



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



# **PROGETTO: PRO-MOTION. Gestione sensibile della carriera**

**Bando: EACEA/34/2019: Inclusione sociale e valori comuni: il contributo nel campo dell'istruzione e della formazione, numero di progetto: 621491-EPP-1-2020-1-PL-EPPKA3-IPI-SOC-IN**

## **TITOLO DEL DOCUMENTO:**

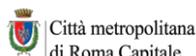
**Deliverable 4.5: Modello completo di supporto alle persone altamente sensibili per consulenti IFP e datori di lavoro**

**VERSIONE INGLESE**

**Autori: Monika Baryła-Matejczuk, Wiesław Poleszak, Monika Wawrzeńczyk-Kulik, Maria Fabiani, Rosario Ferrer-Cascales, Nicolás Ruiz-Robledillo, Lovisa Ulfarsdottir, Armand Veleanovici, Eliana Romanenko**

**Partner: Università WSEI**

1



Questo progetto è stato finanziato con il supporto della Commissione Europea. "PRO-MOTION. Gestione delle carriere sensibili" 621491-EPP-1-2020-1-PL-EPPKA3-IPI-SOC-IN Questa pubblicazione riflette il punto di vista dell'autore e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per l'uso che può essere fatto delle informazioni in essa contenute.

## **Modello completo di supporto a persone altamente sensibili per consulenti IFP e datori di lavoro**

### **IPOTESI DI BASE**

Intendiamo un modello come un sistema di assunti, concetti e relazioni tra di essi che permettono di descrivere in modo approssimativo alcuni aspetti della realtà - nel caso della progettazione e della gestione della carriera di persone altamente sensibili (quadro delle potenziali opportunità per migliorare la qualità del funzionamento professionale delle persone altamente sensibili nel mercato del lavoro). Il modello è stato sviluppato nell'ambito del progetto PRO-MOTION e riguarda le possibilità di supportare le persone altamente sensibili nella progettazione e nella gestione della carriera. I modelli vengono introdotti nella scienza per la loro utilità nella costruzione di soluzioni. Per questo motivo, sono stati raccolti rapporti di ricerca e consultazioni sociali per presentarli in modo consolidato e attuabile.

Al fine di sviluppare ipotesi per un efficace supporto alle persone altamente sensibili nel mercato del lavoro, sono stati compiuti diversi passi per basare l'approccio sulle conoscenze esistenti (revisione sistematica), nonché per ampliarlo con la ricerca attuale (ricerca qualitativa con l'utilizzo di focus group per i datori di lavoro di vari settori e per i dipendenti altamente sensibili; ricerca quantitativa). Il costrutto ha adottato approcci ben noti nei campi delle differenze individuali, della psicologia del lavoro e del management; l'approccio della psicologia positiva (approccio olistico in nome della psicologia umanistica) e il concetto di fattori di rischio e protettivi.

### **ALTA SENSIBILITÀ**

Alla base dell'approccio fornito ci sono i presupposti della teoria della sensibilità ambientale (ES) come concetto ombrello per altri che spiegano la diversa sensibilità agli stimoli ambientali. Secondo questa teoria, la Sensory Processing Sensitivity o Sensibilità dell'Elaborazione Sensoriale (SPS) è un tratto ereditario del temperamento, la cui intensità è



importante per il funzionamento fisico, mentale e sociale. Questa importanza è particolarmente visibile nelle situazioni in cui le persone altamente sensibili si adattano alle condizioni di lavoro e di vita. Le persone caratterizzate da un'elevata intensità di questo tratto sono comunemente definite persone altamente sensibili. La sensibilità all'elaborazione sensoriale è quindi definita come un tratto che descrive le differenze interpersonali nella sensibilità agli stimoli provenienti dall'ambiente, sia positivi che negativi. (Aron, Aron, & Jagiellowicz, 2012; Greven et al., 2019). Le analisi condotte finora suggeriscono (ad es. Acevedo, Aron, Pospos, & Jessen, 2018; Lionetti et al, 2018) che la SPS è un tratto del temperamento ereditario che è associato al rischio di psicopatologia quando una persona nasce, cresce e risiede in condizioni/ambiente inadeguati e negativi (Brindle, Moulding, Bakker, & Nedeljkovic, 2015; Homberg, Schubert, Asan, & Aron, 2016; Liss, Mailloux, & Erchull, 2008). Inoltre, questo tratto è associato a specifici benefici (tra cui maggiore consapevolezza, risposte agli interventi) quando una persona aumenta, cresce e risiede in condizioni/ambienti positivi (Acevedo et al., 2014; Nocentini, Menesini, & Pluess, 2018; Pluess, Boniwell, Hefferon, & Tunariu, 2017). I fenomeni di SPS sono stati portati all'attenzione e divulgati dalla psicologa americana Elain N. Aron. La ricerca sull'alta sensibilità è stata condotta per oltre 20 anni (tra cui Aron & Aron, 1997; Boyce & Ellis, 2005; Pluess, 2015) e i risultati mostrano il potenziale insito nelle persone con questo tratto. Le cause e l'importanza della sensibilità sono da anni al centro dell'attenzione di molti ricercatori in tutto il mondo. Una conclusione comune degli studi, che spesso hanno radici diverse, è che le persone altamente sensibili sono una minoranza e che la sensibilità è associata a una maggiore reattività a stimoli ed esperienze sia negative che positive (Greven et al., 2019). Sulla base delle caratteristiche del tratto stesso e delle ricerche condotte finora (studi sia qualitativi che quantitativi), si può ipotizzare che le persone altamente sensibili siano dipendenti preziosi ma sottovalutati. La loro sensibilità ai dettagli, la profondità di elaborazione, l'emotività e l'empatia le rendono impegnate, dedite, creative e capaci di pensare fuori dagli schemi. Sono scrupolose, meticolose e responsabili. Il rovescio della medaglia è che sono meno resistenti allo stress e sensibili alle condizioni di lavoro sfavorevoli. Un'analisi più approfondita delle caratteristiche di questo tratto mostra come gestire l'alta sensibilità nella vita professionale e utilizzarla come una risorsa.

Le ricerche dimostrano che una persona su cinque è una cosiddetta persona altamente sensibile (HSP). L'alta sensibilità è associata al fatto che il sistema nervoso elabora con estrema attenzione tutte le informazioni che lo raggiungono. Colloquialmente, la sensibilità è più spesso identificata con la debolezza che con la forza. La sensibilità, tuttavia, non riguarda solo le emozioni, l'alzata di spalle, la preoccupazione, il pianto o la reazione di paura. Le persone altamente sensibili sono particolarmente attente e il loro corpo reagisce intensamente agli stimoli esterni (ad esempio, etichette che graffiano, luce forte, odori, cambiamenti nell'ambiente) e a quelli interni (ad esempio, fame, dolore). Gli individui altamente sensibili sono anche attenti, coscienti ed empatici (Aron, 2013; Aron et al., 2012). Possiamo quindi ipotizzare, da un punto di vista evolutivo, che se questo tratto non fosse necessario, socialmente utile, probabilmente non sarebbe presente negli esseri umani. Queste considerazioni sono in linea con la tendenza a prestare attenzione alla neurodiversità e all'importanza delle predisposizioni e dei talenti individuali per la qualità del lavoro, sia come benefici per l'azienda sia come benessere professionale e individuale dei dipendenti.

## LO SCOPO DELLE ATTIVITÀ DEL PROGETTO PRO-MOTION

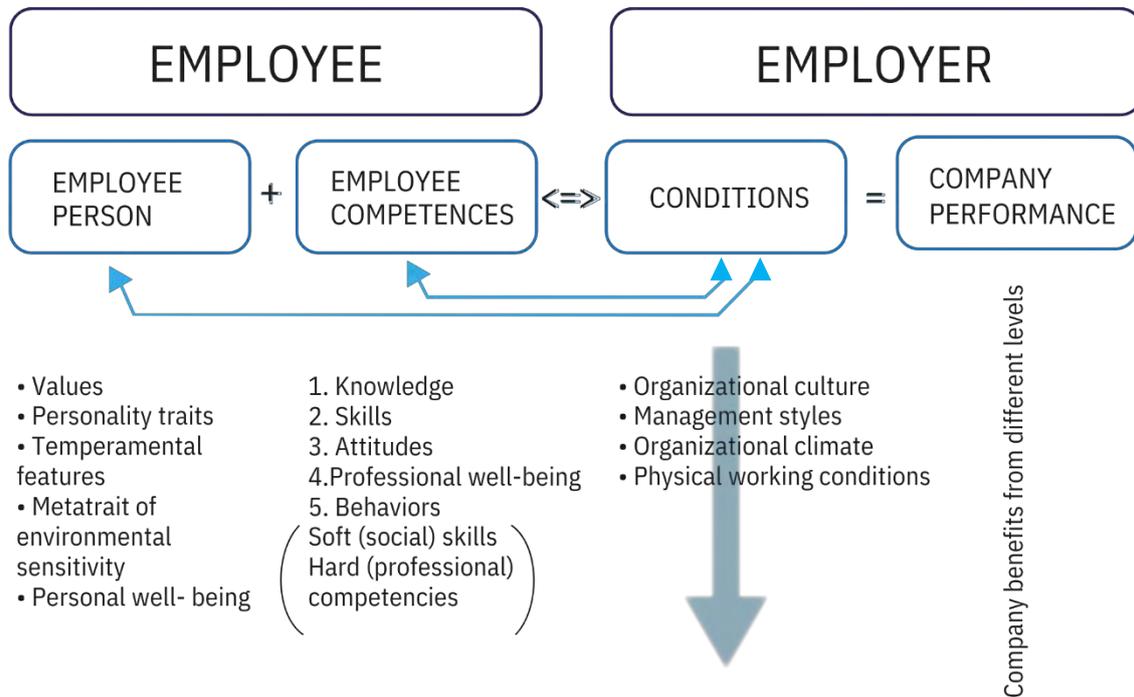
Secondo la ricerca condotta nell'ambito del progetto PRO-MOTION, esistono molti stereotipi e idee sbagliate sul funzionamento dei dipendenti altamente sensibili. Inoltre, la sensibilità stessa ha un potenziale sorprendente. Si tratta di una ricerca qualitativa (interviste e focus group) condotta sia con gli stessi dipendenti altamente sensibili di vari settori e professioni, sia con i datori di lavoro (imprenditori, leader, manager, direttori di piccole e medie imprese e istituzioni pubbliche e no-profit). La ricerca è stata condotta contemporaneamente in Polonia, Spagna, Portogallo, Norvegia, Romania e Italia. Si è trattato di un'esplorazione delle determinanti della soddisfazione lavorativa nel contesto lavorativo delle persone altamente sensibili. Il modello si è basato sulle più recenti ricerche in materia di SPS, condotte con l'ausilio di revisioni sistematiche e ricerche a tavolino condotte nell'ambito del progetto Pro-motion [PRO-MOTION. Sensitive career management" 621491-EPP-1-2020-1-PL-EPPKA3-IPI-SOC-IN].



## RISULTATI

Un'elevata sensibilità può portare a un'alta qualità del lavoro sotto forma di impegno nell'esecuzione dei compiti, responsabilità, lealtà verso il datore di lavoro, coscienziosità e relazioni interpersonali positive sul posto di lavoro, derivanti da elevate competenze personali e dalla profondità di elaborazione caratteristica delle caratteristiche della SPS. Le condizioni di lavoro sono particolarmente importanti per un'elevata qualità del lavoro, e comprendono: lo stile di gestione e le condizioni fisiche di lavoro. Pertanto, un supporto completo per le persone altamente sensibili sul posto di lavoro dovrebbe tenere conto dell'interazione tra le loro caratteristiche e le condizioni dell'ambiente.

Per una migliore illustrazione, viene adattato il modello di creazione delle condizioni per lo sviluppo secondo Brammer (1984). La consapevolezza di sé, dei propri valori, qualità e competenze permette di vedere i punti di forza e di debolezza nella professione. Identificare le competenze possedute e quelle mancanti e, di conseguenza, progettare il proprio sviluppo professionale. La qualità dell'auto-visione determina la direzione dell'auto-miglioramento e la sua eventuale realizzazione. Affinché ciò sia possibile, è necessario disporre di condizioni adeguate in cui un dipendente possa sviluppare il proprio potenziale.



Rys. Relazione tra la persona del lavoratore e il luogo di lavoro

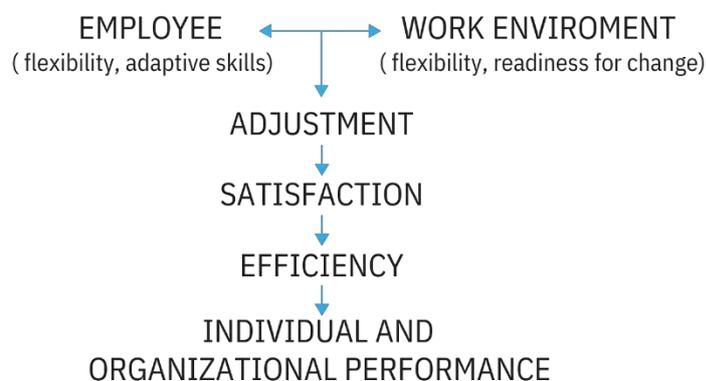
Alle note condizioni necessarie per lo sviluppo, si è aggiunta la sensibilità agli stimoli provenienti dall'ambiente. Particolarmente importante per progettare i luoghi di lavoro e organizzarli in modo vantaggioso sia per i dipendenti che per i datori di lavoro è anche una conoscenza affidabile della sensibilità ambientale e la sua considerazione nella gestione degli HSP e dei team di dipendenti. Flessibilità, autonomia, prevedibilità e altre caratteristiche degli ambienti di lavoro sani sono particolarmente vantaggiose e creano le condizioni per la manifestazione del potenziale professionale derivante dall'intensificazione della caratteristica di sensibilità ambientale.

Le caratteristiche della relazione tra la persona del lavoratore e il luogo di lavoro (compresa la persona del datore di lavoro) così presentate sono le seguenti:

- complementare alla professionalità piuttosto che opposta al pensiero progettuale di carriera



- interazione - feedback tra le caratteristiche di una persona e le condizioni dell'ambiente di lavoro
- i limiti che la possibilità di cambiamento rappresenta in questo caso: da un lato, l'adattamento del dipendente stesso, dall'altro, i cambiamenti nell'ambiente (creazione di un ambiente di lavoro sano)
- elemento di riconciliazione tra il dipendente e l'ambiente - è un elemento di opportunità di crescita
- spostare l'attenzione dalla diagnosi/valutazione delle predisposizioni del dipendente alla diagnosi/valutazione dell'ambiente di lavoro, in cui siamo in grado di determinare se l'ambiente è favorevole



Rys. Adattamento dipendente-ambiente di lavoro



## CONDIZIONI DI LAVORO OTTIMALI: CONDIZIONI DI LAVORO E AMBIENTE DI LAVORO

L'esecuzione del lavoro è di solito accompagnata dall'impegno a far sì che l'apporto ottimale di risorse porti il maggior ritorno possibile sotto forma di soddisfazione e benefici materiali: questa è l'essenza dell'adattamento. (Andysz, 2011; Wudarzewski, 2013).

### Dimensioni di regolazione:

- somiglianza o compatibilità delle caratteristiche della persona e dell'ambiente (anche valori e obiettivi);
- complementarità - si verifica quando il dipendente ha ciò che l'ambiente di lavoro ha bisogno/richiede e, viceversa, l'ambiente ha ciò di cui il dipendente ha bisogno

### Piani di regolazione

all'organizzazione: valori e obiettivi

al lavoro: mansioni professionali, competenze e opportunità richieste

alla cultura e al clima dell'organizzazione

### Dimensioni e componenti descrittive del clima organizzativo

#### Stile di gestione:

- stile di gestione preferito
- relazioni tra subordinati e supervisori
- supporto al supervisore

#### Relazioni tra colleghi:

- conflitti (livello di conflitto)
- relazioni interpersonali amichevoli

#### Impegno di squadra:

- coinvolgimento dei team di dipendenti



- lealtà associata al posto di lavoro
- cooperazione
- fiducia reciproca

#### **Comunicazione:**

- efficienza della comunicazione
- divulgazione di informazioni
- contatto con il top management

#### **Premiante:**

- apprezzamento dei dipendenti
- motivazione al lavoro
- premi, stipendi - sistema di valutazione

#### **Standard:**

- sfide aziendali e professionali
- modernità
- grado di pressione
- competenze dei dipendenti - risultati organizzativi
- sviluppo delle competenze
- sforzo
- rigore dei controlli
- "spirito di professionalità e organizzazione"

#### **Flessibilità:**

- apertura ai cambiamenti e alle nuove esperienze
- formalizzazione
- innovazione

#### **Autonomia:**

- responsabilità
- partecipazione
- indipendenza-
- grado di centralizzazione
- disponibilità ad assumersi rischi
- libertà
- sostenere le iniziative ind.

#### **Chiarezza:**

- trasparenza/chiarzza di regole e procedure
- direzione delle azioni
- aggiornamento e revisione degli obiettivi (obiettivi attuali)

#### **Situazioni e condizioni avverse possono riguardare:**

- ambiente fisico - l'**ambiente fisico** e i suoi aspetti che generano una stimolazione eccessiva, ad esempio i colori delle stanze, l'illuminazione, i suoni; l'organizzazione dello spazio, evitando stanze per più persone e open space, la separazione delle stanze per il lavoro concettuale, per quanto possibile, la libertà nell'organizzazione del posto di lavoro da parte del dipendente;



- tempo di lavoro - la pressione del tempo, la scarsa pianificazione, gli straordinari e i turni di lavoro portano all'esaurimento più rapidamente che nel caso di persone meno sensibili; orari abbastanza regolari, orari flessibili e irregolari, lavoro a distanza/ibrido, per quanto possibile, il proprio programma giornaliero e il ritmo di lavoro che si può svolgere;
- organizzazione del lavoro - in situazioni poco chiare e non strutturate, le persone altamente sensibili diventano nervose, piene di ansia e hanno difficoltà a mantenere l'equilibrio; azioni, regole e rituali ripetitivi e strutturati; scopo chiaramente definito e senso percepito delle azioni; tempo e informazioni per prepararsi all'azione (possibilità di fare domande e parlare)
- ambiente sociale - l'intensa attività sociale è faticosa e può portare a un temporaneo isolamento; le tensioni nelle relazioni sociali provocano una forte risposta emotiva; lavoro individuale; orientamento al compito; lavoro in gruppi di lavoro con persone conosciute in precedenza, ruolo di supporto nel team nella sfera delle relazioni sociali; evitare la necessità di improvvisare e di agire in "prima linea", soprattutto in situazioni nuove; stile di gestione partecipativo/consultivo (a seconda della maturità professionale) motivazione attraverso le ricompense; relazioni basate sulla fiducia; capacità di articolare le esigenze; accesso alle informazioni; comunicazione aperta e trasparente; feedback costruttivo basato su specifiche e rinforzi positivi opportunità di porre domande (curiose) e considerare varie opzioni;
- supervisione sul lavoro - controllo manageriale senza una supervisione meticolosa e costante; lavoro indipendente con la possibilità di concordare il ritmo, le scadenze, la portata e il metodo di controllo; capacità di concentrarsi su compiti singoli e ben definiti;
- cambiamenti organizzativi - le situazioni nuove e sconosciute mettono a disagio le persone altamente sensibili; preparazione ai cambiamenti (tempo e informazioni); evitare le sorprese; comunicare in anticipo eventi e questioni; discutere possibili soluzioni future; riposo e recupero sul posto di lavoro; uno degli elementi della



formazione di un ambiente di lavoro positivo è anche la creazione di condizioni per il **riposo e la rigenerazione** sul posto di lavoro, per quanto possibile; pause di riposo regolari; pause regolari per pasti nutrienti; natura sul posto di lavoro; sale di riposo; brevi esercizi di mindfulness

## CONCLUSIONI

Analizzando il contenuto delle interviste con dipendenti e datori di lavoro altamente sensibili in vari settori, la conoscenza attuale dell'ambiente di lavoro consente la formulazione iniziale di aree chiave di raccomandazioni che possono essere implementate sul posto di lavoro:

1. Non è necessario dividere i lavoratori in alti e bassi livelli di sensibilità. La chiave per aumentare il benessere nella vita e nel lavoro è l'adattamento di buone pratiche e soluzioni ben collaudate per costruire un ambiente di lavoro sano. La consapevolezza della diversità è fondamentale e dovrebbe essere in prima linea nella necessità di cambiamento: i dipendenti con tutte le diverse sensibilità beneficeranno di condizioni particolarmente favorevoli per i dipendenti altamente sensibili.
2. È particolarmente importante definire chiaramente i compiti che devono svolgere e stabilire le priorità. I compiti devono essere pianificati in anticipo per ridurre l'elemento sorpresa e avere il tempo di prepararsi. La pianificazione dell'attuazione deve tenere conto delle risorse temporali per evitare la fretta, il caos e il sovraccarico.
3. Una discussione aperta e un feedback sistematico possono essere la base del successo. Un supervisore che rappresenta uno stile partecipativo, ma orientato al compito, è adatto. Un supervisore abbastanza attento sarà anche in grado di prestare attenzione a esigenze quali condizioni fisiche di lavoro favorevoli (limitando il numero di stimoli) e la formazione di relazioni sociali positive (approccio costruttivo ai problemi, conversazione costruttiva piuttosto che giudizio). Se i datori di lavoro vogliono sostenere le persone che considerano la neurodiversità, potrebbero anche dover rivedere alcuni processi delle risorse umane e il modo in cui sono regolati, come i criteri di selezione e di valutazione del lavoro.



4. Il benessere dei dipendenti influisce sulla loro produttività e sulle prestazioni dell'organizzazione. La comprensione delle esigenze di circa il 20% della popolazione nell'ambito della vita lavorativa non può passare inosservata. La consapevolezza di elementi quali la neurodiversità, le caratteristiche del luogo/ambiente di lavoro e l'interazione tra questi elementi possono creare le condizioni per ottenere le migliori prestazioni.
5. Le condizioni di lavoro non riguardano solo il luogo, l'ambiente fisico, ma anche (e forse soprattutto) le persone, i collaboratori. Se si è circondati da colleghi rigidi nelle loro opinioni, rigidi nelle loro azioni o aggressivi nei loro modi, il posto di lavoro può essere particolarmente difficile. Andare al lavoro sarà associato a un aumento dello stress, a dolori somatici, a una minore efficienza.
6. L'esperienza della ricerca sulla sensibilità nel corso degli anni è che il benessere delle persone altamente sensibili (anche sul lavoro) è di interesse non solo per le persone altamente sensibili. È una barriera su cui vale la pena di lavorare. Ridefinire il mito dell'ipersensibilità, del disadattamento, del pianto, dell'ipersensibilità è un passo avanti per migliorare la qualità del funzionamento professionale e, di conseguenza, la qualità della vita.
7. La traduzione di metodi per sostenere la creazione di un ambiente di lavoro sano può contribuire alla prevenzione del benessere sociale.



## Bibliografia

Acevedo, B., Aron, E., Pospos, S., & Jessen, D. (2018). The functional highly sensitive brain: A review of the brain circuits underlying sensory processing sensitivity and seemingly related disorders. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 373(1744). <https://doi.org/10.1098/rstb.2017.0161>

Acevedo, B. P., Aron, E. N., Aron, A., Sangster, M. D., Collins, N., & Brown, L. L. (2014). The highly sensitive brain: An fMRI study of sensory processing sensitivity and response to others' emotions. *Brain and Behavior*, 4(4), 580–594. <https://doi.org/10.1002/brb3.242>

Andysz, A. (2011). Dopasowanie człowiek – środowisko pracy z perspektywy zarządzania ryzykiem psychospołecznym w organizacji. In *Profilaktyka psychospołecznych zagrożeń w miejscu pracy – od teorii do praktyki*. Łódź: Oficyna Wydawnicza Instytutu Medycyny Pracy.

Aron, E. N. (2013). *The Highly Sensitive Person*. Citadel. Retrieved from <https://www.amazon.com/Highly-Sensitive-Person-Elaine-Aron-ebook/dp/B00GT1YES8>

Aron, E. N., & Aron, A. (1997). Sensory-Processing Sensitivity and Its Relation to Introversion and Emotionality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(2), 345–368. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.73.2.345>

Aron, E. N., Aron, A., & Jagiellowicz, J. (2012). Sensory Processing Sensitivity: A Review in the Light of the Evolution of Biological Responsivity. *Personality and Social Psychology Review*, 16(3), 262–282. <https://doi.org/10.1177/1088868311434213>

Brindle, K., Moulding, R., Bakker, K., & Nedeljkovic, M. (2015). Is the relationship between sensory-processing sensitivity and negative affect mediated by emotional regulation? *Australian Journal of Psychology*, 67(4), 214–221. <https://doi.org/10.1111/ajpy.12084>

Greven, C. U., Lionetti, F., Booth, C., Aron, E. N., Fox, E., Schendan, H. E., ... Homberg, J. (2019). Sensory Processing Sensitivity in the context of Environmental Sensitivity: a critical review and development of research agenda. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 98(January), 287–305. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2019.01.009>

Homberg, J. R., Schubert, D., Asan, E., & Aron, E. N. (2016). Sensory processing sensitivity and serotonin gene variance: Insights into mechanisms shaping environmental sensitivity. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 71, 472–483. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2016.09.029>

Lionetti, F., Aron, A., Aron, E. N., Burns, G. L., Jagiellowicz, J., & Pluess, M. (2018). Dandelions, tulips and orchids: Evidence for the existence of low-sensitive, medium-sensitive and high-sensitive individuals. *Translational Psychiatry*, 8(1), 24. <https://doi.org/10.1038/s41398-017-0090-6>

Liss, M., Mailloux, J., & Erchull, M. J. (2008). The relationships between sensory processing sensitivity, alexithymia, autism, depression, and anxiety. *Personality and Individual Differences*. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2008.04.009>



Nocentini, A., Menesini, E., & Pluess, M. (2018). The Personality Trait of Environmental Sensitivity Predicts Children's Positive Response to School-Based Antibullying Intervention. *Clinical Psychological Science*, 6(6), 848–859. <https://doi.org/10.1177/2167702618782194>

Pluess, M., Boniwell, I., Hefferon, K., & Tunariu, A. (2017). Preliminary evaluation of a school-based resilience-promoting intervention in a high-risk population: Application of an exploratory two-cohort treatment/control design. *PLoS ONE*, 12(5). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0177191>

Wudarzewski, G. (2013). Wymiary i składniki klimatu organizacyjnego w świetle badań literaturowych. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej We Wrocławiu*, 1(33).