al., 2018; Day, 1994). È emerso, in particolare, che a dichiarare un minore livello di benessere sono soprattutto i lavoratori a cui è richiesto un contatto con il pubblico. Le interazioni interpersonali sono abilità di base necessarie per interfacciarsi con la realtà circostante, ma implicano anche un controllo emotivo, un adattamento alle norme e consuetudini e un ridimensionamento di sé che, nel complesso, hanno assunto il nome di lavoro emozionale (Kinman, 2009;), e che sembrano determinare minori livelli di benessere organizzativo, se non dei veri e propri danni alla salute dei lavoratori (Kinman, 2009; Hoschschild, 1979; Mishra & Bhatnagar, 2010). Le organizzazioni, in modo più o meno esplicito, da sempre rendono note le modalità di comportamento, le emozioni e i valori da cui vogliono essere caratterizzate e in cui vogliono essere riconosciute. Chiaramente, chi lavora all'interno di tali organizzazioni è chiamato ad adeguarsi a tali norme. Esempi tipici sono la simpatia e l'amichevolezza dei dipendenti, oppure la loro freddezza e austerità (Magnus et al., 2012; Toor & Ofori, 2009). La richiesta che viene fatta ai dipendenti, come si diceva, è di adattarsi a tali espressioni e atteggiamenti. Il costo per la persona, però, può essere elevato, in quanto ciò implica allontanarsi dal proprio vero sé, perdere autoconsapevolezza e sentirsi alienati; ma oltre al costo in termini di benessere psicofisico per la persona, anche l'azienda in tali circostanze potrà trovarsi ad affrontare situazioni tutt'altro che desiderabili, come il *disengagement* e il *burnout* dei propri dipendenti (Dhanpat, 2016; Metin et al., 2016; Cable & Kay, 2012; Menard & Brunet, 2011; Brotheridge & Grandey, 2002; Santos et al., 2015; Schaubroeck & Jones, 2000; Diener et al., 1999); tali costi sono molto insidiosi, perché la maggior parte delle volte i dirigenti non sono in grado di prevederli e controllarli. Al contrario, l'autenticità ha a che vedere con il sentirsi se stessi, rimanere veri e connessi al proprio vero sé anche mentre si è al lavoro, in modo tale che vi sia sempre congruenza tra le emozioni percepite e quelle mostrate all'esterno (Menard & Brunet, ibid.). Wood et al. (2008) hanno definito e misurato l'autenticità come

un costrutto composto da tre dimensioni: autoalienazione, vivere in modo autentico e l'accettazione di influenze esterne. L'autoalienazione ha a che vedere con l'esperienza di "non sapere chi si è" al lavoro e sentirsi distanti dal proprio vero sé. La seconda dimensione, vivere in modo autentico, si riferisce al grado in cui i lavoratori sono se stessi al lavoro e si comportano in accordo con le loro convinzioni, i loro valori e il loro sentire. L'ultima dimensione, accettazione di influenze esterne, si riferisce al grado in cui l'individuo è in balia delle aspettative degli altri e si preoccupa delle valutazioni che altri danno di lui (o lei) e al suo lavoro. Un livello di autenticità ottimale prevede bassi livelli di autoalienazione, alti livelli di *authentic living* e bassi livelli di impatto delle influenze esterne.

Nel tempo gli studiosi hanno dato definizioni anche piuttosto diverse tra loro del costrutto in questione, ma possono essere individuati degli elementi comuni alla maggior parte delle teorie:

- L'elemento centrale nella maggior parte delle definizioni è l'allineamento tra ciò che la persona sente dentro di sé, in termini di pensieri ed emozioni, e ciò che mostra all'esterno attraverso il comportamento e gli atteggiamenti (Cha et al., ibid.).
- Tipicamente, l'autenticità viene considerata come distribuita lungo un continuum, ai due poli del quale si trovano alta autenticità e bassa autenticità.
- Molto spesso, si trova in letteratura una distinzione tra autenticità esperita e autenticità percepita dall'esterno. La prima fa riferimento ai livelli di autenticità percepiti e dichiarati dalla persona interessata, mentre la seconda si riferisce al livello di autenticità di una persona percepito dagli altri individui che la circondano (es. colleghi). Entrambe le misure hanno vantaggi e svantaggi. Generalmente, comunque, quando parlano di "sentirsi autentici", "essere autentici" e "comportarsi in modo autentico", i ricercatori si riferiscono all'autenticità esperita.

Salmela (2007) ha considerato l'autenticità come uno degli elementi centrali della vita emotiva di un individuo, e ciò è in linea con l'affermarsi nel panorama del counseling della psicologia positiva, che ha fatto del costrutto in questione un elemento di fondamentale importanza. L'autenticità sul lavoro prevede che ci sia un fit tra le richieste dell'organizzazione e il modo in cui l'individuo si sente; ciò è noto come *person-environment fit* (Van den Bosch & Taris, 2014b), ossia un equilibrio tra se stessi e l'ambiente circostante. La ricerca ha messo in evidenza che i lavoratori che nel loro contesto di lavoro si espongono e rimangono se stessi, rispetto a quelli che non lo fanno, credono maggiormente in se stessi, sono più consapevoli di sé e, chiaramente, vengono percepiti come più autentici anche dall'esterno. Essere se stessi, inoltre, è intrinsecamente motivante e aiuta i lavoratori a rimanere concentrati e coinvolti nel lavoro, sentendosi più realizzati e meno emotivamente esausti. Tutto ciò determina maggiori livelli di benessere psicofisico e soddisfazione per il proprio *output* (Gagnè & Bhave, 2011). Una conferma di quanto detto deriva dallo studio di Ariza-Montes et al. (2017), che hanno comprovato che le persone che mostrano il proprio vero sé anche nel contesto di lavoro sono più *engaged* e sono maggiormente dedite all'attività lavorativa, dalla quale si sentono coinvolti e motivati. Approfondire tale associazione è stato uno degli obiettivi della presente ricerca, riassunti nelle pagine seguenti.

Alcuni studi presenti in letteratura ci informano che i livelli di autenticità non sono definiti a priori, ma possono cambiare nel tempo e fluttuare anche all'interno di brevi periodi (Cha et al., ibid.). Sembra, quindi, che non sia possibile parlare di autenticità di tratto ma, piuttosto, di stato. Le modalità, le cause e le conseguenze di tali modifiche non sono ancora del tutto chiare e richiedono approfondimenti ulteriori. Tale prospettiva, dunque, parte dal presupposto che così come l'ambiente di lavoro è soggetto a cambiamenti, lo è anche il *fit* tra la persona e l'ambiente, che deve essere continuamente ridefinito. Tuttavia, esistono anche teorici dell'autenticità come caratteristica di tratto,

che non cambia significativamente nelle diverse situazioni o momenti della vita, ma che è una caratteristica stabile della persona (Kernis & Goldman, 2006; Wood et al., 2008).

## 2.2 Alla base di Autenticità e Inautenticità

Mahdi Ebrahimi et al. (2019) sottolineano che un elemento fondamentale per sentirsi autentici al lavoro è percepire la “*home persona*” e la “*work persona*”, cioè che persona si è quando si è a casa e che persona si è quando ci si trova al lavoro, come compatibili, simili e ben combinate in un’unica persona (che potremmo definire come il sé). Proseguendo nell’analisi della letteratura emerge che un’altra delle principali cause dell’inautenticità al lavoro è la dissonanza emotiva, in quanto generalmente nell’ambiente di lavoro le persone modificano le loro emozioni, amplificando quelle ritenute positive e riducendo o sopprimendo quelle ritenute negative. Si parla, rispettivamente, di assonanza positiva e assonanza negativa; per fare un esempio, la prima è tipica degli assistenti di volo, e la seconda dei poliziotti. (Barry et al., 2017; Diefendorff & Richard, 2003; Core & Morgan, 2002; Schaubroeck & Jones, 2000).

La ricerca ha dimostrato che esprimere emozioni negative sul lavoro, come rabbia e irritazione, ha effetti negativi di *job strain*, una forma di stress psico-fisico associata al lavoro (Morris & Feldman, 1996); tuttavia si è evidenziato che anche la continua espressione di emozioni positive (come la simpatia e l’amichevolezza), senza però provarle realmente, si associa a una minore soddisfazione lavorativa, così come a maggiori livelli di stress e burnout (Wegge et al., 2010). Ne consegue che sia l’assonanza positiva che l’assonanza negativa si associano a conseguenze negative per il benessere della persona.

Come si accennava in precedenza, un altro elemento alla base dell’inautenticità lavorativa è il lavoro emozionale che, appunto, fa sentire le persone inautentiche, con un impatto su differenti aspetti del benessere lavorativo tra cui, ancora una volta, la soddisfazione lavorativa, il burnout e il *work engagement* (Magnus et al., 2012; Pugh et al., 2011; Ilies et al., 2005; Hoschschild, 2003; Grandey, 2003; Zapf, 2002; Pugliesi, 1999). D’altro canto, però, alcuni studiosi hanno riscontrato che il lavoro emozionale può anche essere positivo, dal momento che rafforzerebbe il legame tra i colleghi e nei confronti dell’organizzazione e avrebbe effetti positivi sulla qualità dei servizi offerti e sul benessere dei lavoratori (Mustafa et al., 2016; Pisaniello et al., 2012; Kinman, 2009). Tutti questi elementi diventano particolarmente salienti quando la persona in questione ricopre ruoli manageriali, per cui l’autenticità è diventata un vero e proprio *gold standard*, non solo una richiesta, ma una condizione necessaria.

Ciò che è chiaro, comunque, è che la differenza viene fatta in modo significativo anche dalle risorse individuali che, in qualità di moderatori, possono consentire a taluni individui di tollerare lo sforzo che deriva dal lavoro emozionale, senza che vengano accusati particolari danni alla salute o livelli di stress pericolosi per il benessere della persona (Gruicic & Benton, 2015; Bakker et al., 2014). Tra le risorse più importanti possono essere enunciate la speranza, la resilienza, il senso di efficacia e autoefficacia (Guler & Cetin, 2019; Lee, 2019; Kotze, 2018; Ortenblad, 2018). Tali risorse sono rilevanti perché, indipendentemente dal lavoro emozionale, consentono alle persone di mantenere più elevati livelli di autenticità al lavoro, e ciò non riguarda solo le risorse personali, ma anche quelle lavorative, come il supporto da parte del supervisore, la discrezionalità decisionale e il controllo (Mehta, 2021). Tutto ciò, ci rimanda a un modello teorico molto noto agli studiosi del benessere e della salute occupazionale: il Job Demands-Resources Model di Bakker e Demerouti (2001).

## 2.3 Surface acting e deep acting

Oltre a quanto esposto finora, numerose ricerche hanno messo in luce due modalità tipiche per regolare e gestire le emozioni, note come *surface acting* e *deep acting*. Nel primo caso, si tratta di mostrare emozioni diverse da quelle provate e agire in modo tale da adeguarsi ai valori aziendali senza, tuttavia, modificare la propria effettiva esperienza emotiva (Karatepe & Aleshinloye, 2009; Strazdins, 2000; Hoschschild, 1983). Un esempio è quello di fingersi entusiasti ed energici quando si è stanchi. Nel secondo caso, siamo in presenza non solo di una modifica dell'espressione emotiva al fine di adeguarla agli standard aziendali e a quanto ritenuto socialmente desiderabile, ma di una vera e propria modifica dell'emozione esperita, in modo profondo e pervasivo (Spencer & Rupp, 2009; Hoschschild, 1983). Nonostante la seconda modalità descritta sia, effettivamente, più pervasiva e penetrante rispetto alla prima, i ricercatori hanno dimostrato che entrambe le modalità si associano a un modo di essere e di comportarsi inautentico all'interno dell'ambiente di lavoro, e questa è una delle principali cause alla base di un basso livello di benessere lavorativo; nello specifico di ansia, depressione, esaurimento emotivo e depersonalizzazione (Maxwell & Riley, 2017; Ashforth & Humphrey, 1993; Holman, 2004; Goodman & Schorling, 2012; Zapf & Holz, 2006). Inoltre, il *surface acting* e il *deep acting* si associano negativamente alla soddisfazione per il lavoro e all'*engagement*, e ciò va a terminare in più alti livelli di assenteismo e *turnover* (Abraham, 1998; Hoschschild, ibid.). Molti studi hanno apportato prove del fatto che essere autentici nel proprio contesto di lavoro facilita lo sviluppo di abilità fisiche ed emotive che consentono di svolgere il lavoro più accuratamente e con maggiore coinvolgimento, soddisfazione e creatività (Metin et al., 2016; Van den Bosch & Taris, 2014a; Cable et al., 2013; Hassan & Ahmed, 2011; Bettencourt & Sheldon, 2001).

## 2.4 I principali correlati dell'Autenticità

### 2.4.1 Il Benessere

Sheldon et al. (1997) hanno individuato un'associazione significativa tra numerosi indicatori di benessere e l'autenticità dei lavoratori, spiegando così che più le persone sono loro stesse all'interno del contesto lavorativo e più aumenta il loro benessere (generalmente misurato in termini di benessere soggettivo), sia dal punto di vista della soddisfazione lavorativa, che del benessere psicofisico ed emotivo, dell'autostima e del livello di indipendenza e autodeterminazione (Hewlin et al., 2020). Ancora una volta l'autore ci ricorda che le persone che non agiscono in modo autentico al lavoro più probabilmente vanno incontro al rischio di burnout e di minore soddisfazione lavorativa. Nello studio sperimentale di van den Bosch e colleghi (2018) si è notato che i lavoratori con più bassi livelli di autenticità, che dunque non si sentivano se stessi al lavoro e non percepivano coerenza tra i loro valori e ciò che facevano sul posto di lavoro, avevano maggiori probabilità di esperire un senso di cinismo e maggiori livelli di esaurimento emotivo. Anche van den Bosch e Taris (ibid.) nel loro studio condotto su oltre 700 lavoratori tedeschi sono giunti a conclusioni simili: l'autenticità nel contesto lavorativo è un buon predittore del benessere dei lavoratori. Inoltre, sembra che l'importanza attribuita all'autenticità nell'ambiente di lavoro diventi più consistente con l'avanzare dell'età dell'individuo, diversamente da ciò che accade alla sicurezza finanziaria, la cui rilevanza sembra diminuire (Glufke Reis et al., 2017).

Gli esseri umani hanno un innato bisogno di attualizzazione e realizzazione, di mettere a frutto il proprio vero sé, che risulta in emozioni positive; su questa convinzione fondano le proprie radici

numerose prospettive di counseling, come quelle a indirizzo umanistico (Wood et al., 2008).

Un ulteriore aspetto ha a che vedere con il fatto che l'autenticità sembra promuovere un'autostima stabile e di buon livello, che favorisce il benessere. Non poter essere autentici, infatti, fa sentire le persone sballate, come se avessero qualcosa che non va e che deve essere nascosto; ne deriva, chiaramente, un'immagine poco edificante di se stessi. D'altro canto, quando una persona agisce in linea con i propri valori e le proprie opinioni, e non con quelli previsti dallo standard esterno (nonché situazionali e contingenti), sente di essere connessa con il proprio vero sé, e percepisce di avere un più elevato valore (Crocker & Park, 2004; Kernis, 2003; Wood et al., *ibid.*). Peraltro, alcuni studi si sono focalizzati sulla significatività del lavoro, dimostrando che tale costrutto si associa positivamente all'autenticità nel contesto lavorativo. Essere se stessi, dunque, aiuta le persone ad attribuire un significato pieno e soddisfacente al proprio lavoro, e ciò si associa a diversi indicatori di benessere fisico e psicologico e a un senso di soddisfazione per la vita (Van den Bosch & Taris, *ibid.*; Reinecke & Trepte, 2014; Kifer et al., 2013; Leroy et al., 2013).

### 2.4.2 Il Work Engagement

La letteratura esistente ci informa di due modalità in cui l'autenticità potrebbe aumentare i livelli di *work engagement*. In un primo caso, le persone che sul lavoro hanno la possibilità di essere loro stesse senza doversi adattare a standard di comportamento e atteggiamento particolarmente rigidi godono di maggiori energie e risorse (che, appunto, non sprecano per nascondere il proprio vero sé), e ciò risulta in più elevati livelli di *work engagement* (Reis et al., 2016), in quanto le energie vengono spese sul lavoro. Un secondo processo, ha a che vedere con il fatto che quando le persone si comportano in modo autentico, percepiscono che quelle azioni e quegli atteggiamenti possono essere attribuiti a motivazioni intrinseche e personali, non contestuali, e ciò sembra determinare maggiori livelli di motivazione autonoma e intrinseca (Leroy et al., 2013). Anche Cable et al (2013) mettono in evidenza che sentirsi autentici nel contesto lavorativo si associa ad attribuzioni interne del proprio comportamento, a loro volta correlate a un maggior investimento di energie sul compito e un più significativo *commitment*. Nello specifico, nel loro studio sperimentale, gli autori hanno messo in luce che gli individui più focalizzati sull'identità personale piuttosto che organizzativa, utilizzando l'espressione autentica di sé come mediatore, mostrano maggiori livelli di *work engagement*, anche lavorando all'interno di un team. Nel tempo, dunque, sono stati numerosi gli studi emersi in letteratura che testimoniano la correlazione significativa e positiva tra la sensazione di autenticità nell'ambiente di lavoro e il *work engagement* (Cable et al., *ibid.*; Leroy et al., *ibid.*; Metin et al., 2016; Reis et al., 2016; van den Bosch & Taris, 2014a, 2014b).

### 2.4.3 La Performance

Quando si tratta il tema dell'autenticità è quasi automatico il collegamento con la leadership autentica. Il riferimento è a quei leader che sono percepiti come autentici, veri, leali e trasparenti dai loro sottoposti, che potranno così percepirsi più simili e più vicini al loro dirigente. Ne sono un esempio quei manager che non temono di mettere in mostra le proprie debolezze o di scusarsi per i propri errori, che guardano al futuro e cercano di costruire una relazione positiva con i colleghi subordinati, in virtù del loro inestimabile valore come persone e della considerevole parte della giornata che si trascorre al lavoro. La ricerca ci informa che la leadership autentica si associa in modo consistente ad *outcome* positivi in termini di performance, di efficacia e di feedback positivo da parte dei sottoposti, in termini di soddisfazione per il leader, lealtà, *in-role* ed *extra-role* performance (oltre a numerosi altri risultati positivi) (Gardner et al., 2011; Gill e Caza, 2015). Inoltre, sembra esistere un effetto di

contagio: se i dipendenti ritengono il loro manager autentico, più probabilmente si sentiranno liberi di essere se stessi (Burak Oc et al., 2020); questo conferma che l'autenticità si sviluppa all'interno di un contesto sociale, in mezzo ad altri che devono essere considerati autentici, umili e dalla mentalità aperta. Essere autentici, dunque, consente agli individui di concentrarsi maggiormente sul lavoro e di investire maggiori energie, determinando un prodotto o un servizio migliore, di qualità e soddisfacente per i consumatori.

#### 2.4.4 Immagine e Outcome di carriera

Numerosi studi (es. Krumhuber et al., 2007, 2009; Moore et al., 2017) hanno individuato un'associazione lineare e positiva tra l'autenticità (e, nello specifico, tra un sorriso autentico) e *outcome* di carriera soddisfacenti, oltre a una migliore immagine percepita del candidato da parte dell'addetto alla selezione del personale che conduce il colloquio. In uno studio sperimentale è emerso che quando ci si trova in un colloquio conoscitivo con gli addetti alla selezione del personale di un'azienda, essere inautentici e cercare di gestire l'impressione che si dà all'altro in modo strumentale determina maggiori livelli di ansia e si associa a tentativi impacciati di anticipare l'interlocutore. Ciò significa che la letteratura esistente testimonia che più le persone si dimostrano autentiche nel loro ambiente di lavoro, consentendo anche agli altri di percepire la loro trasparenza, maggiore sarà il loro successo di carriera, la loro impressione positiva sui *recruiter* e la probabilità di ricevere un'offerta di lavoro o una proposta di un miglioramento di posizione all'interno dell'organizzazione. D'altro canto, gli addetti alla selezione tendono ad avere impressioni negative dei candidati che, in gergo, "si vendono", ossia tendono a presentare un'immagine di sé e un bagaglio di conoscenze che non è in linea con la realtà dei fatti. In sintesi, sembra che gli individui che rimangono a contatto con se stessi al lavoro e svolgono attività allineate al loro sé, abbiano una maggiore probabilità di esperire *outcome* positivi.

#### 2.4.5 Il Potere

L'autenticità può essere considerata anche come una fonte che aumenta il potere personale e sociale degli individui, cioè la loro capacità di agire autonomamente ed efficacemente per se stessi e di avere un'influenza sugli altri (Mondillon et al., 2005), che saranno più disposti ad essere influenzati da una persona ritenuta trasparente e sincera. La relazione tra l'autenticità e il potere, tuttavia, funziona in entrambe le direzioni: è vero anche, infatti, che godere di un certo potere pone le persone in una condizione favorevole alla loro autoespressione autentica. Ciò è ancora più vero se si fa riferimento a tutte quelle persone che afferiscono ai gruppi dominanti, che sono conformi agli standard sociali e che hanno un maggior potere e una maggiore possibilità di esprimere se stesse; un esempio tipico del mondo degli affari sono gli uomini bianchi eterosessuali. D'altro canto, infatti, bisogna considerare che è proprio chi detiene il potere a definire gli standard del contesto. Da quanto detto si evince una conclusione non poi così felice: essere se stessi nell'ambiente di lavoro, purtroppo, non è la scelta migliore se si afferisce a un gruppo diverso da quello dominante; una conseguenza, ad esempio, potrebbe essere la riduzione del proprio potere sociale o il vedersi negata un'opportunità lavorativa. È il caso di un uomo di origini indiane di religione Sikh, che si presenta a un colloquio di lavoro indossando il turbante, tipico della sua cultura e religione.

## 2.5 Organizzazioni autentiche

Superata la crisi economica e sociale che ha investito una considerevole parte del mondo a partire dal 2008, uno dei problemi principali del mondo del lavoro non è più stato il calo della domanda, ma il calo dell'offerta. Nello specifico, è diventato sempre più complesso reclutare dei lavoratori, e si è avviata una vera e propria “guerra per i talenti” (Bosch & Taris, 2014). Da ciò è emersa la necessità, da parte delle aziende, di differenziarsi e di essere originali al fine di attrarre potenziali lavoratori. L'autenticità, dunque, dovrebbe essere un tema sempre più importante per le aziende e per il loro *employer branding*. Le persone, infatti, cercano sempre più un lavoro significativo per sé e in cui essere se stessi, piuttosto che esclusivamente remunerativo. Questo, significa anche fare le cose al proprio modo, secondo i propri criteri e le proprie preferenze: in un certo senso, dunque, in modo più personale e autentico (Judge & Bretz, 1992; Kahn, 1990). Quindi alle organizzazioni è richiesto da un lato di essere trasparenti, autentiche, di esprimere chiaramente i propri valori e di agire di conseguenza (neanche per l'azienda, infatti, è fruttuoso mostrarsi in modo diverso da com'è realmente) e, dall'altro, di stimolare e sostenere l'autenticità dei dipendenti.

## 2.6 I costrutti secondari di autenticità

Da un'analisi della letteratura emergono quattro concetti che, pur non rientrando nel costrutto di autenticità, risultano rilevanti per comprenderlo in modo più approfondito e per sopperire alle mancanze in letteratura sul tema dell'autenticità. I quattro costrutti menzionati possono essere sintetizzati come segue:

### 2.6.1 Manifestazione dell'identità

Questo costrutto ha a che vedere con l'insieme di scelte e valutazioni strategiche che l'individuo mette in atto per decidere come presentare agli altri la propria identità sociale (Lyons et al., 2014, p. 678). Alla base di questo meccanismo c'è la consapevolezza che alcune identità sono socialmente valorizzate, mentre altre sono socialmente svalutate. Esempi della prima categoria sono la pelle bianca e l'eterosessualità, laddove la pelle scura e l'omosessualità appartengono alla seconda categoria (e, talvolta, sono dei veri e propri stigmi). Se, dunque, le persone percepiscono che alcune delle proprie identità sono, o potrebbero essere, svalutate sul posto di lavoro, tenderanno a gestirle, e talvolta ciò implica nasconderle (Kessler & Mummendey, 2002; Tajfel & Turner, 1986). La manifestazione di identità, dunque, si riferisce all'esternare la propria identità anche qualora essa non fosse conforme alle norme sociali tradizionali. In modo simile all'autenticità, anche la manifestazione dell'identità si associa ad *outcome* positivi come il benessere; ad esempio, vivere liberamente il proprio orientamento sessuale sul lavoro, aprendosi con i colleghi, si associa a maggiore soddisfazione lavorativa e minore ansia verso il lavoro tra lavoratori gay e lavoratrici lesbiche (Griffith & Hebl, 2002). Purtroppo, tuttavia, anche in questo caso esiste la possibilità di esiti negativi; ad esempio, è stato dimostrato che, per le donne musulmane, presentarsi a un colloquio di lavoro indossando l'hijab si associa a una minore aspettativa di poter ottenere il lavoro per cui si erano candidate (Ghumman & Ryan, 2013). Questo, probabilmente, ha a che vedere con il fenomeno noto come *stereotype threat*, nientepopodimeno che l'interiorizzazione dello stereotipo negativo e un conseguente atteggiamento autosvalutante.

### 2.6.2 Il Lavoro emozionale

Il lavoro emozionale, precedentemente menzionato, è definito come una gestione delle emozioni e della loro espressione al fine di allinearle alle modalità ritenute socialmente appropriate (Glomb & Tews, 2004, p. 2). Le aziende, di solito, definiscono le norme che ritengono più adeguate in termini emotivi e valoriali, e i lavoratori sono chiamati ad adeguarsi a tali norme, piuttosto che ad esprimere le loro emozioni più vere e profonde. La ricerca ha dimostrato che queste forme di *acting* sono associate a conseguenze negative per il benessere dei lavoratori. Nello specifico, le persone potrebbero non apprezzare il loro lavoro in quanto percepiscono di disperdere molte energie per questo lavoro emozionale che, tuttavia, si sentono costrette a mettere in atto (Bono & Vey, 2005; Hulsheger & Schewe, 2011; Kammeyer-Mueller et al., 2013; Mesmer-Magnus et al., 2012; Wang et al., 2011; Grandey et al., 2005). A ciò, si aggiunge che mascherare le proprie emozioni negative non equivale a non provarle, ma solo a nasconderle momentaneamente (Cha et al., ibid.). A causa del già menzionato dispendio di energie che è alla base del lavoro emozionale, anche i livelli di *work engagement* (in presenza di tale fenomeno) sembrano essere più bassi (Sonnentag et al., 2012), così come la qualità dell'*outcome*.

### 2.6.3 Facciate di conformità

I lavoratori i cui valori differiscano da quelli dell'organizzazione potrebbero decidere di creare delle facciate che consentano loro di fingere di abbracciare i valori aziendali (Hewlin, 2003, p.634). Creare delle facciate di conformità implica presentare una versione inautentica di sé ogni giorno sul posto di lavoro, sentendosi pressati a conformarsi alle norme sociali del contesto lavorativo. Va da sé, che esiste una relazione positiva e significativa tra l'incongruenza di valori persona-organizzazione e la creazione di facciate di conformità, rendendo il fenomeno tutt'altro che inusuale (Hewlin, 2003, 2009; Hewlin et al. 2007, 2016). La letteratura riporta risultati di studi sperimentali che hanno rilevato un'associazione positiva tra la creazione di facciate di conformità e caratteristiche tipiche di un basso livello di benessere, come lo stress e l'esaurimento emotivo (Hewlin, ibid.; Williams & Kirkman, 2016). Inoltre, ancora una volta, tale processo richiede un considerevole dispendio di energie emotive, cognitive e di autoregolazione, e ciò determina una minore probabilità di sentirsi *engaged* nel contesto lavorativo (Hewlin, 2017).

### 2.6.4 L'Ipocrisia

Quando le persone dichiarano di condividere determinati valori e di abbracciarli, sono chiamate a mostrare congruenza sul lungo periodo anche attraverso il loro comportamento; pena, l'essere considerati ipocriti (Aronson, 2004; Cialdini, 2001; Suh, 2002; Tedeschi et al., 1971). Chiaramente, dunque, oltre ad essere inautentico, è anche molto impegnativo mantenersi allineati sul lungo periodo a valori che, in realtà, non sono davvero condivisi. Tuttavia, le persone farebbero qualsiasi cosa pur di evitare di essere marchiate di ipocrisia, considerata una caratteristica aberrante, e per non considerare se stesse ipocrite. Infatti, le persone considerate ipocrite hanno meno probabilità di ricevere buone referenze dai loro datori di lavoro e sono percepite dai colleghi come meno morali e meritevoli (Efron et al., 2015, p. 156). Percepire una dissonanza cognitiva tra quello che si sente e ciò che si esprime, inoltre, può essere molto doloroso e può, dunque, avere conseguenze negative sul benessere dell'individuo.

Un elemento che influenza fortemente questi costrutti è il loro manifestarsi ha a che vedere con la salienza dello standard valoriale ed emotivo nel contesto di lavoro, e con la misura in cui tale standard



è determinante per i datori di lavoro e i *recruiter*. La maggior salienza e rilevanza di tali norme, infatti, determina una maggiore implicazione dei fenomeni fin qui esposti.

## 2.7 Punti di partenza per la ricerca futura

1. Come si è detto, l'autenticità correla positivamente con costrutti quali il benessere e il *work engagement* ma, allo stato dell'arte, non è possibile affermare una relazione causale. Tali dinamiche, dunque, dovrebbero essere oggetto di approfondimenti futuri.
2. Sono ancora troppo pochi gli studi che hanno indagato i mediatori della relazione tra l'autenticità e gli *outcome* positivi. Il modello autenticità-*outcome*, dunque, richiede ulteriori approfondimenti.
3. La ricerca si è quasi esclusivamente concentrata sulle componenti personali che influenzano i livelli di autenticità, come le differenze individuali, in qualità di fattori causali. Ma qual è il ruolo dell'ambiente? E soprattutto, oltre all'ambiente sociale, è possibile che anche l'ambiente fisico rivesta un ruolo in queste dinamiche?
4. È ancora poco chiara la relazione (se esistente) tra autenticità esperita e autenticità percepita dall'esterno.
5. Potrebbe essere interessante approfondire anche gli effetti negativi dell'autenticità. Ad esempio, di recente una maestra è stata licenziata per aver pubblicato foto intime sui social, foto dalle quali l'organizzazione si è sentita offesa. Un altro esempio sono le emozioni negative: esprimerle in modo marcato, spesso, si risolve nell'isolamento della persona da parte degli altri.
6. La maggior parte degli studi è stata svolta svolta in Nord America e ciò ne mette in discussione la generalizzabilità. In futuro, sarebbe importante sviluppare studi cross-culturali.
7. Un'ulteriore componente che sarebbe importante approfondire è più squisitamente pratica: cosa possono fare le aziende per facilitare un senso di autenticità tra i dipendenti? E, soprattutto, come può essere possibile farlo mantenendo sia un senso di discrezionalità e libertà, che un buon livello di professionalità?

## Capitolo 3

### La Career Adaptability

#### 3.1 Definizioni emerse da una revisione della letteratura esistente

Dal momento che assistiamo sempre più frequentemente a cambiamenti economici, culturali, tecnologici e sociali, la capacità di adattarsi e di dimostrarsi adattabili sta diventando sempre più importante (C.S. Johnston, 2018). Riconoscere la responsabilità individuale e la capacità di gestire attivamente la propria carriera sono elementi fondamentali per avere successo, per far fronte alle sfide provenienti dal mondo del lavoro e per raggiungere soddisfacenti livelli di benessere (Sullivan e Baruch, 2009). D'altro canto, le definizioni storiche dell'intelligenza fanno riferimento alla capacità di adattarsi all'ambiente, in modo flessibile e funzionale.

Nelle prime teorizzazioni sull'adattabilità, Super (Super & Kansel, 1979) proponeva che uno strumento che si proponesse di misurare la *career adaptability* (più spesso indicata dall'autore con il termine *career maturity*) avrebbe dovuto includere le seguenti aree: valori lavorativi e ambiente di lavoro, autonomia o percezione di *agency*, pianificazione o prospettiva futura, esplorazione, *decision making* e riflessività sulla propria esperienza. Successivamente, Super ha approfondito il tema, approdando al più completo "modello della *career adaptability* per gli adulti", che comprende cinque dimensioni: pianificazione, esplorazione, informazione, *decision making* e orientamento alla realtà.

Partendo da queste teorie, è stato Savickas, nel 1997, a sviluppare il concetto di *career adaptability*, in sostituzione di quello di *career maturity*, più utilizzato fino a quel momento, con l'obiettivo di integrare i quattro elementi fondanti della teoria dello sviluppo di carriera di Donald Super (l'individuo, lo sviluppo, l'identità e la prospettiva contestuale). Savickas ha concettualizzato la *career adaptability* come un costrutto psicologico che si riferisce alla prontezza e alle risorse che consentono a una persona di affrontare le sfide e i cambiamenti, anche traumatici, che si manifestano nel corso della carriera lavorativa (Savickas, 2005, p. 51). Uno specifico riferimento viene fatto da Super e Kansel (1981) alle transizioni di ruolo all'interno della carriera lavorativa, e a come la *career adaptability* abbia a che vedere con la capacità di affrontare serenamente queste transizioni. Più semplicemente, la *career adaptability* ha a che vedere con la capacità di affrontare le transizioni di ruolo, correnti e future (Savickas, 2005).

Nella concettualizzazione di Hirschi (2009) la *career adaptability* si compone di 4 dimensioni: il *career decision making*, il *career planning*, la *career exploration* e la *career self-confidence*. Queste dimensioni fanno riferimento, rispettivamente, alla capacità di prendere decisioni ragionate circa la propria carriera lavorativa; la capacità di pianificare la propria carriera nei vari step, chiarendo gli obiettivi di carriera; la capacità di esplorare le possibilità e le alternative che si hanno lungo il percorso lavorativo; un atteggiamento di fiducia circa le proprie possibilità di raggiungere gli obiettivi prefissati.

Ferreira (2012) descrive l'adattabilità come la capacità di mantenere una continua, stabile, integrazione tra la persona e l'ambiente e si costituisce del bagaglio di atteggiamenti, conoscenze,

competenze a cui la persona ricorre per allinearsi alle richieste e ai cambiamenti dell'ambiente lavorativo. Viene dunque proposta una visione di “adattabilità come continuità”.

La *career adaptability* consente ai lavoratori di gestire specifici cambiamenti lavorativi, come il licenziamento, la ristrutturazione del ruolo, l'outsourcing e l'insicurezza lavorativa, caratteristiche tipiche del mondo del lavoro odierno (Klehe et al., 2011)

La *career adaptability* aiuta a superare le difficoltà e i traumi che derivano da questi cambiamenti, assumendo così le caratteristiche di un'abilità di autoregolazione. La *career adaptability* sembra aiutare le persone a sviluppare, implementare e realizzare il concetto di sé, migliorando la propria vita lavorativa, la percezione del percorso di carriera che si sta percorrendo e, più in generale, aumentando la soddisfazione per la vita.

Ad oggi, con una società in continuo cambiamento, diversi autori hanno proposto definizioni diverse del costrutto in esame. Tuttavia, rimane un chiaro elemento centrale, condiviso dalla maggior parte delle definizioni, che la *career adaptability* è un'abilità psicologica di auto regolazione in un contesto che cambia.

Savickas (ibid.) ha definito le quattro principali risorse che consentono l'adattabilità dell'individuo all'ambiente (che, per questo, ha chiamato anche *adapt-abilities*): interesse, controllo, curiosità e fiducia. L'interesse ha a che vedere con la progettazione del proprio futuro e il personale e profondo coinvolgimento nel farlo (e risponde alla domanda “ho un futuro?”), mentre il controllo fa riferimento alla personale responsabilità, discrezionalità e autonomia che si ha nel farlo (risponde alla domanda “chi decide per il mio futuro?”). La curiosità è intesa come esplorazione dei sé possibili, dei potenziali ruoli e del mondo esterno (inteso soprattutto come mondo del lavoro) e la fiducia ha a che vedere con la convinzione che i propri obiettivi possano essere realmente raggiunti e che si possiedono adeguate abilità di *problem solving*; è, dunque, una forma di fiducia sia in se stessi che nel mondo (Savickas & Profeli, 2012). Studi recenti (Creed et al., 2009) hanno dimostrato che queste quattro dimensioni rappresentano in modo soddisfacente una concettualizzazione multidimensionale della *career adaptability*. Il modello proposto da Savickas, dunque, rimane un buon modello.

Tuttavia, è importante notare che tali risorse non sono propriamente caratteristiche dell'individuo, non hanno a che vedere esclusivamente con la sua personalità o con la sua esperienza e non possono essere assimilate ai tratti della personalità, ma emergono dall'interazione con l'ambiente all'interno del quale si è inseriti, ed è per questo motivo che spesso non sono definite risorse psicologiche, ma psicosociali: riguardano il sé, gli altri e l'ambiente in senso più ampio (Samuel, 2015).

Stando a Savickas (2002, 2005), il più delle volte nel contesto della ricerca psicosociale ci si riferisce alla *career adaptability* come 1) una risorsa, dal momento che si associa a risultati positivi; 2) stimolata dalle transizioni lavorative e utile ad affrontare i cambiamenti, siano essi attesi o inattesi; 3) un mediatore della capacità di autoregolazione e 4) una caratteristica che varia tra gli individui.

Nel 2005 Savickas, ampliando la sua teoria, definisce le fasi dell'adattamento:

- 1) Prontezza adattiva (si riferisce a un tratto di personalità, alla flessibilità e al desiderio di cambiare)
- 2) Risorse adattive (le capacità di autoregolazione: *control*, *concern*, *curiosity* e *confidence*)
- 3) Risposte adattive (azioni che, in senso pratico, consentono all'individuo di adattarsi al cambiamento)
- 4) Risultati di adattamento (il risultato positivo che deriva dall'adattamento e dalla flessibilità con cui si risponde ai cambiamenti).

### 3.2 Career Adaptability: ulteriori modelli e misure

Ployhart e Bliese (2006) hanno definito l'adattabilità come un costrutto intraindividuale che influenza il modo in cui le persone interpretano e rispondono alle diverse situazioni. In questa definizione, dunque, viene esaltata la componente individualistica e interpretativa: ognuno di noi, infatti, interpreta la realtà in modo differente, sulla base delle proprie convinzioni e degli strumenti di cui

dispone. L'adattabilità è spesso misurata attraverso autovalutazioni in cui viene chiesto ai partecipanti di indicare il loro livello di accordo con diversi item, di indicare i loro punti di forza e le loro capacità o di indicare il loro livello di interesse, esperienza ed efficienza rispetto a gruppi di item sul tema dell'adattabilità (O'Connell et al., 2008; Pouyaud et al., 2012; Savickas & Porfeli, 2012; Pulakos et al., 2012); o per mezzo di eterovalutazioni da parte dei superiori o di professionisti esperti (Pulakos et al., 2006, 2002; Tucker et al., 2010). I due autori (ibid.) descrivono l'adattabilità individuale come un costrutto di secondo ordine che si compone di otto dimensioni: *crisis, cultural, work stress, interpersonal, learning, physical, creativity e uncertainty*.

Mentre Pulakos et al. (2002) considerano i livelli di adattabilità percepiti dai lavoratori in riferimento alle loro esperienze passate e la loro efficienza ed interesse rispetto alle situazioni lavorative, Ployhart e Bliese (2006) considerano l'adattabilità come un costrutto aspecifico, non associato a specifiche situazioni o contesti, ma che risiede nell'individuo e influenza tutte le sue azioni e performance. Questi autori, dunque, diversamente dalla maggior parte dei ricercatori che hanno studiato il costrutto, lo considerano un tratto di personalità (Hamtaux et al., 2013).

Morrison & Hall (2002) nella loro teoria sull'adattabilità combinano la persona, l'ambiente e l'integrazione tra i due per spiegare la predisposizione ad adattarsi (*adaptability*, appunto) e il processo, ossia l'adattamento. Riformulando, la loro teoria considera: la persona come continuamente in cambiamento; l'ambiente, in cui l'individuo è inserito, in continua evoluzione; e l'equilibrio tra questi due poli estremamente dinamici, come i tre fondamentali elementi che influenzano l'adattabilità e l'adattamento. Per fare ulteriore chiarezza, l'adattabilità è riferita alla capacità di adattarsi o di cambiare, laddove l'adattamento è inteso come il processo attivo implicato quando ci si confronta (e ci si adatta) con una nuova situazione, di sfida o cambiamento (Hamtaux, ibid.). La ragione per cui questi due costrutti sono menzionati insieme è che sono fortemente correlati e la vera ragione, in ambito di validità convergente, è che sembrano riferirsi allo stesso costrutto sottostante: la percezione di essere capaci di adattarsi al cambiamento. Un ulteriore elemento rilevante è che questi processi autoregolatori si attivano a livelli diversi sulla base delle diverse situazioni che richiedono adattamento; non hanno, dunque, un livello di attivazione statico. Dunque, diverse professioni richiedono diversi livelli e modalità di adattamento, e questo ha implicazioni chiare in termini di definizione della *job description* e della *job specification* (Pulakos et al., ibid.). Infatti, le otto dimensioni menzionate dell'adattamento si riferiscono alle diverse situazioni contestuali possibili, e sembra che le strategie di autoregolazione siano d'aiuto alla manifestazione di adattamento nelle diverse circostanze possibili.

### 3.3 Adattabilità e risorse adattive: correlati, predittori e outcomes

#### 3.3.1 I correlati

Considerando primariamente la personalità, sono state riscontrate associazioni positive tra la *career adaptability* e l'estroversione, l'amicalità, l'apertura all'esperienza e, soprattutto, la coscienza; correlazioni negative si riscontrano, invece, con il nevroticismo (Rossier et al. 2012; Rusu et al., 2015; Van Vianen et al., 2012). Quest'ultimo tratto consiste in elevati livelli di ansia, depressione e dipendenza, pensieri negativi e una bassa stima di sé. Tutte queste caratteristiche potrebbero ragionevolmente ridurre il senso di controllo dell'individuo e la sua fiducia nelle sue abilità di *problem solving*, così come legare limitare il raggio di azione all'interno del quale l'individuo si sente libero di muoversi e agire alla sua *comfort zone*.

Anche dallo studio di Nilforooshan e Salimi (2016) emerge che la *career adaptability*, in tutte le sue dimensioni, media la relazione tra il nevroticismo e il *career engagement*. Questo significa che più è elevato il livello di nevroticismo, più è complicato adattarsi ai cambiamenti e alle difficoltà che possono manifestarsi sul lavoro e quindi si manifestano in minor numero comportamenti di

*engagement* nei confronti della carriera, e ciò può apparire come una sorta di disinteresse nei confronti della propria evoluzione di carriera, una tendenza alla staticità, a rimanere all'interno della propria *comfort zone* lavorativa. In altre parole, chi ha alti livelli di nevroticismo ma bassi livelli di *career adaptability*, tenderà a limitarsi allo svolgimento del lavoro assegnato, senza creatività, curiosità o una personale rielaborazione del ruolo. Ciò lo indurrà a preferire occupazioni caratterizzati da attività semplici e ripetitive.

Anche Zacher (2014) ha analizzato la relazione tra la *career adaptability* e i tratti di personalità, e ha notato che l'apertura all'esperienza e la coscienziosità sono significativamente associate alla *career adaptability*. Non stupisce, se pensiamo che le persone che manifestano queste due caratteristiche tendono ad essere riflessive, socievoli, scrupolose, ricercano la qualità nel lavoro e sono aperte alle nuove esperienze, non facendosi eccessivamente spaventare dai cambiamenti che si verificano nella loro vita lavorativa, ma cercando di affrontarli con fiducia ed energia. Inoltre, tipicamente, chi manifesta maggiori livelli di *adaptability* è anche maggiormente in grado di gestire la propria vita personale e di promuovere il proprio benessere (Lent, 2013). Questo, si ricollega all'associazione tra la coscienziosità e la *career adaptability*: persone con elevati livelli di *career adaptability*, come si diceva, tendono ad avere più elevati livelli di coscienziosità, che si associano a comportamenti salutari e a uno stile di vita responsabile e attento al proprio benessere.

Tuttavia, nonostante le notevoli relazioni emerse, è opportuno notare che la *career adaptability* è un costrutto molto meno stabile della personalità; tende, piuttosto, ad essere un concettualmente più vicino all'ampio costrutto del capitale psicologico, cioè quel fitto insieme di caratteristiche che distinguono un individuo rispetto a un altro.

Le risorse adattive si associano anche ad altri elementi strettamente connessi al sé. Ad esempio, correlano negativamente con l'ansia (Pouyaud et al., 2012), positivamente con l'autostima (Rusu et al., 2015; Van Vianen et al., 2012), con la significatività attribuita al lavoro (Harry & Coetzee, 2013) e l'adattabilità generale (Hamtaux, 2013). Inoltre, correla positivamente anche con una serie di costrutti legati al raggiungimento degli obiettivi e al *coping*; ad esempio, la motivazione (Pouyaud et al., ibid.), una migliore capacità di affrontare le difficoltà (Tian & Fan, 2014), speranza e ottimismo (Buyikgoze-Kavas, 2014) e una tendenza alla flessibilità e alla persistenza nel raggiungimento dei propri obiettivi (Tolentino et al., 2013); e negativamente con la percezione di limiti interni ed esterni che rendano più complicato lo svolgimento del lavoro (Soresi et al., 2012). Inoltre, le risorse adattive si associano a un positivo sviluppo di carriera, *job transitions* e *outcome* lavorativi positivi. Nello specifico, le correlazioni positive indagate riguardano l'occupabilità (De Guzman & Choi, 2013), il *vocational identity status* (Porfeli & Savickas, 2012), promovibilità (Tolentino et al., ibid.), soddisfazione per la carriera (Chan & Mai, 2015), percezione di essere competenti (Guo et al., 2014), aspirazioni di carriera e comportamenti di esplorazione in merito alla carriera (Urbanaviciute et al., 2014). Inoltre, molti studiosi sono convinti che lo status socio-economico si associ positivamente allo sviluppo della *career adaptability* (Chen et al., 2020). È evidente, infatti, che godere di risorse economiche e psicologiche a cui attingere nel momento in cui si verificano importanti cambiamenti nel lavoro o nella vita in generale, determina una minore probabilità di sentirsi in ansia o incapaci di affrontare tali cambiamenti.

### 3.3.2 I Predittori

Diverse ricerche hanno cercato di indagare i predittori, a livello di caratteristiche individuali e contestuali, del costrutto in esame. Da un'analisi della letteratura esistente emerge che alti livelli di intelligenza emotiva, proattività, risolutezza, ottimismo, speranza e percezione di controllo interno ed esterno sembrano predire più elevati livelli di *career adaptability* (Coetzee & Harry, 2014; Guan et al., 2014; Hirschi et al., 2015; Wilkins et al., 2014). Al contrario, altre caratteristiche di personalità come un forte bisogno di seguire le norme sociali per sentirsi accettati dagli altri sembrano limitare lo sviluppo delle *career adaptability* (Stoltz et al., 2013). Tale elemento risulta particolarmente

importante per coloro che appartengono a gruppi di minoranza, come approfondito nei capitoli precedenti. Non sono chiare, invece, le associazioni con l'età, laddove il genere della persona sembra essere ininfluenza (Rottinghaus et al., 2005).

Anche alcune caratteristiche ambientali possono essere considerate come buoni predittori delle risorse in esame. Ne sono esempi, emersi da un'analisi della letteratura esistente, relazioni positive con i propri genitori, il supporto sociale e l'essere disoccupati (Guan et al., 2015b; Soresi et al., 2014; Duffy, 2010; Tian & Fan, 2014; Duarte et al., 2014; Maggiori et al., 2013). Quest'ultimo fattore potrebbe spingere le persone ad essere maggiormente disponibili ad accettare diverse tipologie di lavoro e ad adattarsi ai diversi contesti e alle diverse mansioni con maggiore disponibilità e flessibilità. Numerosi sono gli studi che confermano il ruolo della personalità e di alcune specifiche caratteristiche individuali nel prevedere i livelli di *career adaptability*. L'orientamento a raggiungere i risultati prefissati, una personalità proattiva, l'ottimismo rispetto al proprio sviluppo di carriera (Tolentino et al., 2014a), un'elevata autostima (Cai et al., 2015) e un elevato senso di vocazione per la professione che si svolge (Praskova et al., 2014) sono tutti elementi che predicono la *career adaptability*. Nello studio di Zacher (2014b) emerge che anche l'età e il focus temporale rivolto al futuro predicono cambiamenti positivi in termini di *career adaptability* nel tempo. Dalla ricerca di Tabiu et al. (2020) è emerso che anche l'autonomia sembra essere un elemento che predice l'adattamento lavorativo, nello specifico sembrerebbe che conferire autonomia farebbe sentire i lavoratori più motivati e più probabilmente mostreranno comportamenti di tipo adattivo (e saranno convinti di avere le risorse necessarie ad affrontare i cambiamenti) che avranno un effetto positivo sull'efficacia organizzativa.

### 3.3.2.1 L'intelligenza emotiva come predittore della Career Adaptability

L'intelligenza emotiva è una meta-capacità psicosociale cruciale per un adattamento di successo nelle varie sfere della vita (Jail, 2012), compresa quella lavorativa e di carriera (Puffer, 2011).

È emerso che l'intelligenza emotiva si associa al *career commitment* (Carson & carson, 1998), al *career self-management* (Brown et al., 2003) e alla *career exploration* (Dahl et al., 2008; Puffer, 2011).

L'intelligenza emotiva e la *career adaptability* sono entrambi costrutti autoregolatori che servono a facilitare l'interazione tra la persona e l'ambiente.

L'intelligenza emotiva è vista come la capacità di utilizzare le proprie emozioni in modo adattivo e accurato, l'abilità di usare i sentimenti per facilitare il pensiero, la crescita intellettuale, il *problem solving* e di regolare le proprie e altrui emozioni (Salovey & Mayer, 1990). L'intelligenza emotiva sembra essere un tratto o competenza latente che può emergere o meno dal funzionamento quotidiano della persona.

In linea con la teoria del sistema di processazione cognitivo-affettiva di Mischel (1973), Coetzee & Harry (2013) propongono che l'intelligenza emotiva possa avere un ruolo nella predizione della *career adaptability*, dal momento che il primo costrutto include una maggiore consapevolezza delle proprie emozioni e una maggiore capacità di integrare l'esperienza emotiva con pensieri e azioni (Brown et al., 2003; Emmerling & Cherniss, 2003). Gli autori rilevano, nella loro ricerca, che la convinzione di riuscire a gestire le proprie emozioni e di utilizzarle a proprio vantaggio, si associa a un maggior interesse e impegno nel definire il proprio futuro occupazionale (*career concern*), a una maggiore tendenza ad assumersi le responsabilità per la propria carriera (*career control*) e ad esplorare l'ambiente alla ricerca di nuove opportunità (*career curiosity*) e a una maggiore fiducia di poter affrontare gli impegni e le sfide lavorative (*career confidence*). Ciò che ne deriva è la necessità di considerare l'intelligenza emotiva nel contesto dello sviluppo di carriera, dal momento che l'intelligenza emotiva influenza anche la performance lavorativa futura (Schutte et al., 2008). Sembra, dunque, che l'intelligenza emotiva fornisca l'energia e il senso di essere pronti ad affrontare le difficoltà e i cambiamenti, ivi compresi quelli che si manifestano all'interno del contesto lavorativo e, più nello specifico, nella carriera della persona; in altre parole, sembra emergere che l'intelligenza

emotiva conferisca buoni livelli di *career adaptability*. Un elemento che accomuna i due costrutti è che sono due meta-capacità cognitivo-affettive che possono essere sviluppate per mezzo di *training*, di esperienze di coaching e di interventi di *counseling* (Johnson et al., 2013; Potgieter, 2012; Savickas, 2005).

### 3.3.3 Gli outcomes

Dalle ricerche presenti in letteratura emergono diversi *outcome* della *career adaptability* e delle sue specifiche dimensioni sul benessere, sull'organizzazione e sul lavoro stesso. Le dimensioni del controllo e della fiducia si associano positivamente alla soddisfazione per la vita e all'affettività positiva e negativamente all'affettività negativa (Konstman et al., 2015). Le risorse adattive, inoltre, risultano essere fortemente associate alla qualità di vita (Soresi et al., 2012) e ad una riduzione dello stress lavoro-correlato (Maggiori et al., 2013). Zacher & Griffin (2015) sottolineano, attraverso il loro lavoro di ricerca, che la *career adaptability* ha un impatto positivo sui lavoratori soprattutto quando questi sono di giovane età. Probabilmente questo si verifica perché i giovani tendono ad essere già di base una categoria demografica più flessibile e adattabile e questo probabilmente rende i cambiamenti che affrontano nel mondo del lavoro meno traumatici e più sfidanti; ciò, dunque, potrebbe ridurre il senso di stress e aumentare il benessere del lavoratore. Altri risultati di ricerca mettono in evidenza il legame che c'è tra la *career adaptability* e la soddisfazione per la paga (Guan et al., 2015), il *work-life balance*, le opportunità di training (Coetzee & Stoltz, 2015) e la precedente soddisfazione per il proprio percorso accademico (Duffy et al., 2015), probabilmente perché se la persona è soddisfatta del proprio percorso di studi, cercherà un lavoro afferente a quell'ambito disciplinare che, ipoteticamente, potrebbe essere un'interessante continuazione ed evoluzione del suo percorso di carriera.

È emerso inoltre che tutte e quattro le caratteristiche della *career adaptability* sono negativamente associate alle intenzioni di turnover (Omar & Noordin, 2013). Probabilmente questo perché le persone con elevati livelli di *career adaptability* tendono ad adattarsi ai contesti in cui operano e ad affrontare con fiducia e curiosità le difficoltà che incontrano sul lavoro, sentendosi adatti e versatili; a ciò si aggiunge la consapevolezza che la *career adaptability* si associa alla soddisfazione per il lavoro, quindi, è meno probabile che siano spinti a desiderare di lasciare l'organizzazione. Altri studi, tuttavia, individuano un meccanismo inverso. Secondo uno studio di Spurk et al. (2015), infatti, le persone con elevati livelli di *career adaptability* tendono ad essere curiose, e questo potrebbe spingerle a valutare nuove opportunità, indipendentemente dalla qualità della loro esperienza di lavoro corrente, che può essere positiva e soddisfacente. A rafforzare questo processo si aggiunge il fatto che queste persone si sentono meno insicure, si fidano delle loro competenze e, quindi, percepiscono di essere più spendibili nel mondo del lavoro. Le risorse adattive mediano la relazione tra l'estroversione, l'attività, il nevroticismo, la coscienziosità e il *work engagement* (Rossier et al. 2013). Uno degli obiettivi della presente ricerca è capire se la *career adaptability* possa avere un ruolo di mediazione tra l'autenticità nel contesto di lavoro e il *work engagement* e tra il contesto fisico di lavoro e il *work engagement*. Ad oggi, sappiamo che la *career adaptability* ricopre un ruolo di mediazione tra l'ambiente di lavoro inteso come insieme di ambiente sociale e richieste lavorative e il *work engagement* (Maggiori et al., *ibid.*)

Per quanto riguarda gli *outcome*, inoltre, è emerso dallo studio di Hirschi & Valero (2015) che persone con diverse risorse adattive, e diversi livelli delle stesse, mostrano diversi risultati in termini di adattamento nel complesso. Tuttavia, non è ancora chiara quale sia la relazione tra le risorse e gli *outcome*, che appare molto generale e non del tutto lineare (Hirschi et al., 2015). La *career adaptability* è anche considerata uno dei maggiori predittori del *commitment* e della motivazione dei lavoratori, anche nel caso di ambienti particolarmente pressanti e richiestivi, quindi è un ottimo predittore del successo lavorativo e delle promozioni sul lavoro (Savickas & Porfeldt, 2012; Van den Heuvel et al., 2013).

Inoltre, la *career adaptability* potrebbe predire importanti costrutti *process-oriented*, come la performance e il successo, e comportamenti lavorativi (occupational behaviours) come il *work engagement* e un forte senso di attaccamento e fit con l'organizzazione, nonché un più forte senso di responsabilità verso la stessa (Ferreira, 2012; Savickas & Porfeli, 2012; Zacher, 2014; Rossier et al., ibid.). È chiaro, infatti, che le persone tendono a mostrarsi più *engaged* nei confronti del lavoro e dei cambiamenti ad esso associati quando sono più interessate alla loro carriera, quando percepiscono un senso di controllo sulla loro carriera, quando sono curiosi di esplorare le possibilità di carriera che hanno e quando si sentono fiduciosi rispetto alla loro capacità di gestire e sviluppare la loro carriera lavorativa; in sintesi, quando presentano le caratteristiche costitutive della *career adaptability*. Basandosi sul noto modello della Job Demands-Resources Theory di Bakker e Demeouti (2001) è possibile interpretare la *career adaptability* come una risorsa intrapersonale che aiuta i lavoratori a soddisfare e a tollerare le *job demands* e che, di conseguenza, influenza *l'employee engagement*. È opportuno precisare che la componente della *career adaptability* che più si associa al *work engagement* è la fiducia. Ciò significa che la percezione di poter aggiornare le proprie decisioni lavorative e di poter raggiungere i propri obiettivi di carriera è fortemente associata al *work engagement* (Tladinyane & van der Merwe, 2016). È chiaro, dunque, che sostenere i lavoratori nello sviluppo della loro *career adaptability* significa non solo aiutarli ad affrontare un mondo del lavoro in continuo cambiamento, ma anche garantirsi dipendenti più legati all'organizzazione, più disponibili ad impegnarsi e seriamente desiderosi di raggiungere gli obiettivi prefissati. Anche lo studio di Rossier et al. (2012) ha individuato una significativa relazione tra le due variabili. Tuttavia, questo risultato non emerge da tutti gli studi presi in esame. Ad esempio, dalla ricerca di Cotter & Fouad (2012) non emerge nessuna relazione significativa tra la *career adaptability* e il *work engagement*. È evidente, dunque, che questa dinamica deve essere oggetto di ulteriori ricerche. Un ulteriore approfondimento è offerto dallo studio di Yang et al. (2019), il quale ha evidenziato che i lavoratori più adattabili si immergono e si concentrano velocemente nel lavoro ed esperiscono emozioni più positive e un più elevato livello di benessere personale. Andando oltre, i risultati del lavoro di ricerca di C.S. Johnston (ibid.) suggeriscono che la *career adaptability* contribuisce ad aumentare il *commitment* organizzativo e il desiderio di rimanere all'interno dell'organizzazione; questo probabilmente è dovuto alla relazione positiva tra la *career adaptability* e la soddisfazione per il lavoro. E' piuttosto raro, infatti, che chi è soddisfatto del proprio lavoro valuti di cambiarlo, anche se il cambiamento implicasse una retribuzione più elevata. Tra gli *outcomes* più importanti della *career adaptability* è fondamentale non tralasciare la capacità di trovare un nuovo lavoro, quando ciò si renda necessario o è desiderato dalla persona.

### 3.4 Il ruolo della Career Adaptability nel reemployment

In uno studio del 2010, Koen et al. hanno messo in relazione la *career adaptability* e la capacità di trovare un nuovo lavoro che soddisfi i bisogni della persona, all'interno di una ricerca caratterizzata da un eterogeneo gruppo di partecipanti. La disoccupazione è una condizione stressante e dolorosa, che può sfociare in episodi depressivi (McKee et al., 2005; Paul & Moser, 2009; Price et al., 2002) ed è per questo che le persone generalmente reagiscono cercando un nuovo lavoro. Tuttavia, succede che chi è disoccupato si impegni in un lavoro che risulta essere insoddisfacente per sé, ad esempio perché, avendo bisogno, ha accettato la prima proposta di lavoro che ha ricevuto, e questo può sfociare in elevati livelli di *burnout*, intenzione di abbandonare l'organizzazione (ritrovandosi nuovamente nella condizione di essere disoccupati) e bassi livelli di produttività (Kristof, 1996). La convinzione alla base dello studio è che le persone con più elevati livelli di *career adaptability* ricorrono a strategie di *reemployment* più efficaci e soddisfacenti. Ciò che emerge dalla suddetta ricerca è che la *career adaptability* ricopre un ruolo preparatorio rispetto alla ricerca di un nuovo lavoro. Questo risultato è supportato anche dal lavoro di Skorikov (2007), il quale ha evidenziato che tutte le componenti della



*career adaptability*, in effetti, rappresentano un costrutto latente della *career preparation*. Quindi l'utilizzo di una particolare strategia di *reemployment* piuttosto che di un'altra avviene in funzione della prontezza della persona a cercare una nuova occupazione. Le persone alla ricerca di lavoro che sanno che tipo di carriera desiderano e sono fiduciose di poterla costruire per mezzo delle loro competenze e del susseguirsi delle loro esperienze, non solo hanno una maggiore probabilità di trovare un lavoro, in senso generale, ma hanno anche più possibilità di trovare un lavoro che potrà essere per loro stimolante, motivante e in cui potranno sentirsi realizzate; e questo si verificherà in modo pressoché indipendente dalla specifica strategia a cui ricorreranno per trovare lavoro.

### **3.5 La Career Adaptability come caratteristica che può essere sviluppata**

Gli studi di Koen et al. (2012) dimostrano che la *career adaptability* può essere sviluppata. Gli autori hanno definito un training per sviluppare negli studenti le abilità alla base della *career adaptability*. Il training si compone di quattro parti: la conoscenza di sé, la conoscenza dell'ambiente professionale, implementazione generale e implementazione specifica. È emerso che fornire agli studenti la possibilità di formare le proprie risorse adattive, attraverso esperienze didattiche e pratiche, si associa a una maggiore possibilità di trovare un lavoro qualitativamente migliore e soddisfacente per sé. Secondo altre ricerche, una modalità opportuna per favorire lo sviluppo della *career adaptability* è lavorare sulle emozioni positive dei ragazzi e delle ragazze in età scolare, attraverso laboratori e percorsi didattici.

### **3.6 Lo sviluppo della Career Adaptability in adolescenza**

Prepararsi per il proprio futuro lavorativo è tipicamente considerato uno dei compiti più importanti per un adolescente. La *career adaptability* è un costrutto centrale per la preparazione e lo sviluppo di carriera. Una serie di studi longitudinali evidenzia che adolescenti con buoni livelli di *career adaptability* affrontano le future transizioni lavorative e di vita con successo (Creed et al., 2003; Germeijs & Verschueren, 2007; Neuenaschwander & Garrett; 2008; Patton et al., 2002).

Una disposizione emotiva positiva, la capacità di definire i propri obiettivi, le convinzioni circa la propria competenza e circa la sostenitività del contesto sociale sono emerse essere quattro variabili che predicano significativamente lo sviluppo e buoni risultati futuri di *career adaptability* (Hirschi, 2009). È emerso che anche che la percezione di essere inseriti all'interno di un ambiente sociale positivo e supportivo facilita lo sviluppo di buoni livelli di *career adaptability* negli adolescenti (Rogers et al., 2008), probabilmente perché sentire di essere inseriti all'interno di una rete determina una percezione di supporto che rende meno temibili i cambiamenti, che non vengono affrontati in solitudine, ma con il supporto delle persone da cui si è circondati. Gli altri significativi, dunque, rappresentano un'importante risorsa interpersonale di supporto nei momenti di transizione, una rete che evita di cadere nel vuoto nei momenti traumatici.

Dalla ricerca di Hirschi (ibid.) emerge che i ragazzi immigrati hanno tendenzialmente minori livelli di *career adaptability* e una minore probabilità di svilupparli nel tempo, mentre non vi è alcuna influenza da parte del livello di educazione dei genitori. Inoltre, viene ribadito che non sembra esserci alcun effetto del genere e dell'età. Un ulteriore aspetto interessante emerso dalla ricerca menzionata poc'anzi, è che la scelta di una scuola generica che prepara all'inserimento all'università (che nel contesto italiano potremmo individuare nei licei piuttosto che negli istituti tecnici o professionali) piuttosto che di una scuola più fortemente orientante e specifica (quindi, paragonabile agli istituti professionali e tecnici del nostro Paese), che dunque non richiede una scelta imminente, risulta essere un fattore deterrente per la *career adaptability*. Sembra, dunque, che iniziare a definire il proprio profilo e percorso professionale in giovane età, proiettandosi nella propria futura vita lavorativa e

cercando di definire il proprio percorso di carriera, determini un migliore *outcome* in termini di *career adaptability*.

Come era stato previsto dagli autori, la *career adaptability*, precocemente sviluppata, è un significativo previsore della percezione di potere e della soddisfazione per la vita. Questa rivelazione è di rilevanza anche pratica, in quanto indica chiaramente che il *career development* e la *career adaptability* devono essere considerati come uno dei molteplici elementi di sviluppo, non meno rilevante di quello morale o affettivo, per citare alcuni esempi. Una possibilità, dunque, è quello di inserire programmi di *career adaptability* e occasioni di riflessione sulla propria carriera nei programmi scolastici fin dai primi anni di istruzione, con esempi e discussioni anche di gruppo.

Aspetto ancora più importante emerso dallo studio di Hirschi (ibid.) è che alti livelli di *career adaptability* in età adolescenziale non si associano solamente a transizioni lavorative più serene e di successo, ma anche a un globale senso di maggior benessere e soddisfazione per la vita (Skorikov, 2007a).

### 3.8 Elementi per la ricerca futura

Come si diceva precedentemente, la relazione che intercorre tra le risorse di adattamento e le risposte (più o meno adattive) non è del tutto chiara e la sua linearità è oggetto di discussione. Una possibilità per la ricerca futura, dunque, è quella di indagare quanto le risorse adattive influenzino la risposta della persona ai cambiamenti lavorativi e ambientali. In altre parole, si tratta di capire quanto le risorse adattive influenzino (o meno) la risposta di adattamento.

Lazarus e Folkman (1994), partendo dalla considerazione che le persone categorizzano le situazioni in cui si trovano (ad esempio come positive, neutre o stressanti), sottolineano che è possibile che etichettare l'esperienza che si sta vivendo in un modo piuttosto che in un altro possa avere diversi effetti sui livelli di *career adaptability*. Potrebbe essere ipotizzato, ad esempio, che le situazioni percepite come pericolose riducono i livelli di *career adaptability*, laddove le situazioni percepite come sfidanti li aumentano. Studi futuri potrebbero testare questa ipotesi (Chen et al., ibid.).

Sarebbe interessante anche definire disegni di ricerca longitudinali che possano indagare il modo in cui si sviluppa la *career adaptability*, come cambia e si evolve nel tempo, e che consentano di capire se la *career adaptability* si compone di stati e/o tratti, dal momento che con le conoscenze oggi a nostra disposizione entrambe le possibilità sono ragionevolmente accettabili. Disegni longitudinali potrebbero consentirci di capire anche quanto durano gli effetti positivi delle risorse adattive. Ricerche future potrebbero anche indagare se la *career adaptability* viene globalmente influenzata dai cambiamenti e dagli eventi che si susseguono nella vita della persona o se le diverse componenti (ed eventualmente quali) vengono influenzate in misura diversa. Ad esempio, un evento potrebbe aumentare la curiosità di una persona, ma non il livello di percezione di controllo del proprio futuro. Studi recenti (Zyberaj et al., 2022), inoltre, hanno evidenziato che la *career adaptability* assume un ruolo di mediazione nella relazione tra il capitale psicologico (quell'insieme di risorse, atteggiamenti e comportamenti che consentono l'adattamento e che, più in generale, si associano ad *outcome* positivi per la persona) e il *work engagement*. Uno degli obiettivi del presente studio è cercare di capire se la *career adaptability* mantenga questo ruolo di mediazione anche in presenza dell'autenticità (e, quindi, non più del capitale psicologico) come previsore.

Un'ulteriore necessità è quella di sviluppare nuovi strumenti per la misurazione del costrutto in esame, che siano maggiormente sensibili alla cultura dei rispondenti, che ne colgano le specificità e che consentano di cogliere più approfonditamente la differenza tra le risorse adattive e le effettive risposte di adattamento (o disadattamento).

## Capitolo 4

### La Career Sustainability

#### 4.1 Una revisione della letteratura: definizioni e teorie

La sostenibilità è stata primariamente definita come una visione generale caratterizzata dalla possibilità di soddisfare le proprie necessità sfruttando le risorse a propria disposizione, pur non limitando la possibilità delle future generazioni di fare lo stesso; limitando, piuttosto, le proprie ambizioni e la propria sete di ricchezza e di controllo del mondo circostante (Commissione Mondiale sull'Ambiente e lo Sviluppo, 1987). Il riferimento è chiaramente ai bisogni, che vengono prima di qualsiasi desiderio o ambizione della fetta più privilegiata della società.

La sostenibilità, dunque, si è primariamente sviluppata nell'ambito dell'ecologia e della sostenibilità ambientale, e molte aziende pensano alla sostenibilità come all'imperativo di preservare e rigenerare le risorse in tal senso, soprattutto negli ultimi decenni, in cui il tema del cambiamento climatico è sempre più presente nelle discussioni pubbliche (Docherty et al., 2009).

Nel tempo, però, ci si è resi conto che non conta solo la preservazione delle risorse naturali e ambientali, ma anche delle risorse umane, sociali ed economiche, e non considerare la sostenibilità nella sua completezza e globalità potrebbe portarci a realizzare un sistema di lavoro fallimentare. Un sistema di lavoro sostenibile, al contrario, cerca di raggiungere i propri obiettivi economici e operativi, mantenendo sempre presenti la sostenibilità ambientale e la responsabilità sociale, e sviluppando le risorse sociali e umane implicate. Tutto ciò si collega strettamente a quella che i ricercatori hanno definito *Corporate Social Responsibility* (Responsabilità Sociale d'Impresa, RSI), ossia un'attenzione strategica alle implicazioni etiche, sociali e ambientali all'impatto dell'azienda, sia all'interno (dunque sui suoi lavoratori) che all'esterno (sulla società locale e sull'ambiente). Va da sé che questo, nell'ambito organizzativo, significa che un sistema lavorativo non può limitarsi a soddisfare i bisogni di alcuni *stakeholders*, ma deve farsi carico delle necessità di tutti gli *stakeholders* coinvolti. Alla base di questa dichiarazione vi è la convinzione che l'attività economica debba essere soggetta a principi morali e responsabilità che non possono e non devono essere aggirati (Whetten et al., 2002).

A livello globale, tutti i Paesi hanno constatato un aumento di insicurezza lavorativa, intensificazione del lavoro, un aumentato uso della tecnologia, e tutto ciò è stato intensificato dalla crisi pandemica da Covid-19 e ha avuto un impatto sullo sviluppo di competenze, abilità e sulla *career sustainability* (Greenhaus & Kossek, 2014; Hite & McDonald, 2020). Elkington (1999) ha coniato il termine "Triple Bottom Line", dichiarando la centralità di tre elementi contestualmente allo sviluppo: le persone, il pianeta e il profitto. L'idea centrale in questa teoria ribadisce quanto menzionato precedentemente, ossia l'importanza di soddisfare i bisogni di beni e servizi della comunità, sfruttando le risorse in modo responsabile e oculato.

Il lavoro ha un ruolo importante nella vita dell'individuo e nel suo sviluppo, come essere umano e

come essere socio-culturale, influenzando la misura in cui la persona può essere felice, costruttiva, resiliente e parte attiva della società. Tuttavia, il lavoro può ricoprire anche un ruolo negativo e patogeno nella vita dell'individuo, ed è ciò a cui, purtroppo, assistiamo nella maggior parte dei casi: stress, burnout e insoddisfazione (Maslach & Leiter, 1997; Kira, 2003). È noto, però, che l'entusiasmo e il *commitment* dei lavoratori sono imprescindibili per il successo dell'organizzazione, ed è proprio per questa ragione che si parla sempre di più di *career sustainability*, una particolare forma di sostenibilità umana, cioè della capacità di costruire, sviluppare e mantenere le competenze adattive delle persone. Andando oltre, alcuni autori ipotizzano che la sostenibilità sociale del lavoro, lo sviluppo sociale e del capitale umano siano alla base della sostenibilità economica e ambientale (Docherty et al., ibid.); altrimenti quest'ultima rimarrà un valore a cui prestare attenzione e verso il quale impegnarsi "se c'è tempo", piuttosto che un imperativo sociale e morale. Laddove alcune aziende sembrano realmente interessate alla sostenibilità (come ad esempio Interface) e l'hanno integrata nei loro valori fondanti, è altresì vero che si fa sempre più elevato il rischio di "green-washing", che fa riferimento alle numerose aziende che si presentano al pubblico e ai consumatori come *eco-friendly*, ma al solo scopo di migliorare la propria immagine e aumentare i profitti, senza alcun effettivo cambiamento nelle modalità produttive, di organizzazione del lavoro o di sfruttamento delle risorse naturali. Studi recenti hanno peraltro dimostrato che l'attenzione alla sostenibilità può rappresentare un elemento distintivo e, aspetto ancor più importante, realmente competitivo per le aziende (Hart, 2007; Prahalad, 2006). È chiaro, infatti, che un orientamento alla sostenibilità consente di andare oltre al breve termine e di concentrarsi sull'efficienza a lungo termine (ad esempio, una promozione può essere desiderabile, ma sul lungo periodo può avere costi elevati in termini di stress), consentendo l'innovazione e l'apprendimento continuo (Docherty et al., ibid.), in una dimensione di mutua beneficialità, per la persona e per il contesto circostante. Infatti, De Vos et al. (2012) hanno descritto la carriera sostenibile come un processo ciclico ed autoregolatorio, in cui le esperienze (sia positive che negative) e gli eventi, e il modo in cui essi sono percepiti e rivestiti di significato dall'individuo, forniscono un'occasione di apprendimento dinamico, che consente alla persona di conoscere meglio se stessa, il sistema in cui è inserita e il mercato del lavoro. La *career sustainability* è un costrutto sempre più studiato, sia per il suo valore dal punto di vista teorico e della ricerca psicosociale, che per le sue conseguenze sul piano pratico. D'altro canto, le carriere si sviluppano all'interno di un panorama storico, economico e lavorativo imprevedibile e in continuo cambiamento, quindi la *career sustainability* è un tema sempre più importante per le persone, per le aziende e per la società; si pensi, ad esempio, che più persone lavorano e più tasse entrano nelle casse dello stato, scongiurando la possibilità che non vi siano fondi per i servizi pubblici. Il concetto di *career sustainability* è ancora nuovo, allo stadio iniziale del suo sviluppo, così come la sensibilità al tema, ed è evidente se si pensa che ancora non esiste una definizione univocamente accettata dai ricercatori, né tantomeno uno strumento di misura definitivo. Gli studi e le ricerche in materia, comunque, si sono moltiplicati negli ultimi anni e hanno assunto molteplici punti di vista e approcci. Ad esempio, Herman e Lewis (2012) hanno cercato di capire come sviluppare una carriera sostenibile per le donne che sono anche madri, Baldrige e Kulkarmi (2017) si sono focalizzati sulla sostenibilità di carriera delle persone con diverse forme di disabilità e Kossek et al. (2012) hanno esaminato lo sviluppo di una carriera sostenibile in relazione al *work-life balance*, un altro tema che si sta rivelando molto caro ai ricercatori e alla società civile.

La carriera è stata definita inizialmente come il susseguirsi di esperienze lavorative nel corso della vita di una persona (Arthur et al., 1989; Greenhaus et al., 2010; Hall, 1976, 2002). Da questa ed altre definizioni, Van der Heijden e De Vos (2005) hanno definito quattro elementi fondamentali all'interno del concetto di carriera, che diventano importanti se vogliamo cercare di definire il concetto di carriera sostenibile:

- Il tempo. La carriera si sviluppa all'interno del tempo di vita della persona; inoltre, specialmente in Europa, ci troviamo dinnanzi a un allungamento delle carriere, che deriva dall'invecchiamento della popolazione e dalla conseguente posticipazione del pensionamento.
- Lo spazio sociale. La carriera si sviluppa tra due sfere, che sono rappresentate dalla vita privata della persona e dall'organizzazione e la vita all'interno di essa. Tali sfere sono inserite all'interno di un più ampio contesto sociale, che è rappresentato dalla comunità.
- L' *agency*. L'individuo è considerato protagonista e responsabile della propria carriera. Non è più accettabile una visione della carriera che ponga al centro l'organizzazione, né la provenienza socio-economica dell'individuo. È la persona, per mezzo delle proprie scelte, a strutturare la propria carriera, che non può essere considerata alla stregua di conseguenza delle influenze esterne. L' *agency*, la capacità di prendere decisioni per sé, è la chiave per raggiungere una carriera di successo (pur non negando la rilevanza di altri attori che giocano ruoli importanti, come i consorti e le organizzazioni). Comunque, è opportuno non sovrastimare l'influenza dell' *individual agency*: De Vos (2013) evidenzia che, nel prendere decisioni relative alla carriera, le persone sono meno razionali di quanto si potrebbe credere.
- Il significato. Diverse persone attribuiscono diversi significati alle loro carriere. Il significato è fortemente associato al concetto di successo. Una carriera significativa è una carriera all'interno della quale la persona si sente soddisfatta di tutti gli aspetti inerenti alla sua evoluzione in termini occupazionali.

È evidente, dunque, che la *career sustainability*, pur riconoscendo come sempre più importante la vita privata del lavoratore, la famiglia, il gruppo dei pari e l'impatto dell'organizzazione, in qualità di contesti sociali, rimane ancorata a una visione piuttosto individualistica, e questo è in linea con le dinamiche storiche e culturali del nostro tempo, che vedono al centro l'affermazione del sé. La carriera di un individuo influenza ed è influenzata dalla vita e dalle azioni degli altri *stakeholders*, ma il singolo lavoratore rimane l'attore principale nel panorama della propria carriera. Infatti, le teorie contemporanee sulla *career sustainability* sembrano soffrire della mancanza di una sistematica attenzione al contesto, nelle figure degli altri *stakeholders*, ai vincoli situazionali, alle norme sociali e alle opportunità (De Vos et al., 2018).

A proposito di tempo e spazio, invece, è opportuno notare che prestare attenzione alla sostenibilità significa realizzare che esiste una interconnessione nel mondo, nel tempo e nello spazio, e che ogni azione e ogni decisione ha delle conseguenze, che devono essere prese in considerazione nella definizione di un sistema di lavoro (Docherty et al., *ibid.*). Ad esempio, l'eccessivo sfruttamento delle risorse umane e della manodopera può sfociare nella malattia lavorativa, con costi elevati per l'azienda, per il servizio sanitario nazionale e per la persona.

Arthur et al. (1999) hanno contribuito alla creazione di una nuova definizione di carriera, come un insieme di azioni piuttosto che di strutture, un mezzo per imparare piuttosto che per guadagnare e come entità priva di confini, piuttosto che delimitata da elementi quali la classe sociale o il livello di istruzione raggiunto dai genitori. Van Dam et al. (2017), particolarmente interessati alla *career sustainability* nel caso dei lavoratori più anziani, hanno definito una carriera sostenibile come una carriera intrinsecamente motivante, caratterizzata da significatività, possibilità di sviluppo e percepita come sfidante. La persona deve potersi continuamente misurare con se stessa per crescere ed evolvere.

Van der Heijden e De Vos (*ibid.*) hanno descritto una carriera sostenibile come <la sequenza delle varie esperienze di carriera di una persona, che si riflette in una varietà di pattern di continuità nel tempo, attraversando numerosi spazi sociali, e caratterizzata dall'*agency* individuale, che attribuisce significato all'individuo>. All'interno di questa definizione ritroviamo tutti e quattro gli elementi

precedentemente esposti: una carriera sostenibile si basa sulle scelte individuali, pur riconoscendo l'importanza di tutti gli ambienti sociali con cui l'individuo interagisce; si sviluppa attraverso diversi pattern temporali (possiamo trovarci di fronte all'alternanza di periodi di lavoro part time, full time o di disoccupazione) e le vengono attribuiti significati e valori che possono essere anche molto differenti da una persona un'altra. Rimane comunque opportuno ricordarsi che, nonostante il focus sia sull'individuo, rimane fondamentale la componente aziendale e la soddisfazione degli interessi organizzativi. Infatti, non c'è sostenibilità se non c'è sostenibilità economica, nonché produttività. La continuità di cui si parla, dunque, è una continuità di più ampio respiro rispetto al singolo lavoratore. De Vos et al. (2018) hanno proposto un modello concettuale della *career sustainability* che suggerisce che sono tre gli elementi alla base di una carriera sostenibile, ugualmente rilevanti per la persona, per l'organizzazione e per il contesto più ampio:

1. La salute, che si riferisce sia al benessere fisico che psicologico e al *fit* tra le competenze della persona e il suo lavoro. È importante sottolineare che, ancora una volta, è richiesta una visione che abbracci il lungo periodo, in quanto attività che non impattano la salute in un determinato momento della vita, possono avere un impatto sulla salute futura del lavoratore. Il burnout, ad esempio, non si manifesta da un giorno all'altro ma è una condizione che si costituisce nel tempo e che può riguardare anche un lavoro che appassiona l'individuo.
2. La felicità, che si riferisce al *fit* tra il lavoro e i valori della persona, i suoi obiettivi di carriera e i suoi bisogni, in relazione al *work-life balance* e alle necessità economiche e di crescita personale. Ha a che vedere con la sensazione di successo e di soddisfazione per la propria carriera. Chiaramente, i bisogni a cui fare riferimento per sentirsi soddisfatti del proprio lavoro possono cambiare lungo il percorso di carriera e tra le persone.
3. La produttività, che ha a che vedere con una performance ottimale e buoni livelli di *employability* e potenziale di carriera. Non dobbiamo perdere di vista il risultato finale, cioè il prodotto o servizio che viene offerto dall'individuo per mezzo del suo lavoro. Lavorare in serenità ma senza essere produttivi avrà un impatto negativo non solo sull'azienda, ma anche sull'individuo, che percepirà il proprio lavoro come inutile e privo di significato.

Un ulteriore *framework* incentrato sulla *career sustainability* è stato quello proposto da Newman (2011), il quale ha individuato tre elementi differenti alla base della sostenibilità di carriera, che sono:

1. La rinnovabilità, che fa riferimento alla possibilità di aggiornarsi, di rinnovarsi, di cambiare e di crescere. Le attuali carriere si caratterizzano per limiti e confini molto fluidi e non sono più limitate da sistemi rigidi. È fondamentale, dunque, l'interazione tra la carriera e gli altri contesti, soprattutto quelli non lavorativi, come la famiglia, il tempo libero e gli altri domini della vita privata (Greenhaus & Kossek, *ibid.*). Infatti, ciò che si impara al di fuori del lavoro può far crescere l'individuo anche lavorativamente.
2. La flessibilità, che fa riferimento alla capacità di adattarsi alle diverse situazioni e di gestire le numerose problematiche che possono presentarsi lungo il proprio sviluppo di carriera. Tale abilità consente di sviluppare nuove competenze e rimanere sempre aperti alla ricerca di nuove opportunità.
3. L'integrazione, che si riferisce a un senso di connessione tra i propri valori, le proprie competenze, il proprio lavoro, ciò che si fa e ciò che si pensa e si vorrebbe fare. Si riferisce inoltre alla possibilità di utilizzare le competenze che si stanno acquisendo e si sono acquisite all'interno di uno specifico contesto di lavoro, in contesti e situazioni lavorative future. Ha a che vedere con forme di ragionamento aperto e creativo, capace di collegare le informazioni e che eleva dalle forme di pensiero basate su compartimenti stagni.

Sembra che le due teorie si inseriscano all'interno di due opposte visioni del benessere, ossia quella edonica e quella eudamonica (Chin et al., 2021). De Vos et al. (2018) sembrano avere un approccio più edonico, in quanto si concentrano soprattutto sugli effetti positivi e sul benessere che deriva dalla *career sustainability*, laddove Newman (2011) sembra proporre una visione più eudamonica, in quanto sembra esprimere il bisogno individuale di significato e una tendenza attualizzante e di realizzazione di se stessi.

Chin et al (2019b) riprendono il secondo approccio menzionato e aggiungono un quarto elemento che sarebbe centrale nella *career sustainability*, ossia la presenza di risorse, che appare necessaria in un mondo lavorativo in continuo e rapido cambiamento, costellato di fusioni aziendali, bancarotte e periodi più o meno lunghi di inoccupazione. Infatti, è di vitale importanza la capacità di utilizzare opportunamente le proprie risorse al fine di mantenere un buono standard di vita e garantirsi alti livelli di *employability*. Tale modello è considerato, ad oggi, la concettualizzazione più completa del costrutto della *career sustainability*.

Gli stessi autori (2019b) propongono una visione interazionista del fenomeno della *career sustainability*, dove la sostenibilità riguarda sia l'individuo e le sue caratteristiche, che le specifiche carriere e contesti lavorativi. Ad esempio, un lavoro di ufficio può sembrare un lavoro più sostenibile rispetto a un lavoro di produzione, ma la situazione è destinata a ribaltarsi nel caso di un operaio continuamente aggiornato, molto esperto e che gode di una buona rete di supporto e di un impiegato che non aggiorna le proprie competenze e rimane legato alle stesse modalità apprese nei primi anni di lavoro. Verosimilmente, il primo troverebbe più facilmente un nuovo impiego rispetto al secondo.

De Hauw e Greenhaus (2005, cap. 15) definiscono la carriera sostenibile come una carriera in cui i lavoratori rimangono felici, in salute, produttivi e mantengono elevati livelli di *employability* anche in altri contesti.

Greenhaus e Kossek (ibid.) hanno sottolineato che una carriera, per poter essere definita sostenibile, deve avere le seguenti caratteristiche:

- a) È ben integrata con la vita privata e familiare della persona, nonché con i suoi valori lavorativi e personali. La vita privata si riferisce a una serie di domini, tra cui il tempo libero, la famiglia, compresa quella allargata, le amicizie, le attività svolte nella comunità e la crescita personale.
- b) Garantisce ai lavoratori un senso di sufficiente sicurezza di potersi garantire la soddisfazione dei bisogni economici e uno standard di vita dignitoso.
- c) È caratterizzata da una certa flessibilità, che consente di adattare la carriera a bisogni e interessi che cambiano nel corso della vita.
- d) Offre opportunità di rinnovamento e aggiornamento delle proprie competenze.

Un elemento che sembra essere rilevante per costruire carriere sostenibili è la reciproca comprensione tra il datore di lavoro e il lavoratore, delle diverse necessità, dei punti di vista, delle aspettative e degli obiettivi. Tutto ciò, rientra all'interno del contratto psicologico, non scritto, che fintanto che viene rispettato garantisce produttività, motivazione e benessere, ma se dovesse rompersi e non essere riparato, le conseguenze potrebbero essere spiacevoli (ad esempio, si potrebbe incorrere nelle dimissioni del lavoratore). Quindi la *career sustainability* è una questione di buon *fit* tra la persona e l'organizzazione (nella figura del direttore o dell'HR manager), e richiede impegno da entrambe le parti per riconoscere l'altro, con il suo bagaglio di conoscenze, valori, necessità e obiettivi. Le carriere sostenibili, dunque, si caratterizzano per il rispetto della pluriformità e diversità dei lavoratori. Un sistema di lavoro sostenibile, infatti, si differenzia per la diversità delle risorse, umane e naturali, tangibili e intangibili. I sistemi di lavoro, così come il mondo del lavoro in senso più ampio,

non sono mai uniformi e tendono sempre al cambiamento e devono stare al passo con le richieste e le necessità dei tempi correnti, con flessibilità e creatività. Una conseguenza di ciò è che la *career sustainability* non ha a che vedere con la stabilità, ma con la resilienza e con la capacità di adattamento, sviluppo, aggiustamento e *fit* in un ambiente lavorativo che, come detto, è in continua evoluzione. Tutto ciò, ha anche molto a che vedere con il costrutto di *career adaptability*. La pluralità e la diversità, inoltre, non devono essere semplicemente tollerate o accettate, ma desiderate e ricercate, attraverso il *work design* e particolari forme di organizzazione del lavoro. Il concetto di *career sustainability*, dunque, diventa tanto più complesso quanto più si prendono in considerazione le differenze individuali e il fatto che ciò che è considerato sostenibile può cambiare da una persona all'altra, in un'ottica di sviluppo personale, in cui la *one-fits-all solution* non trova posto.

Quando si parla di *career sustainability*, il riferimento non è solo ai professionisti o ai lavoratori iscritti a un albo, ma riguarda tutti i lavoratori e, andando oltre, tutte le forme di lavoro (come, ad esempio, il volontariato). Una carriera sostenibile è tale se dura nel tempo e si caratterizza per lo sviluppo, la conservazione e il rinnovo delle risorse lavorative dell'individuo, ivi compresi il capitale umano e sociale (quindi, ad esempio, le competenze, l'esperienza, ma anche le relazioni e il sostegno). Sono rilevanti in merito anche caratteristiche personali come la resilienza e la proattività, che sostengono l'*agency* individuale ed esortano la persona ad agire e a prendere decisioni in modo indipendente (Parker et al., 2010; Pazy, 1988; Arthur and Kram, 1989).

La Self Determination Theory di Ryan e Deci (2000) sottolinea proprio che le persone sviluppano le proprie risorse e interagiscono con l'ambiente circostante al fine di soddisfare tre bisogni fondamentali: il bisogno di autonomia, il bisogno di competenza e il bisogno di connessione. Soddisfare questi tre importanti bisogni è un imperativo della nostra esistenza ed è una prerogativa per il raggiungimento della *career sustainability*.

Facendo riferimento alla definizione classica di sostenibilità, la *career sustainability* si riferisce a una carriera che consenta di stimolare e sviluppare le risorse, piuttosto che consumarle, con una particolare attenzione al mantenimento dell'equilibrio e al rinnovo delle risorse (Newman, 2011). Questo è importante anche perché i ricercatori hanno dimostrato che l'acquisizione di nuove risorse crea un circolo tale per cui le persone che possono contare su un ampio ventaglio di risorse, saranno anche maggiormente in grado di acquisirne di nuove. Questo processo funziona anche in senso inverso, e quindi la mancanza di risorse può determinare ulteriori perdite di risorse nel tempo. È per questo che è fondamentale monitorare con regolarità le risorse dei dipendenti (Westman et al., 2004; Forrier et al., 2018), con la consapevolezza che esse sono destinate a cambiare molto attraverso il tempo, i contesti, le circostanze personali e l'età (LeBlanc et al., 2017). Fleisher et al. (2005, cap. 6) evidenziano che il management ha un ruolo nella creazione di una carriera sostenibile, in quanto è chiamato a creare condizioni che consentano lo sviluppo di nuove competenze, a far riflettere i lavoratori su queste competenze e su come possono essere sfruttate sul lavoro e su come potranno beneficiarne in esperienze occupazionali future. La *career sustainability* è un concetto sempre più attuale e un tema sempre più complesso, nella misura in cui i giovani, spesso, faticano a trovare la loro prima occupazione, e i più anziani sono costretti a lasciare il lavoro prima del previsto a causa di una grave mancanza di formazione e occasioni di aggiornamento sul luogo di lavoro. Il panorama economico, infatti, è caratterizzato da una sempre più intensa competizione; dunque, le organizzazioni non possono permettersi di avere al loro interno lavoratori che non si aggiornano e non sviluppano le loro competenze, poiché questo potrebbe mettere in discussione il successo dell'organizzazione e la sua stessa sopravvivenza (Chin et al., 2021). A ciò si aggiungono le difficoltà affrontate da lavoratori che sono anche genitori o che si prendono cura di genitori anziani o che sono molto talentuosi (è, spesso, il caso delle donne), che faticano a far combaciare le richieste lavorative con quelle familiari. Zaniboni et al. (2005, cap. 18)



propongono una definizione che prende in considerazione anche questi ultimi aspetti discussi e descrivono la *career sustainability* come un percorso di carriera che consenta di soddisfare contemporaneamente i bisogni e le aspirazioni della persona con gli obiettivi aziendali e organizzativi. Nel caso specifico dei lavoratori più anziani questo significherebbe rimanere maggiormente all'interno del mercato del lavoro, in una condizione di soddisfazione, salute, produttività e coinvolgimento.

Spangenberg e Omann (2006) hanno definito i seguenti criteri per la definizione di sostenibilità sociale nel contesto lavorativo: autodeterminazione, lavoro misto, soddisfazione dei bisogni di base, sicurezza e affidabilità attribuite al lavoro, democrazia, equità, partecipazione, equità intergenerazionale, diversità culturale, solidarietà e tolleranza, percezione di equità oggettiva e soggettiva nelle opportunità e innovazione sociale. Com'è chiaro, tutti i livelli della società sono interessati dal fenomeno della sostenibilità.

In definitiva, Docherty et al. (ibid.) hanno sintetizzato le caratteristiche di un sistema di lavoro sostenibile come segue:

- a) Un sistema di lavoro sostenibile ha come obiettivo la continua rigenerazione delle risorse umane, naturali, sociali e materiali.
- b) Lo sviluppo di una tipologia di risorsa non mette in discussione le altre risorse (ad esempio, la produttività materiale non può mettere a repentaglio la crescita spirituale dei lavoratori), così come lo sviluppo di risorse per alcuni attori non avviene a costo di altri attori del sistema.
- c) Un sistema di lavoro sostenibile guarda sia all'efficacia statica (produzione e qualità del prodotto) che all'efficacia dinamica (crescita, apprendimento, sviluppo, soddisfazione).
- d) Un sistema di lavoro sostenibile è responsabile, non si limita a "prendere" dall'ambiente, ma guarda anche a quanto può "dare" e mettere a disposizione dell'ambiente stesso.
- e) Un sistema di lavoro sostenibile non si limita a curarsi del breve termine, ma mantiene un costante sguardo sul futuro.

Da un'analisi della letteratura (Docherty et al., ibid.) emerge che la sostenibilità economica, ambientale e sociale hanno alcuni elementi di connessione: un primo elemento riguarda il fatto che l'opportunità di sviluppo in quanto persona e professionista è un diritto di ciascun essere umano; un secondo aspetto riguarda il fatto che ci troviamo in un mondo in costante cambiamento, che enfatizza l'equità e la giustizia sociale, che sono la base fondante della sostenibilità economica; un terzo elemento ha a che vedere con la considerazione che la sostenibilità umana e sociale nel contesto di lavoro è alla base dello sviluppo sociale e della sostenibilità in tutte le società esistenti; un ultimo aspetto riguarda il fatto che la sostenibilità delle risorse umane e sociali è fondante per la sostenibilità ambientale, poiché solo in quei gruppi di persone in cui vige una cultura di sostenibilità e in cui si lavora in modo sostenibile e rispettoso delle proprie e altrui risorse potrà svilupparsi una vera sostenibilità ambientale, una vera sensibilità nei confronti della natura e del pianeta, che non sarà considerata come un elemento accessorio, ma come necessario.

Anche Gladwin et al. (1995, p. 878) si sono espressi in merito alla sostenibilità e, nello specifico, hanno fornito una definizione chiara di sviluppo sostenibile. Questo, è definito come un processo che consente di raggiungere lo sviluppo umano (consentendo anche un più ampio spettro di scelta per le persone) in modo inclusivo, connesso, equo, prudente e sicuro. Laddove l'inclusività ha a che vedere con lo sviluppo umano oltre il tempo e lo spazio: uno sviluppo, dunque, che potenzialmente riguarda tutti gli esseri umani; la connessione fa riferimento al legame che c'è tra lo sviluppo economico, ecologico e sociale; l'equità fa riferimento alla necessità di medesime possibilità di sviluppo indipendentemente dall'età, dal genere, dall'orientamento affettivo e dalla nazionalità. Fa riferimento, dunque, a un ampio e generale senso di giustizia; la prudenza si riferisce al dovere di prevenzione e

di cura, in senso tecnologico, politico e scientifico; la sicurezza fa riferimento all'evitamento e alla prevenzione dei danni, all'arginamento delle minacce e al mantenimento dello stato di salute di tutte le persone coinvolte, a diversi livelli, nel sistema lavorativo.

Diversi autori, dunque, sembrano dare diverse definizioni del costrutto della sostenibilità, ed è difficile definire a priori cosa sia sostenibile e cosa non lo sia, in quanto non si tratta di una condizione oggettiva, ma ha a che vedere con i molteplici punti di vista sui valori e su cosa è desiderabile per sé, per la comunità e per il pianeta. La richiesta alla base dello sviluppo di un ambiente di lavoro sostenibile è quella di mettere in discussione la realtà, i valori, le regole e le strutture esistenti, andando a rivalutare le convinzioni e le credenze alla base del classico "qui facciamo così" (Docherty et al., ibid.). Tali routine e modalità di azione verranno, quindi, accettate, parzialmente modificate o del tutto rifiutate. Questo processo è evidentemente molto complicato, in quanto è chiaro agli psicologi sociali da ormai molti anni che le persone non amano i cambiamenti e, al contrario, tendono al mantenimento dello status quo, anche in modalità irrazionali e che possono rivelarsi dannose per sé e per gli altri. Ciò implica che spesso vengano commessi dei veri e propri errori di giudizio (e pregiudizio) con conseguenze che possono essere rilevanti per la propria e altrui vita (Eidelman & Crandall, 2012). È dovere del *management* definire con chiarezza i valori e le convinzioni che andranno a determinare le modalità di azione e di intervento dell'organizzazione.

## 4.2 Le fasi di sviluppo della Career Sustainability

Di seguito vengono brevemente illustrate le principali fasi (riprese da Docherty et al., ibid.) che interessano un processo trasformativo verso un sistema di lavoro più socialmente sostenibile:

1. La prima fase è quella della consapevolezza, il riconoscimento e l'*insight*. Il *management* riconosce che alcune convinzioni e credenze alla base del sistema lavorativo possono non essere perfette e dovrebbero, addirittura, essere messe in discussione; questo processo potrebbe essere innescato dal manifestarsi di un problema (come, ad esempio, un calo della qualità del prodotto o elevati livelli di turnover). Tre elementi cruciali in questa fase sono: la *leadership* (che rappresenta il punto di partenza del processo e che dev'essere capace di condividere i propri *insight* con i collaboratori e con i colleghi sottoposti), l'ambiente (è fondamentale conoscere le caratteristiche e le problematiche del contesto all'interno del quale l'organizzazione è inserita) e il sistema (è richiesta una completa conoscenza del sistema lavorativo in questione, in termini di struttura, clima, stabilità e livelli di collaborazione, per intervenire in termini di stabilità. Ad esempio, sarà molto diverso operare dei cambiamenti all'interno di un'organizzazione in cui c'è un buon clima di apertura rispetto a un'organizzazione in cui questo clima è scarsamente presente).  
Nulla vieta che la consapevolezza di cui si parla possa provenire anche dal basso: in quel caso, è fondamentale che l'organizzazione valorizzi anche i processi di tipo *bottom-up*, dando voce a chi vive più intensamente la quotidianità dell'azienda, cioè i lavoratori. Quindi, ciò che è auspicabile è una condivisione dei punti di vista: il *management* dovrebbe concedere (se non, addirittura, richiedere) momenti di incontro, condivisione e scambio di idee con i sottoposti.
2. La seconda fase riguarda la mobilitazione delle risorse, la costruzione del *commitment* e la definizione della direzione. In questo momento si supera la soglia della programmazione e si giunge alla mobilitazione delle risorse e alla persuasione dei vari *stakeholders*, definendo le modalità di intervento. Questa fase si pone in continuità con l'*insight* e le riflessioni iniziali, e chiede anche alle altre figure chiave dell'azienda di prendere parte attivamente al processo di cambiamento e apprendimento, al fine di raggiungere una visione condivisa. Sono

fondamentali l'apertura e il dialogo, che correlano positivamente con la buona riuscita del progetto.

3. La terza fase prevede la definizione e la sperimentazione dei cambiamenti, dei modelli e degli interventi precedentemente definiti. Nello specifico, verranno testate diverse modalità di apprendimento e si cercherà di individuare la più efficace allo scopo del progetto. Il concetto di sperimentazione implica un processo continuo di valutazione delle modalità e degli strumenti prescelti.
4. L'ultima fase si espleta nel raggiungimento di uno stato di sostenibilità e nel suo mantenimento. Questo obiettivo è tutt'altro che semplice, dal momento che la sostenibilità non è uno status che si acquisisce e si mantiene per sempre, ma è dinamica e richiede continui cambiamenti. Il sistema lavorativo, i meccanismi di apprendimento e le strutture dell'organizzazione richiedono, dunque, una continua riflessione e revisione.

### 4.3 Career Sustainability e older workers

Una delle tematiche più spesso trattate dai ricercatori interessati al tema della *career sustainability* riguarda l'invecchiamento della forza lavoro. A causa di una popolazione che invecchia e dei maggiori costi associati al pensionamento, infatti, si è reso necessario il prolungamento degli anni di lavoro rispetto a quelli previsti nelle carriere di trent'anni fa. L'invecchiamento è generalmente associato a una perdita di intelligenza fluida, nonché di attenzione e memoria, e della forza fisica (Warr, 2001). Considerato ciò, alcuni aspetti del lavoro, come un orario di lavoro particolarmente esteso e una competitività che si fa sempre più aspra, diventano meno attrattivi per i lavoratori anziani, oggetto di pregiudizi e discriminazioni, anche nell'ambiente di lavoro (Kanfer & Ackerman, 2004). D'altro canto, però, è vero che questi lavoratori godono di una maggiore intelligenza cristallizzata, esperienza e abilità e prediligono posizioni in cui possano sfruttare tali risorse, che sono state sviluppate in molti anni di lavoro attraverso una lunga esperienza (Baltes & Dickson, 2001). È emerso che i lavoratori anziani prediligono contesti in cui percepiscono il loro lavoro come significativo, in cui possono imparare qualcosa di nuovo e in cui il loro operato venga adeguatamente riconosciuto: in presenza di tali circostanze, alcuni lavoratori sembrano persino disposti a rimandare il pensionamento, continuando a operare all'interno dell'organizzazione (Van Dam et al., 2009). Dagli studi in merito (Van Dam et al., 2017) è emerso che le pratiche che valorizzano, incoraggiano e facilitano il contributo dei lavoratori più anziani, la loro *performance* e il loro sviluppo aumenteranno la loro *employability*, la loro motivazione e il loro *commitment* affettivo nei confronti dell'organizzazione. Questo evidentemente riguarda tutti i lavoratori, ma sembra essere particolarmente rilevante per i lavoratori più anziani (Van Dam et al., *ibid.*), a cui è richiesto di riservare un'attenzione particolare e personalizzata. Infatti, sentirsi inutili e superati in un lavoro che ha dato senso alla propria esistenza, può essere un'esperienza molto dolorosa. È, dunque, importante capire come raggiungere la *Career Sustainability*, come strutturarla e mantenerla; nel paragrafo successivo una breve sintesi della letteratura esistente cercherà di dare delle risposte in merito.

### 4.4 La Career Sustainability: come raggiungerla e qual è il suo impatto

I risultati di alcuni studi, come quello di Chin et al. (2021), sottolineano che chi sente di godere di maggiori livelli di *career sustainability* si sentirà con meno probabilità in una situazione di stallo e sarà più soddisfatto del proprio lavoro. In altre parole, elevati livelli di *career sustainability* sembrano essere positivamente associati alla *career satisfaction*, ma anche alla percezione di significato del

lavoro e al senso di appartenenza. Inoltre, il loro modello teorico sembra confermato dalle ricerche sperimentali: percepire elevati livelli di flessibilità, rinnovabilità, integrazione e di risorse si associa positivamente alla *career sustainability*. Ciò ricopre un'importanza non solo teorica, ma anche pratica, in quanto ci suggerisce che prestare attenzione ai quattro elementi menzionati, potrà consentirci di sviluppare la *career adaptability* di lavoratori, ragazzi e adulti in generale. Emerge con una certa chiarezza, quindi, che per le aziende prestare attenzione alla *career sustainability* è una sorta di business nel business, una modalità per ridurre i costi associati al *turnover* volontario dei collaboratori e un investimento che si espleta in maggiori opportunità di crescita e apprendimento per i lavoratori, che produrranno un *outcome* più innovativo e di qualità (Pinzone et al., 2018). Non dobbiamo dimenticarci, infatti, che le organizzazioni giocano un ruolo fondamentale nella *career sustainability*. Ad esempio, la personalizzazione della carriera, l'adattamento dell'orario di lavoro e concedere la possibilità di lavoro agile sono risultate essere valide modalità per fornire l'opportunità di bilanciare i bisogni intrinseci e quelli legati alle altre sfere di vita, così come quelli dell'organizzazione (Straub et al., 2020; Kossek & Ollier-Malaterre, 2020). In quest'ottica, l'organizzazione può essere vista come un alleato e non più come un antagonista, in quanto riconosce l'importanza della sostenibilità del lavoro dei propri dipendenti, sia per loro stessi che per l'azienda. Le organizzazioni più lungimiranti in materia sono consapevoli delle reazioni degli *stakeholders* alla performance sociale e ambientale, che riescono ad anticipare, e sono abili nell'utilizzo delle tecnologie in modo innovativo, al fine di creare una connessione tra gli obiettivi aziendali e la sostenibilità sociale del lavoro. Un altro importante potenziale alleato nella costruzione di carriere che siano sempre più sostenibili è rappresentato dai governi nazionali, i quali sono chiamati a definire delle *policy* in materia di lavoratori anziani, lavoratori immigrati e lavoratori con disabilità, che consentano di garantire a queste categorie più fragili una vita lavorativa che sia effettivamente sostenibile, che consenta loro di soddisfare i propri bisogni e quelli dell'organizzazione, in un contesto che rimane sfidante e motivante, nonché di rimanere economicamente resilienti e di poter godere di un sistema lavorativo giusto e significativo per loro stessi (Vijayasingham, 2020).

#### 4.5 Elementi per la ricerca futura

Di seguito vengono enunciati alcuni elementi su cui sarebbe opportuno che la ricerca futura indagasse, al fine di completare la nostra conoscenza sul fenomeno della *career sustainability*:

- a) È ormai chiaro che lo sviluppo di carriera non si verifica in un vacuum, ma all'interno di una fitta rete di interconnessioni. Potrebbe essere utile capire se e in che modo le esperienze non legate al lavoro (quindi la vita privata, familiare, il tempo libero, gli hobby ecc.) influenzino la *career sustainability*.
- b) È opportuno capire come i governi e le istituzioni possono favorire lo sviluppo di carriere sostenibili nei rispettivi Paesi, oltre alle *policy* menzionate, e qual è il ruolo in merito dell'organizzazione. Questo sta diventando particolarmente rilevante per quanto concerne gli *aging workers*, sempre più numerosi a causa dell'innalzamento dell'età pensionabile, ma anche delle madri che lavorano e non possono contare sul sostegno di quei genitori che, non anziani, sono ancora inseriti nel mondo del lavoro.
- c) Qual è il ruolo delle caratteristiche individuali, comprese le componenti biologiche ed ereditarie, nello sviluppo e mantenimento della *career sustainability*.
- d) Indagare ulteriormente la relazione che intercorre tra la sostenibilità ambientale e la *career sustainability*, specialmente nei contesti urbani.

## Capitolo 5

### Il Work Engagement

#### 5.1 Definire il Work Engagement ricorrendo a una revisione della letteratura esistente

Il *work engagement* è generalmente descritto come il livello di impegno e dedizione che si ha nei confronti dell'organizzazione per cui si lavora e dei suoi valori; ma anche come connessione emotiva con il proprio lavoro. Un lavoratore *engaged*, non si limita a fare ciò che è suo dovere, ma va oltre: cerca di produrre una performance eccellente (Anitha J., 2013). Il *work engagement* è stato primariamente concettualizzato da Kahn (1990, p. 694) come una piena presenza, un forte legame del lavoratore con l'organizzazione, all'interno della quale egli si esprime fisicamente, emotivamente e cognitivamente. In breve: totalmente. Schaufeli e Bakker (2010) hanno descritto il *work engagement* come uno stato affettivo-motivazionale positivo in cui elevati livelli di energia si combinano con elevati livelli di dedizione e concentrazione sul lavoro. È altamente desiderabile per le aziende poter contare su lavoratori altamente *engaged*, dal momento che il *work engagement* sembra essere connesso a più elevati livelli di creatività, *performance*, soddisfazione dei clienti e comportamenti di cittadinanza organizzativa.

Schaufeli et al. (2002, p. 74) descrivono il *work engagement* come “uno stato mentale positivo e appagante correlato al lavoro, caratterizzato da vigore, dedizione e assorbimento”. Il vigore indica elevati livelli di energia, volontà di sforzarsi per raggiungere l'obiettivo e persistenza di fronte alle difficoltà (Tims et al., 2012). La dedizione si riferisce a un forte coinvolgimento sul lavoro, che si unisce a un elevato entusiasmo e desiderio di sfidare se stessi (Schaufeli et al., 2002). L'assorbimento, infine, è la dimensione che si riferisce a una totale concentrazione sul lavoro e immersione, tali da rendere difficile la percezione del tempo che scorre mentre si lavora. Recentemente, alcuni studi hanno associato l'assorbimento all'esperienza di *flow* (Gonzalez-Roma et al., 2006), inteso come lo stato mentale in cui si è così coinvolti in un compito che tutto il resto sembra non avere importanza, tanto che si perde momentaneamente la concezione del tempo e dello spazio, e lo si svolge per il puro piacere di farlo. In poche parole, chi è *engaged* nei confronti del proprio lavoro tende a percepirlo come energizzante, motivante, interessante e coinvolgente. Un'altra definizione diventata topica è quella che si ritrova in Buckingham e Coffman (1999) della Gallup Organisation, che sottolineano come alla base del *work engagement* ci siano tre elementi: le persone giuste, che ricoprono i giusti ruoli, guidate dai giusti manager. Gli stessi autori hanno definito che un lavoratore pienamente *engaged* è un lavoratore che risponderebbe “sì” a tutte le dodici domande del *Gallup Workplace Questionnaire*. Il questionario menzionato è un valido strumento per la misura del *work engagement*. Le domande, nella loro forma originale, sono le seguenti:

1. *I know what my company expects from me.*
2. *I have the tools to effectively do my job.*
3. *I have the opportunity to put my best talents to use every day.*
4. *In the past week, I have been recognized for strong work.*
5. *My manager, or someone else at work, cares about me as a human being.*
6. *Someone at work promotes my development.*
7. *My opinion matters.*
8. *My company's mission makes me feel like my job matters.*
9. *My fellow employees commit to doing good work.*
10. *I've made a best friend at work.*
11. *Someone has talked to me about my development in the last six months.*
12. *In the last year, I've had learning opportunities at work.*

I 12 item, a cui è richiesto di rispondere per mezzo di una scala likert che va da 1 (fortemente in disaccordo) a 4 (fortemente d'accordo), costituiscono uno dei più noti e utilizzati per la misura del costrutto del *work engagement*. Gli elementi indagati sono quattro: i bisogni di base, la componente individuale, il *teamwork* e la crescita. La sua validità e la sua esaustività sono state dimostrate anche da Havenga et al. (2013).

Fleming e Asplund (2007, p.2) aggiungono una componente spirituale e parlano di manager in grado di catturare i cuori e le anime dei lavoratori, instillando una profonda passione per l'eccellenza. Hewitt Associates LLC (2004, p.2) definiscono l'*employee engagement* come uno stato caratterizzato da tre elementi:

1. *Say* (l'*employee advocacy*, ossia il sostegno fornito all'azienda da parte dei dipendenti, che ne parlano positivamente e ne diffondono i valori)
2. *Stay* (elevate possibilità che i dipendenti rimangano all'interno dell'azienda e, dunque, bassi livelli di turnover volontario)
3. *Strive* (i dipendenti si sforzano di raggiungere i risultati prefissati dall'organizzazione o, addirittura, di superarli).

Schaufeli e Bakker (2010, p.22) definiscono il *work engagement* come lo stato psicologico che accompagna l'investimento di energie personali nel lavoro. Così, un lavoratore *engaged* persegue appassionatamente gli obiettivi dell'organizzazione della quale condivide e persegue i valori. Il *work engagement* è stato studiato soprattutto nei termini di un fenomeno caratterizzato da differenze *between-persons*; questo significa che alla base vi è la convinzione che diverse persone manifestano diversi livelli medi di *work engagement*, quasi come se questo costrutto fosse un tratto della personalità; tuttavia, viene sempre più spesso adottato anche un approccio *within-persons*, che si distingue per la considerazione che i livelli medi di *work engagement* dimostrati da una persona possono cambiare nel corso della sua vita, sulla base del particolare momento o contesto (Bakker et al., 2014), e soprattutto in presenza di particolari risorse lavorative; ci si sta spostando, dunque, verso un asse più interazionista. Le risorse lavorative si riferiscono a tutti gli elementi del lavoro che rendono più facile il raggiungimento degli obiettivi lavorativi (Demerouti et al., 2001). A queste risorse si aggiungono anche quelle personali (come la resilienza e l'ottimismo), dal momento che

anch'esse sembrano essere associate a maggiori livelli di *work engagement* (Makikangas et al., 2013). È importante, dunque, che le organizzazioni siano consapevoli che i livelli di *work engagement* dei lavoratori fluttuano durante l'esecuzione dei loro compiti lavorativi. Ciononostante, rimane importante individuare i livelli medi di *work engagement* e tentare di capire come sia realisticamente possibile aumentarli. Una delle tendenze maggiormente presenti in letteratura è quella che considera l'importanza dei meccanismi *top-down* di HR Management nell'incrementare i livelli di *work engagement*. È evidente, infatti, che non ci si possa più limitare ad annuali *assessment* dei livelli di sostenibilità e report annessi, ma è importante incorporare il *work engagement* nelle *HRM policies* e nella pratica, specialmente per quanto concerne la selezione del personale, la socializzazione lavorativa, il *performance management*, il *training* e lo sviluppo della carriera (Albrecht et al., 2015). Un elevato numero di studi (Macey et al., 2009; Mone and London, 2010) ha dimostrato che il *work engagement* ha un ruolo chiave nel favorire buoni livelli di performance lavorativa. Ciò fa del *work engagement* un elemento fondamentale per garantire vantaggio competitivo a un'azienda sulle aziende concorrenti. È evidente, infatti, che le persone rappresentano un capitale non riproducibile o imitabile, nonché la risorsa più importante, se sfruttata opportunamente. Baumruk (2004) sottolinea, pertanto, che il *work engagement* dei lavoratori è il più importante indice di vigore di un'organizzazione, capace di prevederne il successo sul lungo periodo.

Nella visione di Gallup (2002) ci sono tre tipologie di persone: gli *engaged employees* (che si sforzano di dare il massimo sul lavoro), i *not engaged employees* (che si interessano esclusivamente alla mansione che è stata loro assegnata, senza curarsi realmente degli obiettivi dell'organizzazione; fanno solo ciò che viene espressamente chiesto loro di fare) e gli *actively disengaged employees* (insofferenti nei confronti del loro lavoro, pericolosi perché non solo non raggiungono i loro obiettivi, ma demotivano attivamente i colleghi, minando anche il loro *engagement*). Uno dei maggiori riferimenti offerti dalla letteratura per spiegare il *work engagement* è la Job Demands Resources (JD-R) Theory di Bakker e Demerouti (2014, 2017). Nello specifico, secondo questa teoria, i livelli di *work engagement* sono elevati soprattutto in presenza di contesti sfidanti e il lavoratore percepisce le proprie risorse e le risorse lavorative come sufficienti per affrontare adeguatamente le sfide richieste. In tutto ciò è previsto un margine di autonomia e autodeterminazione da parte del lavoratore, che può attivamente sviluppare le risorse a propria disposizione (come, ad esempio, chiedere un *feedback* al superiore o chiedere al manager la possibilità di seguire dei corsi di aggiornamento). La JD-R Theory, dunque, si focalizza essenzialmente sulle caratteristiche del lavoro, il comportamento del lavoratore e le sue risorse, ma un riferimento importante, assente nel menzionato quadro teorico, riguarda le caratteristiche di personalità, e come queste influenzino il *work engagement*. Anche se abbiamo detto che la visione prevalente tra gli esperti è di tipo interazionista, allo stato dell'arte sembra del tutto inopportuno negare una qualche forma di influenza da parte delle caratteristiche e dei tratti di personalità. Il lavoro di Makikangas (ibid.) ha dimostrato che i fattori del modello *Big Five* influenzano e predicano i livelli di *work engagement*, soprattutto la coscienziosità, l'estroversione e la stabilità emotiva, che appaiono essere positivamente associate al coinvolgimento sul proprio lavoro.

## 5.2 Il Work Engagement e i costrutti associati

### 5.2.1 La Leadership

Un altro trend diffuso nella letteratura in materia di *work engagement* è lo studio della relazione che c'è tra la leadership e il costrutto in esame. I manager oggi sono sempre più consapevoli dell'importanza di una cultura organizzativa caratterizzata da flessibilità, agilità e capacità di rispondere anche ai bisogni dei lavoratori (Denning, 2013). La diretta conseguenza è la realizzazione della necessità di modificare gli stili di leadership rendendoli più inclusivi; il riferimento è alla leadership distributiva, collettiva, condivisa e adattiva (Caulfield & Senger, 2017; Heifetz et al., 2009; Yammarino et al., 2012), che sembrano essere capaci di sostenere l'*engagement* nelle dinamiche lavorative di gruppo. Al contrario, sembra che una leadership autoritaria poco si colleghi al coinvolgimento dei lavoratori nell'organizzazione e nel proprio lavoro.

### 5.2.2 La Soddifazione

Altri autori si sono concentrati sulla relazione tra la soddisfazione per il lavoro (quanto il lavoro soddisfa i bisogni di una persona) e il *work engagement*, in un'ottica in cui il primo costrutto predice il secondo (Simpson, 2009; Salanova et al., 2011). Una delle ragioni per cui è lecito aspettarsi che i lavoratori più soddisfatti del proprio lavoro siano anche più *engaged* risiede nella logica dello scambio e della reciprocità: le persone che si sentono valorizzate e realizzate nel loro contesto di lavoro, probabilmente ripagheranno l'organizzazione con un maggiore impegno e, in generale, con azioni e atteggiamenti positivi nei confronti del lavoro (ad esempio, parlando positivamente della propria azienda con altri) (Conway & Briner, 2005; Zhao et al., 2007; Tekleab e Chiaburu, 2011). Una differenza che emerge, però, è che laddove la *job satisfaction* ha una componente passiva, non scelta ma semplicemente esperita, nel *work engagement* c'è una componente molto più motivazionale e attiva, che richiede impegno e presenza personale, non è semplice passione, ma c'è una forte componente di impegno (Kahn, 1990; Rich et al., 2010; Sonnentag et al., 2010). Infatti, anche Macey & Schneider (2008) argomentano che mentre la soddisfazione ha a che vedere con un senso di sazietà, il *work engagement* ha a che vedere con l'attivazione: un'attivazione che molto probabilmente induce all'azione e all'impegno. Lo studio sperimentale di Rayton & Yalabik (2014) condotto su circa 20.000 dipendenti di una banca inglese conferma il ruolo della *job satisfaction* come significativo previsore del *work engagement*. Non dovrebbe essere poi così soddisfacente, infatti, che essere soddisfatti di ciò che si fa determini un maggiore impegno e una maggiore passione nel farlo, è ciò può non riguardare solamente il lavoro ma, ad esempio, anche i vari *hobby*.

### 5.2.3 Il Burnout

Un ulteriore costrutto che si associa al *work engagement* è il *burnout*. Infatti, inizialmente il *work engagement* è stato concettualizzato come l'antipode del *burnout* (inteso come stato psicosociale associato al lavoro caratterizzato da esaurimento, cinismo e scarsa efficacia lavorativa) (Bakker & Demerouti, 2008). Successivamente, numerosi studi hanno evidenziato che il *work engagement* e il *job burnout* condividono numerosi antecedenti (es. il coinvolgimento nel lavoro), pur differenziandosi per esiti del tutto diversi (es. sentirsi energizzati vs sentirsi esausti). È fondamentale notare, dunque, che anche un lavoro che appassiona può portare all'esaurimento, e può farlo in misura maggiore rispetto a un lavoro che si svolge esclusivamente per vivere, senza interesse, passione o



particolare impegno. Negli studi futuri sarà utile approfondire come possa essere praticamente reso più probabile lo sviluppo del *work engagement*, senza cadere nella condizione patologica del *job burnout*.

#### 5.2.4 Il Work-life balance

Anche il *work-life balance* è un costrutto spesso associato al *work engagement*. Il *work-life balance* si riferisce a un buon equilibrio, specialmente in termini di tempo e risorse, tra la vita lavorativa e quella privata, che coesistono pacificamente e a cui si dedica un coinvolgimento di livello simile (Kirchmeyer, 2000). Evans e Redfern (2010) hanno rilevato che la comunicazione, la remunerazione e, non ultimo, il *work-life balance* giocano un ruolo fondamentale nell'aumentare i livelli di *work engagement*. Secondo la Teoria della Conservazione delle Risorse i due costrutti si influenzano reciprocamente: da un lato, godere di un buon *work-life balance* arricchisce le risorse personali e lavorative ed energizza i lavoratori, che più probabilmente saranno motivati ad essere *engaged* sul lavoro (Niessen et al., 2018); dall'altro sembra che il *work engagement* determini un maggior accumulo di risorse, sfociando anche in una migliore esperienza della propria vita privata (Chen & Powell, 2012). Come detto, dunque, i due costrutti, sembrano stimolarsi vicendevolmente. Diventa, così, fondamentale che le aziende considerino anche la vita privata dei loro dipendenti e le loro necessità familiari, in modo tale da aumentare i livelli di *work engagement* intervenendo sul *work-life balance*. I lavoratori, infatti, saranno potenzialmente più coinvolti in un'organizzazione che dimostra di riconoscere le loro necessità e i loro obiettivi di vita, anche privata.

#### 5.2.5 Il Job Crafting

Si fa sempre più strada in letteratura anche un approccio *bottom-up*, nella fattispecie l'idea che per le persone sia possibile influenzare volontariamente e attivamente i propri livelli di *work engagement*, ad esempio attraverso il *job crafting*, cioè la modifica della propria esperienza e del proprio contesto lavorativo, socialmente e fisicamente, in modo tale da adattarlo ai propri gusti, interessi e ritmi di vita (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Il *job crafting* determina maggiori risorse personali e lavorative, migliori livelli di performance e aumenta la percezione di senso e significatività nei confronti del lavoro; tutto ciò ne fa un'efficace strategia *bottom-up* per aumentare i livelli di *work engagement* (Gordon et al., 2017). D'altro canto, rimanere all'interno della stessa azienda per molti anni può essere complicato e può diventare poco stimolante, ma cambiare lavoro non è sempre un'opzione fattibile, senza contare che il problema potrebbe ripresentarsi dopo qualche anno. Ad esempio, si può pensare a un maggiore utilizzo della tecnologia, a un maggior coinvolgimento nelle interazioni con la clientela, a modalità più veloci per svolgere i compiti meno soddisfacenti per avere più tempo di fare altro, giusto per fare alcuni esempi.

#### 5.2.6 Il Supporto sociale

Il supporto sociale è un'ulteriore dimensione associata frequentemente al *work engagement*. Il supporto sociale (es. dare dei feedback, comunicare problematiche lavorative ai colleghi, poter contare su un manager interessato al benessere dei lavoratori), nel lavoro di ricerca di Taipale et al. (2010), emerge come un significativo previsore del *work engagement* in molti Paesi Europei. Probabilmente questo risultato è da attribuire al fatto che lavorare in un contesto caratterizzato da un clima positivo e in cui ci si sente supportati dai colleghi e dal *management*, aumenta i livelli di

motivazione e apprendimento (Kahn, ibid.), e ciò sembra sfociare in più elevati livelli di *work engagement* e una maggiore serenità con la quale si va al lavoro.

### 5.3 Antecedenti e conseguenze del Work Engagement

Per cogliere approfonditamente il senso del costrutto del *work engagement* è importante individuarne gli antecedenti e le conseguenze. Saks (2006) indica come antecedenti del *work engagement*: il supporto percepito all'interno dell'azienda, le caratteristiche del lavoro, la percezione di essere supportati dal manager, le ricompense e i riconoscimenti, la giustizia procedurale e distributiva. Secondo Joshi e Sodhi (2011) sono sei, in ordine di importanza, gli elementi che determinano il *work engagement*:

1. Il contenuto del lavoro (es. possibilità di apprendere cose nuove).
2. I benefit e le ricompense (es. equità e giustizia nella distribuzione dei premi, un salario soddisfacente).
3. Il *work-life balance* (es. la possibilità di dedicare del tempo ai propri hobby e alla propria famiglia).
4. La relazione con i superiori (es. la disponibilità e avvicinabilità del manager).
5. La possibilità di fare carriera all'interno dell'organizzazione e di veder riconosciuto il proprio sforzo e le proprie competenze.
6. La cooperazione (nello specifico, l'importanza attribuita alla collaborazione e cooperazione tra i vari dipartimenti dell'organizzazione, che sono sollecitati a lavorare come un unico grande team).

In letteratura, vari sono gli elementi che emergono come validi determinanti del *work engagement*, in quanto la ricerca sul tema è stata piuttosto approfondita negli ultimi anni, durante i quali il mondo del lavoro è stato sempre più caratterizzato da un crescente *turnover* del personale. L'ambiente di lavoro è emerso come uno di questi elementi (Rich et al., 2010). Deci e Ryan (1987) sottolineano che un ambiente di lavoro ideale è tipicamente caratterizzato da un manager che dimostra interesse per i lavoratori, per i loro bisogni e per le loro emozioni e li sprona ad esprimere le loro perplessità, nonché a sviluppare nuove competenze. È poco chiaro, ad oggi, quale sia l'influenza del contesto fisico e delle sue caratteristiche strutturali sui livelli di *work engagement* manifestati dai lavoratori; capirlo è uno degli obiettivi della presente ricerca.

Il secondo elemento rilevante in merito di antecedenti del *work engagement*, come già anticipato, è la *leadership*. La ricerca ha dimostrato che una *leadership* efficace, trasparente ed equa, capace di ispirare i lavoratori, induce elevati livelli di *work engagement* (Wallace e Trinka, 2009). È responsabilità dei leader esplicitare ai lavoratori che il loro impegno e collaborazione sono fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi; in questo modo i lavoratori percepiranno l'importanza di ciò che fanno e, con una maggiore probabilità, aumenterà il loro senso di soddisfazione, entusiasmo ed *engagement* nei confronti del lavoro.

Le relazioni con i colleghi sono un ulteriore elemento che influenza il *work engagement*. Kahn (1990) evidenzia che relazioni supportive e di fiducia all'interno del contesto lavorativo e un team che si dimostra sostenitivo nei confronti dei componenti promuovono il *work engagement* e una piena assunzione delle proprie responsabilità lavorative, senza preoccuparsi eccessivamente di eventuali fallimenti. Peraltro, May et al. (2004) hanno sottolineato come questo abbia un impatto anche sulla percezione di significatività del lavoro, un ulteriore elemento del *work engagement*. Il quarto

elemento che è opportuno considerare è quello che incorpora lo sviluppo di carriera e il *training*. Il *training* migliora la qualità del servizio offerto e aumenta il *work engagement*, e questo probabilmente è associato al fatto che i lavoratori che affrontano dei programmi di *training* lavorativo hanno maggiore fiducia nelle proprie capacità (Paradise, 2008). Nella visione di Alderfer (1972) dare ai lavoratori l'opportunità di formarsi è percepito dagli stessi nei termini di una ricompensa e il loro *work engagement* aumenterà automaticamente.

Le procedure, i sistemi e le *policy* sono un ulteriore elemento di rilievo. È dimostrato che procedure eque e sistemi che favoriscono il *work-life balance*, che consentono orari di lavoro flessibili (Richman et al., 2008) e adeguate procedure di *recruitment* sono elementi che sostengono il *work engagement* (Schneider et al., 2009).

Ad essere influente è anche la retribuzione, sia in senso economico (come la paga e i bonus) che non economico (come, ad esempio, vacanze extra o buoni per l'acquisto di beni o servizi: i noti benefit) e, ancor di più, la percezione che il lavoratore ha di tali ricompense. Uno studio di Saks e Rotman (2006) ha dimostrato che le ricompense da parte dell'organizzazione fanno sentire i lavoratori in dovere di impegnarsi maggiormente: in altre parole, confermano che le ricompense sono previsori del *work engagement*.

Un ultimo elemento che emerge come particolarmente importante dall'analisi della letteratura esistente, realizzata da Anitha J. (2003), è il benessere all'interno dell'ambiente organizzativo. Infatti, la preoccupazione del manager per il benessere dei lavoratori e per la loro salute e sicurezza sembra essere la principale fonte da cui il *work engagement* deriva (Towers Perrin Talent Report, 2003), come se i lavoratori si prendessero cura di un'organizzazione che si prende cura di loro.

D'altro canto, le conseguenze menzionate da Saks (ibid.) sono: soddisfazione per il lavoro, *commitment* organizzativo, comportamenti di cittadinanza organizzativa e, come sottolineato anche da Maslach et al. (2001), una significativa riduzione delle intenzioni di abbandonare il lavoro. Dunque, una delle ragioni per cui il *work engagement* è un costrutto così studiato ha a che vedere con i suoi molteplici e rilevanti *outcome*, a livello di individuo, di team e di organizzazione. Infatti, sembra che i lavoratori *engaged* siano più produttivi e precisi a livello di *performance* (Christian et al., 2011), che raggiungono migliori risultati in termini economici (Xanthopoulou et al., 2009) e che siano più creativi e con un migliore spirito imprenditoriale (Gawke et al., 2017; Orth and Volmer, 2017). Anche Rich et al. (2010) sottolineano l'impatto positivo del *work engagement* sulla prestazione lavorativa, in quanto l'engagement induce al coinvolgimento sul lavoro del sé autentico. Tuttavia, come si diceva, il *work engagement* ha un impatto anche a livello del gruppo di lavoro: i lavoratori *engaged* aiuteranno più probabilmente i loro colleghi e il *work engagement* si associa a una migliore *team performance* (Costa et al., 2015; Tims et al., 2013). Inoltre, il *work engagement* sembra caratterizzarsi per un *ripple effect* all'interno dei gruppi, dal momento che il *work engagement* di un lavoratore sembra influenzare positivamente anche gli altri, aumentando anche i loro livelli di *engagement* (Bakker et al., 2006; Gutermann et al., 2017; Van Mierlo & Bakker, 2018). A tutto ciò si aggiunge che, all'interno delle organizzazioni, avere una forza lavoro poco motivata e poco legata al proprio lavoro determina dei costi, derivanti, ad esempio, dal turnover e dalla malattia occupazionale (MacLeod & Clarke 2009; Rayton et al., 2012); laddove, poter contare su lavoratori *engaged* significa godere di un vantaggio competitivo in termini di performance e risultati organizzativi (Harter et al., 2002; Heger, 2007), così come in termini di *customer loyalty*; soprattutto per quelle organizzazioni che prevedono un contatto diretto tra i dipendenti e la clientela, l'*engagement* dei lavoratori contribuisce a costituire un clima positivo che determina una percezione positiva dell'organizzazione da parte del cliente (Salanova et al., 2005). Allo stesso tempo, elevati livelli di *work engagement* si associano a minori livelli di intenzione di turnover (Halbesleben, 2010) e ciò non stupisce se pensiamo che gli *engaged workers* investono un significativo ammontare del proprio tempo e delle proprie risorse su un'attività lavorativa al quale sono appassionati (o, quanto meno, a cui tengono) e

in cui si sentono riconosciuti e soddisfatti. Perché mai dovrebbero lasciarlo?

Molti studi si sono concentrati sull'analisi del collegamento che c'è tra la soddisfazione delle aspettative dei lavoratori e il loro *engagement*, ma poche ricerche si sono concentrate sull'analisi delle conseguenze negative che derivano dalle aspettative non corrisposte dei lavoratori. Sulla base del concetto di reciprocità, è lecito aspettarsi che chi lavora in un'organizzazione in cui le promesse e gli obblighi non vengono rispettati da parte del management sarà meno dedicato al lavoro, meno energico e meno coinvolto (B.A. Rayton & Z.Y. Yalabik, 2014). Rayton e Yalabik (ibid.) sottolineano che i lavoratori *engaged* si caratterizzano per atteggiamenti più positivi, sono più orgogliosi del loro lavoro, parlano bene della loro organizzazione all'esterno, prendono più facilmente l'iniziativa e sono desiderosi di sviluppare le loro competenze (Bakker et al., 2006).

## 5.4 Le conseguenze del Work Disengagement

Appurati gli antecedenti e le conseguenze del *work engagement*, è importante capire quali sono le conseguenze del fenomeno opposto, ossia del *work disengagement*. Uno per tutti, Allam (2017), ha realizzato un'approfondita revisione della letteratura al fine di individuare le conseguenze del *work disengagement* nelle varie sfere della vita organizzativa, che sono state sintetizzate come segue:

1. Un atteggiamento negativo sul lavoro che raggiunge il suo apice nell'assenza di *commitment*, insoddisfazione e desiderio di lasciare l'organizzazione (Saks, 2006).
2. L'assenza di *teamwork* e una scarsa cooperazione con i colleghi, che rendono più complicato il raggiungimento degli obiettivi organizzativi.
3. Scarsa disponibilità ad accettare i *feedback*: i *disengaged workers* faticano ad accettare le critiche e le osservazioni sulla loro performance lavorativa.
4. Mancanza di fiducia: i *disengaged workers* non si fidano dei colleghi e non condividono idee e informazioni.
5. Un basso morale: i *disengaged workers* manifestano bassi livelli di energia, un basso morale e uno spirito poco entusiasta e frizzante, tendendo così a spegnere l'entusiasmo anche nei loro colleghi.
6. I *disengaged workers* non sono interessati ad imparare e ad acquisire nuove competenze che consentirebbero loro di affrontare più adeguatamente le mansioni previste dal loro ruolo.
7. Più elevati livelli di *turnover*, volontario o involontario, rispetto a quelli previsti dal management. Ciò determina una perdita per l'organizzazione, che deve addossarsi nuovi costi in termini di *recruitment*, selezione e orientamento, ma anche una peggiore immagine percepita dall'esterno (Hinkin and Tracey, 2000).
8. Maggiori episodi di violenza e bullismo sul lavoro: i *disengaged workers* mostrano più elevati livelli di comportamenti aggressivi e di abuso nei confronti dei loro colleghi.
9. Maggiori problemi di salute: i *disengaged workers* e stressati sono maggiormente esposti al rischio di sviluppare malattie cardiovascolari e disturbi d'ansia, tra le principali conseguenze dello stress lavoro-correlato.
10. Le relazioni sul lavoro (sia con i colleghi di *team* che con superiori e subordinati) sono più conflittuali e caratterizzate da minori livelli di condivisione, apertura e disponibilità. Sono, inoltre, ridotte al minimo indispensabile.
11. Maggiori livelli di assenteismo, soprattutto in riferimento ad assenze ingiustificate.
12. Minori livelli di produttività: i *disengaged workers* tendono a non impegnarsi al massimo per svolgere il compito assegnato e ad incolpare gli altri per gli scarsi risultati che loro stessi raggiungono.

13. Un più elevato numero di incidenti e problematiche correlate alla salute dei lavoratori. I *disengaged workers*, infatti, tendono ad essere meno attenti alle situazioni di pericolo, che faticano a cogliere e dunque non segnalano a chi di dovere.
14. Maggiore frequenza di comportamenti devianti sul posto di lavoro, come l'appropriamento o il danneggiamento di beni e risorse di proprietà dell'organizzazione.
15. I *disengaged workers* tendono ad essere maggiormente ritardatari e a riportare scuse poco plausibili per il loro ritardo (es. un incidente lungo il percorso casa-lavoro), che tende ad essere frequente.
16. Perdita di valori culturali dell'organizzazione, che vengono sabotati dai *disengaged workers*.
17. I *disengaged workers* tendono a rifiutarsi di svolgere alcuni compiti o tendono a rimandarli a un altro giorno, come se non prendessero sul serio la funzione assegnata.
18. Mancanza di innovazione e creatività. I *disengaged workers* sembrano lavorare per inerzia, non hanno nuove idee, non sono propositivi e non cercano confronti con i colleghi che possano essere fruttuosi. Tendono a rifiutare le responsabilità e a farle rimbalzare sui colleghi.
19. Mancanza di abilità relazionali (o scarsa motivazione a ricorrevi), soprattutto per quanto concerne l'incontro con i clienti, e ciò danneggia significativamente l'azienda (Vajda & SpiritHeart, 2008).

## 5.5 Elementi per la ricerca futura

È fondamentale che tutte le conoscenze acquisite sul costrutto del *work engagement* divengano applicative e consentano di aumentare il benessere, la salute e la performance dei lavoratori (Guest, 2014).

Ad ogni modo, molto rimane da indagare su questo fenomeno, sui suoi antecedenti e sul suo impatto. King et al. (2015), ad esempio, consigliano di ricorrere all'analisi dei big data dell'attività sui social media dei lavoratori per cercare di capire i loro livelli di *engagement*. Diventa sempre più importante anche considerare le nuove forme di lavoro, come il lavoro agile e virtuale, e capire come stimolare e supportare il *work engagement* anche in questi contesti in cui, ad esempio, il supporto del *management* e del *team* si fa meno presente o è più complicato percepirlo. Inoltre, sarebbe interessante progettare disegni di ricerca che possano indagare il costrutto in esame all'interno di diversi gruppi sociali, specialmente quelli minoritari (es. lavoratori con disabilità, lavoratori appartenenti alla comunità LGBTQ+), in specifici settori industriali e mansioni (es. produzione vs ambito impiegatizio) e in diverse forme di lavoro (privato, pubblico, non profit). Potrebbe essere utile approfondire maggiormente il tema dell'*engagement* degli attivisti nelle associazioni di volontariato, considerando il volontariato come un'importante forma di lavoro. Ad oggi sappiamo che il tema è piuttosto complicato, in quanto l'*engagement*, in questi casi, non deriva dalla paga, ma da altri fattori. Quelli emersi da un'analisi della letteratura esistente sono: la formazione e il training offerto ai volontari; una definizione chiara degli obiettivi dell'organizzazione e di quale sarà il contributo di ogni volontario e volontaria per raggiungerli; il senso di *empowerment*: è importante consentire ai volontari di completare i compiti assegnati con discrezionalità e autonomia nella scelta delle specifiche modalità di azione; infine, risulta fondamentale una buona integrazione all'interno del team, buone relazioni sociali e possibilità di fare amicizia (Garner & Garner, 2010; Galindo-Kuhn & Guzley, 2001). Come detto precedentemente, potrebbe essere interessante approfondire maggiormente il tema, soprattutto nelle sue implicazioni pratiche, in modo tale da fornire ai presidenti delle associazioni di volontariato linee guida chiare che li sostengano nel

raggiungimento degli obiettivi delle associazioni stesse. Senza un personale adeguatamente motivato, l'organizzazione non ha senso di esistere, e lo stesso vale per le associazioni di volontariato.

## Capitolo 6

### Obiettivi e ipotesi della ricerca

La presente ricerca si inserisce nel filone della Psicologia del Lavoro interessato a capire come rendere il lavoro nelle organizzazioni maggiormente sostenibile e come aumentare, per mezzo di tale sostenibilità, il *work engagement* dei lavoratori. Lo scopo, più nello specifico, è capire se le relazioni tra le variabili oggetto di analisi possono contribuire alla realizzazione di contesti maggiormente supportivi delle persone, della loro autenticità e diversità e delle loro carriere e, a livello più strettamente applicativo, come costruire ambienti di lavoro che, con il loro asset materiale e immateriale, sostengano la libera espressione dei lavoratori e il loro coinvolgimento sul lavoro, al fine di raggiungere *outcome* positivi sia per l'azienda che per i lavoratori stessi.

Per richiamarli alla memoria, i costrutti analizzati sono: l'ambiente (fisico) di lavoro, l'autenticità, la *career sustainability*, la *career adaptability* e il *work engagement*. Un ulteriore obiettivo del presente studio è stato quello di misurare l'attendibilità di due degli strumenti utilizzati, con specifico riferimento ai dati raccolti: la *Career Sustainability Scale* (Chin et al. 2022) e la *Workplace Environment Scale* (Bangwal & Timari, 2018), utilizzata solo parzialmente. Tali strumenti verranno esposti in modo più approfondito nel capitolo successivo.

Nello specifico, sulla base di un'analisi della letteratura scientifica a nostra disposizione sull'argomento, abbiamo ipotizzato che:

**H1.** L'ambiente di lavoro, inteso in senso socio-psicologico, ha un impatto sui livelli di autenticità esperiti dai lavoratori. Nel nostro studio abbiamo ipotizzato che anche l'ambiente in senso fisico e strutturale possa avere un impatto (in qualità di predittore) sui livelli di autenticità dei lavoratori. Nello specifico, si ipotizza che valutare positivamente l'ambiente in cui si lavora si associ a più elevati livelli di autenticità esperita dagli individui.

**H2.** Come dimostrato dalla letteratura (Chen et al., 2020), esiste un'associazione positiva tra ambiente di lavoro e *career adaptability*. Tuttavia, gli autori hanno indagato tale relazione considerando non già l'ambiente fisico, ma quello psico-sociale, in senso più ampio. In questo studio abbiamo ipotizzato che anche la valutazione dell'ambiente strutturale si associ positivamente ai livelli di *career adaptability* e li determini in qualità di predittore. Si suppone, infatti, che un ambiente di lavoro ritenuto piacevole e adeguato favorisca la capacità degli individui di adattarsi ai diversi contesti e alle diverse situazioni lavorative che potrebbero presentarsi in futuro.

**H3.** La valutazione del proprio ambiente di lavoro sarebbe un predittore dei livelli di *career sustainability*. Ancora una volta, tale relazione è già stata analizzata facendo riferimento all'ambiente

in termini psico-sociali (Jackson et al., 2013), ma non è del tutto chiaro dalle informazioni fornite dalla letteratura se valga lo stesso per l'ambiente in termini fisici e strutturali.

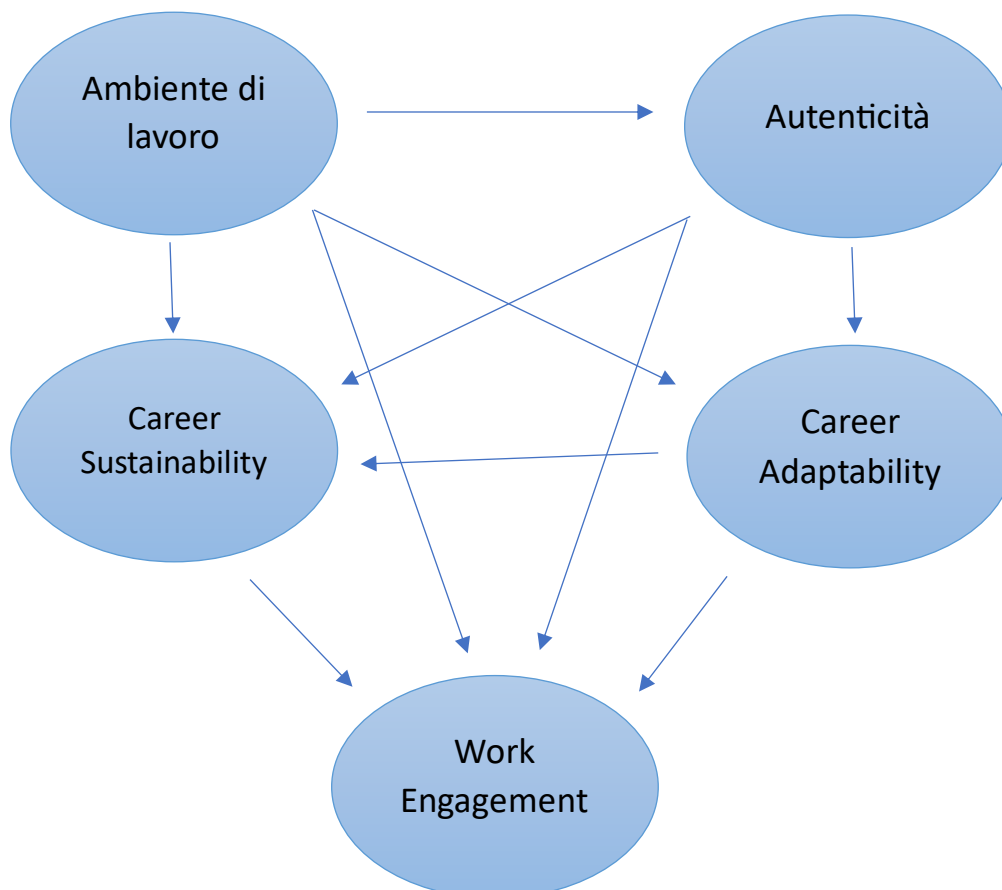
**H4.** I livelli di autenticità esperiti nel contesto di lavoro dagli individui prevedrebbero i livelli di *career adaptability* (autenticità come predittore dell'adattabilità). Questo perché un ambiente di lavoro valutato positivamente potrebbe avere un ruolo nello sviluppo delle abilità di adattamento, anche per quanto concerne la carriera. Un ambiente positivo, dunque, stimolerebbe la crescita e l'apprendimento.

**H5.** I livelli di autenticità esperiti nel contesto di lavoro prevedrebbero i livelli di *career sustainability* (autenticità come previsore della sostenibilità di carriera). Sentirsi se stessi e poter essere se stessi al lavoro, infatti, potrebbe rendere il lavoro più significativo, il lavoratore più felice, in salute e proiettato verso il futuro, in una dimensione di continuità tra quanto sta facendo e imparando al momento e il suo futuro personale e professionale.

**H6.** Come già ipotizzato dalla letteratura precedentemente analizzata (ad esempio, Van der Heijden & De Vos, 2005) anche in questa sede abbiamo ipotizzato che la *career sustainability* si sviluppi in funzione della *career adaptability*; dunque che, in una certa misura, la *career adaptability* sia un predittore della *career sustainability*.

**H7.** Tutti i costrutti in oggetto si troverebbero in una correlazione lineare positiva con il *work engagement* (come ipotizzato in precedenti studi, ad esempio Anitha, 2014; Duque et al., 2020).

Il modello ipotizzato può essere rappresentato graficamente in questo modo:





## Capitolo 7

### Metodi e Procedure

La presente ricerca è stata realizzata utilizzando strumenti di natura quantitativa integrati da un approfondimento di tipo qualitativo per analizzare in modo più approfondito le specifiche tipologie di contesto in cui i partecipanti lavorano, con un particolare focus sulle componenti strutturali, spaziali e fisiche. Le informazioni, pertanto, sono state raccolte presentando un primo protocollo quantitativo composto da cinque scale contenenti, in tutto, 67 item e successivamente è stata proposta una domanda aperta in cui si chiedeva di descrivere accuratamente il proprio ambiente di lavoro. Infine, sono state richieste le informazioni di carattere socio-demografico.

I partecipanti, rigorosamente maggiorenni e lavoratori, sono stati coinvolti su base volontaria, senza alcuna distinzione di genere. Il questionario è stato diffuso per mezzo di una procedura *snowball* (Whatsapp, Facebook e altri social media), attraverso la pubblicazione del link da parte degli autori dello studio. Per indagare le variabili di interesse del presente studio è stato utilizzato un protocollo da compilare online contenente diversi strumenti, elencati e descritti nei paragrafi successivi. Il questionario è stato creato e somministrato attraverso la piattaforma Google Moduli, collegata all'account istituzionale degli autori della ricerca.

#### 7.1 Partecipanti

In totale hanno eseguito l'accesso al questionario online 330 partecipanti. Solo i dati di coloro che hanno portato a termine il questionario, hanno superato l'item di controllo e hanno acconsentito all'utilizzo dei dati sono stati considerati nelle analisi. Il campione finale risulta composto da 321 partecipanti. Nello specifico, il campione è composto da 222 rispondenti di genere femminile (69.2%), 97 di genere maschile (30.2%) e 2 partecipanti che si identificano come non binari (0.6%). I partecipanti si distribuiscono tra i 18 e i 71 anni; l'età media è di 38 anni (SD=12.159), la distribuzione è asimmetrica con una maggioranza di partecipanti tra i 20 e i 50 anni. Tra i partecipanti, 247 (76.9%) hanno dichiarato di avere un contratto di lavoro a tempo indeterminato (o di essere liberi professionisti) e 74 partecipanti hanno dichiarato di avere un contratto di lavoro a tempo determinato (23.1%); 234 hanno un contratto full time (72.9%) e 87 hanno un contratto part time o a chiamata (27.1%). Al fine di sintetizzare al meglio le professioni svolte dai partecipanti allo studio, abbiamo fatto riferimento alle categorie proposte dall'Istat: "la classificazione CP2021 rappresenta lo strumento che permette di ricondurre le professioni presenti nel mercato del lavoro a specifici raggruppamenti professionali, utili per comunicare, diffondere e integrare dati statistici e amministrativi sulle professioni, garantendo anche la comparabilità a livello internazionale". (Istat,

2023). Nella nostra ricerca siamo ricorsi al modello di massima sintesi, che prevede la distinzione di nove gruppi professionali, così definiti:

1. Legislatori, imprenditori e alta dirigenza (LIAD)
2. Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione (INT)
3. Professioni tecniche (TEC)
4. Professioni esecutive nel lavoro d'ufficio (UFF)
5. Professioni qualificate nelle attività commerciali e dei servizi (PQACS)
6. Artigiani, operai specializzati e agricoltori (ART)
7. Conducenti di impianti, operai di macchinari fissi e mobili e conducenti di veicoli (CIC)
8. Professioni non qualificate (PNQ)
9. Forze armate (FA)

Nel nostro gruppo, le categorie menzionate si presentano con la seguente frequenza: 13 partecipanti rientrano nella categoria LIAD (4%); 98 partecipanti rientrano nella categoria INT (30.5%); 30 partecipanti rientrano nella categoria TEC (9.3%); 105 partecipanti rientrano nella categoria UFF (32.7%); 36 partecipanti rientrano nella categoria PQACS (11.2%); 7 partecipanti rientrano nella categoria ART (2.2%); 32 partecipanti rientrano nella categoria PNQ (10%); nessun partecipante rientra nelle categorie CIC e FA. È evidente, dunque, che la grande maggioranza dei partecipanti svolge una professione che si espleta nell'ambito di un ufficio o uno studio.

I partecipanti sono stati informati della possibilità di ritirarsi in qualunque momento, senza fornire spiegazioni e senza incorrere in alcun tipo di penalizzazione, ottenendo il non utilizzo dei loro dati, come previsto dal Codice in materia di protezione dei dati personali (D.Lgs. 196/2003). Il consenso è stato reso necessario per poter proseguire con la compilazione del questionario.

## 7.2 Il questionario

Successivamente alla lettura del consenso informato, è stato descritto il protocollo di ricerca. Le scale sono state presentate nella loro traduzione italiana, nell'ordine che segue:

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

È uno strumento validato per misurare i livelli di autenticità esperiti nel contesto di lavoro, mantenendo il modello tripartito proposto da Wood et al. (2008). La scala, proposta nella sua versione tradotta in italiano, è composta da dodici item valutati per mezzo di una scala Likert a 5 punti (dove 1=Mai e 5=Sempre) per le tre sottodimensioni: autoalienazione, vivere in modo autentico e accettazione di influenze esterne. Esempi di item per ciascuna sottodimensione sono, rispettivamente: *“Al lavoro mi sento alienato/a (avvilito, estraneo).”*, *“Al lavoro sono veramente me stesso/a nella maggior parte delle situazioni.”*, *“Al lavoro, sono molto influenzato/a dalle opinioni degli altri.”*

### **Utrecht Work Engagement Scale – UWES** (Schaufeli & Bakker, 2003)

È uno strumento costruito per misurare il benessere lavorativo e, nello specifico, il work engagement. Nel presente protocollo è stata utilizzata la versione ridotta, composta da nove item, misurati su una scala Likert a 6 punti (dove 1=Mai e 6=Sempre). La scala è monodimensionale. Esempi di item sono *“Nel mio lavoro mi sento pieno di energia”* e *“Mi lascio trasportare completamente quando lavoro”*.

### **Workplace Environment Scale** (Bangwal & Timari, 2018)

Gli autori hanno costruito questo strumento al fine di misurare la valutazione che i lavoratori danno del loro ambiente di lavoro (due dimensioni: *workspace* e *departmental space*) in relazione alla soddisfazione lavorativa e all'intenzione di rimanere nell'organizzazione. Le sottoscale dello strumento nella sua forma originaria, dunque, sono quattro, ma al fine della nostra ricerca abbiamo utilizzato solamente i primi dieci item (e non venti), nonché le prime due sottoscale, a cui i partecipanti hanno risposto per mezzo di una scala Likert a 5 punti (dove 1=Per niente d'accordo e 5=Completamente d'accordo). Esempi di item di ciascuna sottodimensione sono, rispettivamente: *“Nel mio posto di lavoro, posso godere della vista dell'ambiente esterno.”* e *“La disposizione fisica del mio posto di lavoro stimola il lavoro di gruppo.”*

### **Career Sustainability Scale** (Chin et al., 2022)

È uno strumento validato per misurare i livelli di sostenibilità (soprattutto in senso sociale) percepita del lavoro. La scala si compone di dodici item, distinti in quattro sottoscale che misurano la presenza di risorse, la flessibilità, la possibilità di rinnovarsi e aggiornarsi e l'integrabilità (che fa riferimento alla possibilità di unire tra loro le diverse conoscenze al fine di avere una visione d'insieme e raggiungere gli obiettivi lavorativi e personali). Le risposte vengono fornite su una scala Likert a 6 punti (dove 1=Per niente d'accordo e 6=Completamente d'accordo). Esempi di item di ciascuna sottodimensione sono, rispettivamente: *“Il mio lavoro mi consente un buono standard di vita.”*, *“Il mio lavoro mi consente di imparare continuamente qualcosa di nuovo.”*, *“Il mio lavoro mi consente di sviluppare nuove competenze.”*, *“Il mio lavoro mi aiuta a sviluppare la capacità di acquisire informazioni e conoscenza.”*

### **Career Adapt-Abilities Scale** (Savickas, 2009)

Lo strumento, composto da 24 item, è stato creato per misurare per misurare l'adattabilità di carriera. Gli item sono suddivisi in quattro sottodimensioni: *concern*, *control*, *curiosity* e *confidence*. Ogni sottoscala include sei item, a cui si chiede di rispondere attraverso una scala Likert a 5 punti (dove 1=Posseggo molto poco questa capacità e 5=Posseggo moltissimo questa capacità). Più il punteggio è alto, più sono elevate le abilità di adattamento della persona. Esempi di item di ciascuna sottodimensione sono, rispettivamente: *“Riflettere su come sarà il mio futuro.”*, *“Decidere autonomamente.”*, *“Cercare opportunità che mi aiutino a crescere come persona.”*, *“Acquisire nuove abilità.”*

Infine, sono state proposti alcuni item di carattere socio-demografico, quali: genere, età, livello di istruzione, tipologia di occupazione e di contratto, comune di residenza, nazionalità e orario di lavoro. È seguita un'ultima domanda aperta, di carattere qualitativo, in cui è stato chiesto ai partecipanti di descrivere accuratamente il loro ambiente di lavoro, in senso fisico e strutturale, e veniva offerto loro un esempio per facilitare il compito. L'item è stato presentato come segue: *Per favore descriva brevemente il suo luogo di lavoro, precisando gli aspetti strutturali ed ambientali (es. Un bar di un piccolo paese, che può ospitare 40 persone con una decina di tavoli. Ha un piccolo spazio esterno con altri 4 tavoli. Si affaccia sulla strada principale, ha due grandi finestre, delle luci alle pareti e sopra il bancone. Il deposito è sul retro. Alcuni frigoriferi sono nel retro ed è un po' scomodo).*

### 7.3 Attendibilità delle scale

L'attendibilità delle misure è stata calcolata ricorrendo al coefficiente  $\alpha$  di Cronbach. I valori, essendo tutti superiori al valore di .60 indicato dalla tradizione psicometrica come il valore minimo accettabile, risultano essere appropriati all'utilizzo degli strumenti per finalità di ricerca. I valori sono buoni sia nel caso delle singole sottoscale, sia nel caso della scala nel suo insieme.

La Tabella 1 mostra i coefficienti di attendibilità calcolati. Le successive analisi verranno pertanto interpretate considerando i coefficienti di attendibilità emersi.

<b>Strumento di misura</b>	<b>Coefficienti Alpha di Cronbach</b>
Authenticity at work	$\alpha=.83$
- Vivere in modo autentico	$\alpha=.67$
- Autoalienazione	$\alpha=.80$
- Accettazione di influenze esterne	$\alpha=.81$
Utrecht Work Engagement Scale	$\alpha=.94$
Workplace Environment Scale	$\alpha=.83$
- Workspace	$\alpha=.76$
- Departmental Space	$\alpha=.77$
Career Sustainability Scale	$\alpha=.94$
- Resourceful	$\alpha=.83$
- Flexible	$\alpha=.75$
- Renewable	$\alpha=.91$
- Integrability	$\alpha=.89$
Career Adapt-Abilities Scale	$\alpha=.94$
- Concern	$\alpha=.86$
- Control	$\alpha=.84$
- Curiosity	$\alpha=.86$
- Confidence	$\alpha=.88$

Tabella 1: attendibilità delle misure

Inoltre, per misurare l'affidabilità di tutti gli strumenti abbiamo calcolato l'affidabilità togliendo di volta in volta un item diverso (*reliability if an item is dropped*); i risultati hanno confermato l'affidabilità delle scale utilizzate nella presente ricerca.

## 7.4 Analisi confermativa

Dal momento che la Career Sustainability Scale è uno strumento molto recente (Chin et al. 2022) e che la Workplace Environment Scale (Bangwal & Timari, 2018) è stata utilizzata in una forma parziale, abbiamo deciso di condurre delle analisi confermativa per questi due strumenti.

### 7.4.1 Analisi confermativa sulla Career Adaptability Scale

Per quanto riguardano la Career Sustainability Scale, come detto, gli autori hanno proposto un modello a quattro fattori. Per condurre l'analisi confermativa abbiamo calcolato il fit con il modello ML (massima verosimiglianza); il  $p$ -value emerso è di 0.00, dunque l'indice di fit non è pienamente soddisfacente. Lo stesso risultato è ottenuto utilizzando il modello DWLS, quindi considerando i dati su scala ordinale. Successivamente siamo ricorsi al metodo RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) e il metodo SRMR (Standardized Root Mean Square Residual). I valori di  $\chi^2$  emersi sono .108 per l'RMSEA e .040 per l'SRMR. Facendo riferimento ai valori proposti in letteratura (Schermelleh-Engel et al. 2003), possiamo concludere che il valore  $\chi^2$  emerso con RMSEA non è un buon valore, in quanto superiore a .05, mentre il valore di  $\chi^2$  emerso con il metodo SMRM è accettabile, in quanto inferiore a .05.

Il vero problema del modello, tuttavia, è emerso quando abbiamo calcolato i *factor loading*, che indicano le correlazioni tra i fattori (che in questo caso, appunto, sono quattro).

Le dimensioni, infatti, sono così correlate:

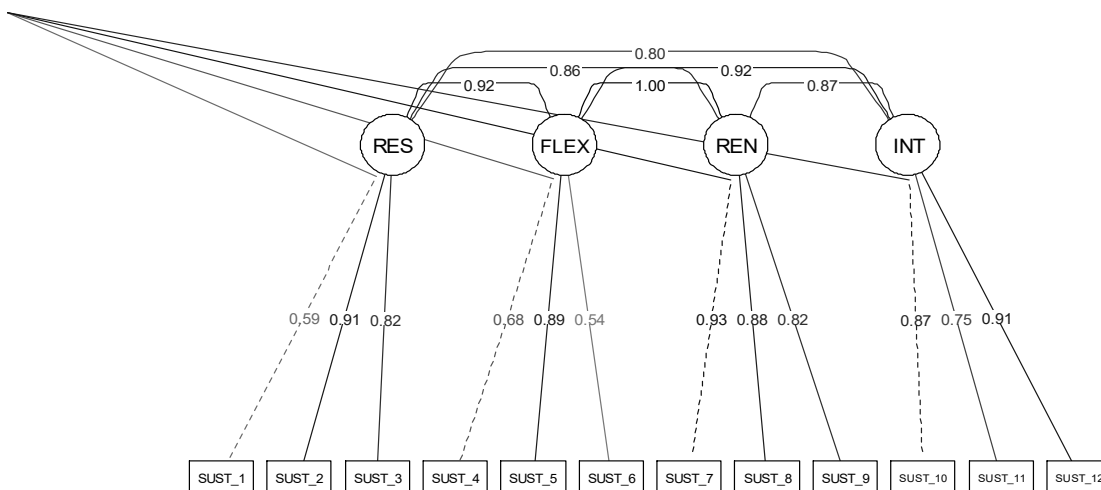


Immagine 1: correlazione tra i fattori della Career Sustainability Scale

Emerge chiaramente, dunque, che all'interno del nostro campione i fattori sono eccessivamente correlati fra loro (il valore più basso è .80 e quello più elevato addirittura 1.00). Questo ci suggerisce che la scala, potenzialmente, è più utile e accurata se considerata monofattoriale (dove il fattore unico è rappresentato dalla sostenibilità di carriera), ed è per questo che nelle analisi abbiamo deciso di considerare il valore totale della scala, senza riferirci esplicitamente alle sue quattro sottoscale.

### 7.4.2 Analisi confermative sulla Workplace Environment Scale

Per quanto concerne la Workplace Environment Scale, come detto in precedenza, abbiamo deciso di utilizzarla solo parzialmente, riprendendo due misure (*Workspace* e *Departmental Space*) su quattro (escludendo, dunque, *Intent to stay* e *Job Satisfaction*); il modello, dunque, è un modello a due fattori. Le procedure utilizzate per le CFA sono le stesse utilizzate per la Career Sustainability Scale. Nello specifico, con il metodo ML il risultato non è soddisfacente, in quanto  $\chi^2=0.00$ , e lo stesso risultato lo otteniamo con il metodo DWLS. Tuttavia, ricorrendo al metodo SRMR il valore di  $\chi^2$  che emerge è 0.086, che può essere considerato accettabile (Schermelleh-Engel et al. 2003). Inoltre, i valori del Comparative Fit Index (CFI) e del Tucker-Lewis Index (TLI) sono buoni, e sono rispettivamente .98 e .97. Dalle analisi svolte, emerge che l'item più problematico è il secondo (*Nel mio ambiente di lavoro, le conversazioni private con i miei colleghi non possono essere origliate da altri.*), in quanto sembra poco correlato con la dimensione a cui si riferisce, il Workspace (.31). La ricerca futura dovrà approfondire tale problematica, al fine di rendere questo utile strumento più attendibile e affidabile. Le altre correlazioni, invece, sono buone o moderate.

Infine, la correlazione tra le due dimensioni è emersa essere di .68, risultando così sufficiente e non eccessiva.

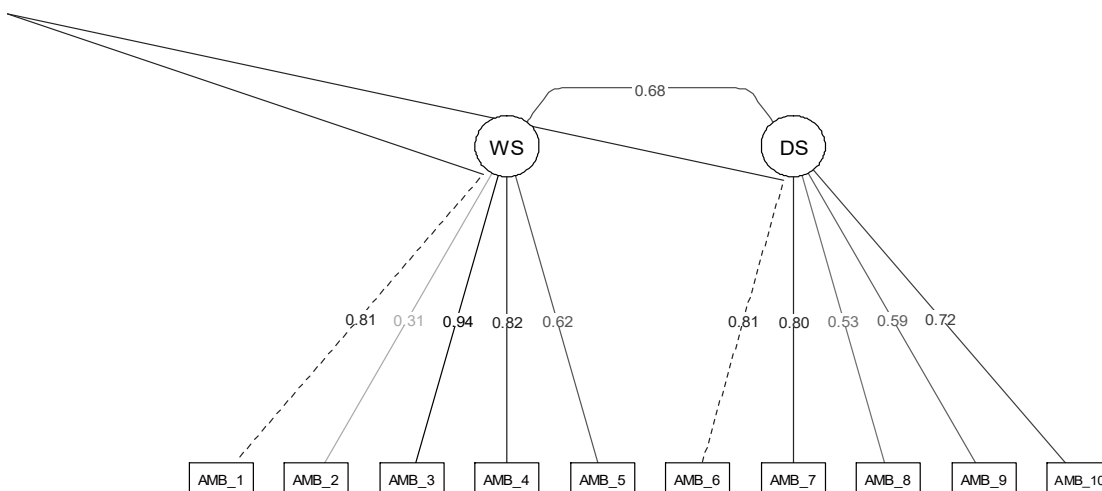


Immagine 2: correlazione tra i fattori della Workplace Environment Scale

## Capitolo 8

### Analisi dei risultati

#### 8.1 Correlazioni tra le scale

Per esaminare la relazione (in termini di correlazioni) tra autenticità al lavoro, ambiente di lavoro, *work engagement*, *career sustainability* e *career adaptability*, abbiamo calcolato le correlazioni tra gli strumenti utilizzati che sono emerse dal nostro campione, ricorrendo al coefficiente di correlazione R di Pearson. In particolare, ci si aspettava che l'ambiente di lavoro, inteso in senso fisico e strutturale, potesse avere un impatto sui livelli di autenticità dei lavoratori. Nello specifico, si ipotizzava che valutare positivamente l'ambiente in cui si lavora si associ a più elevati livelli di autenticità esperita dagli individui. In questa fase possiamo affermare che l'ambiente di lavoro si associa positivamente e significativamente all'autenticità esperita dal lavoratore ( $r=.40$ ). Questo, dunque, sostiene l'idea che non sia solo l'ambiente inteso in senso psicologico e sociale, composto di relazioni, riconoscimenti e clima, a correlare con la misura in cui le persone si sentono se stesse al lavoro, ma anche l'ambiente inteso nelle sue caratteristiche fisiche e strutturali.

Per quanto riguarda le correlazioni tra le sottoscale, il *departmental space* e il *workspace* si trovano entrambe in una correlazione positiva ( $r=.37$ ) con la sottodimensione *vivere in modo autentico*. La correlazione, invece, è negativa per entrambe le scale con la sottodimensione *autoalienazione* ( $r=-.27$  per il *workspace* e  $r=-.41$  per il *departmental space*), a conferma e approfondimento di quanto detto precedentemente, ossia che le persone che valutano positivamente il proprio ambiente di lavoro, tenderanno a sentirsi meno alienate (la relazione va in entrambe le direzioni). Valori simili, anche se meno rilevanti, si incontrano considerando l'associazione con la sottodimensione *accettazione di influenze esterne* ( $r=-.13$  per il *workspace* e  $r=-.17$  per il *departmental space*). Considerando la relazione tra la dimensione unica dell'ambiente e le sottoscale dell'autenticità, otteniamo una conferma di quanto esposto finora ( $r=.42$  con *vivere in modo autentico*,  $r=-.38$  con *autoalienazione*,  $r=-.17$  con *accettazione di influenze esterne*).

Poi, ci si aspettava che esistesse una relazione positiva tra la valutazione del proprio ambiente di lavoro e *career adaptability*. Effettivamente, tale relazione si è osservata; anche se la sua intensità non è particolarmente elevata, risulta significativa ( $r=.29$ ); l'effetto causale verrà analizzato nel paragrafo successivo. Per quanto riguarda le correlazioni tra le sottoscale, rimangono tutte positive e piuttosto basse, con un valore di correlazione minimo di  $r=.14$  (tra *departmental space* e la sottodimensione dell'adattabilità *confidence*) e un valore massimo di  $r=.28$  (tra *workspace* e la sottodimensione dell'adattabilità *concern*). È possibile affermare, con ciò, che la valutazione che gli individui danno del proprio ambiente di lavoro si trova in una relazione positiva e significativa con la loro adattabilità di carriera, specialmente per quanto riguarda l'interesse e la proiezione verso il futuro.

L'ipotesi seguente (H3) prevedeva una correlazione positiva tra l'ambiente di lavoro e la *career*

*sustainability*, e che il primo costrutto fosse un previsore del secondo. Effettivamente le due scale, considerando i loro valori complessivi, sono positivamente e significativamente correlate tra loro ( $r=.55$ ). Lo stesso può essere affermato se si prendono in considerazione le sottoscale: entrambe le sottoscale del *Work Environment* correlano positivamente con tutte le sottoscale della *Career Sustainability*, con valori di  $r$  di Pearson che vanno da .39 a .51. Nel nostro gruppo, dunque, emerge con chiarezza un'associazione lineare positiva tra la valutazione del proprio ambiente di lavoro e la *career sustainability*. Sembra, dunque, che più positivo è il giudizio dei lavoratori sull'ambiente aziendale e più percepiranno la loro carriera come sostenibile per se stessi, capace di provvedere risorse, flessibilità, integrazione delle conoscenze e delle competenze e una continua e ampia possibilità di rinnovare se stessi e le proprie competenze.

L'ipotesi che segue (H4) prevedeva un'associazione positiva tra i livelli di autenticità esperiti nel contesto di lavoro e i livelli di *career adaptability*, e che quest'ultima si sviluppasse in funzione della prima. Dall'analisi delle correlazioni, in effetti, emerge una correlazione lineare, positiva e significativa (anche se non particolarmente forte), per un valore di  $r=.34$ . Andando ad analizzare le relazioni tra le sottoscale, il risultato viene confermato nuovamente. Nello specifico, le relazioni più significative sono quelle (positive) tra *vivere in modo autentico* e tutte le sottoscale della *career adaptability*, e anche tra la sottoscala menzionata e l'adattabilità intesa in senso globale ( $r=.42$ ). Inoltre, seppure non particolarmente forti, tutte le sottodimensioni della *career adaptability* si associano negativamente e linearmente alle sottoscale dell'autenticità nominate *autoalienazione* e *accettazione di influenze esterne*.

I livelli di autenticità esperiti nel contesto di lavoro si assocerebbero positivamente ai livelli di *career sustainability*, e la *career sustainability* si svilupperebbe in funzione dei livelli di autenticità esperita dai lavoratori: questo è quanto previsto dall'ipotesi che seguiva (H5). La correlazione emersa tra le due scale, nonché tra le relative dimensioni, è di  $r=.50$  risultando, così, consistente. Da tale risultato può essere dedotto che sentirsi se stessi nel proprio contesto di lavoro fa sentire le persone più agentiche, protagoniste della loro vita e della loro carriera, in una dimensione di continuità tra sé e l'ambiente, che viene percepito come supportivo. Andando ad analizzare le correlazioni tra le sottoscale, sono emerse associazioni positive e considerevoli tra la sottodimensione *vivere in modo autentico* e tutte le sottodimensioni della *career sustainability* ( $r$  di Pearson che varia da .48 a .54) e anche correlazioni negative tra *autoalienazione* e le sottodimensioni della *career sustainability* ( $r$  di Pearson che varia da -.40 a -.49); sono invece più deboli le correlazioni emerse tra la sottoscala *accettazione di influenze esterne* e le sottodimensioni della sostenibilità di carriera ( $r$  di Pearson tutti  $\leq -.20$ ).

La settima ipotesi prevedeva una correlazione lineare positiva tra tutte le dimensioni oggetto di analisi (autenticità, ambiente, *career sustainability* e *career adaptability*) e il *work engagement*. Tale previsione, all'interno del nostro campione, si è realizzata. I valori  $r$  di Pearson riportati nella tabella che segue lo confermano. H7 è confermata.

Authenticity at work	Utrecht Work Engagement Scale	$r=.60$
Work Environment Scale	Utrecht Work Engagement Scale	$r=.48$
Career Sustainability Scale	Utrecht Work Engagement Scale	$r=.82$
Career Adapt-Abilities Scale	Utrecht Work Engagement Scale	$r=.41$

Tabella 2: correlazioni tra le scale e la UWES



Tali correlazioni sono tutte significative e considerevoli. Questo significa che più elevati sono i livelli di autenticità esperita, di sostenibilità e adattabilità di carriera e di valutazione del proprio ambiente di lavoro, più è elevato il coinvolgimento, la passione, l'impegno che gli individui esperiscono nei confronti del proprio lavoro.

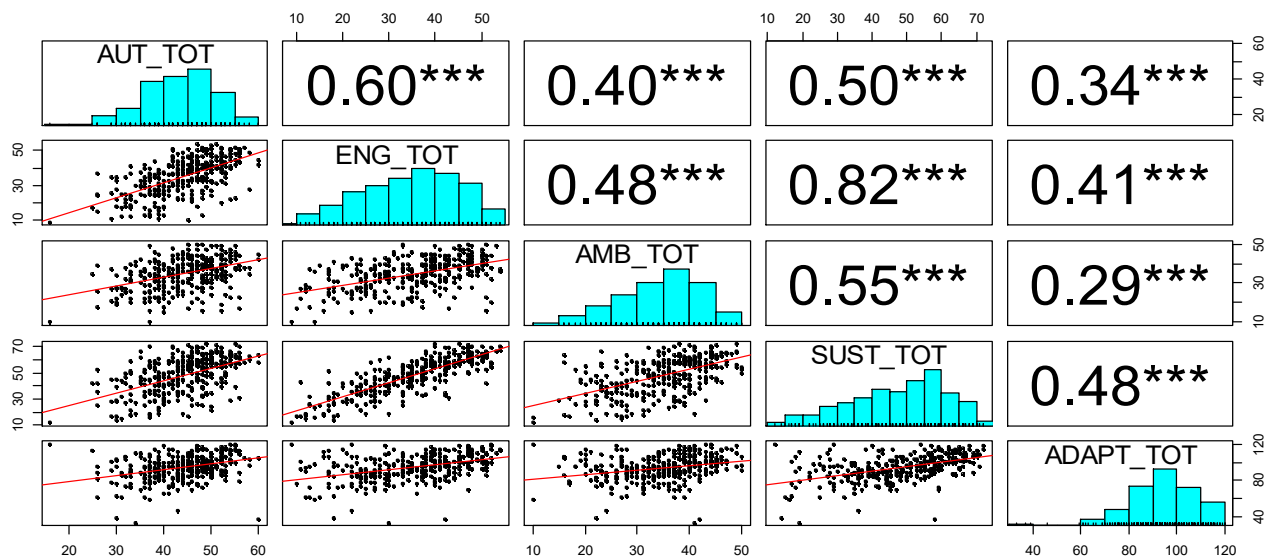


Immagine 3: correlazioni tra le scale con l'r di Pearson

## 8.2 Correlazioni tra le scale e le variabili socio-demografiche

Ulteriori analisi sono state svolte sulle correlazioni tra le variabili socio-demografiche e le variabili dipendenti dello studio (scale e sottoscale). Le prime rientrano nelle categorie di età, genere (femminile vs maschile, non sono stati considerati per questa analisi i valori delle persone definite non binarie, dal momento che sono solo due, e questo non avrebbe consentito inferenze statistiche di alcun genere), tipologia di contratto (tempo indeterminato vs tempo determinato) e orario (full time vs part time). Verranno illustrate solo le correlazioni statisticamente significative.

### 8.2.1 Genere

Il genere ha mostrato relazioni significative con:

- Career Sustainability Scale – Resourceful. Le persone di genere maschile hanno espresso più elevati livelli medi di questo costrutto rispetto alle persone di genere femminile.  $M(\text{uomini})=11.90$ ;  $M(\text{donne})=10.36$ ;  $t=-2.99$ ,  $df=317$ ,  $p\text{-value}=0.003$ .
- Career Sustainability Scale – Flexible. Le persone di genere maschile hanno espresso più elevati livelli medi di questo costrutto rispetto alle persone di genere femminile.  $M(\text{uomini})=12.46$ ;  $M(\text{donne})=11.33$ ;  $t=-2.47$ ,  $df=317$ ,  $p\text{-value}=0.014$ .

- Career Sustainability Scale (valore complessivo). Le persone di genere maschile hanno espresso più elevati livelli medi di questo costrutto rispetto alle persone di genere femminile.  $M(\text{uomini})=50.58$ ;  $M(\text{donne})=47.04$ ;  $t=-2.12$ ,  $df=317$ ,  $p\text{-value}=0.035$ .

Ciò che è chiaro, dunque, è che le persone di genere maschile, in generale, percepiscono la propria carriera come più sostenibile rispetto alle persone di genere femminile, e questo è in linea con la letteratura che ci informa delle discriminazioni subite dalle donne sul lavoro, delle minori possibilità per loro di ampliare e sviluppare le proprie competenze, così come di ottenere promozioni, fino ad arrivare alla percezione di stipendi mediamente più bassi, che consentono uno standard di vita inferiore (S.G. Bishu & M.G. Alkadry, 2016; J. Huang et al., 2020; Z. Cullen & R. Perez-Truglia, 2023).

## 8.2.2 Tipologia di contratto di lavoro

La tipologia di contratto dei partecipanti allo studio ha dimostrato relazioni significative con:

- Authenticity at work – Vivere in modo autentico. Le persone che hanno un contratto a tempo indeterminato, mediamente, hanno ottenuto punteggi più elevati rispetto ai partecipanti che hanno dichiarato di avere un contratto di tipo determinato (15.99 vs 15.18;  $t=-2.57$ ,  $df=319$ ,  $p\text{-value}=0.012$ ).
- Career Sustainability Scale – Resourceful. Le persone che hanno un contratto a tempo indeterminato, mediamente, hanno ottenuto punteggi più elevati rispetto ai partecipanti che hanno dichiarato di avere un contratto di tipo determinato (11.32 vs 9.77;  $t=-3.14$ ,  $df=319$ ,  $p\text{-value}=0.002$ ).
- Career Sustainability Scale – Integrability. Le persone che hanno un contratto a tempo indeterminato, mediamente, hanno ottenuto punteggi più elevati rispetto ai partecipanti che hanno dichiarato di avere un contratto di tipo determinato (13.65 vs 12.11;  $t=-3.29$ ,  $df=319$ ,  $p\text{-value}=0.001$ ).
- Career Sustainability Scale (valore complessivo). Le persone che hanno un contratto a tempo indeterminato, mediamente, hanno ottenuto punteggi più elevati rispetto ai partecipanti che hanno dichiarato di avere un contratto di tipo determinato (49.01 vs 44.89;  $t=-2.25$ ,  $df=319$ ,  $p\text{-value}=0.025$ ).
- Career Adap-Atabilities Scale – Control. Le persone che hanno un contratto a tempo indeterminato, mediamente, hanno ottenuto punteggi più elevati rispetto ai partecipanti che hanno dichiarato di avere un contratto di tipo determinato (24.44 vs 22.99;  $t=-2.72$ ,  $df=319$ ,  $p\text{-value}=0.007$ ).
- Career Adap-Atabilities Scale – Confidence. Le persone che hanno un contratto a tempo indeterminato, mediamente, hanno ottenuto punteggi più elevati rispetto ai partecipanti che hanno dichiarato di avere un contratto di tipo determinato (25.17 vs 23.93;  $t=-2.50$ ,  $df=319$ ,  $p\text{-value}=0.013$ ).
- Career Adap-Atabilities Scale (valore complessivo). Le persone che hanno un contratto a tempo indeterminato, mediamente, hanno ottenuto punteggi più elevati rispetto ai partecipanti che hanno dichiarato di avere un contratto di tipo determinato (95.17 vs 91.47;  $t=-1.98$ ,  $df=319$ ,  $p\text{-value}=0.048$ ).

### 8.2.3 Orario di lavoro

Anche dall'analisi delle correlazioni tra l'orario di lavoro dei partecipanti e le caratteristiche socio-demografiche sono emerse relazioni significative.

- UWES (valore totale del *work engagement*). Le persone che hanno dichiarato di avere un contratto di lavoro full time hanno, mediamente, ottenuto punteggi più elevati rispetto ai partecipanti che hanno dichiarato di avere un contratto di lavoro di tipo part time (35.98 vs 32.70;  $t=2.51$ ,  $df=319$ ,  $p\text{-value}=0.012$ ).
- Career Sustainability Scale – Resourceful. Le persone che hanno dichiarato di avere un contratto di lavoro full time hanno, mediamente, ottenuto punteggi più elevati rispetto ai partecipanti che hanno dichiarato di avere un contratto di lavoro di tipo part time (11.45 vs 9.63;  $t=3.93$ ,  $df=319$ ,  $p\text{-value}=0.000$ ).
- Career Sustainability Scale – Renewable. Le persone che hanno dichiarato di avere un contratto di lavoro full time hanno, mediamente, ottenuto punteggi più elevati rispetto ai partecipanti che hanno dichiarato di avere un contratto di lavoro di tipo part time (12.47 vs 11.26;  $t=2.27$ ,  $df=319$ ,  $p\text{-value}=0.024$ ).
- Career Sustainability Scale – Integrability. Le persone che hanno dichiarato di avere un contratto di lavoro full time hanno, mediamente, ottenuto punteggi più elevati rispetto ai partecipanti che hanno dichiarato di avere un contratto di lavoro di tipo part time (13.86 vs 11.77;  $t=4.79$ ,  $df=319$ ,  $p\text{-value}=0.000$ ).
- Career Sustainability Scale (valore complessivo). Le persone che hanno dichiarato di avere un contratto di lavoro full time hanno, mediamente, ottenuto punteggi più elevati rispetto ai partecipanti che hanno dichiarato di avere un contratto di lavoro di tipo part time (49.56 vs 44.01;  $t=3.23$   $df=319$ ,  $p\text{-value}=0.001$ ).
- Career Adap-Atabilities Scale – Concern. Le persone che hanno dichiarato di avere un contratto di lavoro full time hanno, mediamente, ottenuto punteggi più elevati rispetto ai partecipanti che hanno dichiarato di avere un contratto di lavoro di tipo part time (22.36 vs 21.25;  $t=1.98$   $df=319$ ,  $p\text{-value}=0.048$ ).
- Career Adap-Atabilities Scale – Confidence. Le persone che hanno dichiarato di avere un contratto di lavoro full time hanno, mediamente, ottenuto punteggi più elevati rispetto ai partecipanti che hanno dichiarato di avere un contratto di lavoro di tipo part time (25.20 vs 24.02;  $t=2.52$   $df=319$ ,  $p\text{-value}=0.012$ ).

### 8.3 Verifica del modello: la path analysis

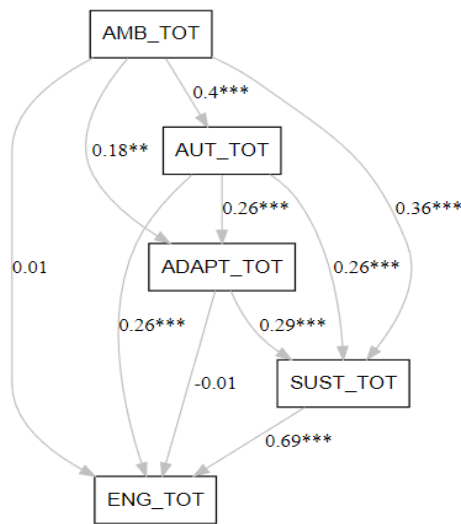


Immagine 2: path analysis

Il modello ipotizzato è stato testato attraverso il software RStudio (RStudio Team, 2020), in cui abbiamo realizzato una *path analysis*, al fine di stimare l'intensità degli effetti esercitate dalle variabili dello studio all'interno del modello. Innanzitutto, sono stati calcolati una serie di valori al fine dell'analisi fattoriale. Tali valori sono sintetizzati nella tabella che segue.

Modello di analisi	Valore numerico
Comparative Fit Index (CFI)	1.000
Tucker-Lewis Index (TLI)	1.014
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.000
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	0.001

Tabella 3: valori delle analisi fattoriali confermative

I valori di riferimento che si ritrovano in letteratura richiedono che CFI e TLI siano  $>.95$  (Kline, 2005), mentre i valori di RMSEA e SRMR sono accettabili se sono  $<.08$  (Hu & Bentler, 1999). Dunque, com'è possibile vedere dalla Tabella 3, i valori riscontrati sono soddisfacenti e sostengono la bontà del modello.

Osservando l'immagine con il *path plot* possono essere fatte le considerazioni che seguono. Innanzitutto, l'ambiente fisico sembra predire il *work engagement* solo se mediato, ma non per effetto

diretto; nello specifico, se mediato dall'autenticità e dalla sostenibilità di carriera. Infatti, l'ambiente correla con l'autenticità per un valore di .40 e con la sostenibilità di carriera per un valore di .36. L'autenticità e la sostenibilità di carriera si associano, a loro volta, al *work engagement* con valori rispettivi di .26 e .69. Tali valori sono tutti significativi e soddisfacenti. Dunque, la correlazione tra l'ambiente fisico e il *work engagement*, come visto nell'analisi delle correlazioni tra le scale, esiste ed è significativa, ma la forza dell'ambiente in qualità di predittore del *work engagement* è pressoché nulla (.01).

Un elemento particolarmente importante, che merita attenzione e che verrà discusso nel capitolo successivo, è che non solo l'ambiente fisico e strutturale di lavoro e l'autenticità sono correlate, ma l'ambiente è emerso essere un buon predittore dell'autenticità esperita dai partecipanti sul posto di lavoro (.40). Quindi, il solo ambiente di lavoro, con le sue caratteristiche e la sua organizzazione, sembra capace di influenzare in modo consistente l'esperienza di autenticità dei lavoratori e la misura in cui questi si sentono liberi di essere se stessi in azienda (**H1 confermata**). Tale relazione è quella caratterizzata dalla maggiore intensità all'interno del modello ipotizzato. Emerge inoltre che l'ambiente di lavoro prevede, all'interno della nostra ricerca, in modo stabile e significativo i livelli di *career adaptability* emersi dalle risposte dei partecipanti (**H2 confermata**). Un ulteriore elemento che emerge con chiarezza è che un'altra relazione caratterizzata da una forte intensità, è quella che vede lo sviluppo della *career sustainability* in funzione dell'ambiente (.36). Dunque, la valutazione che gli individui danno relativamente al proprio ambiente di lavoro influenza il livello di *career sustainability* percepita. Quindi, l'ambiente di lavoro sembra capace di influenzare la sostenibilità percepita della propria carriera (**H3 confermata**).

Inoltre, come previsto, i livelli di autenticità predicano in modo significativo i livelli di *career adaptability* (**H4 confermata**), di *career sustainability* (**H5 confermata**) e di *work engagement*. In tutti e tre i casi tali relazioni hanno la stessa intensità (.26).

Successivamente, si può notare che la *career adaptability* ha la funzione di moderare la relazione tra autenticità e *career sustainability* (.29). Tuttavia, va notato che, appunto, la sua funzione si limita alla moderazione, senza giungere a una vera e propria mediazione. Tale relazione, dunque, esisterebbe comunque (e avrebbe un valore di .26). Anche queste relazioni sono tutte considerate significative. Possiamo affermare, dunque, che la *career adaptability*, anche all'interno del nostro studio, può essere ritenuta un predittore della *career sustainability* (.29); dunque, anche l'**H6 è confermata**. Al contrario, la *career adaptability* non ha alcuna funzione nella previsione dei livelli di *work engagement*: i due costrutti, sulla base di quanto emerge dall'analisi dei dati emersi dalla presente ricerca, rimangono correlati (.41, com'è possibile vedere nell'Immagine 3, ma non è possibile determinare una relazione di tipo causale (il valore emerso nel *path plot*, infatti, è di -.01).

## 8.4 Analisi qualitativa

Come detto in precedenza, prima delle domande di carattere socio-demografica è stato inserito un item, nella forma di domanda aperta, in cui veniva chiesto di descrivere accuratamente il proprio ambiente fisico e strutturale di lavoro. Successivamente, sulle risposte fornite dai partecipanti è stata condotta un'analisi tematica, seguendo le indicazioni procedurali di Braun e Clark (2006, 2019): prima di tutto è stato individuato il Tema centrale, ossia l'ambiente di lavoro, sempre considerato in termini strutturali; successivamente sono state individuate le categorie associate al tema, ossia i temi di secondo livello a cui i rispondenti hanno fatto maggiormente riferimento nel descrivere il tema centrale, ossia l'ambiente di lavoro. Il tema centrale, appunto, è rappresentato dalle caratteristiche dell'ambiente di lavoro. Le categorie emerse possono essere sintetizzate nelle seguenti etichette: illuminazione, inquinamento acustico, spazio, temperatura, pulizia, presenza di piante e/o vista sullo spazio verde, riciclo dell'aria, spazio per le pause e *smart working*.

### 8.4.1 L'illuminazione

Alcuni partecipanti hanno definito l'illuminazione del loro ambiente di lavoro come soddisfacente (*"Sono presenti finestre abbastanza grandi per dare luce all'ambiente circostante"*, *"La luce artificiale si può regolare di intensità"*) e altri come non sufficiente o problematica (*"La luce naturale non è sufficiente e quindi le luci sono sempre accese per poter lavorare"*, *"Grandi finestre che causano in realtà mal di testa per colpa della luce del sole diretta negli occhi"*, *"Ufficio strutturato male, con poca luce naturale"*). Emerge con chiarezza che avere a disposizione luce naturale non è sinonimo di vantaggio, in quanto risulta spesso riflessa dalle superfici e, dunque, fastidiosa per gli occhi dei lavoratori, specialmente negli uffici.

### 8.4.2 L'inquinamento acustico

Come previsto, anche il rumore e la confusione sono stati tra gli elementi maggiormente citati dai partecipanti nella descrizione del proprio ambiente di lavoro. Nella maggior parte dei casi il rumore è stato descritto come eccessivo, rumoroso e stressante (*"L'ufficio è molto rumoroso dato che spesso siamo al telefono contemporaneamente"*, *"Magazzino un po' troppo rumoroso a causa dell'adiacenza dei macchinari"*, *"C'è sempre il rumore delle macchine operatrici e spesso si fa fatica a capire cosa dicono i colleghi"*) altri invece dichiarano di non dover sopportare un livello di rumore eccessivamente fastidioso (*"L'ufficio è situato in un luogo poco rumoroso"*, *"Nel laboratorio chimico gli strumenti non sono particolarmente rumorosi"*). Il riferimento alle telefonate in contemporanea con i colleghi è piuttosto frequente e ci rimanda, ancora una volta, alle difficoltà che emergono dal lavorare in uffici *open space*.

### 8.4.3 Lo spazio

Lo spazio è un'altra delle categorie emerse dall'analisi delle risposte di numerosi partecipanti. Alcuni hanno descritto il loro spazio di lavoro come ampio, spazioso o, comunque, sufficiente a lavorare in modo abbastanza confortevole (*"Ufficio spazioso, ben arredato e in posizione centrale"*, *"Ufficio spazioso con scrivanie distanziate, dotato di ampie finestre"*); altri, invece, hanno descritto lo spazio

come insufficiente, scarso e non adatto (*“Lo spazio è angusto, confusionale”, “Spazio di movimento per operare è limitato e con tanti componenti hardware e cavi elettrici”*).

#### **8.4.4 La temperatura e il riciclo dell’aria**

La temperatura è un altro elemento che emerge di frequente nelle descrizioni dei partecipanti in merito al loro ambiente di lavoro. Si ricordi che al fine di mantenere la salute e la sicurezza dei lavoratori è fondamentale garantire una temperatura adeguata, anche per le categorie di lavoratori che si trovano spesso all’aria aperta e alle intemperie. Anche in questo caso, è emerso che alcuni individui sono soddisfatti della temperatura e del sistema di areazione del loro ambiente di lavoro (*“In inverno la temperatura è buona e d'estate il capannone è molto arieggiato c'è un ottimo cambio d'aria”, “Gli spazi comunque sono ben illuminati con luce artificiale e aerati grazie ad appositi sistemi di ricircolo dell’aria”*) mentre altri sono insoddisfatti, e le principali cause di tale insoddisfazione sono: le temperature preimpostate e non modificabili; la diversa sensibilità alla temperatura dei colleghi; il cattivo funzionamento dei sistemi di areazione o condizionamento della temperatura (*“La temperatura ambientale è sempre un problema perché è impossibile mettere d'accordo tutte le persone”, “Collega con sensibilità alla temperatura diversa dagli altri”, “Temperatura preimpostata non modificabile, a volte è troppo alta e altre volte è troppo bassa”, “Non è un luogo che permette di svolgere il proprio lavoro al meglio a causa della bassa temperatura all'interno dell'ambiente”, “Aria condizionata in sala c'era, ma era quasi sempre guasta”*).

#### **8.4.5 La pulizia**

La pulizia è un altro elemento citato dai partecipanti nella descrizione del loro ambiente di lavoro. La maggior parte delle persone si dimostra insoddisfatta del proprio ambiente di lavoro, che definiscono poco pulito, nonché insalubre (*“La pulizia è poco curata”, “La pulizia delle aule lascia a desiderare”, “Il riscaldamento del locale non è adeguato, la pulizia nemmeno”*). Altri, invece, si dimostrano piuttosto soddisfatti del livello di pulizia dell’ambiente (*“Ufficio pulito, moderno e luminoso”, “È una grossa azienda con circa 200 persone, considerando altre ditte è molto pulito”*).

#### **8.4.6 Presenza di piante e/o vista sullo spazio verde**

A sostegno della sempre maggiore importanza attribuita al contatto con la natura, anche da molti approcci della Psicologia Positiva, molti partecipanti al nostro studio hanno fatto riferimento alla presenza di piante nel loro ambiente di lavoro o alla possibilità di godere, dalla loro postazione, della vista di un’ambiente esterno verde (*“L'ufficio è condiviso con 3 colleghi da cui sono separata da una "siepe" di piante grasse”, “C'è una piccola scrivania sotto una delle finestre, diverse piante”, “Le finestre sono oscurate con pellicole opache quindi non si vede l'ambiente esterno”, “È un ambiente molto colorato e con molte piante e la maggioranza della luce è naturale”, “È situato in una zona verde, poco caotica, seppur centrale”, “Un piccolo spazio verde nell'area parcheggio”, “Uno studio in prossimità della città, immerso nel verde”*).

### 8.4.7 Spazio per le pause

Un ulteriore elemento che ha riscosso molta attenzione da parte dei partecipanti è lo spazio dedicato alle pause, alla ristorazione e al relax. Alcuni hanno riferito la possibilità di uscire e passare la pausa immersi nel verde, altri di alzarsi dalla propria postazione e spostarsi in un apposito spazio pensato per la “pausa caffè”, dotata di distributori di bevande e snack. La disponibilità di tali spazi, in cui fermarsi e fare una chiacchierata con i colleghi, sembra particolarmente gradita ai lavoratori ( *“Spazi interni ed esterni con cibo e bevande a disposizione per pause caffè e pausa pranzo”, “All’entrata ci sono due divanetti per accogliere le persone o per fermarsi e fare un po’ di pausa, una zona per il pranzo con microonde, bollitore, macchinetta del caffè e di alimenti, piccolo frigo”, “Possibilità di stare all’aperto durante i momenti di pausa. Saletta caffè presente”*). Al contrario, quando questi servizi non sono disponibili, o lo sono solo parzialmente, per diverse ragioni, i lavoratori sembrano soffrirne ( *“Lavoro in open space, ma è concesso fare pausa solo individualmente (una persona alla volta alla macchinetta)”, “C’è una saletta dedicata alla pausa pranzo dove posso accedere solo 10 persone per volta; quindi, bisogna mangiare in fretta per lasciare il posto agli altri e non ci sono altri ambiente dove rilassarsi”*).

### 8.4.8 Smart Working

Le descrizioni dell’ambiente di lavoro cambiano, invece, quando si giunge alle descrizioni dei lavoratori che lavorano da remoto. La maggior parte delle persone che ha dichiarato di lavorare da casa sembra soddisfatta e ha organizzato uno spazio dedicato specificamente all’attività lavorativa ( *“Ho dedicato una stanza uso studio del mio appartamento con scrivania, stampante e ogni altra necessità. La stanza è orientata ad est ed è luminosa con possibilità di arieggiare. Spesso lavoro con la musica accesa”, “Lavoro da casa, ho un piccolo studio con scrivania, finestra, piante. Ho tutto a disposizione essendo a casa mia”, “Metà del tempo lavoro dal mio ufficio domestico in casa. È una stanza riservata allo scopo, grande, 3 finestre”*). Tuttavia, altri sembrano essere poco soddisfatti e sembrano preferire lavorare in un contesto più ampio, aperto e a contatto diretto con i colleghi e/o con i clienti ( *“Lavoro da casa e l’ufficio è la mia scrivania che si trova in camera di fianco al letto. La stanza è piccola e certe volte soffocante”*).

In generale, si evince che la maggior parte delle persone non è del tutto soddisfatta del proprio ambiente di lavoro e, in qualche modo, lo modificherebbe. Il contributo di questo approfondimento qualitativo, dunque, è quello di averci permesso di mettere in rilievo, ribadendola, la centralità dell’ambiente fisico e strutturale in cui le persone operano e lavorano quotidianamente e che le fa sentire più o meno soddisfatte dell’esperienza lavorativa stessa.



## Capitolo 9

### Conclusioni e spunti per la ricerca futura

#### 9.1 Conclusioni

Il presente elaborato ha avuto come scopo quello di indagare le relazioni che intercorrono tra cinque variabili: l'ambiente fisico di lavoro (nonché la percezione e la valutazione dello stesso) l'autenticità nel contesto lavorativo, la *career sustainability e adaptability* e, infine, il *work engagement*. Sono stati utilizzati strumenti quantitativi per testare le ipotesi e il modello precedentemente illustrato (p. ...) e un item dal carattere qualitativo al fine di approfondire le caratteristiche maggiormente diffuse afferenti all'ambiente di lavoro dal punto di vista fisico, nonché la percezione che i lavoratori che hanno partecipato allo studio hanno delle stesse. Come evidenziato nel Capitolo 8, abbiamo proceduto anche alla valutazione dell'attendibilità di due degli strumenti utilizzati, l'uno perché ridotto e l'altro perché di recente costruzione, al fine di completare e approfondire lo studio dal punto di vista metodologico.

Di seguito verranno discussi i principali risultati emersi dalla presente ricerca.

Innanzitutto, come visto, è stato confermato che l'ambiente e l'interpretazione che si dà dello stesso possono determinare i livelli di autenticità esperiti sul lavoro. Come precedentemente visto, sappiamo che l'autenticità sul lavoro è influenzata da numerosi elementi ambientali, come l'autonomia, il *work engagement*, la *work demand*, l'*inrole performance*, il clima e la soddisfazione per il lavoro in generale; tuttavia, si è discusso in misura insufficiente sull'influenza che anche l'ambiente fisico e strutturale può avere sull'autenticità esperita dal lavoratore. Questa, infatti, sembra essere una novità in letteratura che, pertanto, merita attenzione. Probabilmente, sentirsi più liberi di agire sul proprio ambiente, di modificarlo e personalizzarlo, fa sentire le persone più libere di essere se stesse, esprimendo i propri bisogni e le proprie preferenze. Si potrebbe pensare, dunque, a una sorta di espressione di sé per mezzo dell'ambiente; un mezzo che può facilitare o, al contrario, ostacolare tale processo, rendendolo estremamente naturale o quasi impossibile. Sappiamo, inoltre, che l'ambiente può sostenere il *teamwork* (King, K.G., 2017). Ciò significa che può facilitare una maggiore interazione con i colleghi e le colleghe, li si conosce in modo più approfondito e ci si sente più liberi di essere se stessi in loro presenza. Ancora, questo può essere vero anche prendendo in considerazione l'ambiente fisico di lavoro, oltre a quello sociale. Un'ulteriore componente che può essere richiamata è la *privacy*. Può essere ipotizzato, infatti, che un ambiente di lavoro organizzato in modo tale da poter garantire un certo livello di *privacy* a chi vi lavora, può consentire alle persone di essere maggiormente se stesse, poiché potrebbero percepire l'ambiente come più privato e protetto.

Successivamente, si è visto che l'ambiente (inteso come contesto fisico e strutturale in cui si opera) e la valutazione che i lavoratori danno di esso, predicono i livelli di *career adaptability*. Già Chen et al. (2020), all'interno del loro ampio percorso di ricerca sul tema, hanno sottolineato che la *career adaptability* è influenzata dall'ambiente, ivi inteso perlopiù come ambiente sociale, quindi in riferimento alla famiglia, al supporto sociale e al gruppo dei pari. Tuttavia, ancora una volta è emersa una lacuna in questo frame teorico: non vi è alcun riferimento all'ambiente fisico in cui si lavora e con cui le persone si interfacciano quotidianamente. Dal presente studio, tuttavia, emerge che un'attenzione all'ambiente fisico di lavoro può essere importante se si vuole effettivamente capire come funziona la *career adaptability* e quali sono i suoi antecedenti. Da quanto emerge dai dati del presente studio, infatti, è chiaro che non solo le due dimensioni sono correlate, ma il primo costrutto è predittore del secondo. Possono esistere diverse spiegazioni a questo fenomeno. Ad esempio, si può riflettere sul fatto che un ambiente può essere ritenuto come più stimolante di un altro, ad esempio perché fornito di *device* tecnologici più all'avanguardia. Ciò può sostenere lo sviluppo di competenze sempre nuove, che possono essere utilizzate in futuro, all'interno di contesti diversi, lavorativi e non, migliorando le capacità di adattamento dell'individuo, che non percepirà se stesso come cristallizzato, ma in continua evoluzione e sviluppo. Un'altra spiegazione possibile è che su alcuni ambienti è possibile agire e personalizzarli, su altri tale processo è più complicato. Poter agire sull'ambiente può far sviluppare alle persone un senso di autonomia, di competenza e di stima di sé, che possono risolversi in una maggiore sicurezza nell'approcciarsi a contesti di carriera diversi da quello attuale; percependo se stessi all'interno del percorso di carriera, dunque, come adattabili e capaci di essere protagonisti del cambiamento, e non di subirlo. Fare ciò che si ritiene giusto per se stessi, esprimendo i propri bisogni e modificando l'ambiente (non, dunque, i propri bisogni in funzione dell'ambiente) fa sentire capaci di affrontare i cambiamenti, di vita e di carriera.

Inoltre, sappiamo che la *career adaptability* ha molto a che vedere con l'esplorazione dell'ambiente (Chong et al., 2015), di approcciarvisi e di risolvere le problematiche ad esso legate. Ad esempio, la possibilità di interagire con i colleghi facilita la condivisione delle informazioni, che possono essere la chiave per portare a termine alcuni task lavorativi. Esplorare l'ambiente, raccogliendo informazioni e risolvendo i problemi può far sentire la persona come più competente e in possesso delle modalità utili per risolvere i problemi anche in contesti di lavoro futuri (ad esempio, richiamando alla memoria il modo in cui i problemi sono stati superati nelle esperienze lavorative precedenti). In tal senso, un ambiente di lavoro che preveda anche degli spazi aperti, di condivisione e di confronto, pur rispettando la privacy di ciascun lavoratore, potrebbe migliorare la percezione relativa alla propria *career adaptability*.

Ciò che è emerso successivamente è il ruolo di predittore dell'ambiente rispetto alla *career sustainability*. Infatti, come detto precedentemente, se è possibile agire sull'ambiente e modificarlo, ciò può determinare l'acquisizione di nuove competenze. In altre parole, agendo sull'ambiente si impara. Nel tempo, si capisce come agire sull'ambiente al fine di renderlo il più possibile ergonomico e ridurre il dispendio di energie. In tal modo il lavoro stesso diventa maggiormente sostenibile, in quanto è richiesta una minor spesa in termini energetici per interagire con l'ambiente e per assolvere i propri compiti lavorativi.

Si noti, inoltre, che trovarsi ad operare all'interno di un ambiente flessibile, che può essere modificato, sembra implicitamente invitare le persone a modificarlo, ad agirvi liberamente, e quando ciò avviene potrebbe insorgere una percezione di maggiore protagonismo, significato e flessibilità. Emerge dalla letteratura, infatti, che la percezione di significato e la consapevolezza degli obiettivi organizzativi aumentano i livelli di sostenibilità percepita del proprio lavoro. Avere chiaro ciò che si fa e perché lo si fa, potrebbe ridurre la fatica associata al compito, anche se assegnato da altri. Detto diversamente, tale relazione non ha a che vedere esclusivamente con il risparmio di energie, ma anche con la

percezione di usarle al meglio, di sfruttarle in modo produttivo e, come si diceva pocanzi, di percepire un senso in ciò che si fa.

In una fase successiva dell'analisi dei dati è emersa la funzione predittiva dell'autenticità rispetto alla *career adaptability*. Come la letteratura mostra (L. Joseph et al., 2017; P.F. Hewlin, 2020), essere se stessi al lavoro riduce lo stress, l'ansia e il dispendio di energie. Ciò implica maggiori livelli di benessere, una percezione di maggiore controllo, una maggior fiducia di se stessi e una maggior capacità di risolvere i problemi. Va da sé che, forte degli ultimi elementi menzionati, il lavoratore si sentirà più competente e capace di adattarsi a contesti lavorativi diversi, compresi quelli meno favorevoli. Quando le persone percepiscono di poter essere se stesse, si sentono maggiormente connesse al proprio sé, alla propria vera identità, che risulta essere prioritaria. In questo caso, dunque, l'individuo potrebbe esaltare la centralità di sé e del proprio futuro, professionale e privato. Si potrebbe parlare di un focus su di sé che, tuttavia, non assume le sembianze di egoismo, ma di genuina centralità del sé. In tal modo, potrebbe svilupparsi la percezione che gli sforzi che si fanno, sono rivolti a se stessi e alla propria crescita professionale e personale. In altre parole, se la persona attribuisce importanza e centralità a se stessa, riconoscerà che ciò che fa è volto a sé e al proprio benessere, e non solo a un vantaggio economico per l'organizzazione. La capacità di mettersi al centro della propria vita potrebbe far sentire la persona maggiormente capace di *problem solving*, di raggiungere i propri obiettivi e di focalizzarsi su ciò che conta veramente, anche all'interno di contesti lavorativi nuovi o meno conosciuti. A quanto appena menzionato potrebbe essere associata un'ulteriore argomentazione: essere se stessi restituisce un'immagine positiva di sé. Riuscire ad essere se stessi fa sentire le persone valorose e preziose, nonché capaci, competenti, abili risoltrici di problemi, e dunque adattabili e flessibili, capaci di adattarsi a contesti lavorativi complessi e diversi rispetto a quelli in cui si è inseriti al momento.

In modo simile a quanto esposto precedentemente, possiamo ipotizzare che essere se stessi al lavoro aumenti gli *outcome* positivi (in termini di soddisfazione, benessere, stima di sé) e riduca quelli negativi (stati d'ansia, insicurezza, immagine negativa di sé). Verosimilmente, ciò determina una vita lavorativa maggiormente sostenibile, che vede il lavoratore affrancato dal peso che deriva dall'indossare una maschera. Essere se stessi fa sentire le persone più competenti ed energiche, nonché più capaci di affrontare i problemi. Non doversi nascondere, dunque, determina una maggiore *career sustainability*, anche in seguito al valore socio-culturale attribuito all'autenticità. Da sempre si insegna ai giovani ad essere se stessi e a scoprire il proprio vero sé, quindi l'autenticità è considerata un vero e proprio valore che, qualora venisse tradito, determinerebbe uno stato di malessere: la vita stessa sarebbe percepita come più pesante. In altre parole, l'inautenticità sul lavoro è insostenibile. Quando si è se stessi e si agisce in linea con i propri valori e principi, non solo si sta meglio nella propria pelle, ma migliorano le relazioni con gli altri, poiché si tende ad essere più disponibili e aperti al mondo esterno. Si hanno, dunque, anche più energie per interagire con i colleghi e le colleghe, per stabilire dei legami, condividere le difficoltà e spezzare le preoccupazioni. Tutto ciò determina una percezione del lavoro come più umanamente sostenibile, in quanto ci si sente all'interno di una rete sociale, un *team* di persone pronto a fornire il proprio sostegno qualora fosse necessario, e non solamente inseriti all'interno di un'organizzazione il cui scopo è strettamente economico e produttivo. Tuttavia, è fondamentale chiarire un ulteriore concetto: a contare non è solamente l'autenticità individuale, la capacità di essere autentici e di esprimere se stessi, non è solo la spinta personale ad essere autentici, ma c'è di più; tutto ciò, infatti, è possibile nella misura in cui l'ambiente lo rende possibile o, almeno, facilita il processo. Non si tratta esclusivamente di autenticità individuale, ma è un'autenticità che si potrebbe definire "sociale", un'autenticità della persona-nel-contesto, che il contesto stesso può facilitare o ostacolare. Ad oggi, la letteratura in merito a come le organizzazioni

possono sostenere lo sviluppo autentico delle risorse umane è ancora ai suoi albori; tuttavia, alcune idee che richiederanno di essere indagate in studi futuri possono essere le seguenti:

- L'organizzazione potrebbe evitare di definire un dress code, in modo che ogni lavoratore e lavoratrice possa scegliere l'abbigliamento non sulla base di una regola definita ma del modo in cui si sente e di ciò che percepisce più idoneo per sé (es. una donna musulmana può sentirsi libera di indossare il velo oppure una persona di sesso maschile che si identifica nel genere femminile può sentirsi libera di indossare vesti più femminili).
- Individuare e definire, servendosi dei consulenti, delle carriere personalizzate, sulla base non solo delle aspettative e delle necessità dell'azienda, ma anche di quelle del lavoratore o della lavoratrice, dei suoi interessi, ambizioni e inclinazioni, sviluppando i reali potenziali di ciascuno.
- Nelle comunicazioni ufficiali non dare per scontato che il sesso della risorsa corrisponda linearmente al suo genere: piuttosto, si potrebbero utilizzare sempre entrambi i generi, in modo che la persona si senta libera e non categorizzata, con la sensazione che è lui/lei a definire il proprio genere, non l'organizzazione che, invece, accetta con apertura le scelte del lavoratore o della lavoratrice.
- Garantire flessibilità oraria, in modo tale che le persone possano sentirsi libere di esprimere le proprie necessità (es. non nascondo di essere una mamma, ma mi sento libera di richiedere un'ora di permesso per la visita medica di mio figlio).
- Assenza di simboli religiosi o, al contrario, presenza di simboli religiosi afferenti alle diverse credenze nell'ambiente organizzativo. In entrambi i casi, il lavoratore o la lavoratrice potrebbero sentirsi più liberi di esprimere il proprio posizionamento in termini spirituali.

La *career sustainability* è determinata dalla *career adaptability*: anche quest'ulteriore affermazione giunge dall'analisi dei risultati ottenuti, in riferimento alle ipotesi precedentemente formulate ed esposte. Se i lavoratori percepiscono di essere interessati al loro futuro professionale e di prendersene cura, si formano, lo pianificano, e sentono di farlo autonomamente e liberamente, ed esplorano l'ambiente alla ricerca delle possibilità che può offrire, gli stessi tenderanno a percepire la loro carriera e realtà lavorativa come sostenibile, meno pesante e problematica, ed esperiranno una continua evoluzione di sé e della propria figura professionale. Come sottolineato fin qui, la *career adaptability* determina una sensazione di autonomia, ed è proprio la percezione di autodeterminazione e di libertà nel prendere le decisioni rispetto alla propria carriera che farà sentire il lavoratore e la lavoratrice come protagonista di una carriera sostenibile e flessibile, che non dipende e non è determinata da altri.

Un'ulteriore riflessione possibile riguarda il fatto che l'adattabilità prevede la sostenibilità poiché nella prima sembra esserci una maggiore componente personale e individuale, rispetto alla seconda. Altrimenti detto, l'adattabilità è più insita nel soggetto, quasi una caratteristica che potrebbe essere definita bottom-up, ed è una condizione necessaria allo sviluppo di una carriera sostenibile, che non riguarda solamente il lavoratore o la lavoratrice e il suo approccio, ma ha molto più a che vedere con le componenti ambientali (anche quelle di carattere fisico e strutturale, come precedentemente esposto). La *career sustainability*, dunque, potrebbe svilupparsi a un livello superiore e successivo rispetto alla *career adaptability* (da cui dipende) poiché richiede un passaggio in più, su cui l'individuo ha potenzialmente meno controllo: la sostenibilità sociale dell'ambiente di lavoro. Savickas, infatti, definiva la *career adaptability* come il link tra la persona e l'ambiente (M.L. Savickas, 1997)

L'ultima dinamica considerata ha avuto a che vedere con l'interazione tra il *work engagement* e tutte le altre dimensioni analizzate nel presente studio che, come precedentemente evidenziato, correlano positivamente con il *work engagement*.

La prima correlazione positiva emersa è quella tra il *work engagement* e l'autenticità. Essere se stessi fa sentire le persone in armonia, più coinvolte sul lavoro e più energiche, poiché le risorse non vengono disperse in complessi e macchinosi tentativi di controllare e limitare l'espressione del sé. Piuttosto, le energie vengono utilizzate per il raggiungimento di obiettivi lavorativi positivi e soddisfacenti, per sé e per l'organizzazione.

La seconda correlazione positiva è quella che intercorre tra il *work engagement* e le condizioni ambientali. Possiamo ipotizzare che questa correlazione esista perché il coinvolgimento nel proprio ambiente di lavoro e la passione per il lavoro stesso, fanno percepire anche l'ambiente come più positivo e stimolante. Il *work engagement* diventa una lente attraverso la quale si interpretano e si valutano i contesti lavorativi. Tale giudizio, dunque, non è mai oggettivo, ma è influenzato da molte variabili che non sempre è possibile controllare. Tuttavia, i risultati della presente ricerca confermano che è vero anche il contrario, ossia che valutare positivamente il proprio ambiente di lavoro, come un luogo stimolante, in cui si sente liberi di muoversi e di agire (sia sin termini generali che sull'ambiente stesso) e di cui si valutano positivamente le condizioni strutturali e fisiche (come la temperatura o la disposizione dei mobili) determina maggiori livelli di coinvolgimento nel proprio lavoro. Un'ulteriore possibile spiegazione riguarda il fatto che se l'ambiente sostiene le relazioni sociali sul lavoro e facilita lo scambio di informazioni e l'aiuto reciproco, lo si apprezzerà maggiormente e ci si sentirà più motivati. La nostra esistenza, infatti, è prima di tutto fisica; appare dunque naturale che l'ambiente fisico possa influenzare i nostri stati psichici ed emotivi.

Anche tra *work engagement* e *career sustainability* intercorre una correlazione positiva. Viene spontaneo pensare che una carriera all'interno di un contesto lavorativo che si apprezza, che si percepisce come stimolante e in cui ci si sente coinvolti, è anche socialmente sostenibile, in quanto ci si sente realizzati, soddisfatti e la relazione costi – benefici risulta essere ben bilanciata. Tuttavia, è chiaramente verosimile anche il contrario: percepire la propria carriera, le attività che si svolgono sul lavoro e le proprie relazioni lavorative come sostenibili, può determinare un maggior coinvolgimento e apprezzamento del lavoro; come se, in un certo senso, si fosse grati alla propria azienda per essere sana e per offrire un'opportunità lavorativa socialmente sostenibile, e per ripagarla ci si impegnasse per raggiungere gli obiettivi organizzativi e ci si interessasse al bene dell'organizzazione.

L'ultima correlazione positiva analizzata concerne la dinamica tra il *work engagement* e la *career adaptability*. L'adattabilità è una risorsa individuale che consente di adattarsi all'ambiente in cui si vive e lavora, che consente di soddisfare le richieste lavorative e ambientali e di sentirsi competenti nel farlo. Potenzialmente, tale correlazione può essere spiegata anche all'inverso. Può essere vero, dunque, che sentirsi legati all'azienda e coinvolti sul lavoro può favorire lo sviluppo di risorse che favoriscono e facilitano l'adattamento all'ambiente.

Emerge ancora una volta, dunque, che il *work engagement* è un fenomeno ampio e complesso, e per coglierne il significato non è sufficiente ricorrere a spiegazioni afferenti alla sfera personale oppure a quella sociale: è necessario integrare entrambe, riferendosi sia ai fattori ambientali che a quelli individuali (Tladinyane & Van Der Merwe, 2016).

## 9.2 Limiti dello studio ed elementi per la ricerca futura

I limiti del presente studio riguardano essenzialmente l'utilizzo di strumenti nuovi, la cui attendibilità e validità sono ancora in fase di definizione (con particolare riferimento alla Career Sustainability

Scale di Chin et al., 2022), nonché limitazioni in termini di campione: il genere femminile e le persone in possesso di un contratto di lavoro a tempo indeterminato sono iper rappresentati rispetto alla controparte maschile e al gruppo in possesso di un contratto lavorativo a tempo determinato. A ciò si aggiunge il fatto che l'analisi qualitativa ha avuto uno scopo più esplorativo che di sostegno ai dati emersi dalla componente quantitativa dello studio. Vale a dire che l'interesse si è limitato a cercare di capire quali elementi sono importanti per le persone quando si chiede loro di parlare del proprio ambiente di lavoro, quali elementi emergono e in che termini se ne parla. Non si è proceduto, tuttavia, alla definizione di un collegamento tra le due parti dello studio. Ciononostante, la domanda qualitativa è risultata importante e preziosa per cogliere quali elementi dell'ambiente strutturale sono importanti, in che misura lo sono e se lo sono in termini più positivi o più negativi. Un ulteriore limite, solo potenziale, riguarda i bias cognitivi e la desiderabilità sociale: potenzialmente, infatti, i dati sono viziati dal fatto che, nel rispondere a un questionario consapevoli che poi i risultati saranno analizzati, alcune persone potrebbero aver dichiarato, ad esempio, maggiori livelli di autenticità rispetto a quelli effettivamente sperimentati sul lavoro. Ciò potrebbe essere avvenuto per quanto menzionato in precedenza, ossia per il fatto che alle persone fa sentire bene la convinzione di essere se stessi al lavoro e di non aver timore di dimostrarsi per ciò che realmente si è, in quanto nascondersi non è ritenuto socialmente accettabile.

Partendo dall'analisi bibliografica precedentemente esposta e giungendo all'analisi dei risultati ottenuti attraverso la presente ricerca, possono essere individuati alcuni elementi su cui studi futuri nel medesimo ambito tematico dovrebbero essere orientati a comprendere.

Nello specifico, sono state ritenute di particolare importanza i seguenti aspetti:

- È emerso che, in media, le donne ritengono le loro carriere come meno sostenibili, rispetto agli uomini. È opportuno capire quali sono le cause alla base di questa percezione (ad esempio le retribuzioni inferiori, il fatto di essere maggiormente dedite alla cura dei figli e della casa o dei bias cognitivi), dal momento che sono sempre di più le donne che lavorano ed è fondamentale riuscire ad offrire le stesse condizioni lavorative tra i generi, anche in termini di sostenibilità sociale del lavoro. Ciò sarà importante per intervenire sulla pratica quotidiana, andando a individuare e modificare gli elementi che determinano una percezione di minore sostenibilità del lavoro tra le persone di genere femminile.
- Un secondo elemento riguarda il fatto che chi ha un contratto di lavoro a tempo determinato, rispetto a chi ha un contratto di lavoro indeterminato, percepisce la propria carriera come meno sostenibile ed esperisce minori livelli di autenticità. Tuttavia, i livelli di *work engagement* non sono significativamente diversi tra i due gruppi. Ciò significa che la tipologia di contratto non determina l'impegno sul lavoro o l'attaccamento all'organizzazione. Le persone che hanno un contratto a tempo determinato sembrano impegnarsi non meno di chi vede il proprio futuro stabilmente all'interno dell'organizzazione. Dunque, sarà rilevante cercare di capire quali elementi, nello specifico, determinano queste percezioni e come, sul piano pratico, ridurle. Questo diventa ancora più rilevante se si pensa che in Veneto nel 2021 sono stati stipulati ben 140 mila contratti di lavoro in somministrazione (Portale VenetoLavoro, 31 Marzo 2022).
- Approfondire il tema dell'autenticità, considerandone precedenti e *outcome* lavorativi. Ciò è importante nella misura in cui tale costrutto spiega ed è implicato all'interno di numerose dinamiche, non ultime quelle del presente studio.
- Un ulteriore elemento riguarda la relazione tra l'ambiente di lavoro e il *work engagement*. Nel presente studio, tale dinamica esiste in modo significativo solo se mediata (ad esempio, dalla

*career sustainability*): ma è davvero così? Ad esempio, si potrebbero validare e utilizzare nuovi strumenti che misurino la percezione dell'ambiente lavorativo in termini strutturali e fisici prendendo in considerazione elementi diversi da quelli presenti nella Workplace Environment Scale di Bangwal & Timari (2018).

- Considerando, dunque, l'aspetto più squisitamente metodologico, diventa imperativo revisionare la Career Adapt-Abilities Inventory (Savickas, 2009), aggiornandola e perfezionandola, dal momento che ciò che emerge dal presente studio è uno scarso funzionamento in qualità di strumento multidimensionale. Sarà importante rivederla in termini monodimensionali.

## Riferimenti

- Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations: Antecedents, consequences, and moderators. *Genetic, social, and general psychology monographs*, 124(2), 229.
- Agbozo, G. K., Owusu, I. S., Hoedoafia, M. A., & Atakorah, Y. B. (2017). The effect of work environment on job satisfaction: Evidence from the banking sector in Ghana. *Journal of human resource management*, 5(1), 12-18.
- Albrecht, S. L. (2015). Challenge demands, hindrance demands, and psychological need satisfaction. *Journal of Personnel Psychology*.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of organizational effectiveness: People and performance*, 2(1), 7-35.
- Alderfer, C. P. (1972). Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings.
- Alderfer, C. P., & Brown, L. D. (1972). Designing an "empathic questionnaire" for organizational research. *Journal of Applied Psychology*, 56(6), 456.
- Allam, Z. (2017). Employee disengagement: A fatal consequence to organization and its ameliorative measures. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 49-52.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*, 63(3), 308-323.
- Ariza-Montes, A., Giorgi, G., Leal-Rodríguez, A., & Ramírez-Sobrino, J. (2017). Authenticity and subjective wellbeing within the context of a religious organization. *Frontiers in Psychology*, 8, 1228.
- Aronson, J. (2004). The threat of stereotype. *Educational leadership*, 62, 14-20.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of management review*, 18(1), 88-115.
- Bakker, A. B., & Costa, P. L. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout research*, 1(3), 112-119.
- Bakker, A. B., & Heuven, E. (2006). Emotional dissonance, burnout, and in-role performance among nurses and police officers. *International Journal of stress management*, 13(4), 423.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 389-411.
- Baldrige, D. C., & Kulkarni, M. (2017). The shaping of sustainable careers post hearing loss: Toward greater understanding of adult onset disability, disability identity, and career transitions. *Human Relations*, 70(10), 1217-1236.
- Banbury, S., & Berry, D. C. (1998). Disruption of office-related tasks by speech and office noise. *British journal of psychology*, 89(3), 499-517.
- Bangwal, D., & Tiwari, P. (2018). Workplace environment, employee satisfaction and intent to stay. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 268-284.



- Bettencourt, B., & Sheldon, K. (2001). Social roles as mechanism for psychological need satisfaction within social groups. *Journal of personality and social psychology*, 81(6), 1131.
- Block, L. K., & Stokes, G. S. (1989). Performance and satisfaction in private versus nonprivate work settings. *Environment and Behavior*, 21(3), 277-297.
- Bono, J. E., & Vey, M. A. (2005). 12 Toward Understanding Emotional Management at Work: A Quantitative Review of Emotional Labor Research. *Emotions in organizational behavior*, 213-233.
- Brill, M. & Weideman, S. (2001). *Disproving Widespread Myths about Workplace Design*. Jasper, Ind: Kimball International.
- Brill, M. & Weideman, S. (2001). *Disproving Widespread Myths about Workplace Design*. Jasper, Ind: Kimball International.
- Brill, M., Margulis, S.T., Konar, E. & BOSTI in association with Westinghouse Furniture Systems (1984). *Using Oice Design to Increase Productivity*, Vols. 1-2. Bufalo, NY: Workplace Design and Productivity, Inc.
- Brisson, C., Montreuil, S., & Punnett, L. (1999). Effects of an ergonomic training program on workers with video display units. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 255-263.
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work". *Journal of vocational behavior*, 60(1), 17-39.
- Buckingham, M. A. R. C. U. S., & Coffman, C. (1999). *Break all the rules*. London: Simon & Shuster.
- Buyukgoze-Kavas, A. (2014). Validation of the Career Adapt-Abilities Scale-Turkish form and its relation to hope and optimism. *Australian Journal of Career Development*, 23(3), 125-132.
- Cable, D. M., & Kay, V. S. (2012). Striving for self-verification during organizational entry. *Academy of Management Journal*, 55(2), 360-380.
- Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression. *Administrative science quarterly*, 58(1), 1-36.
- Cai, Z., Guan, Y., Li, H., Shi, W., Guo, K., Liu, Y., ... & Hua, H. (2015). Self-esteem and proactive personality as predictors of future work self and career adaptability: An examination of mediating and moderating processes. *Journal of Vocational behavior*, 86, 86-94.
- Carson, K. D., & Carson, P. P. (1998). Career commitment, competencies, and citizenship. *Journal of Career Assessment*, 6(2), 195-208.
- Caulfield, J. L., & Senger, A. (2017). Perception is reality: Change leadership and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), 927-945.
- Cha, S. E., Hewlin, P. F., Roberts, L. M., Buckman, B. R., Leroy, H., Steckler, E. L., ... & Cooper, D. (2019). Being your true self at work: Integrating the fragmented research on authenticity in organizations. *Academy of Management Annals*, 13(2), 633-671.
- Chan, S. H. J., & Mai, X. (2015). The relation of career adaptability to satisfaction and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 130-139.

- Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organisations. *International journal of enterprise computing and business systems*, 1(1), 1-19.
- Channouf, A., Py, J., & Somat, A. (1999). Cognitive processing of causal explanations: a sociocognitive perspective. *European journal of social psychology*, 29(5-6), 673-690.
- Chen, G., Ployhart, R. E., Thomas, H. C., Anderson, N., & Bliese, P. D. (2011). The power of momentum: A new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover intentions. *Academy of Management Journal*, 54(1), 159-181.
- Chen, H., Fang, T., Liu, F., Pang, L., Wen, Y., Chen, Rottinghaus, P. J., Day, S. X., & Borgen, F. H. (2005). The Career Futures Inventory: A measure of career-related adaptability and optimism. *Journal of career assessment*, 13(1), 3-24.
- 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.
- Chen, Z., & Powell, G. N. (2012). No pain, no gain? A resource-based model of work-to-family enrichment and conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), 89-98.
- Cheng, V., & Ng, E. (2006). Thermal comfort in urban open spaces for Hong Kong. *Architectural Science Review*, 49(3), 236-242.
- Chin, T., Li, G., Jiao, H., Addo, F., & Jawahar, I. M. (2019). Career sustainability during manufacturing innovation: a review, a conceptual framework and future research agenda. *Career Development International*, 24(6), 509-528.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89-136.
- Cialdini, R. B. (Suh, E. M. (2002). Culture, identity consistency, and subjective well-being. *Journal of personality and social psychology*, 83(6), 1378-2001). The science of persuasion. *Scientific American*, 284(2), 76-81.
- Clements-Croome, D. (Ed.). (2006). *Creating the productive workplace*. Taylor & Francis.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford University Press, USA.
- Costa, P. L., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2015). Direct and contextual influence of team conflict on team resources, team work engagement, and team performance. *Negotiation and Conflict Management Research*, 8(4), 211-227.
- Costa, P. L., Passos, A. M., & Barata, M. C. (2015). Multilevel influences of team viability perceptions. *Team Performance Management*, 21(1/2), 19-36.
- Craik, K. J. (1966). *The nature of psychology*. Cambridge University Press.
- Creed, P. A., & Patton, W. (2003). Predicting two components of career maturity in school based adolescents. *Journal of career Development*, 29, 277-290.

- 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.
- de Guzman, A. B., & Choi, K. O. (2013). The relations of employability skills to career adaptability among technical school students. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 199-207.
- De Hauw, S., & Greenhaus, J. (2015). 15 Building a sustainable career: the role of work–home balance in career decision making. *Handbook of research on sustainable careers*, 223.
- De Vos, A., & Buyens, D. (2005). Organizational versus individual responsibility for career management: Complements or substitutes.
- De Vos, A., & Dries, N. (2013). Applying a talent management lens to career management: The role of human capital composition and continuity. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1816-1831.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of personality and social psychology*, 53(6), 1024.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., Janssen, P. P., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 279-286.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Dhanpat, N. (2016). Emotional labor in academe. Challenges faced. *Problems and Perspectives in Management*, 14(3), 575-582.
- Diefendorff, J. M., & Richard, E. M. (2003). Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions. *Journal of applied psychology*, 88(2), 284.
- Docherty, P., Kira, M., & Shani, A. B. (2009). Organizational development for social sustainability in work systems. *Research in organizational change and development*, 77-144.
- Duarte, M. E., da Silva, J. T., & Paixão, M. P. (2017). Career adaptability, employability, and career resilience in managing transitions. *Psychology of career adaptability, employability and resilience*, 241-261.
- Duffy, P. (1997). Emigrants and the Estate Office in the Mid-Nineteenth Century: a Compassionate Relationship?.
- Duque, L., Costa, R., Dias, Á., Pereira, L., Santos, J., & António, N. (2020). New ways of working and the physical environment to improve employee engagement. *Sustainability*, 12(17), 6759.
- Ebrahimi, M., Kouchaki, M., & Patrick, V. M. (2020). Juggling work and home selves: Low identity integration feels less authentic and increases unethicity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 158, 101-111.
- Effron, D. A., & Conway, P. (2015). When virtue leads to villainy: Advances in research on moral self-licensing. *Current Opinion in Psychology*, 6, 32-35.

- Effron, D. A., & Knowles, E. D. (2015). Entitativity and intergroup bias: How belonging to a cohesive group allows people to express their prejudices. *Journal of personality and social psychology*, *108*(2), 234.
- Eidelman, S., & Crandall, C. S. (2012). Bias in favor of the status quo. *Social and Personality Psychology Compass*, *6*(3), 270-281.
- Elkington, J., & Rowlands, I. H. (1999). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Alternatives Journal*, *25*(4), 42.
- Emmerling, R. J., & Cherniss, C. (2003). Emotional intelligence and the career choice process. *Journal of career Assessment*, *11*(2), 153-167.
- Environmental Analytics L.L.C. (2009) Sick building syndrome. Arizona: Environmental Analytics L.L.C., <http://www.environmentalanalytics.net/iaq.php>, accessed 28 February 2009.
- Evans, C., & Redfern, D. C. (2010). How can employee engagement be improved at the RRG Group? Part 2. *Industrial and Commercial Training*, *42*(6), 330-334.
- Evans, G. W., & Johnson, D. (2000). Stress and open-office noise. *Journal of applied psychology*, *85*(5), 779.
- Ferreira, N. (2012). *Constructing a psychological career profile for staff retention* (Doctoral dissertation, University of South Africa).
- Fleming, J. H., & Asplund, J. (2007). Where employee engagement happens. *The Gallup Management Journal*, *3*(1).
- Fleming, J. H., & Asplund, J. (2007). *Human sigma: Managing the employee-customer encounter*. Simon and Schuster.
- Fouad, N. A., Cotter, E. W., Carter, L., Bernfeld, S., Gray, I., & Liu, J. P. (2012). A qualitative study of the dislocated working class. *Journal of Career Development*, *39*(3), 287-310.
- Galindo-Kuhn, R., & Guzley, R. M. (2001). The volunteer satisfaction index: Construct definition, measurement, development, and validation. *Journal of social service research*, *28*(1), 45-68.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The leadership quarterly*, *22*(6), 1120-1145.
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2017). Employee intrapreneurship and work engagement: A latent change score approach. *Journal of Vocational Behavior*, *100*, 88-100.
- Gerards, R., de Grip, A., & Baudewijns, C. (2018). Do new ways of working increase work engagement?. *Personnel Review*, *47*(2), 517-534.
- Ghumman, S., Ryan, A. M., Barclay, L. A., & Markel, K. S. (2013). Religious discrimination in the workplace: A review and examination of current and future trends. *Journal of Business and Psychology*, *28*, 439-454.
- Gill, C., & Caza, A. (2018). An investigation of authentic leadership's individual and group influences on follower responses. *Journal of Management*, *44*(2), 530-554.

- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T. S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of management Review*, 20(4), 874-907.
- Glomb, T. M., & Tews, M. J. (2004). Emotional labor: A conceptualization and scale development. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 1-23.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles?. *Journal of vocational behavior*, 68(1), 165-174.
- Goodman, M. J., & Schorling, J. B. (2012). A mindfulness course decreases burnout and improves well-being among healthcare providers. *The International Journal of Psychiatry in Medicine*, 43(2), 119-128.
- Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Bipp, T., & Verhagen, M. A. (2018). Individual job redesign: Job crafting interventions in healthcare. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 98-114.
- Grandey, A. A. (2003). When “the show must go on”: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of management Journal*, 46(1), 86-96.
- Greenhaus, J. H., & Kossek, E. E. (2014). The contemporary career: A work–home perspective. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 361-388.
- Gruicic, D., & Benton, S. (2015). Development of managers’ emotional competencies: mind-body training implication. *European Journal of Training and Development*, 39(9), 798-814.
- Guan, Y., Guo, Y., Bond, M. H., Cai, Z., Zhou, X., Xu, J., ... & Ye, L. (2014). New job market entrants' future work self, career adaptability and job search outcomes: Examining mediating and moderating models. *Journal of Vocational Behavior*, 85(1), 136-145.
- Guan, Y., Zhou, W., Ye, L., Jiang, P., & Zhou, Y. (2015). Perceived organizational career management and career adaptability as predictors of success and turnover intention among Chinese employees. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 230-237.
- Guest, D. (2014). Employee engagement: a sceptical analysis. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(2), 141-156.
- Gutermann, D., Lehmann-Willenbrock, N., Boer, D., Born, M., & Voelpel, S. C. (2017). How leaders affect followers’ work engagement and performance: Integrating leader– member exchange and crossover theory. *British Journal of Management*, 28(2), 299-314.
- Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 8(1), 102-117.
- Halbesleben, J. R. (2010). The role of exhaustion and workarounds in predicting occupational injuries: a cross-lagged panel study of health care professionals. *Journal of occupational health psychology*, 15(1), 1.

- Halbesleben, J. R., Bowler, W. M., Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2010). Organizational concern, prosocial values, or impression management? How supervisors attribute motives to organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology, 40*(6), 1450-1489.
- Hamtiaux, A., Houssemand, C., & Vrignaud, P. (2013). Individual and career adaptability: Comparing models and measures. *Journal of Vocational Behavior, 83*(2), 130-141.
- Harry, N., & Coetzee, M. (2013). Sense of coherence, career adaptability and burnout of early-career Black staff in the call centre environment. *SA Journal of Industrial Psychology, 39*(2), 1-10.
- Hassan, A., & Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Sciences, 6*(3), 164-170.
- Havenga, W., Brand, C., & Visagie, J. (2013). Revisiting the validity and reliability of the Gallup workplace audit in a South African petrochemical company. *Journal of Social Sciences, 37*(1), 69-79.
- Hedge, A. (2000). Where are we in understanding the effects of where we are?. *Ergonomics, 43*(7), 1019-1029.
- Heger, B. K. (2007). Linking the employment value proposition (EVP) to employee engagement and business outcomes: Preliminary findings from a linkage research pilot study. *Organization Development Journal, 25*(2), P121.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard business press.
- Herman, C., & Lewis, S. (2012). Entitled to a sustainable career? Motherhood in science, engineering, and technology. *Journal of Social Issues, 68*(4), 767-789.
- Hewlin, P. F. (2003). And the award for best actor goes to...: Facades of conformity in organizational settings. *Academy of Management Review, 28*(4), 633-642.
- Hewlin, P. F. (2009). Wearing the cloak: Antecedents and consequences of creating facades of conformity. *Journal of Applied Psychology, 94*(3), 727.
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2000). The cost of turnover: Putting a price on the learning curve. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly, 41*(3), 14-21.
- Hirschi, A. (2009). Career adaptability development in adolescence: Multiple predictors and effect on sense of power and life satisfaction. *Journal of vocational behavior, 74*(2), 145-155.
- Hirschi, A., & Valero, D. (2015). Career adaptability profiles and their relationship to adaptivity and adapting. *Journal of vocational behavior, 88*, 220-229.
- Hite, L. M., & McDonald, K. S. (2020). Careers after COVID-19: Challenges and changes. *Human Resource Development International, 23*(4), 427-437.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American journal of sociology, 85*(3), 551-575.
- Hochschild, A., Irwin, N., & Ptashne, M. (1983). Repressor structure and the mechanism of positive control. *Cell, 32*(2), 319-325.

- Holland, S. (2018). Ageing alternative women: discourses of authenticity, resistance and 'coolness'. In *Subcultures, Bodies and Spaces: Essays on Alternativity and Marginalization* (pp. 191-203). Emerald Publishing Limited.
- Hoppock, R. and Spiegler, S. (1938). Job Satisfaction, Occupations: The Vocational Guidance Journal, 16(7), 636 – 643.
- Huang, Y. H., Robertson, M. M., & Chang, K. I. (2004). The role of environmental control on environmental satisfaction, communication, and psychological stress: effects of office ergonomics training. *Environment and Behavior*, 36(5), 617-637.
- Hülshager, U. R., Lang, J. W., Schewe, A. F., & Zijlstra, F. R. (2015). When regulating emotions at work pays off: a diary and an intervention study on emotion regulation and customer tips in service jobs. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 263.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The leadership quarterly*, 16(3), 373-394.
- Johnson, L. M. (2013). *Emotional intelligence and leader-member exchange: Do emotional competencies matter?* (Doctoral dissertation, Capella University).
- Johnston, C. S. (2018). A systematic review of the career adaptability literature and future outlook. *Journal of Career Assessment*, 26(1), 3-30.
- Jonker, C. S., & Vosloo, C. (2008). The psychometric properties of the Schutte Emotional Intelligence Scale: empirical research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(2), 21-30.
- Joshi, R. J., & Sodhi, J. S. (2011). Drivers of employee engagement in Indian organizations. *Indian Journal of Industrial Relations*, 162-182.
- Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of applied psychology*, 77(3), 261.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kammeyer-Mueller, J. D., Rubenstein, A. L., Long, D. M., Odio, M. A., Buckman, B. R., Zhang, Y., & Halvorsen-Ganepola, M. D. (2013). A meta-analytic structural model of dispositional affectivity and emotional labor. *Personnel psychology*, 66(1), 47-90.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of management review*, 29(3), 440-458.
- Karasek, R. (1990). Lower health risk with increased job control among white collar workers. *Journal of organizational behavior*, 11(3), 171-185.
- Karatepe, O. M., & Aleshinloye, K. D. (2009). Emotional dissonance and emotional exhaustion among hotel employees in Nigeria. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 349-358.
- Kernis, M. H. (2003). Author's response: Optimal self-esteem and authenticity: Separating fantasy from reality. *Psychological Inquiry*, 14(1), 83-89.
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in experimental social psychology*, 38, 283-357.

- Kessler, T., & Mummendey, A. (2002). Sequential or parallel processes? A longitudinal field study concerning determinants of identity-management strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(1), 75.
- King, A. G., & Mrkonich, M. J. (2015). Big data and the risk of employment discrimination. *Okla. L. Rev.*, 68, 555.
- King, R. B. (2015). Sense of relatedness boosts engagement, achievement, and well-being: A latent growth model study. *Contemporary Educational Psychology*, 42, 26-38.
- Kinman, G. (2009). Emotional labour and strain in “front-line” service employees: Does mode of delivery matter?. *Journal of Managerial Psychology*, 24(2), 118-135.
- Kira, M. (2003). *From good work to sustainable development-Human resources consumption and regeneration in the post-bureaucratic working life* (Doctoral dissertation, Industriell ekonomi och organisation).
- Kirchmeyer, C. (2000). Work-life initiatives: greed or benevolence regarding workers' time?.
- Klehe, U. C., Zikic, J., Van Vianen, A. E., & De Pater, I. E. (2011). Career adaptability, turnover and loyalty during organizational downsizing. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 217-229.
- Koen, J., Klehe, U. C., Van Vianen, A. E., Zikic, J., & Nauta, A. (2010). Job-search strategies and reemployment quality: The impact of career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1), 126-139.
- Konstam, V., Celen-Demirtas, S., Tomek, S., & Sweeney, K. (2015). Career adaptability and subjective well-being in unemployed emerging adults: A promising and cautionary tale. *Journal of Career Development*, 42(6), 463-477.
- Kossek, E. E., & Ollier-Malaterre, A. (2020). Desperately seeking sustainable careers: Redesigning professional jobs for the collaborative crafting of reduced-load work. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103315.
- Kossek, E., & Ruderman, M. (2012). Work-family flexibility and the employment relationship. *Understanding the employee-organization relationship: Advances in theory and practice*, 223-253.
- Kumar Mishra, S., & Bhatnagar, D. (2010). Linking emotional dissonance and organizational identification to turnover intention and emotional well-being: A study of medical representatives in India. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 49(3), 401-419.
- Kumar, R., & Sia, S. K. (2012). Employee engagement: Explicating the contribution of work environment. *Management and Labour Studies*, 37(1), 31-43.
- Leather, P., Pyrgas, M., Beale, D., & Lawrence, C. (1998). Windows in the workplace: Sunlight, view, and occupational stress. *Environment and behavior*, 30(6), 739-762.
- Lee, H. F., Chiang, H. Y., & Kuo, H. T. (2019). Relationship between authentic leadership and nurses' intent to leave: The mediating role of work environment and burnout. *Journal of nursing management*, 27(1), 52-65.



- Lent, R. W. (2013). Career-life preparedness: Revisiting career planning and adjustment in the new workplace. *The career development quarterly*, 61(1), 2-14.
- Leroy, H., Anseel, F., Dimitrova, N. G., & Sels, L. (2013). Mindfulness, authentic functioning, and work engagement: A growth modeling approach. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 238-247.
- Little, B., & Little, P. (2006). Employee engagement: Conceptual issues. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 10(1), 111-120.
- Lyons, B., Wessel, J., Ghumman, S., Ryan, A. M., & Kim, S. (2014). Applying models of employee identity management across cultures: Christianity in the USA and South Korea. *Journal of Organizational Behavior*, 35(5), 678-704.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- MacLeod, D., & Clarke, N. (2009). Engaging for success: enhancing performance through employee engagement: a report to government.
- Maggiore, C., Johnston, C. S., Krings, F., Massoudi, K., & Rossier, J. (2013). The role of career adaptability and work conditions on general and professional well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 437-449.
- Mäkikangas, A., Feldt, T., Kinnunen, U., & Mauno, S. (2013). Does personality matter? A review of individual differences in occupational well-being. *Advances in positive organizational psychology*, 107-143.
- Mallory-Hill, S., Preiser, W. F., & Watson, C. G. (2012). *Enhancing building performance*. John Wiley & Sons.
- Marans, R. W., & Spreckelmeyer, K. F. (1982). Evaluating open and conventional office design. *Environment and Behavior*, 14(3), 333-351.
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International journal of business and management*, 5(12), 89.
- Maslach, C. (2001). What have we learned about burnout and health?. *Psychology & health*, 16(5), 607-611.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). *Maslach burnout inventory*. Scarecrow Education.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Massoudi, A. H., & Hamdi, S. S. A. (2017). The Consequence of work environment on Employees Productivity. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(01), 35-42.
- Maula-Bakhsh, R., & Raziq, A. (2016). Development of conceptual link between servant leadership & employee subjective well-being. *Journal of Applied and Emerging Sciences*, 4(2), pp157-168.
- Maxwell, A., & Riley, P. (2017). Emotional demands, emotional labour and occupational outcomes in school principals: Modelling the relationships. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(3), 484-502.

- May, D.R. Gilson, R.L. and Harter, L.M. (2004) 'The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work', *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, Vol 77, pp11-37.
- McCoy, J. M., & Evans, G. W. (2005). Physical work environment. *Handbook of work stress*, 219-245.
- McCusker, J. A. (2002). *Individuals and open space office design: The relationship between personality and satisfaction in an open space work environment*. Alliant International University, Los Angeles.
- McKee-Ryan, F., Song, Z., Wanberg, C. R., & Kinicki, A. J. (2005). Psychological and physical well-being during unemployment: a meta-analytic study. *Journal of applied psychology*, 90(1), 53.
- Mehta, P. (2021). Authenticity and employee wellbeing with reference to emotional work: a review. *Mental Health and Social Inclusion*, 25(2), 146-158.
- Ménard, J., & Brunet, L. (2011). Authenticity and well-being in the workplace: A mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 26(4), 331-346.
- Mesmer-Magnus, J., Glew, D. J., & Viswesvaran, C. (2012). A meta-analysis of positive humor in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 155-190.
- Metin, U. B., Taris, T. W., & Peeters, M. C. (2016). Measuring procrastination at work and its associated workplace aspects. *Personality and Individual Differences*, 101, 254-263.
- Metin, U. B., Taris, T. W., Peeters, M. C., van Beek, I., & Van den Bosch, R. (2016). Authenticity at work—a job-demands resources perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 483-499.
- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological review*, 80(4), 252.
- Mital, A., McGlothlin, J.D., & Faard, H.F. (1992). Noise in multiple workstation open-plan computer rooms: Measurements and annoyance. *Journal of Human Ergology*, 21, 69–82.
- Mohammad, T., Darwish, T. K., Singh, S., & Khassawneh, O. (2021). Human resource management and organisational performance: The mediating role of social exchange. *European Management Review*, 18(1), 125-136.
- Mondillon, L., Niedenthal, P. M., Brauer, M., Rohmann, A., Dalle, N., & Uchida, Y. (2005). Beliefs about power and its relation to emotional experience: A comparison of Japan, France, Germany, and the United States. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(8), 1112-1122.
- Mone, E. M., & London, M. (2010). Employee engagement. *Through effective performance*.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of management review*, 21(4), 986-1010.
- Mustafa, M., Santos, A., & Chern, G. T. (2016). Emotional intelligence as a moderator in the emotional labour-burnout relationship: Evidence from Malaysian HR professionals. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 7(2), 143-164.
- Neuenschwander, M. P., & Garrett, J. L. (2008). Causes and consequences of unexpected educational transitions in Switzerland. *Journal of Social Issues*, 64(1), 41-58.

- Newman, K. L. (2011). Sustainable careers. *Organizational Dynamics*, 40(2), 136.
- Niemelä, R., Hannula, M., Rautio, S., Reijula, K., & Railio, J. (2002). The effect of air temperature on labour productivity in call centres—a case study. *Energy and buildings*, 34(8), 759-764.
- Niessen, C., Müller, T., Hommelhoff, S., & Westman, M. (2018). The impact of preventive coping on business travelers' work and private life. *Journal of Organizational Behavior*, 39(1), 113-127.
- Niessen, L. W., Mohan, D., Akuoku, J. K., Mirelman, A. J., Ahmed, S., Koehlmoos, T. P., ... & Peters, D. H. (2018). Tackling socioeconomic inequalities and non-communicable diseases in low-income and middle-income countries under the Sustainable Development agenda. *The Lancet*, 391(10134), 2036-2046.
- Nilforooshan, P., & Salimi, S. (2016). Career adaptability as a mediator between personality and career engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 94, 1-10.
- Norbäck, D. (2009). An update on sick building syndrome. *Current opinion in allergy and clinical immunology*, 9(1), 55-59.
- 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.
- O'Neill, M. J. Designing for Choice and Control. *Building Bridges, Blurring Boundaries*, 117.
- Oc, B., Daniels, M. A., Diefendorff, J. M., Bashshur, M. R., & Greguras, G. J. (2020). Humility breeds authenticity: How authentic leader humility shapes follower vulnerability and felt authenticity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 158, 112-125.
- O'Connell, D. J., McNeely, E., & Hall, D. T. (2008). Unpacking personal adaptability at work. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(3), 248-259.
- Ödemis, K., Yener, C., & Camgöz, N. (2004). Effects of different lighting types on visual performance. *Architectural Science Review*, 47(3), 295-301.
- Omar, S., & Noordin, F. (2015). Work happiness and intention to leave of ICT professionals in Malaysia: an exploratory study. In *Proceedings of the Colloquium on Administrative Science and Technology: CoAST 2013* (pp. 69-77). Springer Singapore.
- Örtenblad, A. (2018). What does “learning organization” mean?. *The Learning Organization*, 25(3), 150-158.
- Orth, M., & Volmer, J. (2017). Daily within-person effects of job autonomy and work engagement on innovative behaviour: The cross-level moderating role of creative self-efficacy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 601-612.
- Oseland, N. (1999), Environmental Factors Affecting Office Worker Performance: A Review of Evidence, Technical Memoranda TM24: CIBSE, London.
- Park, L. E., & Crocker, J. (2008). Contingencies of self-worth and responses to negative interpersonal feedback. *Self and Identity*, 7(2), 184-203.
- Passarelli, G. R. (2009). Sick building syndrome: An overview to raise awareness. *Journal of Building Appraisal*, 5, 55-66.

- Pisaniello, S. L., Winefield, H. R., & Delfabbro, P. H. (2012). The influence of emotional labour and emotional work on the occupational health and wellbeing of South Australian hospital nurses. *Journal of Vocational behavior*, 80(3), 579-591.
- Popli, S., & Rizvi, I. A. (2016). Drivers of employee engagement: The role of leadership style. *Global Business Review*, 17(4), 965-979.
- Porfeli, E. J., & Savickas, M. L. (2012). Career Adapt-Abilities Scale-USA Form: Psychometric properties and relation to vocational identity. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 748-753.
- Potgieter, I., & Coetzee, M. (2013). Emotional intelligence as a predictor of postgraduate students' psychosocial employability attributes. *Journal of Psychology in Africa*, 23(2), 187-194.
- Pouyaud, J., Vignoli, E., Dosnon, O., & Lallemand, N. (2012). Career adapt-abilities scale-France form: Psychometric properties and relationships to anxiety and motivation. *Journal of vocational behavior*, 80(3), 692-697.
- Praskova, A., Hood, M., & Creed, P. A. (2014). Testing a calling model of psychological career success in Australian young adults: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 85(1), 125-135.
- Preiser, W. F. (2005). Building performance assessment—from POE to BPE, a personal perspective. *Architectural Science Review*, 48(3), 201-204.
- Price, R. H., Choi, J. N., & Vinokur, A. D. (2002). Links in the chain of adversity following job loss: how financial strain and loss of personal control lead to depression, impaired functioning, and poor health. *Journal of occupational health psychology*, 7(4), 302.
- Puffer, K. A. (2011). Emotional intelligence as a salient predictor for collegians' career decision making. *Journal of Career Assessment*, 19(2), 130-150.
- Pugliesi, K. (1999). The consequences of emotional labor: Effects on work stress, job satisfaction, and well-being. *Motivation and emotion*, 23, 125-154.
- Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R. A., & Nelson, J. (2012). Adaptive performance and trainability as criteria in selection research.
- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Borman, W. C., & Hedge, J. W. (2002). Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. *Human performance*, 15(4), 299-323.
- Rayton, B. A., & Yalabik, Z. Y. (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2382-2400.
- Rayton, B., Dodge, T., & D'Analeze, G. (2012). The evidence: Employee engagement task force "Nailing the evidence" workgroup.
- Reinecke, L., & Trepte, S. (2014). Authenticity and well-being on social network sites: A two-wave longitudinal study on the effects of online authenticity and the positivity bias in SNS communication. *Computers in Human Behavior*, 30, 95-102.
- Reis, G. G., Braga, B. M., & Trullen, J. (2017). Workplace authenticity as an attribute of employer attractiveness. *Personnel Review*, 46(8), 1962-1976.

- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
- Robertson, M. M., & O'Neill, M. (1999, September). Effects of environmental control on stress, performance and group effectiveness. In *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting* (Vol. 43, No. 8, pp. 552-556). Sage CA: Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Robertson, M. M., Robertson, M. M., Robinson, M., O'Neill, M., & Sless, J. (1998, October). Measuring the impact of work environment change programs: A systems approach. In *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting* (Vol. 42, No. 13, pp. 984-988). Sage CA: Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Robertson, T. (2002). The public availability of actions and artefacts. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 11, 299-316.
- Rogers, M. E., Creed, P. A., & Glendon, A. I. (2008). The role of personality in adolescent career planning and exploration: A social cognitive perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 132-142.
- Rossier, J., Zecca, G., Stauffer, S. D., Maggiori, C., & Dauwalder, J. P. (2012). Career Adapt-Abilities Scale in a French-speaking Swiss sample: Psychometric properties and relationships to personality and work engagement. *Journal of Vocational behavior*, 80(3), 734-743.
- Rostron, J. (1998) Sick Building Syndrome – Concepts, Issues and Practice. Abingdon, UK: E&FN Spon.
- Rowe, D. (2004). Thermal comfort in a naturally ventilated environment with supplementary cooling and heating. *Architectural Science Review*, 47(2), 131-140.
- Rusu, A., Măirean, C., Hojbotă, A. M., Gherasim, L. R., & Gavriiloaiei, S. I. (2015). Relationships of career adaptabilities with explicit and implicit self-concepts. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 92-101.
- 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.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Saks, A. M., & Rotman, J. (2006). Antecedents and consequences of employee participation. *Journal of Managerial Psychology*, 600, 619.
- Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2011). “Yes, I can, I feel good, and I just do it!” On gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect, and engagement. *Applied Psychology*, 60(2), 255-285.
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., & Martínez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses’ extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of advanced nursing*, 67(10), 2256-2266.
- Salmela-Aro, K., Aunola, K., & Nurmi, J. E. (2007). Personal goals during emerging adulthood: A 10-year follow up. *Journal of adolescent Research*, 22(6), 690-715.

- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.
- Savickas, M. L. (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *The career development quarterly*, 45(3), 247-259.
- Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. *Career development and counseling: Putting theory and research to work*, 1, 42-70.
- Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of vocational behavior*, 80(3), 661-673.
- Schaubroeck, J., & Jones, J. R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(2), 163-183.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 12, 10-24.
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of cross-cultural psychology*, 33(5), 464-481.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3, 71-92.
- Schneider, B., Macey, W. H., Barbera, K. M., & Martin, N. (2009). Driving customer satisfaction and financial success through employee engagement. *People & Strategy*, 32(2), 22-28.
- Schneider, B., Macey, W. H., Lee, W. C., & Young, S. A. (2009). Organizational service climate drivers of the American Customer Satisfaction Index (ACSI) and financial and market performance. *Journal of Service Research*, 12(1), 3-14.
- Semeijn, J. H., Van Dam, K., Van Vuuren, T., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2015). 10 Sustainable labour participation and sustainable careers. *Handbook of research on sustainable careers*, 146.
- Sheldon, K. M., Ryan, R. M., Rawsthorne, L. J., & Ilardi, B. (1997). Trait self and true self: Cross-role variation in the Big-Five personality traits and its relations with psychological authenticity and subjective well-being. *Journal of personality and social psychology*, 73(6), 1380.
- Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International journal of nursing studies*, 46(7), 1012-1024.
- Skorikov, V. (2007). Continuity in adolescent career preparation and its effects on adjustment. *Journal of vocational behavior*, 70(1), 8-24.
- Sommer, R., & Steiner, K. (1988). Office politics in a state legislature. *Environment and Behavior*, 20(5), 550-575.
- Sonnentag, S. (2012). Psychological detachment from work during leisure time: The benefits of mentally disengaging from work. *Current Directions in Psychological Science*, 21(2), 114-118.

- Soresi, S., Nota, L., & Ferrari, L. (2012). Career Adapt-Abilities Scale-Italian Form: Psychometric properties and relationships to breadth of interests, quality of life, and perceived barriers. *Journal of Vocational Behavior, 80*(3), 705-711.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.
- Spencer, S., & Rupp, D. E. (2009). Angry, guilty, and conflicted: injustice toward coworkers heightens emotional labor through cognitive and emotional mechanisms. *Journal of applied psychology, 94*(2), 429.
- Springer, T. (1986). *Improving Productivity in the Workplace: Reports from the Field*. St. Charles, Illinois; Springer Associates.
- Spurk, D., Abele, A. E., & Volmer, J. (2015). The career satisfaction scale in context: A test for measurement invariance across four occupational groups. *Journal of Career Assessment, 23*(2), 191-209.
- Spurk, D., Kauffeld, S., Barthauer, L., & Heinemann, N. S. (2015). Fostering networking behavior, career planning and optimism, and subjective career success: An intervention study. *Journal of vocational behavior, 87*, 134-144.
- Steele, F. (1986). *Making and Managing High Quality Workplaces: An Organizational Ecology*. New York: Teachers College Press.
- Stokols, D., & Scharf, F. (1990). Developing Standardized Tools for Measuring employees' rating of facility performance. In G. Davis, & F.T. Ventre (Eds), *Performance of building and serviceability of facilities* (pp. 55–68). Philadelphia, PA: American Society for Testing and Materials.
- Straub, C., Vinkenburg, C. J., & van Kleef, M. (2020). Career customization: Putting an organizational practice to facilitate sustainable careers to the test. *Journal of Vocational Behavior, 117*, 103320.
- Strazdins, L. M. (2000). Integrating emotions: Multiple role measurement of emotional work. *Australian Journal of Psychology, 52*(1), 41-50.
- Sullivan, C. (1990). Employee comfort, satisfaction and productivity: Recent efforts at Aetna. In P. Souter, G.H. Durnof & J.B. Smith (Eds.), *Promoting Health and Productivity in the Computerized Office*.
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of management, 35*(6), 1542-1571.
- Sundstrom, E., & Sundstrom, M. G. (1986). *Work places: The psychology of the physical environment in offices and factories*. CUP Archive.
- Sundstrom, E., Herbert, R. K., & Brown, D. W. (1982). Privacy and communication in an open-plan office: A case study. *Environment and Behavior, 14*(3), 379-392.
- Tabiu, A., Pangil, F., & Othman, S. Z. (2020). Does training, job autonomy and career planning predict employees' adaptive performance?. *Global Business Review, 21*(3), 713-724.

- Taheri, R. H., Miah, M. S., & Kamaruzzaman, M. (2020). Impact of working environment on job satisfaction. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6).
- Taipale, S., Selander, K., Anttila, T., & Nätti, J. (2011). Work engagement in eight European countries: The role of job demands, autonomy, and social support. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 31(7/8), 486-504.
- Tekleab, A. G., & Chiaburu, D. S. (2011). Social exchange: Empirical examination of form and focus. *Journal of Business research*, 64(5), 460-466.
- Tian, Y., & Fan, X. (2014). Adversity quotients, environmental variables and career adaptability in student nurses. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 251-257.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of occupational health psychology*, 18(2), 230.
- Tolentino, R. C. (2013). Organizational commitment and job performance of the academic and administrative personnel. *International journal of Information technology and Business Management*, 15(1), 51-59.
- Toor, S. U. R., & Ofori, G. (2009). Authenticity and its influence on psychological well-being and contingent self-esteem of leaders in Singapore construction sector. *Construction Management and Economics*, 27(3), 299-313.
- Tucker, J. S., Pleban, R. J., & Gunther, K. M. (2009). The mediating effects of adaptive skill on values-performance relationships. *Human Performance*, 23(1), 81-99.
- Ulrich, R. (1991). Effects of interior design on wellness: Theory and recent scientific research. *Journal of Healthcare Design*, 3, 87-109.
- Urbanaviciute, I., Kairys, A., Pociute, B., & Liniauskaite, A. (2014). Career adaptability in Lithuania: A test of psychometric properties and a theoretical model. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 433-442.
- Vajda, P. G. SpiritHeart.(2008), The thrill is gone-When employees disengage.
- Van Dam, K., Van Vuuren, T., & Kemps, S. (2017). Sustainable employment: the importance of intrinsically valuable work and an age-supportive climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(17), 2449-2472.
- Van den Bosch, R., & Taris, T. W. (2014). Authenticity at work: Development and validation of an individual authenticity measure at work. *Journal of Happiness Studies*, 15, 1-18.
- Van den Bosch, R., & Taris, T. W. (2014). The authentic worker's well-being and performance: The relationship between authenticity at work, well-being, and work outcomes. *The Journal of psychology*, 148(6), 659-681.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2013). Adapting to change: The value of change information and meaning-making. *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 11-21.
- van Mierlo, H., & Bakker, A. B. (2018). Crossover of engagement in groups. *Career Development International*, 23(1), 106-118.



- van Vianen, A. E., Klehe, U. C., Koen, J., & Dries, N. (2012). Career adapt-abilities scale—Netherlands form: Psychometric properties and relationships to ability, personality, and regulatory focus. *Journal of Vocational Behavior*, *80*(3), 716-724.
- Verderber, S., & Reuman, D. (1988). Windows, views and health status in hospital therapeutic environments. *Journal of Architectural and Planning Research*, *4*(2), 120–133.
- Vijayasingham, L., Govender, V., Witter, S., & Remme, M. (2020). Employment based health financing does not support gender equity in universal health coverage. *bmj*, *371*.
- Vischer, J. (1996). *Workspace Strategies: Environment as a Tool for Work*. New York: Chapman and Hall.
- Vischer, J. C. (2007). The effects of the physical environment on job performance: towards a theoretical model of workspace stress. *Stress and health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, *23*(3), 175-184.
- Vischer, J. C. (2007). The effects of the physical environment on job performance: towards a theoretical model of workspace stress. *Stress and health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, *23*(3), 175-184.
- Vischer, J. C. (2008). Towards an environmental psychology of workspace: How people are affected by environments for work. *Architectural science review*, *51*(2), 97-108.
- Vischer, J. C., & Fischer, G. N. (2005). User evaluation of the work environment: A diagnostic approach. *Le travail humain*, *68*(1), 73-96.
- Vischer, J. C., & Fischer, G. N. (2005). User evaluation of the work environment: A diagnostic approach. *Le travail humain*, *68*(1), 73-96.
- Wallace, L., & Trinka, J. (2009). Leadership and employee engagement. *Public Management*, *91*(5), 10-13.
- Warr, P., & Fay, D. (2001). Age and personal initiative at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *10*(3), 343-353.
- Wegge, J., Van Dick, R., & Von Bernstorff, C. (2010). Emotional dissonance in call centre work. *Journal of Managerial Psychology*, *25*(6), 596-619.
- Westman, M., Hobfoll, S. E., Chen, S., Davidson, O. B., & Laski, S. (2004). Organizational stress through the lens of conservation of resources (COR) theory. In *Exploring interpersonal dynamics* (Vol. 4, pp. 167-220). Emerald Group Publishing Limited.
- Whetten, D. A., & Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business & society*, *41*(4), 393-414.
- Wilkins, K. G., Santilli, S., Ferrari, L., Nota, L., Tracey Stoltz, K. B., Wolff, L. A., Monroe, A. E., Farris, H. R., & Mazahreh, L. G. (2013). Adlerian lifestyle, stress coping, and career adaptability: Relationships and dimensions. *The Career Development Quarterly*, *61*(3), 194-209.
- Wilkins, K. G., Santilli, S., Ferrari, L., Nota, L., Tracey, T. J., & Soresi, S. (2014). The relationship among positive emotional dispositions, career adaptability, and satisfaction in Italian high school students. *Journal of Vocational Behavior*, *85*(3), 329-338.

- Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Baliousis, M., & Joseph, S. (2008). The authentic personality: A theoretical and empirical conceptualization and the development of the Authenticity Scale. *Journal of counseling psychology, 55*(3), 385.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review, 26*(2), 179-201.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior, 74*(3), 235-244.
- Yammarino, F. J., Salas, E., Serban, A., Shirreffs, K., & Shuffler, M. L. (2012). Collectivistic leadership approaches: Putting the “we” in leadership science and practice. *Industrial and Organizational Psychology, 5*(4), 382-402.
- Yang, X., Feng, Y., Meng, Y., & Qiu, Y. (2019). Career adaptability, work engagement, and employee well-being among Chinese employees: The role of guanxi. *Frontiers in psychology, 10*, 1029.
- Zacher, H. (2014). Career adaptability predicts subjective career success above and beyond personality traits and core self-evaluations. *Journal of vocational behavior, 84*(1), 21-30.
- Zacher, H. (2014). Individual difference predictors of change in career adaptability over time. *Journal of Vocational Behavior, 84*(2), 188-198.
- Zaniboni, S., Fraccaroli, F., & Truxillo, D. M. (2015). 18 Older workers and sustainable late careers: job characteristic effects. *Handbook of research on sustainable careers, 272*.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human resource management review, 12*(2), 237-268.
- Zhu, X., Yoshikawa, A., Qiu, L., Lu, Z., Lee, C., & Ory, M. (2020). Healthy workplaces, active employees: A systematic literature review on impacts of workplace environments on employees' physical activity and sedentary behavior. *Building and Environment, 168*, 106455.
- Zyberaj, J., & Bakaç, C. (2022). Insecure yet Resourceful: Psychological Capital Mitigates the Negative Effects of Employees' Career Insecurity on Their Career Satisfaction. *Behavioral Sciences, 12*(12), 473.
- Zyberaj, J., Seibel, S., Schowalter, A. F., Pötz, L., Richter-Killenberg, S., & Volmer, J. (2022). Developing sustainable careers during a pandemic: The role of psychological capital and career adaptability. *Sustainability, 14*(5), 3105.