



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

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

**Corso di laurea Magistrale in Psicologia sociale,  
del lavoro e della comunicazione**

**Tesi di laurea Magistrale**

**Work-life balance e nuovo significato del lavoro:  
una ricerca sul campo**

**Work-life balance and the new meaning of work: a field study**

***Relatrice:***

Prof.ssa Roberta Maeran

***Laureanda:*** Chiara Schettino

***Matricola:*** 2055638

Anno Accademico 2022/2023



# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	1
<b>CAPITOLO 1: IL SIGNIFICATO DEL LAVORO</b> .....	3
1.1. LA MOTIVAZIONE AL LAVORO .....	7
1.1.1. TEORIE DI CONTENUTO .....	9
1.1.2. TEORIE DI PROCESSO .....	11
<b>CAPITOLO 2: LA PSICOLOGIA POSITIVA</b> .....	14
2.1. IL CAPITALE PSICOLOGICO .....	15
2.2. JOB MOBILITY .....	18
2.2.1. IL DOWNSHIFTING .....	19
2.2.2. LE GRANDI DIMISSIONI .....	21
<b>CAPITOLO 3: WORK-LIFE BALANCE</b> .....	24
3.1. DEFINIZIONE .....	24
3.2. MODELLI ED IMPLICAZIONI.....	25
<b>CAPITOLO 4: LA RICERCA</b> .....	31
4.1. IL QUESTIONARIO .....	31
4.2. LA SOMMINISTRAZIONE .....	36
4.3. I PARTECIPANTI.....	37
<b>CAPITOLO 5: RISULTATI</b> .....	39
5.1. SCALA PSYCAP .....	39
5.2. DIFFERENZIALE SEMANTICO .....	40
5.3. MISURAZIONE DELLE DIMENSIONI LAVORATIVE.....	42
5.4. MISURAZIONE DEL WORK-LIFE BALANCE .....	53
<b>CAPITOLO 6: DISCUSSIONE DEI RISULTATI</b> .....	60

6.1. CAMBIAMENTO DEL SIGNIFICATO DEL LAVORO.....	60
6.2. IL WORK-LIFE BALANCE OGGI.....	67
6.3. LIMITI DELLA RICERCA.....	72
6.4. PROSPETTIVE FUTURE.....	73
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>76</b>
<b>SITOGRAFIA.....</b>	<b>80</b>
<b>APPENDICE.....</b>	<b>82</b>



## INTRODUZIONE

Negli ultimi anni il mondo, lavorativo e non, si è trovato immerso nella cosiddetta era dell'ambiguità. Numerosi fenomeni hanno attraversato la vita quotidiana delle persone portandole ad affrontare momenti di difficoltà, di ambiguità ed incertezza. Fra tutti, il più pervasivo è stato l'avvento della pandemia da COVID-19 che ha coinvolto tutti, indiscriminatamente, generando importanti ed irreversibili cambiamenti. Anche il mondo del lavoro si è inevitabilmente trasformato seguendo il ritmo dell'evoluzione delle società e degli ostacoli incontrati. Ad oggi, si sono manifestati sempre più fenomeni, quali le grandi dimissioni, il downshifting e il cambiamento dei valori lavorativi portanti, la cui causa si ipotizza possa derivare dai recenti avvenimenti. L'attenzione di molti studiosi è stata indirizzata sulla comprensione dell'evoluzione di un nuovo significato di lavoro e di un nuovo modo di vivere l'ambiente lavorativo e gli spazi della vita privata. L'equilibrio tra queste dimensioni è essenziale per uno stato di benessere ottimale, di conseguenza non si può prescindere dall'indagare anche la dimensione del Work-life balance per una comprensione completa. Questi sono stati gli spunti che hanno ispirato il presente studio nel tentativo di dare una spiegazione alle attuali dinamiche che si osservano nella vita lavorativa.

Inizialmente è stato illustrato un inquadramento teorico delle principali teorie motivazionali, per individuare gli elementi in grado di motivare, stimolare ed attrarre i lavoratori; si è proseguito con una panoramica degli assunti fondamentali della psicologia positiva che mostrano come un management positivo nelle organizzazioni possa valorizzare il ruolo e l'operato dell'individuo, portando anche successo e benessere all'interno delle aziende. Questo ha permesso di individuare il costrutto del Capitale psicologico come importante dimensione, predittiva del benessere personale e della performance professionale. Approfondendo, poi, la diffusione della job mobility sotto forma di downshifting e delle recenti grandi dimissioni, si è giunti a delineare i modelli che spiegano equilibrio e conflitti tra vita privata e vita lavorativa, tramite il concetto di Work-life balance. La presente ricerca ha quindi lo scopo di osservare, all'interno del campione di soggetti raggiunti, l'attuale capacità delle persone di rendere armonioso il rapporto tra interessi personali e attività lavorative, misurando i livelli iniziali di Capitale psicologico e indagando quali dimensioni lavorative siano diventate

le nuove priorità nel periodo post-pandemia rispetto al periodo pre-pandemia. Perché questo fosse possibile è stato creato un apposito questionario, somministrato online in modalità self-report, composto da cinque sezioni, ognuna indagante gli aspetti sovra citati.

## CAPITOLO 1: IL SIGNIFICATO DEL LAVORO

Il significato del ruolo lavorativo per le persone ha una valenza multiforme complessa che interessa, fra i molti, l'ambito sociale, economico e psicologico. L'evoluzione della considerazione del lavoro e degli studi riguardo alla sua valenza, hanno portato ad allontanarsi gradualmente da quei modelli classici (Taylor, Fayol) che delineavano organizzazioni oggettive, mosse meccanicamente dal solo obiettivo produttivo ed economico. Fino a non molto tempo fa, l'ambiente lavorativo era considerato deterministico e abitato da lavoratori motivati esclusivamente dal denaro e da incentivi esterni al fine di compiere passivamente le mansioni assegnate (Maeran e Boccato, 2019). Solo di recente si è prestata maggiore attenzione ad un nuovo modello umano che valorizza il significato personale attribuito alla propria esperienza lavorativa e agli aspetti psicologici implicati in essa. Tutto ciò ha portato al proliferare di ricerche che trattassero il lavoro in relazione a svariati concetti come l'impegno, gli obiettivi condivisi, l'appartenenza ad una comunità, nuovi modelli culturali organizzativi, l'identificazione; ciascuno dei quali partecipa alla costituzione del significato stesso di lavoro.

Il lavoro è un indicatore efficace che rende le persone riconoscibili e categorizzabili sia socialmente che culturalmente. Questo perché esso non è solo un sistema tecnico e meccanico composto da varie attività ma è un insieme di pratiche sociali, culturali e psicologiche (Maeran e Boccato, 2019). All'interno della letteratura, le ricerche di Warr (1982) delineano il lavoro come caratterizzato da un aspetto affettivo ed uno etico. L'aspetto affettivo riguarda la soddisfazione dei lavoratori, considerati risorse attive, nell'aver un lavoro indipendentemente dalla dimensione economica e da vantaggi esterni ad esso collegati. L'aspetto etico, invece, è legato alle ideologie politiche e religiose all'interno delle quali la professione è inevitabilmente immersa e influenzata. Indubbiamente lavorare prevede benefici di varia natura: denaro, svolgimento di attività stimolanti, varietà dei compiti, organizzazione del proprio tempo, ampliamento dei contatti sociali, ruolo e prestigio sociale, identificazione con la società e con la propria



organizzazione. Il contributo fondamentale degli studi di Warr (1982) è stato quello di evidenziare l'importanza del ruolo lavorativo nella vita dell'individuo considerato al di là del semplice fine economico.

Approfondendo dal punto di vista psicologico, il lavoro ha un significato sia statico, inteso come realizzazione dei propri interessi ed aspettative, sia dinamico, cioè come processo di elaborazione dell'immagine di sé. Attraverso le sue esperienze l'individuo costruisce un'idea e una raffigurazione di se stesso che viene plasmata dal contatto con le persone, dalle valutazioni degli altri, dal confronto e dalla valutazione del sé sulla base dei risultati raggiunti (Maeran e Boccato, 2019). Il valore relazionale e sociale del lavoro risulta particolarmente influente in quanto permette di trovare stabilità nella propria vita, di integrarsi nella comunità, di rispettare le norme sociali, di sviluppare soddisfazione personale portando a determinare un vero e proprio modello di vita (Kornhauser, 1965). Vivere un ambiente di lavoro significa, quindi, avere a che fare con un insieme di modi soggettivi di esperire il gruppo e le molteplici interazioni al suo interno.

Nella nostra cultura occidentale il lavoro stesso è considerato un valore in quanto l'attività lavorativa rappresenta uno degli aspetti essenziali della vita. In letteratura i valori sono stati definiti come particolari caratteristiche del lavoro in grado di soddisfare le personali aspirazioni professionali, sono il risultato di forze sociali e psicologiche. Secondo Super (1966) i valori vengono spesso associati ai bisogni e agli interessi, essi in realtà rispecchiano tipi di obiettivi utili alle persone per soddisfare i propri bisogni. I bisogni, al contrario, sono l'espressione di impulsi e condizioni psicologiche legate alla sopravvivenza, mentre gli interessi rappresentano lo strumento tramite il quale i valori possono essere realizzati. Una ulteriore distinzione affrontata dall'autore riguarda i valori intrinseci, come la creatività o la varietà della mansione, e quelli estrinseci, ovvero la stabilità economica e il riconoscimento sociale (Super, 1966). L'aspetto sul quale tutti i ricercatori concordano è sicuramente la correlazione tra i valori propri di una collettività con i valori del singolo individuo che ne fa parte, in quanto la cultura e l'ambiente circostante hanno una forte influenza. Nonostante questo, al giorno d'oggi, nella nostra società si sente spesso parlare di come la centralità del lavoro stia cambiando portando, in particolar modo, all'allontanamento dai cosiddetti valori

tradizionali. Questo probabilmente rappresenta una riorganizzazione dei sistemi valoriali dei lavoratori che sembrano attribuire maggiore importanza ai valori relativi alla vita privata e alle attività extra-lavorative (Maeran e Boccato, 2019).

Una delle teorie che ha contribuito al presente studio, fornendone le basi teoriche, è il modello di Super, citato precedentemente, riguardo l'importanza del lavoro. Per l'autore il ruolo lavorativo deve essere analizzato in relazione ad altri ruoli e si compone di più elementi. Visivamente il modello è piramidale e vede tre dimensioni alla base: il coinvolgimento, ovvero l'aspetto affettivo di riconoscimento e di attaccamento con il proprio lavoro; la partecipazione, cioè l'azione pratica vera e propria, e la componente cognitiva rappresentata dalla conoscenza. Nella parte centrale della piramide sono collocate alcune dimensioni più complesse composte dall'interazione di quelle sottostanti. L'impegno si compone di coinvolgimento e partecipazione, l'interesse è dato da coinvolgimento e conoscenza, l'engagement è la combinazione della partecipazione e della conoscenza. Tutte e tre, infine, partecipano nel costituire la dimensione dell'importanza, collocata al vertice (Super, 1981).

Sono numerosi i ricercatori che si sono interrogati sull'argomento e che hanno proposto la propria opinione andando a creare un robusto corpo di ricerche. Nel tentativo di offrirne una panoramica, ricordiamo il progetto Meaning of Working (M.O.W.), team di studiosi che ha individuato un ristretto numero di dimensioni semantiche principali associate al significato del lavoro (Anolli e Mazzonis, 1997). Secondo il progetto questi elementi sono:

- La centralità del lavoro rispetto ai vari ambiti e ruoli della vita;
- La norma sociale, intesa come dovere di contribuire al funzionamento della società;
- I valori, considerati le effettive finalità del lavoro che permettono di soddisfare diversi bisogni;
- Gli obiettivi, come ad esempio la retribuzione e l'identificazione con il ruolo che ne deriva.

Un altro modello degno di nota è quello di Sverko (1989) che attribuisce grande importanza al processo di socializzazione, considerato come la principale fonte di

influenza, che determina i valori relativi al lavoro e la loro rilevanza. Al centro del modello si trovano appunto i valori del lavoro, maggiore è la loro importanza, maggiore è l'importanza del lavoro in sé. Il contributo essenziale dato da Sverko consiste nella constatazione che ciò che conta veramente, e deve essere tenuto in forte considerazione, è la percezione soggettiva delle varie dimensioni al di là della loro natura (Sverko, 1989). Come si è più volte ribadito, la socializzazione e le altre dimensioni sociali non possono essere trascurate in quanto l'uomo lavora immerso in una rete di relazioni, all'interno di un sistema completo e complesso come quello dell'organizzazione. Essa difatti è un'entità psicologica, oltre ad un ambiente strettamente fisico, che interagisce con il benessere psicologico delle persone suscitando reazioni differenti (Maeran e Boccato, 2019). L'importanza del lavoro, quindi, ricopre un ruolo significativo nel migliorare la capacità dei lavoratori di raggiungere obiettivi e compiti sia personali che organizzativi (Kaur e Mittal, 2020). All'interno dell'ambiente organizzativo, incide sul significato del lavoro anche il grado di coinvolgimento che la persona esperisce. In molti si sono dedicati al concetto di work involvement, ovvero il coinvolgimento che deriva dall'identificazione psicologica della persona con il proprio lavoro (Maeran, Boccato e Pedon, 2016). Il costrutto è stato considerato da diversi orientamenti come:

- Una variabile individuale legata alle caratteristiche personali;
- Una variabile situazionale legata alle caratteristiche del lavoro e al clima;
- In relazione alla soddisfazione personale e alla performance.

Tutte le ricerche concordano sulla multidimensionalità del work involvement per gli aspetti legati alla socializzazione, alle caratteristiche individuali e alle interazioni tra individuo e lavoro (Maeran e Boccato, 2019).

Nella nostra società l'uomo ricopre numerosi ruoli che si moltiplicano col passare del tempo e che lo coinvolgono sia in termini di tempo che di investimento psicologico. Le evoluzioni e i cambiamenti degli ultimi anni hanno persino accentuato questa tendenza portando l'identità delle persone ad una flessibilità forzata. Importanti variabili individuali sono normalmente coinvolte all'interno del lavoro tanto da parlare di "organizzazione cognitiva personale" riferendosi ai vissuti soggettivi, spesso emozionali, dai quali derivano la valutazione del sé, le valutazioni sociali e la soddisfazione per la propria vita privata (Maeran e Boccato, 2019). Molte ricerche sono

state svolte sul tema del commitment organizzativo, per spiegare la natura del rapporto tra uomo e organizzazione, riconducendolo a tre temi principali (Allen e Meyer 1990):

- L'attaccamento emotivo e affettivo che implica l'identificazione con i valori comuni e la mission organizzativa (*affective commitment*)
- I benefici sociali, economici e personali legati all'appartenenza ad una specifica organizzazione (*continuance commitment*)
- La responsabilità morale nei confronti della comunità che rappresenta l'organizzazione (*normative commitment*).

Secondo vari studi in letteratura, l'espressione più influente del commitment è l'impegno affettivo (*affective commitment*) in quanto rappresenta l'attaccamento emotivo di un dipendente nei confronti della propria organizzazione. Un dipendente coinvolto ed impegnato emotivamente è orgoglioso e apprezza la sua affiliazione all'organizzazione, nella quale si identifica e si sente rappresentato. Questo gli permette di raggiungere i propri obiettivi e trovare la motivazione per andare oltre il semplice obbligo morale e sociale. Un forte *affective commitment* è sinonimo di coinvolgimento, soddisfazione, miglior performance, collaborazione, desiderio di rimanere nell'organizzazione e contribuire al suo successo (Kaur e Mittal, 2020). La stimolazione di un coinvolgimento affettivo gioverebbe, quindi, sia ai dipendenti che all'organizzazione stessa portando un benessere diffuso.

La varietà della rassegna di teorie qui presentata aiuta a comprendere la natura multiforme del significato del lavoro e proprio per questo può essere interessante ed utile analizzare in che modo possa essere mutato e quale siano le sue connotazioni attuali. Il presente studio si propone di indagarlo prendendo in considerazione tutte le varie componenti che possono influenzarlo, come ad esempio la motivazione al lavoro.

## **1.1. LA MOTIVAZIONE AL LAVORO**

Per motivazione ci si riferisce ai motivi, all'orientamento, all'intensità e al decorso del comportamento, quindi tutto il processo che porta la persona a compiere una determinata scelta di comportamento (Maeran e Boccato, 2016). Molti autori

concordano nel concepire la motivazione come “un’energia che alimenta i comportamenti e li orienta verso una meta” (Cortese e Argentero, 2016). Sarebbe quindi uno stato di attivazione che induce la persona a cercare di raggiungere un oggetto o una situazione che sia in grado di soddisfare un determinato bisogno. Una categorizzazione diffusa riguardante bisogni ed aspettative lavorative prevede una distinzione in bisogni fisiologici o sociali e distingue la motivazione in estrinseca o intrinseca. La motivazione estrinseca si riferisce a tutte quelle ricompense concrete che derivano dall’attività lavorativa come la retribuzione economica, la stabilità, i fringe benefits, le condizioni di lavoro, la tipologia di contratto e l’orario lavorativo. La motivazione intrinseca, invece, riguarda riconoscimenti e ricompense intangibili ma considerati tali dal punto di vista psicologico come l’autorealizzazione, la possibilità di raggiungere obiettivi desiderabili, il riconoscimento del proprio valore ed operato e lo svolgere attività stimolanti dove esprimere le proprie competenze (Mullins, 1996). Queste due tipologie di motivazione sono correlate rispettivamente ad un orientamento strumentale, per quanto riguarda la motivazione estrinseca, e ad un orientamento personale, per la motivazione intrinseca; ai quali si aggiunge un orientamento relazionale che pone il focus sulle relazioni sociali, lo status e il bisogno di affiliazione. I bisogni possono quindi essere considerati come espressioni di una mancanza che deve essere soddisfatta. In relazione ad essi, la motivazione rappresenta la forza che identifica l’oggetto del desiderio da raggiungere per poter soddisfare il bisogno (Maeran e Boccato, 2019).

Le teorie motivazionali che si sono impegnate a sviscerare il significato del costrutto si dividono principalmente in due scuole di pensiero. Da un lato le teorie di contenuto analizzano le cause, individuali ed ambientali, del comportamento e di ciò che attira l’attenzione delle persone; dall’altro le teorie di processo si focalizzano sulle modalità tramite le quali il comportamento viene attivato, mantenuto o modificato (Maeran et al., 2016). Vi è un cospicuo numero di modelli e teorie che si sono dedicate all’argomento, per questo motivo si è scelto di selezionare di seguito solo quelle di maggiore ispirazione per la presente ricerca.

### **1.1.1. TEORIE DI CONTENUTO**

Uno degli orientamenti più famosi appartenenti alle Teorie di contenuto è rappresentato dal modello piramidale dei bisogni di Maslow (Cortese e Argentero, 2016). Pilastro teorico della maggior parte della letteratura creata in seguito, il modello di Maslow considera una gerarchia di cinque bisogni fondamentali che guidano la motivazione delle persone. Essi si collocano all'interno di una piramide seguendo un ordine di rilevanza dal basso verso l'alto dividendosi in due macro aree. I bisogni primari, posizionati alla base, comprendono i bisogni fisiologici (ad esempio bisogno di nutrimento e bisogno sessuale) e i bisogni di sicurezza (ad esempio autoconservazione, evitamento di malattie e pericoli). La seconda macro area riguarda i bisogni secondari, posizionati al vertice in quanto la loro natura ha una valenza maggiormente psicologica ed interpersonale. In ordine di importanza sono compresi i bisogni di affetto (amore, amicizia), i bisogni di stima (autostima, successo, apprezzamento da parte degli altri) e per ultimo, in cima alla piramide, vi sono i bisogni di autorealizzazione che esprimono il massimo livello di espressione di ciò che realmente si è (Maslow, 1954). Per descrivere il rapporto che intercorre tra i diversi bisogni Maslow introduce il principio di dinamismo gerarchico secondo il quale le persone devono soddisfare inizialmente i bisogni primari per poi percepire gradualmente la necessità dei bisogni secondari. In senso ascendente, quindi, il bisogno di livello superiore non sarà percepito fino a quando il bisogno inferiore non sarà almeno in parte soddisfatto. Questa visione, tradotta nel mondo del lavoro, vede nell'attività lavorativa un mezzo tramite il quale l'uomo soddisfa innanzitutto i bisogni fisiologici e di sicurezza, come la retribuzione e la stabilità, e solo in seguito si dedica all'instaurare rapporti significativi, ottenere la stima dei superiori e realizzare se stessi. Secondo questa gerarchia i bisogni primari sono la condizione sine qua non che il lavoratore considera indispensabile e in mancanza della quale potrebbe decidere di abbandonare l'occupazione. Il modello sembra quindi consigliare alle organizzazioni di focalizzarsi sulla comprensione dei bisogni dei singoli individui, considerando bisogni e desideri della loro gerarchia personale (Cortese e Argentero, 2016).

La seconda teoria di contenuto presa in considerazione è quella di McClelland (1961) che considera come costrutto centrale l'achievement need, ovvero il bisogno di riuscire, divenuto sempre più rilevante nelle società occidentali. Da esso sono stati articolati quattro orientamenti della motivazione:

- Motivazione al potere, ovvero l'orientamento a voler influenzare gli altri e le situazioni, soprattutto nel contesto lavorativo;
- Motivazione all'affiliazione, ovvero la tendenza ad essere amichevoli e ricercare rapporti sociali positivi creando ampie reti relazionali;
- Motivazione al successo, ovvero la ricerca del raggiungimento di obiettivi professionali e personali sempre più sfidanti, accrescendo le proprie competenze per migliorare costantemente la performance.
- Motivazione alla competenza, ovvero l'orientamento al raggiungimento di standard prestazionali d'eccellenza e alla sperimentazione di nuove situazioni sfidanti.

Rispetto al modello precedente, McClelland (1961) non individua un rapporto gerarchico fra le diverse tipologie di motivazione in quanto la preponderanza dell'una o dell'altra è legata alle caratteristiche personali e al percorso di vita dell'individuo. I tratti caratteristici degli orientamenti possono intuitivamente rispecchiare alcune posizioni organizzative e questo sottolinea l'importanza del cercare il miglior fit tra caratteristiche della persona e caratteristiche della posizione lavorativa (Cortese e Argentero, 2016).

La terza ed ultima teoria di contenuto presa in considerazione riguarda l'identificazione di due fattori che secondo Herzberg (1959) hanno incidenza sulla motivazione. Nel primo gruppo vi sono i fattori di igiene, che rimandano ad una situazione di necessità in quanto permettono di soddisfare i cosiddetti bisogni primari. Dal punto di vista lavorativo, comprendono tutti quegli aspetti considerati prerequisiti di base come il salario, la stabilità, la sicurezza fisica sul luogo di lavoro, il supporto tecnico e le relazioni interpersonali. Del secondo gruppo, invece, fanno parte i bisogni motivazionali che sono considerati quelli in grado di agire direttamente sulla motivazione delle persone come ad esempio la crescita personale, i riconoscimenti, l'attribuzione di responsabilità; essi soddisfano i bisogni precedentemente considerati secondari. I fattori motivazionali vanno oltre le semplici aspettative di base e sono considerati il valore

aggiunto che effettivamente spinge i lavoratori a lavorare meglio e ad impegnarsi. Anche Herzberg (1959) suggerisce l'importanza da parte delle organizzazioni di mantenere un atteggiamento recettivo e sensibile nei confronti dei bisogni e delle soddisfazioni dei propri dipendenti considerati nella loro individualità (Cortese e Argentero, 2016).

### **1.1.2. TEORIE DI PROCESSO**

All'interno di questa corrente di pensiero la motivazione viene analizzata sotto forma di processo. Secondo Vroom (1964) il processo motivazionale comporta tre elementi: la sequenza comportamentale, cioè l'insieme del susseguirsi delle azioni che puntano a raggiungere una meta; la motivazione, ovvero l'insieme di energie impiegate nelle azioni; la ricompensa, ovvero i benefici ottenuti una volta raggiunta la meta desiderata. Lungo questo processo la motivazione è determinata dalla combinazione di tre variabili:

- La valenza, ovvero la valutazione riguardo quanto sia desiderabile una ricompensa, che può essere positiva, negativa o neutra;
- L'aspettativa, cioè la probabilità che l'obiettivo sia realmente raggiungibile, varia tra zero e uno;
- La strumentalità, indica la possibilità di ottenere i benefici e le ricompense desiderate una volta raggiunta la meta, può essere positiva, negativa o pari a zero.

La relazione tra le variabili è spiegata dalla formula motivazionale di Vroom (1964) secondo la quale la valenza, l'aspettativa e la strumentalità vengono moltiplicate tra loro e il prodotto finale rappresenta la forza della motivazione associata ad una sequenza comportamentale. L'autore ricorda, infine, che il giudizio sulle tre variabili è soggettivo e dipende spesso anche da altri fattori personali come l'autostima e l'autoefficacia (Cortese e Argentero, 2016).

Considerando, invece, la formula della motivazione di Adams (1965) l'equità percepita dal soggetto è la variabile centrale che influenza il processo motivazionale. All'interno del proprio contesto lavorativo le persone compiono una valutazione per quanto



riguarda il livello di equità interna, riferito al rapporto tra il proprio risultato ottenuto e il contributo apportato, ed un'equità esterna, ovvero un confronto tra se stessi e gli altri. Trattandosi di valutazioni personali esse hanno una valenza soggettiva, che varia in base alla sensibilità che l'individuo possiede rispetto alle situazioni di presenza o mancanza di equità. Il risultato della formula, difatti, può essere positivo o negativo e questo porta a reazioni e comportamenti differenti. Ad esempio, in caso risulti dal rapporto un'iniquità negativa il dipendente potrebbe diminuire il proprio contributo verso l'organizzazione, licenziarsi, tentare di aumentare i risultati o riconsiderare le proprie valutazioni (Cortese e Argentero, 2016).

Mantenendo l'attenzione sugli obiettivi, Locke e Latham (1990) li rendono il fulcro della loro teoria incentrata sul costrutto di goal setting (definizione degli obiettivi). Gli autori sostengono, infatti, che gli obiettivi influenzino i comportamenti motivazionali in quanto stabilire un obiettivo chiaro stimola le persone ad essere motivate e ad impegnarsi per migliorare le proprie performance. Ci sono diverse caratteristiche degli obiettivi che orientano il comportamento: la consapevolezza nel riconoscere l'obiettivo, la forza attribuita all'obiettivo, l'aspettativa di successo nel raggiungerlo, la specificità dell'aver un obiettivo chiaro e raggiungibile ed infine la difficoltà implicita nel potere sfidante dell'obiettivo. La presente teoria parte dal presupposto che le persone siano agenti attivi che plasmano la propria vita autodeterminandosi e scegliendo consapevolmente i propri obiettivi. All'interno del mondo del lavoro la teoria di Locke e Latham (1990) ha avuto risonanza nel diffuso stile manageriale definito Management by Objectives, il quale si struttura su una valutazione del personale in base ai risultati raggiunti a fronte di obiettivi lavorativi prefissati (Cortese e Argentero, 2016).

In armonia con gli studi dei due precedenti autori si trova la teoria sociale cognitiva di Bandura (1995) la quale sostiene che i comportamenti delle persone siano direzionati e mossi dalla motivazione a raggiungere specifici obiettivi. Secondo la teoria, gli individui conducono il proprio percorso di vita con grande consapevolezza in quanto sono in grado di elaborare progetti, immaginare prospettive future, fare inferenze sui risultati di scelte e comportamenti, direzionando la propria vita a secondo di bisogni, desideri e mete. Il costrutto centrale del modello è l'autoefficacia (self-efficacy) che viene definita come la consapevolezza soggettiva di poter avere il controllo su

specifiche attività, situazioni o aspetti della propria vita sia dal punto di vista psicologico che sociale. L'uomo sarebbe in grado di influenzare la propria motivazione per innescare le risorse cognitivo-psicologiche necessarie ed eseguire comportamenti ritenuti utili ad esercitare il controllo sulle richieste dell'esterno, anche in ambito lavorativo. Vi sono differenti fonti dalle quali può svilupparsi l'autoefficacia:

- Le esperienze passate, se la persona ha già avuto esperienze relative alla situazione o all'ambito che sta affrontando essa si comporterà tenendo conto di eventuali successi o fallimenti precedenti;
- L'esperienza vicariante, ovvero l'insieme di insegnamenti che l'individuo trae dall'osservazione e dalla vicinanza a persone competenti riguardo l'oggetto o la situazione d'interesse;
- L'immaginazione, cioè la capacità di fare previsioni, di considerare tutti gli aspetti di una situazione e le loro possibili evoluzioni;
- La persuasione verbale, viene ascoltata l'opinione e i suggerimenti di persone competenti e considerate importanti dalla persona;
- Condizioni positive sia psicologiche che fisiche, le quali pongono l'individuo nelle migliori circostanze per impegnarsi e motivarsi in un determinato ambito.

Nonostante la teoria di Bandura non sia un modello strettamente motivazionale, molti autori si sono ispirati ai suoi studi per sviluppare nuovi modelli sottolineando la stretta connessione tra autoefficacia e motivazione, in particolar modo nei contesti organizzativi (Cortese e Argentero, 2016).

La panoramica di teorie sopra esposte non esaurisce la vastità dell'argomento e delle sue declinazioni sociali, personali e lavorative, ma sono state brevemente enucleate quelle più influenti per la presente ricerca. All'interno del questionario appositamente creato sono presenti, sotto forma di item a risposta aperta e di un differenziale semantico, dimensioni ed aspetti influenti sull'esperienza professionale approfonditi nel Capitolo 4. Questi fattori sono stati liberamente ispirati alle precedenti teorie per comprendere quali siano ritenuti di maggiore importanza e contribuiscano al significato del lavoro nella società moderna.

## CAPITOLO 2: LA PSICOLOGIA POSITIVA

La Psicologia Positiva è una corrente di pensiero che si è sviluppata negli Stati Uniti nell'ultimo ventennio del Novecento. L'impatto innovativo di questo nuovo approccio alla persona e al mondo lavorativo consisteva nello studio del benessere dell'individuo, della felicità, dell'ottimismo e di ciò che poteva far star bene le persone, facendole sentire soddisfatte e felici (Maeran et al., 2016). Questo ha rappresentato un cambio di focus da parte di psicologi e studiosi che si sono concentrati sullo studio delle caratteristiche personali che determinano una personalità positiva e sullo sviluppo di tutte le risorse utili a raggiungere un diffuso stato di benessere fisico e mentale. Non si sono più ricercate le fonti della felicità e della soddisfazione esternamente, legate a condizionamenti sociali, economici o politici, ma si sono iniziate a ricercare internamente all'uomo domandandosi, quindi, come le persone potessero mobilitare le giuste risorse ed energie. Ha rappresentato uno slittamento da una visione incentrata sui limiti, sulle mancanze e le criticità, ad una fondata sul potenziale e sulle risorse per migliorare la qualità della vita. La Psicologia Positiva ha origine ed incorpora due prospettive precedenti, ovvero quella eudonica e quella eudaimonica. La prima studia il piacere e le emozioni positive da un punto di vista personale, per portare le persone ad essere più creative e a stare bene. La seconda, invece, si concentra sui fattori che portano allo sviluppo e all'espressione delle potenzialità individuali, considerando la felicità e la soddisfazione personale all'interno dell'ambito sociale, dal quale non possono prescindere (Maeran e Boccato, 2019). Il valore sociale intrinseco alla Psicologia Positiva è dovuto alla volontà di promuovere non solo la crescita dei singoli individui, ma anche quella della comunità all'interno della quale essi portano il proprio contributo, nell'ottica di una reciproca influenza tra benessere individuale e collettivo (De Carlo, 2013). L'impegno è volto all'elaborazione di metodologie per sviluppare le risorse personali al fine di comprendere come l'individuo vive ed affronta le sfide quotidiane. Il padre fondatore della Psicologia Positiva è considerato Seligman (2002) il quale sostiene che essa debba operare su tre livelli di analisi: soggettivo, individuale e di gruppo. Il livello soggettivo riguarda la felicità per il presente, il benessere del passato e l'ottimismo per il futuro. A livello individuale si trattano delle caratteristiche positive

individuali quali il coraggio, la perseveranza e la capacità di amare. Infine, nel livello di gruppo sono comprese virtù civiche come il lavoro etico, il senso di responsabilità, l'altruismo e la tolleranza. Ciascuno di questi livelli partecipa ad una comprensione più completa dell'esperienza umana per cercare di promuovere il benessere e la realizzazione personale (Maeran e Boccato, 2019).

Nell'ambito lavorativo la Psicologia Positiva ha avuto risonanza soprattutto attraverso il Positive Organizational Behavior (POB), ovvero il Comportamento Organizzativo Positivo (Luthans e Youssef-Morgan, 2017). Questo orientamento si occupa dell'analisi delle variabili presenti nel contesto lavorativo sia a livello individuale che di gruppo, nonostante vi sia un focus maggiore sull'individuo, per comprendere le modalità e le strategie che i lavoratori mettono in atto per affrontare le diverse situazioni lavorative che si presentano. All'interno dei contesti organizzativi i benefici di una visione positiva sono molteplici e portano un benessere diffuso che va a migliorare il clima, le esperienze lavorative personali e la capacità di raggiungere con efficacia gli obiettivi professionali, contribuendo al successo organizzativo. Le potenzialità e le risorse personali sono diventate sempre più la chiave del funzionamento ottimale dell'organizzazione sulle quali bisogna investire incrementandole e stimolandole. Al centro vi è la persona, intesa come soggetto attivo fautore del proprio percorso, della propria performance ed in grado di portare crescita e sviluppo all'intero sistema (Maeran e Boccato, 2019). Luthans sostiene, quindi, che sia fondamentale analizzare le capacità psicologiche delle persone per orientarle in senso positivo e portare un'effettiva evoluzione nelle aziende tramite la misurazione di queste risorse. A tal proposito l'autore introduce il Capitale Psicologico (PsyCap) un costrutto multidimensionale e misurabile (Luthans e Youssef-Morgan, 2017).

## **2.1. IL CAPITALE PSICOLOGICO**

Il Capitale Psicologico (PsyCap) è un costrutto introdotto da Luthans e Youssef nel 2004 coerente con le caratteristiche richieste dal Comportamento Organizzativo Positivo (POB), in quanto risulta misurabile ed adeguato per prospettive di sviluppo in relazione alla performance. Lo PsyCap è considerato un "core construct" ovvero un

fattore multidimensionale di ordine superiore, esso infatti è unico, basato sulla teoria e sulla ricerca empirica, soggetto a possibilità di sviluppo, misurabile tramite strumenti validi ed applicabile a differenti contesti professionali (De Carlo, 2013). Il costrutto, secondo gli autori, può realmente rappresentare un nuovo approccio alla comprensione e alla gestione delle risorse umane in quanto è stata dimostrata un'importante relazione positiva con la performance e con la soddisfazione lavorativa. Il Capitale Psicologico è composto da quattro dimensioni rappresentanti delle variabili di personalità: resilienza, speranza, ottimismo ed autoefficacia.

- *Resilienza*: è una dimensione multiforme di grande importanza, sia nella vita lavorativa che in quella privata, in quanto rappresenta la capacità umana di non farsi sopraffare dalle avversità, dalle situazioni difficili e dai problemi sfidanti che si presentano in vari ambiti della vita. Si riferisce alla capacità positiva delle persone di affrontare fallimenti, conflitti e cambiamenti, superandoli e continuando ad aumentare le proprie risorse in un continuo sviluppo, mettendo in gioco una grande capacità di riorganizzazione positiva della propria vita, senza lasciarsi abbattere o demotivare (Maeran et al., 2016).
- *Speranza*: è uno stato motivazionale focalizzato sul raggiungimento degli obiettivi che si compone di due dimensioni. La prima dimensione è l'agency, ovvero quella di natura motivazionale che fa in modo di esperire soddisfazione al raggiungimento di un obiettivo desiderato. La seconda dimensione cognitiva è il pathways che rappresenta la percezione soggettiva dell'essere in grado di fare progetti e pianificare le azioni necessarie per raggiungere gli obiettivi. Persone con un livello elevato di speranza tendono ad essere maggiormente positive e a focalizzarsi sul successo invece che sul fallimento (Luthans e Youssef-Morgan, 2017).
- *Ottimismo*: viene descritto come uno stile di attribuzione in quanto le persone considerate ottimiste tendono ad attribuire il merito di eventuali successi ed obiettivi raggiunti alle proprie caratteristiche interne stabili e permanenti. Questo è indice di grande fiducia in se stessi e della capacità di agire su aspetti personali per raggiungere ciò che si desidera. Persone pessimiste, invece, si distinguono in quanto ritengono se stessi responsabili di aspetti negativi e fallimenti, mentre

considerano gli eventi positivi e i successi come merito di cause esterne temporanee (Maeran et al., 2016).

- *Autoefficacia*: rappresenta la fiducia che la persona ha nelle proprie capacità ed abilità orientate alla risoluzione di problemi e situazioni in direzione del raggiungimento di un obiettivo, in un determinato contesto. Si tratta della capacità di mettere in atto il comportamento necessario e le risorse cognitive per raggiungere un fine e sapere di possedere le competenze necessarie. Questo costrutto risulta fondamentale in quanto è stata dimostrata la sua elevata correlazione positiva con la soddisfazione lavorativa e la performance oltre ad essere indice di un maggior benessere personale. Difatti, persone con un buon livello di autoefficacia sono persone che hanno confidenza nel riuscire anche nei compiti più impegnativi e quindi tendono ad assumersi maggiori responsabilità mantenendo un atteggiamento positivo (Maeran e Boccato, 2019).

Ciascuna dimensione è di per sé indipendente ed empiricamente testata e, valutate nel complesso, esse forniscono alle persone tutte le risorse, gli strumenti psicologici e comportamentali per raggiungere la soddisfazione ed il benessere personale, realizzando obiettivi e desideri in modo positivo. Considerare le dimensioni nella loro interazione, e quindi il costrutto dello PsyCap, permette di comprendere le dinamiche che agiscono a livello individuale ed una volta comprese, trattandosi di un costrutto state-like, possono essere modificate, allenate ed incrementate. A tal proposito sono stati sviluppati appositi strumenti per la misurazione del Capitale Psicologico, tra questi il più famoso ed utilizzato in ambito lavorativo è il PCQ-24 (Luthans, Avolio, Avey e Norman, 2007). Il questionario è composto da 24 item suddivisi al suo interno in quattro sottoscale, ciascuna composta da 6 item, rappresentative delle quattro dimensioni dello PsyCap. I vantaggi dello strumento sono sicuramente la sua adattabilità a differenti contesti lavorativi, l'elevata attendibilità delle sottoscale (Alpha di Cronbach tra 0,72 e 0,92) e la funzione predittiva nei confronti della performance (Maeran e Boccato, 2019). Gli item sono formulati in prima persona e contengono affermazioni riferite al periodo presente dei rispondenti, così da creare una fotografia attuale di quali caratteristiche essi possiedano e quali siano invece da potenziare. Del PSQ-24 esiste anche una versione ridotta e semplificata, chiamata PSQ-12, composta da 12 item (quattro item per la speranza, tre per la resilienza, tre per l'efficacia e due per l'ottimismo). La possibilità di

avere uno strumento più breve, ma con la stessa attendibilità, è un grande vantaggio per ottenere maggiore collaborazione da parte dei partecipanti che offrono più volentieri la loro partecipazione e non sono tenuti a mantenere un livello di attenzione e concentrazione elevato per un tempo prolungato, aspetto che negli ultimi anni sta acquisendo sempre più importanza (Avey, Reichard, Luthans e Mhatre, 2011). Per i motivi appena citati, e anche per una maggiore agevolezza nelle analisi statistiche, all'interno del presente studio si è scelto di inserire la scala PSQ-12 nel questionario appositamente creato così da poter rilevare con attendibilità quali livelli di speranza, auto-efficacia, ottimismo e resilienza vi fossero nel campione di soggetti considerato.

Tenendo bene a mente l'importanza sempre maggiore che viene attribuita alla felicità nella società moderna, è facile comprendere che l'obiettivo delle persone sia vivere una vita nella quale sperimentare quotidianamente il benessere sia personale che lavorativo, nelle migliori condizioni possibili. Le aziende, per questo motivo, devono impegnarsi ad attuare politiche e programmi che rendano favorevoli le condizioni ambientali e relazionali al loro interno, in modo tale da potenziare le risorse e le capacità dei propri dipendenti. Così facendo vengono a crearsi vantaggi positivi sia per l'individuo che per le organizzazioni le quali, stimolando le dimensioni del Capitale Psicologico, si rendono in grado di limitare l'assenteismo, diminuire il turnover, valorizzare il ruolo personale, rafforzare la resilienza, costruire relazioni costruttive e migliorare le performance (Maeran e Boccato, 2019).

## **2.2. JOB MOBILITY**

Negli ultimi anni il mondo del lavoro è mutato e ha affrontato numerose evoluzioni per rimanere al passo con la rapidità dei cambiamenti di valori, politiche, movimenti, innovazioni, orientamenti e leggi. Al suo interno, il percorso di carriera di una persona rappresenta tradizionalmente la successione nel tempo delle esperienze lavorative vissute, in un'ottica di continuo miglioramento e crescita. Anch'esso recentemente ha cambiato significato rendendo i suoi confini più fluidi a seguito della globalizzazione, dell'outsourcing, delle nuove tecnologie, delle modalità di lavoro a distanza, della disoccupazione crescente, dell'instabilità contrattuale e della pandemia da COVID-19

(Varshney, 2021). Tutto questo ha portato sicuramente ad un minore organizational commitment, ad una maggiore insoddisfazione e alla ricerca di condizioni sempre migliori, con una conseguente maggiore mobilità. Il concetto di mobilità, nell'ambito lavorativo, è sempre esistito facendo riferimento al cambiamento di professione che le persone possono scegliere di fare o trovarsi a dover affrontare. Vi sono infatti diversi modi di considerare la job mobility che è stata classificata a seconda della direzione di cambiamento, ovvero verso posizioni con maggiore retribuzione economica e maggiori responsabilità in linea con la visione tradizionale; oppure il downshifting, fenomeno sempre più diffuso per il quale i lavoratori preferiscono attuare un cambiamento di carriera verso posizioni lavorative meno remunerative e con meno responsabilità o implicazioni. Si parla di job mobility anche quando, più semplicemente, si affronta un licenziamento e quindi, in quel caso, si distingue tra volontario e non volontario (Maeran e Boccato, 2019). La cornice all'interno della quale devono essere esaminati i fenomeni che interessano i lavoratori al giorno d'oggi è molto articolata e questo deve essere tenuto in considerazione in quanto il significato stesso attribuito al lavoro sta cambiando radicalmente. Le persone non sono più disposte a valutare il proprio lavoro, o nuove possibilità, solo sulla base di caratteristiche estrinseche quanto al contrario valori intrinseci e personali fungono ormai da filtro (Majerova, Gajanova, Nadanyiova, e Kolnhofer Derecskei, 2021), tanto da considerare sempre più l'opzione del downshifting.

### **2.2.1. IL DOWNSHIFTING**

Come indicato precedentemente, il downshifting è un fenomeno che è emerso in particolar modo negli ultimi anni e che si sta via via diffondendo. Esso consiste nella scelta volontaria dei lavoratori di un lavoro meno impegnativo per poter dedicare tempo ed energie ad altre attività ritenute più o ugualmente importanti, mostrando sempre maggiore interesse nella ricerca del proprio benessere e di una vita soddisfacente, non solo dal punto di vista lavorativo. Viene considerato come una scelta per trovare maggiore equilibrio e conciliazione tra la vita privata e la vita lavorativa per la propria salute e felicità. Le persone sono sempre più disposte a sacrificare una qualità materiale della vita elevata, data da una determinata retribuzione economica, a favore di nuove



priorità e di tempo libero da impiegare in attività ricreative o nella famiglia (Majerova, 2021). Questa tendenza comportamentale sembra essere in parte legata a caratteristiche culturali, all'età per coloro che hanno dei figli e alle classi meno benestanti, mentre non sembra avere relazioni con il genere. Essa nella vita delle persone consiste in un processo di cambiamento importante che deve quindi far riflettere sull'entità valoriale degli aspetti ai quali scelgono di dedicare maggiori attenzioni. Spesso esiste un motivo scatenante che porta alla scelta di una mobilità verso il basso che può essere un lutto, un grosso cambiamento sociale, culturale, una crisi o un evento particolarmente stressante, come è stata ad esempio la pandemia. Da un punto di vista economico può essere una scelta dettata dal voler lavorare per vivere, non volendo essere coinvolti e determinati dal consumismo. Dal punto di vista sociale, invece, si può desiderare più tempo per costruire e coltivare relazioni significative con la comunità, con la famiglia o all'interno della coppia, oltre a volersi dedicare alle proprie passioni e ad interessi personali (Maeran e Boccato, 2019). Considerando la società moderna, caratterizzata dall'orientamento alla massima produttività in tempi brevi, con attività veloci e sempre interconnesse, anche da un punto di vista tecnologico grazie ai nuovi progressi, viene a crearsi un contesto stressante con richieste costanti e gravose. Scegliere di diventare un downshifter può rappresentare, quindi, l'occasione per separarsi da un circuito stressante per pensare alla propria salute psico-fisica. È importante ricevere supporto in questa decisione in quanto gli ostacoli sono molteplici: la crisi economica rende difficile la scelta di un salario ridotto, la paura di venire esclusi dalla comunità può fungere da freno come anche lo sforzo di uscire da una mentalità incentrata sui consumi ed, infine, il ridimensionamento del valore del lavoro, che risulta comunque centrale per la vita dell'individuo (Maeran e Boccato, 2019). Esistono diverse declinazioni in cui il downshifting può concretizzarsi come la riduzione delle ore lavorative e della retribuzione tramite un part-time, oppure attraverso la riorganizzazione in modo flessibile dello stesso quantitativo di ore lavorative (flextime), o ancora utilizzando le tecnologie a disposizione e lavorando in Smart working a distanza. Alcune persone attuano semplicemente una ristrutturazione più flessibile della propria organizzazione e dei compiti lavorativi e, infine, c'è chi decide di abbandonare del tutto il mondo lavorativo per dedicarsi completamente ad attività differenti. Consapevoli di questi movimenti, in aumento nel mondo del lavoro, le aziende devono essere in grado di

recepire il cambiamento e rispondere in modo adeguato portando maggiore flessibilità nella struttura, nella gestione e nella mentalità organizzativa così da favorire una maggiore conciliazione con la vita privata dei dipendenti, con i loro bisogni, desideri ed interessi. Esse potrebbero ricorrere a ristrutturazioni che facilitino soluzioni precedentemente indicate, come lo Smart working, e quindi aumentare l'organizational commitment, la soddisfazione lavorativa personale, il rispetto dell'individualità delle persone, il clima positivo interno, l'immagine sociale dell'azienda ed evitare che le proprie risorse siano costrette a scegliere tra interessi personali ed il proprio lavoro, con l'obiettivo di raggiungere la qualità di vita desiderata (Maeran e Boccato, 2019).

### **2.2.2. LE GRANDI DIMISSIONI**

Negli ultimi anni il mondo del lavoro ha visto il diffondersi non solo del fenomeno del downshifting, ma in termini più generali vi è un massivo numero di lavoratori che decidono volontariamente di presentare le dimissioni dal proprio lavoro cercandone uno nuovo. Questo fenomeno ha raggiunto, negli ultimi due anni, un numero di persone sempre più elevato tanto da essere considerato quasi un fenomeno di massa in America ed essere definito Great Resignation, ovvero le grandi dimissioni. Questo curioso comportamento non ha interessato soltanto i lavoratori americani ma sembra essere diffuso in varie parti del mondo e sicuramente anche in Italia. Sono stati condotti numerosi studi a riguardo i quali osservano che il fenomeno coinvolge sia uomini che donne, con una leggera prevalenza di maschi, ed in particolar modo le fasce di lavoratori più giovani (Shelton, 2021). Secondo le ricerche condotte dall'AIDP (Associazione Italiana per la Direzione del Personale), e confermate da studi internazionali, si tratta in particolare di una tendenza giovanile che interessa i lavoratori che rientrano nelle fasce d'età 26-35 anni e 36-45 anni. Nel contesto italiano, in particolar modo, le grandi dimissioni sono più diffuse tra mansioni impiegatizie nel Nord Italia (De Ceglia, 2022).

Numerosi studi hanno concluso che la pandemia da COVID-19 è stata il punto di partenza delle grandi dimissioni. Il periodo di lockdown è consistito, per la maggior parte dei lavori, nel tentativo di un proseguo a distanza delle precedenti mansioni e

questo è andato a creare nuovi spazi, ad eliminarne altri e a mutare il modo stesso di approcciarsi a differenti aspetti della vita. Una volta stabiliti forzatamente dei nuovi equilibri, a fronte di un elevato quantitativo di stress e frustrazione dati dalla natura della situazione, i lavoratori hanno fatto fatica a tornare alle vecchie abitudini in seguito al periodo di allarme. I datori di lavoro si sono trovati dei dipendenti con nuove esigenze, nuovi ritmi e priorità dopo un periodo che ha portato le persone a riflettere sul vero significato della vita e il significato che volevano attribuire al proprio lavoro (Digilio e Toiaivao, 2022).

Un'indagine condotta dall'AIDP ha rivelato che le tre ragioni centrali che hanno portato i lavoratori a scegliere di dare le dimissioni sono: la ripresa del mercato del lavoro, che è diventato più dinamico e competitivo, la ricerca di retribuzioni economiche più desiderabili in altre aziende e un maggior equilibrio tra vita privata e vita lavorativa. A queste seguono come cause: la volontà di crescere professionalmente, la ricerca di un nuovo senso della vita e l'insofferenza verso alcune dinamiche negative presenti nelle aziende (De Ceglia, 2022). Altre ricerche che si sono interessate al fenomeno, intervistando i lavoratori hanno scoperto un diffuso senso di insoddisfazione e burnout, oltre ad una risposta alla crisi economica con una scelta di vita diversa. La ripresa occupazionale a seguito della crisi COVID ha portato indubbiamente ad una maggiore mobilità e alla ripresa del mercato del lavoro, che è diventato più dinamico. Allo stesso modo, però, proprio la crisi può aver spinto le persone a sentire il bisogno di una maggiore attenzione verso gli aspetti di vita sociali ed emotivi, spesso sacrificati dalle ore di lavoro. Si confida quindi in un lavoro più soddisfacente ma anche più leggero e meno impegnativo, probabilmente dovuto anche ad alcune dinamiche non funzionali nelle aziende. Tra queste vi sono la scarsa valorizzazione personale e professionale da parte delle organizzazioni e la mancanza di benefit ed incentivi adeguati (Shelton, 2021). Altri atteggiamenti aziendali insoddisfacenti indicati fanno riferimento ad eccessivi carichi di lavoro, scarsa flessibilità oraria, assenza di una leadership coinvolgente e carente attenzione a tematiche sociali o relative al benessere mentale dei propri dipendenti. Nonostante questo, la letteratura concorda nell'attribuire un peso maggiore a quegli aspetti meno concreti che stanno guidando nella scelta di un cambiamento di vita (Digilio e Toiaivao, 2022).

Il cambiamento può essere portatore di innovazione e progresso, per questo il fenomeno delle grandi dimissioni, nonostante sia complicato da gestire per le aziende e abbia un impatto importante sulla vita delle persone, non è da considerarsi in un'ottica esclusivamente negativa. Esso deve infatti essere studiato da più punti di vista ed essere compreso nelle sue cause, potenzialità ed implicazioni. A questo proposito la presente ricerca sul campo vuole porsi l'obiettivo di indagare un fenomeno tanto attuale, per verificare se anche nel campione di soggetti raggiunto siano riscontrabili le opinioni precedentemente esposte. Nel questionario appositamente creato, descritto nei prossimi capitoli, si cerca di indagare se i partecipanti abbiano affrontato un cambio di professione ed, in caso, se ne chiedono le motivazioni, oltre a paragonarle con gli aspetti lavorativi indicati di maggiore importanza.

## CAPITOLO 3: WORK-LIFE BALANCE

### 3.1. DEFINIZIONE

Il Work-life balance, ovvero l'equilibrio tra la vita ed il lavoro, fa riferimento ad un approccio diffusosi alla fine degli anni ottanta che mira a sostenere e preservare un equilibrio positivo tra gli aspetti lavorativi e la vita privata delle persone (Burke e Greenglass, 1987). Particolarmente d'interesse per la gestione delle risorse umane all'interno delle organizzazioni, questo aspetto ha attirato attenzione a seguito delle trasformazioni ed innovazioni che si sono fatte largo nel mondo lavorativo. A partire dall'aumento dell'occupazione femminile, del numero di famiglie sempre maggiori dove entrambi i genitori sono impegnati nel progresso di carriera e dalle richieste sempre in aumento da parte dei datori di lavoro. È emersa la necessità di riorganizzare un nuovo equilibrio che permetta di vivere con serenità sia la vita lavorativa che la vita extra-lavorativa, facendole coesistere in armonia e collaborazione. Di centrale importanza è proprio il valore e significato attribuito al lavoro così come quello attribuito ai propri interessi, alla propria famiglia e a se stessi (Maeran et al., 2016). Nel mondo gli atteggiamenti e i significati attribuiti al lavoro stanno cambiando da tempo e questo fenomeno è stato sicuramente accelerato dall'avvento del COVID-19 (Ortiz-Bonin, Blahopoulou, García-Buades e Montanez-Juan, 2023). Questo cambiamento riguarda la diminuzione di una concezione del lavoro come totale dedizione incondizionata dove sopportare pesanti e continue richieste a fronte di retribuzioni insufficienti, scarso riconoscimento ed insicurezza di contratti psicologici sempre meno trasparenti. Un tale coinvolgimento ha delle ripercussioni negative sulla persona e sulla sua vita privata portando nella maggior parte dei casi stress, insoddisfazione, malessere e frustrazione (Maeran et al., 2016). Le organizzazioni richiedono ai propri dipendenti sempre più flessibilità e disponibilità oltre a mansioni di responsabilità impegnative, orari imprevedibili, contratti determinati privi di garanzie, culture e considerazioni basate sul ruolo lavorativo e scarsi sistemi di riconoscimenti. Dall'altro lato, però, anche la cura della famiglia è diventata maggiormente a carico dei suoi componenti, ma scarseggiano il tempo e le energie per dedicarvisi. Alla luce del contesto delineato è

inevitabile che il lavoro smetta di essere al centro dei propri valori e delle proprie priorità per diventare funzionale ad altri e nuovi obiettivi, in una ristrutturazione della scala valoriale personale (Lewis e Cooper, 1995).

Bisogna specificare che il Work-life balance è un costrutto bidirezionale che prevede, quindi, un'influenza da parte del lavoro sulla vita extra-lavorativa, ma anche una relazione tra gli elementi della vita privata che vanno a ripercuotersi, positivamente o negativamente, sull'attività lavorativa (Maeran et al., 2016). Gli studi a riguardo, nel campo della psicologia del lavoro, sono molteplici e per la maggior parte concordano sulla maggior frequenza di situazioni in cui è il lavoro ad avere conseguenze pervasive negative nella vita dei lavoratori; nonostante siano comunque presenti casi in cui le preoccupazioni personali o familiari abbiano peggiorato l'esperienza lavorativa (Vyas, 2022). In generale, questi aspetti dipendono molto da quale valore viene attribuito rispettivamente al lavoro e alla vita privata, sulla base dell'importanza considerata, la percezione soggettiva dei vissuti risulta differente. Bisogna quindi considerare che si tratta di fenomeni vissuti in modo soggettivo che però costituiscono degli importanti indicatori del benessere personale e sociale. Nell'analizzare l'argomento sono stati proposti svariati modelli che hanno cercato di spiegare la relazione tra le due influenze e spesso hanno preso in considerazione, come parametri, la performance professionale ed il funzionamento familiare (Maeran et al., 2016).

### **3.2. MODELLI ED IMPLICAZIONI**

In letteratura sono stati proposti numerosi modelli che hanno indagato il Work-life balance per capirne il funzionamento e di conseguenza quali soluzioni si potessero applicare per raggiungere il benessere desiderato sia dal punto di vista del lavoratore che delle organizzazioni.

Uno dei modelli più conosciuti riguarda lo Spillover, ovvero il fluire di un dominio all'interno dell'altro. Secondo questo modello, infatti, i due mondi della vita privata e di quella lavorativa possono influenzarsi in modo diretto e reciproco, sia in senso negativo che positivo (Piotrkowski, 1979). In realtà lo Spillover può essere considerato secondo due accezioni: da un lato come l'associazione positiva del lavoro con la soddisfazione e

i valori familiari; dall'altro come il diretto trasferimento di esperienze, sensazioni ed emozioni esperite in un dominio all'interno dell'altro. Il costrutto può essere interpretato anche come forma di influenzamento, inteso come cambio di ruoli che la persona ricopre nei differenti ambiti, oppure inteso come influenza non solo su se stessi ma anche sulle persone attorno a causa di esperienze accadute in ambiti differenti. Ad esempio, una discussione sul luogo di lavoro può influenzare negativamente anche l'umore dei componenti della famiglia (Maeran et al., 2016).

Il secondo modello, molto diffuso, declina il Work-life balance come un processo di compensazione (Compensation) il quale prevede un rapporto inverso tra vita privata e vita lavorativa, tanto da compensare l'una con l'altra. Più precisamente, secondo il modello, gli insuccessi e i dispiaceri provati in un mondo vengono compensati con maggior investimento, godimento ed entusiasmo in quello opposto. Questo, in base alla situazione specifica personale, vale per entrambi i domini. Si diminuisce il proprio coinvolgimento verso un ambito al momento insoddisfacente per investire maggiormente in un altro e poterne, quindi, compensare il mancato effetto positivo (Maeran et al., 2016).

Un altro modello che, però, non ha riscontrato evidenze empiriche è quello della segmentazione (Segmentation) secondo il quale vita lavorativa e vita extra-lavorativa sono due entità distinte che non interagiscono fra loro in alcun modo. Numerose evidenze smentiscono questa opinione in quanto, nonostante esse afferiscano a spazi e tempi differenti, sono indubbiamente legate e di grande valore nella vita dell'individuo. È stato considerato, in modo più verosimile, un'idea di segmentazione come tentativo volontario e attivo delle persone di sopprimere qualsiasi effetto legato ad un dominio negativo o insoddisfacente, ma esso rimane un tentativo soggettivo (Maeran et al., 2016).

Quando uno dei due domini della vita ha dei risvolti particolarmente negativi e consuma completamente le energie ad esso dedicate dalla persona, secondo il modello del Resource drain, vengono trasferite delle risorse normalmente destinate ad un altro ambito della vita. Questo non è un processo attivo, come potrebbe essere quello della compensazione, ma una conseguenza che non porta ad una effettiva situazione positiva in uno dei due campi, ma rischia di abbassare la soddisfazione per la vita in generale.

Secondo altri studiosi, invece, le relazioni e le somiglianze tra vita privata e vita lavorativa sono illusorie e non sono dirette, ma sono causate da un terzo fattore esterno ad entrambe. Questa terza variabile riguarda caratteristiche proprie della personalità individuale, aspetti culturali e aspetti sociali che influenzano entrambi gli ambiti, privato e lavorativo (Maeran et al., 2016).

Uno degli approcci più famosi al Work-life balance è il modello del Work-family conflict che pone al centro il concetto di conflitto inter-ruolo (Greenhaus e Beutell, 1985). Esso sostiene che i due domini della vita, privata e lavorativa, siano inevitabilmente incompatibili in quanto per raggiungere traguardi e soddisfazioni in un campo, questi necessariamente prevedono dei sacrifici e delle perdite nell'altro. Di conseguenza il work-family conflict è considerato inevitabile perché entrambi gli ambiti hanno delle richieste elevate e le scelte da compiere per soddisfarle vanno sempre a discapito di una parte. Alla luce di questa teoria, come di molte ricerche in letteratura, è stato confermato che i conflitti tra ruolo familiare e ruolo lavorativo siano fonte di grande stress per i lavoratori e che questo abbia svariate ripercussioni (Palumbo, Manna e Cavallone, 2021). Gli autori hanno individuato tre tipologie di work-family conflict: conflitto time based, ovvero nel momento in cui un ambito ha delle richieste molto elevate si dedica ad esso anche il tempo che sarebbe normalmente destinato all'altro; conflitto strain-based, avviene quando le conseguenze negative dell'insoddisfazione in un ambito interferiscono anche con le attività dell'altro; infine, il conflitto behavior-based è incentrato sull'incompatibilità dei diversi comportamenti richiesti dai due domini (Greenhaus e Beutell, 1985).

L'equilibrio tra vita privata e lavoro è stato anche considerato da un punto di vista strettamente utilitaristico, come nel caso dell'Instrumental model, che considera come unica funzione del lavoro il fatto di essere un mezzo per raggiungere degli obiettivi appartenenti ad ambiti differenti, ovvero un mezzo economico. Dall'altro lato la teoria del confine (Border theory) sostiene, invece, che i limiti tra ruoli e tra ambiti della vita siano una costante della vita fra i quali le persone si muovono quotidianamente portandoli a coesistere.

Una prospettiva di integrazione, che sta raccogliendo sempre più consenso, è quella dell'integrazione tra il lavoro e la famiglia (Frone, Yardley e Markel, 1997), considerati



ambiti di vita che inevitabilmente si intrecciano ed influenzano a vicenda. Vengono osservate separatamente le due tipologie di influenza: l'influenza del lavoro sulla famiglia e l'effetto dell'ambito familiare sul lavoro. Le diverse interazioni tra di esse possono arrivare a provocare rapporti conflittuali causati da predittori prossimali e distali:

- Predittori prossimali: sono a loro volta distinti in time-based, che derivano dall'idea che qualsiasi richiesta richieda del tempo e quando quella di un ambito risulta elevata si attinge al tempo che altrimenti verrebbe dedicato ad un altro ambito. I predittori prossimali strain-based, invece, derivano dall'insoddisfazione e lo stress che si instaurano in un determinato ambito per poi influenzare negativamente le attività e l'impegno in un altro. Un terzo predittore è il role-overload che si riferisce alla sensazione di avere troppi compiti da svolgere in un tempo insufficiente, di conseguenza la persona ne investe di più in quel campo andando a creare facilmente distress.
- Predittori distali: per quanto riguarda il mondo lavorativo sono il supporto sociale di colleghi e superiori e la collaborazione; in ambito familiare, invece, fanno riferimento al supporto e alla vicinanza dei membri della famiglia, del partner e degli amici.

Le due tipologie di conflitto, quindi, si influenzano indirettamente: il conflitto lavoro-famiglia viene mediato dal role overload e dal distress, mentre il conflitto famiglia-lavoro è mediato dal family overload (Frone, Yardley e Markel, 1997). Della prima relazione si hanno dimostrazioni empiriche in letteratura, al contrario gli effetti negativi dell'influenza dell'ambito familiare non sono ancora stati confermati. In ogni caso un aspetto innovativo della presente teoria è la considerazione dell'insoddisfazione e dello stress anche come cause dei conflitti e non solo come conseguenze (Maeran et al., 2016).

Come ampiamente descritto precedentemente, il Work-life balance è un costrutto di fondamentale importanza nella vita delle persone e nel momento in cui non è rispettato questo equilibrio le conseguenze negative sono molteplici, non solo dal punto di vista individuale ma anche per le aziende. Numerosi sono gli accorgimenti family friendly che le organizzazioni possono attuare per venire in contro alle esigenze e al benessere

dei propri dipendenti. Fra questi vi è certamente una maggiore flessibilità nell'orario e nell'organizzazione del lavoro che si traduce in un lavoro part-time, nel telelavoro a distanza, nella previsione di corsi di formazione post congedo, in forme di contratto più flessibili, nella concessione di maggiore autonomia sulle mansioni e nelle supervisioni supportive (Maeran et al., 2016). Attenzione, flessibilità e supporto devono essere le chiavi di organizzazioni i cui confini stanno diventando sempre più fluidi, cercando di rispettare un equilibrio armonioso con la vita privata dei lavoratori.

Con l'avvento della pandemia da COVID-19 si è sentito sempre più parlare di organizzazioni senza confini per via delle condizioni alle quali i lavoratori e le aziende si sono dovute adeguare per l'improvviso cambiamento. La letteratura prolifica di ricerche e studi che si sono interessati agli effetti e alle conseguenze, negative o positive, che il preciso momento storico possa aver avuto sulla gestione dei confini tra vita privata e vita lavorativa. Con l'aumento esponenziale di telelavoro e connessioni sociali a distanza, i domini che prima erano evidentemente separati sono andati a confondersi e ad unirsi, spesso in modo non funzionale (Palumbo et al., 2021). Evidente aspetto coinvolto dalla pandemia è stata la gestione della famiglia e del tempo libero in relazione alle attività lavorative. Questi nuovi equilibri hanno avuto un peso sul benessere psicologico delle persone, sul rapporto con il loro lavoro, con la famiglia, con se stesse e ne sono tutt'ora visibili gli effetti. Molti autori concordano nel ritenere che la pandemia abbia accentuato i conflitti tra famiglia e lavoro e abbia avuto una generale influenza negativa che ha portato ad un minor coinvolgimento organizzativo, minor benessere personale e maggiore distress (Palumbo et al., 2021). Questi aspetti devono essere nuovamente stimolati e ricercati da parte delle organizzazioni, le quali si trovano post pandemia a gestire il ritorno ad una nuova normalità. Ciò che prima era considerato innovativo e poco diffuso, come ad esempio lo Smart working, dopo la pandemia è diventato la nuova normalità, che molti lavoratori non sono disposti ad abbandonare. Il rapporto delle persone con la propria vita lavorativa è mutato anche in una direzione positiva di maggiore sensibilità verso il proprio tempo libero e la libertà di controllo acquisita durante il lavoro a distanza (Vyas, 2022). Aspetti come il tempo libero, la flessibilità oraria e lo Smart working hanno ricevuto sempre maggiore attenzione fino a diventare, ultimamente, un importante criterio di valutazione per un impiego (Digilio e Toiaivao, 2022). La modalità di lavoro ibrida è quindi destinata a sopravvivere

nonostante si tratti di una condizione lavorativa che non si addice a qualsiasi tipologia di professione ma, a prescindere dal settore, sembra che i lavoratori abbiano cambiato il proprio stile di vita, modificando quindi l'approccio sia alla vita lavorativa che extra-lavorativa.

La flessibilità è diventata uno standard atteso e questa evoluzione delle aspettative sulla vita lavorativa è legata alla nuova consapevolezza del valore del lavoro ed è andata a modificare la cultura aziendale in molti settori. La richiesta di una maggiore individualizzazione e personalizzazione del lavoro cresce al pari della potenza delle nuove tecnologie. La gestione dei dipendenti incentrata sull'uomo nell'era post-COVID-19 diventerà imperativa, con molte opportunità per i datori di lavoro di ottenere un maggiore impatto sul benessere e sulla promozione della salute dei dipendenti (Gellert, Montgomery, Bridge e Gellert, 2022). Di fronte alle nuove esigenze espresse dai lavoratori, le aziende devono ripensare al loro approccio lavorativo permettendo ai dipendenti di personalizzare e gestire le proprie mansioni e le ore di lavoro per incentivarne la produttività e migliorare la motivazione. La fiducia ed il supporto possono aumentare il benessere psicologico e fisico delle persone oltre a migliorare il clima organizzativo, cercando di comprendere le esigenze soggettive. Devono essere in grado di garantire la scelta di un lavoro a distanza, o il mantenimento degli spazi lavorativi tradizionali, assicurando retribuzioni eque, supervisioni, riconoscimenti ed obiettivi personalizzati (Vyas, 2022).

In considerazione di quanto trattato finora si è voluta indagare la natura dell'equilibrio vita-lavoro all'interno del campione di soggetti raggiunti attraverso la somministrazione del questionario. L'obiettivo è quello di osservare se gli aspetti riportati in letteratura che stanno caratterizzando il mondo del lavoro siano riscontrabili all'interno della presente ricerca sul campo.

## **CAPITOLO 4: LA RICERCA**

### **4.1. IL QUESTIONARIO**

Alla luce di quanto trattato nei capitoli precedenti, l'obiettivo di questo studio è stato quello di indagare, tramite una ricerca esplorativa, quale fosse per le persone, il significato attuale del lavoro in relazione all'equilibrio esistente tra vita personale e vita lavorativa. A tale scopo è stato costruito appositamente un questionario self-report, riportato nell'appendice, che permettesse di studiare le dimensioni di interesse senza risultare prolisso e di lunga compilazione.

Lo strumento, in considerazione delle norme vigenti, prevede una spiegazione iniziale che rende consapevoli i partecipanti del principale obiettivo dello studio, garantendo il rispetto della privacy e l'anonimato dei dati raccolti. Essendo un questionario auto-somministrato è stata sottolineata l'inesistenza di risposte giuste o sbagliate esortando i partecipanti a rispondere con sincerità. Nella sezione preliminare viene inoltre richiesto di fornire il proprio consenso esplicito per la partecipazione alla ricerca.

La struttura del questionario si compone di 5 sezioni principali che indagano differenti aspetti. La prima misura il Capitale Psicologico (PsyCap), costruito articolato in quattro dimensioni (efficacia, speranza, resilienza, ottimismo) individuato da Luthans e Youssef all'interno della cornice del Comportamento Organizzativo Positivo (POB), come approfondito nel Capitolo 2 (Luthans e Youssef, 2004). Gli autori hanno sviluppato e validato lo PsyCap Questionnaire-24 (PSQ-24) per la misurazione del costrutto, un questionario di 24 item in grado di rilevare le quattro dimensioni dello PsyCap mediante apposite sottoscale. È uno dei questionari più utilizzati per ricerche in ambito lavorativo grazie ad una buona attendibilità e alla capacità predittiva dimostrata verso variabili come la performance (Maeran e Boccato, 2019). Successivamente è stata creata una versione breve del PSQ-24, ovvero il PSQ-12, composto da 12 item per agevolarne sia la compilazione che l'analisi statistica, mantenendo la struttura a quattro dimensioni. Gli item, formulati in prima persona, prevedono una scala Likert di risposta e sono così

suddivisi tra le sottodimensioni: da 1 a 3 efficacia (es: *“Mi sento a mio agio nell’intervenire alle discussioni riguardanti la strategia dell’azienda.”*), da 4 a 7 speranza (es: *“Ad oggi, sto raggiungendo gli obiettivi lavorativi che mi ero prefissato.”*), da 8 a 10 resilienza (es: *“Spesso riesco a superare le difficoltà perché le ho sperimentate precedentemente.”*), da 11 a 12 ottimismo (es: *“Ho sempre guardato il lato positivo delle cose per quanto riguarda il mio lavoro.”*) (Luthans et al., 2007). Per i vantaggi precedentemente citati si è scelto di somministrare, nella presente ricerca, la scala PSQ-12 mantenendo per intero i 12 item con una scala di risposta Likert a 6 punti esprimente il grado di accordo con l’affermazione presentata (1= Molto in disaccordo, 6= Molto d’accordo). Per verificare la chiarezza dell’intero questionario si è svolta una somministrazione di prova all’interno di un campione di soggetti con caratteristiche demografiche differenti rispetto a quello finale per età e ruolo sociale. La maggior parte dei partecipanti alla somministrazione di prova hanno riportato difficoltà nell’interpretare l’item 8 del PSQ-12 *“So stare da solo per così dire sul luogo del lavoro, se devo.”* il quale è stato riformulato come segue: *“Se necessario so essere indipendente sul luogo di lavoro.”*

La seconda sezione del questionario è costituita da un differenziale semantico. La tecnica di valutazione, ideata da Osgood, Suci e Tannenbaum nel 1957, consiste nel creare una scala graduata di prossimità semantica tra due poli. Alle estremità si trovano coppie di aggettivi con significato opposto facenti riferimento, in questo caso, a caratteristiche dell’esperienza lavorativa personale. I partecipanti esprimono il grado in cui gli aggettivi rispecchiano il proprio vissuto lavorativo fornendo risposte prossime ad uno dei due poli lungo un continuum a 7 punti. Questo permette di esprimere anche una posizione neutrale (punto 4) in mancanza di una preferenza definita. All’interno del presente studio è stato creato un differenziale semantico con nove coppie di aggettivi che si riferiscono a diversi aspetti del mondo del lavoro: flessibilità, dinamicità, stabilità, creatività, indipendenza, attività, utilità, stimolazione, finalità e ciascuno dei loro contrari. La scelta degli attributi deriva da un confronto tra diverse teorie sulla motivazione, sui bisogni e sul significato del lavoro. Tra le più influenti, approfondite nel Capitolo 1, vi sono: la Teoria dei bisogni di Maslow, applicata al contesto organizzativo, e la teoria di Super che differenzia i valori intrinseci (creatività, dinamicità) dai valori estrinseci (stabilità economica) considerando il coinvolgimento, la

partecipazione e le conoscenze come basi dell'importanza del lavoro (Maeran e Boccato, 2019). La scelta del differenziale semantico, quindi, è stata dettata dalla sua capacità di rendere esplicite credenze ed emozioni associate ad un concetto tramite lo stimolo di termini evocativi (Osgood et al. 1957).

La terza sezione si focalizza in particolar modo sull'indagare il cambiamento del valore che le persone attribuiscono al proprio lavoro. Si compone inizialmente di un elenco di 12 dimensioni che interessano l'esperienza lavorativa dal punto di vista sociale, pratico, personale e contestuale. Gli aspetti sia lavorativi che sociali sono stati estrapolati da molteplici teorie riguardanti i bisogni, le aspettative, la motivazione e la soddisfazione lavorativa (Maeran e Boccato, 2019). La scelta è stata guidata anche da una personale esperienza sul campo che ha sottolineato come alcune delle dimensioni riportate ricevano particolare attenzione nell'attuale mercato del lavoro. All'interno di questa sezione non sono state utilizzate delle scale precostituite ma sono presenti item composti da domande aperte che rilevano direttamente l'aspetto d'interesse. Due quesiti a risposta aperta propongono di scegliere: nel primo i 4 aspetti che il soggetto ritiene più importanti al momento attuale; nel secondo i 4 aspetti più rilevanti nel periodo precedente alla pandemia da COVID-19. L'obiettivo è quello di valutare implicazioni e conseguenze dei significativi eventi degli ultimi anni che hanno avuto un forte impatto nella vita privata e lavorativa delle persone. Questo ha portato numerosi cambiamenti nelle prospettive lavorative, nei sistemi motivazionali (intrinseci ed estrinseci) e nelle scale valoriali individuali dei lavoratori (Majerova et al., 2021). Procedendo all'interno della terza sezione sono inseriti due item strutturati come affermazioni, con una scala di risposta Likert a 6 punti esprime il grado di accordo (1= Molto in disaccordo, 6= Molto d'accordo). Il primo indaga la valorizzazione data dalla propria azienda alle dimensioni lavorative indicate dal soggetto come più rilevanti; il secondo rileva il peso che questa valorizzazione potrebbe avere su un'eventuale decisione di licenziamento. Alla luce dei recenti movimenti, come le grandi dimissioni, che stanno interessando il mercato lavorativo italiano ed estero, si è voluto esaminare in quale misura il fenomeno fosse riscontrabile nel campione di partecipanti (Digilio e Toiaivao, 2022). A tal fine è stato presentato un item con risposta dicotomica (sì/no) che sonda la quantità di lavoratori che negli ultimi cinque anni ha svolto la stessa professione. In caso di risposta

negativa, gli ultimi due item a risposta aperta domandano la principale motivazione del cambio di carriera e l'ipotetico criterio che guiderebbe la scelta di un nuovo lavoro.

La quarta suddivisione del questionario è dedicata all'indagine dello stato dell'arte del Work-life balance all'interno del campione di riferimento. I legami tra famiglia e lavoro, come approfondito nel Capitolo 3, sono indicatori fondamentali del benessere delle persone e della società in quanto influenzano sia la performance professionale che il funzionamento familiare (Maeran et al., 2016). La scala che valuta questo costrutto è costituita da 13 item estrapolati da scale, già presenti in letteratura, che si concentrano su diversi aspetti e dimensioni del Work-life balance. Sono stati scelti gli item di maggiore interesse per gli specifici scopi dello studio, nel rispetto di una lunghezza funzionale a non appesantire la compilazione dal punto di vista sia temporale che attentivo. Della scala SWING (Survey Work-home Interaction - Nijme Gen), che studia l'interazione tra casa e lavoro differenziandone la qualità e la direzione, sono stati utilizzati sei item (Geurts, Taris, Kompier, Dijkers, Van Hooff, e Kinnunen, 2005). Due di essi analizzano l'interazione negativa del lavoro sulla famiglia; due analizzano l'interazione negativa della famiglia sul lavoro (es: *“La mia situazione familiare mi rende così irritabile da trasferire le mie frustrazioni sui colleghi di lavoro”*); un item indaga l'interazione positiva del lavoro sulla famiglia ed infine l'ultimo indaga l'interazione positiva della famiglia sul lavoro. In seguito sono stati estratti due item dalla scala Carlson, la quale propone una prospettiva interessante del Work-life balance valutandolo sulla base di tre dimensioni (sviluppo, relazione ed efficienza) sia all'interno dell'ambito lavorativo che di quello familiare (Carlson, Kacmar, Wayne e Grzywacz, 2006). L'ultima scala considerata per questa sezione è la scala Fisher composta da 21 item anch'essi suddivisi sulla base di tre dimensioni: l'interferenza del lavoro nella vita privata (es: *“Faccio sacrifici personali per portare a termine il lavoro.”*), l'interferenza della vita privata nel lavoro e il supporto positivo tra vita privata e lavorativa. Gli studi di validazione dello strumento hanno inoltre confermato una correlazione significativa delle dimensioni con lo stress, la motivazione, il turnover e la soddisfazione lavorativa (Fisher, 2001). I cinque item utilizzati nel questionario del presente studio sono stati selezionati dalla scala Fisher in modo da rappresentare tutte le dimensioni. Nonostante la scala sia composta da item provenienti da strumenti differenti, essa prevede una scala di risposta Likert a 6 punti. La scelta di una modalità

di risposta comune a molte parti del questionario garantisce maggiore coerenza ed uniformità allo strumento considerato nella sua interezza. Infine, come nel caso del PSQ-12, anche in questa scala sono state apportate delle modifiche nella formulazione di alcuni item a seguito della somministrazione di prova che ha evidenziato delle difficoltà di interpretazione. Ad esempio, l'item tratto dalla scala di Fisher (2001) *“Prendo più seriamente i miei impegni a lavoro poiché allo stesso modo mi vengono richiesti anche a casa”* è stato riformulato come *“Prendo più seriamente i miei impegni a lavoro poiché a casa mi viene chiesto di essere responsabile.”*, rendendolo più scorrevole ed intuitivo.

La quinta ed ultima sezione è composta da 7 item, tratti da due scale principali, che esaminano aspetti più indiretti e contestuali del Work-life balance. L'obiettivo che si prefiggono è quello di indagare la reattività dell'azienda nei confronti di eventuali bisogni, espressi o latenti, dei propri lavoratori. Numerosi studi in letteratura hanno confermato la relazione positiva tra politiche aziendali family-friendly e un miglioramento dell'engagement lavorativo, della performance e della conciliazione tra vita lavorativa e vita privata (Clark, 2001). Quest'ultima sezione indaga, quindi, la work-culture nella quale sono immersi i partecipanti per capire come le aziende, e i leader al loro interno, gestiscano i cambiamenti conseguenti in particolar modo alla pandemia da COVID-19. Tre item sono tratti dalla scala sulla work-culture di Clark per indagare la flessibilità della mansione (es: *“Stabilisco io stesso dove investire tempo ed energie a lavoro”*), la flessibilità oraria e la presenza di supervisioni supportive da parte dei superiori (es: *“Non esprimo necessità personali al lavoro perché so che non verrebbero considerate.”*) (Clark, 2001). I restanti quattro item provengono dall'APA work and well-being survey 2021 (American Psychological Association) distribuito in America allo scopo di comprendere l'esperienza lavorativa delle persone in relazione al loro benessere mentale, allo stress lavoro-correlato e al cambiamento di priorità nello specifico periodo della pandemia (es: *“Da quando è iniziata la pandemia da COVID-19, la mia azienda/ente ha dato maggiore priorità alla salute fisica e mentale dei suoi lavoratori.”*) (APA, 2021). Tutti gli item di quest'ultima sezione hanno una scala di risposta Likert a 7 punti per esprimere il grado di accordo con il contenuto dell'affermazione.



## 4.2. LA SOMMINISTRAZIONE

Il questionario si intitola “Come vivi il tuo lavoro?”. Questo titolo vuole coinvolgere fin da subito il lettore in modo diretto evocando l’idea di un’esperienza personale e della possibilità di esprimere il proprio parere su un ambito preponderante come quello lavorativo. Lo strumento è stato pensato e realizzato per una compilazione online tramite dispositivi tecnologici sia fissi che portatili. Questo ha permesso di superare molti ostacoli e barriere architettoniche diffondendosi in aree più remote e raggiungendo un campione di persone maggiormente diversificato. Rispetto ad un questionario cartaceo consente di risparmiare sulle tempistiche di somministrazione in presenza, sulla necessità di avere un setting adeguato, sul personale necessario per la procedura e sulle tempistiche di analisi dei dati. Il questionario è stato creato tramite la funzione Google moduli del motore di ricerca Google che permette di realizzare questionari chiari, intuitivi e completi.

I ritmi sempre più accelerati della società moderna hanno portato ad una conseguente mancanza di disponibilità delle persone a sostenere l’attenzione e la concentrazione per un lungo periodo di tempo. Per questo motivo il questionario non vuole risultare uno strumento impegnativo e stima un tempo di compilazione tra i 10 e i 15 minuti.

La diffusione dello strumento è avvenuta tramite passa parola principalmente nel Nord Italia (Lombardia e Veneto) e la sua compilazione era accessibile a qualsiasi lavoratore esclusi i liberi professionisti, per necessità di indagare il rapporto con i superiori, e gli studenti che non svolgessero alcuna professione concomitante.

Precedentemente alla raccolta dati ufficiale, il questionario è stato diffuso per una somministrazione di prova tramite passa parola ad un campione inferiore, di circa 20 persone, composto sia da studenti che da lavoratori. Lo scopo della prova era quello di valutare la chiarezza del linguaggio utilizzato, la comprensibilità degli item, la durata della compilazione, l’intuitività delle consegne e l’interesse suscitato per l’argomento. Questa scelta si è rivelata molto utile in quanto, come riportato nel paragrafo precedente, ha portato all’inserimento di modifiche sia nella scelta di termini presenti in vari item che nella formulazione di alcune consegne.

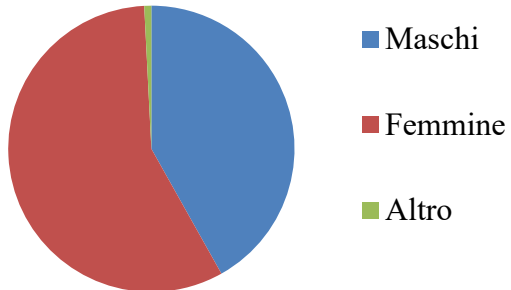
### **4.3. I PARTECIPANTI**

Il campione totale è costituito da 129 partecipanti di età compresa tra i 23 ed i 71 anni. Al fine di studiare le possibili correlazioni tra le dimensioni analizzate nel questionario e le informazioni demografiche si considerano i partecipanti suddivisi in due principali fasce d'età: maggiori di 35 anni e più giovani di 35 anni. Questo permette di fare delle considerazioni sulle differenze che possono esservi tra generazioni, considerando gli eventi storici e i fenomeni che hanno caratterizzato diversi momenti del mondo del lavoro.

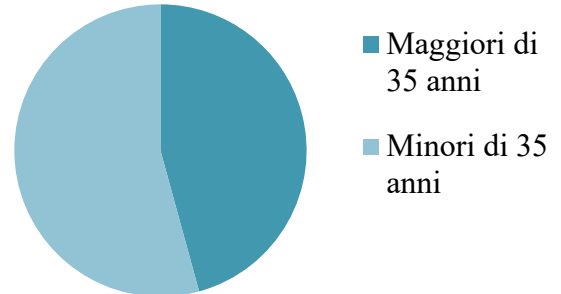
Il campione è piuttosto uniforme considerando una leggera preponderanza femminile (Maschi 41,9%, Femmine 57,4%, Altro 0,8%) e maggioranza di persone della fascia d'età inferiore (54,26% inferiore, 45,74% maggiore). I partecipanti sono tutti lavoratori dipendenti in quanto le uniche condizioni che impedivano di compilare il questionario erano quelle di essere liberi professionisti o studenti che ancora non stessero svolgendo una professione. Il desiderio alla base dello studio consiste nel voler raccogliere dati da professioni tra le più varie per poter comprendere il punto di vista comune da parte di tutti i lavoratori nei confronti del lavoro di per sé. L'interesse è, quindi, focalizzato sul significato del lavoro all'interno dell'intero mercato lavorativo, difatti fra professioni svolte dai partecipanti vi sono medici, insegnanti, responsabili HR, impiegati, infermieri, informatici, ingegneri, architetti e commerciali.

Come accennato nel paragrafo precedente, il campione di soggetti lavora e risiede nel Nord Italia, in particolare in Veneto ed in Lombardia. Infine, per quanto riguarda il livello d'istruzione la maggior parte dei soggetti ha conseguito una laurea Magistrale (o a Ciclo unico), seguiti da coloro che hanno raggiunto un Diploma di Scuola Superiore e successivamente i laureati in lauree Triennali. Nel complesso si tratta di un campione di persone con un livello culturale medio-alto che nella successiva analisi dei dati saranno considerate semplicemente come laureati e non laureati.

## Genere



## Età



*Figura 4.1. Informazioni demografiche: genere ed età del campione di partecipanti.*

## CAPITOLO 5: RISULTATI

All'interno di questo capitolo sono descritti i risultati della ricerca esplorativa condotta. Essi riguardano lo specifico campione di soggetti raggiunto, di conseguenza i dati riportati fanno strettamente riferimento alla peculiarità della composizione campionaria. Il campione non può essere considerato rigorosamente rappresentativo della popolazione italiana in generale, ma l'interesse del presente studio è quello di indagare se, confrontato con la letteratura, anche fra i partecipanti siano riscontrabili gli stessi fenomeni che stanno attualmente mutando il mondo del lavoro. I risultati sono stati analizzati con il pacchetto statistico SPSS tramite il quale sono state svolte delle analisi descrittive, un'analisi fattoriale e l'analisi di correlazioni tra elementi di differenti sezioni del questionario. I dati vengono presentati in base all'ordine delle parti di cui si compone il questionario somministrato e fanno sempre riferimento ad una numerosità totale pari a 129 soggetti.

### 5.1. SCALA PSYCAP

Per l'analisi della prima scala del questionario, ovvero la scala PSQ-12 indagante il costrutto del Capitale Psicologico, è stata svolta un'analisi descrittiva delle proprietà statistiche. Come delineato nel precedente capitolo, il questionario è al suo interno suddiviso in quattro gruppi di item, ciascuno mirato alla misurazione delle quattro componenti del Capitale Psicologico (Luthans e Youssef, 2004). Per ciascuna dimensione è stata calcolata l'affidabilità statistica tramite l'Alpha di Cronbach per valutare se effettivamente la scala sia stata in grado di rilevare il costrutto e le sue sfaccettature all'interno del campione di soggetti:

<b>Dimensioni PsyCap</b>	<b>Alpha di Cronbach</b>	<b>Media</b>	<b>Deviazione Standard</b>	<b>N. di elementi</b>
Efficacia	0,793	4,7139	1,01310	3
Speranza	0,779	4,5407	0,93593	4
Resilienza	0,626	4,7974	0,77550	3
Ottimismo	0,797	4,2130	1,27138	2

Totale	0,876	4,5696	0,77958	12
--------	-------	--------	---------	----

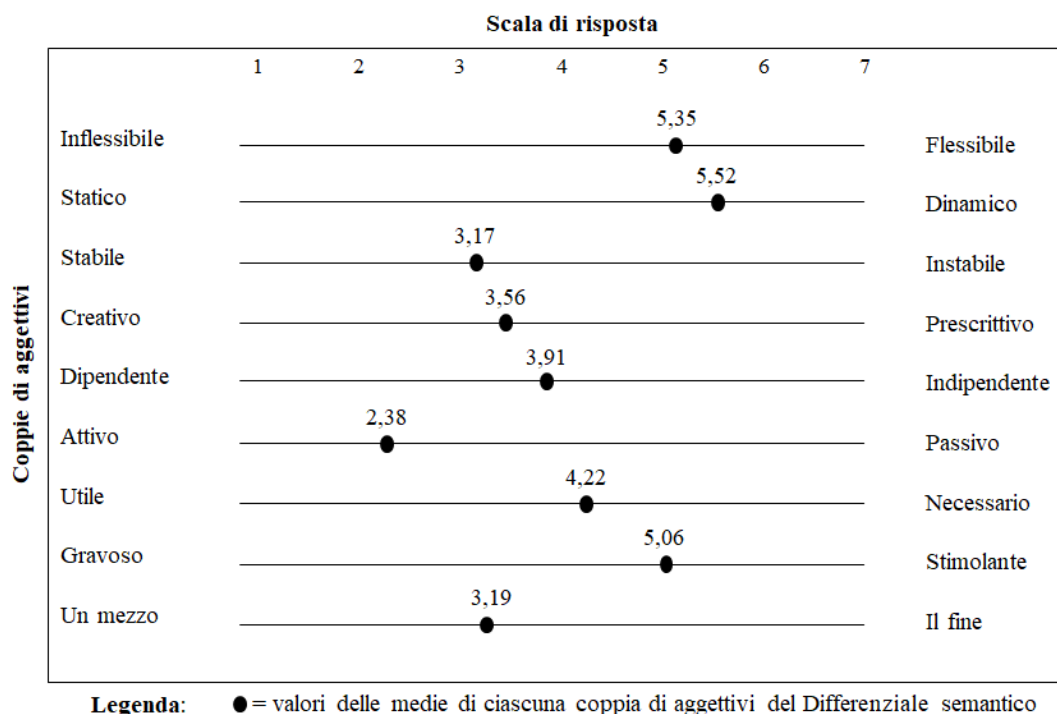
**Tabella 5.1.** *Coefficienti di affidabilità Alpha di Cronbach, media, deviazione standard e numero di item corrispondenti per ciascuna dimensione dello PsyCap e per la scala totale.*

Gli indici di attendibilità dei singoli componenti indicano che lo strumento è stato in grado di analizzare il costrutto di interesse con un livello discreto di affidabilità (alpha compresa tra 0,6 e 0,8). La dimensione che riscontra maggiore difficoltà, e presenta quindi l'attendibilità più bassa, è la resilienza (alpha 0,626), probabilmente per la complessità del costrutto. Nel complesso la scala totale possiede un buon livello di attendibilità in quanto l'alpha di Cronbach totale è di 0,876, corrispondente a tutti i 12 item, che secondo i parametri di interpretazione dell'indice è un ottimo risultato (alpha compresa tra 0,6 e 0,8 indica buona attendibilità).

## **5.2. DIFFERENZIALE SEMANTICO**

Anche in riferimento alla seconda sezione del questionario, contenente il differenziale semantico sugli attributi legati alla valutazione del proprio lavoro, si è condotta un'analisi descrittiva delle proprietà statistiche. Considerata la natura della tecnica di valutazione, che prevede una rilevazione maggiormente inconscia del costrutto, è interessante osservare per quale polo hanno propeso i partecipanti tra le nove coppie di aggettivi presentati su un continuum di risposta a 7 punti. Andando ad analizzarle in ordine, come mostrato nella Tabella 5.2., risulta che i partecipanti allo studio abbiano una visione flessibile (media 5,35), dinamica (media 5,52) e stimolante (media 5,06) del proprio lavoro. Un risultato molto positivo, inoltre, è la forte preponderanza di lavoratori che considerano di svolgere un lavoro attivo (media 2,38) invece che passivo. Essi inoltre sembrano vedere la propria professione anche come stabile (media 3,17), creativa (media 3,56) e come mezzo per raggiungere degli obiettivi (media 3,19), nonostante non vi sia una netta preponderanza della media delle risposte verso uno dei due poli. Infine le medie delle coppie di aggettivi dipendente-indipendente (media 3,91) e utile-necessario (4,22) sono prossime al punto centrale, ovvero ad una risposta neutra, che indica una generale indecisione su queste dimensioni. Nel complesso si può

osservare una prevalenza di persone che attribuiscono aggettivi positivi alla propria esperienza lavorativa.



**Tabella 5.2.** Distribuzione delle medie lungo il continuum di risposta per ciascuna coppia di aggettivi del Differenziale semantico.

Una seconda fase dell'analisi dei dati ha previsto il calcolo dei coefficienti di correlazione di Pearson (T test) per indagare l'esistenza di possibili relazioni tra dimensioni appartenenti a diverse parti del questionario. Paragonando i dati relativi agli elementi del differenziale semantico con le quattro dimensioni del PSQ-12 si sono interpretate le correlazioni risultate significative. Esse mostrano come a valori elevati in tutte e quattro le dimensioni dello PsyCap corrisponda una concezione del lavoro come flessibile e dinamico. Inoltre, persone con elevata efficacia, resilienza ed ottimismo considerano il proprio lavoro come più creativo. Vediamo nella Tabella 5.3. come una visione indipendente dell'attività lavorativa correli positivamente con tutte le dimensioni dello PsyCap, le quali correlano, invece, tutte negativamente per i soggetti che definiscono il lavoro passivo. Proseguendo, solo la dimensione dell'efficacia correla significativamente e negativamente con una considerazione necessaria del proprio

lavoro, quindi a livelli maggiori di efficacia percepita corrisponde una visione meno necessaria del lavoro e più utile. Infine vivere l'attività lavorativa in modo stimolante corrisponde a valori maggiori nelle quattro dimensioni del Capitale psicologico. Risultati più ambigui si riscontrano, invece, per la mancanza di correlazioni significative da parte della coppia di aggettivi: lavoro stabile o instabile, lavoro come mezzo o come fine.

Differenziale semantico	Dimensioni PsyCap			
	Efficacia	Speranza	Resilienza	Ottimismo
Inflessibile - Flessibile	0,190*	0,235**	0,177*	0,318**
Statico - Dinamico	0,342**	0,193*	0,215*	0,186*
Stabile - Instabile				
Creativo - Prescrittivo	- 0,252**		-0,245**	-0,231**
Dipendente - Indipendente	0,331**	0,225*	0,394**	0,280**
Attivo - Passivo	-0,367**	-0,242**	-0,253**	-0,230**
Utile - Necessario	-0,196*			
Gravoso - Stimolante	0,405**	0,480**	0,351**	0,500**
Un mezzo - Il fine				

**Tabella 5.3.** Coefficienti di correlazione di Pearson risultati significativi tra le dimensioni dello PsyCap e gli aggettivi del Differenziale semantico. \* indica una correlazione significativa a livello 0,01 (a due code), \*\* indica una correlazione significativa a livello 0,05 (a due code).

### 5.3. MISURAZIONE DELLE DIMENSIONI LAVORATIVE

La terza parte del questionario, come descritto nel Capitolo 4, è dedicata all'indagine del valore attribuito a varie dimensioni lavorative e al loro impatto su eventuali decisioni, facendo un paragone tra il periodo attuale ed una distanza di cinque anni nel passato. È fatto esplicito riferimento al periodo POST pandemia da COVID-19 e periodo PRE pandemia, intendendo quindi per POST le dimensioni che attualmente i lavoratori considerano come maggiormente significative. Ai partecipanti è stato chiesto

di indicare le quattro dimensioni più rilevanti estratte da un elenco precedentemente fornito. Nuovamente è stata eseguita un'analisi descrittiva dove si sono considerate in particolar modo le frequenze e le medie, in quanto il valore delle medie delle singole dimensioni rispecchia l'importanza data a ciascuna. Dai risultati emerge che la scala valoriale dei lavoratori attualmente vede come dimensione più importante la retribuzione economica seguita dalla realizzazione personale, dalla stabilità e dalla conciliazione con la vita privata, in ordine di importanza. Se in seguito si analizza l'ordine di importanza attribuito alle dimensioni, considerate nel periodo precedente alla pandemia, si nota che per le prime quattro posizioni l'ordine rimane invariato, nonostante i valori siano leggermente differenti. Ampliando la visuale, però, notiamo che le dimensioni collocate dopo la quarta posizione, che sono quindi ritenute meno rilevanti, sono effettivamente modificate nel loro ordine nei due periodi di tempo considerati. Questo significa che nonostante apparentemente non sembra esserci stato un cambiamento, per quanto riguarda le dimensioni ritenute cardinali, in realtà a livello più periferico lo si riscontra, come mostrato. Ciò risulta coerente con il dato che riporta una percentuale del 55% di persone che hanno mantenuto invariati i valori pre e post pandemia a fronte però di un 45% che ha effettivamente riscontrato dei cambiamenti nel proprio modo di considerare e vivere il lavoro. Difatti, le dimensioni dello smart working e della mission aziendale sono state considerate maggiormente a seguito della pandemia, mentre il ruolo sociale sembra aver perso peso, come mostrato nella Tabella 5.4.

Per motivi statistici è stato necessario un adattamento che ha previsto l'aggiunta di una quinta posizione nella quale classificare le dimensioni lavorative. Essa è stata assegnata come valore a tutte le dimensioni che i soggetti non avevano indicato tra le prime quattro più importanti. Questo ha permesso di avere lo stesso numero di risposte per tutte le dimensioni e quindi la stessa numerosità (N) totale, senza la quale non si sarebbero potuti confrontare i dati fra loro. Per questo motivo il valore minimo risulta 1 e il valore massimo risulta 5, intesi come posizione in una graduatoria d'importanza. Tenendo in considerazione questo adattamento, sono riportate nella Tabella 5.4. le medie delle dimensioni interpretate al contrario in quanto i valori inferiori corrispondono alle prime posizioni di valutazione, quindi dimensioni con le medie più



basse sono quelle maggiormente ritenute importanti. All'interno della Tabella 5.4., che segue, le dimensioni sono già presentate in ordine di importanza decrescente.

<b>Post pandemia</b>	<b>Media</b>	<b>Deviazione standard</b>	<b>Pre pandemia</b>	<b>Media</b>	<b>Deviazione standard</b>
Retribuzione economica	3,04	1,471	Retribuzione economica	2,91	1,495
Realizzazione personale	3,09	1,725	Realizzazione personale	3,28	1,732
Stabilità	3,70	1,613	Stabilità	3,62	1,631
Conciliazione con la vita privata	3,81	1,495	Conciliazione con la vita privata	4,12	1,332
Relazioni interpersonali	4,03	1,287	Relazioni interpersonali	4,19	1,217
Tempo libero	4,17	1,370	Tempo libero	4,22	1,340
Flessibilità oraria	4,54	1,038	Flessibilità oraria	4,59	0,889
Mission e valori aziendali	4,67	0,823	Ruolo sociale	4,61	0,930
Distanza logistica	4,70	0,735	Distanza logistica	4,63	0,848
Smart working	4,74	0,72	Mission e valori aziendali	4,65	0,835
Ruolo sociale	4,76	0,716	Smart working	4,67	0,979
Benefit tradizionali	4,91	0,451	Benefit tradizionali	4,88	0,516

**Tabella 5.4.** *Classificazione delle dimensioni lavorative, considerandone media e deviazione standard, in ordine decrescente rispetto all'importanza attribuita e suddivise in post-pandemia e pre-pandemia.*

Alla luce dell'analisi descrittiva svolta, si sono poi calcolate le correlazioni tra le dimensioni attraverso un T test per poterle porre a confronto in seguito.

<b>Dimensioni lavorative</b>	<b>Media</b>	<b>Deviazione standard</b>	<b>Correlazione</b>	<b>Significatività (P bilaterale)</b>
Tempo libero Post Tempo libero Pre	4,17 4,22	1,370 1,340	0,784	<0,001
Stabilità Post Stabilità Pre	3,70 3,62	1,613 1,631	0,722	<0,001
Retribuzione economica Post Retribuzione economica Pre	3,04 2,91	1,471 1,495	0,680	<0,001
Realizzazione personale Post	3,09	1,725	0,773	<0,001

Realizzazione personale Pre	3,28	1,732		
Conciliazione vita privata Post	3,81	1,495	0,717	<0,001
Conciliazione vita privata Pre	4,12	1,332		
Ruolo sociale Post	4,76	0,716	0,681	<0,001
Ruolo sociale Pre	4,61	0,930		
Relazioni interpersonali Post	4,03	1,287	0,810	<0,001
Relazioni interpersonali Pre	4,19	1,217		
Flessibilità oraria Post	4,54	1,038	0,590	<0,001
Flessibilità oraria Pre	4,59	0,889		
Distanza logistica Post	4,70	0,735	0,695	<0,001
Distanza logistica Pre	4,63	0,848		
Smart working Post	4,74	0,702	0,212	0,16
Smart working Pre	4,67	0,979		
Mission e valori aziendali Post	4,67	0,823	0,773	<0,001
Mission e valori aziendali Pre	4,65	0,835		
Benefit tradizionali Post	4,91	0,451	0,626	<0,001
Benefit tradizionali Pre	4,88	0,516		

**Tabella 5.5.** Statistica per campioni accoppiati: confronto delle medie, delle deviazioni standard e delle correlazioni corrispondenti alle dimensioni post pandemia e pre pandemia. Le righe azzurre indicano le dimensioni la cui importanza è aumentata nel post-pandemia.

Il valore P bilaterale viene spesso utilizzato nel T test per valutare la significatività, i suoi parametri di interpretazione prevedono che un valore P inferiore a 0,05 sia indice di una relazione statisticamente significativa. Tramite il test, quindi, emerge che tutte le dimensioni analizzate per campioni accoppiati sono tra loro correlate in modo significativo, di conseguenza si possono analizzare le variazioni di valori tra i due tempi considerati. Come si può notare nella Tabella 5.5. le differenze sono minime ma vi è stato un aumento di valore (medie inferiori nel post-pandemia) per le dimensioni: tempo libero, realizzazione personale, conciliazione con la vita privata, relazioni interpersonali e flessibilità oraria. Questi aspetti rimandano tutti alla sfera più personale della vita e rientrano tra le dimensioni considerate nella gestione del Work-life balance che sembrerebbero, quindi, acquisire lentamente maggior rilievo. Al contrario, gli aspetti lavorativi che hanno perso rilevanza a seguito della pandemia (medie superiori nel post-pandemia) sono: stabilità, retribuzione economica, ruolo sociale, distanza logistica, smart working, mission e valori aziendali e benefit tradizionali. Essi ricordano i valori

considerati tradizionalmente come priorità lavorative (ad eccezione dello smart working) e questi risultati potrebbero suggerire l’inizio della loro perdita di centralità.

Successivamente, nell’esplorazione delle correlazioni di Pearson tra differenti dimensioni del questionario, gli aspetti lavorativi della terza sezione sono stati confrontati con i dati delle quattro dimensioni dello PsyCap. Vengono innanzitutto considerate le dimensioni lavorative post-pandemia, mostrate nella Tabella 5.6., dove si ricorda che le correlazioni devono essere interpretate inversamente, ovvero correlazioni negative sono in realtà positive e viceversa. Si può quindi osservare che persone con elevata efficacia tendono a dare maggiore importanza alla realizzazione personale e alla mission aziendale, mentre considerano meno importanti il proprio tempo libero, la stabilità e i benefit aziendali. Similmente i lavoratori che hanno riportato una forte speranza valutano di maggiore importanza la realizzazione personale ed i valori aziendali, mentre ridimensionano il riconoscimento economico. La resilienza, in seguito, ha il numero maggiore di correlazioni in quanto al suo aumentare aumenta anche l’importanza della realizzazione personale, del ruolo sociale e della mission aziendale, al contrario persone resilienti considerano di poca importanza il tempo libero, la stabilità e i benefit tradizionali. Infine i lavoratori ottimisti sembrano considerare maggiormente la realizzazione personale insieme allo smart working e non danno peso, invece, alla retribuzione economica e ai benefit tradizionali.

Dimensioni Post pandemia	Dimensioni PsyCap				
	Efficacia	Speranza	Resilienza	Ottimismo	Tot
Tempo libero	0,192*		0,215*		
Stabilità	0,193*		0,188*		
Retribuzione economica		0,233**		0,185*	0,201*
Realizzazione personale	-0,374**	-0,228**	-0,227**	-0,222*	-0,329**
Ruolo sociale			-0,192*		
Smart working				-0,208*	
Mission e valori aziendali	-0,247**	-0,183*	-0,230**		-0,256**
Benefit tradizionali	0,258**		0,307**	0,221*	0,257**

**Tabella 5.6.** Coefficienti di correlazione di Pearson risultati significativi tra le dimensioni lavorative post-pandemia e le dimensioni del Capitale psicologico. \* indica

una correlazione significativa a livello 0,01 (a due code), \*\* indica una correlazione significativa a livello 0,05 (a due code).

A seguire sono stati calcolati i coefficienti di correlazione di Pearson, nuovamente per verificare l'esistenza di correlazioni significative tra le dimensioni post-pandemia e le coppie di aggettivi presentate nel Differenziale semantico. I risultati sono riportati nella Tabella 5.7. e, tra questi, si evidenziano alcune concezioni del lavoro interessanti come il fatto che persone che ritengono l'aspetto economico del lavoro come molto importante percepiscono la propria professione maggiormente come inflessibile, statica, prescrittiva, passiva e gravosa sulla propria vita. O ancora, sembra coerente che persone per le quali la propria realizzazione personale ha grande valore vivano l'esperienza lavorativa come creativa, indipendente, attiva, stimolante e come un fine da raggiungere.

<b>Dimensioni Post pandemia</b>	<b>Correlazioni significative Aggettivi Differenziale semantico</b>
Stabilità	Lavoro: inflessibile (0,253**), necessario (-0,222*), gravoso (0,247**), come mezzo (0,189*)
Retribuzione economica	Lavoro: inflessibile (0,271**), statico (0,184*), prescrittivo (-0,298**), passivo (-0,222**), gravoso (0,248**)
Realizzazione personale	Lavoro: creativo (0,203*), indipendente (-0,284**), attivo (0,175*), stimolante (-0,404**), come fine (-0,280**)
Conciliazione con la vita privata	Lavoro: utile (0,306**)
Relazioni interpersonali	Lavoro: dinamico (-0,183*), come fine (-0,213*)
Flessibilità oraria	Lavoro: flessibile (-0,234**)
Distanza logistica	Lavoro: stabile (0,233**), gravoso (0,188*), come mezzo (0,240**)
Smart working	Lavoro: flessibile (-0,294**), come mezzo (0,185*)
Benefit tradizionali	Lavoro: dipendente (0,206*), gravoso (0,269**)

**Tabella 5.7.** Coefficienti di correlazione di Pearson risultati significativi tra le dimensioni lavorative post-pandemia e le coppie di aggettivi del Differenziale

semantico. È indicato \* per una correlazione significativa a livello 0,01 (a due code) e \*\* per una correlazione significativa a livello 0,05 (a due code).

Dopo aver confrontato le relazioni delle dimensioni riguardanti il periodo attuale, successivo alla pandemia, l'analisi correlazionale si concentra poi nell'indagare quali correlazioni significative possono essere sottolineate riguardo le dimensioni considerate precedentemente all'avvento del COVID-19. In ordine, esse vengono messe in relazione con le quattro dimensioni del costrutto del Capitale Psicologico nella Tabella 5.8.

Dimensioni Pre pandemia	Dimensioni PsyCap				
	Efficacia	Speranza	Resilienza	Ottimismo	Tot
Tempo libero	0,261*		0,200*	0,193*	0,238**
Retribuzione economica		0,186*		0,185*	0,201*
Realizzazione personale	-0,320**	-0,195**			-0,258**
Relazioni interpersonali		-0,213*			-0,207*
Mission e valori aziendali			-0,288**		-0,174*
Benefit tradizionali			0,265**		

**Tabella 5.8.** Coefficienti di correlazione di Pearson risultati significativi tra le dimensioni lavorative pre-pandemia e le dimensioni del Capitale psicologico. \* indica una correlazione significativa a livello 0,01 (a due code), \*\* indica una correlazione significativa a livello 0,05 (a due code).

I risultati mostrano che all'aumentare dell'efficacia, diminuisce l'importanza del tempo libero ed aumenta quella della realizzazione personale. All'aumentare della speranza invece sembra diminuire l'attenzione verso l'aspetto economico, mentre aumenta il valore dato alla realizzazione personale e all'aspetto sociale. La resilienza, in seguito, correla positivamente con una maggiore importanza dei valori aziendali, ma negativamente con il tempo libero e i benefit tradizionali. Infine la quarta dimensione dell'ottimismo sembra correlare negativamente con punteggi elevati riguardanti il tempo libero ed il salario.

Sono state successivamente indagate le correlazioni di Pearson tra le dimensioni lavorative pre-pandemia e le coppie di aggettivi del Differenziale semantico.

<b>Dimensioni Pre pandemia</b>	<b>Correlazioni significative Aggettivi Differenziale semantico</b>
Tempo libero	Lavoro: dipendente (0,193*), necessario (-0,231**)
Stabilità	Lavoro: gravoso (0,180*), come mezzo (0,197*)
Retribuzione economica	Lavoro: inflessibile (0,205*), statico (0,190*), prescrittivo (-0,193*), passivo (-0,213*)
Realizzazione personale	Lavoro: indipendente (-0,261**), attivo (0,175*), stimolante (-0,322**), come fine (-0,203*)
Conciliazione con la vita privata	Lavoro: utile (0,196*)
Relazioni interpersonali	Lavoro: flessibile (-0,182*), dinamico (-0,305**), come fine (-0,285**)
Distanza logistica	Lavoro: come mezzo (0,191**)
Mission e valori aziendali	Lavoro: come fine (-0,198*)

**Tabella 5.9.** Coefficienti di correlazione di Pearson risultati significativi tra le dimensioni lavorative pre-pandemia e le coppie di aggettivi del Differenziale semantico. È indicato \* per una correlazione significativa a livello 0,01 (a due code) e \*\* per una correlazione significativa a livello 0,05 (a due code).

All'interno dei risultati della Tabella 5.9. è interessante notare come i lavoratori che ritengono importante la conciliazione tra vita privata e vita lavorativa abbiano una concezione del proprio lavoro come qualcosa che deve avere un'utilità. Uno sguardo d'insieme mostra, quindi, che le correlazioni sono risultate significative tra dimensioni prevedibilmente coerenti tra loro.

Complessivamente gli aspetti lavorativi pre-pandemia e post-pandemia hanno un forte accordo fra loro (coefficienti di correlazione di Pearson compresi tra 0,60 e 0,80 ad eccezione dello smart working che è 0,20). Non sono molte le correlazioni risultate significative e nell'insieme ve ne sono di più per quanto riguarda il periodo attuale, in ogni caso i risultati ottenuti stimolano numerose riflessioni che verranno esposte nel prossimo capitolo.

Proseguendo con le analisi, in relazione ai dati anagrafici del campione, la percentuale di maschi e femmine che hanno cambiato la propria gerarchia valoriale, tra il periodo pre-pandemia e post-pandemia, riguarda maggiormente le donne: il 48,6% delle donne ha riportato dimensioni differenti e il 51,4% no; tra gli uomini, invece, il 40,7% ha cambiato idea ed il 59,3% ha mantenuto i valori passati. Inoltre, hanno cambiato l'importanza attribuita alle varie dimensioni lavorative in modo maggiore i soggetti in possesso di una laurea (51,1% laureati, 30,8% non laureati) e i lavoratori della fascia d'età inferiore a 35 anni (52,9% <35anni, 35,6% >35anni).

Passando poi all'analisi degli item successivi, interni alla terza sezione del questionario, si rileva che il 63,6% dei soggetti ritiene che le dimensioni considerate personalmente significative siano valorizzate e stimolate nell'organizzazione dove attualmente lavorano. Tuttavia ben il 36% dei partecipanti non è d'accordo con questa affermazione, seppur non rappresenti la maggioranza, è un'importante percentuale rappresentativa di un'esplicita insoddisfazione. Ignorare aspetti importanti per i lavoratori può portare a delle conseguenze negative sia nella vita privata che nella performance lavorativa, implicando ricadute organizzative, come l'aumento di turnover (Vyas, 2022). Difatti l'item successivo rivela che ben il 40% delle persone affronterebbe un'ipotetica decisione di licenziamento considerando come criterio il rispetto o meno delle dimensioni ritenute rilevanti. Inoltre, nel momento in cui è stato chiesto quale dimensione lavorativa fosse ritenuta maggiormente mancante nella propria professione, la risposta più comune è stata la retribuzione economica non adeguata (28,7% del campione), seguita poi dalla scarsa realizzazione personale (17,1%), dalla carenza di sufficiente tempo libero (6,2%) al pari delle scarse opportunità di crescita professionale (6,2%). Per evitare condizionamenti la modalità di risposta era aperta in modo che potessero essere riportate anche dimensioni non considerate precedentemente e questo ha portato, difatti, all'emergere di nuovi aspetti quali: la crescita professionale, la comunicazione interna dell'organizzazione, il riconoscimento del proprio ruolo e del proprio operato, l'autonomia nella gestione delle attività.

In questi ultimi item i risultati mostrano che il 63,6% delle donne percepiscono che i propri valori lavorativi vengano rispettati e valorizzati sul luogo di lavoro, similmente agli uomini che condividono questa affermazione per il 64,8%. Inoltre, percepiscono di

più questa attenzione da parte dei propri datori di lavoro le persone in possesso di una laurea (64,4% dei laureati), nonostante la percentuale dei non laureati della stessa opinione sia molto simile, ovvero il 61,5%. Considerando l'età anagrafica, invece, vi è una netta maggioranza di lavoratori oltre i 35 anni (il 71,2%) che ritiene che nella propria organizzazione gli aspetti lavorativi indicati siano valorizzati, mentre poco più della metà dei giovani prova lo stesso sentimento (57,2%).

Coerentemente con quanto emerso precedentemente, le donne tengono in maggiore considerazione le proprie priorità dimensionali come guida in una ipotetica decisione di licenziamento (concorda l' 89,2% delle donne e l'85,1%, degli uomini). Di fronte ad un eventuale licenziamento l'87,8% dei laureati considererebbero come criteri principali le dimensioni indicate precedentemente come rilevanti, dei non laureati, invece, lo farebbe l'87,2%. Confrontando le due fasce d'età il 90% delle persone al di sotto dei 35 anni è d'accordo con l'affermazione dell'item, insieme all'84,8% della fascia d'età più matura. Sembra quindi che i giovani diano una grande importanza ai propri valori lavorativi dai quali si fano guidare nell'affrontare le scelte della vita.

Uno dei fenomeni più recenti che ha portato grande scompiglio e dinamicità nel mercato del lavoro è quello delle grandi dimissioni. Ipotizzando una relazione con i cambiamenti valoriali e di vita portati dalla pandemia da COVID-19 se ne è voluta indagare l'entità fra i partecipanti. I risultati mostrano che il 31,7% del campione considerato ha affrontato un cambiamento di professione negli ultimi cinque anni a fronte dei 68,3% che invece hanno mantenuto la precedente posizione lavorativa. Nonostante non rappresenti la maggioranza e non sia esplicitamente collegato con il fenomeno, la percentuale di persone che ha cambiato lavoro non è irrisoria e potrebbe essere legata all'attuale tendenza. Per coloro che hanno dichiarato di aver affrontato il cambiamento lavorativo negli ultimi cinque anni è stato chiesto di indicare quale fosse stata la motivazione principale. Il 27,1% ha voluto cambiare per poter avere un miglioramento dal punto di vista economico, il 14,7% ha indicato di aver voluto sentirsi maggiormente realizzato a livello personale, il 14% era interessato ad una crescita professionale. Due dati interessanti da sottolineare sono il 10% di persone che hanno espresso la volontà di aver voluto maggiore conciliazione con la vita privata e il 6% di persone che hanno affrontato il cambiamento per ottenere orari più flessibili. Tra le persone che hanno



cambiato posizione lavorativa negli ultimi cinque anni sono in maggioranza le donne (40,3%) rispetto agli uomini (20,8%). Sono emersi inoltre maggiori spostamenti nel mondo del lavoro per coloro che hanno conseguito una laurea (35,2%) rispetto ai lavoratori diplomati (23,7%). Al contrario, prevedibilmente, la grande maggioranza dei lavoratori della fascia d'età superiore non ha cambiato professione di recente (89,7%) mentre i giovani si dividono esattamente a metà fra soggetti che hanno affrontato (50%) o meno (50%) un cambiamento.

In ultimo, come riportato nel capitolo precedente, i dati riguardanti il titolo di studio ritraggono un campione di cultura medio-alta con una preponderanza di persone in possesso di una Laurea di secondo livello Magistrale o a Ciclo unico (36,4%). I partecipanti con una Laurea di primo livello Triennale sono il 15,5% e una grande fetta dell'insieme ha conseguito un Diploma di Scuola Superiore (29,5%). Al fine di condurre più agevolmente le analisi e la ricerca di correlazioni tra diverse dimensioni si è preferito suddividere il campione semplicemente in laureati e non laureati. Rispettivamente la percentuale di laureati è del 69,8% mentre i non laureati sono il 30,2%.

È stato fatto un T test per calcolare le correlazioni significative della scolarità con tutte le altre dimensioni rilevate nel questionario, i risultati sono riportati nella Tabella 5.10. e la loro significatività è data dal valore del P bilaterale minore di 0,05.

Dimensioni questionario	Laureati		Non laureati		Significatività (P bilaterale)
	Media	Deviazione standard	Media	Deviazione standard	
Lavoro necessario	3,88	2,065	4,92	2,120	0,10
Stabilità post	3,91	1,584	3,21	1,592	0,22
Realizzazione personale post	2,83	1,763	3,96	1,490	0,009
Smart working post	4,63	0,814	4,97	0,160	0,011
Tempo libero pre	4,38	1,223	3,85	1,531	0,038
Stabilità pre	3,86	1,604	3,08	1,579	0,012

Realizzazione personale pre	2,97	1,757	4,00	1,451	0,002
-----------------------------	------	-------	------	-------	-------

**Tabella 5.10.** Risultati del T test delle correlazioni significative misurate tra la scolarità e le dimensioni dell'intero questionario riportando le medie e le deviazioni standard di ciascuna.

I risultati presentano una panoramica dove i lavoratori in possesso di una laurea attribuiscono maggior valore al fatto di raggiungere una realizzazione personale, sia attualmente che nel periodo precedente alla pandemia, e alla possibilità di lavorare in modalità smart working. Per quanto riguarda i partecipanti non laureati il lavoro viene visto come una necessità, coerente con il risultato per il quale essi attribuiscono maggior peso alla dimensione della stabilità sia pre-pandemia che post-pandemia. Inoltre le persone diplomate, nel periodo pre COVID-19, davano maggior peso al proprio tempo libero rispetto ai laureati.

#### 5.4. MISURAZIONE DEL WORK-LIFE BALANCE

Durante l'analisi dei dati si è scelto di unire la quarta e la quinta sezione del questionario in quanto, seppur liberamente ispirate a scale differenti, indagano da diverse prospettive lo stesso costrutto del Work-life balance. Proprio per la natura multiforme della struttura della scala è stata applicata un'analisi fattoriale di tipo esplorativo che andasse ad individuare ipotetici fattori latenti in grado di spiegare sinteticamente le dimensioni indagate dagli item. L'analisi fattoriale, una volta verificata la matrice delle correlazioni del modello ed eseguita la rotazione dei dati, ha portato all'estrazione di quattro fattori principali:

- *Influenza negativa del lavoro sulla famiglia*, ovvero la dinamica per la quale gli eventi e le emozioni esperite sul luogo di lavoro hanno delle ricadute negative che peggiorano il benessere e la qualità della vita privata e la sfera di interessi personali. Tramite le statistiche di affidabilità essa risulta avere un'Alpha di Cronbach non particolarmente elevata di 0,654 ma il fattore è rappresentativo di 6 item coerenti fra loro. La media del fattore è 2,8760 e la deviazione standard è 0,99944.

- *Influenza positiva del lavoro sulla famiglia*, cioè l'apporto positivo, dal lavoro, di maggiori energie ed incentivi che si ripercuote sulla vita personale del lavoratore migliorandola in un rapporto di reciproco supporto e stimolo. L'influenza positiva riporta un coefficiente di affidabilità anch'esso non molto alto pari a 0,645 ed è rappresentativo di 4 item. La media del fattore è 3,7225 e la deviazione standard è 0,93452.
- *Influenza negativa della famiglia sul lavoro*, si riferisce alla condizione in cui la famiglia e la vita privata dell'individuo diventano un peso che si insinua nelle attività lavorative portando preoccupazioni e frustrazioni esterne. L'Alpha di Cronbach risultante è la più bassa, ovvero 0,568, e questo fattore è rappresentativo di 3 item. La media del fattore è 2,2326 e la deviazione standard è 0,84841.
- *Cultura aziendale*, riguarda l'insieme di comportamenti, atteggiamenti e scelte che l'organizzazione, datrice di lavoro, ha messo in atto in relazione alle tematiche di benessere fisico e psicologico conseguenti ai cambiamenti legati al periodo centrale e successivo alla pandemia. Quest'ultimo fattore ha un'affidabilità di 0,766 ed è rappresentativo di 4 item. La media del fattore è 3,7849 e la deviazione standard è 1,40303.

Nonostante i coefficienti di attendibilità calcolati non siano particolarmente elevati, i fattori estratti sono coerenti con gli item che descrivono ed effettivamente rappresentativi delle dimensioni che si prefiggono di misurare. Considerando i parametri di affidabilità dell'Alpha di Cronbach, un valore compreso tra 0,6 e 0,8 risulta un'attendibilità accettabile e vi rientrano tre fattori su quattro. Solo l'influenza negativa della famiglia sul lavoro ha un'attendibilità incerta, ovvero compresa tra 0,4 e 0,6, anche se non eccessivamente bassa. Considerando le medie dei fattori, nonostante nessuna di esse sia particolarmente elevata, si può osservare come all'interno del campione quello maggiormente riscontrato è l'accordo con il quarto fattore relativo alla cultura aziendale, seguito dall'influenza positiva del lavoro sulla famiglia, dall'influenza negativa del lavoro sul funzionamento familiare e per ultimo l'influenza negativa della famiglia sull'attività lavorativa.

Completate le prime analisi descrittive dei dati raccolti, sono stati calcolati i coefficienti di correlazione di Pearson per indagare l'esistenza di possibili relazioni tra dimensioni appartenenti a diverse parti del questionario.

Fattori	Dimensioni PsyCap			
	Efficacia	Speranza	Resilienza	Ottimismo
Negativo Lavoro-Famiglia	-0,175*	-0,323**		-0,309**
Positivo Lavoro-Famiglia	0,256**	0,191*	0,211*	0,319**
Negativo Famiglia-Lavoro	-0,221*	-0,177*		
Cultura aziendale	-0,451**	-0,454**	-0,366**	-0,458**

**Tabella 5.11.** Coefficienti di correlazione di Pearson risultati significativi tra le dimensioni dello PsyCap e i fattori del Work-life balance. \* indica una correlazione significativa a livello 0,01 (a due code), \*\* indica una correlazione significativa a livello 0,05 (a due code).

Confrontando i quattro fattori estratti per il Work-life balance e le quattro dimensioni dello PsyCap i risultati, nella Tabella 5.11., hanno mostrato che una persona che vive una situazione di influenza negativa del proprio lavoro sulla vita familiare ha anche, prevedibilmente, bassi livelli di efficacia, speranza ed ottimismo. Al contrario un'influenza positiva dell'attività lavorativa sul funzionamento familiare correla positivamente con tutte e quattro le dimensioni del Capitale psicologico. Il terzo fattore del potere negativo esercitato dalla famiglia sulle dinamiche lavorative diminuisce all'aumentare delle dimensioni dell'efficacia e della speranza. Infine, un risultato insolito riguarda la cultura aziendale che correla negativamente con tutte le dimensioni, quindi un risultato elevato dello PsyCap non è indicativo di una relazione positiva con la cultura organizzativa.

I fattori del Work-life balance paragonati, invece, alle dimensioni lavorative post-pandemia, suggeriscono che le persone con elevata influenza negativa della famiglia sul lavoro tengano in maggiore considerazione la retribuzione economica, anche se non danno molto peso agli aspetti sociali, quali il ruolo e le relazioni interpersonali. Una

persona che ha valori elevati nell'influenza positiva del lavoro sulla famiglia è emerso che consideri più importante il ruolo sociale che rappresenta il proprio impiego. Un dato inaspettato, invece, è la correlazione negativa tra una forte influenza negativa della famiglia sul lavoro ed un'elevata considerazione della flessibilità oraria e dello smart working. Per quanto riguarda la cultura aziendale, infine, correla positivamente con i benefit tradizionali e correla negativamente con la realizzazione personale e lo smart working.

Dimensioni Post pandemia	Fattori Work-life balance			
	Negativo Lavoro Famiglia	Positivo Lavoro Famiglia	Negativo Famiglia Lavoro	Cultura aziendale
Retribuzione economica			-0,206*	
Realizzazione personale				0,179*
Ruolo sociale		-0,224*	0,174*	
Relazioni interpersonali			0,239*	
Flessibilità oraria	0,272**			
Smart working	0,178*			0,188*
Benefit tradizionali				-0,199*

**Tabella 5.12.** Coefficienti di correlazione di Pearson risultati significativi tra le dimensioni lavorative post-pandemia e i quattro fattori del Work-life balance. \* indica una correlazione significativa a livello 0,01 (a due code), \*\* indica una correlazione significativa a livello 0,05 (a due code).

In seguito si sono indagate le relazioni con le dimensioni lavorative pre-pandemia, sono risultate significative solo tre correlazioni di Pearson. Come riportato nella Tabella 5.13., attribuire importanza al tempo libero corrisponde a punteggi elevati nella cultura aziendale. Un'influenza negativa della famiglia sulla vita lavorativa, invece, sembra correlare con una scarsa attenzione verso la propria realizzazione personale prima del COVID-19. In ultimo, l'effetto positivo che può esercitare l'attività lavorativa sul funzionamento familiare aumenta l'importanza attribuita alle relazioni interpersonali.

	Fattori Work-life balance
--	---------------------------

<b>Dimensioni Pre pandemia</b>	<b>Negativo Famiglia Lavoro</b>	<b>Positivo Lavoro Famiglia</b>	<b>Negativo Famiglia Lavoro</b>	<b>Cultura aziendale</b>
Tempo libero				-0,184*
Realizzazione personale			0,181*	
Relazioni interpersonali		-0,192*		

**Tabella 5.13.** Coefficienti di correlazione di Pearson risultati significativi tra le dimensioni lavorative pre-pandemia e i quattro fattori del Work-life balance. \* indica una correlazione significativa a livello 0,01 (a due code), \*\* indica una correlazione significativa a livello 0,05 (a due code).

Le ultime dimensioni del questionario, prese in considerazione nell'analisi delle correlazioni significative, sono state l'età e il genere del campione di partecipanti. Dimensione di grande interesse è l'età dei lavoratori che permette di porre a confronto differenti generazioni, osservando eventuali cambiamenti valoriali o culturali e la loro influenza in diversi periodi del mondo del lavoro.

<b>Dimensioni questionario</b>	<b>Minori di 35 anni</b>		<b>Maggiori di 35 anni</b>		<b>Significatività (P bilaterale)</b>
	<b>Media</b>	<b>Deviazione standard</b>	<b>Media</b>	<b>Deviazione standard</b>	
Resilienza	4,6286	0,71457	4,9266	0,81900	0,10
Negativo Famiglia Lavoro	2,3810	0,84038	2,0565	0,83081	0,22
Tempo libero post	3,86	1,554	4,54	1,006	0,009
Relazioni interpersonali post	4,30	1,068	3,71	1,451	0,011
Tempo libero pre	3,90	1,534	4,59	0,949	0,038
Retribuzione economica pre	2,63	1,364	3,25	1,582	0,012

**Tabella 5.14.** Risultati del T test delle correlazioni significative misurate tra le due fasce d'età, inferiore e superiore a 35 anni, e le dimensioni dell'intero questionario, riportando le medie e le deviazioni standard di ciascuna.

I risultati del calcolo del T test, come mostrato nella Tabella 5.14., riguardano i soli valori correlazionali risultati significativi. Dalla loro interpretazione emerge che all'aumentare dell'età le persone dimostrano maggiore resilienza in relazione al proprio lavoro, inoltre, considerando il periodo attuale post-pandemia, sembra che persone più mature attribuiscono un valore secondario al proprio tempo libero rispetto alle nuove generazioni. Questa relazione viene confermata anche nel periodo precedente al COVID-19 a riprova del fatto che i giovani ingressi nel mondo del lavoro hanno portato e mantenuto una nuova attenzione per gli aspetti legati alla vita personale nel rispetto del Work-life balance. Nonostante questo dato non sottolinei un effettivo cambiamento, esso mette in luce la direzione che le nuove generazioni di lavoratori stanno perseguendo. Un'altra correlazione risultata significativa riguarda la minore considerazione dell'aspetto economico da parte dei lavoratori con età superiore a 35 anni nel periodo precedente alla pandemia. I lavoratori della fascia d'età maggiore, inoltre, considerano attualmente di grande valore i rapporti interpersonali, a differenza di quanto ci si poteva aspettare alla luce dei recenti movimenti. Infine i lavoratori più giovani sembrano soffrire maggiormente un'influenza negativa della famiglia sulla propria vita lavorativa.

Concludendo, vengono approfondite le relazioni esistenti tra il genere (femminile e maschile) e le dimensioni indagate nelle varie sezioni del questionario. Nel prospetto della Tabella 5.15. sono riportate esclusivamente le correlazioni significative. Tra queste si può leggere che le donne tendono a considerare il proprio lavoro come un'attività stimolante a differenza degli uomini. Invece, le altre due correlazioni riguardano la dimensione della retribuzione economica alla quale gli uomini attribuiscono meno importanza sia nel periodo attuale che in quello precedentemente alla pandemia da COVID-19.

Dimensioni questionario	Maschi		Femmine		Significatività (P bilaterale)
	Media	Deviazione standard	Media	Deviazione standard	
Lavoro stimolante	4,72	1,352	5,22	1,436	0,051
Retribuzione economica post	2,76	1,373	3,27	1,502	0,051

Retribuzione economica pre	2,56	1,436	3,20	1,480	0,015
-------------------------------	------	-------	------	-------	-------

**Tabella 5.15.** Risultati del T test delle correlazioni significative misurate tra il genere, maschile o femminile, e le dimensioni dell'intero questionario, riportando le medie e le deviazioni standard di ciascuna.



## **CAPITOLO 6: DISCUSSIONE DEI RISULTATI**

### **6.1. CAMBIAMENTO DEL SIGNIFICATO DEL LAVORO**

Giunti al termine di questa ricerca sperimentale è opportuno condividere alcune riflessioni sul significato dei risultati ottenuti. Uno degli scopi principali di questo studio consisteva propriamente nel cercare di comprendere quale fosse il significato e il valore del concetto di lavoro per le persone, in questo preciso momento storico, per poi indagare se vi fosse una differenza con il valore attribuito in passato, sia inteso in senso generale che riferito al periodo precedente alla pandemia da COVID-19. Innanzitutto, per avere la consapevolezza del quadro generale all'interno del quale dovesse essere considerato il campione di soggetti, si è misurato lo stato del Capitale psicologico attuale. Nel complesso i lavoratori dimostrano di avere buoni livelli di efficacia sul posto di lavoro, quindi sanno come organizzarsi al meglio e far fruttare le proprie competenze e potenzialità. Possiedono anche buoni livelli di speranza, che aiuta a superare le difficoltà e ad essere motivati, oltre a confermare un buon livello di ottimismo per le proprie prospettive lavorative future. La dimensione della quale i lavoratori sembrano più insicuri è quella della resilienza, probabilmente per la complessità del costrutto. La capacità di resistere e superare le avversità con tenacia, senza lasciarsi abbattere dalle situazioni, ma traendone forza e adoperando al meglio le risorse per farvi fronte, risulta molto complessa. È probabile che negli ultimi anni questa capacità sia stata necessaria e sempre più richiesta proprio perché vari avvenimenti, come la pandemia e la crisi economica, hanno creato dei momenti di difficoltà che richiedevano grande resilienza (Ortiz-Bonnin et al., 2023). Grazie alla somministrazione della scala PSQ-12, quindi, si è constatata tra i partecipanti l'effettiva presenza di risorse, strumenti psicologici e di comportamenti utili per raggiungere il benessere personale e la soddisfazione lavorativa desiderata. Questo ha rappresentato un primo passo verso la comprensione di come le persone vivano la propria esperienza lavorativa.

Posti di fronte alla scelta di vari aggettivi con i quali i soggetti potevano rappresentare il proprio significato di lavoro si è piacevolmente visto che vi è una tendenza generale ad

attribuire attributi con valenza positiva. Questo indica che all'interno del campione le persone, a livello consapevole, descrivono un'esperienza piacevole e positiva della quale sembrano soddisfatti. Tramite il Differenziale semantico contenuto nel questionario, a differenza di quanto sostenuto nei recenti articoli della letteratura, è emerso che i lavoratori percepiscono molta flessibilità nel proprio lavoro ed in quantità ancora maggiore lo considerano dinamico. Questo risultato potrebbe essere legato anche al fatto che numerose aziende hanno già messo in pratica e sostenuto numerosi cambiamenti ed innovazioni per venire in contro alle esigenze post-pandemia dei dipendenti (Vyas, 2022). Difatti, i partecipanti sostengono in modo deciso di vivere un lavoro attivo e stimolante, nonostante non abbiano la percezione di svolgere delle attività effettivamente utili quanto più un misto tra utilità e necessità. Coerentemente con quanto appena detto, risulta che il lavoro, nell'ideologia delle persone, rappresenti più un mezzo di cui servirsi per raggiungere obiettivi, riconoscimenti o sensazioni. Non viene considerato più come il fine ultimo del proprio sforzo, come sostengono numerose ricerche secondo le quali gli aspetti più importanti della vita delle persone ormai si riferiscono alla sfera extra-lavorativa e privata, per la quale il lavoro è necessario da un punto di vista soprattutto economico (Frederick, 2021). Invece si trova in contrasto con i recenti movimenti, che hanno interessato il mondo del lavoro, il dato secondo il quale la maggior parte dei partecipanti associa il proprio concetto di lavoro alla stabilità. Come più volte sottolineato nei capitoli precedenti, la flessibilità di orari, di mansioni e di organizzazione è fra le richieste rivolte alle aziende più sentite degli ultimi anni (Vyas, 2022), al contrario nella presente ricerca non è stato riscontrato come aspetto mancante.

È interessante notare come si relazionino tra loro i vari aspetti indagati. Difatti, persone che possiedono un Capitale psicologico ben sviluppato in tutte e quattro le sue dimensioni (efficacia, speranza, resilienza e ottimismo), in modo prevedibile, riescono a vivere il proprio lavoro considerandolo flessibile, dinamico, stimolante, indipendente e non lo considerano un'attività passiva. Inoltre sembra essere importante il senso di efficacia sperimentato nell'ambito lavorativo in quanto è correlato ad una visione del lavoro non come semplice necessità, ma come aspetto utile. Infine, una persona ottimista, con senso di efficacia e capacità di resilienza valuta il proprio lavoro come creativo. Tutti questi aspetti sono elementi positivi che migliorano il benessere fisico e

psicologico del lavoratore e questo conferma il valore dello PsyCap come indice di benessere personale e della soddisfazione lavorativa.

Grazie alla richiesta di esprimere la propria gerarchia riguardo le dimensioni lavorative maggiormente rilevanti nel lavoro, si è potuto creare un prospetto più chiaro di quale significato esso abbia attualmente. Le ricerche che si sono dedicate all'analisi e alla comprensione dei cambiamenti, che stanno interessando il mondo del lavoro, sostengono che i lavoratori abbiano nuovi obiettivi e priorità legati alla sfera privata ed individuale. Essi considerano maggiormente elementi lavorativi intrinseci piuttosto che estrinseci, in modo da poter preservare il proprio tempo libero, i propri interessi e le relazioni sociali (Majerova, 2021). Secondo quanto emerso dal questionario somministrato, la dimensione che ricopre la posizione di maggiore importanza è la retribuzione economica, a dispetto di quanto sostenuto in letteratura. Questo sottolinea quanto l'aspetto economico abbia inevitabilmente influenza sulla vita delle persone in quanto strumento di sostentamento e mezzo per ottenere altri beni o raggiungere obiettivi. La seconda dimensione, per importanza, è la realizzazione personale a riprova del fatto che nonostante non sia la prima scelta le persone danno grande rilievo ad aspetti personali di crescita e miglioramento e desiderano essere felici e sentirsi realizzati (Varshney, 2021). I valori delle due dimensioni risultano molto simili quindi sono quasi considerabili di equa importanza. Successivamente nella terza posizione vi è la stabilità, in armonia con quanto sostenuto dalla letteratura dove si è discusso molto di quanto le condizioni lavorative fossero già caratterizzate dall'incertezza prima ancora dell'avvento del COVID-19, il quale ha esasperato queste problematiche portando a sperimentare ancora maggiore instabilità, nonostante in alcuni casi abbia anche spinto le persone ad accettare questo rischio pur di svolgere un lavoro rispettoso dei propri desideri (De Ceglia, 2022). Ai partecipanti è stato chiesto di indicare le quattro dimensioni ritenute fondamentali e come quarto aspetto è stato indicato la conciliazione con la vita privata. Considerando la numerosità e la natura delle alternative proposte come dimensioni, è un risultato che stupisce molto. Questo dimostra, infatti, come l'attenzione per una coesistenza positiva e collaborativa del proprio ruolo personale e familiare con quello lavorativo è tra gli elementi che più vengono presi in considerazione. Se si considerano, invece, gli aspetti lavorativi più importanti, nel periodo precedente alla pandemia, le quattro dimensioni considerate attualmente le più

significative, rimangono invariate sia nella natura che nell'ordine. Il significato del lavoro non sembra essere sostanzialmente cambiato tra i due periodi temporali presi in considerazione, ad un primo sguardo. Se invece si considera a livello periferico l'intera scala gerarchica delle dimensioni, rispettivamente post-pandemia e pre-pandemia, vi è stato un cambiamento per quanto riguarda l'ordine di importanza attribuita alla mission aziendale, allo Smart working e al ruolo sociale. Un aspetto significativo, che rappresenta maggiormente l'inizio di una direzione differente rispetto ai valori del passato, risulta dal confronto dei valori specifici riferiti alle dimensioni lavorative. A prescindere da quanto siano state considerate rilevanti, vi è stato, dal periodo pre-pandemia, un aumento dell'attenzione rivolta al tempo libero, alla realizzazione personale, alla conciliazione con la vita privata e alle relazioni interpersonali. Questo significa che a differenza dei criteri tradizionali, stanno lentamente acquisendo maggior rilievo aspetti legati alla sfera privata e sociale. Nonostante questi risultati non mettano in luce un'evidente trasformazione del significato del lavoro, quasi la metà del campione di soggetti ha indicato dimensioni lavorative differenti nel momento attuale rispetto al passato. Un cambiamento sembra quindi in atto, ma esso non emerge in modo lampante all'interno della presente ricerca. I risultati devono, inoltre, tenere in considerazione anche l'impostazione degli item presentati in quanto le dimensioni indicate venivano scelte da un elenco precedentemente fornito e questo potrebbe aver direzionato in parte le risposte o potrebbe non rispecchiare tutto il ventaglio di dimensioni lavorative considerabili.

Andando ad approfondire il periodo presente, post-pandemia, e tenendo in considerazione i livelli di PsyCap rilevati si possono osservare alcune interessanti relazioni. Sembra infatti che ritenere molto importante la stabilità, come aspetto lavorativo, sia anche legato ad una scarsa percezione di efficacia personale e di capacità di resilienza e probabilmente questo è dovuto proprio alla percezione di non essere particolarmente in grado di superare con successo situazioni difficili, quindi si è portati a cercare maggiore stabilità già intrinseca nel lavoro. Persone meno speranzose ed ottimiste, invece, tengono in grande considerazione l'aspetto economico del lavoro, non avendo una prospettiva positiva del futuro probabilmente si concentrano su un aspetto più pratico ed utilitaristico per il presente. Come ci si poteva aspettare, inoltre, le persone con un solido Capitale psicologico valutano, nel proprio lavoro, ciò che può

permettergli di sentirsi persone realizzate, non solo da un punto di vista professionale, ma anche personale, guidate da speranza, efficacia, resilienza ed ottimismo. È interessante notare anche che, quando le persone percepiscono un buon senso di autoefficacia, esse tendono a considerare meno il proprio tempo libero, il fatto che vi sia stabilità nel proprio lavoro e che vi siano riconoscimenti sotto forma di benefit. Mentre pensare di essere in grado di raggiungere obiettivi desiderati e portare a termine i propri compiti con successo, pone il focus sulla propria realizzazione personale e sui valori che l'azienda per cui si lavora predica. Anche l'ottimismo direziona l'attenzione dei lavoratori sul valore dello Smart working e della realizzazione personale, per allontanarli invece da una visione più pratica legata alla retribuzione e ai benefit materiali. Sembra effettivamente che valutare molto l'aspetto economico del proprio lavoro sia sinonimo di una mentalità ed un significato del lavoro più tradizionale legato ad una natura prescrittiva, statica, inflessibile, gravosa e passiva della propria professione, andando quindi a considerarla un peso doveroso dal quale ottenere una ricompensa concreta. Al contrario, lavorare sul proprio senso di realizzazione porta ad una considerazione più positiva, come visto precedentemente, dove il lavoro è percepito come attivo, stimolante, indipendente, creativo e come fine da raggiungere. In linea con quanto sostenuto dalla letteratura i lavoratori attenti ad una buona conciliazione con l'ambito privato della vita vedono attualmente il lavoro come qualcosa di utile, probabilmente perché direzionati verso altre priorità esterne al mondo lavorativo per le quali esso risulta un mezzo utile (Digilio e Toiaivao, 2022). Con la crescente visibilità data allo Smart working, i risultati della ricerca mostrano che esso sia effettivamente legato ad una considerazione molto flessibile del lavoro, vissuto come mezzo per arrivare a mete di ambiti differenti. Questo può confermare l'idea che la volontà di garantire maggiore flessibilità da parte delle organizzazioni possa effettivamente tradursi in modalità lavorative a distanza.

Per comprendere meglio il cambiamento del significato del lavoro è necessario capire quale fosse la concezione precedente, in particolare nel periodo risalente circa a quattro anni fa, prima della comparsa del COVID-19. Similmente alla situazione attuale anche in passato lavoratori con buoni livelli di efficacia, speranza ed ottimismo davano minore importanza al proprio tempo libero probabilmente legato al fatto che percepivano di avere capacità per svolgere con successo i compiti affidati ed un orientamento al risultato

spingevano le persone a concentrarsi sulla produttività piuttosto che sui propri interessi personali. Nuovamente in linea con l'attualità, qualche anno fa i lavoratori con maggior efficacia ed ottimismo non valutavano la retribuzione economica tra i fattori ai quali prestare maggiore attenzione. Viene confermata anche la relazione tra percezione di efficacia e speranza con una scala valoriale che pone in cima la realizzazione personale. Non risulta molto chiaro, invece, il motivo per il quale persone che hanno dimostrato buoni livelli di resilienza, nello PsyCap, abbiano reputato di maggior rilievo i valori aziendali mentre sembrano distanziarsi dall'interesse verso i benefit tradizionali. Vi sono, nel complesso, poche differenze rispetto agli aggettivi con i quali gli individui descrivono nel presente il proprio concetto di lavoro. Difatti chi valuta che, l'aspetto del proprio lavoro ritenuto più significativo sia il salario, descrive la propria idea di lavoro con aggettivi concreti, pratici come un lavoro passivo, inflessibile, statico e prescrittivo. La realizzazione personale anche pre-pandemia era sinonimo di una visione più positiva che permetteva di vivere in modo attivo, stimolante, finalizzato ed indipendente il proprio lavoro. Proseguendo, le persone che concepiscono il lavoro semplicemente come qualcosa di necessario e vivono un rapporto di dipendenza con esso sembra che per compensare tendano a valorizzare di più il proprio tempo libero. Il binomio tra una visione dell'attività lavorativa come mezzo o come fine, risulta probabilmente complicato da interpretare. Allo stesso tempo può essere interessante osservare chi ritiene che si possa vivere per il lavoro, considerandolo come un fine ed uno degli obiettivi della vita, rispetto a chi lo interpreta come strumento utile al raggiungimento di un oggetto del desiderio molto diverso. Lo intendono come mezzo coloro che valorizzano la distanza logistica e la stabilità, mentre è comprensibilmente inteso come fine per coloro che credono vivamente nella mission aziendale e valutano molto i valori di un'organizzazione per lavorare al suo interno. Infine si nota come gli unici rispondenti che hanno considerato il lavoro come utile sono coloro che, come nel post-pandemia, si mostrano molto attenti all'equilibrio con la propria vita privata.

Un aspetto molto positivo emerso dallo studio, riguarda il fatto che più della metà dei lavoratori partecipanti ritenga che le proprie priorità valoriali, in termini di dimensioni lavorative scelte per importanza, siano effettivamente rispettate e valorizzate dai propri datori di lavoro. Tuttavia non è da ignorare il significato complementare di quanto appena detto, poiché implica che più di un terzo dei partecipanti non siano d'accordo

con questa affermazione. Nonostante non sia un dato allarmante può essere indice di una insoddisfazione latente che le aziende non dovrebbero sottovalutare. Alla luce dei recenti movimenti all'interno del mercato del lavoro, dove la job mobility è diventata sempre più una realtà, l'aumento di downshifting e le grandi dimissioni hanno messo in evidenza una tale insoddisfazione per il proprio lavoro da decidere di abbandonare o cambiare la propria occupazione (Digilio e Toiaivao, 2022). L'opinione dei soggetti del campione individua come mancanza primaria una retribuzione adeguata al proprio ruolo e al proprio impegno. In seguito lamentano la difficoltà di sperimentare un'effettiva realizzazione personale, seguita dalla mancanza di tempo libero da dedicare a se stessi e poche occasioni reali di fare carriera. Queste sembrano essere le principali lacune del mercato del lavoro odierno. Nonostante, quindi, vi sia un lento spostamento di importanza sugli aspetti più astratti del lavoro, le persone non ritengono che il proprio riconoscimento economico sia sufficiente e, in realtà, sembrano insoddisfatte proprio delle due dimensioni lavorative che ritengono cardinali: retribuzione e soddisfazione personale. A questo proposito sembra, però, che coloro che considererebbero le dimensioni lavorative, valutate fondamentali, come criterio per un'ipotetica decisione di licenziamento siano meno della metà. Tuttavia si è rivelata una buona scelta la modalità di risposta aperta dell'item tramite il quale è stata indagata la dimensione lavorativa mancante, in quanto sono emersi degli aspetti che non erano stati precedentemente considerati e che si riferiscono in modo più personale all'esperienza lavorativa dei partecipanti. Le dimensioni che non erano state proposte e considerate all'interno del questionario sono: la crescita professionale, quindi non solo quella personale, la comunicazione interna dell'organizzazione, il riconoscimento del proprio ruolo e del proprio operato e l'autonomia nella gestione delle attività. Queste dovranno sicuramente essere approfondite in ricerche future essendo state spontaneamente riportate dai soggetti.

Un aspetto di grande interesse per la presente ricerca è la rilevazione dell'impatto della mobilità lavorativa all'interno del campione, per osservare uno dei fenomeni più recenti e più pervasivi nel mondo del lavoro degli ultimi anni (De Ceglia, 2022). A differenza delle osservazioni di molti studiosi, tra i partecipanti non si è riscontrato un numero rilevante di persone che avesse cambiato lavoro negli ultimi anni, successivi alla pandemia. Più precisamente ha cambiato professione il 40% del campione, che non è

comunque una percentuale irrisoria, nonostante non sia esplicitamente collegata al fenomeno delle grandi dimissioni. Una volta indagate le motivazioni di un tale cambiamento di vita è emerso che esse sono perfettamente coerenti con le dimensioni che i lavoratori percepiscono come attualmente insufficienti sul luogo di lavoro. La prima motivazione riportata, difatti, riguarda la retribuzione economica percepita come inadeguata. In seguito è stato espresso il desiderio di voler sperimentare una maggiore soddisfazione personale e, come terzo, il desiderio di crescere professionalmente. Gli aspetti riportati più spesso, dopo i tre appena citati, riguardano la volontà di conciliare meglio la vita privata e la possibilità di lavorare con orari più flessibili. Alla luce di questi risultati si può constatare che le persone non solo tengono fortemente in considerazione la risonanza che gli aspetti lavorativi hanno sul proprio benessere e sui propri obiettivi di vita, ma dimostra anche che esse sono disposte ad adoperarsi attivamente per migliorarle.

Uno sguardo complessivo della ricerca ha quindi mostrato che il significato del lavoro sta effettivamente cambiando di pari passo con le trasformazioni del mondo del lavoro, ma questo cambiamento non è immediatamente visibile, si sviluppa lentamente coinvolgendo numerose variabili. Per rilevare delle evidenze maggiori e fare quindi chiarezza su questa evoluzione sarebbe opportuno ricondurre lo studio a distanza di tempo e confrontare i risultati.

## **6.2. IL WORK-LIFE BALANCE OGGI**

La società moderna è caratterizzata da una frenetica moltitudine di richieste che l'individuo riceve da ogni direzione. Trovare un equilibrio tra ruoli, richieste, doveri e ambiti differenti può rappresentare una sfida che richiede molte risorse ed energie, sia fisiche che psicologiche. Così il mondo del lavoro si interfaccia con la vita privata e familiare delle persone, cercando una stabilità produttiva e funzionale su entrambi i fronti. La letteratura si è espressa riguardo al Work-life balance considerandolo come una delle dimensioni del lavoro che ha subito cambiamenti, spesso negativi, a fronte della pandemia da COVID-19. Questi cambiamenti riguarderebbero una ristrutturazione degli equilibri precedentemente stabiliti a favore di un'attenzione maggiore nei



confronti della persona intesa come individuo ricco di interessi, affetti e bisogni che si allontanano da una concezione della vita dedicata alla sola professione. In accordo con le teorie di integrazione del Work-life balance (Frone, Yardley e Markel, 1997) all'interno della ricerca sono stati misurati quattro fattori riferiti all'equilibrio vita-lavoro individuati tramite un'analisi fattoriale. Nessun fattore è stato riscontrato con valori molto elevati nel campione ma quello maggiore è stato il grado di accordo con la cultura aziendale, a dimostrazione del fatto che le organizzazioni e i superiori sono stati sensibili e responsivi nei confronti del benessere dei propri dipendenti durante e successivamente alla pandemia. A seguire i lavoratori hanno indicato di percepire un rapporto positivo di influenza da parte dell'ambito familiare sull'ambito lavorativo, sostenendo, quindi, che fare esperienze felici e favorevoli con la propria famiglia e nel privato dia in seguito maggiori energie e supporto alle attività lavorative. Il terzo fattore emerso, riscontrato con un valore basso che indica disaccordo, è l'influenza negativa del lavoro sulla famiglia, ovvero la dinamica per la quale le problematiche e le difficoltà lavorative si riversano sul funzionamento e l'umore familiare portando conflitti. Infine, il quarto ed ultimo fattore riguarda la relazione opposta, ovvero l'influenza negativa della famiglia e della vita privata sulle dimensioni lavorative. Entrambi i valori di questi ultimi due fattori sono molto bassi a dimostrazione del fatto che tra i rispondenti essi non ritengono di vivere queste due influenze negative in maniera preponderante nella propria vita e tra le due risulta maggiore il potere negativo delle difficoltà lavorative sul privato. Questo dato è concorde con la letteratura, per la quale vi sono molte più dimostrazioni empiriche di questo effetto e meno dell'influenza negativa della famiglia sul lavoro (Maeran et al., 2016). Una visione d'insieme non mostra, quindi, un particolare disequilibrio tra vita e lavoro all'interno del campione nel periodo attuale. Considerando in seguito alcune relazioni emerse, le persone che possiedono un buon senso di efficacia, speranza, resilienza e sono ottimiste vivono maggiormente nella propria vita gli effetti positivi del proprio lavoro sulla famiglia. Coerentemente, inoltre, il fatto di avere un Capitale psicologico ben sviluppato porta a subire meno i conflitti e le interferenze delle esperienze negative dell'ambito lavorativo sulla vita privata. Risultano maggiormente in balia delle dinamiche familiari negative, poi trasportate sul lavoro, quei lavoratori che percepiscono di non essere in grado di raggiungere i propri obiettivi in modo efficace e non sono motivati tramite la speranza. L'atteggiamento più

insolito riscontrato riguarda, invece, il fatto che buoni livelli in tutte le dimensioni dello PsyCap portino a valutare negativamente la cultura della propria azienda e i suoi comportamenti, questo aspetto dovrà essere sicuramente approfondito. L'insieme di queste osservazioni sottolineano nuovamente il valore dello PsyCap come predittore di benessere ed in questo caso specifico anche di un positivo Work-life balance.

Il Work-life balance può guidare anche la considerazione di determinati aspetti lavorativi piuttosto che altri. Nel periodo attuale le persone che hanno maggiore esperienze dell'influenza negativa della famiglia sul lavoro danno meno importanza al ruolo sociale e alle relazioni interpersonali, mentre ritengono fondamentale la retribuzione economica. Un risultato ambiguo, che dovrà essere indagato in seguito, vede una relazione tra i lavoratori che vivono negativamente l'influenza del lavoro sulla famiglia con una conseguente scarsa attenzione per la flessibilità degli orari lavorativi ed una scarsa considerazione dello Smart working. Infine una cultura aziendale considerata attenta e positiva porta le persone a considerare di più i benefit tradizionali, come ci si potrebbe aspettare, e stranamente attribuisce meno valore alle relazioni interpersonali e allo smart working. Il confronto con le dimensioni pre-pandemia, invece, non ha portato numerose osservazioni ma, in passato, vivere positivamente gli stimoli del lavoro all'interno della contesto familiare o privato innalzava il valore attribuito alle relazioni interpersonali fungendo da ricarica sociale. Una cultura aziendale positiva portava a fare attenzione che il proprio tempo libero fosse rispettato, mentre la mancanza di una situazione familiare positiva in rapporto alla propria attività lavorativa portava a svalutare il ruolo delle relazioni interpersonali. I risultati della ricerca in questa sezione specifica risultano difficili da interpretare, per questo motivo sarà opportuno approfondirli in futuro.

Come è risaputo i comportamenti, gli atteggiamenti e le idee delle persone possono essere influenzate da innumerevoli fattori e caratteristiche legate alla persona, all'ambiente, alla cultura, alle scelte. A questo proposito si è approfondita l'eventuale presenza di legami con gli aspetti demografici dei partecipanti allo studio. Partendo dal genere, all'interno del questionario nel suo complesso, le donne si sono dimostrate maggiormente dinamiche dal punto di vista della scala valoriale, in quanto hanno dimostrato di aver affrontato un percorso di cambiamento riguardo la considerazione dei

principali aspetti lavorativi del proprio lavoro. La percezione che questi aspetti vengano stimolati e tenuti in considerazione nella propria realtà lavorativa è piuttosto simile agli uomini. Tuttavia è una scelta più femminile quella di utilizzarli come criteri di valutazione per compiere delle scelte riguardo un eventuale cambio di occupazione, che possa valorizzarli maggiormente. Le donne, inoltre, tendono a considerare la propria vita lavorativa come ricca di stimoli, aspetto che può essere collegato al fatto che esse abbiano cambiato professione negli ultimi anni in numero nettamente superiore agli uomini. Bisogna tenere in considerazione che tradizionalmente alla figura femminile vengono attribuiti gli oneri e i doveri delle cure domestiche, in più le lavoratrici devono affrontare un gender gap sia legato alle assunzioni che alla retribuzione economica e questi elementi potrebbero essere collegati ad una maggiore necessità di cambiare lavoro. In letteratura, in realtà, non si riscontra questo dato, al contrario il fenomeno delle grandi dimissioni sembra interessare di più i lavoratori maschi (De Ceglia, 2022). Dall'altra parte gli uomini si sono dimostrati saldi nelle loro priorità lavorative passate, non hanno, quindi, modificato l'ordine di importanza delle dimensioni lavorative ritenendo, inoltre, che esse siano adeguatamente stimolate e rispettate dai propri datori di lavoro. Davanti ad una visione stereotipica dell'uomo pragmatico, orientato alla propria carriera professionale, nel presente studio, invece, gli uomini sono risultati meno interessati alla natura della retribuzione economica del proprio lavoro sia nel periodo attuale che precedente alla pandemia.

Anche la scolarità dei partecipanti del campione si è rivelata in rapporto con alcune dimensioni specifiche. Molto significativo il valore elevato attribuito dai lavoratori che hanno conseguito una laurea all'importanza della realizzazione personale, passata e presente. Questo aspetto è perfettamente coerente con l'investimento che un lavoratore laureato ha messo nel proprio percorso di studi, mirato al miglioramento personale e al raggiungimento di competenze desiderate, in un'ottica di sviluppo progressivo. Probabilmente è sempre legato alla natura del percorso di studi anche il fatto che le persone laureate abbiano cambiato maggiormente lavoro nell'ultimo periodo; oppure potrebbe essere riferito ad una loro maggiore ambizione, considerata l'apertura del mercato del lavoro a chi conduce determinati studi; o ancora, l'investimento fatto potrebbe renderli meno inclini a sopportare situazioni lavorative spiacevoli e quindi cercare condizioni migliori altrove. Essi hanno anche modificato più spesso la propria

opinione riguardo le variabili lavorative ritenute più significative, questo potrebbe forse indicare una maggiore attenzione da parte dei laureati nel considerare attentamente le proprie priorità anche se, nel complesso, essi risultano soddisfatti dell'osservanza che le proprie organizzazioni dimostrano verso i loro bisogni. Al contrario, i lavoratori non laureati percepiscono una minore attenzione dei propri datori di lavoro verso gli aspetti che considerano più importanti e questo potrebbe essere un segno di insoddisfazione che spiegherebbe il motivo per il quale essi vivono il proprio lavoro come una necessità. Difatti, tra le molte variabili proposte, attribuiscono molta importanza alla stabilità professionale sia nel presente che nel periodo pre-pandemia. Questa concezione potrebbe indicare una particolare attenzione verso aspetti della vita extra-lavorativa per i quali il lavoro è utile al mantenimento e all'investimento in altri ambiti.

Il rapporto con il proprio lavoro, e con il ruolo professionale che ne deriva, è sicuramente determinato anche dall'età delle persone e dall'esperienza che hanno avuto la possibilità di maturare. I giovani lavoratori si sono dimostrati prevedibilmente più flessibili da molti punti di vista a partire dal fatto che la metà ha riportato di aver cambiato professione negli ultimi anni. I primi anni del percorso lavorativo possono essere, comprensibilmente, un periodo di assestamento ma bisogna anche considerare che i giovani lavoratori, al di sotto dei 35 anni, hanno modificato le dimensioni alle quali attribuire minore o maggiore importanza tra il periodo post e pre pandemia. Dimostrano quindi una maggiore sensibilità ai cambiamenti dell'ambiente circostante, sostenendo anche di avere grande considerazione per gli aspetti indicati come fondamentali nel farsi guidare nelle scelte di vita, come un cambiamento lavorativo. Tuttavia la metà di essi si ritiene soddisfatta del rispetto delle aziende per gli elementi principali indicati, anche se sembrerebbero molto più soddisfatti i lavoratori della fascia d'età superiore. In accordo con gli autori, secondo i quali i giovani considerano particolarmente importanti gli aspetti della vita privata, nel presente studio i lavoratori della fascia d'età inferiore hanno valutato tra le dimensioni principali del lavoro il rispetto del proprio tempo libero (De Ceglia, 2022). Questa tendenza non sembrerebbe, però, associata alle dinamiche successive al COVID-19, in quanto è stato riscontrato sia nel periodo attuale che in quello passato. Esso dimostra comunque la direzione che le nuove generazioni stanno perseguendo nel mondo del lavoro. Un ultimo dato interessante riguarda il fatto che i giovani lavoratori sembrano soffrire le ricadute

negative delle dinamiche familiari all'interno della vita lavorativa. Si potrebbe ipotizzare che proprio la maggiore sensibilità ad aspetti della vita privata possa portare ad attribuire loro più valore e quindi anche un peso maggiore nel momento in cui si presentino situazioni negative (Digilio e Toiaivao, 2022). Un'altra chiave di lettura potrebbe riguardare, invece, la crisi economica diffusa, che porta i giovani ad avere difficoltà nel trovare presto l'indipendenza e quindi si trovano ad avere, un rapporto ancora molto diretto con la famiglia. L'esperienza lavorativa dal punto di vista dei lavoratori della fascia d'età superiore, risulta soddisfacente per quanto riguarda la valorizzazione dei propri bisogni da parte delle organizzazioni nelle quali lavoravo. Prevedibilmente, inoltre, l'80% non ha cambiato lavoro di recente a dimostrazione della tendenza della carriera professionale a stabilizzarsi con il tempo. Rispetto alle nuove generazioni, essi attribuiscono un valore secondario al proprio tempo libero e dimostrano anche una maggiore capacità di resilienza, che quindi sembra essere legata effettivamente ad una maggiore esperienza e confidenza con le difficoltà lavorative che si affrontano durante il percorso di crescita. Nel momento attuale, inoltre, i lavoratori più maturi non valutano, più delle altre dimensioni, l'aspetto della retribuzione economica, a discapito delle aspettative riguardo una loro preferenza per gli aspetti pratici e tradizionalmente associati ad una concezione lavorativa del passato. Al contrario risulta che essi prestino molta attenzione alle relazioni sociali che intercorrono sul posto di lavoro.

### **6.3. LIMITI DELLA RICERCA**

Nel portare avanti la ricerca si sono riscontrate difficoltà di varia natura. Complessivamente, la scelta di somministrare un questionario self-report è sempre una scelta delicata che prevede di tenere in considerazione il fatto che le risposte possano essere distorte dalla desiderabilità sociale e quindi risultare migliori di quanto non siano. Questa scelta è stata fatta per motivi logistici in quanto facilita la somministrazione e la rende funzionale anche a distanza. Di conseguenza anche il campione di soggetti raggiunto non può essere effettivamente rappresentativo della popolazione italiana in quanto si tratta di un campione di convenienza, raggiunto tramite passa parola. Quindi i risultati ottenuti, e le riflessioni conseguenti, sono strettamente riferite allo specifico

gruppo di partecipanti. In seguito, considerando le sezioni del questionario, all'interno del Differenziale semantico sono state proposte una serie di coppie di aggettivi il cui significato risultava esplicito e direttamente riferito al mondo del lavoro. Essendo stata pensata come tecnica per rilevare anche dei collegamenti semantici meno consapevoli, si sarebbero potuti utilizzare degli aggettivi più impliciti appartenenti ad altri ambiti, mantenendo solo la valenza positiva o negativa del significato. Inoltre nella successiva sezione, contenente le dimensioni lavorative da mettere in ordine di importanza, esse dovevano essere scelte da un elenco e scritte come risposta ad un item a risposta aperta. La modalità doveva essere ripetuta, sia per le dimensioni post pandemia che per quelle pre pandemia, e questo potrebbe aver scoraggiato alcuni partecipanti che potrebbero aver voluto risparmiare tempo riportando in entrambe lo stesso elenco di dimensioni. Inoltre, nell'analisi statistica di questa parte del questionario è stato necessario un adattamento, descritto nel Capitolo 5, che potrebbe aver distorto in parte le posizioni delle dimensioni sulla base dell'importanza attribuita loro. Proseguendo, si sono riscontrate difficoltà nell'analisi statistica riguardante la scala del Work-life balance. A causa della diversa provenienza degli item, scelti ed unificati da scale differenti, si sono riscontrate difficoltà nel creare una coerenza che potesse portare a dei risultati chiari, in quanto le scale prevedevano valutazioni differenti che si è cercato di uniformare.

#### **6.4. PROSPETTIVE FUTURE**

Sono molte le prospettive future che potrebbero essere percorse in merito all'argomento trattato con la presente ricerca. A partire dalla scarsa quantità di ricerche in letteratura riguardanti il nuovo significato del lavoro post COVID-19, in particolare relazionato al Work-life balance. L'equilibrio tra vita privata e vita lavorativa dovrebbe essere indagato in modo più approfondito per ciascuno dei fattori rilevati. Inoltre, la scelta di un'unica scala completa e pre-testata da somministrare, potrebbe fornire dei risultati più completi ed omogenei. In relazione all'interesse verso la misurazione di dimensioni riferite a due momenti temporali differenti, per l'intento dello studio, sarebbe interessante riproporre il questionario a distanza di qualche anno per poterne confrontare i risultati rendendolo un test-retest. Questo permetterebbe di osservare meglio l'evoluzione dei movimenti che interessano il mondo del lavoro. A questo

proposito, sarebbe utile per future ricerche una maggiore attenzione alle relazioni dei risultati con caratteristiche personali e demografiche, indagando se i risultati possano essere correlati, ad esempio con un particolare settore lavorativo, più o meno colpito dalla pandemia, o ancora, ragionare sulla provenienza geografica del campione. Si potrebbero anche indagare le relazioni tra aspetti, come il genere, e le motivazioni date dai partecipanti per spiegare il cambiamento di professione affrontato negli ultimi anni. Potrebbe anche fornire una visione più ampia e completa della natura del Capitale psicologico l'utilizzo della scala PSQ-24 invece della versione ridotta PSQ-12, anche se altrettanto valida, che si è scelto di utilizzare affinché lo strumento risultasse più fruibile. In ogni caso essa ha permesso di individuare sia le dimensioni carenti che quelle maggiormente associate al benessere delle persone e ad un buon equilibrio vita-lavoro. Le aziende dovrebbero fare tesoro di questi risultati per attuare degli interventi mirati, di prevenzione o di potenziamento, delle dimensioni maggiormente utili al successo organizzativo e alla soddisfazione personale. Nel complesso gli argomenti di interesse del presente studio potrebbero prestarsi maggiormente ad un'indagine tramite interviste semi-strutturate, così da far emergere effettivamente il vissuto personale dei lavoratori.





## BIBLIOGRAFIA

Adams, J.S. (1965), "Inequity in social exchange". In BERKOWITZ, L., *Advances in Experimental Social Psychology*. Academy Press, New York, pp. 267-299.

Allen, J.N., Meyer, J.P., "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment", *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1990, pp. 1-18.

Anolli, L., Mazzonis, G., "Considerazioni in margine al significato del lavoro: un commento alla concezione del Meaning of Working Team", *Risorsa Uomo*, 5(3), 1997, pp. 283-306.

Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human resource development quarterly*, 22(2), 127-152.

Bandura, A. (1995). *Il senso di autoefficacia. Aspettative su di sé e azione*. Tr. It. Erickson, Trento 1996.

Burke, R. J., & Greenglass, E. R. (1987). *Work and family*.

Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale. *Journal of vocational behavior*, 68(1), 131-164.

Clark, S. C. (2001). Work cultures and work/family balance. *Journal of Vocational behavior*, 58(3), 348-365.

Cortese, C. G., & Argentero, P., (2016). *Psicologia del lavoro*. Milano: Raffaello Cortina Editore.

De Carlo, N. (Ed.). (2013). *Stress, benessere organizzativo e performance: valutazione & intervento per l'azienda positiva*. Angeli.

Digilio, J., e Toiaivao, C. (2022). What the Great Resignation can teach us about desirable workplace culture and happiness. *AALL Spectrum*, 26, 20-23.

- Fisher, G. G. (2001). *Work/personal life balance: A construct development study*. Bowling Green State University.
- Frone, M. R., Yardley, J. K., & Markel, K. S. (1997). Developing and testing an integrative model of the work–family interface. *Journal of vocational behavior, 50*(2), 145-167.
- Gellert, G. A., Montgomery, S., Bridge, O., & Gellert, T. E. (2022). No Retrenchment From Employee Empowerment: Employer Wellness Imperatives and Opportunities Emerging From the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in public health, 10*, 918784.
- Geurts, S. A., Taris, T. W., Kompier, M. A., Dikkers, J. S., Van Hooff, M. L., & Kinnunen, U. M. (2005). Work-home interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire, the SWING. *Work & Stress, 19*(4), 319-339.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review, 10*(1), 76-88.
- Herzberg, F. (1959), *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons, New York.
- Kaur, P., & Mittal, A. (2020). Meaningfulness of work and employee engagement: The role of affective commitment. *The Open Psychology Journal, 13*(1).
- Kornhauser, A. (1965). Mental health of the industrial worker: A Detroit study.
- Lewis, S., & Cooper, C. L. (1995). Balancing the work/home interface: A European perspective. *Human Resource Management Review, 5*(4), 289-305.
- Locke, E.A., Latham, G.P. (1990), *Theory of Goal Setting and Task Performance*. Prentice-Hall, Englewood Cliff, NJ.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage.
- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J.B.& Norman, S.M.(2007). Psychological capital: measurement and relationship with performance and job satisfaction. *Personnel Psychology, 60*, 541-572.

Luthans, F., Youssef-Morgan, C.M., “Psychological Capital: an Evidence-based Positive Approach”, *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 2017, pp.339-366.

Maeran, R., Boccato, A. (2019). *Il lavoro. Centralità e cambiamenti organizzativi*. Milano: LED.

Maeran, R., Boccato, A., e Pedon, A., (2016). *Lavoro e Psicologia. Le persone nelle organizzazioni*. Milano: LED.

Majerova, J., Gajanova, L., Nadanyiova, M., & Kolnhofer Derecskei, A. (2021). Intrinsic motivation sources as pillars of sustainable internal marketing communication in turbulent post-pandemic times. *Sustainability*, 13(16), 8799.

Maslow, A.H. (1954), *Motivation and Personality*. Harper, New York.

McClelland, D.C. (1961), *The achieving society*. Van Nostrand Reinhold Co., Princeton, NJ.

Mullins, L.J., *Management and Organisational Behaviour*, Fourth edition, London, Academic Press, 1987.

Ortiz-Bonnin, S., Blahopoulou, J., García-Buades, M. E., & Montanez-Juan, M. (2023). Work-life balance satisfaction in crisis times: from luxury to necessity–The role of organization's responses during COVID-19 lockdown. *Personnel Review*, 52(4), 1033-1050.

Osgood, C. E., Suci, G. J., & Tannenbaum, P. H. (1957). The measurement of meaning (No. 47). University of Illinois press.

Palumbo, R., Manna, R., & Cavallone, M. (2021). Beware of side effects on quality! Investigating the implications of home working on work-life balance in educational services. *The TQM Journal*, 33(4), 915-929.

Piotrkowski, C. S. (1979). Work and the family system: A naturalistic study of working-class and lower-middle-class families. (*No Title*).

Seligman, M.E.P., *Authentic Happiness*, New York, Free Press, 2002. Trad. it.: *La costruzione della felicità*, Milano, Sperling & Kupfer, 2003.

Super, D. E., “La percezione dell’importanza del lavoro”, *Psicologia Italiana*, 1981, pp. 51-58.

Super, D.E., *La psychologie des intérets*, Paris, PUF, 1966.

Sverko, B. (1989). Origin of individual differences in importance attached to work: A model and a contribution to its evaluation. *Journal of Vocational Behavior*, 34(1), 28-39.

Varshney, D. (2021). How about the psychological pandemic? Perceptions of COVID-19 and work–life of private sector employees—A qualitative study. *Psychological Studies*, 66(3), 337-346.

Vroom, V.H. (1964), *Work and Motivation*. John Wiley & Sons, New York.

Vyas, L. (2022). “New normal” at work in a post-COVID world: work–life balance and labor markets. *Policy and Society*, 41(1), 155-167.

Warr, P. (1982). A national study of non-financial employment commitment. *Journal of occupational psychology*, 55(4), 297-312.

## SITOGRAFIA

APA, 2021, Work and Well-being Survey results. *The American workforce faces compounding pressure.* <https://www.apa.org/pubs/reports/work-well-being/compounding-pressure-2021> .

De Ceglia Vito, La Repubblica, 2022, *Boom di dimissioni volontarie. Gli esperti: “Riguarda i giovani e gli impiegati del Nord Italia”*. [Boom di dimissioni volontarie. Gli esperti: “Riguarda i giovani e gli impiegati del Nord Italia” - la Repubblica](#) .

Digilio John & Toiaivao Courtney, AALL Spectrum, 2022, volume 26, number 5, pp. 22-25. *The Great Resignation, obstacle or opportunity?* [AALL Spectrum \(aallnet.org\)](#) .

Frederick Shelton, AALM, 2021, *The Great Resignation & Associate Shortage: Cause & Effect.* [The Great Resignation & Associate Shortage: Cause & Effect | Attorney at Law Magazine](#) .

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. <https://www.lavoro.gov.it/> .



# APPENDICE

Sezione 1 di 7

## Come vivi il tuo lavoro?

Il seguente questionario è parte integrante della mia ricerca di tesi magistrale svolta presso la Scuola di Psicologia dell'Università degli Studi di Padova e mira ad indagare l'esperienza lavorativa personale. Raccomando di leggere attentamente le domande e di rispondere nella maniera più sincera possibile. Si ricorda che non esistono domande giuste o sbagliate. Ogni partecipante ha il diritto di interrompere la compilazione e rinunciare in qualsiasi momento alla partecipazione ottenendo il non utilizzo dei propri dati. I dati raccolti saranno utilizzati solo a scopo scientifico e trattati con la massima riservatezza, in accordo con le leggi sulla privacy e in conformità del Decreto Legislativo 30 giugno 2003 n.196 "Codice in materia di protezione dei dati personali", garantendo l'anonimato dei partecipanti. Vi ringrazio per la partecipazione e vi chiedo di esplicitare il vostro consenso nel contribuire allo studio in oggetto.

Sezione 2 di 7

**Rispondi con sincerità alle seguenti domande riguardanti il tuo lavoro, indicando l'intensità dell'accordo o del disaccordo rispetto al loro contenuto.**

*(1= Molto in disaccordo, 2=Disaccordo, 3=Poco in disaccordo, 4=Poco d'accordo, 5=D'accordo, 6= Molto d'accordo)*

Mi sento a mio agio nel rappresentare la mia area di lavoro negli incontri con i miei supervisori. \*

1 2 3 4 5 6

Molto in disaccordo       Molto d'accordo

Mi sento a mio agio nell'intervenire alle discussioni riguardanti la strategia dell'azienda. \*

1 2 3 4 5 6

Molto in disaccordo       Molto d'accordo

Mi sento a mio agio nel riferire informazioni ad un gruppo di colleghi. \*

1 2 3 4 5 6

Molto in disaccordo       Molto d'accordo

Se mi dovessi trovare in una situazione difficile a lavoro, sarei in grado di pensare a diversi modi per uscirne. \*

	1	2	3	4	5	6	
Molto in disaccordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Molto d'accordo

Ad oggi, mi sento soddisfatto del mio lavoro. \*

	1	2	3	4	5	6	
Molto in disaccordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Molto d'accordo

Ad oggi, sto raggiungendo gli obiettivi lavorativi che mi ero prefissato. \*

	1	2	3	4	5	6	
Molto in disaccordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Molto d'accordo

Se necessario so essere indipendente sul luogo di lavoro. \*

	1	2	3	4	5	6	
Molto in disaccordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Molto d'accordo

Spesso riesco a superare le difficoltà perché le ho sperimentate precedentemente. \*

	1	2	3	4	5	6	
Molto in disaccordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Molto d'accordo

Ho sempre guardato il lato positivo delle cose per quanto riguarda il mio lavoro. \*

	1	2	3	4	5	6	
Molto in disaccordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Molto d'accordo



Sono ottimista su cosa potrà succedermi in futuro relativamente al mio lavoro. \*

	1	2	3	4	5	6	
Molto in disaccordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Molto d'accordo

Di solito affronto le cose stressanti al lavoro con tranquillità. \*

	1	2	3	4	5	6	
Molto in disaccordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Molto d'accordo

Sono in grado di pensare facilmente a quali siano gli obiettivi attuali del mio lavoro. \*

	1	2	3	4	5	6	
Molto in disaccordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Molto d'accordo

### Sezione 3 di 7

Completa la seguente frase scegliendo tra le coppie di termini quello che a primo impatto rappresenta meglio il tuo pensiero, indicane poi l'intensità. ✕ ⋮

(1= Molto in disaccordo, 2=Disaccordo, 3=Poco in disaccordo, 4=Poco d'accordo, 5=D'accordo, 6= Molto d'accordo)

Per me il lavoro é... \*

	1	2	3	4	5	6	7	
INFLESSIBILE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	FLESSIBILE

Per me il lavoro é... \*

	1	2	3	4	5	6	7	
STATICO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	DINAMICO

Per me il lavoro é... *								
	1	2	3	4	5	6	7	
STABILE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	INSTABILE

Per me il lavoro é... *								
	1	2	3	4	5	6	7	
CREATIVO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	PRESCRITTIVO

Per me il lavoro é... *								
	1	2	3	4	5	6	7	
DIPENDENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	INDIPENDENTE

Per me il lavoro é... *								
	1	2	3	4	5	6	7	
ATTIVO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	PASSIVO

Per me il lavoro é... *								
	1	2	3	4	5	6	7	
UTILE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	NECESSARIO

Per me il lavoro é... *								
	1	2	3	4	5	6	7	
GRAVOSO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	STIMOLANTE

Per me il lavoro é... *								
	1	2	3	4	5	6	7	
UN MEZZO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	IL FINE

Considera i seguenti aspetti del tuo lavoro:



- Tempo libero
- Stabilità
- Retribuzione economica
- Realizzazione personale
- Conciliazione con la vita personale
- Ruolo sociale
- Relazioni interpersonali
- Flessibilità oraria
- Distanza logistica
- Smart working
- Mission e valori aziendale
- Benefit tradizionali (auto, premi etc)

Fra gli aspetti lavorativi elencati sopra indica i 4 più importanti (scrivili in ordine di importanza) \*

Testo risposta lunga

Il mio attuale lavoro valorizza le dimensioni che ho indicato come più significative. \*

	1	2	3	4	5	6	
Molto in disaccordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Molto d'accordo

Il mio attuale lavoro valorizza le dimensioni che ho indicato come più significative. \*

	1	2	3	4	5	6	
Molto in disaccordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Molto d'accordo

Una mia eventuale decisione di licenziamento si baserebbe su quanto la mia azienda/ente rispettasse le dimensioni che ho indicato come più significative. \*

	1	2	3	4	5	6	
Molto in disaccordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Molto d'accordo

Qual è la maggiore mancanza che attualmente percepisci nel tuo lavoro rispetto ai tuoi bisogni? \*

Testo risposta lunga

**Ad oggi eserciti la stessa professione svolta nel periodo precedente la pandemia da COVID-19?**  
(se non ricoprivi alcun ruolo professionale passa alla domanda successiva)

- Sì
- No

**Se hai cambiato professione negli ultimi cinque anni indicane la motivazione principale.**  
(in caso contrario passa alla domanda successiva)

Testo risposta lunga

**Quale sarebbe il criterio principale nell'ipotetica scelta di un nuovo lavoro? \***

Testo risposta lunga

Sezione 5 di 7

**Rispondi con sincerità alle seguenti domande riguardanti il tuo lavoro, indicando l'intensità dell'accordo o del disaccordo rispetto al loro contenuto.**

(1= Molto in disaccordo, 2=Disaccordo, 3=Poco in disaccordo, 4=Poco d'accordo, 5=D'accordo, 6= Molto d'accordo)

La mia situazione famigliare mi rende così irritabile da trasferire le mie frustrazioni sui colleghi di lavoro. \*

Molto in disaccordo    1    2    3    4    5    6    Molto d'accordo

Dopo una giornata/ una settimana piacevole al lavoro mi sento in uno stato d'animo migliore per dedicarmi ad attività con mia moglie/ la mia famiglia/ i miei amici. \*

Molto in disaccordo    1    2    3    4    5    6    Molto d'accordo

Devo lavorare così duramente che non mi resta più tempo per dedicarmi ai miei passatempi. \*

Molto in disaccordo    1    2    3    4    5    6    Molto d'accordo

La famiglia nelle relazioni lavorative mi fa sentire sereno e questo mi aiuta ad essere un lavoratore migliore. \*

	1	2	3	4	5	6	
Molto in disaccordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Molto d'accordo

Mi sento sopraffatto quando cerco di bilanciare il mio lavoro e la vita personale. \*

	1	2	3	4	5	6	
Molto in disaccordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Molto d'accordo

Prendo più seriamente i miei impegni al lavoro poiché a casa mi viene richiesto di essere responsabile. \*

	1	2	3	4	5	6	
Molto in disaccordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Molto d'accordo

Quando sono a lavoro, mi preoccupa per le cose che devo fare al di fuori del lavoro. \*

	1	2	3	4	5	6	
Molto in disaccordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Molto d'accordo

Il mio lavoro mi dà energia per svolgere attività al di fuori del lavoro che sono importanti per me. \*

	1	2	3	4	5	6	
Molto in disaccordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Molto d'accordo

Faccio fatica a concentrarmi sul lavoro perché alcuni problemi famigliari mi preoccupano. \*

	1	2	3	4	5	6	
Molto in disaccordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Molto d'accordo

Sono contento del tempo che passo facendo attività non legate al lavoro. \*

1 2 3 4 5 6

Molto in disaccordo       Molto d'accordo

A casa sono irritabile perché il mio lavoro è molto stressante. \*

1 2 3 4 5 6

Molto in disaccordo       Molto d'accordo

Faccio sacrifici personali per portare a termine il lavoro. \*

1 2 3 4 5 6

Molto in disaccordo       Molto d'accordo

Il lavoro, nello sviluppo familiare, mi aiuta a comprendere differenti punti di vista e questo mi porta ad essere migliore in famiglia. \*

1 2 3 4 5 6

Molto in disaccordo       Molto d'accordo

Sezione 6 di 7

**Rispondi con sincerità alle seguenti domande riguardanti il tuo lavoro, indicando l'intensità dell'accordo o del disaccordo rispetto al loro contenuto.**



(1= Molto in disaccordo, 2=Disaccordo, 3=Poco in disaccordo, 4=Poco d'accordo, 5=D'accordo, 6= Molto d'accordo)

Da quando è iniziata la pandemia da COVID-19, la mia azienda/ente ha dato maggiore priorità alla salute fisica e mentale dei suoi lavoratori. \*

1 2 3 4 5 6 7

Molto in disaccordo        Molto d'accordo

Non esprimo necessità personali a lavoro perché so che non verrebbero considerate. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Molto in disaccordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Molto d'accordo

I miei superiori sono attenti a creare e mantenere un ambiente di lavoro sano e piacevole. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Molto in disaccordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Molto d'accordo

Non c'è flessibilità nel mio lavoro. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Molto in disaccordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Molto d'accordo

I miei superiori comprendono le mie esigenze famigliari. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Molto in disaccordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Molto d'accordo

Stabilisco io stesso dove investire tempo ed energie al lavoro. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Molto in disaccordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Molto d'accordo

Da quando è iniziata la pandemia da COVID-19, presto maggiore attenzione alla mia salute fisica e mentale. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Molto in disaccordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Molto d'accordo

**Genere \***

- Femminile
- Maschile
- Altro

**Titolo di studio conseguito \***

- Licenza media
- Diploma di Scuola Superiore
- Laurea di primo livello Triennale
- Laurea di secondo livello Magistrale / Ciclo unico
- Master
- Dottorato
- Altro...

**Ruolo lavorativo \***

Testo risposta breve  
.....

**Anzianità lavorativa \***

Testo risposta breve  
.....

**Età \***

Testo risposta breve  
.....