



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

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

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

**Tesi di laurea Magistrale**

**Idea di lavoro futuro e sostenibilità in un gruppo di lavoratori  
e imprenditori**

**Concept of future work and sustainability  
in a working group and entrepreneurs**

*Relatrice/Relatore*

**Prof.ssa/Prof. Santilli Sara**

*Correlatrice/Correlatore esterna/o (se presente)\*\**

**Dott.ssa/Prof.ssa/Dott./Prof. Nota Laura**

*Laureanda/o:*

**SCHIZZAROTTO PAOLA**

*Matricola:*

**1079828**

Anno Accademico 2021/2022



*Alla parte migliore di me, mia figlia Luce,  
e al mio compagno che ha sempre creduto in me e mi ha insegnato a “volare”*

<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>5</b>
<b>SICUREZZA E BENESSERE AI TEMPI DEL COVID-19</b> .....	<b>7</b>
1. Sicurezza sul lavoro e sua evoluzione nel tempo. ....	7
2. Benessere e salute organizzativa .....	9
3. Il mondo del lavoro oggi .....	11
4. Pandemia e lavoro .....	13
5. Smart working .....	14
6. Conseguenze del lavoro agile .....	15
7. Ruolo dello Psicologo oggi .....	17
<b>WORKAHOLISM</b> .....	<b>21</b>
1. New Addiction .....	21
2. Workaholism o Work Addiction: un costrutto multidimensionale .....	23
3. Cause e antecedenti del Workaholism .....	26
4. Conseguenze del workaholism sul benessere organizzativo ed individuale ....	29
5. Strumenti di misurazione .....	34
<b>FUTURO PROFESSIONALE E MONDO DEL LAVORO OGGI: LA PROSPETTIVA DEI LAVORATORI ADULTI</b> .....	<b>38</b>
1. Introduzione .....	38
2. Metodo .....	41
2.1. <i>I partecipanti</i> .....	41
2.2. <i>Gli strumenti</i> .....	41
3. Procedura .....	48
3.1. <i>Analisi dei dati</i> .....	48
4. Discussione .....	50
5. Limiti dello studio .....	52
6. Studi futuri .....	53
7. Implicazioni nella pratica dello Psicologo .....	54
<b>ALLEGATO 1</b> .....	<b>57</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>58</b>

## INTRODUZIONE

La pandemia Sars COVID-19 ha cambiato la vita delle persone, non solo a livello individuale, ma soprattutto a livello sociale. Sotto l'influenza del COVID-19, molti settori in tutto il mondo, come l'istruzione e l'economia, sono stati colpiti. Molte persone hanno affermato che non riescono ad adattarsi senza problemi, il che porta ad una maggiore preoccupazione dei ricercatori e a rendere la career adaptability uno degli argomenti di ricerca più caldi negli ultimi anni. Questa particolare situazione ha avuto dei risvolti anche nell'ambito lavorativo, modificando conseguentemente il modo di lavorare e accelerando quelle che prima erano solo delle alternative utilizzabili in specifiche situazioni come ad esempio lo smart working, che in piena fase pandemica è divenuto condizione utile se non necessaria oltre che negli ambiti formativi, anche in quelli lavorativi.

Il passaggio quindi porta ad una condizione più individuale e solitaria della persone, che in alcuni casi si trasforma in forme di dipendenza comportamentale connesse all'attività lavorativa (workaholism o work addiction). Diventa però altrettanto interessante analizzare quanto gli individui posti in tale situazione, riescano ad adattarsi alle nuove modalità e ai nuovi contesti lavorativi che ora diventano più spazi virtuali che fisici.

In un contesto storico così particolare di emergenza pandemica e conseguente crisi socio-economica il ruolo dello Psicologo diventa fondamentale tanto che da luglio 2022, l'INPS con il cosiddetto Bonus Psicologo (*Contributo per sostenere le spese relative a sessioni di psicoterapia*) offre una misura volta a sostenere le persone in condizione di ansia, stress, depressione e fragilità psicologica conseguenti alla situazione attuale. Attraverso lo Psicologo possiamo ragionare in una prospettiva di

interventi, soprattutto preventivi, nell'ottica di preservare la persona che è risorsa da tutelare e a cui garantire il benessere e soggetto sempre più desideroso di essere protagonista della propria vita in tutti gli ambiti. Sarebbe interessante, come prospettiva futura, immaginare la figura dello Psicologo di base, in modo tale da garantire una visione davvero totalitaria di quella che è la salute della persona.

Il presente lavoro è suddiviso in tre parti. Nella parte prima si parlerà di Sicurezza e Benessere organizzativo, partendo da un breve excursus storico sull'evoluzione nel tema della sicurezza lavorativa che vede il passaggio da un approccio tecnico ad un approccio psicologico e più incentrato sull'individuo. Si valuterà come il mondo del lavoro oggi sia cambiato, non solo per un passaggio a quella che viene definita Quarta Rivoluzione Industriale, ma anche alla pandemia COVID-19 che ha colpito l'intero pianeta, modificando per sempre i nostri equilibri psicologici e sociali. L'isolamento sociale è stata una delle prime armi utilizzate nella prevenzione della diffusione della pandemia, portando di conseguenza, radicali modifiche anche nel modo di lavorare "tradizionale", favorendo ulteriormente l'individualismo e la solitudine.

Nella parte seconda si andrà quindi ad esplorare un nuovo fenomeno, il Workaholism, definendo il costrutto secondo i vari quadri teorici di riferimento, valutandone gli antecedenti e presentando i vari strumenti di misurazione presenti a oggi in letteratura.

Infine la parte terza sarà dedicata allo studio, descrivendo le due ipotesi di ricerca, presentando il gruppo di partecipanti, il metodo e gli strumenti e infine l'analisi dei dati. Verranno analizzati i limiti dello studio e valutate le possibili implicazioni nella pratica dello Psicologo, allo scopo di creare una cultura diversa del lavoro, maggiormente condivisa sia a livello individuale che a livello contestuale.

# SICUREZZA E BENESSERE AI TEMPI DEL COVID-19

## *1. Sicurezza sul lavoro e sua evoluzione nel tempo.*

Negli ultimi anni l'interesse per le problematiche legate al disagio psico-sociale e allo stress nell'ambito lavorativo è aumentato in modo esponenziale e il rapporto tra lavoratore e condizioni di lavoro è stato considerato sotto la prospettiva di diverse discipline.

Si è assistito ad un passaggio graduale da interventi mirati alla tutela della sicurezza a interventi sulla prevenzione di aspetti di carattere più psicologico.

Ripercorrendo un breve excursus storico, infatti, nel dopoguerra la psicologia del lavoro afferiva ad un approccio molto più tecnico (era infatti denominata psicotecnica), e affiancando l'ingegnere, selezionava tramite test di tipo psicofisiologico il personale adatto ad adibire un certo tipo di mansione. Negli anni '70, complice anche un forte consenso da parte della magistratura, si arriva ad un importante cambiamento culturale attraverso la "Riforma sanitaria" che pone come obiettivo la prevenzione, non solo in termini di rischi dovuti all'ambiente fisico, ai macchinari e prodotti chimici, ma anche e soprattutto all'ambiente umano, ovvero il luogo di lavoro, le relazioni instaurate, eventuali conflitti e discriminazioni, la chiarezza dei ruoli, il tipo di comunicazione e molto altro ancora.

Specificatamente al contesto italiano, con l'entrata in vigore della Costituzione (1° gennaio 1948) il lavoro e la salute dei cittadini diventano valori fondamentali della Repubblica Italiana, principi che negli anni '55/56 produrranno una serie di norme tecniche sulla sicurezza sul lavoro.

Con la nascita della Comunità Europea e il d.lgs. 626/94 l'ordinamento italiano, come

anche tutti gli altri stati membri, recepisce le direttive comunitarie riguardanti il miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori, adottando criteri rigorosi di applicazione nonché l'obbligo redattivo. Nel 2004 l'Accordo europeo individua lo stress lavoro-correlato come oggetto di preoccupazione sia per i datori di lavoro che per il lavoratori stessi e che la questione, se affrontata , può portare ad un decisivo miglioramento delle condizioni di salute e sicurezza sul lavoro, con conseguenti benefici economici e sociali. Viene quindi recepito e ripreso in Italia con il D.Lgs. n.81/08 che impone l'obbligo per tutti i datori di lavoro, privati e pubblici, di valutare "tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi [...] quelli collegati allo stress lavoro-correlato" (art.28, comma 1, p.35).

Questo crescente interesse è quindi giustificato e supportato da una serie di dati e non solo ipotesi teoriche. Nel 1999 l'Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute sul Lavoro ha condotto uno studio riportando i costi derivanti da problematiche di salute originati sul lavoro, facendo emergere che la spesa varia tra il 2.6% e il 3.8% del rispettivo Pil e di cui il 10% è da attribuire allo stress lavoro-correlato. Si può quindi fare una stima del costo dello stress a livello europeo: se nel 2010 i costi variavano da un minimo di 323 miliardi di euro ad un massimo di 471 miliardi di euro, ciò significa che, applicando la percentuale del 10%, i costi solo per lo stress variano dai 32 a 47 miliardi di euro. Dato tra l'altro sottostimato, secondo la stessa Commissione, poiché non tiene in considerazione i cambiamenti degli ultimi anni causati da una forte crisi economica e dall'aumento di posizioni lavorative precarie.

In Italia, dove nel 2007 gli oneri sono stati pari a quasi 48 miliardi, si può stimare che i costi da stress lavoro-correlato siano pari a 4,8 miliardi di euro.

I costi possono essere individuali, organizzativi e sociali.

Nei costi individuali, accanto a quelli connessi al disagio, al dolore o alla perdita della

qualità di vita, troviamo ad esempio la perdita del reddito (il lavoratore per tutelarsi ad una situazione di disagio, può decidere di ritirarsi o scegliere un'occupazione alternativa con un livello retributivo inferiore), i costi per le consulenze mediche e conseguenti farmaci o cure specialistiche, e i costi dei *caregivers* e familiari o amici che si prendono cura della persona e sono spesso sottoposti ad una pressione riflessa dello stress eccessivo sperimentato (insorgenza di costi dovuti a separazioni o divorzi).

Nei costi organizzativi si individuano l'assenteismo, il presenteismo, il turnover (con conseguenti costi legati all'assenza del lavoratore, alla chiusura del rapporto di lavoro e all'assunzione di nuovo personale e sua formazione) , la perdita di produttività, oltre che i costi per attrezzature (inadeguato utilizzo da parte del lavoratore), le spese legali e gli indennizzi.

Infine i costi sociali si riferiscono all'assistenza medico-sanitaria, l'inabilità lavorativa e il conseguente pensionamento anticipato.

Si evince facilmente come quindi è nel primario interesse della comunità, e nello specifico delle varie organizzazioni, garantire il benessere dei propri dipendenti.

## ***2. Benessere e salute organizzativa***

Ma cosa si intende per benessere e salute organizzativa? Negli anni '80 viene introdotto il concetto di Wellness e di Occupational Health Promotion da Glasgow & Terborg, ampliando i possibili interventi al miglioramento del benessere psicofisico del lavoratore.

Negli anni '90 la situazione migliora ulteriormente con la nascita della Occupational Health Psychology (OHP), una materia interdisciplinare nata dal convergere della psicologia della salute (health psychology) e la salute pubblica (public health), con lo

scopo di ottimizzare e migliorare la qualità della vita lavorativa e della sicurezza e superare il concetto di sicurezza inglobandolo in quello più ampio di salute nell'organizzazione (Avallone, Bonaretti, 2003).

Nel corso degli anni le definizioni di Benessere organizzativo sono state numerose.

Nel 1965 Miles definisce la salute organizzativa come l'abilità del sistema di funzionare efficientemente, ma anche di crescere e svilupparsi in sistemi ancora più efficienti. Una "organizzazione salubre [è quella che] non solo sopravvive al suo ambiente, ma continua ad affrontare adeguatamente le critiche e sviluppa continuamente le sue capacità di sopravvivenza ed adattamento."

Nel 1990 Ilgen sostiene che il principale focus dev'essere sulla salute degli individui all'interno del contesto organizzativo. La salute qui non si riferisce solo alla riduzione dei segnali di malattia o disagio ma anche alla creazione di indicatori di salute positivi.

Secondo Cox, nel 1992, la salute occupazionale dovrebbe riferirsi all'interazione dinamica tra il lavoro, i processi ad esso correlati e il benessere fisico, psicologico e sociale. Spaltro (1993) ha schematizzato il benessere organizzativo come il risultato dell'incidenza relativa delle parti consapevoli e inconsapevoli delle organizzazioni su tre livelli di funzionamento sociale: coppia, gruppo e collettivo. Nel 1999 Quick afferma che il focus della salute organizzativa sono i contesti lavorativi salubri, ossia quelli in cui le persone possono produrre, servire, crescere ed essere valorizzate. In particolare i contesti lavorativi salutari sono quelli in cui le persone usano il loro talento e le loro doti per raggiungere alte prestazioni, grandi soddisfazioni e una condizione di benessere.

Si può quindi affermare che per benessere organizzativo si intende "la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale di tutte le lavoratrici e di tutti i lavoratori che operano al suo interno. La

motivazione, la collaborazione, il coinvolgimento, la corretta circolazione delle informazioni, la flessibilità e la fiducia delle persone sono tutti elementi che portano a migliorare la salute mentale e fisica dei lavoratori, la soddisfazione degli utenti e, in via finale, ad aumentare la produttività”.

Il benessere organizzativo è quindi una condizione derivante dalla soddisfazione dei bisogni e desideri della persona e dalla realizzazione dei suoi progetti; persona intesa quindi non solo in senso oggettivo ed economico in quanto risorsa umana, ma soggettivo e quindi nel rispetto della sua unicità (Avallone & Bonaretti, 2003; Avallone & Paplomatas, 2005; Bakker & Demerouti, 2008, De Carlo, 2004).

È sicuramente un concetto complesso e influenzato da numerosi fattori che possono essere sociali, individuali, culturali e di contesto.

Considerando che il lavoro è una parte significativa della vita di un individuo in quanto una persona trascorre circa 1/3 della sua vita lavorando e buona parte della soddisfazione nella propria vita deriva dalla soddisfazione per il lavoro (Campbell, Converse e Rodgers, 1976), il benessere diventa un punto davvero cruciale, anche per il datore di lavoro.

Come emerso da una meta analisi sugli studi di Gallup (2003) volta ad indagare l’associazione tra sentimenti positivi dei dipendenti e risultati aziendali, il benessere è in parte funzione di aiuto ai dipendenti nel mettere in atto comportamenti che influenzano il loro coinvolgimento, aumentando di conseguenza le loro emozioni positive. Il coinvolgimento dei dipendenti è principale indicatore di risultati multipli in relazione reciproca.

### ***3. Il mondo del lavoro oggi***

Oggi il mondo del lavoro è cambiato: il profitto rimane e si fortifica come obiettivo

primario, ed anche ai lavoratori stessi vengono richieste sempre più competenze intellettuali e tecnologiche, per far fronte ad un mondo del lavoro frenetico e in continuo mutamento. Complice anche una forte crisi economica, si calcola che il 22% della forza lavoro in Europa non ha un contratto a tempo indeterminato, rispetto al 14% registrato nel 1991. Tale crescita dell'occupazione temporanea (più frequente nel mondo lavorativo occidentale) ha stimolato molti ricercatori a studiare le conseguenze di questo passaggio sulla qualità della vita lavorativa e sulla salute e il benessere dei lavoratori.

Tali contratti caratterizzati da una scadenza prefissata (anche rinnovabile), spesso gestiti da agenzie terze e da un insieme di benefit concesse, ma più spesso negate, in misura inferiore, permettono maggiore flessibilità alle organizzazioni rispetto alle forme di contratto tradizionale ma per i lavoratori rappresentano un aumento dell'insicurezza con conseguente stato di ansia e diminuzione dello stato di benessere. Sul tema dell'insicurezza percepita, ha ricevuto numerose conferme empiriche *l'ipotesi della violazione* di De Witte e Näswall (2003) secondo la quale la violazione della speranza di continuità che il lavoratore prova nei confronti dell'organizzazione, ha conseguenze negative sul benessere e un effetto maggiore su quei soggetti che considerano importante la sicurezza lavorativa. Anche Joyce, Pabayo, Critchley & Bambra (2010) hanno riscontrato effetti negativi sulla salute nei dipendenti con contratto a tempo determinato o con lavoro part-time non volontario.

L'importanza di questo cambiamento in continuo aumento comporta delle problematiche sociali importanti tanto che l'European Agency for Safety and Health at Work nel 2007, inserisce fra i rischi per la sicurezza e la salute sul lavoro le *nuove forme contrattuali e l'insicurezza del posto di lavoro*.

#### *4. Pandemia e lavoro*

In aggiunta ai mutamenti causati da una grave crisi economica e da un mondo del lavoro che cambia, a fine 2019 ha inizio una pandemia a livello mondiale che rimarrà per sempre iscritta nella storia dell'umanità. In Italia nel gennaio 2020 vengono confermati i primi due casi di positività al Covid-19. Dal 5 marzo viene sospeso in tutto il territorio lo svolgimento della didattica in presenza per le scuole di ogni grado e Università. Tra l'8 e il 9 marzo vengono messe in quarantena 26 province del Nord Italia fino ad arrivare al Decreto #IoRestoACasa pubblicato il 11 marzo 2020 che prevede la sospensione delle attività commerciali al dettaglio, dei servizi di ristorazione, delle celebrazioni religiose, e vieta gli assembramenti di persone in luoghi pubblici o aperti al pubblico. Il 22 marzo un nuovo DPCM vieterà a tutte le persone fisiche di spostarsi in qualsiasi comune diverso da quello in cui si trovano, pubblicando una nuova lista di altre attività che devono essere sospese. Tutte queste misure vengono più volte prorogate, Nell'aprile dello stesso anno le misure si allentano per poi riprendere nel periodo di Ottobre e Marzo, caratterizzato da tre tipi di colori, nonché scenari, epidemiologici diversi: zona gialla, arancione e rossa. Gradualmente le restrizioni si faranno meno aspre, anche grazie alla campagna vaccinale, fino ad aprile 2022, mese in cui termina lo stato di Emergenza.

Ad oggi in tutto il mondo il Covid-19 ha infettato oltre 614 milioni di persone e causato più di 6 milioni di morti. Solo in Italia 22 milioni gli infettati e 178 mila i decessi.

Quando Akkermans, Seibert e Mol (2018) definiscono lo shock di carriera, "un evento dirompente e straordinario che è, almeno in una certa misura, causato da fattori al di fuori del controllo dell'individuo", precisano che quando l'evento si verifica con un'alta frequenza, l'effetto cumulativo diventa profondo. Il Covid-19 si può quindi definire

come uno shock professionale, in quanto evento altamente dirompente e straordinario. Anche se i fattori contestuali e individuali sono determinanti nelle implicazioni che possono essere diversificate da soggetto a soggetto, la pandemia ha avuto e sta avendo un rilevante impatto sul lavoro e sulla carriera delle persone.

## ***5. Smart working***

Tralasciando, ma non certo per importanza bensì per pertinenza, tutte quelle attività che a causa della pandemia hanno dovuto chiudere (il tasso di mortalità delle imprese rispetto al 2019, risulta quasi raddoppiato per quelle del commercio e più che triplicato per i servizi di mercato), molte attività hanno cominciato ad avvalersi di uno strumento che prima della pandemia, veniva utilizzato solo in casi eccezionali: lo smart working

In Italia è stato introdotto nel 2017 con l'approvazione della legge sul lavoro agile, dove per lavoro agile si intende *“modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa”* (art. 18, c. 1, Legge n. 81/17).

In realtà nella cosiddetta Quarta Rivoluzione Industriale, si stava già assistendo allo sviluppo di nuovi processi di digitalizzazione che consentono al mondo intero di essere interconnesso: chiaramente la diffusione considera i settori, le dimensioni e anche il territorio, ma il grado di diffusione è sicuramente in aumento.

Si pensi che, da un'indagine svolta su 500 aziende distribuite su tutto il territorio nazionale, è emerso che prima della pandemia, quelle che avevano attivato lo smart working erano meno del 50% di cui il 19% lo adottava per specifiche attività

lavorative, il 12% per esigenze personali e il 15% per scelta del datore di lavoro.

A causa del COVID-19 la percentuale è salita al 63% dove nel 46% dei casi è stato imposto dal datore di lavoro e nel 71% dei casi è stato applicato a tempo pieno.

Lo smart working quindi, nella fase pandemica, ha permesso a moltissime aziende di mantenere una continuità nell'erogazione dei propri servizi, salvandole da un possibile fallimento. Diventa piuttosto facile anche prevederne i lati positivi, quali ad esempio un risparmio per i lavoratori nei costi per gli spostamenti casa-lavoro (benzina, parcheggi, mezzi pubblici) e per alcuni forse anche un aumentato benessere (si pensi alla possibilità di gestione dei figli senza bisogno di ricorrere a strutture, baby-sitter o parenti).

## ***6. Conseguenze del lavoro agile***

L'aumento dell'uso dello smart-working porta con sé delle importanti criticità sul piano individuale e sociale. A livello individuale la linea di demarcazione tra lavoro e vita personale diventa sempre più sottile sfumandone i confini.

Nei vari studi passati in rassegna da Allen, Golden e Shockley (2015) è emerso che il lavoro a distanza sembra avere un effetto limitato sulla riduzione del conflitto lavoro-famiglia e questo perché le responsabilità familiari di un lavoratore agile aumentano in conseguenza del fatto che la persona implicata, per lavorare, “resta a casa tutto il giorno”. Quindi lo Smart working può ridurre il conflitto tra lavoro e famiglia, ma può aumentare quello tra famiglia e lavoro. L'interferenza dei compiti familiari sul lavoro poi è maggiore per le donne, causa aspettative stereotipiche nei compiti di genere all'interno del ménage familiare. Suh e Lee (2017), inoltre, mostrano che sia la tecnologia che le caratteristiche del lavoro inducono al tecnostress dei lavoratori agili, e conseguentemente riducono la loro soddisfazione sul lavoro e varia a seconda

dell'intensità del telelavoro (IOT), dove per *tecnostress* si intende “un disagio causato dall'incapacità di affrontare le nuove tecnologie in modo sano. Si manifesta nello sforzo di accettare la tecnologia informatica e nella forma di iper-identificazione con la tecnologia informatica” (Brod, 1984).

Sembra che lo smart working fornisca un'apparente discrezionalità di scelta dei tempi di svolgimento del lavoro (arrivare al risultato finale può richiedere un superamento dei limiti di orario, spesso implicitamente prescritti dalle procedure informatiche) e il luogo di lavoro, diverso dalla classica postazione fisica all'interno di un'azienda, è *imposto* perché il WEB, che nel lavoro agile è un luogo di lavoro, non può essere rinunciabile.

A livello sociale si assiste ad una totale perdita dell'aspetto relazionale del lavoro, già aumentato ed espanso a altri tipi di relazioni, dalle continue restrizioni emanate per il contenimento della pandemia. La condivisione di uno spazio lavorativo, dei tempi necessari a svolgere l'attività e regolamentati da un'organizzazione, favorisce non solo la nascita di nuovi rapporti, ma anche lo scambio di conoscenze, la generazione di nuove idee, aumentando la probabilità di creare un ambiente innovativo (come il fenomeno del coworking - Moriset, 2014).

Le reti interpersonali producono un effetto tampone sui parametri di stress dell'individuo e quindi la solitudine forzata è un'importante aspetto della salute psico-sociale: già prima della pandemia è emerso una relazione di tipo lineare (Thurston & Kubzansky, 2009) tra la quantità di stress esperito a causa di minori legami sociali e l'aumento dei livelli di CRP (proteina C-reattiva, marcatore di infiammazioni e patologie cardiovascolari).

## ***7. Ruolo dello Psicologo oggi***

Nell'attuale contesto europeo, la Psicologia del lavoro, delle organizzazioni e delle risorse umane è una materia interdisciplinare che mette in connessione le scienze psicologiche quali la Psicologia cognitiva, Psicologia della formazione, Psicologia dell'orientamento, Ergonomia cognitiva con altre discipline quali Scienze dell'organizzazione, Scienze economiche e del management, Medicina del lavoro, Diritto del lavoro, comprendendo quindi, in generale, tre ambiti di ricerca e intervento psicologico. La Psicologia delle risorse umane si occupa, in generale, delle modalità di gestione delle persone come orientamento professionale, reclutamento, selezione, inserimento lavorativo, formazione, valutazione, consulenza di carriera, ecc.. La psicologia del lavoro considera i processi cognitivi ed emotivi coinvolti nelle prestazioni e nelle relazioni di lavoro, l'assessment delle skill e sviluppo di competenze lavorative, l'analisi di eventuali fattori che ostacolano le prestazioni, fonti/processi che causano insoddisfazione e disagio lavorativo, l'analisi e la progettazione di azioni adatte a ridurre i rischi lavorativi e le condizioni di insicurezza. Infine la Psicologia delle organizzazioni analizza e migliora il funzionamento dei gruppi di lavoro e le loro relazioni, interviene sulla leadership per accrescerne l'efficacia, contribuisce all'incremento della qualità delle relazioni sindacali e dei processi di negoziazione, analizza ed interviene sui fattori psicosociali che influenzano il funzionamento organizzativo, cooperando affinché i processi di cambiamento organizzativo abbiano un impatto sostenibile sulla vita delle persone.

Quando nel 1936 l'endocrinologo austriaco Hans Selye, pubblicò una lettera nella rivista "Nature", pose le basi per la nascita di un filone di ricerca sullo stress lavorativo che hanno portato a numerose pubblicazioni e ricerche in merito nel corso

del tempo. In particolare l'approccio psicologico (accanto a quello tecnico e fisiologico), valuta lo stress in termini di interazione dinamica tra persona e ambiente in cui opera, tenendo in considerazione le differenze individuali e tutti i vari processi percettivi, cognitivi e affettivi che ne fanno parte.

Le risposte individuali agli stressor (definite strain) possono essere di natura fisica, comportamentale e psicologica, quest'ultime maggiormente studiate nella ricerca sullo stress occupazionale. La misura di strain psicologico più frequentemente studiata è l'insoddisfazione lavorativa, seguita dall'impegno verso l'organizzazione, il coinvolgimento nei confronti del lavoro e l'intenzione di lasciare il lavoro (Jackson & Schuler, 1985).

Lo stress occupazionale ha numerosi effetti sulla salute psicologica dell'individuo tra cui la fatica cronica o patologica, l'ansietà o tensione, la riduzione della fiducia in se stessi e dell'autostima, la depressione, l'esaurimento emotivo e la depersonalizzazione.

Già nel 2002 l'Agenzia Europea per la Salute e la Sicurezza sul Lavoro aveva individuato due categorie di rischi psicosociali, peraltro in continuo aumento, ascrivibili a:

- insicurezza, instabilità e precarietà nel lavoro;
- impegno lavorativo elevato e scarsa conciliazione lavoro/tempo libero;

Attualmente si sta assistendo a quella che viene definita Quarta Rivoluzione Industriale (FIR), caratterizzata da un'evoluzione lineare esponenziale, da una portata che sta rivoluzionando numerosi settori oltre che ad un forte impatto sui sistemi, viste le numerose trasformazioni nella loro produzione e gestione.

In un'epoca come questa, quindi, il contributo della Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione (Work and Organizational Psychology) si rende necessario per

far fronte ai problemi associati anche alla FIR e come supporto per i lavoratori e le organizzazioni.

Diventa interessante, per gli psicologi, capire come, ad esempio, cambino i processi di apprendimento nell'epoca digitale, come la tecnologia possa influire sulle conoscenze e competenze o ancora quali skill siano necessarie nel futuro del lavoro. Lo sforzo nel rispondere a queste domande va però ora deviato verso la crisi sanitaria mondiale del COVID-19 che ha cambiato per sempre l'economia internazionale (e non solo). Il COVID-19 non è solo una crisi sanitaria ma il seme di una significativa crisi di salute mentale (ONU, 2020) con un forte impatto sulle persone a livello globale: si stima infatti un aumento delle malattie mentali, tre volte superiore ai livelli pre-covid, con un conseguente aumento di prescrizioni di farmaci antidepressivi e ansiolitici.

Oltre quindi ad aver accelerato la tendenza della migrazione del lavoro in ambienti virtuali, comportando una perdita delle connessioni sociali, essenziali per la salute mentale e fisica (Mogilner, Whillans e Norton, 2018) nonché una condizione di solitudine forzata unita ad uno sconfinamento dei limiti tra i domini casa e lavoro, numerose prove dimostrano che per molti dipendenti (anche in presenza) le condizioni di lavoro sono peggiorate. Si pensi ad esempio agli operatori sanitari, in prima linea nella lotta alla diffusione della pandemia, che hanno lavorato in un ambiente con scarse misure di controllo e prevenzione delle infezioni, oltre che subito lunghi orari di lavoro, affaticamento, violenza fisica e psicologica da parte dei pazienti e del pubblico fino alla sindrome del burnout sul lavoro ("stato di estremo strain psicologico e di esaurimento delle risorse emozionali derivante da una prolungata esposizione a stressor che eccedono le capacità di coping della persona" – Cooper *at al.*, 2001, p.84). Un'altra forma di stress derivante dalla pandemia è l'aumentato presenteismo, ovvero l'essere al lavoro senza un effettivo e adeguato

impegno, a causa di uno stato di salute precario o di uno stato di disagio rilevante (Jhons, 2010, in Falco *et al.*, 2013), fenomeno rilevante soprattutto in alcune parti degli Stati Uniti.

Unite al burnout e al presenteismo, il rischio di dipendenza è un altro aspetto che richiede attenzione, poiché l'aumentata disoccupazione o il lavoro a distanza aumenta la vulnerabilità degli individui innescando disturbi di abuso di alcool, un rischio già aumentato dal 2001 rispetto al 2013 per il 20% degli europei (Grant *et al.* 2017) e probabilmente esacerbato dalla nuova situazione pandemica.

E' fondamentale quindi per le organizzazioni intervenire nella cura della salute e del benessere dei dipendenti per ristabilirne l'equilibrio psicologico ed eliminare tutti i possibili rischi psicosociali che andrebbero ad impattare negativamente sulla salute dell'organizzazione stessa, anche in termini di profitti. Le risorse umane infatti sono fondamentali perché attraverso le loro competenze e qualificazioni, che emergono maggiormente quando il loro stato di salute è in equilibrio, permettono all'impresa di creare valore.

# WORKAHOLISM

## *1. New Addiction*

Con il termine addiction, per decenni, ci si è riferito a modelli di comportamento volti all'uso eccessivo e disfunzionale di alcool o droghe, nonché all'associazione automatica di termini quali la tossicodipendenza o la tossicomania.

Il termine di origine anglosassone, rimanda al nostro latino *addictus*, termine giuridico che definiva lo schiavo per debiti: nel diritto romano arcaico il debitore insolvente diveniva schiavo del proprio creditore, subendo limitazioni e quindi un conseguente status di dipendenza. Se nella letteratura inglese si distinguono i termini *dependence* (necessità di una certa sostanza per mantenere in condizione di benessere l'organismo) e *addiction* (ricercare e usare in modo compulsivo una certa sostanza o ricorrere ad un certo comportamento gratificante, con conseguenze per la vita), nella letteratura scientifica italiana entrambi i termini vengono utilizzati per definire una dipendenza patologica.

Secondo Griffiths (2005) il concetto di *addiction* deve avere delle caratteristiche distintive quali: *salianza* (attività che diventa importante per la persona e guida i suoi pensieri, comportamenti ed emozioni), *alterazione del tono dell'umore* (sensazione di "fuga" o di calma quando la persona è coinvolta in una certa attività), *tolleranza* (necessità di intensificare l'attività per raggiungere gli effetti desiderati), *sintomi di astinenza* (stati emotivi o fisici spiacevoli che compaiono quando quella specifica attività si riduce o si interrompe), *conflitto* (discrepanza tra la persona dipendente e ciò che ha attorno) e la *ricaduta* (ripetizione di precedenti comportamenti anche in forme più estreme, soprattutto dopo periodi di astinenza).

La dipendenza patologica viene definita dall'Organizzazione Mondiale della Sanità una "condizione psichica e talvolta anche fisica, derivata dall'interazione tra un organismo vivente e una sostanza tossica, caratterizzata da risposte comportamentali e da altre reazioni, che comportano sempre un bisogno compulsivo di assumere la sostanza in modo continuativo o periodico, allo scopo di provare i suoi effetti psicologici e talvolta di evitare il malessere della sua privazione" (Pigatto, 2003). Tale concetto è stato utilizzato anche per le forme di comportamento compulsivo (senza quindi uso di sostanze), definite "dipendenze comportamentali".

Sussman, Lisha e Griffiths (2011) esaminano tra 11 comportamenti di dipendenza le percentuali di quelli connessi a lavoro (10%), shopping (6%), relazioni affettive, esercizio fisico, e sesso (3%), uso di Internet, cibo e gioco (2%).

Le dipendenze comportamentali sono caratterizzate dall'incapacità di resistere all'impulso di compiere un atto dannoso per sé e per gli altri. Il modello comportamentale è ricorrente all'interno di uno specifico dominio e l'impegno utilizzato nella messa in atto di tali comportamenti interferisce su tutti gli altri contesti della vita della persona. Ed è proprio per questi motivi che le dipendenze comportamentali vengono paragonate a quelle per uso di sostanze. Inoltre presentano caratteristiche simili anche per la biologia e la fenomenologia: le dipendenze comportamentali sono spesso precedute da uno stato di tensione o eccitazione prima di compiere l'azione, seguite da uno stato di piacere o sollievo al momento dell'azione; inoltre molte persone riferiscono uno stato di craving (desiderio incontrollabile) prima di mettere in atto il comportamento e la necessità di aumentarne l'intensità per ottenere lo stesso effetto sul tono dell'umore, proprio come accade nei tossicodipendenti prima che assumano la sostanza.

Infine oltre agli aspetti biologici e fenomenologici, le dipendenze comportamentali e quelle ad uso di sostanze condividono anche aspetti cognitivi quali processi

decisionali e disinibizioni. Nelle dipendenze comportamentali infatti, l'impulsività e la compulsività rivestono un ruolo centrale: i tratti impulsivi sono importanti nello stadio iniziale del comportamento ovvero quando insorge il disturbo, mentre in un secondo momento l'apprendimento e l'abitudine dei comportamenti disadattativi sviluppano le caratteristiche compulsive.

## ***2. Workaholism o Work Addiction: un costrutto multidimensionale***

In linea generale si può affermare che una qualsiasi forma di dipendenza non è sana se un comportamento, solitamente abituale e volto al naturale appagamento di un bisogno, si modifica per ricercare piacere, desiderio e brama in modo incontrollato, trasformandosi quindi in una condizione patologica che comporta delle conseguenze negative (molto spesso disastrose) nella vita della persona e di chi la circonda.

A partire dagli anni '70 si manifesta una nuova forma di dipendenza comportamentale all'interno delle organizzazioni, denominata Workaholism o Work Addiction.

In letteratura sono presenti numerose definizioni di workaholism e risulta ancora piuttosto difficile trovare una definizione condivisa all'interno della comunità scientifica. Si può però con certezza affermare che il termine è stato coniato dallo psicologo Wayne Edward Oates (1971) e deriva dall'analogia fonetica con il termine alcoholism (alcolismo). Egli definisce i *workaholic*, ovvero le persone dipendenti da lavoro, come persone che nutrono un forte impulso a lavorare, così forte da produrre conseguenze negative sulla loro salute e sul proprio benessere, anche e soprattutto in ambito relazionale.

Alcuni autori hanno evidenziato gli aspetti positivi del workaholism, come ad esempio Cantarow e Machlowitz (1979-80) che evidenziano la passione messa sul lavoro e la

soddisfazione generale che ne deriva, considerandolo un atteggiamento positivo verso il proprio lavoro. Nel 1992 Spence e Robbins propongono di distinguere tra aspetti positivi e aspetti negativi del workaholism. Secondo gli autori infatti il workaholism è composto da coinvolgimento verso il lavoro (*work involvement*), la sottomissione al lavoro (*drivenness*) e il piacere verso il lavoro (*work enjoyment*). Dalle combinazioni a vari livelli di queste dimensioni, si rilevano diverse forme di dipendenza. Anche Scott, Moore e Miceli (1997) individuano tre tipologie di lavoratori dipendenti, i compulsivi-dipendenti, i perfezionisti e i lavoratori orientati agli obiettivi. Nel 2008 nella letteratura in materia, si assiste ad una svolta grazie al contributo di Schaufeli, Taris e Bakker i quali definiscono la sindrome di workaholism una sindrome formata da due componenti, una comportamentale e una cognitiva:

1. *Working excessively*, ossia il lavorare eccessivamente (c. comportamentale);
2. *Working compulsively*, ossia incapacità di staccarsi dal lavoro (c. cognitiva);

Ritornando alla proposta di Spence e Robbins che individuano come componenti del costrutto il coinvolgimento, la sottomissione e la spinta interiore di piacere verso il lavoro, dalle combinazioni a vari livelli di queste dimensioni possiamo identificare sei categorie di lavoratori.



Fig. 1 – Combinazioni di workaholics secondo la teoria di Spence e Robbins (1992)

Si evince dalla figura 1 che solo due tra le combinazioni possibili sono riferibili al workaholism ovvero il Workaholic e l'Enthusiastic workaholic. Nel 2004 Buelens e Poelmans attraverso la combinazione di un'analisi cluster e di un campione molto ampio, individuano altre due categorie, rappresentate qui sotto nella figura 2.



Fig. 2 – Ulteriori combinazioni di workaholics secondo Buelens e Poelmans (2004)

Successivamente, nel 2009, Schaufeli, Bakker, Van der Heijden e Prins, considerando le due dimensioni precedentemente descritte nel modello di Schaufeli, Taris e Bakker (2008), ovvero la dimensione del lavoro eccessivo (*work excessively*) e la dimensione del lavoro compulsivo (*work compulsively*), valutano il workaholism come un costrutto negativo, individuando quattro profili di workaholics:

1. WORKAHOLIC: alti livelli sia di *work excessively* che di *work compulsively*;
2. HARD WORKER: alto livello di *work excessively*, basso livello di *work compulsively*;
3. COMPULSIVE WORKER: basso livello di *work excessively*, alto livello di *work compulsively*;
4. NON WORKAHOLIC: bassi livelli sia di *work excessively* che di *work compulsively*;

In queste combinazioni solo una (il WORKAHOLIC) è da definirsi esempio di dipendenza da lavoro.

### ***3. Cause e antecedenti del Workaholism***

In letteratura esistono tre prospettive, derivanti dai quadri teorici di riferimento, che provano ad individuare gli antecedenti del workaholism nelle disposizioni individuali, sulle esperienze socio-culturali e quelle derivanti dai rinforzi di carattere organizzativo.

#### **Antecedenti disposizionali**

Una delle caratteristiche disposizionali più influenti è l'autostima. L'autostima è un costrutto che ha ricevuto molteplici definizioni ma possiamo definirla in linea generale come “ un giudizio complessivo sul proprio valore... la sensazione di contare, di avere valore, di meritare stima e considerazione.” [...] (Brockner; Epstein 1992; Colving e Block, 1994). Partendo dal presupposto che la maggior parte delle persone desiderano mantenere una visione positiva di sé (Dipboye, 1977), la tendenza sarà quella di preferire attività che consentano di mantenere alti i livelli di autostima. Le persone con bassi livelli di autostima saranno quindi più propensi ad assumere comportamenti di dipendenza rispetto agli altri (Robinson & Kelley, 1998) e quindi avranno maggiore possibilità di diventare workaholics.

Inoltre da una ricerca di Burke, Matthiesen e Pallesen (2006) che ha esaminato la relazione dei fattori di personalità con le tre componenti del workaholism identificate da Spence e Robbins (1992), è emerso che l'autoefficacia generalizzata era positivamente correlata a tutte e tre le componenti del workaholic, l'estroversione era positivamente correlata sia al coinvolgimento nel lavoro che alla gioia nel lavoro mentre il nevroticismo era positivamente correlato al sentirsi spinti al lavoro.

Ancora secondo Ng *et al.* (2007) un'alta percezione di autoefficacia nella propria attività lavorativa, ma una bassa percezione verso tutte le attività extralavorative,

possono portare gli individui alla sindrome di workaholism. Anche tratti di personalità legati ai risultati (ad esempio la Type-A behavior, personalità ossessivo-compulsiva, e il desiderio di realizzazione) possono predisporre le persone a diventare più dipendenti dal lavoro, poiché il lavorare per lunghe ore viene visto come il mezzo più affidabile per raggiungere i più obiettivi lavorativi. Una delle dimensioni fondamentali della personalità di tipo A è la ricerca del successo (Bluen, Barling e Burns, 1990), per la personalità ossessivo-compulsiva gli alti livelli di perseveranza e operosità (Pollak, 1979), infine per il bisogno di realizzazione, la spinta a raggiungere obiettivi personalmente importanti (McClelland, 1975), tutte componenti riconducibili al workaholic.

### Esperienze socio-culturali

Snir e Harpaz (2004), mettono in relazione le ore lavorate con i fattori inerenti la sfera religiosa, scoprendo che, sebbene in letteratura non siano stati trovati studi empirici sulla relazione tra protestantesimo e workaholism, ci sono alcune prove riguardo all'esistenza di una relazione positiva tra religiosità e atteggiamenti dipendenti legati al lavoro nei paesi con un riconoscibile segmento della popolazione come protestante.

Gli autori suggeriscono che le radici del workaholism risiedono nella vecchia filosofia calvinista secondo cui il lavoro redime il credente: eccellendo nel proprio lavoro, i credenti potevano provare a se stessi e agli altri di poter far parte degli eletti. Vi è quindi di conseguenza una tendenza diffusa ad un maggior impegno professionale. Anche oggi l'etica del lavoro favorisce il forte impegno e difficilmente le imprese scoraggiano determinati atteggiamenti.

Un altro possibile antecedente socio-culturale del workaholism deriva dal luogo più influente per l'individuo ovvero la propria famiglia di origine.

Attraverso l'osservazione di comportamenti (Bandura, 1986) di lavoro eccessivo in figure che sono significative all'interno del nucleo familiare, è possibile influenzare e quindi apprendere determinati comportamenti in stile workaholic (Machlowitz, 1980). A conferma di ciò, inoltre, Oates (1971) suggerisce che alcune lavoratrici domestiche o mogli di soggetti workaholic presentino sintomi di workaholism per ottenere lo stesso livello di riconoscimento, dai loro figli o parenti, circa l'impegno e la dedizione che mettono nella propria famiglia.

È probabile che anche stili genitoriali esigenti o iper-protettivi predispongano i bambini a sviluppare un senso di inadeguatezza quando le richieste dei genitori non possano essere soddisfatte (Lawson, Peterson e Lawson, 1983), e quindi nel loro futuro ricercare una modalità di lavoro che compensi questa inadeguatezza.

### Rinforzi di carattere organizzativo

Come già precedentemente anticipato, le imprese e le strutture difficilmente frenano o scoraggiano comportamenti riconducibili al workaholism, anzi spesso tali comportamenti vengono premiati con ricompense sia estrinseche (approvazione da parte dei superiori) che intrinseche (maggior possibilità di carriera, aumento della retribuzione). Chiaramente tutte queste ricompense fungono da rinforzo positivo perpetrando comportamenti di workaholism.

Non solo nel contesto familiare, ma anche in quello organizzativo l'apprendimento vicario può indurre a comportamenti di dipendenza al lavoro: osservando infatti i propri manager o colleghi di lavoro che, ad esempio, lavorano per molte ore dimenticando la propria sfera personale, può indurre a comportamenti imitativi, il tutto esacerbato magari da un clima altamente competitivo (Seybold & Salomone, 1994).

Da uno studio di Spagnoli, Haynes et al. (2020) emergono interessanti implicazioni per quanto riguarda la relazione positiva tra il carico di lavoro e il workaholism e livelli

di impegno, suggerendo quindi alle organizzazioni di monitorare e promuovere l'impegno lavorativo in modo tale da evitare il possibile rischio di workaholism.

Lo sviluppo tecnologico che favorisce, soprattutto in epoca pandemica, l'abbattimento dei confini tra vita lavorativa e vita privata, potrebbe essere visto come fattore positivo che permette maggiore flessibilità e conseguentemente un migliore bilanciamento tra vita privata e lavorativa. Ammons e Markham (2004) hanno osservato che chi lavora da casa risulta essere più suscettibile alla dipendenza da lavoro. Inoltre, la tecnologia può fornire uno stimolo costante ad evocare comportamenti di dipendenza sul lavoro. In realtà, soprattutto nelle posizioni manageriali e liberi professionisti, le tecnologie comportano una maggior presenza di workaholism, aumentando considerevolmente la possibilità di investire il proprio tempo verso l'attività lavorativa.

L'uso del computer o di Internet infatti preoccupa molti ricercatori (Young, 2004), poiché entrambi sono diventati mezzi importanti attraverso i quali le persone svolgono le loro attività lavorative, oggi più che mai.

#### ***4. Conseguenze del workaholism sul benessere organizzativo ed individuale***

Si possono riscontrare numerosi effetti, positivi e negativi, sia a livello individuale che organizzativo, ma in particolare qui si valuteranno le principali conseguenze sullo strain psicologico, fisico e comportamentale, sul conflitto tra vita privata e lavoro e quello tra colleghi, sul burnout, carico di lavoro e la job performance.

Da una ricerca di McMillan *et al.* (2001) è emerso che lo stress è correlato

positivamente e significativamente al coinvolgimento lavorativo e che lo strain fisiologico risulta essere maggiormente elevato nei soggetti caratterizzati da un'alta *driveness*. I soggetti workaholic manifestano quindi un minore benessere fisico ed emotivo a causa della forte spinta compulsiva che focalizza le loro risorse esclusivamente sull'attività lavorativa, ritardando la presa di coscienza circa i problemi di salute e che a medio/lungo termine può aggravare la situazione nonché la malattia. Secondo Ng *et al.* (2007) la mancanza di tempo libero ed esercizio fisico possono avere un impatto negativo sulla salute in modo diretto (ad esempio con l'aumento della pressione sanguigna e del colesterolo) o indiretto (ad esempio riducendo le difese immunitarie, aumentando il consumo di sigarette, diminuendo le ore di sonno e peggiorando lo stile alimentare). Una meta-analisi dimostra che lavorare per un numero eccessivo di ore corrisponde ad una maggiore insorgenza di malattie fisiche (Sparks, Cooper, Fried e Shirom, 1997).

In tema di benessere psicologico, il soggetto workaholic può anche produrre esiti negativi legati alla cognizione, come un peggioramento della salute mentale, in particolare a causa dell'ossessione per il lavoro che lo porta a perseverare in pensieri legati all'attività lavorativa anche quando non lavora. Poiché i maniaci del lavoro non hanno tempo e non si creano opportunità per svolgere attività ricreative che gli permetterebbero di riprendersi dal loro eccessivo sforzo lavorativo, conseguentemente, nel tempo, diventano emotivamente o cognitivamente esauriti (Taris, Schaufeli e Verhoeven, 2005).

Oltre a questo, nel soggetto workaholic vi è la tendenza al perfezionismo unito alla mancanza di fiducia nei colleghi. Spence e Robbins (1992) hanno scoperto che le tre dimensioni del workaholism (coinvolgimento, sottomissione e spinta interiore di piacere verso il lavoro) sono legate al perfezionismo. Essendo molto preoccupati per il risultato ed avendo standard troppo alti, essi presentano difficoltà a fidarsi dei

colleghi in quanto li reputano non all'altezza dei loro standard e quindi riluttanti a delegare eventuali lavori (Porter, 1996). La spinta al perfezionismo, se perpetuata può portare anche a qualcosa di più negativo come la creazione di un ambiente molto competitivo che mette a dura prova i rapporti con i colleghi.

Dedicando una grande quantità di tempo alle attività lavorative, i soggetti workaholic mostrano livelli maggiormente critici di conflitto tra vita privata e vita lavorativa. La dimensione compulsiva, infatti rende quasi impossibile mantenere un equilibrio tra la sfera privata e quella lavorativa, come evidenziato da differenti autori (Killinger, 1991; Spence & Robbins, 1992; Robinson, 1998a; Bonebright et al., 2000; Robinson et al., 2001; McMillan & O'Driscoll, 2004; Taris et al., 2005; Aziz & Zickar, 2006; Dewilde, Dewettinck, & Vos, 2007; Aziz & Cunningham, 2008; Schaufeli, Taris, & van Rehen, 2008b; Bakker, Demerouti, & Burke, 2009). Robinson e Post (1997) nel loro studio hanno evidenziato che nei soggetti ad alto rischio workaholism, rispetto a quelli a basso e medio rischio, avevano una probabilità significativamente maggiore di percepire le loro famiglie come incapaci di risolvere eventuali problemi, presentavano una comunicazione peggiore, i ruoli familiari erano poco chiari, avevano un minore coinvolgimento affettivo e quindi un minore funzionamento in generale del nucleo familiare. Questi dati sono stati poi confermati anche da ricerche successive. Ciò dipende sicuramente dal fatto che la maggior parte delle loro energie viene investita nella sfera lavorativa provocando una mancanza di assolvimento dei propri obblighi domestici. Le relazioni familiari quindi non sono più caratterizzate da reciprocità e ciò che ne consegue è un'ovvia insoddisfazione per le relazioni stesse.

Secondo Machlowitz (1980) però il workaholism presenta anche una relazione positiva con la soddisfazione per il proprio lavoro e la propria carriera e questo non deve certo ritenersi una contraddizione in quanto, secondo la tassonomia proposta da Spence e Robbins nel 1992, i work enthusiasts riportano punteggi maggiori

rispetto ai workaholic in entrambi gli ambiti.

La relazione positiva tra Workaholism e soddisfazione può essere compresa meglio seguendo le differenti tassonomie presenti in letteratura: ad esempio Scott et al. (1997) rilevano una relazione positiva nei lavoratori orientati al successo e negativa rispetto a quelli compulsivi dipendenti, mentre Burke (2001a) individua una relazione negativa tra soddisfazione e Workaholism e, al contempo una relazione positiva tra la dimensione "spinta interiore di piacere verso il lavoro" della triade identificata da Spence e Robbins (Burke, 1999c).

Per quanto riguarda il "burnout" descrivibile come "una sindrome di esaurimento emotivo, depersonalizzazione e ridotta efficacia professionale e personale che può verificarsi tra gli individui che lavorano a stretto contatto con le persone" (Maslach, 1982, p. 3; Maslach, Schaufeli e Leiter, 2001), esso è stato suggerito come una potenziale conseguenza del "workaholism" (Lowman, 1993; Porter, 1996; Scott et al., 1997; Taris et al., 2005). La relazione positiva tra workaholism e burnout si evince soprattutto su una dimensione di quest'ultimo, ovvero nell'esaurimento emotivo. Secondo Schaufeli et al. (2009) l'esaurimento è il prodotto di un'eccessiva quantità di lavoro (che viene svolta per un lungo periodo), la quale provoca una conseguente impossibilità alla creazione di spazi e momenti che permettano il recupero delle energie.

Come già suggerito da Ng et al. (2007), il workaholic potrebbe essere il risultato di un sistema di rinforzi organizzativi. Se lavorare sodo è visto positivamente all'interno di un'organizzazione e diventa un fattore chiave per ottenere salari e avanzamenti di carriera, i dipendenti possono essere motivati a lavorare maggiormente. Inoltre, il workaholism potrebbe essere anche una strategia di coping disfunzionale, in risposta

a richieste di lavoro troppo elevate. Il soggetto deve affrontare costantemente queste richieste eccessive, e lo può fare investendo più energia e impegno nelle attività legate al lavoro, dedicando progressivamente più tempo ad esse. La conseguenza è che la rilevanza del lavoro aumenta come anche la sua centralità per l'individuo.

Balducci et al. in uno studio del 2018 non hanno trovato prove di reciproci effetti tra workaholism e le richieste di lavoro ma hanno scoperto che livelli elevati di richieste di lavoro, in termini di carico di lavoro mentale, erano più fortemente correlate con il workaholic rispetto alle disposizioni della personalità. I risultati supportano l'opinione che il workaholism può essere influenzato da determinate condizioni di lavoro, ovvero il lavorare costantemente sotto pressione e avere molti compiti da svolgere, quindi un alto carico di lavoro.

Emerge infine un forte legame tra workaholism e le necessità lavorative unite ad un'alta percezione di esigenze. Il soggetto workaholic infatti tende a "complicare" la propria attività lavorativa per aumentarne i volumi, andando quindi oltre a quelle che sono le reali richieste organizzative.

Anche se i soggetti workaholic presentano delle caratteristiche positive in quanto appunto vanno oltre quelle che sono le richieste lavorative, ricoprendo anche comportamenti extraruolo, riscontrando quindi livelli positivi maggiori nelle dimensioni di *cittadinanza organizzativa*, *compliance* (ovvero comportamenti di aiuto verso l'organizzazione in generale) e *l'altruismo* (Kravina et al. 2010), in linea generale sono profili che possono comportare importanti conseguenze negative sia verso sé stessi che verso l'organizzazione. E' però doveroso sottolineare quanto il fattore temporale sia la chiave di volta: le conseguenze del workaholism sul benessere/malessere individuale e organizzativo, infatti, diventano negative solo se considerate nel lungo termine come nel caso della riluttanza a delegare il lavoro ai

colleghi, del perfezionismo, e delle difficoltà relazionali (Ng et al. 2007).

## 5. *Strumenti di misurazione*

In letteratura sono presenti 4 diverse scale per misurare il workaholism, qui descritte in ordine cronologico.

La prima scala è stata pubblicata da Robinson (1989) ed è denominata WART (*Work Addiction Risk Test*). E' composta da 25 item, con risposta tipo Likert a 4 punti (dove 1= Mai; 4= Sempre) e indaga i comportamenti e gli atteggiamenti messi in atto durante la giornata lavorativa ed extra lavorativa.

Per individuare possibili Workaholic si sommano i punteggi derivanti dagli item: secondo l'autore, ottenere punteggi uguali o superiori a 57 è il criterio per individuare i lavoratori affetti da Workaholism. Successivamente Flowers e Robinson (2002) hanno analizzato la struttura fattoriale della scala e identificato cinque dimensioni, denominate: tendenze al lavoro compulsive, controllo, comunicazione alterata/disfunzionale, riluttanza a delegare il proprio lavoro e autostima. Nonostante la versione completa risulti avere una buona affidabilità, gli stessi autori successivamente hanno suggerito di utilizzare una versione ridotta della scala composta da 15 item (Flowers & Robinson, 2002).

Questo strumento è stato utilizzato all'interno dei moduli somministrati per la raccolta dati presente nella terza parte (si veda Allegato 1).

La seconda scala, WorkBat (Workaholism Battery) è stata pubblicata da Spence e Robbins nel 1992 e si basa sulle teoria della personalità in quanto considera la dipendenza da lavoro come un tratto stabile nel tempo, avente caratteristiche

compulsive. La WorkBat è composta da 23 item su una scala Likert a 5 punti (1=fortemente in disaccordo; 5=fortemente d'accordo) e indaga le tre dimensioni principali esplicitate dagli autori ovvero il coinvolgimento (Work Involvement), la spinta interiore (driveness or being compelled to work) e il piacere nel lavorare (enjoyment of work). Come già visto precedentemente, attraverso l'utilizzo della cluster analysis Spence e Robbins (1992) identificano, tra i vari profili, due tipologie di Workaholic: il *Workaholic* e l'*Enthusiastic Workaholic*. Entrambi presentano alti punteggi nelle dimensioni del *Coinvolgimento* e della *Spinta interiore* con la differenza che il punteggio relativo al *Piacere nel lavorare* risulta basso per il *Workaholic* e alto per l'*Enthusiastic Workaholic*. In alcuni studi (Burke et al., 2006; Buelens & Poelmans, 2004; Douglas & Morris, 2006) è stato scelto di prendere in considerazione tutte le possibili combinazioni della triade ma col passare del tempo, ulteriori studi non sono riusciti a confermare la struttura trifattoriale delle scala: infatti la dimensione del *Coinvolgimento* non risulta ottenere sufficienti proprietà metriche (Kanai et al., 1996; McMillan et al., 2002).

La terza scala è denominata Snapp-Work (Schedule for Nonadaptive Personality Workaholism Scale), ed è stata pubblicata da Clark nel 1993. È composta da 18 item a risposta chiusa (vero o falso) e anch'essa ripone le sue basi teoriche nelle teoria della personalità, più in specifico nel supposto legame tra la dipendenza da lavoro e i disturbi ossessivo-compulsivi. Nonostante questa scala abbia dimostrato buone caratteristiche psicometriche (Clark et al., 1993; Clark et al., 1996) non è stata oggetto di studio in letteratura se non nell'unico contributo di McMillan et al. (2002) i quali individuano una correlazione positiva tra la SNAP-WORK e la sottoscala *Spinta interiore* prevista dalla WorkBat.

La quarta ed ultima scala, denominata DUWAS (Dutch Workaholism Scale) la si deve al contributo più recente (2006) di Schaufeli *et al.*. E' una scala composta da 16 item su scala Likert a 4 punti (1=mai; 4=sempre) che considera il Workaholism come il risultato di due dimensioni specifiche: il *lavoro eccessivo* e il *lavoro compulsivo*. Queste due dimensioni corrispondono rispettivamente alle già precedentemente citate dimensione comportamentale e dimensione cognitiva del workaholism. Questo perché gli autori hanno ripreso i contributi offerti sia dalla scala di Spence e Robbins (1992) che dalla scala di Robinson (1989), aggiungendo gli item volti a rilevare caratteristiche quantitative dell'orario di lavoro, raggruppati assieme in una dimensione denominata *overwork*. Per rilevare il workaholism dai punteggi rilevati, è sufficiente la somma delle prime due dimensioni (il lavoro eccessivo e il lavoro compulsivo), mentre la terza dimensione (*overwork*) viene considerata un indicatore aggiuntivo del workaholism.

Nel 2020 Clark, Smith, Haynes, nel loro studio *The Multidimensional Workaholism Scale: Linking the Conceptualization and Measurement of Workaholism*, propongono un nuovo strumento di misura, ovvero la Scala Multidimensionale del Workaholism (MWS) una struttura a quattro fattori per una comprensione più sfumata del fenomeno. Innanzitutto gli autori definiscono il workaholism come un costrutto multidimensionale composto da 4 dimensioni, motivazionale, cognitiva, emotiva e comportamentale:

- 1) una pressione interna o compulsione a lavorare (dimensione motivazionale);
- 2) pensieri persistenti e incontrollabili sul lavoro (dimensione cognitiva);
- 3) provare emozioni negative quando non si lavora o quando viene impedito di lavorare (dimensione emotiva);
- 4) lavoro eccessivo che va oltre quanto richiesto (dimensione comportamentale) .

Secondo gli autori le scale prese in considerazione per il confronto, ovvero il WART,

la WorkBAT e la DUWAS, presentano dei problemi psicometrici (ad esempio è stata rilevata ripetutamente una bassa coerenza interna per la sottoscala del *coinvolgimento nel lavoro* del WorkBAT con alfa .30 e .40; Burke, Richardson, & Martinussen, 2004; Burke, Matthieson, & Pallesse n., 2006 ).

I risultati dei loro studi dimostrano che il MWS offre vantaggi psicometrici e di validità costruttiva rispetto alle precedenti misure di workaholism, favorendo l'efficacia della comprensione delle relazioni a livello dimensionale, permettendo la scoperta di relazioni con costrutti come il perfezionismo e l'impegno lavorativo che precedentemente potrebbero essere stati oscurati.

# **FUTURO PROFESSIONALE E MONDO DEL LAVORO OGGI: LA PROSPETTIVA DEI LAVORATORI ADULTI**

## ***1. Introduzione***

Lo stress lavoro correlato è un tema attuale che va affrontato seguendo metodologie che possano valutarlo sotto varie prospettive. Nell'attuale epoca storica che stiamo vivendo è facile intuire come questo fenomeno stia condizionando non solo gli individui che lo vivono in prima persona, ma anche le aziende e le organizzazioni che risentono di un suo effetto riflesso. Le cause come già accennato precedentemente sono numerose e variabili: dalla gestione inadeguata dei cambiamenti organizzativi alla precarietà del lavoro; dalle richieste contrastanti alla mancanza di chiarezza sui ruoli; dalle molestie psicologiche e sessuali alla violenza da parte di terzi; dalla comunicazione inefficace alla mancanza di sostegno da parte dei colleghi o dei superiori. Tutte queste problematiche e cause dello stress sono state sicuramente ampliate dalla pandemia COVID-19 che ha colpito il mondo intero. Si pensi alla categoria dei sanitari, in particolare, posizionati in prima linea nella lotta contro il COVID-19 e sottoposti a turni massacranti, situazioni pericolose anche per la propria incolumità oltre che vissuti di disagio e violenza psicologica da parte degli utenti.

Nella gestione della pandemia, per molte fasce di lavoratori, si è assistito ad un aumento di quello che in Italia viene definito lavoro agile (smart working), tipologia di lavoro che per molte organizzazioni ha permesso di proseguire nell'erogazione dei propri servizi ma allo stesso tempo ha aumentato i livelli di solitudine e il distacco sociale. Per un certo periodo, soprattutto nel 2020, il distanziamento favoriva il

contenimento di possibili contagi che in quel periodo erano in fortissimo e veloce aumento, ma è possibile abbia anche incrementato un fenomeno che in Italia non sta ancora assumendo, purtroppo, la giusta importanza, ovvero il workaholism.

Volendo però guardare a tutti questi fenomeni attraverso un punto di vista interventistico e sicuramente più ottimista, possiamo sottolineare l'importanza di aumentare una competenza fondamentale per l'individuo in una società così digitale, problematica e caratterizzata da un'economia globale, ovvero l'adattabilità (Savickas, 2001, Savickas & Porfeli, 2012).

La *career adaptability* viene definita come la propensione ad affrontare in modo adeguato i compiti evolutivi per prepararsi e partecipare al ruolo lavorativo, e ad adattarsi alle richieste impreviste dovute ai cambiamenti del mondo del lavoro e delle condizioni lavorative (Savickas e Porfeli, 2012). È quindi un processo attraverso il quale gli individui costruiscono attivamente la loro carriera affrontando i cambiamenti e tenendo conto del contesto sociale in cui sono inseriti (Savickas, 2005; Karaevli e Hall, 2006).

Il costrutto di adattabilità si articola in quattro dimensioni principali: Concern (interesse per), Control (controllo/responsabilità; Curiosity (curiosità) e Confidence (fiducia in se stessi), (Savickas, 2001; Savickas & Porfeli, 2012).

Ricerche trasversali presenti in letteratura hanno cercato di stabilire se vi siano caratteristiche individuali che possano essere considerate predittori di risorse di *career adaptability*, facendo emergere che livelli elevati di intelligenza emotiva (Coetzee & Harry, 2014a), un senso di controllo (Duffy, 2010), proattività, autovalutazioni di base (Hirschi et al., 2015), speranza e ottimismo (Wilkins et al., 2014) sembrano prevedere risorse per la *career adaptability*. Anche la personalità proattiva è rilevante, ma il suo effetto positivo sembra manifestarsi attraverso l'autoefficacia nel processo decisionale di carriera (Hou, Wu e Liu, 2014) o la

prontezza imprenditoriale (Uy, 2014).

Zacher in una sua ricerca (2014), ha studiato la relazione tra *career adaptability* e tratti della personalità, scoprendo che l'apertura e la coscienziosità potrebbero promuovere il *career adaptability*, mentre altri tipi di personalità non hanno un'influenza significativa. Valutando, oltre ai fattori individuali, anche quelli contestuali, come ad esempio istruzione o esperienze di lavoro particolarmente rilevanti e significative, è emerso che queste possono contribuire allo sviluppo dell'esplorazione professionale, del processo decisionale, dell'impegno e dell'autoefficacia decisionale nel tempo (Gamboa, Paixão e de Jesus, 2014).

Altre ricerche analizzando il ruolo mediatore delle risposte di adattabilità alla carriera hanno messo in luce la relazione tra supporto sociale e soddisfazione sul lavoro (Han & Rojewski, 2015) e tra supporto sociale e preoccupazioni relative alla carriera (Yousefi et al., 2011).

Sulla base della letteratura considerata si è messo a punto il presente studio che ha coinvolto 100 lavoratori nelle provincie di Padova e Vicenza al fine di indagare se:

#### **I POTESI 1**

il gruppo di lavoratori con maggiori livelli di *career adaptability* presentasse livelli minori di workaholism e burnout, e maggiori livelli di propensione alla sostenibilità, all'ottimismo, alla speranza, e ad avere un'alta qualità di vita, rispetto al gruppo di lavoratori con minori livelli di *career adaptability*

#### **I POTESI 2**

se il lavoro significativo predicesse la qualità di vita.

## **2. Metodo**

### **2.1. I partecipanti**

La ricerca ha coinvolto un gruppo di 100 partecipanti di lavoratori ma solo il 50% hanno concluso il modulo (sono stati esclusi i partecipanti che hanno risposto a meno della metà della batteria). I partecipanti che hanno restituito il modulo completo sono 19 donne e 24 uomini di età compresa tra i 31 e i 62 anni ( $M= 49.51$ ;  $DS=8.95$ ). Il 46.51% dei partecipanti proviene dalla provincia di Vicenza, il 44.19% proviene dalla provincia di Padova e il 2.33% da Belluno, il 2.33% da Verona e il 2.33% da Venezia. Il 51.16% è assunto con contratto di lavoro a tempo indeterminato e il 13.95% a tempo determinato; un altro 13.95% è lavoratore autonomo e il 9.3% libero professionista; il 6.98% è Dirigente di Azienda e il rimanente non risulta chiaramente specificato. Tra i partecipanti il 4.65% ha ottenuto con triennio un diploma di qualifica; il 18.6% ha ottenuto un diploma di scuola secondaria di primo grado; il 48.4%, ha ottenuto un diploma di scuola secondaria di secondo grado; il 16.28%, ha ottenuto una laurea triennale; l'11.63%, ha ottenuto una laurea magistrale.

Ai soggetti è stato chiesto anche di indicare dove hanno frequentato l'università; il 13.95%, ha frequentano l'università a Padova; il 6.98% ha frequentato l'università a Venezia; il 2.33% ha frequentato, rispettivamente, l'università di Ferrara, Brescia, Roma e Milano.

### **2.2. Gli strumenti**

Sono stati utilizzati metodi quantitativi e nello specifico i questionari, raccolti all'interno di un modulo di Google Drive.

## Questionari

### A proposito del mio futuro

Il questionario propone il completamento di diverse frasi riguardanti il futuro professionale. Si compone di sei domande, di cui cinque a risposta aperta e una a scelta. Un esempio di domanda è *“Nei prossimi 5/10 anni mi piacerebbe occuparmi di”*.

### Covid-19

Il questionario si propone di andare ad indagare il burnout associato alla situazione pandemica vissuta. Lo strumento ha struttura monofattoriale e si compone di 10 item con risposta su scala Likert a 5 punti; dove 1 sta per “Per niente” e 5 sta per “Moltissimo”. Un esempio di item è *“quanto spesso ti senti... fisicamente debole, malato/a?”*. (alpha = .78)

### Pensieri sullo sviluppo e l'economia del futuro

(Perry, 2005; adattamento italiano a cura di Soresi & Nota, 2018)

Il questionario propone una serie di ipotesi che alcuni studiosi hanno elaborato per indicare le traiettorie di sviluppo economico, variabile che influenza la soddisfazione e la realizzazione futura delle persone, ed indaga quanto gli individui considerano che tali aspetti potrebbero favorire o ostacolare il proprio percorso lavorativo. Lo strumento si compone di 14 item con risposta su scala Likert a 5 punti, dove 1 indica che la persona considera il modo di pensare proposto "molto inadeguato" per l'inserimento e la realizzazione professionale e 5 indica il ritenere "molto adeguato" tale pensiero. I quesiti presentati fanno riferimento a due sub-scale:

- Tendenza ad aderire ad una economia neoliberale: l'idea economica che ruota intorno alla deregolamentazione, alla privatizzazione e alla riduzione delle spese sociali; si fa riferimento a 7 item ( $\alpha = .70$ ) tra cui, ad esempio, *“Per favorire l'economia, lo sviluppo e le possibilità lavorative, si dovrebbe dare maggior spazio ai singoli cittadini, alla libera concorrenza e all'iniziativa dei privati”*;
- Tendenza ad aderire ad una economia etico-sociale: la traiettoria economica che promuove un maggior intervento dello Stato per un'economia più equa e per garantire a tutti livelli dignitosi di vita; si fa riferimento a 7 item ( $\alpha = .67$ ), ad esempio *“Per promuovere l'occupazione e la realizzazione professionale è necessario ridimensionare drasticamente il mito della competizione che avrebbe soprattutto aspetti negativi e farebbe emergere il peggio delle persone”*.

Il futuro è ormai dietro l'angolo... cosa ci riserva? Un questionario sugli obiettivi dell'ONU in favore di uno sviluppo sostenibile e inclusivo

(Soresi et al., 2018)

Lo strumento ha lo scopo di indagare l'orientamento al futuro circa i temi che sono stati proposti dall'ONU nell'Agenda 2030 per garantire uno sviluppo sostenibile ed inclusivo, che sia di qualità per tutti. Il questionario si compone di 17 item che rispecchiano i temi dei 17 obiettivi elaborati dalle Nazioni Unite; i partecipanti sono chiamati ad esprimere il grado di influenza che ogni obiettivo ha sulla qualità di vita, propria e altrui, e quanto potrebbe incidere sulle proprie scelte formative e lavorative. Lo strumento, infatti, permette di considerare la Percezione delle sfide globali e dell'idea di sviluppo sostenibile in relazione alle scelte formative e professionali future ( $\alpha = .95$ ).

Per ogni tema viene chiesto di rispondere scegliendo un valore della scala Likert a 5

punti, in cui 1 sta per quasi per nulla e 5 sta per moltissimo. Un esempio di item è *“In futuro ci sarà sicuramente ancora molto da fare per far sì che si possa garantire effettivamente a tutti un’istruzione di qualità.”* Relativamente a tale obiettivo, i partecipanti devono indicare una risposta alla seguente domanda: *“Il tema dell’accesso ad un’istruzione di qualità per tutti quanto potrebbe interessare le sue scelte formative e lavorative per il futuro?”*.

### Career Adapt-Abilities Inventory

(Soresi, Nota, & Ferrari, 2012; revisione La.R.I.O.S., 2020)

Il questionario si compone di 35 item con risposta su scala Likert a 5 punti e indaga le capacità dei soggetti di adattarsi ai cambiamenti formativi o lavorativi e il modo in cui essi vengono affrontati.

La versione che è stata adottata in questo lavoro indaga una dimensione in più rispetto a quelle che vengono misurate nella versione originale. Le sotto-dimensioni dello strumento sono le seguenti:

- *Concern* (6 item;  $\alpha = .85$ ): la tendenza a preoccuparsi in modo positivo del proprio futuro e la pianificazione delle tappe e delle scelte da compiere per raggiungere i propri obiettivi; tra gli item proposti troviamo *“Rendermi conto che le scelte che faccio oggi influenzeranno il mio futuro”*;
- *Control* (6 item;  $\alpha = .75$ ): la tendenza a perseverare nel conseguimento degli obiettivi e ad assumersi la responsabilità delle decisioni che si prendono nella progettazione del proprio futuro; un esempio di item è *“Difendere i miei punti di vista”*;
- *Curiosity* (6 item;  $\alpha = .79$ ): l’interesse e la curiosità per le novità e i cambiamenti che avvengono intorno a noi, che possono portare ad acquisire nuovi

apprendimenti su sé e sul mondo; la dimensione viene misurata, ad esempio, con “*Essere curioso/a a proposito di nuove opportunità*”;

- *Confidence* (6 item;  $\alpha = .79$ ): la propensione ad avere fiducia in se stessi per affrontare sfide ed ostacoli che si presentano lungo il percorso; un esempio di item è “*Risolvere problemi*”;
- *Collaboration* (9 item;  $\alpha = .88$ ): la tendenza a collaborare con gli altri e a dare il proprio contributo in un’attività comune, mostrando attenzione e rispetto per gli altri; tra gli item viene proposto “*Fare mediazioni e patti con gli altri*”. I partecipanti sono invitati ad indicare quanto ritengono di possedere l’abilità oggetto dell’item, scegliendo un valore della scala compreso tra 1 (posseggo molto poco questa capacità) e 5 (posseggo moltissimo questa capacità).

#### Work and Meaning Inventory (WAMI)

Lo strumento ha lo scopo di andare ad indagare la dimensione significativa del lavoro. Il questionario ha struttura monofattoriale e si compone di 10 item con risposta su scala Likert a 5 punti dove 1 sta per “Disaccordo” e 5 sta per “Completamente d’accordo”.

Un esempio di item è “*Mi aspetto di avere una carriera significativa*” ( $\alpha = .82$ ).

#### Lavori e posti di lavoro

Lo strumento ha lo scopo di indagare la percezione di lavoro dignitoso, nel dettaglio vengono riportate delle affermazioni a proposito di alcuni aspetti del lavoro che in futuro la persona potrebbe svolgere. Si compone di una sola scala composta da 8 item con risposta su scala Likert a 5 punti, in cui 1 sta per “Decisamente no, non è questo che penso a proposito del lavoro che svolgerò” e 5 sta per “Decisamente sì, è

questo ciò che penso del lavoro che svolgerò". Un esempio di item è "*Si deve accettare di svolgere solo quei lavori che consentono alle persone di migliorare le proprie capacità*" ( $\alpha = .74$ ).

### Le speranze degli adulti

(Soresi & Nota, 2020)

Lo strumento si compone di 13 item con risposta su scala Likert a 5 punti ed indaga il costrutto della speranza, cioè la tendenza ad adottare un pensiero positivo verso il proprio futuro e a mantenere l'impegno nel raggiungimento degli obiettivi. Ai partecipanti viene chiesto di indicare quanto frequentemente pensano nel modo proposto dall'item, scegliendo un valore compreso tra 1 (non la penso per nulla così) e 5 (la penso così molto spesso).

Il questionario permette di misurare due sotto-dimensioni:

- Speranza individuale ( $\alpha = .91$ ): è l'orientamento positivo verso obiettivi personali; viene misurata con gli item dall'1 al 7, tra cui troviamo "*Ho la certezza che in futuro riuscirò a fare qualcosa di interessante per me*";
- Speranza sociale ( $\alpha = .83$ ): è l'orientamento positivo verso obiettivi della collettività; comprende gli item dall'8 al 13 e un esempio è "*Collaborare insieme, invece che competere, ridurrà le ingiustizie e le guerre*".

### Qualità della vita

(Di Maggio, Nota, & Soresi, 2020)

Lo strumento si compone di 10 item con risposta su scala Likert a 5 punti. Ai lavoratori viene chiesto di indicare il grado di accordo circa le affermazioni riportate, scegliendo un punteggio della scala che va da "completamente in disaccordo" (1) a

"completamente d'accordo" (5). Il questionario indaga due sotto-dimensioni:

- La soddisfazione per la qualità della propria vita ( $\alpha = .86$ ): misurata dagli item da 1 a 5, ad esempio "Il più delle volte la mia vita è vicina al mio ideale di vita";
- La soddisfazione per la gestione dell'emergenza Coronavirus nel nostro Paese ( $\alpha = .90$ ): comprende gli item da 6 a 10, tra cui troviamo "*Le misure adottate nel nostro paese mi fanno sentire più al sicuro*".

### Lavorare oggi

Il questionario si propone di andare ad indagare la percezione di discriminazione nei contesti lavorativi. Lo strumento ha struttura monofattoriale, si compone di 10 item con risposta su scala Likert a 5 punti; dove 1 sta per "Per nulla" e 5 sta per "Moltissimo". Un esempio di item è "*Essere discriminato/a a causa del tuo genere di appartenenza*" ( $\alpha = .82$ ).

### Disuguaglianze

Il questionario propone di andare a completare diverse frasi riguardo le disuguaglianze e la loro relazione con il neoliberismo e l'aspetto educativo/formativo. Lo strumento si compone di 7 domande a risposta aperta. Un esempio di domanda è "*Quali sono, a tuo parere, le cause dell'aumento delle disuguaglianze?*".

### Work Addiction Risk Test (WART)

Il questionario propone una serie di situazioni nelle quali identificarsi per monitorare la propria eventuale dipendenza dal lavoro, indagando i comportamenti e gli atteggiamenti messi in atto durante la giornata lavorativa ed extra lavorativa. Lo strumento si compone di 25 item, con risposta tipo Likert a 4 punti (1=Mai;

4=Sempre). Un esempio di item è “Divento impaziente quando devo aspettare qualcun altro o quando qualcosa richiede troppo tempo” ( $\alpha = .88$ )

### **3. Procedura**

Per il modulo dei questionari è stata prevista una compilazione self-report tramite la piattaforma Google Moduli. Preventivamente anticipato da una mail esplicativa della ricerca e/o da un messaggio, sono stati somministrati i questionari attraverso un link diretto di Google Drive. La compilazione del modulo prevedeva anche la richiesta di ricevere ,non in forma obbligatoria ma facoltativa, una relazione personalizzata sui propri punti di forza.

Al termine delle fasi di raccolta e analisi dei dati, è stato possibile eseguire l'analisi delle risposte dei partecipanti che hanno acconsentito e inviare loro una relazione personalizzata come sintesi dei loro punti di forza emersi.

#### **3.1. Analisi dei dati**

Per quanto concerne l'analisi dei dati quantitativi, nella Tabella 1 sono riportati i risultati delle analisi PRELIMINARE DELLE correlazionali condotte su tutte le variabili considerate nella ricerca. Dai dati si evince che il lavoro significativo e la qualità di vita correlano in modo significativo ( $r=.324$ ). Inoltre le credenze relative ad un'economia conservativa correlano positivamente sia con la Speranza Individuale che con quella Sociale (rispettivamente  $r=.440$ ;  $r=.339$ ).

Tutte le dimensioni della career adaptability correlano in modo significativo con la Speranza individuale, fatta eccezione per la variabile Concern. Infine il Burnout da Covid correla in modo positivo con il workaholism ( $r=.356$ ).

Tab. 1 Correlazioni															
Var.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	1	0,11	-0,015	,354*	-0,255	-0,181	-0,21	-0,129	-0,131	-,314*	0,112	-0,138	-0,172	0,021	,356*
2		1	-0,196	,352*	-,340*	0,049	-0,063	-0,049	0,111	-0,122	-0,261	-0,019	0,148	-0,286	0,084
3			1	0,184	,328*	0,042	0,102	,315*	0,264	,375*	0,151	,440**	,339*	0,221	0,194
4				1	-0,076	0,011	0,093	0,1	0,13	0,057	0,146	0,075	0,151	0,113	0,141
5					1	,305*	,390**	,328*	0,201	,473**	-0,143	0,208	0,1	0,205	-0,198
6						1	,557**	,663**	,557**	,523**	-0,206	,381*	,400**	0,034	-0,079
7							1	,697**	,439**	,567**	0,029	,350*	0,175	0,258	-0,017
8								1	,575**	,533**	-0,091	,385*	0,139	0,017	0,156
9									1	,567**	-0,144	,576**	,510**	0,266	-0,135
10										1	0,089	,668**	,518**	,324*	-0,039
11											1	0,079	0,057	0,221	0,076
12												1	,562**	0,298	0,207
13													1	,404**	-0,133
14														1	-0,128
15															1

\* La correlazione è significativa a livello 0,05 (a due code).  
\*\* La correlazione è significativa a livello 0,01 (a due code).

LEGENDA: 1. Burnout da Covid; 2. Economia Sociale; 3. Economia Conservativa; 4. Propensione alla sostenibilità; 5. Concern (C.A.); 6. Controllo (C.A.); 8. Curiosity (C.A.); 9. Confidence (C.A.); 10. Collab. (C.A.); 10. Lavoro significativo; 11. Lavoro dignitoso; 12. Speranza individuale; 13. Speranza Sociale; 14. Qualità di vita; 15. Workaholism

Al fine di analizzare l'ipotesi 1, ovvero che il gruppo di lavoratori con maggiori livelli di *career adaptability* presentasse livelli minori di workaholism e burnout, e maggiori livelli di propensione alla sostenibilità, all'ottimismo, alla speranza, e ad avere un'alta qualità di vita, rispetto al gruppo di lavoratori con minori livelli di *career adaptability*, è stata condotta un'analisi ANOVA UNIVARIATA suddividendo il gruppo sulla base del valore della mediana al punteggio totale.

Sono state trovate differenze significative e nello specifico:

- Credenze conservative sull'economia [F(1;41)=4,774;P=.035];
- Lavoro significativo [F(1;41)=23,465;P=.001];
- Speranza Individuale [F(1;41)=15,56;P=.001];
- Speranza sociale [F(1;41)=8,999;P=.005];

In particolare, le persone con più alti livelli di *career adaptability* percepiscono un maggior grado di significatività lavorativa nonché una maggiore percezione di speranza individuale e speranza sociale. Inoltre, chi ha più alti livelli di *career*

adaptability condivide maggiormente le credenze su un'economia conservatrice rispetto a chi ha bassi livelli di career adaptability (Tabella 2).

**Tabella 2**

	<CAI		>CAI		TOTALE	
	M	DS	M	DS	M	DS
BORNOUT	20,47	7,09	18,82	6,31	20,05	6,86
ECONOMIA SOCIALE	21,63	4,09	20,91	5,65	21,44	4,47
ECONOMIA CONSERV.	17,00	3,89	19,91	3,56	17,74	3,98
SOSTENIBILITA'	66,28	14,32	68,09	16,97	66,74	14,86
LAVORO SIGNIFICATIVO	35,09	5,11	42,91	2,55	37,09	5,72
LAVORO DIGNITOSO	23,66	2,91	24,45	2,58	23,86	2,82
SPERANZA INDIVIDUALE	22,00	4,24	27,36	2,54	23,37	4,51
SPERANZA SOCIALE	21,84	4,13	26,18	4,17	22,95	4,51
QdV	44,59	11,25	50,09	8,03	46,00	10,71
WORKAHOLISM	61,84	10,58	57,73	14,21	60,79	11,57

LEGENDA: <cai=minori livelli di career adaptability; >cai=minori livelli di career adaptability

Al fine di analizzare l'ipotesi 2, ovvero se il lavoro significativo predicesse la qualità di vita, è stata condotta un'analisi della regressione lineare.

I risultati mostrano che il modello che considera il lavoro significativo predittivo della qualità di vita, spiega l'11% della varianza.

Modello	R-quadrato	B	Errore standard	Beta	t	Sign.
(Costante)	0,105	23,479	10,377		2,263	0,029
lavoro_significativo		0,607	0,277	0,324	2,195	0,034

#### 4. *Discussione*

Il presente studio è stato condotto al fine di indagare se un gruppo di lavoratori con maggiori livelli di *career adaptability* presentasse livelli minori di workhaolism e

burnout, e maggiori livelli di propensione alla sostenibilità, all'ottimismo, alla speranza, e ad avere una qualità di vita più alta, rispetto al gruppo di lavoratori con minori livelli di *career adaptability*. Inoltre si è voluto indagare se il lavoro significativo predicesse la qualità di vita.

Per quanto riguarda la prima ipotesi i risultati ottenuti hanno messo in evidenza che le persone con più alti livelli di *career adaptability* percepiscono un maggior grado di significatività lavorativa nonché una maggiore percezione di speranza individuale e speranza sociale. Tale risultato è in sintonia con gli studi di Wilkins *et al.* (2014) i quali hanno fatto emergere che la speranza, assieme all'ottimismo, sembrano prevedere risorse per la *career adaptability*. Inoltre i risultati confermano le ipotesi di Zacher (2014), secondo cui esista una relazione tra *career adaptability* e tratti della personalità, come ad esempio l'apertura e la coscienziosità. Griffin e Hesketh (2005) hanno scoperto che gli individui coscienziosi hanno una maggiore ricerca di successo, autoefficacia e hanno riportato un numero maggiore di comportamenti adattivi sul lavoro. Inoltre la ricerca presente in letteratura nelle aree della psicologia dello sviluppo e della psicologia clinica, ha mostrato che le persone caratterizzate da maggiore coscienziosità hanno maggiori probabilità di avere un'elevata autoefficacia e quindi adotteranno un approccio attivo alla risoluzione dei problemi per far fronte allo stress (Campbell-Sills, Cohan e Stein, 2006 ; Davey, Eaker e Walters, 2003), dimostrando quindi che gli individui con alti livelli di *career adaptability* sono meno soggetti a burnout e workaholism.

Per quanto riguarda la seconda ipotesi, ovvero che il lavoro significativo predicesse la qualità di vita, i risultati ottenuti hanno messo in evidenza che il lavoro significativo è predittivo della qualità di vita poiché spiega l'11% della varianza.

Tale risultato è in sintonia con gli studi di De Witte e Näswall (2003) hanno spiegato la relazione negativa tra l'insicurezza percepita nel lavoro e il benessere e

soddisfazione della persona. Anche MacNamara (2003) han sottolineato il ruolo centrale della sicurezza percepita come una variabile che determina la soddisfazione sul lavoro. La persona considera il lavoro come una parte importante per la propria autorealizzazione nella vita, non solo una modalità per soddisfare i propri bisogni economici. La tendenza a passare da uno stato di dipendenza (come quello che si ha alla nascita) e uno stato di autonomia sapendo badare autonomamente ai propri bisogni, è una delle principali caratteristiche dell'essere umano (Bruscaglioni, 2007).

## **5. *Limiti dello studio***

Uno dei limiti principali dello studio è dato sicuramente dalla numerosità dei partecipanti alla ricerca che risulta essere purtroppo molto basso e, soprattutto non rappresentativo di una specifica popolazione. Oltre a ciò, il gruppo di partecipanti è composto esclusivamente da persone residenti in Veneto e con tipologie di lavoro (settori) molto diverse tra loro, di conseguenza non è possibile considerare i risultati ottenuti come rappresentativi dell'intera nazione italiana. Sarebbe infatti interessante un confronto tra dati raccolti con lavoratori in un determinato settore rispetto ad un altro al fine di verificare se il contesto organizzativo risulti essere una variabile importante. Inoltre l'età media risulta essere forse troppo alta per la valutazione di un eventuale cambio di carriera o visione di un lavoro futuro. I partecipanti risultavano avere contratti di lavoro a tempo determinato e indeterminato (oltre ai ruoli dirigenziali e agli autonomi con partita IVA) e questo potrebbe essere una variabile ad alto impatto sulla prospettiva di scelta di un altro lavoro (si pensi ai contratti indeterminati e all'anzianità lavorativa che rende difficile indagare la loro idea di lavoro futuro). Infine l'uso di uno strumento quantitativo come il questionario, comporta spesso una mancanza di esaustività, e una passività da parte dell'intervistato che fornisce

risposte difficili da valutare (i rispondenti possono aver espresso il proprio parere ma anche aver fornito risposte “politiche” e strumentali).

## 6. *Studi futuri*

Per quanto concerne entrambe le ipotesi nello studio, sarebbe interessante valutare se esistano delle differenze tra persone con genere femminile e persone con genere maschile su alcune dimensioni quali la qualità di vita, il lavoro significativo, il lavoro dignitoso e il workaholism. In particolare per quest'ultimo sarebbe interessante implementare con la conoscenza dello stato civile/relazionale e l'eventuale presenza di figli dei partecipanti. Infatti, come ipotizzato già in alcuni studi, uno dei possibili antecedenti socio-culturali del workaholism lo si può ritrovare nella famiglia e nello squilibrio che si crea tra lavoro e vita privata (Machlowitz, 1980).

Sarebbe interessante indagare gli stati sulla precarietà del lavoro, fattore questo che può fungere da potenziale mediatore con la salute e il benessere del lavoratore. Infatti studi longitudinali hanno esplorato la relazione tra le risorse di *career adaptability* e benessere generale e professionale. Johnston e colleghi (2016) e hanno scoperto che l'adattabilità professionale era positivamente associata alla soddisfazione della vita e alla salute mentre in un campione di lavoratori più anziani, Zacher e Griffin (2015) hanno riscontrato che le risorse per l'adattabilità alla carriera erano correlate positivamente alla soddisfazione sul lavoro e che questa relazione era più forte per i lavoratori relativamente più giovani.

In linea generale quindi, conoscere i partecipanti alla ricerca o un campione rappresentativo, non solo per età, sesso e istruzione, diventa fattore imprescindibile per svolgere uno studio contestualizzato in modo ottimale.

Sarebbe auspicabile, per le prossime ricerche in questo ambito, rivolgersi ad un

campione con un'età compresa tra i 25 e 40 anni, in modo tale da valutare individui che si siano approcciati da poco al mondo del lavoro e che quindi siano più vicini all'idea di lavoro futuro rispetto a chi, ad esempio, ha già trovato la sua stabilità in ambito lavorativo. Probabilmente in un cambio generazionale, potremmo dimenticare la cultura negativa del lavoro che abbiamo ereditato da millenni di povertà e lotta per la soddisfazione dei bisogni primari di sopravvivenza, portando a sviluppare una cultura del lavoro più moderna e positiva, pienamente diffusa nella società.

## **7. *Implicazioni nella pratica dello Psicologo***

L'Organizzazione Mondiale della Sanità ha purtroppo rilevato da una rassegna sui programmi di promozione della salute, che solo il 25% di questi sono stati compiuti in risposta a bisogni e richieste esplicite da parte dei lavoratori: di questa percentuale solo il 14% includeva i lavoratori nella pianificazione e implementazione dei programmi (Harden, Peersman, Oliver, Mauthner & Oakley, 1999). Questo si scontra con quello che è un principio fondamentale che richiede la partecipazione e il coinvolgimento attivo della comunità lavorativa. I programmi di prevenzione primaria, come noto, sono volti a eliminare le cause di stress e malessere, applicando modifiche a livello organizzativo più che individuale. Ad esempio, anche se alcune aziende hanno messo in atto delle strategie (Cavalera, 2012) tese a confinare il lavoro all'interno del luogo tradizionale (la Volkswagen ha bloccato l'invio di e-mail nei trenta minuti prima della chiusura degli uffici e precedenti l'inizio del turno; oppure la Persil che ha deciso di bloccare l'invio di email durante i giorni compresi tra il 25 dicembre e il 1 gennaio), tali precauzioni non sono sufficientemente efficaci se non includeranno strategie dirette anche alla persona, non solo all'ambiente organizzativo. Le tematiche sulla salute e la sicurezza sul lavoro sono infatti dense di

aspetti e problemi sui quali è necessario che si confrontino i saperi di varie professionalità, tra cui lo Psicologo.

In un'azienda che si avvale di un approccio bottom-up, lo Psicologo potrebbe essere utile nel valutare e considerare la variabilità intra-individuale, al fine di cogliere gli aspetti dinamici della costruzione della carriera (Holmbeck, 1997). Lo Psicologo, prendendo in considerazione un'ampia varietà di informazioni ottenute utilizzando, ad esempio, interviste o osservazioni, può rilevare l'esistenza di fenomeni che potrebbero non essere rilevabili da un semplice confronto di livelli medi tra i gruppi.

L'orientamento dovrebbe considerare non solo aspetti preventivi ma anche il desiderio di sviluppare le potenzialità delle persone e delle comunità a cui appartengono, in un'ottica di empowerment e di Psicologia Positiva che mira ad una visione più completa ed esaustiva dell'esperienza umana.

L'attività lavorativa non è soltanto una serie di richieste cognitive, quindi di contenuto, ma è anche formata da richieste di tipo emotivo: riconoscere le proprie emozioni e poterle esprimere, favorisce il benessere poiché libera dal disagio di inibire emozioni negative, incrementando l'attivazione di risposte comportamentali corrette. La formazione potrebbe divenire quindi tema specifico dello Psicologo trasformandosi quindi in una formazione sul benessere, che aiuta la persona ad aiutarsi e a sviluppare maggiore consapevolezza di sé e quindi maggiore autonomia,

La prospettiva andrebbe virata verso un intervento di *counseling*, un percorso di aiuto breve e volto a promuovere la salute e il benessere, il potenziamento delle proprie risorse individuali e relazionali, invece che valutare una qualche cura ad una qualche patologia.

E' richiesto quindi un cambiamento importante in questo senso anche nella cultura organizzativa che, mai come oggi, dovrebbe considerare il più ampio numero di zone

di pertinenza esistenziale sia di sé che della persona al suo interno. La scommessa è quella di poter sostenere percorsi che possano rappresentare un punto di incontro tra l'autorealizzazione dell'identità personale e professionale della persona, e un contesto organizzativo che diventa punto di riferimento per lo sviluppo e la realizzazione della propria identità, sviluppando di conseguenza anche la propria crescita produttiva.

Per la figura degli psicologi organizzativi ma anche delle risorse umane nelle organizzazioni, l'adattabilità alla carriera è rilevante per l'adattamento al lavoro successivo alla scelta della carriera (Leong & Ott-Holland, 2014). Considerando che le risorse e le risposte per l'adattabilità alla carriera sono importanti al fine di ottenere risultati individuali e organizzativi, i professionisti possono coltivare le risposte per l'adattabilità e aiutare gli individui a riconoscere che determinate esperienze lavorative promuovono le risposte per l'adattabilità alla carriera (O'Connell, McNeely, & Hall, 2008; Van Vianen, De Pater, & Preenen, 2009). Inoltre l'adattabilità è rilevante anche per lo stress e i processi di coping dei dipendenti sul lavoro (Leong & Ott-Holland, 2014), suggerendo che un ulteriore vantaggio nel coltivare l'adattabilità può essere trovato nell'aumento del benessere dei lavoratori, il quale risulta essere fattore imprescindibile nella vita organizzativa. In conclusione, in un'epoca come quella odierna, caratterizzata da mutamenti continui, richieste cognitive sempre più complesse e bisognose di continui aggiornamenti e formazioni, unite a contratti di lavoro sempre più flessibili ma anche precari e condizioni di lavoro smart, è fondamentale operare al fine di rafforzare dimensioni quali la resilienza e la career adaptability nelle persone, due costrutti indispensabili nell'affrontare le transizioni lavorative e le fluttuazioni del mercato del lavoro. Il futuro si dovrà lavorare in tale direzione per aumentare la consapevolezza e affrontare le nuove sfide richieste utilizzando le proprie risorse a disposizione (Irving et al., 2019).

## ALLEGATO 1

### Work-Addiction Risk Test

Per scoprire se siete un workaholic, valutatevi su ciascuna delle dichiarazioni qui sotto, utilizzando una scala di da 1 (non vero), 2 (vero a volte), 3 (spesso vero), o 4 (sempre vero). Mettete il numero che meglio descrive le vostre abitudini di lavoro nello spazio accanto ad ogni dichiarazione. Dopo aver risposto a tutte le 25 dichiarazioni, sommare i numeri per trovare il punteggio totale. Più il punteggio è alto, più è probabile che siate un workaholic, mentre se il punteggio è più basso, sarà meno probabile che siate un workaholic.

- 1. Preferisco fare la maggior parte delle cose da solo, piuttosto che chiedere aiuto.
- 2. Divento impaziente quando devo aspettare qualcun altro o quando qualcosa richiede troppo tempo.
- 3. Mi sembra di essere sempre di fretta e correre contro il tempo.
- 4. Mi irrita quando vengo interrotto mentre sto facendo qualcosa.
- 5. Mi tengo occupato e metto molta carne al fuoco.
- 6. Mi ritrovo a fare due o tre cose contemporaneamente, come mangiare, scrivere un memo, e parlare al telefono.
- 7. Mi impegno troppo accettando più lavoro di quello che realmente posso portare a termine.
- 8. Mi sento in colpa quando non sto lavorando su qualcosa.
- 9. È molto importante che io veda risultati concreti di quello che faccio.
- 10. Sono molto più interessato al risultato finale del mio lavoro piuttosto che al metodo.
- 11. Le cose non sembrano mai muoversi ed essere ottenibili abbastanza velocemente per me.
- 12. Perdo le staffe quando le cose non vanno o non funzionano nel modo che io ritengo giusto per me.
- 13. Rifaccio la stessa domanda dopo aver già ricevuto la risposta, senza rendermene conto.
- 14. Trascorro molto del mio tempo a pianificare e pensare a eventi futuri ignorando il qui e ora.
- 15. Mi ritrovo a lavorare anche dopo che i miei colleghi se ne sono già andati.
- 16. Mi arrabbio quando le persone non soddisfano i miei standard di perfezione.
- 17. Mi arrabbio quando sono in situazioni in cui non posso avere il controllo.
- 18. Tendo a mettermi sotto pressione con scadenze che mi auto impongo.
- 19. È difficile rilassarmi quando non lavoro.
- 20. Passo più tempo a lavorare che a socializzare con amici o hobby o attività da tempo libero.
- 21. Mi tuffo in progetti per ottenere un vantaggio prima che tutte le fasi siano state concluse.
- 22. Mi arrabbio con me stesso per aver commesso un errore, anche se piccolo.
- 23. Metto più pensieri, tempo ed energie nel mio lavoro che nei rapporti con i miei cari e i miei amici.
- 24. Dimentico, ignoro, o minimizzo le ricorrenze come compleanni, riunioni, anniversari o festività.
- 25. Prendo decisioni importanti prima di avere tutti i dati e l'occasione per rifletterci.

Per uso clinico, i punteggi del test sono divisi in tre intervalli.

Punteggi nella fascia alta (67-100) sono da considerarsi dimostrativi di un soggetto altamente workaholic. Se hai ottenuto punteggi in questo intervallo, potrebbe significare che sei sulla strada per burnout, e nuove ricerche suggeriscono che i membri della famiglia potrebbero sperimentare ripercussioni emotive. Punteggi nella fascia media (57-66) sono da considerarsi leggermente workaholic. Se hai segnato in questo intervallo, c'è ancora speranza. Con accettazione e le modificando, tu e i tuoi cari potrete prevenire gli effetti negativi a lungo termine. Punteggi nella fascia più bassa (25-56) non sono considerati workaholic. Se hai segnato in questo intervallo, probabilmente sei un lavoratore efficiente e non per forza un workaholic. Non hai bisogno di preoccuparti che il tuo stile di lavoro influenzi negativamente te stesso o gli altri.

## BIBLIOGRAFIA

Akkermans J., Richardson J., Kraimer M.L., *The Covid-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior*, Journal of Vocational Behavior, Volume 119, 2020, 103434

Allen T.D., Golden T.D., Shockley K.M. (2015) *How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings*, Psychological. Science in the Public Interest, 16, 2: 40-68.

Ammons, S. K., & Markham, W. T. (2004). *Working at home: Experiences of skilled white collar workers*. Sociological Forum, 24, 191–238

Andrews, F. M., & Robinson, J. P. (1991). *Measures of subjective well-being* (pp. 61–114). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-590241-0.50007-1>

Avallone F., Bonaretti M. (2003) *Manuale Benessere Organizzativo Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, Roma, Rubettino Editore.

Avallone F., Paplomatas A.,(2005). *Salute organizzativa, psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, Milano, Raffaello Cortina Editore.

Aziz, S. & Zickar, M. (2006). *A cluster analysis investigation of workaholism as a syndrome*. Journal of occupational health psychology. 11. 52-62. 10.1037/1076-8998.11.1.52.

Bal, P. Matthijs, et al. (2019) *Manifesto for the future of work and organizational psychology*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 28.3: 289-299.

Balducci, C.; Avanzi, L.; Fraccaroli, F. (2018) *The individual “costs” of workaholism: An analysis based on multisource and prospective data*. J. Manag. 2018, 44, 2961–2986. [[Google Scholar](#)]

Bellio G, Croce M. (2014) *Manuale sul gioco d'azzardo. Diagnosi, valutazione e trattamenti*. Franco Angeli, Milano.

Bozer, G. and Jones, R.J. (2021), *Introduction to the Special Issue on Advances in the Psychology of Workplace Coaching*. Applied Psychology, 70: 411-419. <https://doi.org/10.1111/apps.12305>

Bruscaglioni M., (2007), *Persona Empowerment*. Franco Angeli

- Buelens, M., & Poelmans, S. A. Y. (2004). *Enriching the Spence and Robbins' typology of workaholism: Demographic, motivational and organizational correlates*. *Journal of Organizational Change Management*, 17(5), 440-458. doi:10.1108/09534810410554470
- Burke, R.J. (2000b), *Workaholism in organizations: concepts, results and future directions*, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 2 No. 1, pp. 1-19.
- Burke, R. J., Richardsen, A. M., & Martinussen, M. (2004). *Workaholism among Norwegian senior managers: New research directions*. *International Journal of Management*, 21, 415-426.
- Burke, R. J., Matthiesen, S. B., & Pallesen, S. (2006). *Personality correlates of workaholism* *Personality and Individual Differences*, 40(6), 1223-1233. doi:10.1016/j.paid.2005.10.017
- Campbell-Sills L., Cohan S. L., Stein M. B. (2006). *Relationship of resilience to personality, coping, and psychiatric symptoms in young adults*. *Behaviour Research and Therapy*, 44, 585–599. doi:10.1016/j.brat.2005.05.001
- Cavalera, F. (2012, 5 Gennaio). *Il super manager che non riusciva a staccarsi dal lavoro*. *Corriere della Sera*, p.25.
- Chen, H., Tingting F., Fan L., Liman P., Ya W., Shi C. e Xueying G.. 2020. *Career Adaptability Research: A Literature Review with Scientific Knowledge Mapping in Web of Science*. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 17, n. 16: 5986. <https://doi.org/10.3390/ijerph17165986>
- Chong, S., & Leong, F. T. L. (2017). *Antecedents of Career Adaptability in Strategic Career Management*. *Journal of Career Assessment*, 25(2), 268–280. <https://doi.org/10.1177/1069072715621522>
- Clark, L. A., McEwen, J. L., Collard, L. M., & Hickok, L. G. (1993). *Symptoms and traits of personality disorder: Two new methods for their assessment*. *Psychological Assessment*, 5(1), 81-91. doi:10.1037/1040-3590.5.1.81
- Clark, L. A., Livesley, W. J., Schroeder, M. L., & Irish, S. L. (1996). *Convergence of two systems for assessing specific traits of personality disorder*. *Psychological Assessment*, 8(3), 294-303. doi:10.1037/1040-3590.8.3.294
- Clark, M. & Smith, Rachel & Haynes, N.. (2020). *The Multidimensional Workaholism Scale: Linking the Conceptualization and Measurement of Workaholism*. *Journal of Applied Psychology*. 10.1037/apl0000484.

Coetzee M., Harry N. (2014a). *Emotional intelligence as a predictor of employees' career adaptability*. Journal of Vocational Behavior, 84, 90–97. doi:10.1016/j.jvb.2013.09.001

Cox E.O., Parsons R.J. (1994), *Empowerment-oriented social work practice with the elderly*, Brooks/Cole Pub. Co., Pacific Grove.

Davey M., Eaker D. G., Walters L. H. (2003). *Resilience processes in adolescents: Personality profiles, self-worth, and coping*. Journal of Adolescent Research, 18, 347–362. doi:10.1177/0743558403018004002

De Caro A., Falco A., Capozza D., (2013). *Stress, benessere organizzativo e performance. Valutazione e intervento per l'Azienda Positiva*. Franco Angeli.

De Guglielmo, S.,(2021) IL PROCESSO DECISIONALE NELLE DIPENDENZE COMPORTAMENTALI. *Liberi servi*, 79.<https://www.avvenire.it/rubriche/pagine/addiction>

De Witte, H., & Näswall, K. (2003). 'Objective' vs 'Subjective' Job Insecurity: Consequences of Temporary Work for Job Satisfaction and Organizational Commitment in Four European Countries. *Economic and Industrial Democracy*, 24(2), 149–188. <https://doi.org/10.1177/0143831X03024002002>.

Dominici R., (2011). *Valutazione e prevenzione dello stress lavoro-correlato. Modelli e strumenti operativi per intervenire sul disagio lavorativo*. Franco Angeli

Donaldson-Feilder E., Yarker J., Lewis R. (2013). *Prevenire lo stress lavoro-correlato. Come diventare manager positivi*. Franco Angeli

Douglas, E. J., & Morris, R. J. (2006). *Workaholic, or just hard worker? Career Development International*, 11(5), 394-417. doi:10.1108/13620430610683043

Duffy R. D. (2010). *Sense of control and career adaptability among undergraduate students*. Journal of Career Assessment, 18, 420–430. doi:10.1177/1069072710374587

Eby, L.T.; Robertson, M.M. (2020) *The psychology of workplace mentoring relationships*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 7: 75-100.

Eason CM., Gilgallon TJ., Singe SM. (2022 1 March) *Work-Addiction Risk in Athletic Trainers and Its Relationship to Work-Family Conflict and Burnout*. J Athl Train ; 57 (3): 225–233. doi: <https://doi.org/10.4085/JAT0348-20>

Falco, A., et al. *Effects of temporary job contracts on the well-being of individuals and organizations*. TPM-Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology, 2008, 15.4: 193-209.

Flowers, C. P., & Robinson, B. (2002). A structural and discriminant analysis of the Work Addiction Risk Test. *Educational and Psychological Measurement*, 62(3), 517-526. doi:10.1177/00164402062003009

Gabassi P. (2007), *Psicologia del lavoro nelle organizzazioni*, Milano, Franco Angeli.  
Gajendran R.S., Harrison D.A. (2007) *The good, the bad, and the unknown about telecommuting: metaanalysis of psychological mediators and individual consequences*, *Journal of Applied Psychology*, 92: 1524 – 1541.

Ghislieri, C.; Molino, M.; Cortese, C. G. (2018) *Work and organizational psychology looks at the fourth industrial revolution: how to support workers and organizations?*. *Frontiers in psychology*, 9: 2365.

Glistau, E., & Coello Machado, N. I. (2018). *Industry 4.0, logistics 4.0 and materials- Chances and solutions*. In *Materials Science Forum* (Vol. 919, pp. 307-314). Trans Tech Publications Ltd.

Golden T.D. (2006) *The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction*, *Journal of Organizational Behavior*, 27, 3: 319-340.

Grant BF, Chou SP, Saha TD, Pickering RP, Kerridge BT, Ruan WJ, Huang B, Jung J, Zhang H, Fan A, Hasin DS. *Prevalence of 12-Month Alcohol Use, High-Risk Drinking, and DSM-IV Alcohol Use Disorder in the United States, 2001-2002 to 2012-2013: Results From the National Epidemiologic Survey on Alcohol and Related Conditions*. *JAMA Psychiatry*. 2017 Sep 1;74(9):911-923. doi: 10.1001/jamapsychiatry.2017.2161. PMID: 28793133; PMCID: PMC5710229.

Griffin B., Hesketh B. (2005). *Are conscientious workers adaptable?* *Australian Journal of Management*, 30, 245–259. doi:10.1177/031289620503000204

Griffiths MD. (2005) *A “components” model of addiction within a biopsychosocial framework*. *Journal of Substance Use*; 10, 191-197.

Griffiths MD. (2009) *The psychology of addictive behaviour*. Psychology for A2 Level. London: Harper Collins.

Harden, Angela, et al. (1999) *A systematic review of the effectiveness of health promotion interventions in the workplace*. *Occupational medicine*, 49.8: 540-548.

Harter J.K., Schmidt F.L., Keyes C.L.M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: a review of the Gallup studies. *Flourishing: The Positive Person and the Good Life*, cap.9 pp.205-224, American Psychological Association  
Hirschi A., Valero D. (2015). *Career adaptability profiles and their relationship to adaptivity and adapting*. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 220–229. doi:10.1016/j.jvb.2015.03.010

Holmbeck, G. N. (1997). Toward terminological, conceptual and statistical clarity in the study of mediators and moderators: Examples from the childclinical and pediatric psychology literatures. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 65, 599–610

<https://www.agi.it/economia/news/2020-12-28/confcommercio-imprese-covid-imprese-chiuse-10834625/>

<https://www.miur.gov.it/benessere-organizzativo>

<https://www.kilinlaw.com.tr/en/theeffects-of-coronavirus-covid-9-on-occupational-health-and-safety>. Retrieved 29th May 2020.

<https://www.salute.gov.it/portale/nuovocoronavirus/dettaglioContenutiNuovoCoronavirus.jsp?area=nuovoCoronavirus&id=5338&lingua=italiano&menu=vuoto>

Johns, G. (2010) Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of organizational behavior*, 31.4: 519-542.

Johnston, C. S. (2018). *A Systematic Review of the Career Adaptability Literature and Future Outlook*. *Journal of Career Assessment*, 26(1), 330. <https://doi.org/10.1177/1069072716679921>

Joyce K, Pabayo R, Critchley JA, Bambra C. (2010) Flexible working conditions and their effects on employee health and wellbeing. *Cochrane Database of Systematic Reviews*

Kanai, A., Wakabayashi, M., & Fling, S. (1996). *Workaholism among employees in Japanese corporations: An examination based on the Japanese version of the Workaholism Scales*. *Japanese Psychological Research*, 38(4), 192-203. doi:10.1111/j.1468-5884.1996.tb00024.x

Kilinc Law Consulting (2020). *The effects of coronavirus (COVID-19) on occupational health and safety and an evaluation within the scope of work accident*.

Kravina, L., et al. (2010) *Workaholism among management and workers in an Italian cooperative enterprise*. *TPM-Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*

Kompier, M., Ybema, J. F., Janssen, J. & Taris, T. (2009). *Employment contracts: Cross-sectional and longitudinal relations with quality of working life, health and well-being*. *Journal of Occupational Health*, 51 (3), 193-203.

Lawson, G., Peterson, J. S., & Lawson, A. (1983). *Alcoholism and the family: A guide to treatment and prevention*. Rockville, MD: Aspen.

MacNamara, D. (2003). *Understanding boundaryless careers: Independent contractors in high tech sectors*. Seattle, WA: Academy of Management.

Mc Dougall J. (2003) *L'economia psichica della dipendenza: una soluzione psicologica al dolore psichico*, in Rinaldi, L. a cura di). *Stati caotici della mente*. Raffaello Cortina, Milano, 2002

McMillan, Lynley HW, et al. (2001) *Understanding workaholism: Data synthesis, theoretical critique, and future design strategies*. *International Journal of Stress Management*, 8.2: 69-91.

McMillan, L. H. W., Brady, E. C., O'Driscoll, M. P., & Marsh, N. (2002). *A multifaceted validation study of Spence and Robbins' (1992) Workaholism Battery*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 357- 368.  
doi:10.1348/096317902320369758

Molino, M.; Bakker, A.B.; Ghislieri, C. (2016) The role of workaholism in the job demands-resources model. *Anxiety Stress Coping* , 29, 400–414. [Google Scholar]

Moralo TS, Graupner LI. *The role of the industrial psychologist in managing the psychological impact of COVID-19 in the workplace*. *Front Psychol*. 2022 Aug 1;13:920894. doi: 10.3389/fpsyg.2022.920894. PMID: 35978774; PMCID: PMC9377408.

Mubaroq, SR, Abdullah, AG, Setiawan, A. (2020) *The evolution of smart working and sustainability in socio-technical perspective: a scientometrics technology analysis*. *Journal of Engineering Science and Technology* 15(3): 1868-1882.

Neri, M.; Bonato, R.; Zappalà, S.; Torre, T.; Scapolan, A.; Mizzau, L.; Montanari, F.; Corsi, G.; Rinaldini, M.; Zamarian, M.; Masino, G.; Maggi, B.. - (2017). *Smart working: una prospettiva critica* / [10.6092/unibo/amsacta/5717]

Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2007). *Dimensions, antecedents, and consequences of workaholism: a conceptual integration and extension*. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 111-136. doi:10.1002/job.424

OSSERVATORIO SMART WORKING (2015) *Smart Working: scopriamo le carte*, Milano: Politecnico di Milano. (Smart) Work in progress, Milano: Politecnico di Milano.

Pedon A., Maeran R. (2002). *Psicologia e mondo del lavoro*. Edizioni LED

Pichler, S., & Ziebarth, N. R. (2017). *The pros and cons of sick pay schemes: Testing for contagious presenteeism and noncontagious absenteeism behavior*. *Journal of Public Economics*, 156, 14–33. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jpubeco.2017.07.003>

Pigatto A. *La condizione di dipendenza patologica*, in U. Zizzoli, M. Pissacroia (a cura di), Trattato completo degli abusi e delle dipendenze, Piccin, Padova, 2003.

Robert L. Dipboye, *A critical review of Korman's self-consistency theory of work motivation and occupational choice*, Organizational Behavior and Human Performance, Volume 18, Issue 1, 1977, 108-126, [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(77\)90021-6](https://doi.org/10.1016/0030-5073(77)90021-6).

Robinson BE, Post P. (1997) *Risk of addiction to work and family functioning*. Psychol Rep. Aug;81(1):91-5. doi: 10.2466/pr0.1997.81.1.91. PMID: 9293197.

Robinson, B. E., & Kelley, L. (1998). Adult children of workaholics: Self-concept, anxiety, depression, and locus of control. *The American Journal of Family Therapy*, 26, 223–238.

Robinson, B. E. (1999). The Work Addiction Risk Test: Development of a Tentative Measure of Workaholism. *Perceptual and Motor Skills*, 88(1), 199–210. <https://doi.org/10.2466/pms.1999.88.1.199>

Savickas, M. L. (2001). Toward a comprehensive theory of career development: Disposition, concerns and narratives. In F. T. L. Leong & A. Barak (Eds.), *Contemporary models in vocational psychology: A volume in honor of Samuel H. Osipow* (pp. 295-320). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., van der Heijden, F. M. M. A., & Prins, J. T. (2009). *Workaholism among medical residents: It is the combination of working excessively and compulsively that counts*. *International Journal of Stress Management*, 16(4), 249–272. <https://doi.org/10.1037/a0017537>

Schmitt, P., Schmitt, J., Engelmann, B. (2020) *Valutazione degli atti per le PMI per la conduzione di progetti I4.0* Procedia CIRP 86, pp. 257-263.

Schou Andreassen, C., Ursin, H., & Eriksen, H. R. (2007). *The relationship between strong motivation to work, “workaholism”, and health*. *Psychology and Health*, 22(5), 615-629.

Schwab, Klaus. *The fourth industrial revolution*. Currency, 2017. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(85\)90020-2](https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90020-2).

Scottl, K. S.; Moore, K. S.; Miceli, M.P. *An exploration of the meaning and consequences of workaholism*. *Human relations*, 1997, 50.3: 287-314.

Schou Andreassen, C.; Ursin, H.; Eriksen, H. R. *The relationship between strong motivation to work, “workaholism”, and health*. *Psychology and Health*, 2007, 22.5: 615-629.

- Selye, H. (1936) *Una Sindrome prodotta da diversi agenti nocivi*. *Natura* 138 , 32 (1936). <https://doi.org/10.1038/138032a0>
- Seybold, K. C., & Salomone, P. R. (1994). *Understanding workaholism: A review of causes and counseling approaches*. *Journal of Counseling and Development*, 73, 4–9.
- Snir, R. & Harpaz, I.. (2004). *Attitudinal and demographic antecedents of workaholism*. *Journal of Organizational Change Management*. 17. 520-536. 10.1108/09534810410554524.
- Spaltro E. (1993). *Soggettività*. Patron, Bologna.
- Suh A, Lee J (2017) Understanding teleworkers' technostress and its influence on job satisfaction. *Internet Res* 27(1):140–159
- Spagnoli, P.; Haynes, N.J.; Kovalchuk, L.S.; Clark, M.A.; Buono, C.; Balducci, C. *Workload (2020), Workaholism, and Job Performance: Uncovering Their Complex Relationship*. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 17, 6536. <https://doi.org/10.3390/ijerph17186536>
- Spence, J. T., & Robbins, A. S. (1992). *Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results*. *Journal of Personality Assessment*, 58, 160–178.
- Susan E Jackson, Randall S Schuler, (1985) *A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Volume 36, Issue 1, 1985, Pages 16-78, ISSN 0749-5978,
- Sussman S, Lisha N, Griffiths M. (2011) *Prevalence of the addictions: a problem of the majority or the minority?* *Evaluation & the Health Professions* 2011;34(1):3-56.
- Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Verhoeven, L. C. (2005). *Workaholism in the Netherlands: Measurement and implications for job strain and work-nonwork conflict*. *Applied Psychology: An International Review*, 54, 37–60.
- Thurston RC, Kubzansky LD. (2009) *Women, loneliness, and incident coronary heart disease*. *Psychosom Med*. Oct;71(8):836-42. doi: 10.1097/PSY.0b013e3181b40efc. Epub 2009 Aug 6. PMID: 19661189; PMCID: PMC2851545.
- Turel, O.; Serenko, A.; Bontis, N.. *Conseguenze familiari e lavorative della dipendenza da tecnologie pervasive organizzative*. *Informazioni e gestione* , 2011, 48.2-3: 88-95.
- United Nations News (2020b ). *COVID-19: Impact could cause equivalent of 195 million job losses, says ILO chief*. <https://www.news.un.org/en/story/2020/04/1061322>.

Wilkins K. G., Santilli S., Ferrari L., Nota L., Tracey T. J., Soresi S. (2014). *The relationship among positive emotional dispositions, career adaptability, and satisfaction in Italian high school students*. *Journal of Vocational Behavior*, 85, 329–338. doi:10.1016/j.jvb.2014.08.004

Wilkesmann, Maximiliane, and Uwe Wilkesmann. *Industry 4.0—organizing routines or innovations?*. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems* (2018).

Zacher, H. *Career adaptability predicts subjective career success above and beyond personality traits and core self-evaluations*. *J. Vocat. Behav.* 2014, 84, 21–30. [Google Scholar]