



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

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

Corso di studio Magistrale in Psicologia Sociale, del Lavoro e della Comunicazione

Tesi di laurea Magistrale

**Soddisfare i Bisogni Fondamentali attraverso l'attività lavorativa: relazione con la
Soddisfazione Lavorativa e ruolo del Capitale Psicologico**

Satisfying Fundamental Needs through work: relationship with Job Satisfaction and role of
Psychological Capital

Relatrice

Prof.ssa Maeran Roberta

Laureanda: Agnoletto Maira

Matricola: 2055639

Anno Accademico 2023/2024

INDICE

1. INTRODUZIONE	Pag. 4
2. I BISOGNI FONDAMENTALI	Pag. 6
a. Una rassegna teorica	Pag. 8
b. Il pensiero di Carol Dweck	Pag. 16
c. Il bisogno di accettazione	Pag. 18
d. Il bisogno di competenza	Pag. 19
e. Il bisogno di predicibilità	Pag. 19
3. LA SODDISFAZIONE LAVORATIVA	Pag. 20
a. Definizione	Pag. 20
b. Antecedenti ed outcomes	Pag. 22
4. IL CAPITALE PSICOLOGICO	Pag. 25
a. Definizione	Pag. 25
b. Antecedenti ed outcomes	Pag. 28
5. UNO STUDIO SPERIMENTALE	Pag. 29
a. Ipotesi	Pag. 29
b. Strumenti	Pag. 31
c. Metodo	Pag. 40
d. Risultati	Pag. 41
e. Discussione	Pag. 51
6. LIMITI, CONCLUSIONI E PROPOSTE FUTURE	Pag. 53
7. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI E SITOGRAFICI	Pag. 57

Appendice A

Appendice B

Appendice C

1.INTRODUZIONE

Il presente elaborato ha lo scopo di illustrare uno studio condotto nel corso dell'anno 2023 in cui vengono intrecciate due macroaree di riferimento: la psicologia della motivazione e la psicologia del lavoro.

Quando si parla di psicologia della motivazione, molto spesso, si viene rimandati ad esempi che fanno riferimento a contesti scolastici e di apprendimento; “Luca ha problemi a concentrarsi e non riesce a prepararsi agli esami”, “Alessia fa fatica a studiare quella materia che proprio non le piace”.

Meno frequenti sono i casi in cui si viene rimandati ad un contesto lavorativo, il che risulta strano se si pensa al ruolo che esso ha all'interno della vita di ogni individuo, e a quanti problemi possa creare un ambiente di lavoro disfunzionale o demotivante. (per esempio stress lavoro-correlato, burnout...).

All'inizio di questa pagina ho voluto specificare l'anno in modo da rimarcare il periodo in cui ci troviamo, un periodo di cambiamento all'interno del mondo del lavoro, un periodo in cui chi cerca un'occupazione richiede sempre maggiori opportunità di flessibilità, predilige l'auto-organizzazione delle proprie attività, predilige il valore del lavoro alla remunerazione, cerca un'occupazione in cui aumentare i propri livelli di benessere, e non più solamente un'occupazione intesa come attività che permette di avere una copertura economica.

Lo studio che verrà qui analizzato ha, quindi, lo scopo di indagare la relazione che sussiste tra due concetti delle due discipline sopra citate: i tre bisogni fondamentali individuati da Carol Dweck e il costrutto della soddisfazione lavorativa. Nello specifico lo studio condotto mira a verificare l'ipotesi secondo cui organizzare l'attività lavorativa facendo in modo che tramite essa la soddisfazione dei bisogni fondamentali di relazione, predicibilità e competenza vengano

soddisfatti risulti positivamente correlato col costrutto di soddisfazione lavorativa. Questo permetterebbe di ottenere informazioni circa possibili aspetti su cui investire per permettere di avere uno strumento per il contrasto dell'aumento del fenomeno dello stress lavoro-correlato e di andare ad incidere positivamente sui livelli di benessere esperito dai lavoratori e aumentando la soddisfazione provata.

Inoltre, viene indagato il ruolo che il costrutto di Capitale Psicologico riveste nella relazione appena descritta, analizzando la possibilità che esso rappresenti un fattore di moderazione o di mediazione nel rapporto tra i due elementi sopra descritti.

Di quanto appena parlato verrà qui affrontato con un percorso che vede il suo inizio in una rassegna teorica che prende in considerazione le basi concettuali di riferimento fino ad arrivare alla descrizione dello studio condotto. Si partirà con il primo capitolo in cui verrà descritta la teoria di Carol Dweck con un approfondimento relativamente ai tre bisogni fondamentali individuati dalla studiosa, ovvero il bisogno di relazione, il bisogno di predicibilità e il bisogno di competenza. Successivamente si passerà ad un secondo capitolo in cui verrà analizzato il costrutto di soddisfazione lavorativa, cosa esso significa e come si è evoluto lo studio del concetto nel corso degli anni, quali sono i suoi antecedenti e quali invece i possibili outcomes, ed infine un ultimo capitolo in cui verrà descritto il costrutto di Capitale Psicologico.

Nella seconda parte dell'elaborato verrà, invece, affrontato lo studio analizzando ipotesi, strumenti, metodo e risultati ottenuti.

A conclusione del presente elaborato verranno sottolineati i limiti di questo studio ed eventuali proposte di ricerca future in una discussione che prende in esame quanto affrontato.

2. I BISOGNI FONDAMENTALI

Con il termine bisogno viene indicata la mancanza di un qualcosa, uno stato di malessere che genera una necessità a colmare tale mancanza in funzione del raggiungimento e del mantenimento di uno stato di benessere, una spinta che motiva l'individuo ad agire in funzione del raggiungimento di uno scopo.

Alcuni esempi possono essere riportati per chiarire il concetto, esempi che riguardano ambiti e livelli di importanza tra i più disparati: il bisogno di prendere aria, il bisogno di essere curati, il bisogno di fare una camminata, il bisogno di acqua, il bisogno di mangiare, il bisogno di avere compagnia... e così via. Grazie a questi esempi possiamo subito effettuare una distinzione tra due tipologie di bisogni, bisogni fisici (per esempio il bisogno di mangiare) e bisogni psicologici (per esempio il bisogno di raggiungere un obiettivo), i quali risultano accomunati da un parallelismo nel funzionamento: i bisogni fisici permettono all'individuo di orientare scopi e azioni volti al raggiungimento e al mantenimento di uno stato di salute fisiologica ottimale così come i bisogni psicologici permettono di fare lo stesso per supportare il benessere psicologico (Reeves, 2017).

Un'altra distinzione che può essere formulata nel momento in cui ci si addentra nel tema dei bisogni è quella che differenzia i bisogni da quelli che, invece, possono essere definiti come fondamentali.

Per comprendere meglio questo aspetto risulta utile l'analisi effettuata da Carol S. Dweck (2017), la quale va a definire dei criteri che descrivono quelli che sono i bisogni psicologici nel loro insieme, e alcuni criteri, più specifici, per contraddistinguere e permettere di individuare quelli che possono essere definiti come bisogni fondamentali.

Secondo l'autrice, richiamando il concetto per il quale i bisogni orientano scopi e azioni dell'individuo per il raggiungimento di un fine, un bisogno presenta un legame univoco e

universale con l'obiettivo a cui è correlato, e il raggiungimento di tale obiettivo determina un fattore di benessere psicologico e di ottimale sviluppo psicologico futuro.

Ciò che, invece, permette di distinguere un bisogno generico da un bisogno fondamentale è rappresentato dall'elevato valore universale per il quale questi bisogni risultano presenti fin dai primi momenti della vita di un individuo, essi risulta irriducibili, la loro origine non può essere ricondotta a nessun altro bisogno se non sé stessi, e risultano essenziali per un corretto sviluppo dell'individuo.

La riflessione sul tema dei bisogni può proseguire pensando che in assenza di essi le conseguenze sarebbero disastrose, a livello fisico risulterà più chiaro evincerne il motivo, tali bisogni risultano essenziali alla sopravvivenza (in mancanza del bisogno di mangiare moriremmo di fame, così come con il bisogno di bere), ma a livello psicologico la necessità di avere dei bisogni si può spiegare analizzando due tipologie di componenti degli stessi: la componente psicofisiologica e la componente cognitiva.

Per quanto riguarda la componente psicofisiologica risulta emblematica la scoperta effettuata da due studiosi, James Olds e Peter Milner (1954), rispettivamente uno psicologo ed un neuroscienziato, i quali effettuando studi sperimentali in laboratorio tramite stimolazione elettrica del cervello di alcuni topi, per un errore, causato da un elettrodo che ha mancato l'area target designata, scoprirono l'esistenza di un'area del cervello che, se stimolata, provoca piacere e richiama gratificazione. Questa specifica area è composta dall'area del setto, dal tratto mammillo-talamico e dalla corteccia cingolata, area identificata come centro del piacere e sistema di ricompensa, la quale si attiva anche nel momento in cui raggiungiamo un obiettivo che permette di soddisfare un bisogno arrecando benessere e sostenendo le funzioni motivazionali al raggiungimento di tale obiettivo (De Haan, 2010).

Vi è poi una seconda componente dei bisogni, quella cognitiva. Ad ogni termine l'individuo attribuisce un proprio valore personale (Kelly, 1995) ed è in base a questo significato, qui attribuito allo specifico bisogno, che viene modulata la forza motivante che spinge alla soddisfazione dello stesso.

Queste due componenti, e di conseguenza i bisogni, risultano leva necessaria all'ottenimento e al mantenimento di spinte motivazionali, senza le quali non saremmo portati a cercare e/o mantenere relazioni interpersonali, sviluppare abilità e capacità...

Negli anni, come per molti temi della psicologia, diversi studiosi si sono occupati di dare un nome ai vari bisogni psicologici tenendo conto delle caratteristiche sopra descritte tra le quali l'universalità, il favorire benessere se soddisfatti e viceversa se frustrati, e molte sono le teorie proposte differenziate per numero e tipo di bisogni, struttura del modello, categorizzazione.

Nei prossimi capitoli verranno prima descritte alcune delle teorie proposte nel corso degli anni, e successivamente sarà riportata la teoria che in questo studio viene presa come riferimento, di seguito la descrizione dei bisogni fondamentali identificati dalla studiosa e misurati tramite lo strumento.

2.a _ UNA RASSEGNA TEORICA

In questo capitolo verranno presentate una serie di teorie proposte vari autori in anni diversi. La scelta è stata compiuta in modo da poter fornire una rassegna di proposte di modelli e visioni differenziate di quelle che sono le necessità dell'individuo e di come queste portino lo stesso ad essere motivato al raggiungimento di scopi e obiettivi funzionali alla loro soddisfazione e all'ottenimento di uno stato di benessere ottimale. Gli autori e le teorie da loro esposte verranno presentate in ordine cronologico in modo da avere un'idea di quella che può essere l'evoluzione

del tema, e, nell'esposizione delle loro teorizzazioni, verranno elicitati eventuali differenze e similitudini con ciò che viene offerto dai colleghi quivi proposti.

Nel 1932, come risultato di uno studio approfondito sul comportamento animale, William McDougall propone una teoria sulla motivazione partendo da quelle caratteristiche che accomunano e differenziano diverse specie animali da lui analizzate.

Dalla presa in esame delle modalità con cui viene espresso il comportamento istintivo arriva a teorizzare che, quest'ultimo, risulta espressione di due componenti che danno origine ad una dotazione innata comune a tutte le specie analizzate, dalle più semplici alle più complesse. Una prima componente viene definita *propensione* (ciò che in questo elaborato consideriamo come bisogno); questo fattore genera e dà vita ad una tendenza all'azione, un'energia che spinge, nel soggetto in cui si attiva, al raggiungimento di un obiettivo e che si placa solo nel momento in cui esso viene raggiunto. L'autore va poi a delineare il concetto di *abilità*, la quale, una volta attivata una determinata propensione, permette al nostro esposto di avere i mezzi con cui raggiungere quell'obiettivo tanto ambito. Viene specificato, nella teoria, la presenza di diversi tipi di abilità, differenti per numero e complessità in base alla complessità stessa della specie a cui ci si riferisce, e, maggiore risulta tale caratteristica, maggiori saranno le proprietà di plasticità e adattamento delle citate abilità, maggiori saranno le capacità di queste di modificarsi ed essere influenzate dall'esperienza. Infine, viene specificato come queste abilità, pur sempre considerando le differenze tra specie di complessità diverse, risultino specifiche per ogni tipologia di propensione.

1. To seek (and perhaps to store) food (food-seeking propensity).
2. To reject and avoid certain noxious substances (disgust propensity).
3. To court and mate (sex propensity).
4. To flee to cover in response to violent impressions that inflict or threaten pain or injury (fear propensity).
5. To explore strange places and things (curiosity propensity).
6. To feed, to protect and shelter the young (protective or parental propensity).
7. To remain in company with fellows and, if isolated, to seek that company (gregarious propensity).
8. To domineer, to lead, to assert oneself over, or display oneself before, one's fellows (self-assertive propensity).
9. To defer, to obey, to follow, to submit in the presence of others who display superior powers (submissive propensity).
10. To resent and forcibly to break down any thwarting or resistance offered to the free exercise of any other tendency (anger propensity).
11. To cry aloud for assistance when our efforts are utterly baffled (appeal propensity).
12. To construct shelters and implements (constructive propensity).
13. To acquire, possess, and defend whatever is found useful or otherwise attractive (acquisitive propensity).
14. To laugh at the defects and failures of our fellow creatures (laughter propensity).
15. To remove, or to remove oneself from, whatever produces discomfort, as by scratching or by change of position and location (comfort propensity).
16. To lie down, rest and sleep when tired (rest or sleep propensity).
17. To wander to new scenes (migratory propensity).
18. A group of very simple propensities subserving bodily needs, such as coughing, sneezing, breathing, evacuation.

Fig. 1: lista dei bisogni, McDougall (1932)

Troviamo in questa teorizzazione un tentativo di identificare le propensioni (tentativo, come specificato dall'autore, approssimativo e non esaustivo) innate presenti nell'uomo e, di conseguenza comuni alle specie più evolute di mammiferi. Una lista di 18 propensioni viene elencata da W. McDougall (Fig. 1), con l'appunto specificativo che un elemento dell'elenco possa contenere in sé più tendenze a caratteristiche comuni, e che la lista presentata possa contenere in sé errori o imprecisioni, ma non mancando di specificare che suddette propensioni rappresentino il fondamento della vita mentale di un individuo e l'energia manifesta in ogni attività a complessità crescente.

Facendo un salto in avanti di circa vent'anni incontriamo una di quelle teorie forse più conosciute nel mondo della psicologia della motivazione e che, quasi sicuramente, viene presentata in ogni libro o lezione sul tema. Nel 1954 uno psicologo statunitense, Abraham Harold Maslow presenta la sua teoria sulla gerarchizzazione dei bisogni.



Fig.2: la piramide dei bisogni di Maslow (1954)

Troviamo già in questa introduzione una prima differenza con il precedente collega: i bisogni assumono una struttura più organizzata, una piramide che rappresenta una gerarchia della forza degli stessi (Fig.2). I cinque bisogni (minori e più delineati rispetto ai diciotto presentati da McDougall) sono strutturati in modo tale da rendere necessaria la soddisfazione di quelli identificati come primari, situati alla base della piramide, prima di poter procedere alla scalata verso quelli costituenti l'apice.

La rigida struttura che appare da questa proposta non è così immobile come sembra da una prima analisi, lo stesso studioso specifica che, per esempio, per alcuni individui un bisogno possa risultare di maggiore importanza rispetto ad un altro, e quindi essere un gradino al di sopra di quello successivo o viceversa, oppure nel caso in cui un bisogno venga a lungo soddisfatto, questo possa essere poi sottovalutato. Anche il ragionamento secondo il quale un bisogno deve essere soddisfatto prima di poter procedere verso quello successivo viene ammorbidito

dall'autore il quale specifica che il grado di soddisfazione non deve essere totale, parla invece di gradi di percentuali di soddisfazione, maggiori per i bisogni alla base e in diminuendo per quelli superiori.

Il processo di soddisfazione risulta simile al precedente, seppur con qualche differenza. Una volta che il bisogno viene attivato, sulla base di questo viene organizzato il comportamento, determinato in funzione del raggiungimento dello scopo che possa appagarlo, ma, a differenza della teoria proposta da McDougall, ciò che viene agito per il raggiungimento dell'obiettivo non risulta univoco ad un singolo bisogno, bensì può essere funzionale alla soddisfazione di bisogni molteplici, o causato da più di essi contemporaneamente.

Arriviamo così alla metà del 1990, trovando una teorizzazione che si specifica all'ambito della motivazione sociale e che propone un'ulteriore strutturazione dei bisogni.

Dallo studio dell'organizzazione dei primi ominidi, e dal loro comportamento sociale determinato dal bisogno di sopravvivere, le studiosse Laura Stevens e Susan Fiske, identificano anch'esse cinque bisogni fondamentali, in questo caso specificatamente rilegati alla sfera sociale, i quali si sono evoluti proprio da quella necessità di sopravvivenza a cui prima si è accennato.

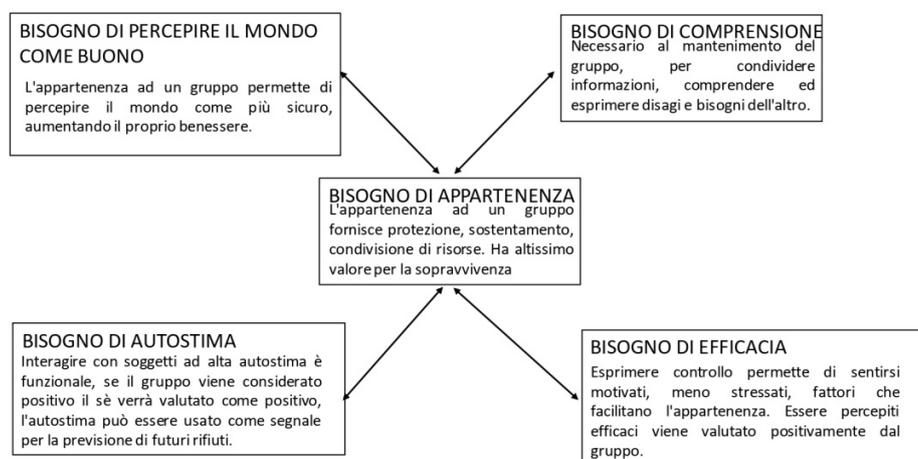


Fig. 3: possibile rappresentazione del modello dei bisogni di Stevens & Fiske (1995)

Non viene fornito un modello chiaro e delineato della struttura di questi bisogni, ma viene sottolineata la centralità di uno, il bisogno di appartenenza, e la secondarietà degli altri quattro, conseguenti a questo e funzionali al suo mantenimento (Fig. 3, possibile rappresentazione del modello creato dalla scrivente).

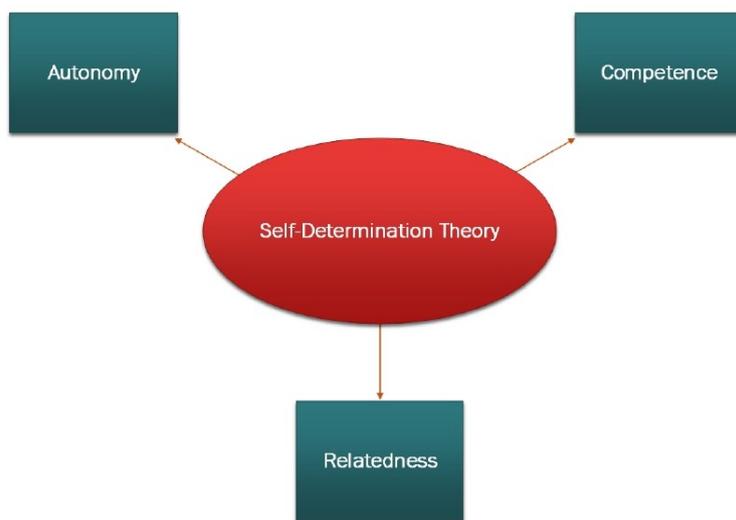
Anche in questo caso la presenza di questi bisogni porta l'individuo a mettere in atto comportamenti e azioni volti al raggiungimento di obiettivi congruenti, ma le autrici specificano come la non soddisfazione di questi bisogni non rappresenti un fattore di intralcio e ostacolo alla possibilità di intrattenere relazioni sociali, semplicemente l'appagamento di questi bisogni rende quest'ultime più funzionali e semplificate.

Con l'arrivo del nuovo secolo viene presentato al pubblico un articolo, intitolato "The What and Why of Goal Pursuit, Human Needs and the Self-Determination of Behavior", la cui origine deriva dagli studi e dall'intelletto di Edward Deci e Richard Ryan (2000).

Questi, nella cornice della teoria dell'auto-determinazione presentata dagli stessi autori in anni precedenti, individuano tre bisogni fondamentali, il bisogno di competenza, il bisogno di

relazione e quello di autonomia, definendoli come innate necessità di carattere psicologico la cui soddisfazione risulta fondamentale per uno sviluppo ottimale.

Questi bisogni, innati, universali e imprescindibili, rappresentano una base necessaria al processo di crescita dell'individuo. A differenza delle teorie precedentemente riportate, in cui i bisogni vengono visti come generatori di energie e spinte verso un obiettivo che li soddisfi, in questo caso vengono presentati dagli autori come fattori che, se soddisfatti, permettono all'individuo di auto-realizzarsi, di potersi, in questo senso, percepire come esseri in grado di scegliere e auto-determinare il proprio agire ed il proprio comportamento.



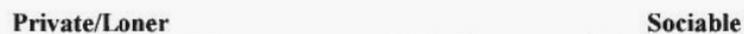
I bisogni, in questo caso rappresentabili come tre nuclei tra loro indipendenti, diventano così le fondamenta dello sviluppo dell'individuo. (Fig. 4)

Fig. 4: i bisogni fondamentali di Deci e Ryan (2000)

Infine, viene presentata in questo paragrafo la teoria proposta da Steven Reiss (2004), l'autore, come il primo studioso qui preso in considerazione, propone una lista di bisogni, identificandone sedici definiti da lui come *desideri*, che rappresentano tratti motivanti presenti sia negli individui, sia negli animali. Secondo quanto esposto nella sua teoria, questi bisogni presentano tra loro

storie evolutive differenti e la loro soddisfazione produce, in chi raggiunge tale meta, un sentimento di gioia che risulta diverso in base al tipo di bisogno, o desiderio, soddisfatto.

L'autore che qui prendiamo in considerazione, inoltre, è l'unico a presentare i bisogni come un continuum, ognuno di quelli da lui identificati viene descritto come un continuum di motivazione in cui a poli opposti sono presenti valori opposti (per esempio, prendendo in considerazione il bisogno di contatto sociale, troveremo da un lato la motivazione a raggiungere e mantenere uno stato solitario, e, viceversa, al polo opposto a mantenere uno stato più socievole; Fig. 5) e tale motivazione viene da lui descritta come nascita dalla discrepanza tra la soddisfazione intrinseca a cui un individuo aspira ed i livelli di soddisfazione realmente esperita.



Private/Loner _____ **Sociable**

Fig. 5: continuum motivazionale, bisogno di contatto sociale

Per concludere, tracciando invece una linea di paragone con il pensiero espresso da Maslow (1954), Reiss sottolinea che per ogni individuo i diversi bisogni abbiamo importanza diversa, per qualcuno il bisogno di curiosità potrebbe risultare più significativo di quello di indipendenza, per un altro quest'ultimo potrebbe risultare quasi insignificante davanti al bisogno di accettazione, e, come nella concezione proposta da Maslow (1954), così anche per Reiss i bisogni rappresentano il fattore che determina e influenza l'organizzazione del comportamento, dell'attenzione, dei sentimenti e delle cognizioni, tutto in funzione del loro soddisfacimento.

2.b _ IL PENSIERO DI CAROL DWECK

Siamo giunti ora ad anni più recenti a noi e troviamo una teoria sulla psicologia della motivazione che molto ha in comune con le teorie qui descritte e che non manca di differenziarsi da loro.

Criticando l'allontanamento, con l'andare degli anni, dalla centralità dei bisogni nelle teorie sulla motivazione, l'autrice sviluppa una teoria nella quale proprio tali bisogni ne risultano il cuore pulsante da cui muove tutto il processo motivazionale e che definiscono ciò che ha un alto valore nel raggiungimento di uno stato di benessere e sviluppo ottimale.

Il processo motivazionale descritto nella sua concezione muove, come appena sottolineato, da questi bisogni, determinanti dell'energia e della forza della motivazione dell'individuo e la cui direzione è determinata da obiettivi congruenti che, fornendo rappresentazioni dello stato che si vuole raggiungere, vengono tradotti in azioni che portano al loro soddisfacimento. Una volta attivato un bisogno, e raggiunto un obiettivo, nella mente del soggetto si forma una rappresentazione dell'esperienza vissuta che funge da schema e da guida sulla futura modalità di soddisfazione dello stesso bisogno. Questo processo fa meglio comprendere l'importanza che viene attribuita a questi bisogni, i quali diventano base della costruzione dei modelli usati per interpretare il mondo e per determinare il proprio comportamento.

In questo modo, analizzando il pensiero di Carol Dweck, possiamo descrivere le rappresentazioni dell'esperienza appena citate come un insieme di credenze, emozioni e tendenze all'azione (che successivamente verranno abbreviate in BEATs, acronimo suggerito dall'autrice stessa), le quali vengono attivate nel momento in cui un bisogno viene esperito e grazie ai quali vengono scelti gli obiettivi più congruenti da perseguire per la soddisfazione del bisogno. Una volta terminato il

processo, e in base ai risultati ottenuti, i BEATs vengono rimodulati e migliorati nella loro funzione in modo da ottimizzare ulteriormente il processo in futuro.

Nel determinare il numero e la natura dei bisogni umani la studiosa ha analizzato studi precedenti ed esposizioni teoriche di colleghi nel tentativo di formulare un modello dei bisogni e con l'obiettivo di identificare quelli che, non potendo essere ricondotti ad altri, potessero essere definiti come fondamentali, e che di questi presentassero le caratteristiche: a) la presenza fin dai primissimi momenti della vita e b) la cui soddisfazione risulta fondamentale per un corretto sviluppo dell'individuo (Dweck, 2017).

L'autrice arriva così a proporre un modello composito dei bisogni dell'uomo, modello in cui vi sono tre bisogni fondamentali, competenza, predicibilità e accettazione, dalla cui unione (a coppie) derivano obiettivi che possiamo definire secondari: autostima, fiducia e controllo.

Al centro del suo modello troviamo il settimo bisogno, che scaturisce dall'unione di tutti i sei appena elencati: il bisogno di coerenza interna (Fig. 6).

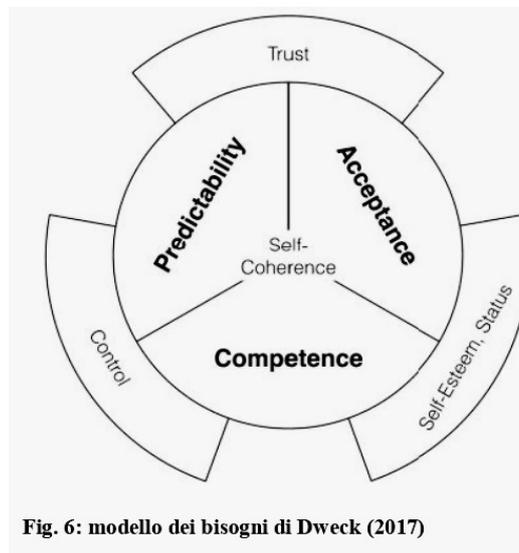


Fig. 6: modello dei bisogni di Dweck (2017)

Di seguito la descrizione dei tre bisogni fondamentali, e delle caratteristiche che li rendono tali, presi in considerazione nello studio presentato in questo elaborato: il bisogno di accettazione, la

necessità di un coinvolgimento sociale positivo; il bisogno di predicibilità, la necessità, quindi, di conoscere le relazioni tra eventi e tra oggetti e di essere in grado di prevedere gli eventi nella propria vita; il bisogno di competenza, ovvero la necessità di costruire e sviluppare capacità che permettano di agire nel mondo.

2.c _ IL BISOGNO DI ACCETTAZIONE

Riportando numerose ricerche e teorie sull'attaccamento (Ainsworth, 1979; Bolwby, 1969; Harlow, 1958...), riprendendo le teorizzazioni di Stevens e Fiske (1995) esposte precedentemente e di Maslow (1943), e citando altri numerosi studi, l'autrice supporta la definizione del bisogno di accettazione come fondamentale secondo il primo criterio. Grazie a questi studi infatti si evince come, fin dalla nascita, vi sia una propensione nel bimbo alla preferenza per stimoli sociali, visi umani ed espressioni, voci. Essi sono propensi alla ricerca di affetto e calore, ricercano obiettivi orientati all'ottenimento di accettazione, mettendo in atto azioni di imitazione e riescono a discriminare, preferire e ricercare interazioni sociali supportive.

Allo stesso modo viene validato anche il secondo criterio, riportando i risultati di ricerche che dimostrano la necessità per i bambini dell'accettazione e la vicinanza materna e le conseguenze che può provocare una sua privazione basti pensare alle conseguenze per un infante di una madre con uno stile di attaccamento insicuro o disorganizzato (Bolwby, 1969), o all'esperimento di Tronick (1978) per l'analisi del comportamento del bambino nel rapporto con una madre depressa e non responsiva, situazioni in cui questo bisogno di accettazione non riesce ad essere soddisfatto.

2.d _ IL BISOGNO DI COMPETENZA

I due criteri identificati vengono soddisfatti anche nel caso del bisogno di competenza. Questo bisogno, come dimostrato dagli studi di Berlyne (1960), Dember & Earl (1957), Csibra & Gergey (2006), ed altri autori, palesano la tendenza alla ricerca costante di espandere le proprie competenze, cercando e ponendo l'attenzione su attività che presentino un ottimale livello di difficoltà, adatta alla costruzione di nuove abilità, preferendo azioni che, da involontarie, si trasformano in atti che man mano ampliano il proprio bagaglio di competenze, e l'elevata sensibilità esperita verso spunti pedagogici o che segnalano che un'azione di insegnamento sta per avvenire.

Dall'altro lato, in mancanza delle possibilità di appagare questo bisogno, il risultato si traduce in problemi di apprendimento nel corso della crescita e dello sviluppo, deficit di motivazione all'esplorazione o dell'acquisizione di nuove capacità, problemi che possono presentarsi in modalità più grave e generalizzata, o più lieve e localizzata, in base al grado di deprivazione esperito nel corso dello sviluppo.

2.e _ IL BISOGNO DI PREDICIBILITA'

Proprio come nel paragrafo precedente, le analisi di studi effettuati da alcuni colleghi hanno permesso alla Dweck di definire il bisogno di predicibilità come bisogno fondamentale dell'uomo.

Innanzitutto, esso è presente fin dai primi anni di vita dell'individuo, i bimbi fin dai primi mesi sono portati a ricercare informazioni che permettano loro di effettuare predizioni sugli eventi o

sul rapporto tra oggetti, essendo in grado di imparare da essi, riuscendo quindi a cogliere i legami che possono sussistere tra due eventi e predire l'avvenire del secondo in presenza del primo.

In secondo luogo, i risultati ottenuti da Cassidy & Berlin (1994) o da Baram et al. (2012), per citarne alcuni riportati dall'autrice, dimostrano come risposte imprevedibili, fornite dal caregiver all'infante, portino allo sviluppo di un attaccamento di tipo insicuro, o come queste determinino l'accentuazione di stress e aggressione nello sviluppo del bambino e di una scarsa autoregolazione emotiva, evidenziando, in questo modo, l'importanza della soddisfazione del bisogno per uno sviluppo ottimale del bimbo.

3. LA SODDISFAZIONE LAVORATIVA

3.a _ DEFINIZIONE

Come quanto concerne il concetto di bisogni fondamentali, anche per quanto riguarda il tema della soddisfazione lavorativa vi è un numero elevato di teorici che si sono prefissati il compito di analizzare e studiare questo argomento, fornendo al pubblico concettualizzazioni differenti e sempre più elaborate.

Possiamo, per esempio, descrivere diversi tipi di approcci usati per indagare la materia in oggetto. Alcuni studiosi si sono concentrati sulle caratteristiche del compito svolto dall'impiegato e da come queste fossero legate alle attitudini di quest'ultimo; altri sostengono che la soddisfazione dell'individuo dipenda dalle informazioni ricevute dall'ambiente sociale del contesto lavorativo; altri ancora hanno concentrato la propria attenzione su aspetti disposizionali del dipendente, bisogni e attitudini stabili che influenzano il modo di percepire e valutare l'ambiente e l'attività lavorativa; altri ancora ritengono opportuno combinare e integrare

approcci diversi in modo da ampliare l'analisi sull'argomento, unendo, per esempio, l'attenzione verso le caratteristiche proprie dell'attività lavorativa alla valutazione del contesto sociale dell'ambiente di lavoro. (Baker, 2004)

Proprio come la moltitudine di approcci impiegati nell'analisi e nello studio di questo fenomeno, così non mancano le varianti per quanto riguarda il tentativo di fornire una definizione del costrutto.

Una definizione generale e molto usata parlando di soddisfazione lavorativa è quella che descrive l'elemento come una reazione emotiva, uno stato emotivo piacevole derivante dalla valutazione dell'attività lavorativa. È Locke che, nel 1969, descrive la soddisfazione lavorativa come risultato della percezione che un soggetto ha della relazione che sussiste tra ciò che egli vorrebbe ottenere dal proprio lavoro e ciò che, nella realtà della situazione, quest'ultimo offre. Il lavoro viene visto come mezzo attraverso il quale l'individuo può raggiungere, o ne può trovare facilitato il processo di raggiungimento, valori rilevanti per sé stesso. Se sussiste una valutazione positiva di questo processo, ecco che l'emozione positiva che ne scaturisce viene definita come soddisfazione lavorativa.

Come specificato poche righe in precedenza però, vi sono molti tentativi di analisi e definizione del costrutto. Salendo nella scala della complessità delle teorizzazioni sul tema troviamo autori che affiancano altre componenti a quella affettiva.

Parliamo, per esempio, della componente cognitiva. Per esemplificare questo punto prendiamo come spunto la critica mossa da Arthur Brief, pensatore che ritiene semplicistiche le visioni secondo cui la soddisfazione lavorativa sia uno stato emotivo piacevole, e che la definisce più come un'attitudine formata, di conseguenza, da due componenti: una emotiva ed una cognitiva (Brief, 1998); oppure della definizione fornita da Charles Hulin e Timothy Judge, i quali

descrivono la soddisfazione lavorativa come risposta psicologica multidimensionale al lavoro che una persona svolge, le cui dimensioni sono sia emotive, che cognitive, che comportamentali (Hulin & Judge, 2003). Secondo gli autori la soddisfazione lavorativa è identificabile in uno stato interno cognitivo ed affettivo che risulta accessibile verbalmente e comportamentalmente e le cui risposte si traducono nei continuum di buono-cattivo o positivo-negativo.

3.b _ ANTECEDENTI ED OUTCOMES

Vengono qui proposti alcuni dei modelli e degli studi effettuati per indagare gli elementi che possono fungere da antecedenti, o da outcomes, della soddisfazione lavorativa.

Sappiamo, per esempio, esserci un effetto negativo degli sforzi lavorativi sulla soddisfazione, mentre un effetto positivo è determinato dalla presenza di risorse lavorative e clima di sicurezza (Emanuel, Colombo, Cortese, Ghislieri, 2017). Tra le risorse ad impatto positivo troviamo nello specifico il supporto organizzativo percepito e le opportunità di sviluppo professionale, tra i fattori negativamente correlati alla soddisfazione il carico di lavoro, inteso come quantità di lavoro da svolgere sotto pressione temporale (Daneo, Molino, Cortese, 2017).

I livelli di soddisfazione lavorativa sembrano essere antecedenti validi di aspetti quali performance lavorativa, salute, soddisfazione per la propria vita, e sembrano influenzati da fattori quali stressor presenti sul luogo di lavoro, disposizioni individuali, contesto sociale e caratteristiche dell'ambiente lavorativo, o ancora, la soddisfazione lavorativa sembra influenzare negativamente i comportamenti di assenteismo (Brooke & Price, 1989; Scott e Taylor, 1985), così come il fenomeno del turnover (Cotton & Tuttle, 1986; Price, 1977).

Alcuni autori hanno invece sviluppato dei modelli in relazione agli antecedenti e agli outcomes del costrutto di soddisfazione lavorativa.

Wexley, per esempio, concentrandosi sugli antecedenti del fenomeno, lo descrive come risultante della discrepanza tra l'ambiente lavorativo atteso e l'ambiente lavorativo effettivo (Fig. 7). Tra gli antecedenti rientrano, quindi, aspetti legati a bisogni, valori e caratteristiche personali (fattori individuali determinanti dell'aspettativa) e influenza della società contemporanea e precedenti esperienze lavorative (fattori contestuali determinanti dell'aspettativa); mentre, per quanto concerne l'aspetto dell'ambiente lavorativo effettivo, le determinanti che influenzano la soddisfazione lavorativa risulta essere la paga, lo stile manageriale, la sicurezza lavorativa, le opportunità di carriera, le caratteristiche del lavoro e i colleghi (Zhu, 2013).

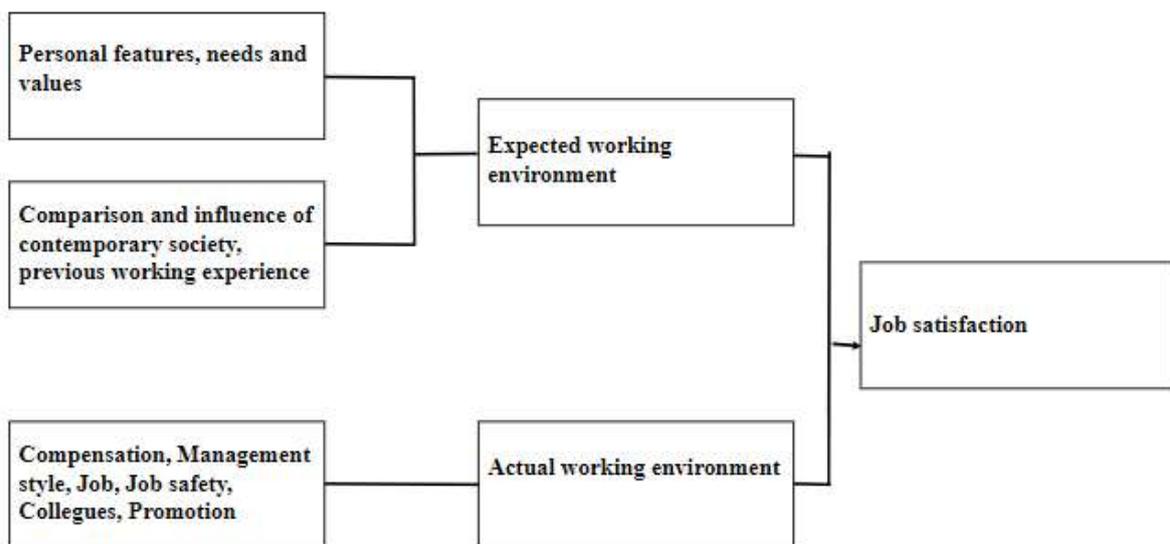


Fig. 7: modello di Wexley et al. Sulla soddisfazione organizzativa

Un altro modello viene proposto, invece, da Seashore et al. (1975). Gli studiosi dividono gli antecedenti della soddisfazione lavorativa in due classi, fattori personali e fattori ambientali. Nella prima categoria rientrano aspetti demografici (età, sesso...), personalità, abilità, percezioni e aspettative, mentre i fattori ambientali riguardano l'ambiente di lavoro, l'organizzazione aziendale, aspetti legati all'occupazione (prestigio e potere forniti) e fattori legati al contesto

economico e politico (per esempio legati alle conseguenze derivanti dall'essere eventualmente disoccupati). Per quanto riguarda gli outcomes, le conseguenze derivanti dai livelli di soddisfazione vengono individuate tre tipologie di risposte: a) *risposte individuali* legate ad atteggiamenti aggressivi, livelli di performance lavorativa, stato di salute negativo...; b) *risposte organizzative* tra le quali rientrano comportamenti di assenteismo, calo di produttività, turnover, sabotaggio... e c) *risposte sociali* che a più ampio raggio vanno a considerare i livelli di stabilità politica ed economica, la qualità di vita, il livello generale di adattabilità (Fig. 8).

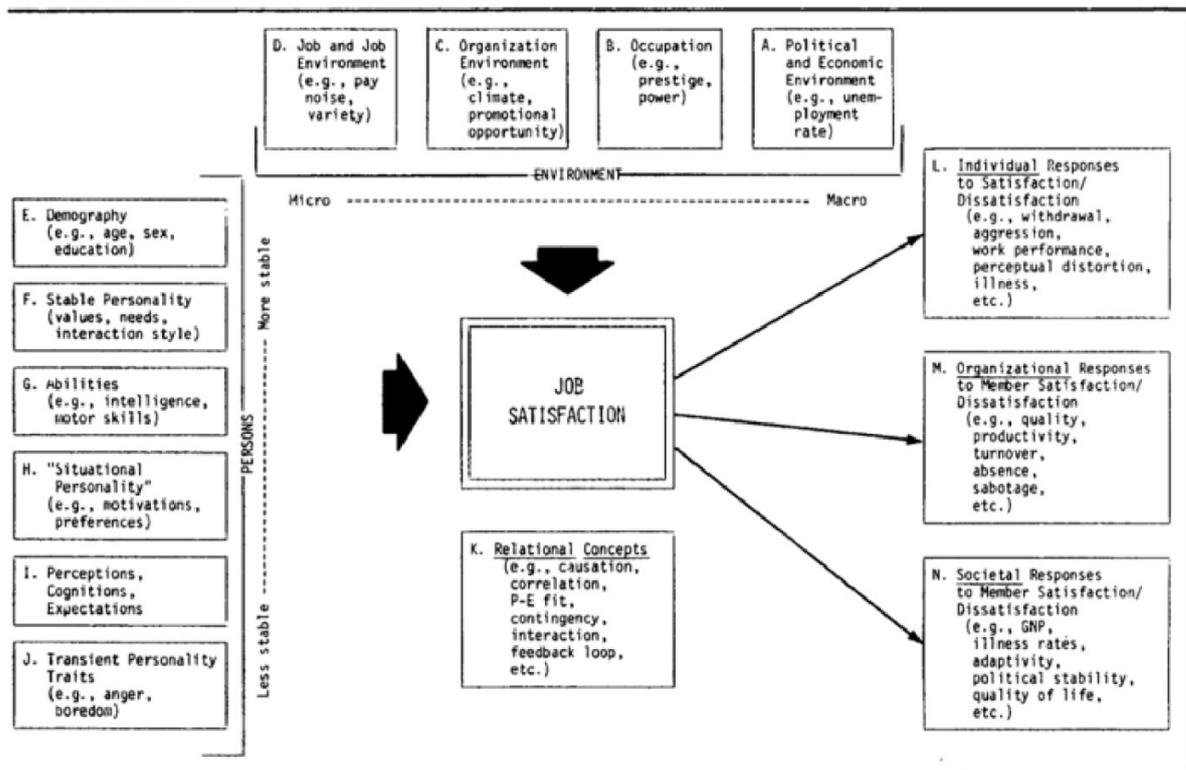


Fig. 8: modello di Seashore et al. (1975) sulla soddisfazione lavorativa

4. CAPITALE PSICOLOGICO

4.a _ DEFINIZIONE

La Seconda Guerra Mondiale ha rappresentato per il mondo della psicologia un'importante punto di svolta nell'approccio alla materia. Se, infatti, prima lo studio della psicologia aveva come scopo l'indagine di un triplice obiettivo in cui rientravano la cura delle malattie mentali, le modalità per rendere le vite delle persone più piene e sviluppare i talenti e le capacità dei singoli, successivamente si è verificata un'evoluzione che è andata a mettere in secondo piano gli ultimi due punti, arrivando quasi ad eliminarli, e che ha portato a concentrarsi sulla cura di quelle che sono le problematiche legate alla mente dell'uomo. Il focus è stato messo sulle patologie, l'attività professionale centrata sulla cura clinica delle malattie.

Questa focalizzazione ha senza dubbio portato alcuni vantaggi non scontati, rendere le malattie mentali il centro della professione ha aumentato l'attenzione e lo studio di questo tema, portando a comprendere meglio le dinamiche identificabili come causali delle patologie e le tecniche e metodologie più adatte alla loro gestione e cura, considerando anche l'importanza che possono avere fattori ambientali e contestuali. Ciò non toglie, tuttavia, che una parte fondamentale dello studio psicologico è stato messo in disparte.

Questo il ragionamento effettuato da Martin Seligman dopo essere stato eletto presidente dell'American Psychological Association, scaturita da un'interessante interazione avuta con la figlia di cinque anni. Un'epifania, come descritta dallo studioso, che lo ha fatto riflettere sul cambiamento verificatosi con l'avvento della Seconda Guerra Mondiale e il quale lo ha portato a introdurre nell'orizzonte dello studio psicologico il concetto di Psicologia Positiva.

Lo scopo di Seligman è riportare il focus dello studio psicologico da un approccio prettamente curativo ad uno preventivo, centralizzando l'attenzione sullo sviluppo delle risorse

dell'individuo, sulla costruzione di abilità e di capacità, studiando forze e virtù, il tutto per dare alle persone i mezzi di nutrire e rinforzare gli aspetti della propria vita e della propria persona che permettono di ottenere uno sviluppo ottimale in termini di adattamento, benessere e crescita.

Vengono definite due aree di pertinenza di questa cornice teorica di riferimento: a) *un livello individuale* in cui l'esperienza positiva del singolo si riferisce alla soddisfazione per il passato, a felicità, gioia, piacere per il presente e alla costruzione di cognizioni positive in riferimento al proprio futuro, si parla, dunque, di ottimismo, capacità di amare e sviluppo di abilità, e b) *un livello di gruppo* in cui il focus ricade sulla responsabilità, sull'altruismo e sui comportamenti civici ed etici.

Nella cornice di questo nuovo approccio alla psicologia si evolve l'idea di affrontare l'analisi del Comportamento Organizzativo in termini di positività. Nasce così il costrutto di Comportamento Organizzativo Positivo, o POB, definito come lo studio e l'applicazione di quelle risorse dell'individuo, le capacità psicologiche e i punti di forza che possono essere misurati e sviluppati per andare ad aumentare e migliorare la performance lavorativa e la vita nel contesto organizzativo (Luthans, 2002).

L'autore identifica, nello specifico, quattro di queste abilità e risorse, ovvero: a) *speranza*; b) *efficacia*; c) *resilienza*; d) *ottimismo*;

Raggruppati con l'acronimo HERO (Hope, Efficacy, Resilience, Optimism), queste quattro risorse psicologiche vengono integrate in un unico costrutto definito Capitale Psicologico, un costrutto sovraordinato che racchiude in sé i quattro elementi, includendo sia gli aspetti che essi condividono, sia le caratteristiche che li rendono peculiari.

Speranza, efficacia, resilienza e ottimismo permettono di mantenere e internalizzare l'intenzionalità nel perseguimento di un obiettivo e il senso di controllo nello svolgere azioni

congruenti, inoltre tutti e quattro gli elementi permettono di mantenere positiva la valutazione degli accadimenti e delle possibilità di successo delle proprie azioni.

Tuttavia, ogni elemento che compone il Capitale Psicologico non manca in termini di esclusività, ognuno di essi presenta caratteristiche distintive che verranno di seguito descritte

- a) **Speranza:** viene definita come uno stato motivazionale derivante da un senso di successo nella combinazione di due dimensioni, agency e pathways, ovvero la determinazione di perseguire un obiettivo e la capacità di individuare più piani alternativi per il suo raggiungimento. Una modalità per andare a sviluppare questo costrutto consiste nell'immaginare un obiettivo che si vuole raggiungere, provando ad immaginare varie strade che potrebbero portare al suo raggiungimento e cercando di anticipare eventuali ostacoli potenziali, in modo tale da affrontare il percorso in modo più positivo avendo alternative per il raggiungimento dello scopo ed essendo preparati a possibili problematiche (Luthans et al., 2006)
- b) **Efficacia:** una convinzione personale, la fiducia verso le proprie abilità di agire e avere le risorse cognitive e motivazionali necessarie al raggiungimento di un obiettivo. Molte attività possono andare ad agire a favore dello sviluppo di questo costrutto, per esempio la ricezione di feedback positivi relativi al proprio lavoro, padroneggiare un compito o l'apprendimento tramite osservazione di figure più competenti o percepite come modelli da seguire (Luthans et al., 2006)
- c) **Resilienza:** la capacità di ritornare ad uno stato positivo in seguito a difficoltà, conflitti o fallimenti, imparando da essi e sviluppando pattern di comportamento adattivo positivi. Costrutto in cui si trovano in interazione tra loro fattori di rischio e risorse dell'individuo, e il cui incremento è favorito dal cambiamento di prospettiva sugli eventi negativi,

cambiando, cioè, la percezione dei processi cognitivi, emotivi e comportamentali coinvolti nella reazione ad un'avversità, incremento possibile cercando di anticipare eventuali possibili avversità che si possono presentare nel perseguimento di un obiettivo e pensando a possibili risposte positive in termini di accrescimento.

- d) Ottimismo: uno stile esplicativo che permette di attribuire gli eventi positivi a cause interne stabili e gli eventi negativi a cause esterne temporanee e specifiche e che permette di avere aspettative positive sul futuro, il cui sviluppo viene favorito dalla crescita degli altri elementi di cui è composto il Capitale Psicologico (Luthans et al., 2006).

4.b _ ANTECEDENTI ED OUTCOMES

Gli studi condotti negli ultimi vent'anni nel campo della psicologia positiva e del costrutto di Capitale Psicologico, hanno contribuito a evidenziarne l'importanza per il contesto lavorativo e l'influenza che esso ha come determinante di significativi aspetti fondamentali per un'ottimale vita lavorativa, in aggiunta, quelli che possono essere gli aspetti che possono positivamente influenzare le componenti del costrutto e il fattore sovraordinato stesso, andando a sviluppare queste risorse.

Grazie a due studi condotti nel 2014 su una popolazione residente nel nord degli Stati Uniti, ed una residente in Cina, viene dimostrato come le differenze individuali siano un forte predittore dei livelli di PsyCap, individuando l'autostima come elemento maggiormente predittivo ($b = .46$, $p < .001$), e la proattività come secondo ($b = .36$, $p < .001$). Un secondo fattore, lo stile di leadership, risulta significativo nella determinazione della varianza dei livelli di PsyCap (32% di varianza spiegata nel primo studio, 23% nel secondo) e, a seguire, le caratteristiche del lavoro, i cui dati risultano disponibili per il primo dei due studi condotti, risulta spiegare il 12% della

varianza riscontrata, con la complessità del lavoro come fattore di principale incidenza ($b = .34$, $p < .001$). (Avey, 2014)

Il ruolo dello PsyCap, oltre che come conseguenza, è stato studiato come fattore causale di alcuni costrutti.

A prova di ciò è stato dimostrato come i livelli di Capitale Psicologico siano negativamente correlati a comportamenti cinici ($r = -.44$, $p < .01$), intenzioni di turnover ($r = -.42$, $p < .01$), e comportamenti organizzativi controproducenti ($r = -.50$, $p < .01$), così come lo sono positivamente a comportamenti di cittadinanza organizzativa ($r = .58$, $p < .01$) (Avey et al., 2010).

Outcomes positivi dei livelli di PsyCap si possono riscontrare anche nei livelli di soddisfazione lavorativa, commitment organizzativo, e benessere psicologico (Avey et al., 2011), nel generale stato di benessere e nella soddisfazione provata verso le proprie relazioni e la propria salute (Luthans et al., 2013). Correlazioni negative vengono invece individuate con fattori quali cinismo, stress, ansia, intenzioni di turnover e comportamenti devianti (Avey et al. 2011) e con veri e propri indici fisiologici quali livelli di colesterolo nel sangue e indice BMI (Luthans et al., 2013).

5. UNO STUDIO SPERIMENTALE

5.a _ IPOTESI

Lo studio che qui verrà presentato muove principalmente da due domande di ricerca:

1. I livelli in cui vengono soddisfatti i bisogni fondamentali di competenza, relazione e predicibilità tramite lo svolgimento dell'attività lavorativa sono in relazione positiva con i

livelli di soddisfazione lavorativa, un aumento dei primi determina un miglioramento dei secondi;

2. I livelli di Capitale Psicologico influenzano suddetta relazione.

L'uomo è spinto, nel corso della vita, al raggiungimento di obiettivi congrui e funzionali alla soddisfazione dei bisogni fondamentali, tramite la loro soddisfazione riesce ad ottenere uno stato di piacevole e ottimale benessere. Secondo la prima ipotesi, se questo processo viene calato specificatamente nell'ambito lavorativo dell'individuo, e i bisogni soddisfatti tramite i compiti e le mansioni specifiche della propria attività, il risultato sarà la presenza di ricadute positive sui livelli di soddisfazione che il soggetto stesso esperisce durante lo svolgimento del proprio ruolo lavorativo.

Andando ad approfondire l'analisi di questa relazione, si andrà poi ad esplorare il ruolo rivestito dal costrutto dello PsyCap, indagando il suo ruolo come moderatore o mediatore del rapporto descritto.

Di seguito le rappresentazioni grafiche dei modelli indagati (Fig. 9).

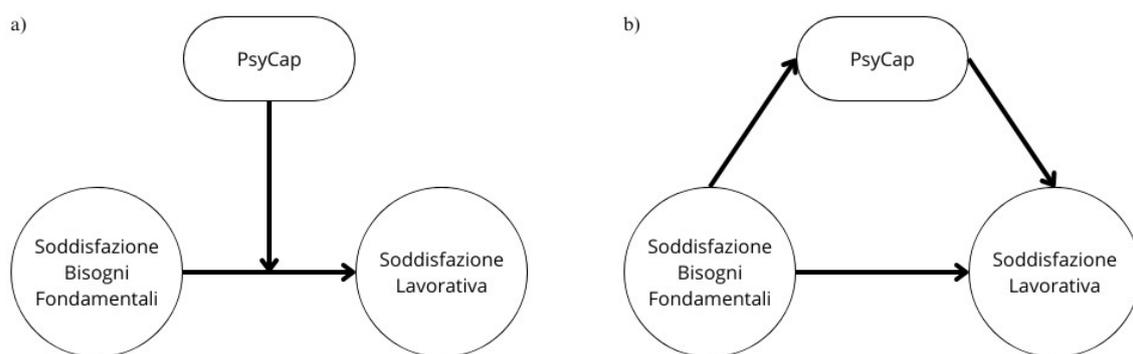


Fig. 9) grafico dei modelli indagati per lo studio della relazione tra Soddisfazione dei Bisogni Fondamentali e Soddisfazione Lavorativa nei casi in cui a) i livelli di PsyCap risultino fattore di moderazione del legame e b) i livelli di PsyCap risultino fattore di mediazione del legame

Sottolineando che tale rappresentazione si riferisce ad un'esemplificazione grafica del modello in cui ci si riferisce alla variabile indipendente con "Soddisfazione dei Bisogni Fondamentali", il modello è stato testato per ognuno dei tre bisogni fondamentali (competenza, relazione e predicibilità) separatamente, e per ognuno di essi sono stati indagati i rapporti con i livelli di soddisfazione lavorativa e il ruolo dello PsyCap in suddetto rapporto.

5.b_ STRUMENTI

Il questionario sottoposto ai partecipanti è stato formato da un insieme di scale usate per analizzare i livelli di soddisfazione dei tre bisogni fondamentali nell'attività lavorativa dei soggetti, una scala per la valutazione dei livelli di soddisfazione lavorativa, e una per l'indagine dei livelli di PsyCap, sia come fattore sovraordinato, sia nelle sue singole componenti (i fattori di speranza, efficacia, resilienza, e ottimismo). Vengono proposte, all'interno del questionario, anche due valutazioni generali (chiedendo di indicare un valore da 1 a 10) riferite alla percezione di soddisfazione provata per la propria vita e per il proprio lavoro. Infine, un'ultima sezione specifica è stata inserita per la raccolta dei dati demografici dei partecipanti.

Di seguito la descrizione delle scale selezionate, nell'ordine in cui sono state inserite nel questionario.

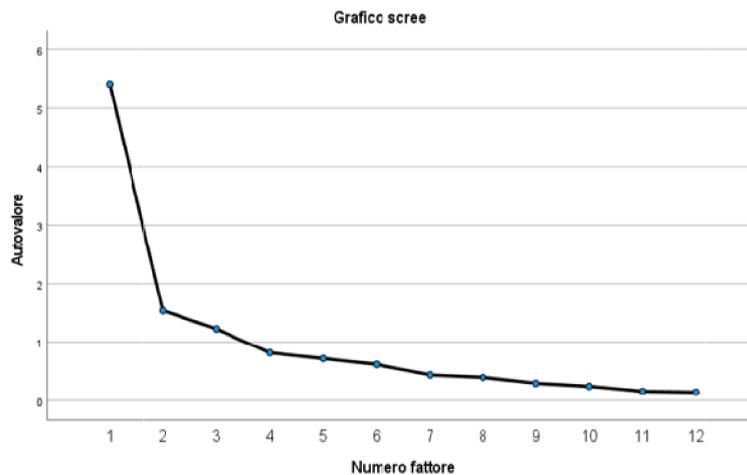
1. Bisogno di predicibilità

Per testare i livelli di soddisfazione del livello di predicibilità, inteso come capacità di anticipare eventi della propria vita e situazioni del proprio contesto lavorativo, sono stati creati 12 items specifici per questo studio da inserire all'interno dello strumento.

Con la consegna *“Pensando alla Sua prossima giornata lavorativa, indichi il suo livello di accordo con le seguenti affermazioni su una scala da 1 (Falso) a 6 (Vero)”* viene chiesto ai rispondenti di fornire un giudizio di accordo con le frasi proposte in base alla scala Likert a 6 punti, ad items che prendono in considerazione sia l’attività lavorativa concreta, in riferimento alle mansioni pratiche da svolgere durante l’arco della giornata, sia alla capacità di anticipare fattori legati alle interazioni con l’ambiente sociale presente, sia, infine, circa la possibilità di predire fattori legati allo stato d’animo e alla soddisfazione durante e al termine della giornata lavorativa.

Il punteggio viene calcolato come media delle risposte fornite, dove punteggi più prossimi al 6 indicano livelli maggiori di soddisfazione del bisogno in questione.

Attraverso l’analisi fattoriale della scala, è emerso un fattore in grado di spiegare il 45% della varianza presente (Tab. 1), l’affidabilità della scala risulta buona, con un α pari a .882.



Varianza totale spiegata

Fattore	Autovalori iniziali			Caricamenti somme dei quadrati di estrazione		
	Totale	% di varianza	% cumulativa	Totale	% di varianza	% cumulativa
1	5,414	45,113	45,113	4,877	40,644	40,644
2	1,535	12,794	57,907			
3	1,225	10,209	68,117			
4	0,816	6,799	74,915			
5	0,718	5,985	80,901			
6	0,62	5,169	86,069			
7	0,438	3,648	89,717			
8	0,396	3,299	93,016			
9	0,294	2,454	95,47			
10	0,243	2,024	97,495			
11	0,158	1,316	98,81			
12	0,143	1,19	100			

Metodo di estrazione: Fattorizzazione dell'asse principale.

Tab. 1: analisi fattoriale e output grafico scala predicibilità

Solo due items risultano leggermente più deboli all'interno della scala, il numero 7 “So con che colleghi mi interfacerò di più, e con quali meno, durante l’arco della giornata”, ed il numero 8 “So con che probabilità avrò interazioni spiacevoli con i miei colleghi durante l’arco della giornata”. Questi due items presentano la saturazione più bassa, rispettivamente .329 e .451, inoltre, mentre per ogni item, se eliminato, l’Alfa di Cronbach della scala risulta minore di .882, per i due appena citati non si può dire lo stesso: l’ottavo, se eliminato, non provoca alcuna

variazione sull'affidabilità della scala, il numero sette porta, invece, l'affidabilità a $\alpha=.885$ (Tab.

2). Data il minimo effetto presente non sono stati eliminati.

Statistiche elemento-totale				
	Media scala se viene eliminato l'elemento	Varianza scala se viene eliminato l'elemento	Correlazione elemento-totale corretta	Alpha di Cronbach se viene eliminato l'elemento
Pred_1	45,46	108,828	0,628	0,871
Pred_2	45,93	103,646	0,669	0,867
Pred_3	46,01	103,045	0,738	0,863
Pred_4	46,09	107,113	0,576	0,872
Pred_5	46,06	102,451	0,654	0,867
Pred_6	46,25	105,495	0,573	0,872
Pred_7	45,69	114,461	0,323	0,885
Pred_8	47,03	107,363	0,440	0,882
Pred_9	46,82	107,452	0,517	0,876
Pred_10	46,87	105,542	0,523	0,876
Pred_11	47,10	101,307	0,738	0,863
Pred_12	46,60	104,608	0,616	0,870

Tab. 2: statistiche elemento-totale items scala Predicibilità

Il punteggio di soddisfazione del bisogno di predicibilità ottenuto in questa scala verrà indicato con "Pred_tot".

2. Bisogno di relazione

Per la misurazione del bisogno di relazione sono stati selezionati gli items della scala ROPAS, o Relatedness to Others in Physical Activity Scale. Questa scala, sviluppata nel frame teorico della Teoria dell'Autodeterminazione in precedenza citata (Deci e Ryan, 2002), presenta buone caratteristiche psicometriche (Wilson & Bengoechea, 2010) ed essendo la quantità degli items limitata, un totale di 6 items (Tab. 3), è risultata funzionale all'inserimento nello strumento in quanto permetteva di limitare il carico sottoposto ai partecipanti.

In aggiunta, altro fattore preso in considerazione per la scelta della scala, è risultato essere la generalità della formulazione degli items. Lo strumento, nato per la valutazione del bisogno di relazione all'interno di contesti in cui si svolgono attività fisiche (Wilson & Bengoechea, 2010) presenta una forma generale di esposizione, il riferimento al contesto di applicazione è situato nella consegna che anticipa le valutazioni, questo permette di poter di avere un margine di malleabilità. A questo scopo, per calare la valutazione nell'ambito lavorativo gli items sono stati anticipati dalla seguente istruzione: *“Pensando alla Sua situazione lavorativa e ai Suoi colleghi, indichi quanto ritiene vere le seguenti affermazioni”*.

Tale valutazione di concordanza è stata effettuata su una scala Likert a 6 punti, nella quale 1 corrispondeva a Falso, e 6 a Vero.

ROPAS					
1.	Vengo incluso dagli altri				
2.	Sono parte del gruppo con cui condivido gli obiettivi				
3.	Sono supportato dagli altri				
4.	Gli altri vogliono che io sia coinvolto con loro				
5.	Ho sviluppato un legame stretto con gli altri				
6.	Mi trovo bene con gli altri				

Tab. 3: Items scala ROPAS

Il punteggio di soddisfazione del bisogno di relazione ottenuto da questa scala verrà indicato con “ROPAS_tot”.

3. Bisogno di competenza

Per misurare il terzo bisogno fondamentale, il bisogno di competenza, è stata usata la sottoscala della BPNSNF. La Basic Psychological Need Satisfaction and Frustration Scale (Chen et al., 2015) è una scala formata da 24 items, che con una valutazione fornita su una scala Likert a 5

punti va a misurare i livelli di frustrazione e di soddisfazione dei bisogni di competenza, relazione e autonomia identificati da Deci e Ryan (2000), ci troviamo anche in questo caso nel quadro teorico formato dalla SDT (Self-Determination Theory).

Questa scala, che permette di ottenere un punteggio totale generale sul livello di soddisfazione e frustrazione dei bisogni fondamentali, è in realtà composta da un totale di 6 sottoscale, ognuna formata da 4 items: due per misurare i livelli di soddisfazione del bisogno di autonomia e una per misurare i livelli di frustrazione del bisogno stesso; due per misurare i livelli di soddisfazione e di frustrazione del bisogno di relazione; e due per valutare quanto il bisogno di competenza viene percepito come soddisfatto e frustrato.

Da ognuna di queste sottoscale si può ottenere un punteggio singolo e indipendente dalle altre, caratteristica che ha reso possibile l'uso delle sole sottoscale che fanno riferimento al bisogno di competenza all'interno dello strumento usato per lo studio qui descritto.

Inoltre, come per la scala precedente, il numero non eccessivo di item risulta funzionale ad evitare che il questionario nel suo complesso risulti eccessivamente pesante da completare per il rispondente.

Nella Tabella 4 vengono di seguito riportati gli 8 item inseriti nello strumento.

BPNSNF - general _ Bisogno di Competenza	
1.	Mi sento fiducioso di poter fare le cose bene
2.	Mi sento capace in quello che faccio
3.	Mi sento competente per raggiungere i miei obiettivi
4.	Mi sento di poter completare con successo compiti difficili
5.	Ho seri dubbi sul fatto che possa fare le cose bene
6.	Mi sento deluso da molte delle mie prestazioni
7.	Mi sento insicuro delle mie capacità
8.	Mi sento un fallimento a causa degli errori che faccio

Tab. 4: items delle due sottoscale della BPNSNF Scale, che misurano i livelli di soddisfazione (1-4) e frustrazione (5-8) del bisogno di competenza

Anche in questo caso è stato chiesto ai rispondenti di calare le valutazioni al loro contesto organizzativo e alle tipologie di mansioni svolte nella propria attività lavorativa, gli items sono stati preceduti dalla seguente indicazione: *“Pensando alla Sua attività lavorativa, indichi il Suo grado di accordo su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 5 (completamente d'accordo) con le seguenti affermazioni.”*

I punteggi di soddisfazione e di frustrazione del bisogno di competenza verranno indicati con “BPNSNF_sodd” e “BPNSNF_frust”.

4. Valutazione livelli di soddisfazione lavoro e vita

Dopo aver proposto le scale per la valutazione dei livelli di soddisfazione dei bisogni fondamentali, è stato chiesto ai partecipanti di fornire una valutazione circa la percezione di soddisfazione generale per il proprio lavoro e la propria vita, proponendo un continuum da 0 (per nulla soddisfatto/soddisfatta) a 10 (completamente soddisfatto/a) su cui spostare un cursore all'altezza del valore desiderato (Fig. 10).

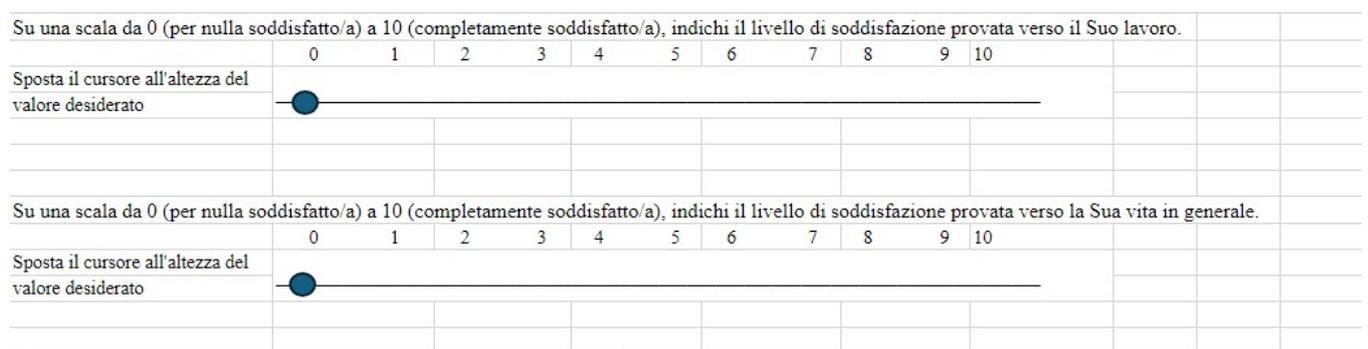


Fig. 10: rappresentazione del continuum di valutazione dei livelli di soddisfazione generale per il proprio lavoro e per la propria vita presente nel questionario

I punteggi ottenuti in queste valutazioni verranno indicate, rispettivamente, con “Sodd_Lavoro” e “Sodd_Vita”

5. Soddisfazione lavorativa

I punteggi di soddisfazione percepiti dai soggetti dello studio verso il proprio lavoro sono stati misurati utilizzando l'Indice di Soddisfazione Lavorativa (o ISO), un punteggio che può variare da 20 a 140 punti (con punteggi maggiori indicanti livelli più elevati di soddisfazione provata) il quale rappresenta il risultato delle risposte che vengono fornite al Questionario di Soddisfazione Organizzativa (Cortese, 2001).

Questo punteggio è il risultato che si ottiene rispondendo ai venti items che compongono lo strumento e la cui risposta viene fornita su una scala Likert a sette punti, da 1 (per nulla soddisfatto) a 7 (completamente soddisfatto).

Al rispondente viene chiesto, nel fornire una risposta, di pensare alla propria situazione lavorativa e di indicare quanto egli si ritiene soddisfatto di ciò che la propria organizzazione gli offre nell'ambito di diverse aree che rappresentano il lavoro nel suo totale. Vari temi, infatti, vengono presi in considerazione all'interno della scala: benefit, relazione con superiori o pari, la comunicazione interna, la sicurezza sul luogo di lavoro e l'ambiente in generale, l'immagine dell'azienda o la trasparenza percepita all'interno del contesto lavorativo, il riconoscimento dei meriti e la possibilità di carriera, la retribuzione e così via.

Sicuramente, se sommati alle restanti parti di cui è stato composto, 20 items possono risultare una fonte di appesantimento per l'attenzione dei soggetti, ma la scala è stata scelta per l'ampia gamma di aree che prende in considerazione e per la valenza psicologica che vi è attribuita.

I punteggi di soddisfazione organizzativa ottenuti in questa scala verranno indicati con "ISO".

6. PsyCap

Per la valutazione dei livelli di Capitale Psicologico è stato inserito nello strumento usato nello studio lo PsiCap Questionnaire (PCQ 12) di Luthans et al. (2007), il questionario, nella sua versione abbreviata, è composto da un totale di dodici items il quale, chiedendo ai rispondenti di fornire una valutazione circa il grado di accordo con le frasi proposte, valutazione fornita utilizzando una scala Likert a sei punti (1: molto in disaccordo, 2: disaccordo, 3: poco in disaccordo, 4: poco d'accordo, 5: d'accordo, 6: molto d'accordo), permette di ottenere cinque tipologie di punteggio possibile: una per ognuna delle dimensioni che compongono il costrutto di Capitale Psicologico, ovvero Efficacia (items 1-3), Speranza (items 4-7), Resilienza (items 8-10), Ottimismo (items 11-12), ed un quinto punteggio rappresentante il fattore sovraordinato totale. Ognuno di questi punteggi può essere usato in modo indipendente per ottenere singoli punteggi sulle aree desiderate.

Il punteggio preso in considerazione nello studio verrà indicato come “PsyCap_tot”.

7. Scheda socio-anagrafica

Al termine del questionario è stata inserita una scheda funzionale alla raccolta di dati circa:

- Et : inserimento libero con digitazione a tastiera;
- Genere: possibilit  di scelta tra “maschio”, “femmina”, “genere non binario/terzo genere”, “preferisco non dirlo”;
- Settore di impiego: pubblico o privato;
- Provincia di impiego e provincia di residenza: possibilit  di selezionare una delle sette province del Veneto, o “Altro” con digitazione della provincia a tastiera;

- Anzianità lavorativa nell'attuale luogo di lavoro: “meno i 1 anno”, “da 1 a 5 anni”, “da 6 a 10 anni”, “più di 10 anni”;

La scelta di inserire la raccolta di questi dati al termine dello strumento è stata presa per fare in modo che i soggetti potessero valutare le domande a cui rispondere, sentendosi più liberi e tranquilli nell'inserimento di dati anagrafici e demografici.

All'allegato A viene riportato il questionario completo sottoposto ai partecipanti allo studio.

5.c _ METODO

Iniziando da un'attività di ricerca sulle possibili modalità di indagine per la valutazione dei costrutti coinvolti, sono stati identificati i cinque strumenti che meglio potevano adattarsi allo studio in questione. Il questionario nella sua interezza e nella forma che poi è stata sottoposta ai partecipanti è stato sviluppato tramite il software Qualtrics, software usato per la creazione dello strumento e per la raccolta dei dati.

Dopo aver creato il questionario (Allegato A) è stato generato un link collegato ad esso, link che è stato poi inviato via mail a diverse aziende del territorio Veneto, specificando, nella mail stessa, che la compilazione sarebbe stata anonima, volontaria ed eseguita nel rispetto della privacy dei rispondenti.

Le risposte sono state raccolte e salvate in modo automatico nel software usato, e una analisi di quelle ottenute ha permesso di eliminare quelle incomplete e non funzionali all'uso per l'elaborazione dei dati. I dati sono stati analizzati con l'aiuto di una docente, la professoressa Ronconi, tramite il programma SPSS statistics, un software di analisi dei dati sviluppato da IBM.

Il campione, impiegati subordinati tra i 20 e i 60 anni, è formato da 69 partecipanti, divisi in 28 rispondenti di genere femminile (40,6% del totale del campione) e 40 rispondenti di genere maschile (58% del totale). Un soggetto ha espresso la preferenza di non esprimersi in merito al genere, nessuno ha inserito come risposta “Genere non binario/terzo genere” (Tab. 5).

		Frequenza	Percentuale
	Femmina	28	40,6
	Maschio	40	58
	Preferisco non dirlo	1	1,4
Valido	Totale	69	100

Tab. 5: distribuzione di genere del campione

Di questi, l'85,5 % risultano impiegati nel settore privato, mentre un 14,5 % ha dichiarato di essere impiegato nel settore pubblico.

Di seguito vengono riportati ulteriori dati demografici relativi a provincia di residenza, provincia di lavoro e anzianità lavorativa (Allegato B).

È opportuno qui specificare che, nonostante siano stati raccolti i dati relativi alla provincia di residenza e di svolgimento dell'attività lavorativa, con lo scopo di indagare un possibile ruolo nell'indagine di un'eventuale differenza tra le stesse, il dato non è poi stato impiegato all'interno dell'analisi in quanto ritenuto, in un secondo momento, inconcludente e non funzionale agli scopi di ricerca.

5.d _ RISULTATI

Verranno ora esaminati i risultati ottenuti.

All'allegato C viene riportata la matrice delle correlazioni presenti tra i diversi fattori presi in esame in questo studio.

Come anticipato, per misurare i livelli di soddisfazione dei bisogni sono state usate tre scale differenti, una specifica per ogni bisogno, e i punteggi ottenuti sono stati denominati con "Pred_tot", "ROPAS_tot" e "BPNSNF_sodd", mentre per la valutazione dei livelli di soddisfazione lavorativa è stato usato il Questionario di Soddisfazione Organizzativa (QSO) di Cortese (2001). È stata inoltre richiesta la valutazione personale e generale dei livelli di soddisfazione riscontrati sul luogo di lavoro su un continuum da 0 (per nulla soddisfatto/a) a 10 (completamente soddisfatto/a).

Si riporta di seguito la legenda delle variabili:

- Pred_tot: punteggio totale di soddisfazione del bisogno di predicibilità;
- ROPAS_tot: punteggio totale di soddisfazione del bisogno di predicibilità;
- BPNSNF_sodd: punteggio totale di soddisfazione del bisogno di competenza;
- BPNSNF_frust: punteggio totale di frustrazione del bisogno di competenza;
- ISO: punteggio totale ottenuto al Questionario di Soddisfazione Organizzativa;
- Psycap_tot: punteggio totale ottenuto allo PsiCap Questionnaire;
- Psycap_Resilienza, Psycap_Ottimismo, Psycap_Efficacia, Psycap_Speranza: i quattro punteggi singoli delle componenti del costrutto di Capitale Psicologico;
- Sodd_lavoro e Sodd_vita: i due punteggi inseriti sul continuum relativi alla valutazione generale per il proprio lavoro e la propria vita;

Prima di proseguire con l'analisi delle correlazioni tra le variabili e dei modelli testati, viene qui sottolineata l'assenza di differenze di genere nei punteggi ottenuti alle scale che hanno composto il questionario. Inoltre, correlazioni statisticamente positive tra la variabile di anzianità lavorativa

e la componente Efficacia del Capitale Psicologico ($r = .249^*$, $p < .05$), così come con i livelli di soddisfazione del bisogno di competenza ($r = .303^*$, $p < 0.5$). I livelli di quest'ultima variabile, infine, risultano aumentare con l'aumentare dell'età.¹

Osservando la matrice delle correlazioni è possibile osservare la presenza di correlazioni positive statisticamente significative (e negative solo per quanto concerne la frustrazione del bisogno di competenza) fra quelle che sono le componenti del Capitale Psicologico e quasi tutti gli elementi presi in considerazione nello studio. Lo stesso rapporto è riscontrabile anche per il fattore sovraordinato "Psycap_tot". Le uniche eccezioni presenti emergono con il fattore "Efficacia" dello Psycap, il quale non evidenzia alcuna correlazione con la variabile "Pred_tot" ($r = .063$), e con la componente "Resilienza" del Capitale Psicologico, la quale non presenta alcun legame significativo con l'autovalutazione fornita dai rispondenti in relazione ai livelli di soddisfazione lavorativa generale esperiti ($r = .145$).

Il punteggio ottenuto dalla misura dei livelli di soddisfazione del bisogno di relazione risulta l'unico fattore dello studio a presentare correlazioni positive con ogni singola variabile misurata, e risulta l'unico tra i tre bisogni presi in considerazione, a presentare una correlazione positiva statisticamente significativa con la variabile "Sodd_lavoro" ($r = .353^{**}$, $p < .01$).

Con la stessa modalità usata nella valutazione generale dei propri livelli di soddisfazione organizzativa percepiti, così è stata richiesta la stessa valutazione sul continuum da 1 a 10 per i propri livelli di soddisfazione provati per la propria vita in generale. In questo caso la variabile risulta positivamente correlata sia ai livelli di soddisfazione del bisogno di relazione ($r = .582^{**}$,

¹ In merito ai risultati ottenuti alle singole scale risulta interessante evidenziare la discrepanza presente tra il punteggio ottenuto al QSO e la percezione che i soggetti riportano come valutazione personale generale della propria soddisfazione lavorativa. Da un grafico box-plot dei punteggi della variabile "sodd_lavoro" emergono otto outliers i cui valori risultano inferiori da 1 a 3 deviazioni standard rispetto alla media, mentre gli stessi soggetti presentano un punteggio ISO che si aggira intorno alla media (per esempio il rispondente n° 16 riporta sul continuum di soddisfazione lavorativa un punteggio pari a 1, indicando un'elevata insoddisfazione, mentre un indice ISO pari a 95, valore di poco superiore alla media).

$p < .01$), sia ai livelli di soddisfazione del bisogno di competenza ($r = .451^{**}$, $p < .01$) e negativamente correlata ai livelli di frustrazione dello stesso ($r = -.481^{**}$, $p < .01$).

È opportuno qui sottolineare i risultati ottenuti in merito alle correlazioni tra i punteggi del questionario di soddisfazione lavorativa e i livelli di soddisfazione dei bisogni fondamentali identificati da Carol Dweck.

Tra le variabili “ISO” e “ROPAS_tot” è, infatti, presente una correlazione statisticamente positiva ($r = .463^{**}$, $p < .01$), mentre risulta assente un legame tra la prima variabile citata e le variabili “Pred_tot” ($r = .076$) e “BPNSNF_1” ($r = .236$).²

Da queste prime osservazioni è possibile crearsi un’immagine di quelli che saranno i risultati delle analisi esplorative sui modelli di interazione delle variabili. L’analisi è stata comunque effettuata per ognuno dei bisogni e, per ognuno di essi, il Capitale Psicologico è stato indagato sia come mediatore, che come moderatore, del rapporto tra livelli di soddisfazione del bisogno fondamentale specifico e di soddisfazione organizzativa.

Vengono ora riportati i risultati ottenuti, analizzando, per ogni bisogno, i modelli testati.

Bisogno di Predicibilità

Abbiamo osservato come tra i livelli di soddisfazione del bisogno di Predicibilità ed i livelli di Soddisfazione lavorativa esperita dai dipendenti non vi sia alcuna correlazione.

² Da questo momento in poi non verrà più considerato il dato relativo alla frustrazione del bisogno di competenza, nonostante le analisi siano state eseguite anche per questa variabile, si ritiene opportuno escluderlo dato che i valori di frustrazione del bisogno non sono stati misurati per i bisogni fondamentali di relazione e di predicibilità.

La mancanza di relazione tra le due variabili è stata riscontrata anche testando il primo modello che vedeva “Pred_tot” come variabile indipendente X, i punteggi ottenuti al QSO come variabile dipendente Y e il punteggio totale di Capitale Psicologico come variabile moderatrice W.

Dalla Tabella 6 è possibile notare come non vi sia la mancanza di un effetto di X su Y e come, nonostante il modello testato spieghi un 41% della varianza totale, tale fenomeno possa essere spiegato principalmente dall’effetto diretto dei livelli di PsyCap sulla soddisfazione organizzativa.

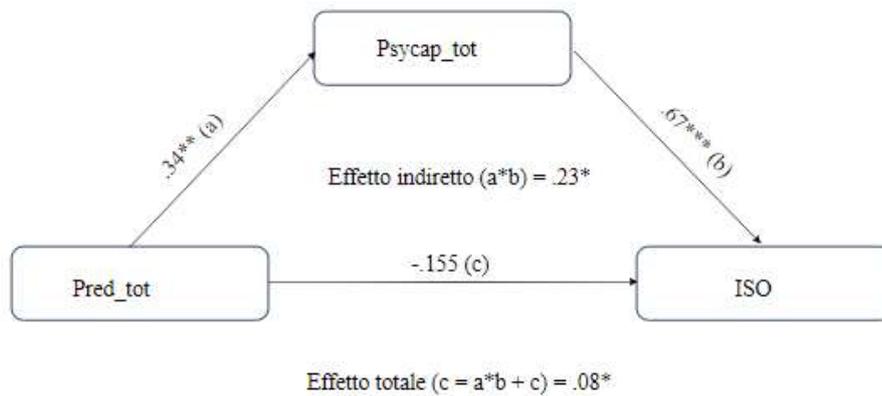
Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.6376	.4065	283.8374	14.6128	3.0000	64.0000	.0000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	93.3084	2.2319	41.8072	.0000	88.8497	97.7671
Pred_tot	-4.1084	2.5185	-1.6313	.1077	-9.1397	.9229
Psycap_tot	21.1864	3.3741	6.2792	.0000	14.4459	27.9269
Int_1	2.4638	4.0649	.6061	.5466	-5.6568	10.5843

Tab. 6: output analisi modello moderazione per la variabile Pred_tot. In grassetto vengono evidenziati i risultati statisticamente significativi

È stato successivamente testato il modello che vede invariate le variabili X e Y, ma in cui il Capitale Psicologico assume il ruolo di mediatore M.

Nel grafico (Fig. 11) viene riportata la rappresentazione grafica del modello:



Legenda * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Fig. 11: rappresentazione grafica del modello di mediazione

Possiamo notare come non vi sia alcun effetto diretto tra la variabile Pred_tot e i punteggi ottenuti al QSO (-.155).

Risulta, invece, statisticamente significativo l'effetto della variabile indipendente X sui valori di PsyCap totali (.34**, $p < .01$) e di quest'ultimi sulla variabile dipendente (.67***, $p < .001$), con un effetto totale di .23* ($p < .05$).

Non risulta esserci alcun effetto diretto dei livelli di soddisfazione del primo bisogno fondamentale preso in considerazione sulla soddisfazione lavorativa esperita dai soggetti, tale soddisfazione del bisogno risulta però influenzare positivamente i livelli di Capitale Psicologico, i quali hanno un impatto statisticamente significativo sulla soddisfazione organizzativa dei rispondenti, è presente un effetto indiretto.

Per il bisogno di predicibilità risulta nulla l'ipotesi n° 1, mentre l'ipotesi n° 2 trova risposta nell'identificazione del Capitale Psicologico come mediatore del legame tra soddisfazione del bisogno di predicibilità e livelli di soddisfazione lavorativa.

Bisogno di Relazione

Tra i punteggi ottenuti sulla scala ROPAS e sulla scala QSO sussiste una correlazione positiva di .463** ($p < 0.01$).

Testando il modello in cui le variabili risultano essere: X variabile indipendente rappresentata dai punteggi ottenuti alla scala ROPAS dai partecipanti, Y variabile dipendente rappresentato dai punteggi ottenuti al Questionario di Soddisfazione Organizzativa e W come variabile moderatrice del legame tra X e Y rappresentata dai livelli di PsyCap dell'individuo, notiamo come l'effetto della variabile indipendente su quella dipendente sia presente solo per livelli medio-alti di Capitale Psicologico.

Dalla tabella n° 7 possiamo notare come il modello spieghi il 43% della varianza totale e che, nonostante sembri non esserci effetto diretto tra il punteggio alla ROPAS e quello al QSO, il Capitale Psicologico rivesti un ruolo fondamentale nell'interazione.

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.6559	.4303	272.4866	16.1101	3.0000	64.0000	.0000
Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	91.7851	2.2456	40.8736	.0000	87.2990	96.2712	
ROPAS_tot	4.2322	2.8997	1.4595	.1493	-1.5606	10.0251	
Psycap_tot	18.4067	3.7714	4.8806	.0000	10.8724	25.9411	
Int_1	5.4970	2.7051	2.0321	.0463	.0929	10.9011	

Tab. 7: output analisi modello moderazione per la variabile ROPAS_tot. In grassetto vengono evidenziati i risultati statisticamente significativi

Approfondendo l'analisi suddividiamo in tre gruppi i livelli dei punteggi di Capitale Psicologico:

“Basso” $< -\frac{1}{2}$ DS; “Medio” compreso tra $-\frac{1}{2}$ DS e $+\frac{1}{2}$ DS; “Alto” $> +\frac{1}{2}$ DS. Così facendo si può notare come la soddisfazione del bisogno di relazione abbia un impatto positivo sulla

soddisfazione organizzativa solo in presenza di livelli medi e alti di PsyCap, mentre l'effetto è nullo per livelli bassi (Fig. 12).

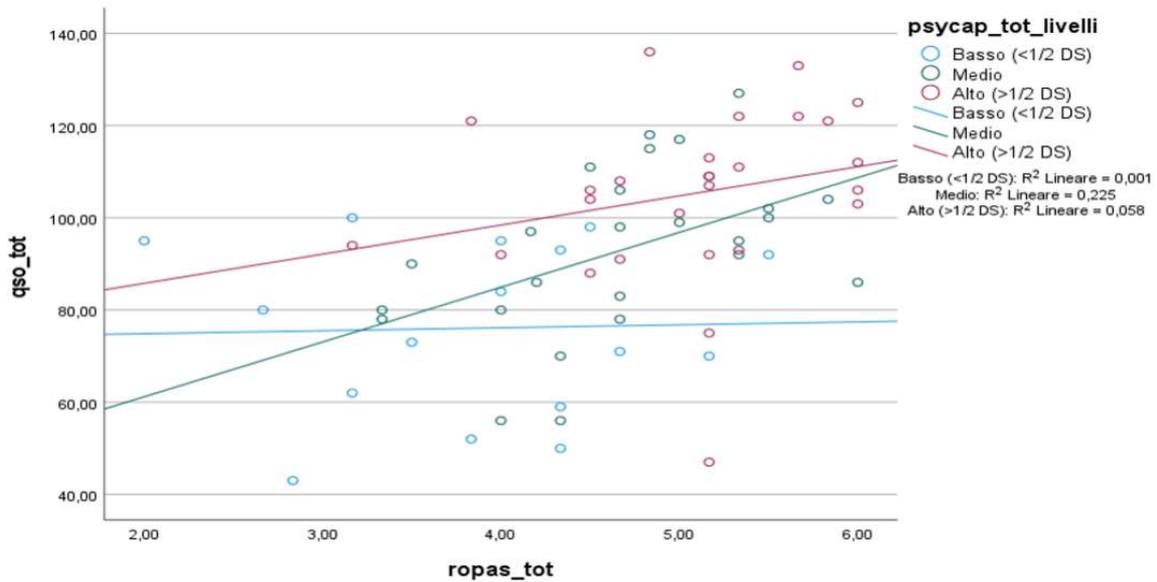


Fig. 12: output grafico del modello di moderazione

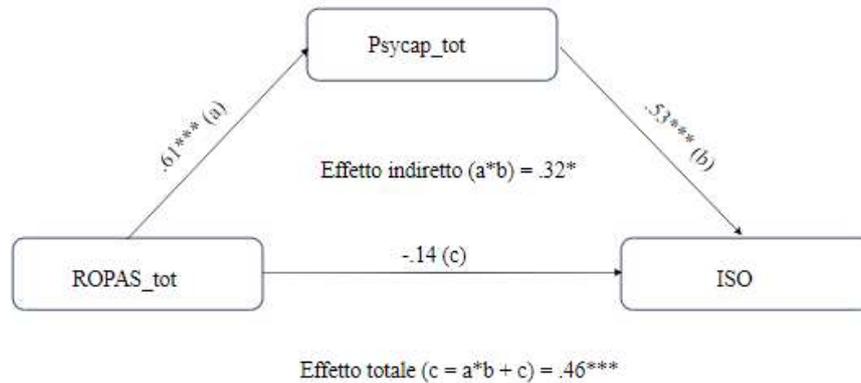
Passando al secondo modello, testiamo l'ipotesi secondo cui il punteggio totale di Capitale Psicologico riveste il ruolo di variabile mediatrice M.

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
11.1157	2.6220	4.2394	.0001	5.8807	16.3508	.4626

Tab. 8: effetto diretto di X su Y

Nel modello testato, sono presenti evidenze che dimostrano come la variabile PsyCap_Tot svolga un ruolo significativo come mediatrice del legame tra la soddisfazione del bisogno di relazione e i livelli di soddisfazione lavorativa. Il fenomeno che qui si vuole sottolineare consiste nel ruolo che riveste la variabile mediatrice: in mancanza di essa si ha un effetto diretto significativo di X su Y (pari a .463***, $p < .001$; Tab. 8), effetto che risulta annullarsi nel

momento in cui si inserisce la variabile M nel modello (per un effetto di X su Y pari a .13; Fig.13).



Legenda * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Fig. 13: rappresentazione grafica del modello di mediazione

In conclusione possiamo affermare che soddisfare il bisogno di relazione tramite l'attività lavorativa abbia un impatto diretto e positivo sui livelli di soddisfazione organizzativa (ipotesi n°1) e che la variabile PsyCap_tot risulti moderatrice di tale impatto (ipotesi n°2), avendo un ruolo significativo anche come variabile mediatrice del legame.

Bisogno di competenza

Passiamo ora ai risultati ottenuti dall'analisi dei modelli di mediazione e di moderazione testati sul bisogno fondamentale di competenza.

I risultati sono simili a quelli ottenuti per il primo bisogno analizzato in questo capitolo, dalla tabella 9 si evince come non vi sia alcun effetto diretto della variabile X sulla variabile Y (in rosso), mentre risulta significativo l'effetto di W su Y (in grassetto). Non vi è alcuna interazione,

l'ipotesi n°1 secondo cui la soddisfazione del bisogno di competenza abbia ricadute positive sui livelli di soddisfazione dei lavoratori non è dimostrata.

```

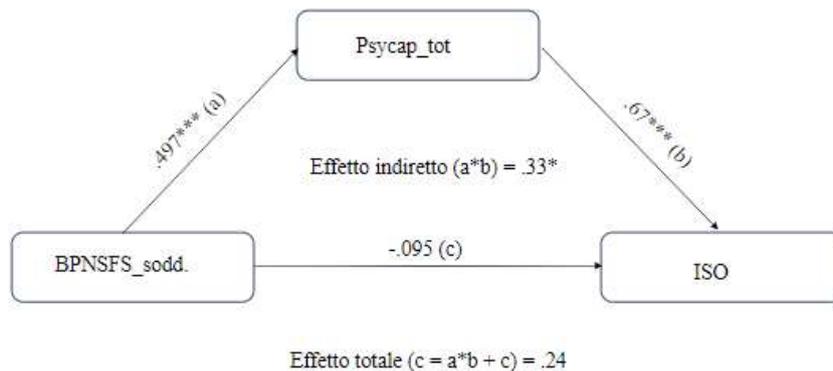
Model : 1
Y : ISO
X : BPNSNF_sodd
W : Psycap_tot

```

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	93.8683	2.2100	42.4745	.0000	89.4533	98.2833
BPNSNF_sodd	-3.1325	3.9180	-.7995	.4269	-10.9597	4.6947
Psycap_tot	20.1978	3.4581	5.8407	.0000	13.2894	27.1063
Int_1	-.0684	3.4000	-.0201	.9840	-6.8608	6.7240

Tab. 9: output analisi modello moderazione. In grassetto vengono evidenziati i risultati statisticamente significativi

Risulta invece un effetto indiretto della variabile indipendente nel momento in cui la variabile PsyCap_Tot riveste un ruolo di mediatore nel modello.



Legenda * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Fig. 14: rappresentazione grafica del modello di mediazione

La soddisfazione del bisogno di competenza ha infatti un effetto statisticamente significativo sulla variabile in questione (.497***, $p < .001$), la quale a sua volta, produce effetti positivi sui livelli di soddisfazione lavorativa (.67***, $p < .001$). Come evidenziato dal modello precedente non vi è alcun effetto diretto di X su Y (Fig. 14).

Anche per quanto concerne il bisogno di competenza la variabile “Psycap_tot” risulta mediatrice del rapporto tra questo e la soddisfazione lavorativa (ipotesi n°2).

5.e _ DISCUSSIONE

Sei le ipotesi totali testate in questo studio, i bisogni, rispettivamente di relazione, predicibilità e competenza, individuati da Carol Dweck (2017), se trovano una valvola di soddisfazione nell'attività lavorativa dell'individuo, sono in grado di produrre effetti diretti positivi su quelli che sono i livelli di soddisfazione organizzativa esperita?

E ancora, in ognuno di questi tre rapporti, i livelli di Capitale Psicologico possono influire come mediatori o moderatori?

Dai risultati ottenuti in questo studio possiamo dare delle risposte a queste domande.

Non tutti i bisogni fondamentali qui presi in considerazione risultano, se soddisfatti all'interno del contesto lavorativo, e tramite esso, avere ricadute dirette sui livelli di soddisfazione lavorativa. Solo per quanto concerne il bisogno di relazione la risposta risulta affermativa, tale fattore infatti, se appagato, risulta avere un influenzamento a valenza positiva. Tale rapporto non sussiste, però, per quelli che sono i bisogni di predicibilità e di competenza, tra questi e la soddisfazione provata dai lavoratori non è presente un legame di correlazione statisticamente significativa ($r = .076$; $r = .236$).

Al contrario, all'aumentare dei livelli di soddisfazione del bisogno di relazione durante lo svolgimento del proprio lavoro aumenta lo stato di piacere e appagamento provato dai lavoratori (.463**, $p < .01$).

La soddisfazione provata risulta direttamente influenzata da questo fattore, per spiegarne le modalità in cui ciò avviene bisogna introdurre i risultati che forniscono la risposta alla seconda domanda posta all'inizio di questo capitolo, che ruolo riveste il Capitale Psicologico in questa relazione? Testando il primo modello (dove quest'ultima variabile citata riveste il ruolo di mediatore) si nota come vi sia un effetto significativo di ROPAS_tot su ISO (.46***, $p < .001$), che scompare nel momento in cui viene introdotta la variabile PsyCap_Tot, scendendo a .14. In questo caso il Capitale Psicologico diventa tramite dell'influenza della prima variabile sulla seconda.

Quando, invece, la variabile PsyCap_Tot viene inserita nell'analisi come fattore che modera il rapporto tra le due variabili prese in considerazione, il risultato che si ottiene cambia: la variabile indipendente (punteggi ottenuti agli items della scala ROPAS) ha effetto diretto e positivo sulla variabile dipendente (punteggi ottenuti al Questionario sulla Soddisfazione Organizzativa) solo nel caso in cui l'individuo possieda livelli medio/alti di Capitale Psicologico (Fig. 13).

Diversamente, per quanto riguarda i bisogni di predicibilità e di competenza, vediamo come la variabile mediatrice permetta, pur non essendoci effetto diretto della variabile indipendente su quella dipendente (-.155, -.095), di influenzare positivamente la soddisfazione lavorativa con un effetto indiretto: aumentando il grado di soddisfacimento del bisogno si hanno ricadute positive sui livelli di capitale psicologico, il quale, a sua volta, influenza positivamente i livelli di soddisfazione organizzativa esperita dai lavoratori.

6. LIMITI, CONCLUSIONI E PROPOSTE FUTURE

Un fattore limitante di questo studio è sicuramente la numerosità del campione, con un totale di 90 rispondenti che hanno partecipato allo studio compilando il questionario, solamente 69 delle risposte fornite si sono dimostrate complete e, usufruibili dunque, per le analisi effettuate. Anche la lunghezza del questionario stesso può rappresentare un fattore di limitazione della ricerca, in quanto si rischia di perdere l'attenzione del partecipante o l'eventualità che, dopo un certo punto, le risposte vengano fornite in modo casuale o poco veritiero in modo da ridurre i tempi necessari al suo completamento.

Nonostante questi punti deboli, la ricerca ha permesso di ottenere spunti e dati utili allo sviluppo dello studio sul tema centrale di questo elaborato. I lavoratori si sentono maggiormente soddisfatti se, tramite la loro attività, si trovano a vivere relazioni positive con colleghi e superiori, soddisfacendo il bisogno di relazione e mantenendo legami di condivisione e inclusione, vicinanza e supporto con le persone presenti nel proprio luogo di lavoro più di quanto non succeda soddisfacendo gli altri bisogni fondamentali di competenza e predicibilità. I dati rispecchiano quella che risulta essere l'evoluzione caratteristica del periodo storico che stiamo vivendo, periodo in cui le persone e le nuove generazioni, nel momento in cui si parla di lavoro, danno sempre maggiore priorità ai legami interpersonali, all'ambiente sociale, alla sicurezza emotiva e relazionale. Questa consapevolezza, evidenziata non solo dai risultati ottenuti, ma anche da diverse esperienze dirette e testimonianze indirette di situazioni e contesti lavorativi differenti, permette di sottolineare l'importanza di puntare su interventi all'interno delle organizzazioni che vadano a creare, sviluppare e mantenere quelle che sono relazioni interpersonali positive interne alle aziende, puntando su azioni pratiche volte ad aumentare le

possibilità che i lavoratori riescano a soddisfare il bisogno fondamentale di relazione all'interno del proprio luogo di lavoro.

L'implementazione di interventi volti ad aumentare i livelli di soddisfazione dei bisogni primari dell'individuo tramite il proprio impiego permette, inoltre di ottenere un duplice effetto positivo. Abbiamo visto come, per tutti e tre i bisogni qui analizzati, si ha un effetto positivo provocato dalla loro soddisfazione sui livelli di Capitale Psicologico, e indirettamente, anche sui livelli di soddisfazione per la propria occupazione. Sviluppare interventi che sviluppino l'attività lavorativa e il contesto organizzativo con l'obiettivo di aumentare il grado di appagamento dei bisogni permette dunque di innalzare quelli che sono i livelli di Speranza, Efficacia, Resilienza e Ottimismo dei lavoratori e, di conseguenza, i loro livelli di soddisfazione organizzativa.

Le opportunità di studio future vedono campi di azione non solo a livello pratico-applicativo, ma anche a livello di ricerca. Vi è infatti la possibilità di ampliare l'ottica di analisi andando ad indagare il possibile effetto dei tre bisogni compositi evidenziati nella teoria da Carol Dweck (Autostima, Controllo e Fiducia) o del bisogno di Coerenza Interna come risultato dell'intreccio di tutti e sei i bisogni fondamentali.

Non solo, la ricerca può sviluppare l'analisi introducendo anche il fattore di motivazione per valutarne i possibili effetti a livello di soddisfazione lavorativa, e considerando, in questo modo, la teoria della Dweck nella sua totalità.

Sempre a livello di ricerca può essere possibile, in aggiunta, andare a valutare nello studio qui proposto il ruolo che riveste il significato personale che l'individuo attribuisce alla propria attività lavorativa, studiandone gli effetti prodotti nella relazione tra soddisfazione dei bisogni fondamentali e soddisfazione organizzativa, e riprendendo in questo modo le teorizzazioni di Kelly (2003).

Infine, vi sono possibili spunti di ricerca e sviluppo in merito alla scala di valutazione dei livelli di soddisfazione del bisogno di predicibilità. Essa può essere testata in campioni più numerosi, in contesti diversi da quello lavorativo (quindi, per esempio, all'interno del contesto scolastico) e può essere utilizzata come punto di partenza per lo sviluppo di una scala che permetta di valutarne anche i livelli di frustrazione dello stesso.

7. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI E SITOGRAFICI

Avey, J. B. (2014). The Left Side of Psychological Capital: New Evidence on the Antecedents of PsyCap. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), 141-149.

<https://doi.org/10.1177/1548051813515516>

Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430-452.

<https://doi.org/10.1177/0149206308329961>

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. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>

Baker, W. K. (2004). Antecedents And Consequences Of Job Satisfaction: Testing A Comprehensive Model Using Integrated Methodology. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 20(3). <https://doi.org/10.19030/jabr.v20i3.2212>

Alice, D., Molino, M., & Cortese, C. G. (2017). Soddisfazione lavorativa e soddisfazione di vita: reciproche influenze. *Personale e Lavoro*, 595(12), 17-23.

Brooke, P.P. e J.L. Price, “The Determinants of Employee Absenteeism: An Empirical Test of a Casual Model”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 62, pp. 1-19, 1989 *

Cotton , J.L. e J.M. Tuttle, “Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implication for Research,” *Academy of Management Review*, Vol. 11, pp. 55-70, 1986. *

Dweck CS. From needs to goals and representations: Foundations for a unified theory of motivation, personality, and development. *Psychol Rev.* 2017 Nov;124(6):689-719. doi: 10.1037/rev0000082 Epub2017Sep21.PMID:28933872

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Emanuel, Federica & Colombo, Lara & Cortese, C.G. & Ghislieri, Chiara. (2017). Il ruolo della percezione del clima di sicurezza e la relazione con la soddisfazione lavorativa: uno studio esplorativo in tre differenti contesti occupazionali. *Giornale italiano di medicina del lavoro ed ergonomia*. 39. 263-270.

Faraci P., Magnano P., Valenti G.D. (2019). Le scale di misura della soddisfazione lavorativa: una rassegna critic. *GIORNALE ITALIANO DI MEDICINA DEL LAVORO ED ERGONOMIA*, 41(1), 29-44.

Ford, M. E. (1992). *Motivating humans: Goals, emotions, and personal agency beliefs*. Sage.

Henry J. de Haan (2010) Origins and Import of Reinforcing Self-Stimulation of the Brain, *Journal of the History of the Neurosciences*, 19:1, 24-32, DOI: 10.1080/09647040902720701

Hulin, C. L., & Judge, T. A. (2003). Job attitudes. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12, pp. 255–276). John Wiley & Sons, Inc.. <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1211>

Kelly, G. A. (2003). A brief introduction to personal construct theory. In F. Fransella (Ed.), *International handbook of personal construct psychology* (pp. 3–20). John Wiley & Sons Ltd.

<https://doi.org/10.1002/0470013370.ch1>

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior & Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)

Luthans, F. and Youssef-Morgan, C.M. (2017) Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339-366. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>

Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J., Norman, S.M. and Combs, G.M. (2006), Psychological capital development: toward a micro-intervention. *J. Organiz. Behav.*, 27: 387-393. <https://doi.org/10.1002/job.373>

Luthans, F., Youssef, C. M., Sweetman, D. S., & Harms, P. D. (2013). Meeting the Leadership Challenge of Employee Well-Being Through Relationship PsyCap and Health PsyCap. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 118-133. <https://doi.org/10.1177/1548051812465893>

LUTHANS, F., AVOLIO, B.J., AVEY, J.B. and NORMAN, S.M. (2007), POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL: MEASUREMENT AND RELATIONSHIP WITH PERFORMANCE AND SATISFACTION. *Personnel Psychology*, 60: 541-572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harpers.

McDougall, W. (1932). *The Energies of Men (Psychology Revivals): A Study of the Fundamentals of Dynamic Psychology* (1st ed.). Routledge.

<https://doi.org/10.4324/9781315695549>

Pittman, T. S., & Zeigler, K. R. (2007). Basic human needs. In A. W. Kruglanski & E. T. Higgins (Eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles* (2nd ed., pp. 473–489). The Guilford Press.

Price, J.L., *The study of Turnover*, Iowa State University Press, Ames, Iowa, 1977. *

Reeve, J. (2018). *Understanding motivation and emotion*. John Wiley & Sons.

Reiss, S. (2004). Multifaceted Nature of Intrinsic Motivation: The Theory of 16 Basic Desires. *Review of General Psychology*, 8(3), 179-193. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.8.3.179>

Scott, K.D. e G.S. Taylor, “An Exmination of Conflict Findings on the Relationship Between Job Satisfaction and Absenteeism: A MEta-Analysis.” *Academy of Management Journal*, Vol. 28. Pp. 599-612. *

Seashore, S. E., & Taber, T. D. (1975). Job Satisfaction Indicators and Their Correlates. *American Behavioral Scientist*, 18(3), 333-368. <https://doi.org/10.1177/000276427501800303>

Seligman, M. E. P. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 3–9). Oxford University Press.

Stevens, L.E., & Fiske, S.T. (1995). Motivation and Cognition in Social Life: A Social Survival Perspective. *Social Cognition*, 13, 189-214.

Wierst, C. M., Zumbo, B. D., Rhodes, R. E., Faulkner, G., & Beauchamp, M. R. (2021). An Examination of Dweck's Psychological Needs Model in Relation to Exercise-Related Well-Being. *Journal of sport & exercise psychology*, 43(4), 323–334. <https://doi.org/10.1123/jsep.2021-0026>

Wilson, P.M. and Bengoechea, E.G. (2010), The Relatedness to Others in Physical Activity Scale: Evidence for Structural and Criterion Validity. *Journal of Applied Biobehavioral Research*, 15: 61-87. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9861.2010.00052.x>

Youssef-Morgan, C. M., and Luthans, F. (2015) Psychological Capital and Well-being. *Stress Health*, 31: 180–188. doi: [10.1002/smi.2623](https://doi.org/10.1002/smi.2623).

Zhu, Yanhan. (2012). A Review of Job Satisfaction. *Asian Social Science*. 9. [10.5539/ass.v9n1p293](https://doi.org/10.5539/ass.v9n1p293).

**Opere non direttamente consultate.*

6. Sono in grado di pensare a molti modi per capire quali sono gli obiettivi attuali del mio lavoro	<input type="radio"/>					
7. Ad oggi, sto raggiungendo gli obiettivi lavorativi che mi ero prefissato	<input type="radio"/>					
8. So stare "da solo" per così dire sul luogo di lavoro, se devo	<input type="radio"/>					
9. Di solito affronto le cose stressanti al lavoro con tranquillità	<input type="radio"/>					
10. Spesso riesco a superare le difficoltà perché le ho sperimentate precedentemente	<input type="radio"/>					
11. Ho sempre guardato il lato positivo delle cose per quanto riguarda il mio lavoro.	<input type="radio"/>					
12. Sono ottimista su cosa potrà succedermi in futuro relativamente al mio lavoro	<input type="radio"/>					

Età _____

Genere

- Maschio
- Femmina
- Genere non-binario / Terzo genere
- Preferisco non dirlo

Settore di impiego

- Pubblico
- Privato

Provincia d'impiego

- Belluno
- Padova
- Rovigo
- Treviso
- Verona
- Venezia
- Vicenza
- Altro _____

Provincia di residenza

- Belluno
- Padova
- Rovigo
- Treviso
- Verona
- Venezia
- Vicenza
- Altro _____

Da quanto tempo è impiegato nel Suo attuale posto di lavoro?

- Meno di 1 anno
- Da 1 a 5 anni
- Da 6 a 10 anni
- Più di 10 anni

Provincia Lavorativa

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
	Altro	3	4,3	4,3	4,3
	Padova	9	13	13	17,4
	Treviso	45	65,2	65,2	82,6
	Verona	1	1,4	1,4	84,1
	Vicenza	11	15,9	15,9	100
Valido	Totale	69	100	100	

Provincia lavorativa_"altro"

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
		67	97,1	97,1	97,1
	Bergamo	2	2,9	2,9	100
Valido	Totale	69	100	100	

Provincia di residenza

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
	Altro	4	5,8	5,8	5,8
	Padova	6	8,7	8,7	14,5
	Treviso	46	66,7	66,7	81,2
	Venezia	1	1,4	1,4	82,6
	Vicenza	12	17,4	17,4	100
Valido	Totale	69	100	100	

Provincia di residenza_"altro"

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
		67	97,1	97,1	97,1
	Bergamo	2	2,9	2,9	100
Valido	Totale	69	100	100	

Anzianità lavorativa

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
	Da 1 a 5 anni	38	55,1	55,1	55,1
	da 6 a 10 anni	7	10,1	10,1	65,2
	Meno di 1 anno	5	7,2	7,2	72,5
	Più di 10 anni	19	27,5	27,5	100
Valido	Totale	69	100	100	

CORRELAZIONI

		Pred_tot	ROPAS_tot	ISO	Psycap_Efficacia	Psycap_Speranza	Psycap_Resilienza	Psycap_Ottimismo	Psycap_Tot	BPNSNF_sodd	BPNSNF_frust	Sodd_lavoro	Sodd_vita
Pred_tot	Pearson Correlation	--											
	N	68											
ROPAS_tot	Pearson Correlation	,241*	--										
	Sig. (2-tailed)	0,047											
ISO	Pearson Correlation	0,076	,463**	--									
	Sig. (2-tailed)	0,539	0										
Psycap_Efficacia	Pearson Correlation	0,063	,450**	,500**	--								
	Sig. (2-tailed)	0,608	0	0									
Psycap_Speranza	Pearson Correlation	,353**	,547**	,555**	,556**	--							
	Sig. (2-tailed)	0,003	0	0	0								
Psycap_Resilienza	Pearson Correlation	,384**	,550**	,279*	,419**	,582**	--						
	Sig. (2-tailed)	0,001	0	0,02	0	0							
Psycap_Ottimismo	Pearson Correlation	,327**	,373**	,591**	,414**	,524**	,454**	--					
	Sig. (2-tailed)	0,007	0,002	0	0	0	0						
Psycap_Tot	Pearson Correlation	,345**	,610**	,618**	,785**	,866**	,754**	,734**	--				
	Sig. (2-tailed)	0,004	0	0	0	0	0	0					
BPNSNF_sodd	Pearson Correlation	,364**	,537**	0,236	,436**	,296*	,460**	,406**	,497**	--			
	Sig. (2-tailed)	0,002	0	0,053	0	0,014	0	0,001	0				
BPNSNF_frust	Pearson Correlation	-0,17	-,486**	-0,154	-,249*	-,280*	-,402**	-,346**	-,393**	-,574**	--		
	Sig. (2-tailed)	0,165	0	0,21	0,041	0,021	0,001	0,004	0,001	0			
Sodd_lavoro	Pearson Correlation	0,025	,353**	,482**	,292*	,609**	0,145	,333**	,471**	-0,107	-0,119	--	
	Sig. (2-tailed)	0,844	0,003	0	0,016	0	0,239	0,006	0	0,387	0,339		
Sodd_vita	Pearson Correlation	0,171	,582**	,376**	,299*	,404**	,400**	,415**	,475**	,451**	-,481**	,273*	--
	Sig. (2-tailed)	0,163	0	0,001	0,012	0,001	0,001	0	0	0	0	0,024	
	N	68	68	69	69	69	69	69	69	68	68	68	69

e 0.05 level (2-tailed).

e 0.01 level (2-tailed).