



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



**PROGETTO:  
PRO-MOZIONE. 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 4.2: Guida per consulenti IFP**

**Prodotto finale 4.4: Guida per i datori di lavoro/reparti HR**

**"Gestione sensibile della carriera: Un manuale per esperti di risorse umane e di consulenza".**

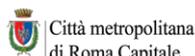
**Redazione: Maria Fabiani, Monika Baryła-Matejczuk**

**VERSIONE INGLESE**

**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.



## INTRODUZIONE

L'alta sensibilità è un tratto ereditario del temperamento e il suo nome professionale è sensibilità all'elaborazione sensoriale. L'intensità del tratto è legata al fatto che il sistema nervoso elabora con estrema attenzione tutte le informazioni che gli arrivano. I concetti legati alla spiegazione della sensibilità differenziale stanno guadagnando popolarità negli ultimi anni. Questo perché il tratto ha importanti implicazioni per la qualità della vita. Molti studi hanno verificato l'importanza della sensibilità in vari ambiti del funzionamento umano. Colloquialmente, la sensibilità è più spesso identificata con la debolezza che con la forza. Al contrario, dai risultati delle ricerche condotte negli ultimi decenni sappiamo che la sensibilità non riguarda solo le emozioni forti, le alzate di spalle, le preoccupazioni, i pianti o le reazioni di paura. Le persone altamente sensibili sono anche attente, coscienti ed empatiche. I profili di sensibilità sviluppati chiariscono anche che per lo sviluppo del potenziale delle persone altamente sensibili è particolarmente importante la qualità dell'ambiente in cui crescono e, a loro volta, vivono e lavorano. Gli individui con un'alta intensità del tratto rappresentano circa il 30% della popolazione. Da un lato, questa percentuale è abbastanza elevata da rendere difficile considerare questo tratto una disfunzione. Dall'altro lato, però, è abbastanza piccola da far sì che i luoghi di riposo, lavoro, gioco e studio siano solitamente organizzati per le persone con sensibilità da bassa a moderata. Sappiamo anche che, da un punto di vista valutativo, se questo tratto non fosse necessario, socialmente utile, probabilmente non si manifesterebbe nelle persone.

Uno degli aspetti della sensibilità intesa come tratto del temperamento è la tendenza a essere sopraffatti. Gli ambienti ricchi di stimoli sensoriali (ad esempio, rumorosi, illuminati intensamente, affollati, caotici) possono essere più faticosi per le persone altamente sensibili che per i loro colleghi. È più probabile che le HSP siano disturbate da cambiamenti sul posto di lavoro, da grandi quantità di stimoli, come ad esempio lavorare in uno spazio aperto. La tendenza alla sovrastimolazione può comportare l'evitamento o la cattiva gestione dei conflitti che si verificano sul posto di lavoro, nonché un maggiore stress. Secondo molti datori di lavoro, l'apparente stress di un dipendente e la sua difficoltà a lavorare sotto pressione possono essere identificati come una debolezza. L'elaborazione profonda delle informazioni (un altro tratto legato alla sensibilità) può aumentare i tempi decisionali. Quindi, se ci concentriamo solo sulle manifestazioni visibili dell'elaborazione attenta, possiamo pensare che una persona di questo tipo abbia problemi con il processo decisionale, che sia difficile per lei decidere su qualcosa, scegliere. In queste situazioni, le persone sensibili hanno bisogno di sostegno e di feedback costruttivi, che raramente vengono offerti. Invece, ai dipendenti sensibili viene consigliato di diventare resistenti e di irrobustirsi. Se osserviamo alcune espressioni di sensibilità, potremmo considerarle frettolosamente un peso per l'azienda. Dopo tutto, in condizioni sfavorevoli, i comportamenti in cui si vede un difetto vengono a galla.

In questa pubblicazione, cerchiamo di spostare il tratto come risorsa rilevante e importante. Inoltre, proponiamo di spostare l'attenzione dalla diagnosi di una persona (il suo tratto e la sua personalità) alla diagnosi dell'ambiente, perché un ambiente professionale sano non gioverà solo alle persone altamente sensibili, ma a tutti. Sebbene molte delle teorie sviluppate oggi siano di grande valore applicativo, applicarle alla vita può essere una sfida. I

cambiamenti nell'ambiente di lavoro sono spesso dal basso verso l'alto. In parte, sono imposti dalle azioni dei dipendenti delle nuove generazioni, che sono sempre più consapevoli dell'importanza della qualità dell'ambiente per il loro benessere e la loro salute mentale. Pertanto, diffondere conoscenze affidabili sull'importanza della qualità dell'ambiente per il senso di soddisfazione, l'efficacia e l'efficienza sul lavoro è diventato l'obiettivo del team di esperti che ha sviluppato il progetto PRO-MOTION. Questo libro è il risultato di una collaborazione internazionale di ricercatori e professionisti che si sono posti come obiettivo comune lo sviluppo di un supporto orientato all'azione per le persone altamente sensibili nel loro ambiente immediato. L'esplorazione del tema della sensibilità ambientale ci ha mostrato che le condizioni particolarmente favorevoli per le persone altamente sensibili sono anche condizioni di sviluppo per altri lavoratori la cui sensibilità agli stimoli ambientali è media o bassa.

Le sezioni successive del libro affrontano la questione dell'identificazione del tratto, la necessità di tenerlo in considerazione nel contesto del lavoro professionale e le opportunità di supporto e assistenza. Il primo capitolo, "Alta sensibilità sul lavoro: perché dovrebbe essere nell'agenda del datore di lavoro", è dedicato all'introduzione dell'importanza di questa caratteristica per lo sviluppo della carriera. Il capitolo successivo, "Identificare l'alta sensibilità nella progettazione e nella gestione della carriera", illustra le principali aree in cui si manifesta l'alta sensibilità e alcuni degli strumenti psicometrici utilizzati per identificarla. Descrive inoltre i punti di forza delle persone altamente sensibili nell'ambiente di lavoro, rivelando il loro potenziale impatto positivo sulle aziende, sugli ambienti di lavoro e sulle interazioni tra colleghi. Il terzo capitolo, "La sensibilità ambientale nello sviluppo della carriera attraverso la lente della vocazione, del significato e della volontà", analizza la questione della vita professionale e l'importanza dello sviluppo professionale per le persone altamente sensibili. Il capitolo mette in evidenza come le caratteristiche uniche delle persone altamente sensibili influenzino i loro percorsi di carriera e la loro soddisfazione lavorativa. Il capitolo include anche raccomandazioni basate su dati concreti per gli operatori del settore. Il capitolo successivo, "L'alta sensibilità nell'istruzione e nella formazione professionale: Come sostenere gli studenti altamente sensibili", presenta le strategie che i consulenti dell'istruzione e della formazione professionale possono utilizzare quando assistono gli studenti altamente sensibili. Il contenuto si basa sulla premessa che un consulente di istruzione e formazione professionale non dovrebbe imporre alcun percorso allo studente, ma piuttosto guidarlo verso una maggiore conoscenza di sé, meccanismi di coping positivi e il perseguimento di una carriera o di ulteriori studi che soddisfino le sue esigenze. Inoltre, vengono fornite strategie di feedback e monitoraggio, sia per ricevere e fornire feedback come consulente IFP, sia per monitorare i progressi e/o le prestazioni. La sezione successiva, "Mentoring e coaching delle persone altamente sensibili sul lavoro: Strategie e strumenti", fornisce una panoramica dell'importanza delle HSP per l'azienda. Questo capitolo fornisce suggerimenti per la gestione dei dipendenti altamente sensibili, il lettore può imparare come gli stili di gestione possono essere un fattore supportato dal mentoring e dal coaching dei dipendenti altamente sensibili. Questo capitolo è prezioso per tutti i tipi di manager in diverse aziende e organizzazioni e per chiunque lavori in collaborazione con altri.

Il libro si rivolge principalmente ai professionisti che si occupano quotidianamente di career counseling e career design e che contribuiscono alla creazione di ambienti di lavoro sani. Ci rivolgiamo sia ai consulenti scolastici, sia agli esperti delle istituzioni che supportano la progettazione delle carriere, sia ai rappresentanti dei dipartimenti delle risorse umane. Dato il contenuto, lo studio può essere utile per gli studenti di psicologia, management, pedagogia e anche per le stesse persone altamente sensibili. Ci rendiamo conto che in alcuni punti i suoi frammenti possono risultare di difficile lettura, ma siamo certi che le conoscenze e i suggerimenti in esso contenuti saranno ripagati sia da una più completa comprensione dell'essenza della sensibilità, sia da un aiuto nella progettazione efficace di ambienti di lavoro sani.

### **Alta sensibilità sul lavoro: i motivi per cui dovrebbe essere nell'agenda del datore di lavoro**

Ph. D Monika Baryła-Matejczuk,<sup>1</sup> Ph. D Monika Wawrzeńczyk-Kulik<sup>2</sup>

Università WSEI, Lublino, Polonia

<sup>1</sup> 0000-0003-2321-9999

<sup>2</sup> 0000-0001-6881-4201

**Numero di pagine:** 16

**Numero di tavoli:** - 1

**Numero di illustrazioni:** - 0

**Materiali aggiuntivi:** Verrà presa in considerazione la piattaforma pro-motion

**Breve descrizione del capitolo:** La Sensory Processing Sensitivity (SPS) è un tratto fenotipico caratterizzato da una profonda elaborazione delle informazioni dell'ambiente a livello cognitivo, sensoriale ed emotivo. Pertanto, la SPS ha una grande influenza su diverse aree della vita. I risultati della ricerca mostrano chiaramente che per le persone altamente sensibili l'ambiente in cui si sviluppano è di particolare importanza. Lo scopo del capitolo è presentare l'importanza del tratto per lo sviluppo della carriera. Il lavoro può essere utilizzato

#### **Punti di vendita unici:**

- conoscenza approfondita dell'importanza della sensibilità per il funzionamento sul lavoro
- cambiare gli atteggiamenti e sviluppare la capacità di vedere i benefici della sensibilità
- consigli di auto-aiuto molto specifici
- esempi interessanti dalla ricerca



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



**Parole chiave:** dipendente altamente sensibile, alta sensibilità, sviluppo professionale, gestione della carriera, psicologia positiva

## 1. Dipendente altamente sensibile

La Sensory Processing Sensitivity (SPS) è una caratteristica che descrive le differenze interpersonali agli stimoli ambientali. La SPS è un tratto fenotipico caratterizzato da una profonda elaborazione delle informazioni dell'ambiente a livello cognitivo, sensoriale ed emotivo (Acevedo et al., 2014; Aron & Aron, 1997; Greven et al., 2019; Pluess, 2015). Pertanto, la SPS ha una grande influenza su diverse aree della vita. Una di queste aree è il lavoro professionale. Le persone caratterizzate da un alto livello di questo tratto sono definite persone altamente sensibili (HSP).

L'alta sensibilità è raramente menzionata tra le caratteristiche di un dipendente o di un leader efficace. Le persone altamente sensibili sono comunemente considerate lacrimevoli, preoccupate, poco coraggiose e poco intraprendenti. Di certo non "spingono con i gomiti" e non pretendono ciò che vogliono. Questo significa che le persone sensibili non sono buoni dipendenti?

Ciò che emerge è spesso confuso e mostra solo un lato della medaglia. E l'altra faccia? Come sono i dipendenti altamente sensibili? Qual è il loro punto di forza? Come gestirli e sostenerli? Possono questi individui diventare leader efficaci? Tra le altre cose, cercheremo di rispondere a queste domande nei prossimi paragrafi di questo capitolo del libro.

Le ricerche sull'alta sensibilità sono state condotte per oltre 20 anni (ad esempio (Aron & Aron, 1997; Boyce & Ellis, 2005; Pluess, 2015) e i loro risultati mostrano il potenziale delle persone con questo tratto. Le cause e l'importanza della sensibilità sono state per anni oggetto dell'interesse di molti ricercatori in tutto il mondo. La 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 (sia qualitative che quantitative), si può ipotizzare che le persone altamente sensibili siano dipendenti preziosi, ma sottovalutati. La loro attenzione ai dettagli, la profondità di elaborazione, l'emotività e l'empatia le rendono impegnate, dedite, creative e capaci di pensare fuori dagli schemi. Sono precise, meticolose e responsabili. L'altra faccia della medaglia è la minore resistenza allo stress e la sensibilità a condizioni di lavoro sfavorevoli. Questo capitolo introduce le caratteristiche di questo tratto, ma mostra anche come gestire l'alta sensibilità nella vita professionale e utilizzarla come una risorsa.

Le ricerche dimostrano che una persona su cinque che si incontra è una cosiddetta persona altamente sensibile (HSP). Forse non ne siete nemmeno consapevoli e fate parte anche voi di questo gruppo? L'alta sensibilità è legata al fatto che il sistema nervoso elabora con estrema attenzione tutte le informazioni che gli arrivano. Colloquialmente, la sensibilità è più spesso identificata con la debolezza che con la forza. La sensibilità, tuttavia, non riguarda solo le emozioni, il muoversi, il preoccuparsi, il piangere o il reagire alla paura. Le persone altamente sensibili sono particolarmente attente e il loro corpo reagisce in modo intensivo agli stimoli esterni (ad esempio, tag che si grattano, luce forte, odori, cambiamenti nell'ambiente) e interni

(ad esempio, fame, dolore). Le persone altamente sensibili sono anche attente, coscienti ed empatiche (Aron, 2013; Aron, Aron, & Jagiellowicz, 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.

## 2. Dipendente altamente sensibile - fonti di soddisfazione professionale esplorazione

Secondo la ricerca condotta nell'ambito del progetto PRO-MOTION<sup>1</sup>, esistono molti stereotipi e idee sbagliate sul funzionamento dei dipendenti altamente sensibili. Inoltre, la sensibilità stessa presenta un potenziale sorprendente. La ricerca di cui sopra è una ricerca qualitativa (interviste e focus group) condotta sia con dipendenti altamente sensibili di vari settori e professioni, sia con datori di lavoro (proprietari di aziende, 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<sup>2</sup>. Grazie a ciò, sono stati esplorati i fattori che determinano la soddisfazione professionale nel contesto del lavoro delle persone altamente sensibili.

Sono state distinte e formulate le aree (temi) relative alla soddisfazione professionale. Le aree/temi per le categorie di dipendenti e datori di lavoro sono elencate nella tabella.

Tabella 1.1 *Le aree relative alla soddisfazione professionale degli HSP - la prospettiva del dipendente e del datore di lavoro.*

Dipendente	Datore di lavoro
Le convinzioni di alta sensibilità	Le convinzioni di alta sensibilità
L'importanza della sensibilità per il lavoro svolto	Stile di gestione mirato
Gestione	Motivante
Relazioni	Relazioni
Le condizioni	Condizioni fisiche di lavoro
Implicazioni pratiche per la gestione	Implicazioni per la gestione dei dipendenti

Le opinioni relative alle credenze sull'alta sensibilità nel contesto del lavoro, espresse dalle persone che hanno partecipato alle interviste, indicano che l'alta sensibilità dei dipendenti è talvolta percepita come una disposizione romantica e ideologica che caratterizza i giovani. Gli intervistati hanno sottolineato che, secondo loro, la sensibilità è associata a un'elevata empatia e può essere percepita da alcuni come una debolezza. Tuttavia, i dipendenti altamente

<sup>1</sup> Per saperne di più sul progetto, consultare il sito web: <https://promotion.wsei.eu/pl/>

Nella scheda PIATTAFORMA, è possibile approfondire il potenziale professionale derivante dalla sensibilità

<sup>2</sup> Le descrizioni esemplari di questo paragrafo si riferiscono a dati ottenuti in una ricerca condotta in Polonia.

sensibili non la considerano un difetto e qualcosa che interferisce con la vita, sebbene prestino attenzione alla sensazione di essere diversi. I datori di lavoro hanno sottolineato la necessità di trattare le persone altamente sensibili nel processo di gestione in modo individuale - "*se solo vengono sistemate in modo corretto, saranno ottimi dipendenti*" e di modellare le relazioni sociali in modo da non respingere le persone altamente sensibili che "*vengono gettate nel sacco con alcuni di questi brontoloni, ipocondriaci, e in genere c'è una distanza, c'è molta distanza*". La categoria più enfatizzata dai datori di lavoro e associata al funzionamento dei dipendenti altamente sensibili è lo stress e la convinzione espressa circa le difficoltà sul lavoro legate allo stress percepito.

Nel contesto del loro lavoro, il fattore che si è rivelato più forte per le persone con alta sensibilità è stata la **forte emotività**. I lavoratori altamente sensibili l'hanno descritta come un'esperienza intensa e forte di interazione con le altre persone, le responsabilità, il tono di voce, tutto. Un altro fattore che spicca quando si parla di contesto lavorativo è la necessità per le persone altamente sensibili di creare un **clima di supporto**, descritto il più delle volte con i termini: comprensione reciproca, sostegno, apprezzamento, rispetto, gentilezza e atteggiamento positivo. Un altro aspetto fortemente sottolineato è la **necessità di strutturare le mansioni svolte**. I dipendenti altamente sensibili hanno indicato come potenziale problema per la propria efficienza non tanto il numero o la difficoltà dei compiti, quanto la mancanza di precisione, di chiarezza nella definizione dei compiti e delle responsabilità e la mancanza di regole chiare. Anche se il sovraccarico di compiti e tutte le impressioni che le persone altamente sensibili ricevono sul lavoro diventano un motivo per "*spegnersi*" in una situazione di "*sovraccarico*" percepito. Anche la **ricerca di fonti esterne di conferma**, espressa come bisogno di feedback sugli effetti del lavoro, non solo dopo il suo completamento ma anche durante la fase di "*verifica se tutto va bene*", è fortemente enfatizzata dai dipendenti altamente sensibili.

Le aspettative dei dipendenti altamente sensibili formulate nel campo della gestione riguardano principalmente il **bisogno di indipendenza e autonomia**, la fiducia e l'autorizzazione a un ampio grado di libertà nello svolgimento del compito. Anche in questo caso è emersa la richiesta di comunicazione - una forte **esigenza di comunicazione trasparente** - e anche in questo caso si è trattato soprattutto di chiarezza sui compiti assegnati, sugli effetti ottenuti e sulla risoluzione dei problemi. La **facilità di sovraccarico** derivante dall'organizzazione del lavoro, dall'intensità delle relazioni sociali e dalle condizioni fisiche di lavoro è un aspetto che dovrebbe essere notato nella sfera della gestione nel caso di dipendenti altamente sensibili.

Il fattore dominante emerso dalle interviste ai dipendenti è la grande cura delle relazioni. Gli intervistati l'hanno espressa come "*la necessità di un contatto diretto con gli altri*". Hanno sottolineato che prestare attenzione ai bisogni degli altri è "*la chiave per comunicare, cercare l'accordo*" e che l'alta sensibilità aiuta a "*comprendere ed empatizzare*" meglio con i bisogni che gli altri non possono esprimere. Le loro aspettative sono state espresse anche come postulato per "*trattare i dipendenti più come persone, e non come macchine per far girare la spirale finanziaria*".



Seguono il **senso di solitudine e di incomprensione** e ancora l'**importanza della comunicazione**. L'alta sensibilità *"non può sempre essere vista come un vantaggio al 100%", "c'è un certo rischio di essere fraintesi"* o addirittura *"trattati come individui inferiori"*.

Per quanto riguarda le **condizioni di lavoro**, è stata confermata la necessità di uno spazio di lavoro adeguato. Gli intervistati hanno fatto riferimento a una serie di elementi che danno forma a questo spazio: suoni, odori, temperatura, illuminazione, colori, intensità del traffico. Hanno avuto un atteggiamento negativo nei confronti del lavoro nel cosiddetto open space - *"troppi stimoli che si verificano in stanze con più persone contemporaneamente per vari tipi di compiti"*. Apprezzano la possibilità di *"organizzare il posto di lavoro secondo le proprie esigenze"*.

Il postulato maggiormente sottolineato dai dipendenti altamente sensibili in termini di implicazioni pratiche per la gestione è **la diffusione di una conoscenza affidabile e approfondita dell'alta sensibilità**. Questa conoscenza sarà utile ai dipendenti - *"si suppone che mi aiuti, in modo che questa alta sensibilità non sia una stampella che mi trascinerà in fondo alla vita, spirituale ed emotiva, ma... mi renderà capace di affrontare questi compiti sulla mia strada con una maggiore resistenza interiore"*. Sarà utile anche ai superiori e ai datori di lavoro - *"in queste decisioni sul personale"* e *"per pensare se hanno condizioni di lavoro così amichevoli per queste persone"*, *"condizioni che potrebbero essere introdotte cambiando il lavoro di queste persone, ma soprattutto, permetterebbero di aumentare l'efficacia e l'efficienza"*.

**Le forti reazioni emotive sul lavoro** sono state confermate come il fattore dominante da considerare quando i manager scelgono uno stile di gestione per i dipendenti altamente sensibili. Le persone altamente sensibili *"prestano attenzione alle proprie emozioni, alle emozioni di qualcun altro, ad esempio del capo"*, *"reagiscono in modo molto forte alle emozioni che si verificano nel gruppo"*. Le situazioni in cui questa reazione emotiva è particolarmente visibile, secondo i datori di lavoro, sono le critiche: *"non prende bene le critiche, perché è qualcosa che affronta continuamente nella sua testa, non lo fa dormire la notte"*. Anche la pressione del tempo è una situazione di questo tipo: *"sotto pressione, non riesce a lavorare"*, *"quando ha spazio di tempo, va alla grande"*. I datori di lavoro hanno anche sottolineato che le persone altamente sensibili sono **responsabili** nel loro lavoro, hanno una **preferenza per il compito singolo** e un **orientamento prospettico**, rafforzato dalla **necessità di dare un senso al compito**.

Nell'area delle relazioni, i lavoratori altamente sensibili sono percepiti dai datori di lavoro come **privi di un approccio espansivo ed espansivo**, ma con **elevate competenze sociali** guidate dall'**importanza del clima emotivo** incentrato sull'**evitamento dei conflitti** e sull'**eccessiva gradevolezza**. *"Penso che questo altamente sensibile mostri quello che fa e come lo fa agli altri, come è giusto che sia, perché comunque non viene fuori e non lo dice"*. *"Funzionano molto bene come squadra. Penso che una qualità come l'empatia sia molto utile. Sono anche molto solidali. Non cedono a questi scoppi di rabbia e frustrazione. Creano un clima emotivo positivo. Aiutano noi, i manager. possono mantenere le distanze. Poiché sono empatici, sono anche solidali"*.

Le preferenze relative al luogo e alle condizioni fisiche di lavoro rilevate dai datori di lavoro sono coerenti con quelle dichiarate dai dipendenti. La **sensibilità alle distrazioni** come

la luce, il rumore dei telefoni, le conversazioni e il movimento umano sono stati citati come i disagi più gravi. Di conseguenza, il **lavoro in spazi aperti** è stato indicato come causa di **sovraccarico eccessivo**. I datori di lavoro hanno anche indicato una chiara **preferenza per la coerenza e l'ordine** e, in caso di condizioni sfavorevoli, per la **flessibilità a scapito del proprio comfort**.

Le indicazioni chiare sulla gestione dei dipendenti altamente sensibili, formulate dai datori di lavoro, si riferiscono innanzitutto alla necessità di **fornire conoscenze affidabili sull'alta sensibilità**. Gli intervistati indicano che lo stile di gestione appropriato in un determinato caso è lo **stile partecipativo**, fortemente orientato al **rispetto delle esigenze** del dipendente ma anche dei **compiti**.

### 3. La sensibilità come firma

*"Scegli un lavoro che ami e non lavorerai mai più un giorno in vita tua" - Confucio*

Come sappiamo dagli studi condotti finora, l'alta sensibilità non è un disturbo o una disfunzione. Tuttavia, sappiamo che gli HSP che crescono e si sviluppano in condizioni inadeguate, difficili e stressanti hanno maggiori probabilità di sperimentare difficoltà psicologiche, come depressione, disturbi d'ansia, burnout professionale (cfr. Jaekel, Pluess, Belsky, & Wolke, 2015 ; Lionetti, Pluess, Aron, Aron, & Klein, 2019; Liss, Mailloux, & Erchull, 2008; Liss, Timmel, Baxley, & Killingsworth, 2005; Pluess & Boniwell, 2015). È interessante notare che la sensibilità può essere percepita non solo come un fattore di rischio per le difficoltà, ma anche come un fattore che protegge il corretto sviluppo o i benefici speciali legati all'uso di condizioni favorevoli e buone. Si scopre, tuttavia, che ciò che può essere un vantaggio e un beneficio è spesso percepito come una "palla al piede". Non tutti possono o sono in grado di utilizzare il "vantaggio" della sensibilità nello stesso modo. Se guardiamo ai risultati della ricerca descritta nel paragrafo precedente, a volte non è facile. In psicologia positiva si parla delle cosiddette qualità distintive (Seligman, 2004, 2006), cioè di ciò che è più importante, più sviluppato in noi, che ci dimostra come persone. La soddisfazione per il lavoro svolto dipende in larga misura dal loro utilizzo.

Nel caso delle persone altamente sensibili, questi vantaggi sono legati all'attività specifica del sistema nervoso, che comprende un'elaborazione molto accurata delle informazioni in arrivo. L'uso frequente sul lavoro di caratteristiche legate alla sensibilità, come la sensibilità alle sfumature, alle sottigliezze, alla bellezza, al dare significato alle esperienze, aumenta la soddisfazione per l'attività svolta. Secondo questi presupposti, una persona in grado di utilizzare i propri punti di forza ha maggiori probabilità di raggiungere un'elevata soddisfazione lavorativa.

Le persone sensibili sono dotate di potenzialità e risorse che consentono loro di comprendere se stesse e gli altri, di analizzare in profondità, di essere empatiche, di prendere decisioni attente, di avere un approccio innovativo e creativo. Tuttavia, le loro risorse possono essere utilizzate solo nelle giuste condizioni. In un ambiente favorevole, il lavoro per le persone vulnerabili può essere più di un mezzo per raggiungere obiettivi di guadagno. Può essere una

vocazione, una dedizione al lavoro fine a se stessa. Le persone per le quali il lavoro è una vocazione trovano soddisfazione in esso, indipendentemente dalla promozione o dallo stipendio. Credono che le loro azioni contribuiscano al bene comune, a qualcosa di più grande e più importante di loro.

Le persone altamente sensibili trovano più spesso un significato in un buon lavoro, soprattutto perché è ciò di cui hanno bisogno per vivere una vita piena.

#### 4. Trovare un posto di lavoro accogliente

Sappiamo già che per le persone altamente sensibili l'ambiente riveste un'importanza particolare. Le persone altamente sensibili sono estremamente attente e il loro corpo reagisce intensamente agli stimoli esterni e interni. Ciò significa che un ambiente sovrastimolato (e tali sono i cosiddetti "spazi aperti") può essere estremamente faticoso. Per sovrastimolazione intendiamo stanchezza e stress. La luce artificiale intensa, il rumore, le conversazioni dei colleghi, i conflitti sul posto di lavoro, gli odori sgradevoli e specifici, la disposizione della scrivania o le correnti d'aria possono essere difficili da sopportare. Sono più spesso disturbati dai cambiamenti sul posto di lavoro e da un gran numero di impulsi (ad esempio, comandi, conversazioni).

Questo non significa che le persone altamente sensibili siano meno aperte alle esperienze o alle sfide. La ricerca ci insegna che un alto grado di sensibilità coesiste con un altro tratto della personalità, ovvero l'apertura alle esperienze. Inoltre, ognuno è diverso e affronta le condizioni in cui si trova in modo diverso. Il punto è che la tendenza alla sovrastimolazione può causare l'evitamento dei conflitti o una cattiva gestione delle divergenze sul posto di lavoro. In condizioni sfavorevoli, i comportamenti in cui si vede un difetto possono emergere. Quindi, se consideriamo solo alcune manifestazioni di sensibilità, potremmo considerare frettolosamente le persone altamente sensibili come un peso per l'azienda.

D'altra parte, le caratteristiche legate alla sensibilità permettono di valutare se beneficiare appieno di un ambiente favorevole. Le persone altamente sensibili possono essere particolarmente efficaci, creative e innovative in condizioni favorevoli. Di solito sono dipendenti impegnati e leali. Non esiste una prescrizione per un ambiente fisico specifico (come il colore delle pareti), ma ci sono sicuramente caratteristiche universali che rendono difficile la concentrazione e favoriscono un affaticamento più rapido. Si tratta di stimoli che colpiscono tutti i sensi: vista, udito, olfatto, tatto, gusto.

La sovrastimolazione, a seconda della persona, può manifestarsi con stanchezza, mancanza di forze o addirittura iperattività, agitazione spiacevole, insonnia. Ogni manifestazione di sovrastimolazione porta al riposo o allo spegnimento. Un uomo riposato che si prende cura di sé sarà in grado di affrontare efficacemente anche le condizioni più sfavorevoli.

#### 5. Vantaggi per il datore di lavoro

Purtroppo, il potenziale della sensibilità è spesso nascosto o invisibile a prima vista. Ciò che emerge è ciò che è difficile, che è anche una sfida per le persone altamente sensibili. È anche vero che l'alta sensibilità è raramente menzionata tra le caratteristiche di un dipendente



efficace. È del tutto sbagliato. Come sappiamo dai paragrafi precedenti, colloquialmente le persone sensibili vengono descritte come lacrimevoli, preoccupate, poco coraggiose e poco intraprendenti. Raramente si dice che siano intransigenti o che si facciano strada.

Questo non significa che le persone altamente sensibili non siano buoni dipendenti. Ciò che appare a prima vista può essere fuorviante e mostra solo un lato della medaglia. Da anni vengono condotte ricerche sull'alta sensibilità, i cui risultati dimostrano il potenziale della sensibilità. Nella letteratura occidentale si indica sempre più spesso che la sensibilità dà un vantaggio, anche sul mercato del lavoro.

Un dipendente sensibile è una persona che di solito prende decisioni attente. Sul lavoro, questa persona è scrupolosa, coscienziosa e spesso leale. Grazie a un'elaborazione più profonda, le persone altamente sensibili ricordano più dettagli e sono anche più consapevoli delle conseguenze a lungo termine delle decisioni che prendono. Pensano al futuro e cercano di fare del loro meglio. Questo vale per le aree a cui tengono.

Traducendolo in ruoli professionali, si tratta di un dipendente che impara efficacemente dalla propria esperienza. La naturale empatia delle persone sensibili permette loro di gestire i sentimenti altrui. Apprendono rapidamente le aspettative del capo e cercano di adattarsi alle regole prevalenti. Se pensano che sia sensato, non infrangeranno le regole.

La sensibilità è anche associata al provare emozioni più o meno intense. Sono queste emozioni che motivano il dipendente, inducendolo a fare ogni sforzo per soddisfare i requisiti del superiore e, per di più, a non commettere errori. Per evitare le emozioni spiacevoli di non rispettare le scadenze, cercano di pianificare meglio i compiti. Poiché ciò che gli altri pensano è importante per loro, prendono sul serio i loro compiti.

Telaio:

*La naturale empatia delle persone sensibili permette loro di gestire i sentimenti altrui. Apprendono rapidamente le aspettative del leader e cercano di adattarsi alle regole prevalenti. Se pensano che sia sensato, non infrangeranno le regole.*

Ci si chiede quindi perché sia così difficile vedere questo potenziale. Le persone altamente sensibili spesso non hanno il peso, la combattività, la capacità di elogiarsi a voce alta sul lavoro. Si può quindi ipotizzare che sia l'autopresentazione, e non le competenze in sé, a rappresentare una sfida. Se consideriamo le competenze in quest'area come un modo per mostrare il nostro potenziale, usare le nostre competenze, vivere in armonia con noi stessi e in accordo con le nostre capacità, allora l'acquisizione di queste competenze può diventare un mezzo per raggiungere gli obiettivi personali.

Non è sempre piacevole per le persone sensibili. Per natura, tendono a non attirare l'attenzione su di sé, più spesso a prestare attenzione agli altri. Tuttavia, è necessario aiutare le persone dell'ambiente più vicino a vedere che un uomo contiene sensibilità, coraggio e

determinazione. Le condizioni per lo sviluppo consistono nell'affrontare compiti non sempre piacevoli. Come per ogni attività, la sua ripetizione, l'allenamento, ci facilita.

## 6. Condizioni e attenzione alle esigenze

Se sappiamo già quali sono i potenziali vantaggi dell'assunzione di persone altamente sensibili, passiamo a capire se vale la pena investire in condizioni adeguate allo sviluppo delle opportunità. Vale quindi la pena di rispondere alla domanda se le condizioni particolarmente favorevoli per le persone altamente sensibili possano essere vantaggiose anche per i dipendenti meno sensibili.

In una cultura del lavoro in cui sono importanti i risultati, gli indicatori, il rispetto delle scadenze, si presta meno attenzione all'essere umano. Le persone prestano meno attenzione anche all'altro. Lo stress, la sua intensità, si traduce in numerose malattie, i disturbi ormonali compaiono sempre più spesso, il corpo si difende dal sovraccarico. Si tratta di condizioni particolarmente sfavorevoli per le persone altamente sensibili. I modelli di gestione che ci arrivano dall'Occidente dimostrano sempre più spesso che un dipendente accorto e soddisfatto sarà più efficace, leale e in grado di impegnarsi nei compiti che gli sono stati affidati.

In molte culture è ancora diffuso il mito di lavorare efficacemente sotto pressione, secondo cui il dipendente deve essere supervisionato e controllato a ogni passo. Spesso si ripete anche la metafora che le persone devono essere "pressate" o "aggiustate" per lavorare meglio. C'è molta crudeltà in questo. Le persone sensibili funzionano molto meglio, sono più efficienti, anche nel risolvere compiti e problemi, quando hanno spazio. Quando, entro limiti ragionevoli, sono loro stesse a decidere l'ordine dei compiti da svolgere. Alcune persone altamente sensibili indicano di aver provato soddisfazione sul lavoro solo quando hanno iniziato a lavorare "da sole".

Proprio come per i bambini altamente sensibili, i metodi comportamentali come impostare un cronometro in modo che il bambino completi il compito in quel momento non sono molto efficaci - aumentano l'ansia e causano il caos nell'azione - lo stesso dipendente sensibile "pressato" utilizzerà l'energia per far fronte alle emozioni che lo accompagnano durante questo periodo, e non per un lavoro creativo, costruttivo e coscienzioso.

Quindi, cosa può essere efficace? La nostra ricerca ha confermato che le caratteristiche essenziali per le persone altamente sensibili, come la reazione emotiva, l'empatia, il pericolo di sovraccarico, le condizionano fortemente nel loro lavoro professionale. L'analisi del contenuto delle interviste con i dipendenti altamente sensibili consente di formulare inizialmente le aree chiave di raccomandazione che possono essere introdotte sul posto di lavoro.

1. Il primo è un elemento di progettazione del lavoro. Per questi dipendenti autonomi, indipendenti e responsabili, è particolarmente importante definire chiaramente e dare priorità ai compiti che devono svolgere. I compiti devono essere pianificati in anticipo per ridurre l'elemento sorpresa e avere il tempo di prepararsi. La pianificazione del dispiegamento deve tenere conto delle risorse temporali per eliminare la fretta, il caos e il



- sovraccarico. Le persone altamente sensibili lanceranno le loro risorse se avranno la percezione dei compiti da svolgere e della loro posizione in una prospettiva strategica a lungo termine. In questo modo saranno in grado di analizzare il processo, vedere le conseguenze e prevenire i problemi. Pertanto, hanno bisogno di una comunicazione di alta qualità con il loro supervisore e con i colleghi.
2. Nonostante le differenze nel rapporto ufficiale, devono essere trattati come partner e non come semplici destinatari di ordini. La discussione aperta e lo scambio sistematico di feedback possono essere la base del loro successo. Un buon abbinamento sarà un supervisore che rappresenti uno stile partecipativo ma anche orientato al compito. Un supervisore abbastanza attento da poter 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 e non giudizio). Se i datori di lavoro devono sostenere le persone altamente sensibili sul posto di lavoro, potrebbero dover verificare anche alcuni dei loro processi di gestione delle risorse umane e il modo in cui sono regolati, ad esempio i criteri di focalizzazione e di valutazione del lavoro. Sicuramente sarà necessario verificare fino a che punto il personale direttivo è in grado di supportare queste persone, e questo potrebbe significare esaminare non solo lo stile di gestione, ma anche elementi difficili da cogliere e cambiare, come la cultura dell'organizzazione, tra cui l'accettazione della diversità, il rispetto per il benessere dei dipendenti.
  3. Il benessere della forza lavoro ha un impatto sulle prestazioni dei dipendenti e dell'organizzazione. La comprensione delle esigenze di circa il 20% della popolazione nell'ambito della vita professionale non può essere sottovalutata. La consapevolezza di elementi quali i tratti della personalità delle persone altamente sensibili, le caratteristiche del luogo/ambiente di lavoro e l'interazione tra i due può creare le condizioni per ottenere le migliori prestazioni.

Tuttavia, le condizioni non sono solo il luogo, l'ambiente fisico, ma anche (e forse soprattutto) le persone, i collaboratori. Se abbiamo intorno a noi persone sfavorevoli, persone che non capiscono, che hanno difficoltà ad accettare ciò che non capiscono, le condizioni saranno pesanti quanto le condizioni fisiche di cielo coperto. Se si è circondati da collaboratori 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 e a una minore efficienza.

La nostra esperienza con la ricerca sulla sensibilità condotta negli ultimi anni è che solo le persone altamente sensibili sono interessate al benessere delle persone altamente sensibili (anche sul lavoro). Si tratta di una barriera su cui vale la pena di lavorare. Smantellare il mito dell'ipersensibilità, del disadattamento, della lacrimazione, dell'ipersensibilità è uno dei passi per migliorare la qualità del funzionamento professionale e, di conseguenza, la qualità della vita. La sensibilità è un tratto temperamentale importante, non disfunzionale. Non richiede un trattamento speciale. Non richiede etichettature o riflettori. È una conoscenza affidabile di metodi di supporto efficaci.

## SOMMARIO

L'alta sensibilità è associata al rischio di difficoltà psicologiche e di problemi legati allo stress quando una persona cresce, viene educata e rimane in condizioni e ambienti inadeguati e negativi. Inoltre, questa caratteristica è associata a particolari benefici (ad esempio, umore positivo, maggiore consapevolezza) quando una persona cresce, viene educata e rimane in condizioni/ambiente positivi. Lo studioso di sensibilità ambientale Michael Pluess parla di Vantage sensitivity, la sensibilità che dà un vantaggio.

I lavori sulla sensibilità ambientale evidenziano che la sensibilità all'elaborazione sensoriale è importante non solo per comprendere il disadattamento, le difficoltà o il rischio di difficoltà successive, ma anche per comprendere lo sviluppo ottimale o addirittura un particolare sviluppo del potenziale in un ambiente positivo. Quali sono dunque i vantaggi di un lavoratore altamente sensibile?

1. Ci tengono! Le persone altamente sensibili si impegnano al massimo per svolgere al meglio, e preferibilmente in modo impeccabile, il compito loro affidato. Il tempo che dedicano ai compiti si traduce nella loro qualità. Inoltre, secondo le ultime ricerche, un buon leader deve essere coinvolto. Un leader impegnato costruisce la motivazione dei dipendenti, un dipendente impegnato si impegna nei compiti svolti ed è convinto della loro correttezza.

2. Prendono decisioni con attenzione. Grazie all'elaborazione profonda, i dipendenti altamente sensibili sono consapevoli della gravità della situazione. Cercano di ottenere le informazioni necessarie per prendere decisioni. Cercano di prendere decisioni basate su un quadro completo della situazione e su un contesto più ampio. La maggiore consapevolezza delle conseguenze contribuisce a scelte prudenti. Di conseguenza, le decisioni sono ben ponderate e richiedono più tempo per evitare errori legati ad azioni affrettate.

3. Sono innovativi e creativi! Le innovazioni nascono all'incrocio dei campi. La capacità di combinare le informazioni, notare le sfumature, prestare attenzione ai dettagli crea un grande potenziale creativo. Le persone sensibili sono anche più creative. Le ricerche confermano che la sensibilità è il tratto temperamentale più importante che predice una maggiore creatività. Studi condotti su un gruppo di bambini altamente sensibili indicano la correlazione di questo tratto con molteplici talenti. Inoltre, molti aspetti della sensibilità sono collegati e si traducono in talento

4. Conoscono le persone! Sono empatici e attenti agli altri. La capacità di empatia favorisce lo sviluppo delle cosiddette soft skills. Le persone altamente sensibili sono attente agli altri, cercano di capire l'altro. La compassione emotiva le rende felici quando rendono felici gli altri. D'altra parte, l'idea di poter deludere qualcuno può essere così difficile che cercano di evitare le situazioni di conflitto. Inoltre, sono persone su cui si può contare. Le ricerche dimostrano che i bambini sensibili hanno atteggiamenti morali più costruttivi, competenze sociali più elevate e un livello più alto di autoregolazione. Nella vita adulta e professionale, ciò si traduce in gentilezza, lealtà, autocontrollo, competenza nella comunicazione e nella cooperazione. La

competenza sociale è strettamente legata al successo professionale, non solo nelle professioni legate all'aiuto agli altri.

5. Sono orientate allo sviluppo. Le persone altamente sensibili prosperano soprattutto in buone condizioni. Ambienti di lavoro rumorosi, aperti, caotici e conflittuali possono essere molto difficili per le persone sensibili, causando stanchezza e stress. Tuttavia, un ambiente favorevole e di supporto permette alle persone altamente sensibili di sviluppare il loro potenziale unico. Negli studi condotti su un gruppo di bambini, viene utilizzata un'analogia con i fiori, paragonando i bambini altamente sensibili alle orchidee e i loro coetanei meno sensibili ai denti di leone. L'orchidea si presenta e fiorisce meno spesso, è insolita e delicata, ha bisogno di condizioni particolari. Il dente di leone è più resistente, ma quasi nessuno fa lo sforzo di approfittare della sua bellezza. Le persone altamente sensibili utilizzano il supporto offerto in modo più efficace, fanno buon uso delle opportunità e delle possibilità che vengono loro offerte.

6. Possono essere leader efficaci. Le persone sensibili cercano le soluzioni migliori, analizzando il problema da ogni angolazione, si avvicinano alle persone con empatia, sanno guardare da prospettive diverse. È improbabile che accettino il ruolo di un leader intransigente che persegue aggressivamente i propri obiettivi. Tuttavia, il loro impegno, la disponibilità al sacrificio, spesso l'umiltà, la determinazione e la coerenza possono creare le condizioni per un'efficace realizzazione degli obiettivi in modo meno tipico. L'attenzione ai piccoli accenni, alle sfumature, può dare un vantaggio negli affari.

Occorre la volontà di vedere il potenziale dell'alta sensibilità. Le difficoltà incontrate dalle persone altamente sensibili in condizioni avverse possono emergere. Tuttavia, accorgersi del secondo piano offre al datore di lavoro (e al dipendente stesso) enormi vantaggi. La sensibilità è una delle caratteristiche che ci rendono umani, e l'attenzione agli altri e l'osservazione attenta della realtà circostante sono fattori importanti di progresso della civiltà.



## Riferimenti

- Acevedo, B. P., Aron, E. N., Aron, A., Sangster, M. D., Collins, N., & Brown, L. L. (2014). Il cervello altamente sensibile: Uno studio fMRI della sensibilità all'elaborazione sensoriale e della risposta alle emozioni altrui. *Brain and Behavior*, 4(4), 580-594. <https://doi.org/10.1002/brb3.242>
- Aron, E. N. (2013). *La persona altamente sensibile*. Cittadella. Recuperato da <https://www.amazon.com/Highly-Sensitive-Person-Elaine-Aron-ebook/dp/B00GT1YES8>
- Aron, E. N. e Aron, A. (1997). La sensibilità all'elaborazione sensoriale e la sua relazione con l'introversione e l'emotività. *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. e Jagiellowicz, J. (2012). Sensibilità all'elaborazione sensoriale: 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>
- Boyce, W. T., & Ellis, B. J. (2005). Sensibilità biologica al contesto : I . Una teoria evolutiva e dello sviluppo delle origini e delle funzioni della reattività allo stress. *Sviluppo e psicopatologia*, 17(2), 271-301. <https://doi.org/10.1017/s0954579405050145>
- Greven, C. U., Lionetti, F., Booth, C., Aron, E. N., Fox, E., Schendan, H. E., ... Homberg, J. (2019). Sensibilità di elaborazione sensoriale nel contesto della sensibilità ambientale: una revisione critica e lo sviluppo di un'agenda di ricerca. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 98(January), 287-305. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2019.01.009>
- Jaekel, J., Pluess, M., Belsky, J., & Wolke, D. (2015). Effetti della sensibilità materna sui risultati scolastici dei bambini con basso peso alla nascita: Un test di suscettibilità differenziale rispetto allo stress da diatesi. *Journal of Child Psychology and Psychiatry and Allied Disciplines*, 56(6). <https://doi.org/10.1111/jcpp.12331>.
- Lionetti, F., Pluess, M., Aron, E., Aron, A., & Klein, D. (2019). La sensibilità ambientale valutata dall'osservatore modera la risposta dei bambini alla qualità dei genitori nella prima infanzia. *Developmental Psychology*, 55(11), 2389-2402. <https://doi.org/10.1037/dev0000795>
- Liss, M., Mailloux, J., & Erchull, M. J. (2008). Le relazioni tra sensibilità all'elaborazione sensoriale, alessitimia, autismo, depressione e ansia. *Personalità e differenze individuali*. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2008.04.009>
- Liss, M., Timmel, L., Baxley, K. e Killingsworth, P. (2005). La sensibilità all'elaborazione sensoriale e la sua relazione con il legame parentale, l'ansia e la depressione. *Personality and Individual Differences*, 39(8), 1429-1439. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.05.007>
- Pluess, M. (2015). Differenze individuali nella sensibilità ambientale. *Child Development*



*Perspectives*, 9(3), 138-143. <https://doi.org/10.1111/cdep.12120>

- Pluess, M. e Boniwell, I. (2015). La sensibilità all'elaborazione sensoriale predice la risposta al trattamento di un programma di prevenzione della depressione basato sulla scuola: Evidenza della sensibilità al vantaggio. *Personality and Individual Differences*, 82, 40-45. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.03.011>
- Seligman, M. E. P. (2004). *Felicità autentica: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment* (1st Editio). Atria Books. Recuperato da <https://www.amazon.com/Authentic-Happiness-Psychology-Potential-Fulfillment/dp/0743222989>
- Seligman, M. E. P. (2006). *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life* (Ristampa). New York: Vintage. Recuperato da [https://www.amazon.com/Learned-Optimism-Change-Your-Mind/dp/1400078393/ref=pd\\_sim\\_14\\_2?\\_encoding=UTF8&psc=1&refRID=1RKV1ZV EQW8VQ0KE7GP4](https://www.amazon.com/Learned-Optimism-Change-Your-Mind/dp/1400078393/ref=pd_sim_14_2?_encoding=UTF8&psc=1&refRID=1RKV1ZV EQW8VQ0KE7GP4)



## Identificazione dell'alta sensibilità nella progettazione della carriera e nella gestione del lavoro

Albaladejo-Blázquez N.; Ruiz-Robledillo, N.; Fernández-Alcántara. M.; Costa-López, B.;  
Rubio-Aparicio, M., Lillo-Crespo, M. e Ferrer-Cascales, R.

Dipartimento di Psicologia della Salute, Università di Alicante, Spagna

Numero di pagine: 14

Numero di tavoli: 2

Numero di illustrazioni: 0

Materiale aggiuntivo: 0

Breve descrizione del capitolo: 149 parole

Le persone altamente sensibili sono caratterizzate da un'intensa elaborazione cognitiva, sensoriale ed emotiva degli stimoli ambientali e interni. Queste caratteristiche sono molto importanti nella progettazione delle carriere, nella consulenza di carriera e nei contesti lavorativi. Questo capitolo illustra le principali aree in cui l'alta sensibilità tende a manifestarsi e alcuni degli strumenti psicometrici utilizzati per identificarla. Vengono poi analizzate le caratteristiche dei bambini altamente sensibili, evidenziando gli aspetti che favoriscono una migliore integrazione e adattamento nei contesti educativi, data l'importanza della comprensione di questo concetto da parte degli insegnanti per adattare i loro interventi educativi alle esigenze di questa popolazione. Infine, vengono descritti i punti di forza degli individui altamente sensibili negli ambienti di lavoro, rivelando la loro potenziale influenza positiva sulle aziende, sugli ambienti di lavoro e sulle interazioni con i colleghi. Il capitolo descrive molti studi e, sebbene possa risultare difficile a causa della sua natura scientifica, è importante familiarizzare con le conoscenze attuali sul tema.

**Parole chiave:** alta sensibilità, valutazione, sensibilità ambientale, elaborazione sensoriale  
Sensibilità, ricerca

## 1. Identificazione dell'alta sensibilità

In primo luogo, per comprendere meglio la questione dell'alta sensibilità e la necessità di identificarla, presenteremo alcuni studi selezionati che sono importanti per lo sviluppo di quest'area. Nel primo capitolo sono state presentate le caratteristiche del tratto, mentre in questo si cercherà di spiegare perché è importante analizzarne l'intensità nel contesto lavorativo. Come è noto, la Sensory Processing Sensitivity (SPS) è un tratto di personalità caratterizzato dalla capacità di registrare ed elaborare stimoli interni ed esterni basati sulle esperienze ambientali, in modo più intenso e profondo rispetto agli altri (Greven et al., 2019; Pluess, 2015). Pertanto, la SPS può essere definita come un continuum che rappresenta le differenze individuali nella risposta alle informazioni interne e ambientali (Aron & Aron, 1997; Greven et al., 2019; Pluess, 2015). Per quanto riguarda gli stimoli fisici esterni, le persone altamente sensibili (HSP) sono in grado di percepire stimoli sottili come odori lievi, piccoli cambiamenti nel tono della voce o piccoli gesti. Per quanto riguarda la reattività fisica interna, gli studi hanno confermato che le HSP tendono a prestare maggiore attenzione agli stimoli interocettivi percepiti, aumentando l'affaticamento sensoriale e lo sviluppo di sensazioni corporee più frequenti e intense (Acevedo, 2020). Pur costituendo potenzialmente un fattore di rischio, gli individui con questa percezione sensoriale eccezionalmente sviluppata (Aron, 2020) possono ricevere benefici protettivi dalla stessa, soprattutto in ambienti ostili (Jagiellowicz et al., 2020).

Proviamo a esaminare il modo in cui il tratto si manifesta in varie sfere del funzionamento umano. A livello cognitivo, le HSP tendono a mostrare alcune caratteristiche, come l'inflessibilità cognitiva, il sovraccarico cognitivo, l'elaborazione cognitiva profonda, il perfezionismo e un senso di paura e/o ansia (Weyn et al., 2019). Tuttavia, è stato riscontrato che questi individui eseguono anche un'intensa elaborazione delle informazioni, percependo sottigliezze e memorizzando numerosi dettagli di situazioni ed elementi osservati (Aron & Aron, 1997; Jagiellowicz et al., 2020). Pertanto, possono essere altamente creativi, dotati di una ricca immaginazione e di un'elevata capacità di riflessione (Jagiellowicz et al., 2020). Molti autori hanno suggerito che gli HSP non solo sono pensatori profondi, buoni decisori e orientati allo spirito, ma tendono anche a essere talentuosi, mistici e intuitivi (Aron, 2020; Aron & Aron, 1997).

In sequenza, l'area emotiva è associata all'esperienza profonda, all'espressione intensa, alla manifestazione somatica delle emozioni, agli alti livelli di stress, all'attaccamento agli oggetti e alle interazioni emotive con gli animali, l'arte e la natura (Greven et al., 2019). Le HSP tendono a dimostrare aspetti emotivi positivi, mostrando un intelligente senso dell'umorismo, sentimenti ed emozioni intensi ed elevati livelli di empatia e sensibilità verso gli altri (Aron, 2020).

Per quanto riguarda le relazioni sociali, spesso sono fortemente influenzati dall'ambiente in cui vivono. A volte mancano le abilità comunicative necessarie per soddisfare i loro bisogni e possono avere maggiori difficoltà ad adattarsi a nuove situazioni e persone. Tuttavia, in ambienti positivi e di supporto, le HSP tendono a raggiungere alti livelli di competenza sociale e di resilienza (Jagiellowicz et al., 2020).

In sintesi, per quanto riguarda gli aspetti fisici, le HSP mostrano un elevato livello percettivo, una maggiore consapevolezza degli elementi ambientali avversi e una precisa percezione degli stimoli sensoriali, olfattivi, uditivi e visivi. Dal punto di vista emotivo, tendono a essere empatici verso i sentimenti degli altri e dimostrano alti livelli di autoregolazione in ambienti favorevoli. Sono altamente creativi e hanno una grande capacità riflessiva. A livello interpersonale, sono abbastanza resilienti e hanno alti livelli di competenza sociale.

Date le diverse caratteristiche della HSP, i ricercatori hanno incontrato difficoltà in termini di valutazione, che richiede una complessa scomposizione della personalità. Molti teorici dell'alta sensibilità hanno dedicato il loro lavoro alla valutazione di questo tratto di personalità e sono stati proposti diversi strumenti a tale scopo. Di seguito sono descritti gli strumenti più rilevanti e più utilizzati.

Nella prossima parte del capitolo presenteremo le scale di misurazione della sensibilità per gli studenti delle scuole superiori e per gli adulti. Esistono anche strumenti per bambini, ma non sono oggetto di questo capitolo. Aron e Aron (1997) hanno sviluppato la Highly Sensitive Person Scale (HSPS) come misura self-report per valutare la SPS nella popolazione adulta. L'HSPS è composto da 27 item valutati con una scala di tipo Likert composta da 7 opzioni di risposta, per analizzare gli aspetti emotivi e cognitivi di questo tratto di personalità. Gli item che compongono questo strumento includono domande come: Siete consapevoli delle sottigliezze del vostro ambiente? Siete influenzati dall'umore degli altri? I rumori forti ti mettono a disagio? L'HSPS è stato tradotto in varie lingue, tra cui tedesco, norvegese, islandese, cinese, svedese, giapponese, spagnolo, francese, polacco, persiano, turco e sudafricano.

Studi precedenti hanno offerto prove per aumentare la comprensione di questa sensibilità, non solo come un costrutto unidimensionale, ma come un costrutto multidimensionale (Smith et al., 2019). Utilizzando l'analisi della struttura fattoriale, alcuni autori hanno descritto due (emotività negativa e attenzione alla sensibilità; Evans & Rothbart, 2008), tre (bassa soglia sensoriale, facilità di eccitazione e sensibilità estetica; Smolewska et al., 2006) e quattro dimensioni (sensibilità generale/sovrastimolazione, reazioni avverse alla forte sensibilità, discriminazione psicologica ed evitamento del dolore controllato; Meyer et al., 2005). Se volete usare la scala HSP sul lavoro, cercate un adattamento nazionale che abbia proprietà psicometriche comprovate (cioè che sia verificato, preparato correttamente e adattato alle differenze culturali).

Basata sulla HSPS per adulti, la Highly Sensitive Child Scale (HSCS), con i suoi 12 item (con una versione rivista di 21 item), è una misura utilizzata per valutare la sensibilità nei bambini. Sebbene il nome della scala indichi che è destinata ai bambini, viene utilizzata anche nel gruppo degli adolescenti, quindi l'età dei test è 8-18 anni. Ciò significa che la scala può essere utilizzata anche dai consulenti professionali per valutare la gravità della sensibilità degli studenti. Diversi studi hanno sostenuto le ottime proprietà psicometriche dell'HSPS (Pluess et al., 2018; Weyn et al., 2019). Le analisi psicometriche suggeriscono che questo strumento è composto dalle seguenti tre dimensioni: 1. Bassa soglia sensoriale (LST), ovvero la sensibilità agli stimoli sottili ed esterni; 2. Facilità di eccitazione (EOE), ovvero l'essere facilmente sopraffatti da stimoli interni o esterni; 3. Sensibilità estetica (AES), ovvero la capacità di trarre



piacere da esperienze estetiche e stimoli positivi (Pluess et al., 2018; Smolewska et al., 2006). L'HSCS è stato adattato culturalmente anche in lingue diverse come il belga, il croato, il giapponese, il cinese, il polacco e lo spagnolo. La Tabella 1 presenta le principali caratteristiche psicometriche degli strumenti di valutazione SPS precedentemente descritti.

L'alta sensibilità è un tratto di personalità presente in circa il 20% della popolazione (Aron, 2020). Questa elevata prevalenza suggerisce la necessità immediata di strumenti in grado di identificare le HSP in contesti di vita distinti, come gli ambienti di lavoro. Dopo questa introduzione generale, che si concentra sull'identificazione e sulle caratteristiche delle HSP, le prossime sezioni prenderanno in considerazione le HSP nei contesti dell'istruzione e del lavoro.

Tabella 1. Sintesi delle principali caratteristiche psicometriche della valutazione SPS strumenti.

	Numero di articoli	Popolazione	Lingua	Dimensioni	Affidabilità	Analisi fattoriali
<b>HSPS</b> (Aron & Aron, 1997)	27 articoli Scala di tipo Likert con 7 opzioni	Adulti	Inglese	1 fattore generale	$\alpha = 0.87$	EFA
<b>HSCS</b> (Pluess et al., 2018)	12 articoli Scala di tipo Likert con 7 opzioni	Bambini e adolescenti (da 8 a 19 anni)	Inglese	1 fattore generale (GF) e 3 dimensioni: LST, EOE e AES	GF: $\alpha = 0,79$ LST: $\alpha = 0,66$ EOE: $\alpha = 0,81$ AES: $\alpha = 0,73$	EFA CFA
<b>Scala di valutazione HSC</b> (Lionetti et al., 2019)	10 scale di valutazione Scala di tipo Likert con 7 opzioni	I bambini (da 3 a 5 anni)	Inglese	1 fattore generale	-	EFA CFA
<b>HSPS</b> (Aron, 2002; Boterberg & Warreyn, 2016)	23 articoli Scala di tipo Likert con 5	Bambini e adolescenti (da 3 a 16	Olandese	1 fattore generale (GF) e 2 dimensioni:	GF: $\alpha = 0,89$ OS: $\alpha = 0,86$	EFA CFA

opzioni

anni)

OS e DP

DP:  $\alpha = 0,85$

## 2. Alta sensibilità e consulenza educativa e professionale

Nell'ambito dell'educazione, gli studi sulla relazione tra le caratteristiche del contesto educativo e la sensibilità indicano che la qualità dell'ambiente in cui i bambini crescono è particolarmente rilevante (Greven et al., 2019). I bambini che hanno un'esperienza educativa positiva e buone interazioni con gli insegnanti dimostrano una migliore autoregolazione emotiva e un migliore sviluppo delle abilità sociali, sia con i coetanei che con gli adulti (Skibbe et al., 2011), nonché un buon comportamento e rendimento scolastico. Studi passati hanno dimostrato che gli individui altamente sensibili sono più intensamente colpiti da esperienze positive e negative rispetto a quelli con sensibilità media o bassa (Aron, 2020). La qualità dell'ambiente sembra influenzare anche il sostegno fornito dagli educatori allo sviluppo e all'educazione dei bambini (Marshall, 2004).

Gli studenti altamente sensibili (HSS) si caratterizzano per essere reattivi, creativi, intuitivi, attenti allo stato d'animo degli altri, facilmente frustrati, precisi, perfezionisti, disciplinati, suscettibili di lavorare sotto pressione o sotto osservazione, con la tendenza a osservare prima e ad agire poi, e particolarmente abili e dotati di un buon senso dell'umorismo (Rinn et al., 2018). Se gli interventi educativi sono inadeguati, gli HSS sono più inclini allo stress, mostrano un comportamento timido e inibito e hanno più difficoltà ad accettare i cambiamenti ambientali (Lionetti et al., 2022). A volte sono meno propensi a partecipare alle attività scolastiche quotidiane, dimostrando livelli inferiori di gradimento. I giochi e le attività scolastiche sono importanti per i bambini e la loro capacità di partecipare a queste attività è alla base del loro sviluppo. Gli HSS possono avere difficoltà a rispondere in modo appropriato e ad adattarsi alle diverse informazioni sensoriali durante le attività, influenzando negativamente la loro partecipazione e, in ultima analisi, il loro sviluppo.

Per questo motivo, gli insegnanti possono percepire l'HSC come una disfunzione o un deficit e possono essere incerti su come comportarsi con loro. I bambini che reagiscono in modo diverso dai loro coetanei possono essere fonte di preoccupazione e di inquietudine a causa della loro incapacità di affrontare la realtà. Tuttavia, l'alta sensibilità dovrebbe essere vista come una risorsa o un vantaggio individuale per i bambini (Belsky & Pluess, 2009), anche se richiede condizioni di supporto adeguate.

Uno studio retrospettivo è ideale per ottenere una visione dell'HSP adulto basata sulle esperienze educative dell'infanzia, sull'identificazione delle diverse sfaccettature e sulle loro conseguenze percepite. Diversi studi che hanno utilizzato questa metodologia con gli HSP adulti hanno riportato che, in presenza di deficit nell'ambiente educativo, questi individui tendono a manifestare più facilmente timidezza, ansia e depressione (Liss et al., 2005), mentre è stato dimostrato che il comportamento positivo degli insegnanti, come la comprensione e l'empatia, è benefico. Un ambiente sfavorevole può anche portare a sperimentare emozioni negative più avanti nella vita adulta (Tillman et al., 2019).

Aron (2020) ha affermato che, in condizioni favorevoli, gli HSS possono ricevere maggiori benefici dal processo di insegnamento-apprendimento rispetto ai loro coetanei meno sensibili. È stato dimostrato che, in un ambiente favorevole, gli HSC possono dimostrare prestazioni migliori rispetto ai loro coetanei: ricevere voti migliori a scuola, avere atteggiamenti morali più costruttivi e livelli di competenza sociale e autoregolazione più elevati (Aron, 2020).

Dato che la qualità dell'ambiente educativo immediato sembra essere una questione essenziale per i bambini altamente sensibili, dovrebbero essere garantite condizioni adeguate per promuovere uno sviluppo emotivo, sociale e cognitivo ottimale e per ottenere prestazioni ottimali.

Pertanto, la formazione di insegnanti, consulenti professionali ed educatori è fondamentale per migliorare le competenze, le conoscenze e le abilità relative all'alta sensibilità, per creare condizioni favorevoli che stimolino lo sviluppo di questi bambini. Tra le competenze da sviluppare, Gaś (2006) cita le seguenti: consapevolezza di sé e comprensione del proprio sistema di valori per capire meglio il comportamento degli studenti ed esprimere una comprensione di questi bambini attraverso l'ascolto attivo; consapevolezza ed espressione di emozioni e sentimenti; capacità di garantire la sicurezza degli studenti in situazioni difficili, offrendo loro sostegno e intervenendo costruttivamente se necessario; offrire agli studenti modelli di comportamento costruttivi; mostrare empatia e interesse per gli altri; avere chiari principi etici e senso di responsabilità; capacità di promuovere azioni positive e cambiamenti di comportamento attraverso la risoluzione di problemi e il processo decisionale.

È importante che gli insegnanti imparino a individuare rapidamente questo tratto che caratterizza alcuni dei loro studenti e li aiutino a svilupparsi in quattro aree chiave: lo sviluppo dell'autostima, la diminuzione del senso di imbarazzo, la disciplina e l'abile auto-riconoscimento di questa sensibilità (Aron, 2020).

Come già accennato, l'autostima deve essere incoraggiata in questi studenti in modo che possano gestire in modo appropriato la frustrazione creata dall'ambiente educativo, una delle maggiori sfide di questa popolazione. Pertanto, è necessario assicurarsi che questi studenti non vengano esclusi dal gruppo quando partecipano ad attività di gruppo o di coppia. È inoltre importante spiegare l'alta sensibilità agli altri studenti, in modo che possano comprendere meglio gli individui con questa caratteristica, accompagnandoli nel loro processo e sfruttando i vantaggi di avere compagni altamente sensibili.

È anche importante che gli HSS imparino ad accettarsi. Per incoraggiarlo, gli insegnanti e i consulenti devono assicurarsi che questi bambini non si sentano diversi dagli altri. Gli HSS hanno bisogno di capire e accettare se stessi e questo può essere realizzato mostrando loro i propri punti di forza, che includono l'empatia, la creatività, i talenti, la capacità di aiutare gli altri, la conoscenza dei sentimenti degli altri, la capacità di riflettere e di provare felicità ed entusiasmo per le piccole cose, ecc. La Tabella 2 offre una presentazione schematica di alcune raccomandazioni e motivazioni di base che possono aiutare gli insegnanti con HSS.

Tabella 2. *Raccomandazioni di base per gli insegnanti e i consulenti di carriera degli HSS.*



Raccomandazioni	Motivazione
Ascoltare attentamente gli studenti	Conoscere le loro esigenze e i loro interessi
Rispettare i loro ritmi di apprendimento	Tenere conto della loro sensibilità e incoraggiare i loro punti di forza.
Suddividere i compiti in altri più piccoli	Motivare con i piccoli risultati, valorizzando tutti i progressi.
Comprendere, promuovere e valorizzare le loro capacità.	Migliorare l'autostima e la regolazione emotiva
Apprendimento basato su metodologie aperte (progetti, collaborazioni, ecc.)	Promuovere e aiutare i bambini ad avere una buona organizzazione del pensiero.
Promuovere un ambiente di fiducia con gli altri	Migliorare le relazioni e le abilità sociali
Permettere di uscire dalla classe o di impegnarsi in attività all'aria aperta.	Interruzione delle attività di sovrastimolazione
Posizionarsi in luoghi tranquilli e con un ambiente favorevole.	Evitare gli stimoli sensoriali negativi

### 3. Alta sensibilità e lavoro

L'attuale modello di aziende e organizzazioni nell'ambiente di lavoro è in continua evoluzione. C'è sempre più bisogno di individui più intuitivi, creativi e sensibili, capaci di anticipare le esigenze della società e dell'ambiente di lavoro. Per quanto riguarda il lavoro, gli HSP presentano una serie di caratteristiche che, se opportunamente comprese, possono essere molto utili non solo all'azienda ma anche agli altri lavoratori, migliorando potenzialmente il clima e l'ambiente di lavoro. Le principali caratteristiche degli HSP in ambito lavorativo sono state descritte in un capitolo precedente di questo manuale.

Studi recenti si sono concentrati sul ruolo della SPS in contesti lavorativi diversi. Schmitt (2022) ha esaminato il ruolo di SPS come predittore del comportamento lavorativo proattivo in un ampio campione di lavoratori. I risultati suggeriscono che alcune dimensioni di SPS, in particolare la bassa soglia sensoriale (LST), sono negativamente correlate all'iniziativa personale, mentre la sensibilità estetica (AES) è positivamente correlata alla proattività e all'iniziativa personale sul posto di lavoro. Inoltre, la complessità del lavoro è correlata positivamente alla proattività nel caso di dipendenti con un alto livello di AES, ma non è così per quelli con un livello basso (Schmitt, 2022).

Una recente revisione (Cadogan et al., 2022) ha identificato sei studi che considerano direttamente il ruolo di SPS nel contesto lavorativo. Evers et al. (2008) hanno riscontrato che i valori di SPS sono correlati negativamente con il senso di coerenza, comprensibilità, direzione e autoefficacia, mentre corrispondono positivamente con l'emotività negativa, il disappunto sul posto di lavoro e il bisogno di riposo e recupero. Vander-Elst et al. (2019) hanno analizzato un totale di 1019 dipendenti belgi e hanno scoperto che la facilità di eccitazione (EOE) e una bassa soglia sensoriale (LST) aumentano la relazione tra richieste di lavoro ed esaurimento emotivo. Un altro studio di Stefan Lindsay (2017), che ha preso in considerazione gli insegnanti con SPS, ha dimostrato che i valori di questa variabile sono correlati in modo significativo e positivo con il rischio di burnout, sebbene questa relazione sia mediata dal livello di stress. Gli insegnanti con un livello più alto di SPS avevano un rischio maggiore di burnout, a causa dei loro maggiori livelli di fatica emotiva. Le principali fonti di stress lavorativo individuate sono state le richieste di tempo e l'interazione con i colleghi. Anche un recente studio sui dentisti ha rivelato l'esistenza di correlazioni positive tra i livelli di SPS e il burnout, nonché tra stress e soddisfazione lavorativa (Meyerson et al., 2020). Risultati simili sono stati riscontrati nella popolazione sanitaria in settori come l'assistenza infermieristica (Redfearn et al., 2020) e in casi in cui questi lavoratori sono stati impegnati in situazioni altamente stressanti come la prima ondata della pandemia COVID-19 (Pérez-Chacón et al., 2021).

Inoltre, gli insegnanti altamente sensibili sembrano essere più in sintonia con gli studenti che affrontano le difficoltà, con grande importanza al tipo di strategie di coping utilizzate per regolare lo stress legato al lavoro (Tillmann, 2019). In questo studio è emerso anche che gli insegnanti altamente sensibili hanno beneficiato maggiormente degli interventi terapeutici rispetto agli insegnanti meno sensibili (Tillmann, 2019). In conclusione, in un ambiente e in un clima di lavoro favorevoli, gli HSP tendono a essere molto creativi e sono molto bravi a trovare soluzioni alle situazioni difficili. Tendono a generare nuove idee, a esprimere pensieri innovativi e a svilupparli a beneficio degli altri. Inoltre, la loro capacità di comprendere gli altri li rende eccellenti assistenti e istruttori, in grado di fornire soluzioni ai problemi, a patto che non siano sottoposti a pressioni eccessive.

Pertanto, in base a quanto proposto da Aron (2002), è importante considerare alcuni aspetti nella supervisione degli HSP, quali: promuovere un buon ambiente di lavoro con i colleghi basato sul sostegno e sull'assistenza reciproca; collocare fisicamente l'HSP il più lontano possibile da un eccesso di stimoli sensoriali avversi; avere un orario di lavoro il più possibile flessibile che includa periodi di riposo, anche brevi, per promuovere la loro regolazione personale e offrire loro tempo libero sufficiente per mantenere un equilibrio fisico, emotivo e mentale; l'organizzazione e le procedure di lavoro devono essere chiare; il lavoratore deve trovare un senso in ciò che fa e scoprire ciò che può offrire, sentendosi allo stesso tempo valorizzato e rispettato nel suo lavoro, senza eccessiva competitività e in un ambiente collaborativo; deve sentirsi realizzato nel suo lavoro e deve essere in linea con i suoi valori.

## Conclusione

In questo capitolo sono state descritte alcune delle principali caratteristiche delle HSP negli ambienti di formazione e di lavoro. È chiaramente importante per gli educatori, i datori di



lavoro, i supervisori e i responsabili delle risorse umane capire come gli HSP rispondono nelle aree fisiche, emotive, cognitive e interpersonali. In ambito educativo, ciò consentirà di adattare i processi di insegnamento-apprendimento, offrendo al contempo agli insegnanti gli strumenti necessari per aiutare gli studenti a elaborare e gestire in modo appropriato le potenziali difficoltà che possono incontrare. È importante considerare l'alta sensibilità come un punto di forza e una risorsa dello studente, e non come un deficit o una difficoltà. Pertanto, sono necessari e molto utili gli interventi degli insegnanti che normalizzano i sentimenti dei bambini e promuovono determinate modalità di esecuzione di compiti e attività. Infine, le caratteristiche delle HSP possono essere una risorsa centrale nel mondo del lavoro, a patto che siano adeguatamente considerate. L'impegno, il perfezionismo, la creatività, il lavoro di squadra e la responsabilità di questi individui possono essere competenze importanti che miglioreranno il clima lavorativo dell'azienda. Inoltre, la capacità di adattare aspetti specifici del lavoro come il rumore ambientale, la temperatura o i metodi di lavoro può aiutare gli HSP a migliorare le loro prestazioni e la loro qualità di vita complessiva sul posto di lavoro.



## Riferimenti bibliografici

- Aron, E. N. (2020). Le basi della sensibilità all'elaborazione sensoriale. In B. P. Acevedo (a cura di), *Il cervello altamente sensibile. Ricerca, valutazione e trattamento della sensibilità di elaborazione sensoriale* (pp. 1-15).
- Aron, E.N. (2002). *Il bambino altamente sensibile: Aiutare i nostri figli a crescere quando il mondo li travolge*. New York: Broadway Books.
- Aron, E. N. e Aron, A. (1997). La sensibilità all'elaborazione sensoriale e la sua relazione con l'introversione e l'emotività. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(2), 345-368.
- Belsky, J. e Pluess, M. (2009). Oltre lo stress da diatesi: suscettibilità differenziale alle influenze ambientali. *Bollettino psicologico*, 135(6), 885.
- Boterberg, S. e Warreyn, P. (2016). Dare un senso a tutto questo: L'impatto della sensibilità all'elaborazione sensoriale sul funzionamento quotidiano dei bambini. *Personality and Individual Differences*, 92, 80-86.
- Cadogan, E., Murphy, M., Lionetti, F., & Setti, A. (2022). L'effetto dell'ambiente sui risultati psicologici delle persone altamente sensibili: A Systematic Scoping Review. Preprint da PsyArXiv, doi: 10.31234/osf.io/edy7k
- Evans, D. E. e Rothbart, M. K. (2008). Sensibilità temperamentale: Due costrutti o uno solo? *Personality and Individual Differences*, 44(1), 108-118.  
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.07.016>
- Evers, A., Rasche, J. e Schabracq, M. J. (2008). Alta sensibilità all'elaborazione sensoriale sul lavoro. *International Journal of Stress Management*, 15(2), 189.
- Gaś, Z. B. (2006). *Profilaktyka w szkole*. Warszawa: Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne.
- Greven, C. U., Lionetti, F., Booth, C., Aron, E. N., Fox, E., Schendan, H. E. & Homberg, J. (2019). La sensibilità all'elaborazione sensoriale nel contesto della sensibilità ambientale: Una revisione critica e lo sviluppo di un'agenda di ricerca. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 98, 287-305.
- Jagiellowicz, J., Zarinafsar, S. e Acevedo, B. P. (2020). Esiti sanitari e sociali nelle persone altamente sensibili. In B. P. Acevedo (a cura di), *Il cervello altamente sensibile. Ricerca, valutazione e trattamento della sensibilità di elaborazione sensoriale* (pp. 75-107).
- Lionetti, F., Aron, E. N., Aron, A., Klein, D. N., & Pluess, M. (2019). La sensibilità ambientale valutata dall'osservatore modera la risposta dei bambini alla qualità dei genitori nella prima infanzia. *Psicologia dello sviluppo*, 55(11), 2389.
- Lionetti, F., Klein, D. N., Pastore, M., Aron, E. N., Aron, A., & Pluess, M. (2022). Il ruolo della sensibilità ambientale nello sviluppo della ruminazione e dei sintomi depressivi



- nell'infanzia: uno studio longitudinale. *European Child & Adolescent Psychiatry*, 31(11), 1815-1825.
- Liss, M., Timmel, L., Baxley, K. e Killingsworth, P. (2005). La sensibilità all'elaborazione sensoriale e la sua relazione con il legame parentale, l'ansia e la depressione. *Personalità e differenze individuali*, 39(8), 1429-1439.
- Marshall, N. L. (2004). La qualità dei servizi per l'infanzia e lo sviluppo dei bambini. *American Psychological Society*, 13 (4), 165-168.
- Meyer, B., Ajchenbrenner, M. e Bowles, D. P. (2005). Sensibilità sensoriale, esperienze di attaccamento e risposte di rifiuto tra adulti con caratteristiche borderline ed evitanti. *Journal of Personality Disorders*, 19(6), 641-658.  
<https://doi.org/10.1521/pedi.2005.19.6.641>
- Meyerson, J., Gelkopf, M., Eli, I., & Uziel, N. (2020). Burnout e qualità di vita professionale tra i dentisti israeliani: Il ruolo della sensibilità all'elaborazione sensoriale. *International Dental Journal*, 70(1), 29-37.
- Pérez-Chacón, M., Chacón, A., Borda-Mas, M., & Avargues-Navarro, M. L. (2021). Sensibilità all'elaborazione sensoriale e soddisfazione della compassione come fattori di rischio/protezione dal burnout e dall'affaticamento da compassione negli operatori sanitari e dell'istruzione. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(2), 611.
- Pluess, M. (2015). Differenze individuali nella sensibilità ambientale. *Child Development Perspective*, 9(3), 138-143.
- Pluess, M., Assary, E., Lionetti, F., Lester, K.J., Krapohl, E., Aron, E.N., & Aron, A. (2018). Sensibilità ambientale nei bambini: sviluppo della scala per bambini altamente sensibili e identificazione dei gruppi di sensibilità. *Psicologia dello sviluppo*, 54(1), 51-70.
- Redfearn, R. A., Van Ittersum, K. W. e Stenmark, C. K. (2020). L'impatto della sensibilità all'elaborazione sensoriale sullo stress e sul burnout degli infermieri. *International Journal of Stress Management*, 27(4), 370-379.
- Rinn, A. N., Mullet, D. R., Jett, N., & Nyikos, T. (2018). Sensibilità all'elaborazione sensoriale tra gli individui ad alta capacità: Una valutazione psicometrica della scala per persone altamente sensibili. *Roeper Review*, 40(3), 166-175.
- Schmitt, A. (2022). La sensibilità all'elaborazione sensoriale come predittore del comportamento lavorativo proattivo e moderatore della relazione complessità del lavoro-comportamento lavorativo proattivo. *Frontiere della psicologia*, 13
- Skibbe, L. E., Connor, C. M., Morrison, F. J., & Jewkes, A. M. (2011). Effetti della scolarizzazione sull'autoregolazione, l'alfabetizzazione precoce e la crescita linguistica dei bambini in età prescolare. *Early childhood research quarterly*, 26(1), 42-49.



- Smith, H. L., Sriken, J., & Erford, B. T. (2019). Utilità clinica e di ricerca della scala per persone altamente sensibili. *Journal of Mental Health Counseling*, 41(3), 221-241. <https://doi.org/10.17744/mehc.41.3.03>
- Smolewska, K. A., McCabe, S. B., & Woody, E. Z. (2006). Valutazione psicometrica della Highly Sensitive Person Scale: Le componenti della sensibilità all'elaborazione sensoriale e la loro relazione con la BIS/BAS e i "Big Five". *Personalità e differenze individuali*, 40(6), 1269-1279.
- Stefan Lindsay, J. (2017). L'insegnante altamente sensibile: Sensibilità all'elaborazione sensoriale, burnout e autoefficacia negli insegnanti delle scuole pubbliche urbane (tesi di dottorato, UCLA).
- Tillmann, T. (2019). Sensibilità di elaborazione sensoriale nel contesto della professione di insegnante e delle sue richieste (tesi di dottorato, Ludwig-Maximilians-Universität München).
- Vander Elst, T., Sercu, M., Van den Broeck, A., Van Hoof, E., Baillien, E., & Godderis, L. (2019). Chi è più suscettibile ai fattori di stress e alle risorse del lavoro? La sensibilità all'elaborazione sensoriale come risorsa personale e fattore di vulnerabilità. *PLoS One*, 14(11), e0225103.
- Weyn, S., Van Leeuwen, K., Pluess, M., Lionetti, F., Greven, C. U., Goossens, L., Colpin, H., Van Den Noortgate, W., Verschueren, K., Bastin, M., Van Hoof, E., De Fruyt, F., & Bijttebier, P. (2019). Proprietà psicometriche della scala Highly Sensitive Child nelle varie fasi dello sviluppo,



## La sensibilità ambientale nello sviluppo della carriera attraverso la lente della vocazione, del significato e della volontà

Maria Fabiani\*

\*Ricercatore praticante

### Astratto

Questo capitolo esplora la vocazione, il significato e la volontà attraverso la lente della sensibilità ambientale nello sviluppo della carriera, sottolineando la sua importanza per le persone altamente sensibili (HSP). Il capitolo evidenzia come le caratteristiche uniche delle HSP - elaborazione profonda, empatia e sensibilità elevate - determinino i loro percorsi di carriera e la loro soddisfazione. Il capitolo sottolinea l'importanza di adattare gli ambienti di lavoro alle sensibilità individuali per migliorare la soddisfazione lavorativa, le prestazioni e il benessere. Attraverso una revisione transdisciplinare, offre raccomandazioni basate sull'evidenza agli operatori per promuovere coaching, consulenza e contesti lavorativi di supporto e soddisfacenti per gli HSP.

Parole chiave: gestione della carriera; sensibilità ambientale; sensibilità all'elaborazione sensoriale; chiamata; significato; volizione

### 1. Introduzione

Il concetto di sensibilità ambientale è emerso come quadro centrale per comprendere le differenze individuali nella risposta agli stimoli ambientali, sia positivi che negativi. Questa sensibilità non è semplicemente una risposta passiva, ma riflette una complessa interazione tra

predisposizioni genetiche ed esperienze di vita che influenzano il modo in cui gli individui percepiscono, elaborano e rispondono all'ambiente (Pluess, 2015). Nel contesto dello sviluppo e della consulenza di carriera, la sensibilità ambientale offre una lente sfumata attraverso la quale osservare i percorsi di carriera individuali, evidenziando l'importanza di allineare gli ambienti di lavoro con le sensibilità individuali per promuovere la soddisfazione lavorativa, le prestazioni e il benessere generale.

La sensibilità ambientale è caratterizzata da una maggiore elaborazione percettiva e cognitiva degli input sensoriali, con conseguenti risposte emotive più profonde agli stimoli ambientali. Questa maggiore sensibilità è sostenuta da meccanismi neurobiologici all'interno del sistema nervoso centrale e la ricerca ha identificato regioni cerebrali specifiche, come l'amigdala e l'ippocampo, che sono associate alla sensibilità (Acevedo et al., 2014). Si ritiene che tale sensibilità abbia radici sia genetiche che esperienziali, si formi nel corso dello sviluppo dell'individuo e sia influenzata dalle interazioni tra predisposizioni genetiche e fattori ambientali (Assary et al., 2021; Keers & Pluess, 2017; Pluess et al., 2023).

Nella psicologia professionale e organizzativa, così come nelle pratiche di career coaching e counselling, l'importanza della sensibilità ambientale è particolarmente saliente. L'ambiente di lavoro, con la sua miriade di stimoli, può avere un impatto significativo sugli individui, soprattutto su quelli ad alta sensibilità. Per le persone altamente sensibili (HSP), l'allineamento dei valori personali con il lavoro e la presenza di una vocazione appagante sono fondamentali per il loro benessere e la soddisfazione lavorativa (Duffy et al., 2014; Duffy et al., 2016a; Duffy et al., 2018). I concetti di vocazione, lavoro significativo e volontà si intrecciano con la sensibilità ambientale, suggerendo che la consulenza professionale per le persone altamente sensibili dovrebbe considerare non solo gli aspetti tradizionali della scelta di carriera, ma anche il bisogno profondo di un lavoro significativo e scelto volontariamente che si allinei con la loro elevata sensibilità ambientale.

Attraverso una revisione integrativa e transdisciplinare, esploriamo l'integrazione della sensibilità ambientale con i concetti di vocazione, significato e volontà nello sviluppo della carriera e nella consulenza. Esaminando la ricerca emergente, la teoria e le implicazioni pratiche derivanti da questi costrutti interrelati, forniremo raccomandazioni basate sull'evidenza per gli operatori che lavorano con persone altamente sensibili. L'obiettivo è quello di migliorare la comprensione di come la sensibilità ambientale possa informare la pratica della consulenza e del coaching di carriera e, in ultima analisi, giovare agli HSP nella gestione e nello sviluppo della loro carriera.

Abbiamo scelto un approccio transdisciplinare perché affidarsi esclusivamente a un focus accademico sugli studi sul campo potrebbe non tradurre efficacemente i risultati della ricerca in applicazioni reali. Nonostante la continua necessità di ricerca per sostenere il nostro lavoro, la nostra iniziativa richiedeva soluzioni immediate e attuabili. Ci siamo anche resi conto che concentrarsi esclusivamente sugli studi sulla sensibilità all'elaborazione sensoriale sul posto di lavoro portava a un modello ciclico di rivisitazione delle stesse idee, un po' come un criceto che gira all'infinito sulla sua ruota in una gabbia. Era indispensabile superare i confini tra le discipline, tra la teoria e la pratica e tra le diverse professioni e competenze.

Il problema opposto, che caratterizza invece il mondo della pratica, è che spesso ci si concentra su una soluzione troppo specifica, perdendo di vista lo scenario più ampio. Questo focus ristretto può portare a un paradosso per cui le soluzioni a problemi immediati danno inavvertitamente origine a problemi più significativi e a lungo termine.

Riunire intuizioni accademiche e applicazioni pratiche attraverso una lente transdisciplinare è quindi fondamentale per evitare queste insidie e per evitare un eccessivo affidamento alla teoria.

Dal punto di vista pratico, il nostro team, proveniente da diversi Paesi e discipline accademiche con un interesse comune per il benessere e la prosperità, si è confrontato con un gruppo eterogeneo di stakeholder, tra cui manager, professionisti delle risorse umane, dipendenti, coach e consulenti attraverso focus group. Questo sforzo ha favorito un linguaggio più accessibile, ha aperto la strada a nuove domande e ha creato una comprensione condivisa che era fondamentale per i nostri obiettivi. In effetti, i concetti di chiamata, significato e volontà sono emersi come temi centrali nelle discussioni dei focus group. Queste sessioni hanno coinvolto professionisti delle risorse umane, manager, supervisori, coach e consulenti, oltre a un gruppo eterogeneo di dipendenti in tutta Europa, evidenziando la rilevanza e l'importanza universale di questi concetti sul posto di lavoro.

Questo sforzo di collaborazione si è esteso alla creazione di podcast tematici, evidenziando la necessità di un linguaggio comune tra le discipline e tra ricercatori e professionisti.

Parallelamente, abbiamo formato team orientati al compito e focalizzati sulla raccolta e l'organizzazione rapida delle prove, promuovendo il nostro obiettivo di applicazione pratica. Nella gestione delle carriere, nel coaching e nelle risorse umane, l'enfasi sulla vocazione, sul significato e sulla volontà ha innegabilmente arricchito la nostra comprensione della realizzazione sul posto di lavoro e del coinvolgimento dei dipendenti. Tuttavia, questa enfasi rischia di sopravvalutare i benefici e di sottovalutare i potenziali svantaggi, in particolare per le persone altamente sensibili. Le tendenze possono essere interpretate in modi diversi e, senza una profonda comprensione dei principi che le sottendono, c'è il rischio che vengano attuate in modi che non producono i risultati previsti. Le tendenze spesso suggeriscono strategie generalizzate che possono non essere universalmente applicabili a diversi settori, culture o esigenze individuali. Ciò che funziona bene in un contesto può non tradursi efficacemente in un altro, portando a pratiche e politiche errate.

Un ulteriore passo verso l'applicazione tangibile del nostro approccio transdisciplinare è stata la creazione di partenariati di ricerca applicata con aziende e professionisti. Questa collaborazione mirava a rispondere alle esigenze di un ecosistema industriale più ampio, piuttosto che a problemi aziendali isolati.

Queste strategie - migliorare la comprensione reciproca tra i ricercatori, promuovere la collaborazione interdisciplinare e impegnarsi in attività transdisciplinari - delineano il nostro metodo per integrare questo approccio nei contesti aziendali, ponendo l'accento sulla gestione di carriere sensibili agli stimoli ambientali.

Inoltre, l'iniziativa Sensitive Career Management sottolinea il ruolo cruciale dei programmi di formazione per i professionisti in ambito professionale e per le aziende di diverse dimensioni. Mentre le aziende più grandi possono disporre di innovazioni avanzate nella gestione delle carriere, possono trascurare le sfumature della sensibilità sensoriale e della gestione della diversità. Le piccole e medie imprese (PMI), invece, spesso devono fare i conti con la mancanza di risorse e competenze. Il nostro obiettivo è quello di dotarle di conoscenze e strumenti pratici.

Inoltre, il nostro progetto si basa su tre impegni fondamentali: Apprendimento, che si concentra sulla formazione dei manager; Disseminazione, che si dedica alla condivisione dei risultati con un ampio pubblico, compresi i ricercatori, i professionisti e il pubblico in generale; Impatto, che mira ad avere un impatto significativo e tangibile sulle imprese e sulle comunità.

Attualmente, la nostra offerta formativa comprende lezioni, workshop, casi di studio e nanolearning, con particolare attenzione alla consapevolezza ambientale e alla gestione e allo sviluppo della carriera. Questi materiali e attività sono tratti dal nostro lavoro continuo con aziende e professionisti (professionisti delle risorse umane, coach, consulenti, educatori e formatori). Queste attività sfidano i partecipanti a confrontarsi con le realtà della gestione della carriera, del coaching e della consulenza per gli HSP e favoriscono una comprensione più profonda e competenze pratiche in queste aree.

## 2. Quadro teorico e prospettive emergenti

La comprensione della sensibilità ambientale sta emergendo come un quadro centrale che sta ridisegnando lo sviluppo della carriera e la consulenza. Questo concetto, definito in senso lato, coglie le differenze individuali nella reattività agli stimoli ambientali, sia positivi che negativi. Al centro di questo discorso c'è il riconoscimento che la sensibilità ambientale influenza in modo significativo le traiettorie di carriera, rendendo necessaria un'esplorazione più approfondita delle sue implicazioni in ambito professionale e lavorativo. Il quadro della sensibilità ambientale presuppone che gli individui varino nell'elaborazione percettiva e cognitiva degli input ambientali, una variabilità radicata nei meccanismi neurobiologici (Ellis et al., 2011; Pluess, 2015; Pluess et al., 2023). Questa sensibilità non è semplicemente un tratto statico, ma si evolve attraverso l'interazione di predisposizioni genetiche ed esperienze ambientali dal periodo prenatale fino al corso della vita (Pluess & Belsky, 2011).

La navigazione nei percorsi di carriera è sempre più complessa nell'ambiente di lavoro dinamico di oggi, caratterizzato da continui cambiamenti e sfide che mettono alla prova le competenze degli individui e la loro capacità di immaginare il proprio futuro professionale (Savickas et al., 2009; Kenny et al., 2024). In risposta a questo panorama complesso, sono state sviluppate nuove teorie e strategie di intervento per aiutare gli individui a comprendere i loro contesti di carriera.

Studi recenti hanno ampliato l'ambito della psicologia professionale e organizzativa per includere gli aspetti eudaimonici del benessere, come la crescita personale, la significatività e l'altruismo, che costituiscono la base del benessere umano (Ryff & Singer, 1998). Queste

dimensioni offrono una comprensione più sfumata della soddisfazione lavorativa, al di là delle misure tradizionali, sottolineando il ruolo del lavoro nel contribuire a un senso di scopo, felicità, autostima, successo, sviluppo personale o significativo.

La teoria della costruzione della carriera (CCT) suggerisce che gli individui costruiscono i loro percorsi di carriera impregnando le loro esperienze di significato personale (Savickas, 2013). Questo approccio si concentra sulle dimensioni soggettive delle carriere, considerandole come costrutti che interpretano le esperienze passate, presenti e future attraverso la lente del significato. Pertanto, l'atto di costruzione della carriera implica l'assegnazione di un significato alle proprie esperienze, suggerendo che il percorso di sviluppo della carriera è supportato da varie risorse personali che consentono agli individui di navigare tra i potenziali ostacoli futuri. La vocazione alla carriera, il significato e la volontà sono tra queste risorse.

La rilevanza della sensibilità ambientale per lo sviluppo della carriera è particolarmente evidente nel contesto della vocazione, del significato e della volontà. Questi costrutti possono fornire un ricco arazzo per capire come le persone altamente sensibili navigano nei loro percorsi di carriera.

Le ricerche indicano che la transizione dalla vita accademica al lavoro professionale è influenzata da specifici fattori socio-demografici e individuali. Influenze simili si osservano durante le transizioni di carriera. Tuttavia, al di là di questi fattori, le risorse psicologiche giocano un ruolo cruciale nell'agevolare queste transizioni, e il concetto di vocazione professionale è una di queste risorse chiave. Il concetto di vocazione al lavoro varia, ma generalmente si riferisce a un senso di scopo che spinge un individuo verso un lavoro che sia personalmente appagante e socialmente significativo, includendo eventualmente elementi spirituali, passionali o altruistici. Esiste una notevole sovrapposizione tra questo concetto e quello di lavoro significativo, che è caratterizzato dalla comprensione dell'impatto del lavoro e dalla sensazione che sia significativo e utile. La distinzione tra chiamata e lavoro significativo può talvolta essere confusa, ma il lavoro significativo è spesso considerato il termine più ampio, mentre la chiamata è un tipo specifico di impegno significativo (Dik & Duffy, 2015; Duffy et al., 2016a). La vocazione assume un significato maggiore per gli HSP. Le loro profonde capacità di elaborazione li rendono particolarmente abili nell'allineare i valori personali con gli obiettivi professionali, evidenziando l'importanza di una consulenza di carriera e di un coaching su misura per le loro esigenze specifiche.

Allo stesso modo, la ricerca di un lavoro significativo, caratterizzato dalla comprensione del proprio contributo come significativo e utile, risuona profondamente nelle persone sensibili. La loro acutezza percettiva consente loro di cercare ruoli che non solo sono in linea con i loro valori, ma che forniscono anche un profondo senso di realizzazione e di contributo. Questa ricerca è ulteriormente sfumata dal concetto di volontà lavorativa.

La volontà lavorativa, un concetto che emerge dalla prospettiva della psicologia del lavoro (Blustein, 2006), riconosce i vincoli che molti si trovano ad affrontare nelle scelte di carriera. Per le persone altamente sensibili, la volontà lavorativa è fondamentale perché consente loro di



orientarsi nell'ambiente di lavoro in modo da attenuare la sovrastimolazione sensoriale ed emotiva (Allan et al., 2016; Duffy et al., 2016b).

Le principali teorie sullo sviluppo della carriera hanno affrontato indirettamente questi problemi, offrendo ciascuna strategie per aiutare gli individui a scoprire o creare ambienti di lavoro soddisfacenti. Queste vanno dall'abbinamento dei punti di forza personali con l'ambiente di lavoro, alla realizzazione della propria identità professionale, alla comprensione dell'interazione tra fattori personali, comportamentali e ambientali, alla costruzione di narrazioni di carriera significative e al raggiungimento della realizzazione lavorativa attraverso un lavoro dignitoso e l'autonomia (Chen, 2001; Dik & Duffy, 2015; Hansen, 2013; Hartung & Taber, 2013; Lent, 2013).

Aggiungendo una nuova prospettiva, le recenti scoperte sulla sensibilità all'elaborazione sensoriale (SPS) hanno fornito preziose indicazioni su come le differenze individuali influenzano le esperienze lavorative e influenzano l'impegno, la soddisfazione e il benessere (Golonka & Gulla, 2021; Schmitt, 2022; Vieregge et al., 2023, tra gli altri).

L'interazione tra vocazione, significato e volontà nell'ambito della sensibilità ambientale fornisce una lente convincente attraverso la quale osservare lo sviluppo della carriera delle persone altamente sensibili.

L'integrazione della sensibilità ambientale con i costrutti di vocazione, significato e volontà fornisce un quadro completo per migliorare la pratica della consulenza di carriera, consentendo agli operatori di sostenere meglio le persone altamente sensibili (HSP) nel loro sviluppo professionale. Basato su una comprensione sfumata dell'elaborazione unica delle informazioni sensoriali da parte degli HSP (Acevedo et al., 2014; Pluess, 2015; Pluess et al., 2023) e delle sue implicazioni per le aspirazioni e la soddisfazione della carriera (Dik & Duffy, 2015; Duffy et al., 2016b), questo approccio facilita una metodologia di consulenza e coaching su misura. Fornisce un quadro completo per comprendere come le caratteristiche personali e gli attributi lavorativi interagiscono per influenzare lo sviluppo e il benessere della carriera e sottolinea l'importanza di considerare sia le differenze individuali sia gli aspetti qualitativi del lavoro per creare ambienti di lavoro inclusivi e di supporto. Questa metodologia riconosce l'intricata relazione tra la sensibilità di un individuo e le sue esperienze professionali e lavorative, promuovendo così percorsi di carriera più soddisfacenti per gli HSP (Ellis et al., 2011; Greven et al., 2019). Il documento invita a rivalutare gli approcci tradizionali alla consulenza e al coaching di carriera e a promuovere strategie che tengano conto delle sensibilità e dei punti di forza unici di questi individui.

Con la continua evoluzione della psicologia professionale e organizzativa, l'integrazione dei risultati della ricerca sulla sensibilità ambientale promette di promuovere esperienze lavorative più soddisfacenti e significative per tutti, in particolare per coloro che si muovono nel mondo del lavoro con una maggiore sensibilità.

### 3. Il ruolo del richiamo nello sviluppo della carriera per gli HSP



Il concetto di lavoro come vocazione è diventato sempre più popolare nei campi della psicologia vocazionale e del comportamento organizzativo, con una crescita esponenziale da meno di 10 articoli accademici a oltre 500 negli ultimi 15 anni. Nonostante la sua comparsa relativamente recente nel discorso accademico, l'idea del lavoro come vocazione ha radici culturali profonde che risalgono al XVI secolo, in particolare con Martin Lutero, che introdusse l'idea rivoluzionaria che tutte le forme di lavoro onesto potessero avere un significato spirituale, non solo gli sforzi monastici (Dik et al, 2023). Negli ultimi anni il concetto ha acquisito una notevole importanza, come dimostra la proliferazione della letteratura popolare, delle risorse online e dei servizi di consulenza relativi alla vocazione, che indicano un crescente fascino per l'idea (Thompson & Bunderson, 2019). Questa crescita coincide anche con quella che alcuni considerano una tendenza generazionale a enfatizzare il lavoro significativo e a vivere la propria vocazione (Ng et al. 2010, Twenge 2014, Twenge et al. 2010). Questa tendenza evidenzia il crescente interesse e la rilevanza della nozione di lavoro come vocazione nella società contemporanea.

### 3.1 Definire la vocazione alla carriera

Duffy et al. (2018) descrivono la vocazione alla carriera come un costrutto complesso che comprende elementi di significato, motivazione prosociale e senso di attrazione verso una particolare vocazione, sia per desideri interni che per influenze esterne. In questo contesto, il significato consiste nel trovare un senso e uno scopo personale nel proprio lavoro, mentre la motivazione prosociale è la spinta ad aiutare gli altri o a contribuire a un bene più grande. Il concetto di chiamata interna/esterna comprende la sensazione di essere spinti verso un particolare tipo di lavoro. Questa nozione di vocazione è vista come un orientamento cruciale verso la propria carriera (Zhang et al., 2015) ed è considerata influente nelle prime fasi dello sviluppo professionale (Hirschi & Herrmann, 2013). Il periodo dell'università e della formazione professionale coincide tipicamente con l'età adulta emergente, una fase dello sviluppo caratterizzata dai compiti chiave della formazione dell'identità (Arnett, 2004; Wider et al., 2023), comprese le scelte di carriera critiche. L'età adulta emergente, che va dai 18 ai 29 anni circa (Arnett et al., 2014), è un periodo in cui si dedicano notevoli sforzi all'istruzione e all'esplorazione di diversi percorsi professionali prima di impegnarsi in un percorso di carriera intorno ai 30 anni, come delineato nella teoria contemporanea dell'età adulta consolidata di Mehta (2020).

La ricerca sulla vocazione sottolinea il profondo impatto della vocazione sulla carriera e sul benessere degli individui, evidenziando al contempo l'importanza di mettere gli individui in condizione di vivere la propria vocazione per ottenere risultati ottimali.

Le persone che sperimentano una vocazione nella loro carriera spesso riportano numerosi benefici, che vanno da atteggiamenti lavorativi positivi, come l'aumento dell'autoefficacia nelle

decisioni di carriera, l'impegno e la soddisfazione sul lavoro, al miglioramento delle prestazioni. Questa tendenza è osservata a livello globale, con ricerche in oltre 20 Paesi che confermano questi benefici (ad esempio, Goldfarb, 2018; Hagmaier & Abele, 2012; Praskova et al., 2014; Rothmann & Hamukang'andu, 2013; Shim & Yoo, 2012; Zhang et al., 2015). In particolare, tra gli studenti esiste una forte correlazione tra il senso di vocazione e la soddisfazione accademica (Duffy et al., 2011), nonché con l'autoefficacia di carriera e l'autoefficacia decisionale di carriera (Domene, 2012; Hirschi & Herrmann, 2013; Dik et al., 2008). Inoltre, le persone con una vocazione spesso si sentono più a loro agio nelle scelte di carriera, apprezzano maggiormente le loro occupazioni e dimostrano livelli più elevati di motivazione intrinseca, significato del lavoro e adattabilità nella loro carriera (ad esempio, Dik et al., 2012; Douglass & Duffy, 2015). Questi risultati illustrano che gli studenti con una vocazione tendono ad affrontare le decisioni di carriera con fiducia e volontà di affrontare le sfide future, anche se è importante notare che questi studi trasversali non stabiliscono la causalità.

Nel mondo professionale, la percezione di una vocazione è fortemente correlata alla soddisfazione lavorativa, all'attaccamento all'organizzazione e a una minore probabilità di burnout e di intenzioni di turnover (ad esempio, Duffy et al., 2011; Bunderson & Thompson, 2009; Yoon et al., 2017; Cardador et al., 2011). Sebbene la ricerca si sia concentrata meno sulla performance lavorativa, i dati preliminari suggeriscono associazioni positive con le commissioni di vendita, la performance dei compiti, il successo di carriera, l'occupabilità e la competenza lavorativa (Park et al., 2016; Lee et al., 2018; Lysova et al., 2018; Guo et al., 2014). I lavoratori con una vocazione tendono a essere più impegnati, a lavorare più ore e a mostrare maggiori comportamenti di cittadinanza organizzativa (Xie et al., 2016), suggerendo significativi benefici organizzativi.

Inoltre, la vocazione è associata al benessere psicologico generale, tra cui il significato della vita, l'entusiasmo, la soddisfazione per la salute, il benessere emotivo e l'adattamento psicologico (ad esempio, Dik et al., 2012; Peterson et al., 2009; Wrzesniewski et al., 1997; Rawat & Nadavulakere, 2015; Steger et al., 2010). Ciò suggerisce che l'appagamento derivante dal perseguire una vocazione lavorativa si estende a una più ampia soddisfazione di vita.

La ricerca ha anche esplorato i meccanismi attraverso i quali la vocazione influenza questi risultati positivi, identificando vari fattori di moderazione e mediazione, come le autovalutazioni di base, la motivazione, la nazionalità, gli obiettivi e la fonte della vocazione (ad esempio, Dik et al., 2019; Duffy et al., 2018; Thompson & Bunderson, 2019). Tra questi, la significatività del lavoro e l'impegno nella carriera emergono come mediatori significativi, spiegando il legame tra la vocazione e l'aumento dell'impegno e della soddisfazione lavorativa in diversi studi (ad esempio, Duffy et al., 2011; Hirschi, 2012).

È interessante notare che la nozione di vivere una vocazione svolge un ruolo di mediazione cruciale, con evidenze che suggeriscono che la realizzazione di una vocazione sul lavoro predice esiti positivi più fortemente della semplice percezione di una vocazione (ad esempio, Duffy et al., 2013). Gli studi longitudinali chiariscono ulteriormente l'interazione dinamica tra la vocazione e i suoi effetti positivi, evidenziando influenze dirette e reciproche nel tempo (ad esempio, Dobrow & Tosti-Kharas, 2011; Hirschi & Herrmann, 2012; Praskova et al., 2014).

Per le persone altamente sensibili (HSP), il concetto di chiamata assume un significato ulteriore. Le HSP hanno un livello elevato di sensibilità all'elaborazione sensoriale che le porta a sperimentare e a rispondere all'ambiente in modo più profondo rispetto alle loro controparti meno sensibili (Aron & Aron, 1997). Questa caratteristica intrinseca degli HSP rende l'allineamento dei valori personali con il lavoro non solo preferibile, ma essenziale per il loro benessere generale e la loro soddisfazione lavorativa. Una carriera che risuoni con i valori fondamentali, lo scopo e il desiderio di fare la differenza di un HSP può essere particolarmente appagante, in quanto si allinea con l'elaborazione profonda degli input sensoriali e degli stimoli emotivi.

L'integrazione dei valori personali con la vita professionale è fondamentale per gli HSP. Permette loro di trovare un significato maggiore nel lavoro e di affrontare il proprio ruolo con un senso di scopo e di impegno. Questo allineamento può mitigare il potenziale di sovrastimolazione e stress sul posto di lavoro, sfide comuni per gli HSP, fornendo loro un ruolo che sentono intrinsecamente gratificante e congruente con la loro identità (Aron, 1996; Schmitt, 2022; Golonka & Gulla, 2021).

Per gli HSP, la ricerca di una vocazione nel loro sviluppo professionale è un modo per utilizzare le loro sensibilità uniche in modo da promuovere la crescita personale e professionale. Trovando e impegnandosi in un lavoro profondamente allineato con i loro valori e le loro aspirazioni, gli HSP possono raggiungere un senso di appagamento e soddisfazione che va oltre le misure convenzionali del successo professionale.

### 3.2 Il rovescio della medaglia della carriera

Tuttavia, l'esplorazione della vocazione nel contesto della sensibilità ambientale rivela un panorama ricco di sfumature, in cui i benefici intrinseci del perseguire una vocazione possono essere accompagnati da sfide significative, in particolare per le persone altamente sensibili (HSP). La ricerca suggerisce che, sebbene la vocazione possa offrire una profonda realizzazione e un allineamento tra i valori personali e la vita professionale, è anche un'arma a doppio taglio che presenta difficoltà uniche per le HSP.

Gli HSP, caratterizzati da un'elaborazione profonda delle informazioni sensoriali e da un'elevata reattività emotiva (Aron & Aron, 1997), possono sperimentare in modo più acuto le sfaccettature più oscure della vocazione. Ad esempio, Bunderson e Thompson (2009) hanno evidenziato che i guardiani di zoo con un forte senso di vocazione si sentivano spinti da un dovere morale, che li portava ad accettare sacrifici legati al lavoro e a diventare ipercritici nei confronti delle azioni delle loro organizzazioni. Questo senso di responsabilità accentuato e questa prospettiva critica possono essere particolarmente impegnativi per gli HSP, che già elaborano il loro ambiente di lavoro in modo più intenso e possono sentire queste pressioni più profondamente.



Allo stesso modo, Schabram e Maitlis (2017) hanno descritto come gli operatori del settore della cura degli animali, spinti dalla loro vocazione, affrontino le emozioni negative derivanti dalle sfide alla loro vocazione, con alcuni percorsi che portano ad allontanarsi dalle loro organizzazioni. Questa agitazione emotiva può essere amplificata per gli HSP, che possono trovare la dissonanza tra la loro vocazione e le realtà organizzative più angosciante, potenzialmente esacerbando il tributo emotivo e portando a tassi più elevati di turnover o insoddisfazione.

I risultati di Dobrow e Tosti-Kharas (2012), secondo cui gli studenti di musica con un forte senso di vocazione possono ignorare i feedback negativi sulla carriera, possono avere implicazioni anche per gli HSP. La loro elaborazione profonda può renderli più suscettibili ai bias di conferma, interpretando selettivamente le informazioni che si allineano con la loro vocazione e ignorando i feedback critici necessari per la crescita professionale.

Inoltre, lo studio di Jo et al. (2018) che collega la vocazione a un aumento del burnout e del PTSD tra i vigili del fuoco solleva preoccupazioni sulla vulnerabilità degli HSP in professioni ad alto stress. L'intenso coinvolgimento emotivo delle HSP nel loro lavoro potrebbe esacerbare gli effetti del burnout e dello stress, soprattutto se la loro vocazione richiede una costante esposizione a situazioni traumatiche.

Infine, gli studi di Berg et al. (2010) e Duffy et al. (2016c) suggeriscono che l'incapacità di realizzare una vocazione percepita può portare al rimpianto e a una minore soddisfazione di vita. Questo effetto può essere particolarmente importante per gli HSP, la cui sensibilità ambientale può aumentare l'impatto emotivo delle vocazioni non realizzate, portando a una maggiore angoscia e insoddisfazione.

Alla luce della sensibilità ambientale, diventa chiaro che la vocazione può fornire una direzione e una realizzazione significative, ma richiede anche un'attenta navigazione per mitigare i potenziali esiti negativi. Per gli HSP è fondamentale comprendere le potenziali sfide associate a una vocazione, come l'aumento dello stress, le turbolenze emotive e il potenziale di insoddisfazione. Questa consapevolezza può guidare gli individui, i consulenti e i coach di carriera e i professionisti delle risorse umane nello sviluppo di strategie che sfruttino gli aspetti positivi di una vocazione, salvaguardando al contempo le sue potenziali insidie, favorendo in ultima analisi un percorso di carriera più sostenibile e soddisfacente per gli HSP.

### 3.3 Misure della vocazione alla carriera

La vocazione al lavoro può essere misurata con strumenti e approcci diversi. Un approccio consiste nell'utilizzare misure multidimensionali che colgono diversi aspetti della vocazione. Ad esempio, il Calling and Vocation Questionnaire (CVQ) e la Brief Calling Scale (BCS) sono due strumenti che valutano la presenza e la ricerca della vocazione (Gargi et al., 2022). È stato dimostrato che questi strumenti hanno una buona affidabilità e validità e forniscono un'analisi multidimensionale e a grana più fine della vocazione (Ryan et al., 2015).

La Unified Multidimensional Calling Scale (UMCS) si basa su item pubblicati in precedenza e combina due modelli in un quadro completo che misura la vocazione attraverso sette sfaccettature: Passione, Scopo, Sacrificio, Pervasività, Orientamento prosociale, Chiamata trascendente e Identità (Vianello et al., 2018).

Un altro approccio è quello di sviluppare una scala che catturi la passione consumistica e significativa che le persone provano per un particolare ambito. La scala a 12 item sviluppata in uno studio di Dobrow e Tosti-Kharas (2011) ha dimostrato affidabilità e validità nei vari contesti e nel tempo (Bryan et al., 2012). Questa scala può essere utilizzata per valutare la soddisfazione per la vocazione, l'autoefficacia legata alla carriera, l'identità professionale e altri fattori correlati (Dobrow & Tosti-Kharas, 2011). Nel complesso, queste misure forniscono metodi psicometricamente validi per misurare la vocazione al lavoro e possono contribuire alla ricerca sulla vocazione, sul significato del lavoro e sulle carriere.

La Tabella 1 riassume le caratteristiche di questi strumenti, comprese le loro caratteristiche principali, gli esiti misurati e la rilevanza per la HSP.

Tabella 1 - Misure di chiamata. Nostra elaborazione.

Nome dello strumento	Caratteristiche principali dello strumento	Risultati misurati	Rilevanza per la HSP
Questionario sulla chiamata e sulla vocazione (CVQ)	Valutare la presenza e la ricerca della vocazione	Vocazione, chiamata, soddisfazione nella carriera	Potenzialmente alto grazie all'attenzione al significato e allo scopo personale
Scala di chiamata breve (BCS)	Breve misura per la valutazione della chiamata	Chiamata, soddisfazione di carriera, identità professionale	Potenzialmente alto a causa dell'attenzione alla vocazione e alla soddisfazione personale
Scala di chiamata multidimensionale unificata (UMCS)	Misura la chiamata attraverso sette sfaccettature	Passione, scopo, sacrificio, pervasività, orientamento prosociale, vocazione trascendente, identità.	Elevato, in quanto copre aspetti come la passione, la chiamata trascendente, la propositività e l'identità che sono rilevanti per gli HSP

Nome dello strumento	Caratteristiche principali dello strumento	Risultati misurati	Rilevanza per la HSP
Scala a 12 voci	Cattura la passione consumistica e significativa per un dominio	Soddisfazione per la vocazione, autoefficacia nella carriera, identità professionale.	Alto, grazie alla sua attenzione per la passione e il coinvolgimento significativo

È importante notare che la tabella è stata costruita sulla base delle informazioni generali disponibili e dell'uso tipico di tali strumenti nella ricerca occupazionale, organizzativa e comportamentale. La rilevanza per gli HSP si deduce dalla natura degli strumenti e dalla loro attenzione a variabili operative come la passione, lo scopo e il significato personale, che probabilmente sono importanti per gli HSP.

#### 4. Significato del lavoro e sensibilità ambientale

La ricerca contemporanea nelle scienze sociali parte dalla convinzione che il lavoro sia una componente fondamentale di una vita soddisfacente.

Recentemente si è assistito a una crescita significativa dell'interesse e della ricerca sul lavoro significativo, catalizzata dallo sviluppo di strumenti di misurazione e da una maggiore consapevolezza pubblica. Questo campo fiorente ha visto un notevole incremento dell'attività accademica, con un aumento vertiginoso delle citazioni sul lavoro significativo. L'espansione della ricerca in questo settore è supportata da recensioni complete, manuali e libri orientati ai professionisti che esplorano la natura multiforme del lavoro significativo e le sue implicazioni (You et al., 2021; Bailey et al., 2019; Lysova et al., 2018; Steger, 2017, 2019; Madden et al., 2019; Dik et al., 2013).

##### 4.1 Definizione di lavoro significativo

Sebbene vi sia consenso su questa nozione, le definizioni di lavoro significativo variano ampiamente, molte delle quali derivano da tentativi empirici di quantificare il concetto piuttosto che da fondamenti teorici. Una delle definizioni teoriche più convincenti sostiene che, per

essere considerato significativo, il lavoro deve non solo generare un senso personale di significato per il dipendente, ma anche essere riconosciuto per il suo valore etico o morale al di là dell'individuo (Yeoman et al., 2019). Da questa prospettiva, esaminare il lavoro significativo significa valutare se le carriere offrono condizioni psicologicamente attraenti (ad esempio, autonomia, rispetto) e strutturalmente favorevoli (ad esempio, libertà, sicurezza), oltre a considerare i contributi etici o morali del lavoro.

Discussioni più recenti sul lavoro significativo hanno ampliato il concetto, includendo il perseguimento di carriere e attività lavorative personalmente significative, al di là dei semplici compiti lavorativi. Questa prospettiva sottolinea l'importanza di allineare il lavoro ai valori, ai punti di forza, alle motivazioni e agli interessi individuali. Tuttavia, le discussioni contemporanee riconoscono anche il ruolo del contesto, tra cui la giustizia sociale e l'accesso a un lavoro dignitoso, nel dare forma a un lavoro significativo. Nonostante il crescente riconoscimento di questi fattori contestuali, la ricerca dà ancora largamente la priorità alle valutazioni soggettive degli individui sulla significatività del loro lavoro (Lysova et al., 2019).

L'evoluzione della ricerca sul lavoro significativo dalle sue origini psichiatriche alla sua attuale importanza negli studi di business e management riflette un'espansione significativa. Inizialmente influenzato dal modello delle caratteristiche del lavoro di Hackman e Oldham (1976), che vedeva il lavoro significativo attraverso la lente delle caratteristiche del compito lavorativo, il campo si è poi spostato verso una comprensione più olistica. Wrzesniewski et al. (1997) hanno collegato il lavoro significativo al concetto più ampio di vocazione, sottolineando il ruolo del lavoro nella vita di una persona piuttosto che i suoi soli aspetti legati al compito.

Gli studi contemporanei sul lavoro significativo, pur essendo diversi, condividono temi comuni che sottolineano l'integrazione dell'intero sé nel lavoro, l'equilibrio tra i diversi aspetti di sé e del lavoro e il perseguimento del lavoro come espressione autonoma del proprio scopo. Ricercatori come Chalofsky (2003), Lips-Wiersma e Morris (2009) e Rosso et al. (2010) hanno sviluppato ulteriormente queste idee, esplorando come il lavoro significativo implichi l'espressione di sé, lo sviluppo e la realizzazione del proprio potenziale, la connessione con gli altri e il contributo a un bene più grande.

Comprendere il lavoro significativo significa riconoscerne le caratteristiche uniche e le differenze rispetto al concetto di vocazione. Sebbene entrambi i concetti siano parte integrante della realizzazione personale e della psicologia vocazionale, essi affrontano aspetti diversi dell'impegno di un individuo nei confronti del proprio lavoro.

La differenza principale tra lavoro significativo e vocazione risiede nella loro origine e nel loro obiettivo. Il lavoro significativo si concentra maggiormente sul contenuto e sull'impatto del lavoro stesso, sottolineando il significato e la realizzazione che derivano dalla natura del lavoro e dai suoi risultati. La vocazione, invece, è più legata alla spinta interiore e alla convinzione personale di un individuo verso un particolare tipo di lavoro o di percorso professionale, spesso legato a un senso più profondo di scopo o di dovere che va oltre la semplice soddisfazione lavorativa o il successo di carriera.

Inoltre, il lavoro significativo può essere coltivato o trovato in una varietà di occupazioni e settori, suggerendo che gli individui possono trarre significato da qualsiasi lavoro che sia coerente con i loro valori e dia un contributo positivo al mondo. Una vocazione, tuttavia, è solitamente vissuta come una direzione specifica e spesso immutabile nella propria vita professionale, che spinge un individuo a perseguire una particolare carriera o impegno professionale.

In sintesi, sebbene non esista un'unica teoria che racchiuda il lavoro significativo, il discorso prevalente identifica tre attributi principali: il valore funzionale dei compiti lavorativi, l'esperienza psicologica della significatività e le implicazioni etiche del proprio lavoro. Insieme, questi elementi sottolineano che il lavoro significativo non solo soddisfa le aspirazioni individuali, ma dà anche un contributo positivo alla società. Sebbene sia il lavoro significativo che la vocazione contribuiscano in modo significativo alla soddisfazione professionale e alla realizzazione personale, lo fanno attraverso meccanismi e origini diverse: il primo attraverso la natura e l'impatto del lavoro stesso, l'altro attraverso una spinta personale, a volte spirituale, a soddisfare un ruolo o uno scopo particolare.

Gli studi empirici hanno costantemente dimostrato l'impatto positivo del lavoro significativo sui risultati individuali e organizzativi. I dipendenti che percepiscono il proprio lavoro come significativo riportano una maggiore soddisfazione lavorativa, coinvolgimento, creatività e impegno, oltre a un minore assenteismo e intenzioni di turnover (Kamdron, 2005; Sparks & Schenk, 2001; Harpaz & Fu, 2002; Johnson & Jiang, 2017; Steger et al., 2013; Cohen-Meitar et al., 2009; Montani et al., 2017; Johns et al., 1992; Steger et al., 2012; Soane et al., 2013; Fairlie, 2011). Questi risultati sottolineano la necessità di ulteriori ricerche per chiarire la causalità e le potenziali influenze reciproche o i fattori esterni che contribuiscono a queste relazioni.

Inoltre, il lavoro significativo migliora il clima organizzativo attraverso comportamenti che vanno oltre i requisiti del lavoro e approfondiscono l'impegno dei dipendenti nei confronti dei loro ruoli e della missione più ampia delle loro organizzazioni. Le pratiche di leadership che promuovono il lavoro significativo, come la leadership trasformazionale e spirituale, sono fondamentali per coltivare questi ambienti positivi (You et al., 20-21; Judge & Piccolo, 2004; Duchon & Plowman, 2005; McCrae, Boreham, & Ferguson, 2011).

Anche il legame tra lavoro significativo e benessere generale è ben documentato, con studi che evidenziano legami con la soddisfazione di vita, il benessere, le emozioni positive, la resilienza e un più sano equilibrio tra lavoro e vita privata (Steger et al., 2010; Douglass et al., 2016; Arnold et al., 2007; Steger et al., 2013; Van Windgerden & Poell, 2019; Daniel, 2015; McCrae et al., 2011; Tummers & Knies, 2013). Queste ricerche, che spesso utilizzano il WAMI per la misurazione, rafforzano l'idea che il lavoro significativo contribuisca in modo significativo alla realizzazione personale e al successo organizzativo.

L'evidenza teorica suggerisce che gli effetti positivi del lavoro significativo derivano dal suo allineamento con la propria identità, dal perseguimento degli obiettivi di vita e dalla motivazione intrinseca, sebbene l'evidenza empirica che esplora questi meccanismi sia limitata.



In particolare, la ricerca longitudinale suggerisce che le iniziative volte a migliorare la significatività del lavoro, come l'uso dei punti di forza e il job crafting, possono portare a una maggiore percezione del lavoro significativo (You et al., 2021; Tims et al., 2016).

#### 4.2 L'importanza del lavoro significativo per gli HSP

Comprendere la natura del lavoro significativo e come si differenzia dalla vocazione è fondamentale per apprezzarne il ruolo nella vita delle persone altamente sensibili (HSP). Il lavoro significativo, come concettualizzato nelle scienze sociali contemporanee, è un lavoro che non solo genera un senso soggettivo di significato per l'individuo, ma che si ritiene abbia anche un significato al di là dell'individuo, comprendendo benefici morali o etici (Yeoman et al., 2019). Questo duplice criterio - la realizzazione personale unita a un contributo sociale più ampio - risuona profondamente con gli HSP, la cui maggiore profondità di elaborazione può portare a un maggiore bisogno di significato e di impegno etico nel loro lavoro (Malinakova et al., 2021; Gulla & Golonka, 2021).

Il ruolo critico del lavoro significativo nella promozione del benessere eudaimonico degli HSP

Per gli HSP, il lavoro significativo non è solo un lavoro, ma una componente essenziale del loro benessere eudaimonico. Le caratteristiche intrinseche delle HSP, come l'elaborazione profonda, l'elevata riflessività e l'acuta consapevolezza delle sottigliezze, rafforzano il loro desiderio di un lavoro che non solo sia personalmente soddisfacente, ma che dia anche un contributo positivo al mondo circostante. Questo allineamento tra il proprio lavoro e i propri valori e standard etici è cruciale per gli HSP, in quanto fornisce un senso di scopo che trascende la mera soddisfazione professionale e si collega a sfere più profonde di realizzazione personale e contributo alla società.

L'interazione tra sensibilità ambientale e ricerca di un lavoro significativo.

La ricerca di un lavoro significativo tra gli HSP è ulteriormente sfumata dalla loro sensibilità ambientale. La ricerca suggerisce che gli HSP hanno una capacità unica di rispondere più intensamente non solo agli aspetti negativi dell'ambiente di lavoro, ma anche alle esperienze e alle risorse positive, consentendo loro di trarre maggiore soddisfazione dal lavoro in condizioni ottimali (Elst et al., 2019). Tuttavia, questa maggiore sensibilità significa anche che gli HSP possono sentirsi più sopraffatti dalle richieste di lavoro impegnative, evidenziando l'importanza di un ambiente di lavoro favorevole e ricco di risorse per promuovere il loro impegno e il loro benessere.

Il modello richieste-risorse lavorative, esteso per includere la sensibilità all'elaborazione sensoriale (SPS) come fattore critico nel funzionamento dei dipendenti, evidenzia il duplice ruolo della SPS come risorsa personale e potenziale vulnerabilità (Bakker et al., 2014; Elst et al., 2019). Questa dualità evidenzia la complessa interazione tra la sensibilità ambientale di un



HSP e la sua ricerca di un lavoro significativo, suggerendo che mentre gli HSP possono prosperare e trovare profonda soddisfazione in ruoli che si allineano con i loro valori, possono anche essere più vulnerabili alle pressioni e alle richieste del posto di lavoro.

In sostanza, il percorso verso un lavoro significativo per gli HSP è caratterizzato dalla ricerca di un equilibrio tra la realizzazione personale e il contributo etico, tra l'abbracciare la propria sensibilità come punto di forza e la gestione delle sfide che essa può presentare sul posto di lavoro. Comprendendo e affrontando le esigenze e le predisposizioni uniche degli HSP, sia gli individui che le organizzazioni possono aiutarli meglio a trovare e a prosperare in un lavoro veramente significativo.

### 4.3 Misure del significato del lavoro

Le misure del lavoro significativo si dividono in due categorie: unidimensionali e multidimensionali. La misura unidimensionale più antica e riconosciuta è stata sviluppata insieme al Job Characteristics Model da Hackman e Oldham, che hanno introdotto un modo per valutare come i dipendenti vedono il loro lavoro in termini di significato, valore e utilità attraverso la Job Diagnostic Survey (JDS; Hackman & Oldham, 1975). Questa scala a quattro item chiede di conoscere le opinioni personali e percepite dei colleghi sul significato dei compiti lavorativi. Questa misura di base ha ispirato ulteriori sviluppi, tra cui la sottoscala Meaning di Spreitzer (1995) e la Meaningful Work Scale di May, Gilson e Harter (2004), che mostra una forte coerenza interna ( $\alpha = .90$ ) nel valutare l'importanza e il significato del lavoro. Tuttavia, le proprietà psicometriche di queste misure non sono state ampiamente valutate e il loro uso nella ricerca sui modelli di caratteristiche del lavoro è stato limitato o sostituito da proxy per il lavoro significativo. Altre misure unidimensionali di Arnold, Turner, Barling, Kelloway, & McKee (2007) e Treadgold (1999) mostrano un'affidabilità accettabile, ma mancano di un'ampia validazione psicometrica, lasciando dubbi sulla loro struttura dimensionale e sull'applicabilità transculturale.

D'altra parte, le misure multidimensionali tendono a basarsi su metodologie più approfondite e su relazioni dettagliate delle proprietà psicometriche. Ad esempio, Lips-Wiersma e Wright (2012) hanno introdotto la Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS), basata su precedenti studi qualitativi, che comprende sette dimensioni del lavoro significativo identificate attraverso l'analisi fattoriale esplorativa e confermativa. Nonostante l'approccio innovativo, gli indici di adattamento al modello della CMWS suggeriscono la necessità di un ulteriore perfezionamento. Il Work and Meaning Inventory (WAMI; Steger et al., 2012), uno strumento a 10 item che valuta tre dimensioni del lavoro significativo, si distingue per la sua solidità psicometrica. Stabilito attraverso una revisione della letteratura e un'analisi dei fattori, il WAMI è stato convalidato in più lingue e Paesi, il che lo rende la misura multidimensionale del lavoro significativo più utilizzata (Bailey et al., 2019). Tra le misure multidimensionali, la WAMI è l'unica che ha dimostrato solidità psicometrica, fornendo uno strumento affidabile e completo per lo studio del lavoro significativo in una varietà di contesti.

La tabella 2 riassume il Work and Meaning Inventory (WAMI), il Job Diagnostic Survey (JDS), la sottoscala Meaning di Spreitzer e la Meaningful Work Scale di May, Gilson e Harter insieme al WAMI. La tabella illustra le caratteristiche principali di ogni strumento, i risultati che misura e la sua rilevanza per le persone altamente sensibili (HSP).

Tabella 2 - Misure del lavoro significativo. Nostra elaborazione.

Nome dello strumento	Caratteristiche principali dello strumento	Risultati misurati	Rilevanza per la HSP
Inventario del lavoro e del significato (WAMI)	Valuta tre componenti fondamentali del lavoro significativo: significato e scopo, contributo al significato più ampio della vita e contributo positivo al bene comune.	Significato positivo Significato attraverso il lavoro Motivazioni di maggior interesse Punteggio complessivo del lavoro significativo	Alta rilevanza dovuta al bisogno degli HSP di un lavoro significativo e appagante che sia in linea con i loro valori e contribuisca al loro benessere.
Indagine diagnostica sul lavoro (JDS)	Sviluppato insieme al Modello delle caratteristiche del lavoro per valutare come i dipendenti vedono il loro lavoro in termini di significato, valore e utilità.	Motivazione dei dipendenti Prestazioni lavorative Soddisfazione lavorativa	Potenzialmente rilevante in quanto misura gli aspetti della progettazione del lavoro che possono influenzare la significatività e la soddisfazione che gli HSP traggono dal loro lavoro.
Sottoscala del significato di Spreitzer	Fa parte di una misura più ampia di empowerment psicologico, che si concentra sul significato del lavoro.	Significatività del lavoro come parte dell'empowerment psicologico	Alta rilevanza in quanto misura direttamente la significatività del lavoro, che è un aspetto critico per gli HSP nel trovare un lavoro soddisfacente.
Scala del lavoro significativo	Misura l'importanza e il significato del lavoro, mostrando una forte coerenza interna.	Importanza e significato del lavoro	Alta rilevanza in quanto valuta il significato e l'importanza del lavoro per un individuo, allineandosi al desiderio

Nome dello strumento	Caratteristiche principali dello strumento	Risultati misurati	Rilevanza per la HSP
(May, Gilson e Harter)			degli HSP di un lavoro mirato.

Ciascuno di questi strumenti offre una prospettiva unica sulla significatività e sul significato del lavoro, che è particolarmente rilevante per gli HSP che spesso cercano un significato e uno scopo più profondi nella loro carriera. La Job Diagnostic Survey (JDS) fornisce una valutazione più completa delle caratteristiche del lavoro che possono influenzare la soddisfazione e la motivazione, che possono influenzare la percezione degli HSP della significatività del loro lavoro. La sottoscala del significato di Spreitzer e la scala del lavoro significativo misurano direttamente gli aspetti del lavoro che probabilmente risuonano con i valori e i bisogni degli HSP di un impegno significativo nella loro carriera.

La WAMI è particolarmente importante per gli HSP perché misura gli aspetti del lavoro che sono fondamentali per la loro soddisfazione lavorativa e il loro benessere generale. Gli HSP hanno maggiori probabilità di prosperare in ruoli in cui sentono che il loro lavoro è significativo e contribuisce a un bene più grande, in linea con le componenti fondamentali valutate dalla WAMI. Ciò rende la WAMI uno strumento prezioso per la ricerca e la pratica che coinvolge gli HSP, aiutando a identificare ambienti di lavoro e ruoli che supportano le loro esigenze uniche e il loro potenziale di contributo.

## 5. Volontà di lavoro

Mentre alcuni possono sentire un'attrazione intrinseca verso un lavoro significativo, molti individui incontrano barriere che limitano la loro capacità di scegliere liberamente questo percorso (Blustein, 2006). La volizione lavorativa si riferisce alla volontà di prendere decisioni legate al lavoro nonostante i vincoli esterni [16]. Nelle attività professionali reali, gli studenti devono scendere a compromessi e sperimentare frustrazioni causate, tra l'altro, da confusione di valori, indecisione e vincoli esterni [17]. La volontà lavorativa è la volontà di sviluppare e raggiungere gli obiettivi di carriera superando queste difficoltà, insieme alla convinzione che le opportunità di carriera future saranno disponibili (Kwon, 2019). Grazie a queste caratteristiche, la volontà lavorativa è emersa come un fattore che influenza positivamente la soddisfazione accademica [18,19], la soddisfazione lavorativa [20] e la soddisfazione di vita [21].

### 5.1 Definizione di volizione lavorativa



La volizione lavorativa, definita come autonomia percepita nella scelta della carriera nonostante le barriere (Duffy et al., 2012), è diventata un punto focale della psicologia professionale. Questa enfasi riflette il crescente riconoscimento dell'influenza dei privilegi sulle decisioni di carriera e sfida la prospettiva storicamente centrata sull'individuo delle teorie dominanti sullo sviluppo della carriera (Blustein, 2006; Duffy et al., 2016b).

La volontà lavorativa emerge da considerazioni sul potere e sul privilegio (Blustein, 2006; Duffy, Bott, Allan, et al., 2012), evidenziando come l'oppressione sistemica colpisca coloro che hanno identità emarginate (ad esempio, donne, persone di colore, popolazioni LGBTQ+). Questi gruppi devono affrontare barriere strutturali ed economiche, che ispirano le basi teoriche della volontà lavorativa. Tuttavia, la volontà lavorativa va oltre le semplici barriere e si concentra invece sulla percezione della scelta di carriera in mezzo a questi ostacoli, che sono modellati sia da fattori esterni che da caratteristiche individuali (ad esempio, tratti di personalità, autoefficacia nella carriera; Duffy et al., 2012).

L'integrazione della volontà lavorativa nei modelli di sviluppo della carriera, in particolare nell'ambito del Psychology of Working Framework (PWF; Blustein, 2006; Blustein, 2013), ne evidenzia l'importanza. Il PWF, e successivamente la Psychology of Working Theory (PWT; Duffy et al., 2016b), critica il pregiudizio privilegiato delle teorie vocazionali tradizionali proponendo la volontà lavorativa come mediatore cruciale tra le barriere contestuali e il raggiungimento di un lavoro dignitoso. Questa teoria sostiene che la percezione della propria capacità di scegliere il proprio percorso professionale è un meccanismo importante attraverso il quale i vincoli economici e le esperienze di emarginazione influenzano i risultati di carriera (Duffy et al., 2016b).

La ricerca sulla volontà lavorativa e sui suoi legami con i fattori contestuali e i risultati di carriera è ancora agli inizi e indica un'interazione complessa e multidimensionale di variabili. Le esperienze di individui provenienti da contesti emarginati, ad esempio, illustrano come le barriere strutturali, ambientali, interpersonali e intrapersonali si intreccino con i punti di forza personali e i contesti di supporto per plasmare le scelte di carriera e le percezioni della volontà lavorativa. Questa complessità richiede un esame completo dei percorsi predittivi a diversi livelli - individuale, interpersonale e istituzionale - per comprendere appieno come interagiscono la volontà lavorativa e le variabili contestuali.

## 5.2 La relazione tra la volontà lavorativa, la sensibilità ambientale e la soddisfazione di carriera degli HSP.

La relazione tra la volontà lavorativa, la sensibilità ambientale e la soddisfazione della carriera tra gli individui altamente sensibili (HSP) è sfaccettata, e riflette i modi sfumati in cui la sensibilità innata interagisce con le scelte personali e la realizzazione della carriera. Identificati da un pronunciato sistema di pause di controllo, gli HSP spesso mostrano una maggiore cautela e deliberazione prima dell'azione, che può portare alla procrastinazione in

alcuni contesti (Aron, 2017). Se da un lato questo tratto è utile per promuovere un'analisi approfondita e una riflessione profonda, dall'altro può influenzare le loro traiettorie di carriera e la loro soddisfazione, richiedendo ambienti in cui la pianificazione riflessiva è valorizzata rispetto all'azione immediata.

La sensibilità ambientale degli HSP li dota di caratteristiche uniche come l'empatia, la creatività e l'acuto senso della giustizia, e aumenta la loro capacità di percepire la bellezza e l'intuizione (Aron, 2017). Tuttavia, le idee sbagliate della società possono etichettare queste persone come timide o chiuse in se stesse, compromettendo la loro autostima e potenzialmente ostacolando il loro avanzamento di carriera. In particolare, la sovrasaturazione di stimoli sociali rappresenta una sfida significativa, che spinge gli HSP verso ambienti che hanno meno probabilità di causare stress o sopraffazione.

Il ruolo dell'ambiente familiare è cruciale nel plasmare la percezione che gli HSP hanno della loro sensibilità. Un ambiente favorevole può permettere agli HSP di considerare la loro sensibilità come un punto di forza, consentendo loro di creare ambienti di lavoro appropriati che soddisfino le loro esigenze uniche (Aron, 2017). Al contrario, un'educazione meno favorevole può portare le HSP a considerare la loro sensibilità come un ostacolo e a lottare per trovare o creare condizioni di lavoro favorevoli, con conseguente insoddisfazione continua.

Nonostante queste sfide, l'alta sensibilità non deve essere interpretata come una mancanza di resilienza. Al contrario, gli HSP hanno la capacità di superare le difficoltà utilizzando i loro particolari punti di forza - come l'elaborazione precisa delle informazioni e l'osservazione sfumata - facilitati da una mentalità riflessiva. Questa capacità non solo aiuta a far fronte alle avversità, ma anche a pianificare strategicamente e a regolare le emozioni, portando potenzialmente a un adattamento efficace anche in circostanze difficili (Belsky & Pluess, 2009; Pluess & Belsky, 2013).

La propensione degli HSP a impegnarsi nell'imprenditoria, come discusso da Harms et al. (2019), rappresenta un percorso attraverso il quale possono utilizzare in modo creativo e produttivo la loro sensibilità ambientale. Impegnandosi in iniziative imprenditoriali, gli HSP hanno l'opportunità di adattare l'ambiente di lavoro alle loro sensibilità, aumentando così la loro indipendenza, la soddisfazione nella carriera e il successo. Questa spinta imprenditoriale sottolinea la capacità degli HSP di trasformare le sensibilità percepite in vantaggi strategici ed evidenzia la complessa causalità tra l'alta sensibilità, il riconoscimento delle opportunità e la formazione di intenzioni imprenditoriali.

La relazione tra la volontà lavorativa, la sensibilità ambientale e la soddisfazione di carriera degli HSP sottolinea l'importanza fondamentale di riconoscere e sfruttare le predisposizioni uniche degli HSP all'interno della forza lavoro. Promuovendo la comprensione di queste relazioni, è possibile creare ambienti di lavoro più inclusivi e di supporto che non solo tengano conto delle esigenze degli HSP, ma ne celebrino anche i contributi, portando in ultima analisi a una maggiore soddisfazione e successo nella carriera.

### 5.3 Misure della volontà lavorativa

Gli strumenti di misurazione della volontà lavorativa si rivolgono a gruppi demografici diversi, tra cui adulti e studenti lavoratori, per affrontare le sfide evolutive uniche di ciascun gruppo. La Work Volition Scale (WVS) per adulti (Duffy, Diemer, Perry, et al., 2012) comprende item che si concentrano sul presente, mentre la Work Volition Scale per studenti universitari (Duffy, Diemer, & Jadidian, 2012) comprende item che si concentrano sul futuro, valutando sia i livelli di volontà che i vincoli percepiti.

La WVS per adulti è suddivisa in tre sottoscale: volizione, che valuta la capacità percepita di fare scelte di carriera; vincoli finanziari, che valuta l'impatto percepito delle barriere finanziarie sulle scelte di carriera; e vincoli strutturali, che esamina l'influenza delle barriere strutturali sulle scelte di carriera. La versione per studenti ha due sottoscale: una per la volontà, con item come "Una volta entrato nel mondo del lavoro, posso facilmente trovare un nuovo lavoro se voglio", e un'altra per i vincoli, con item come "Sento che la mia situazione familiare limita i tipi di lavoro che potrei fare". Gli studi di convalida per entrambe le versioni della scala hanno dimostrato la loro affidabilità, con alpha di Cronbach che vanno da .70 a .89 per le sottoscale e da .86 a .92 per i punteggi totali. Hanno inoltre dimostrato la loro validità attraverso prove di validità di costruito e incrementale. Ad esempio, il WVS per adulti ha mostrato le correlazioni previste con costrutti quali il locus of control lavorativo, le autovalutazioni di base, i tratti di personalità adattivi, le barriere alla carriera e i compromessi di carriera. Inoltre, ha fornito una varianza aggiuntiva nella soddisfazione lavorativa oltre a quella spiegata da predittori consolidati come le autovalutazioni di base e i tratti di personalità (Duffy, Diemer, Perry, et al., 2012). Allo stesso modo, la versione per studenti si è correlata come previsto con l'autoefficacia nelle decisioni di carriera, le autovalutazioni di base, il locus of control sulla carriera, le barriere alla carriera e i tratti di personalità Big Five (Duffy, Diemer, & Jadidian, 2012).

La Tabella 3 include la Work Volition Scale per adulti lavoratori e studenti universitari, nonché il Work and Meaning Inventory (WAMI), con le loro caratteristiche principali, gli esiti misurati e la rilevanza per le persone altamente sensibili (HSP).

Tabella 3 - Misure del lavoro significativo. Nostra elaborazione.

Nome dello strumento	Caratteristiche principali dello strumento	Risultati misurati	Rilevanza per la HSP
Scala della volontà lavorativa	Misura la capacità percepita di fare scelte di carriera, i vincoli	Volontà Vincoli finanziari	Le HSP possono essere particolarmente sensibili ai vincoli che limitano le loro scelte di carriera, incidendo sulla loro

51

Nome dello strumento	Caratteristiche principali dello strumento	Risultati misurati	Rilevanza per la HSP
(versione per adulti)	finanziari e i vincoli strutturali.	Vincoli strutturali	soddisfazione lavorativa e sul loro benessere.
Scala della volontà lavorativa (versione per studenti)	Misura la capacità percepita di fare scelte di carriera future e i vincoli alla volontà degli studenti.	La volizione Vincoli alla volizione	Le HSP possono trarre beneficio dalla comprensione dei potenziali vincoli futuri, aiutando la pianificazione della carriera e riducendo l'ansia per le transizioni lavorative.

La Work Volition Scale, disponibile sia per adulti che per studenti, è particolarmente utile per le persone altamente sensibili (HSP), in quanto aiuta a identificare le barriere che possono limitare le loro scelte di carriera e influire sulla loro soddisfazione e sul loro benessere lavorativo. Utilizzando queste scale, le HSP possono diventare più consapevoli del loro ambiente di lavoro, perfezionare i loro sforzi di pianificazione della carriera e ridurre l'ansia associata ai loro percorsi professionali.

## 6. Implicazioni pratiche per consulenti di carriera, professionisti delle risorse umane e coach

È importante che i consulenti di carriera, i professionisti delle risorse umane e i coach riconoscano l'interazione unica tra la volontà lavorativa, la sensibilità ambientale e la soddisfazione di carriera, soprattutto quando supportano le persone altamente sensibili (HSP) nel loro sviluppo professionale.

L'integrazione di raccomandazioni e strategie basate sull'evidenza può migliorare significativamente le traiettorie di carriera degli HSP, promuovendo ambienti che alimentano la loro vocazione, il loro scopo e la loro volontà.

### 6.1 Raccomandazioni basate sull'evidenza per sostenere gli HSP

Comprendere la componente esistenziale. Lo sviluppo della carriera è profondamente intrecciato con le preoccupazioni esistenziali, in particolare per gli HSP che apprezzano il benessere eudaimonico e il contributo alla società attraverso il loro lavoro (Dik & Duffy, 2015). Per i clienti con una visione del mondo spirituale o religiosa, l'integrazione di fede e lavoro può



promuovere la coerenza, mentre per coloro che sono inclini alle domande esistenziali, collegare la carriera al significato della vita è vantaggioso (Cahalan & Schuurman, 2016; Hardy, 1990).

**Promuovere il benessere eudaimonico:** La significatività del lavoro agisce come un cuscinetto contro le sfide della salute mentale e migliora il funzionamento psicologico (Steger, Frazier, Oishi, & Kaler, 2006). Gli interventi sulla carriera dovrebbero dare priorità al benessere eudaimonico, incoraggiando i clienti a perseguire un lavoro che sia in linea con i loro valori e contribuisca a un bene più grande.

**Promuovere valori prosociali:** La consulenza di carriera dovrebbe incoraggiare attivamente l'esplorazione di come il proprio lavoro possa avere un impatto positivo sulla società. Dal punto di vista etico, i consulenti si stanno spostando dalla neutralità dei valori alla beneficenza, concentrandosi sui risultati che vanno a beneficio degli altri e contribuiscono al benessere della società (Patterson, 1989; Tjeltveit, 2006; Blustein, McWhirter, & Perry, 2005).

L'integrazione del coaching e della formazione per le persone con elevata sensibilità all'elaborazione sensoriale (SPS) richiede il riconoscimento delle loro esperienze uniche e la promozione di ambienti che supportino il loro benessere e la loro soddisfazione professionale. Le persone con elevata SPS traggono beneficio dal riconoscere la normalità delle loro risposte agli stimoli e dall'imparare ad adattarsi alla loro sensibilità in diverse aree della vita (Evers et al., 2008).

Pratiche come il rilassamento muscolare, la meditazione, la mindfulness, lo yoga, l'aikido o l'esercizio fisico possono fornire un significativo sollievo e meccanismi di coping (Evers et al., 2008; Amemiya et al., 2020; Gulla & Golonka, 2021). In particolare, l'allenamento alla mindfulness è stato evidenziato come una strategia importante per gestire la sovrastimolazione e la reattività emotiva associata (Gulla & Golonka, 2021). È stata dimostrata l'efficacia della mindfulness e dello yoga nel migliorare il controllo dell'attenzione e dell'umore in individui altamente sensibili (Amemiya et al., 2020), evidenziando il potenziale dello yoga e di altre pratiche somatiche per migliorare la regolazione emotiva e dell'attenzione e quindi alleviare i sentimenti di sovrastimolazione.

Dato che un'elevata SPS è associata a rischi per la salute mentale come ansia e depressione (Liss et al., 2005), lo sviluppo di abilità cognitive, tra cui la comunicazione, il processo decisionale e la gestione delle emozioni, è essenziale (Yano et al., 2021). La promozione dell'attenzione e del controllo emotivo attraverso la mindfulness e lo yoga è coerente con gli interventi che amplificano i risultati positivi per gli HSP, come suggerito da De Villers et al. (2018). Questo approccio può interrompere il ciclo di emozioni negative accentuate e di elaborazione cognitiva, riducendo l'ansia, la depressione e i disturbi somatici. Puntare sulla reattività cognitiva negli interventi psicologici può essere una strategia più efficace che concentrarsi sulla modifica diretta degli SPS (Wyller et al., 2017).

Gli interventi dovrebbero mirare ad aumentare la coerenza, l'autoefficacia, l'impegno e gli stati affettivi degli HSP (Evers et al., 2008; Amemiya et al., 2020). In questo modo, le HSP possono trovare il loro lavoro più comprensibile, gestibile e significativo, consentendo loro di impegnarsi in modo più completo e produttivo. Questi interventi non solo portano benefici agli



HSP, migliorando la loro qualità di vita e l'efficacia lavorativa, ma arricchiscono anche la comunità in generale, attingendo alle profonde capacità riflessive degli individui altamente sensibili (Aron & Aron, 1997; Gulla & Golonka, 2021).

L'integrazione di queste pratiche nelle strategie di sviluppo della carriera può creare ambienti di lavoro sensibili che sostengono gli HSP nel realizzare la propria vocazione, nel trovare un significato nel proprio lavoro e nell'esercitare la propria agency nella carriera. Questo approccio olistico riconosce i contributi unici degli HSP e favorisce una cultura inclusiva e di supporto sul posto di lavoro.

## 6.2 Strategie per creare un ambiente di lavoro sensibile e amichevole

Scelta di carriera e sistemazione inclusiva: Incorporare misure di vocazione e lavoro significativo nella consulenza di carriera può aiutare i clienti a riflettere sui loro percorsi di carriera e sulle loro esperienze lavorative e ad aumentare il loro senso di realizzazione e contributo (Berg et al., 2013; Dik & Duffy, 2015).

Creazione del lavoro per il significato: Incoraggiare gli HSP a impegnarsi nel job crafting può aumentare la significatività dei loro ruoli attuali. Cambiando i compiti, le relazioni o la percezione del lavoro, il loro lavoro può diventare più in linea con i loro valori intrinseci e le loro preferenze relazionali (Berg et al., 2013).

Navigare nella volontà lavorativa: Valutare la volontà lavorativa è essenziale per comprendere i vincoli che gli HSP devono affrontare e lavorare per aumentare la libertà percepita nelle scelte di carriera. Strumenti come la Work Volition Scale possono fornire indicazioni sulle barriere che gli HSP devono affrontare e aiutare a sviluppare strategie per un'efficace auto-promozione (Duffy et al., 2012).

Costruire la resilienza e la coscienza critica: Sostenere gli HSP nello sviluppo della resilienza e della coscienza critica può metterli in grado di superare le barriere sistemiche. Ciò include la consapevolezza delle forze socio-politiche e la promozione dell'adattabilità di fronte alle sfide (Diemer, 2009; Diemer & Blustein, 2006; Diemer et al., 2016).

Promuovendo ambienti che valorizzano la vocazione, lo scopo e la volontà, gli operatori possono aiutare gli HSP a orientarsi con successo nei loro percorsi di carriera e a garantire che le loro esigenze uniche siano soddisfatte e che il loro potenziale sia pienamente realizzato.

## 7. L'eredità della Regina nell'organizzazione: Abbracciare la sensibilità nella prossima ondata di cambiamenti organizzativi

Nel mondo della musica, i Queen sono l'esempio più chiaro di una band caratterizzata da totale autogestione, collaborazione e scopo comune.

Come gruppo seminale negli annali della storia della musica, il percorso dei Queen esemplifica l'essenza dell'autogestione, della collaborazione e della visione condivisa, discostandosi dall'archetipo convenzionale di rock band dominata da una singola figura leader. Nonostante la narrazione popolare che pone Freddie Mercury come frontman inequivocabile della band, la realtà della dinamica dei Queen era molto più democratica e inclusiva. Questa leggendaria band era la confluenza di quattro personalità e compositori distinti - Freddie Mercury, Brian May, Roger Taylor e John Deacon - ognuno dei quali portava sul tavolo le proprie visioni e influenze creative uniche.

La loro capacità di fondere stili e influenze molto diversi in un unico suono riconoscibile la dice lunga sul loro spirito collaborativo. I Queen non erano solo una band, ma un progetto musicale che trascendeva gli ego individuali, in cui ogni membro aveva una partecipazione paritaria alla produzione creativa. Questo approccio ha permesso loro di esplorare una gamma di generi, dal rock all'opera, dalla disco al folk, senza perdere la loro identità distintiva. L'etica del contributo paritario della band è forse meglio simboleggiata dalla decisione, nell'ultima parte della loro carriera, di attribuire tutte le canzoni ai Queen nel loro insieme, piuttosto che ai singoli membri. Questa mossa ha rafforzato il loro impegno verso l'unità e la creatività collettiva.

La copertina dell'album "The Miracle" racchiude visivamente questa filosofia, raffigurando i volti dei membri della band fusi in un'unica, mitologica entità a quattro teste. Questa immagine non solo sottolinea la loro stretta collaborazione, ma funge anche da metafora della loro sinergia musicale: nonostante le loro differenze individuali, sono stati in grado di fondere i loro talenti in un insieme coeso e potente.

La storia dei Queen è una testimonianza del potere della collaborazione e della condivisione di intenti nelle imprese creative. La loro eredità ci ricorda che quando gli individui si uniscono, rispettano i contributi reciproci e lavorano per un obiettivo comune, possono superare i confini tradizionali e realizzare qualcosa di veramente straordinario. Questo modello di partnership paritaria e di rispetto reciproco contiene insegnamenti preziosi per vari settori oltre a quello musicale, sottolineando che la collaborazione e la diversità di pensiero sono ingredienti fondamentali per l'innovazione e il successo.

Emerge un parallelo convincente tra la narrazione di Queen e i principi dell'organizzazione Teal.

In ogni fase cruciale dell'evoluzione umana e della trasformazione della società, sono emerse nuove capacità collaborative che hanno favorito lo sviluppo di modelli organizzativi innovativi. La struttura delle organizzazioni, così come le intendiamo attualmente, riflette la visione del mondo e lo stadio evolutivo prevalente della maggior parte dell'umanità. Siamo sulla soglia di una transizione verso un livello di coscienza superiore, un cambiamento che si sta svolgendo gradualmente, plasmato da visionari che colgono intuitivamente l'essenza di questa fase emergente e che stanno gradualmente stabilendo nuovi paradigmi organizzativi per la coesistenza e la cooperazione sul nostro pianeta.

Frederic Laloux, nella sua opera fondamentale "Reinventare le organizzazioni", utilizza la teoria della spirale dinamica per tracciare una mappa dell'evoluzione della coscienza umana, rappresentata da livelli codificati per colore, ognuno dei quali rappresenta diverse visioni del mondo e strutture organizzative. Ogni livello ha i suoi vantaggi e svantaggi, e ogni fase successiva racchiude e trascende le precedenti. I primi capitoli di Laloux tracciano la progressione storica dei modelli organizzativi con l'obiettivo di delineare le caratteristiche del prossimo livello "Teal" (Laloux, 2014).

L'ampia ricerca di Laloux ha riguardato oltre 100 organizzazioni in tutto il mondo, pioniere del superamento dei paradigmi gestionali tradizionali verso pratiche più consapevoli e umane. Nonostante la diversità di dimensioni e settori, queste organizzazioni hanno condiviso tre pilastri fondamentali caratteristici della fase "Teal": Autogestione, Integrità e Scopo evolutivo.

**Autogestione.** A differenza delle strutture gerarchiche, l'autogestione distribuisce l'autorità, consentendo una dinamica in cui le decisioni vengono prese senza la tradizionale dinamica capo-subordinato. Questo modello promuove l'autonomia e la responsabilità, consentendo ai team di auto-organizzarsi e innovare senza chiedere l'approvazione dei superiori. Gli HSP, che possono avere difficoltà a sopportare i vincoli gerarchici, trovano l'autogestione particolarmente stimolante, consentendo loro di eccellere e di trovare motivazione nell'autonomia (Laloux, 2014).

Ad esempio, presso Buurtzorg, una società di assistenza olandese, i team locali decidono i turni e i metodi operativi. Le decisioni vengono prese di comune accordo attraverso un processo di consenso. Buurtzorg ha avuto un enorme successo. In meno di dieci anni, è diventata la più grande azienda di assistenza domiciliare dei Paesi Bassi, con oltre 15.000 dipendenti.

**Integrità:** Le organizzazioni Teal incoraggiano gli individui a portare al lavoro tutto se stessi, superando la tradizionale divisione tra identità professionale e personale. Questo approccio olistico favorisce connessioni più profonde ed empatiche e valorizza l'intuizione accanto alla razionalità, incorporando pratiche come la meditazione nella routine quotidiana. Per gli HSP questo ambiente è liberatorio e permette loro di esprimere pienamente la propria sensibilità ed empatia (Laloux, 2014).

È il caso di Patagonia. L'azienda americana di abbigliamento outdoor si impegna a proteggere la natura e a creare un ambiente di lavoro positivo e gratificante che abbia un impatto positivo sul mondo.

**Scopo evolutivo:** le organizzazioni Teal si considerano entità viventi con le proprie traiettorie evolutive. Questa prospettiva si allontana dalle agende guidate dal mercato per passare a un ascolto collettivo dello scopo emergente dell'organizzazione, allineandolo con gli scopi dei singoli membri. Per gli HSP, il cui lavoro è profondamente intrecciato con la creatività, l'originalità e il significato, un ambiente del genere non è solo motivante, ma anche nutriente per il loro spirito (Laloux, 2014).

Un esempio è la Gore (azienda produttrice di Goretex), che conta più di 10.000 associati (come vengono chiamati i dipendenti) e un fatturato di oltre 3 miliardi di dollari. Prevede

processi decisionali diffusi, in cui è richiesta la massima responsabilità individuale, ma nel perseguimento degli obiettivi evolutivi dell'organizzazione.

Per coloro che non sono ancora pronti a passare al modello organizzativo Teal, le B Corp rappresentano una valida alternativa che incarna i valori di responsabilità, trasparenza, interdipendenza, innovazione, inclusione e rigenerazione. La responsabilità nelle B Corp sottolinea sia la conformità legale sia un impegno più profondo a prendersi cura e a coltivare, promuovendo un senso di interconnessione tra persone, natura e azione. Questi valori devono manifestarsi in azioni tangibili in una serie di aree come la sostenibilità ambientale, lo sviluppo culturale e il sostegno alla comunità. Ad esempio, il monitoraggio del consumo di acqua e dell'efficienza energetica nelle strutture aziendali o la promozione di iniziative sociali possono dimostrare questo impegno. L'Italia, che è stata pioniera nel riconoscimento giuridico di tali società attraverso la legge n. 208 del 2015, dimostra il potenziale delle B Corps, come dimostra la rapida crescita del numero di Società Benefit e di aziende certificate B Corp.

Questo modello suggerisce un approccio graduale per i Paesi, iniziando con la promozione del riconoscimento e delle pratiche delle B Corp, soprattutto nelle regioni in ritardo. In seguito, i Paesi potrebbero avanzare adottando i principi Teal per appiattire le gerarchie di potere, eventualmente integrando l'organizzazione Teal nel quadro giuridico delle Benefit Corporations. La leadership dell'Italia nella certificazione delle B Corp la pone in grado di promuovere ulteriori innovazioni giuridiche e di fungere potenzialmente da modello globale.

Nei Paesi in cui i B Corps non hanno un riconoscimento formale o un'adozione diffusa, è necessario un lavoro di base per favorire la crescita. La promozione a livello locale di questi modelli, sostenuta dalla difesa dei consumatori, può stimolare la competitività e creare un circolo virtuoso di vantaggi reciproci. È fondamentale un marketing e una comunicazione efficaci, che evitino la superficialità. L'attuazione dei principi delle B Corp e di Teal può migliorare la qualità della vita trascendendo i tradizionali stress lavorativi e allineando le aspirazioni personali e professionali.

Man mano che questi paradigmi si impongono sul mercato, l'attenzione si sposta dal profitto all'impatto positivo, sfidando le aziende radicate in sistemi burocratici ad adattarsi. Sebbene questa trasformazione possa sembrare scoraggiante, può essere affrontata attraverso missioni segmentate e realizzabili, che offrono un percorso verso un paradigma lavoro-vita più integrato e soddisfacente.

Nel contesto dell'attuale panorama globale, accelerato dalla sindrome COVID-19, diventa evidente la necessità di un nuovo modello di leadership. Quest'epoca ha messo in evidenza la necessità di una consapevolezza della salute mentale e di pratiche di gestione incentrate sull'uomo, sfidando le norme aziendali di vecchia data e rendendo necessario un cambiamento verso stili di leadership più flessibili ed empatici.

Siamo nell'era dell'apprendimento automatico e dell'intelligenza artificiale, che stanno già cambiando profondamente i nostri stili di vita, le nostre esigenze e il modo in cui produciamo beni e servizi. Viviamo in un'epoca di crisi economica e sociale, in cui per la prima volta convivono sul posto di lavoro diverse generazioni con valori ed esigenze notevolmente



differenti e in cui cresce il bisogno delle persone di trovare un senso e una realizzazione nel lavoro e nella vita.

Sociologi, futurologi ed economisti sono tutti d'accordo sul fatto che la portata e la velocità del cambiamento saranno tali da rendere impossibile qualsiasi riferimento alle migliori pratiche e ai modelli predittivi, e che la differenza sarà fatta dalle persone e dalla loro capacità di comprendere e rispondere ai segnali del cambiamento.

È chiaro, quindi, che i sistemi organizzativi altamente strutturati, rigidi e complessi, con un gran numero di persone poco motivate e alti costi di gestione, come quelli arancioni, non sono più adatti alla nuova realtà. D'altro canto, i sistemi organizzativi verdi, troppo incentrati sulla pace sociale e sulla ricerca del consenso di tutti, non riescono a esprimere il necessario dinamismo e a focalizzarsi sugli obiettivi aziendali.

Le organizzazioni Teal, secondo Laloux (2014), sono il prodotto del più recente stadio evolutivo della coscienza umana, espresso in termini sociali e organizzativi, che, secondo la teoria dei bisogni di Maslow, coincide con il livello di auto-realizzazione.

Il passaggio a questo modello organizzativo avviene quando il modello mentale del leader cambia e le paure dell'ego vengono domate. L'obiettivo non è più il successo fine a se stesso, ma l'autenticità e la scoperta della nostra vera natura, le avversità vengono affrontate con gratitudine, il giudizio viene sostituito dalla compassione, la razionalità dalla saggezza e le relazioni diventano piene, profonde e generose.

Questo cambiamento evolutivo richiede un impegno profondo da parte dell'organizzazione, basato su principi fondamentali, valori e una filosofia di vita e di lavoro che devono essere abbracciati con convinzione e promossi dall'alta dirigenza per guidare il cambiamento. La trasformazione inizia con la diffusione della visione, delle priorità e delle informazioni dall'alto, insieme alla responsabilizzazione e alla fiducia distribuite in tutta l'organizzazione, fornendo una direzione strategica e un supporto a ciascun team.

Il middle management svolge un ruolo fondamentale nel facilitare il supporto e la risoluzione dei problemi del team, diventando parte integrante della dinamica del team. In questo paradigma la leadership è determinata dalle azioni, dagli atteggiamenti e dalle competenze di una persona piuttosto che da un titolo. I manager diventano allenatori, facilitando condizioni di lavoro ottimali attraverso il supporto e l'ascolto attivo piuttosto che l'autorità.

Questo complesso e delicato processo di cambiamento non avviene dall'oggi al domani, ma richiede uno sforzo e un impegno attenti e collettivi. Richiede una comprensione approfondita dello stato attuale dell'organizzazione e del suo potenziale di sviluppo. Paradossalmente, la questione non è come diventare un'organizzazione Teal, ma come utilizzare il quadro evolutivo come ispirazione per passi consapevoli e innovativi verso lo sviluppo.

Il percorso prevede il riconoscimento della situazione attuale dell'organizzazione, l'allineamento delle motivazioni per il cambiamento, la definizione dello scopo evolutivo, l'identificazione delle differenze e delle loro cause, e quindi l'avvio di passi specifici e attuabili.

Sostituire il modello esistente con uno nuovo come se fosse un pezzo di ricambio, senza preparare e coinvolgere la forza lavoro, non è fattibile. È fondamentale assicurarsi che la spinta alla redditività non sia l'unico motore del cambiamento e che i valori, i principi e le pratiche sposate dalla leadership siano coerenti con gli aspetti fondamentali del modello Teal. Agire in modo contrario a questi principi, soprattutto di fronte alle sfide, mina lo sforzo.

Come dimostrato, non si tratta solo di una riorganizzazione strutturale, ma di un profondo cambiamento culturale che abbraccia l'intera organizzazione e si estende al suo contesto sociale, coinvolgendo ogni membro dell'organizzazione in modo significativo e pregnante.

Il Teal sta emergendo insieme a metodi come il Presencing e l'U-Lab e alle idee di autori come Meg Wheatley e Peter Senge. Incorpora diversi stili di leadership e intuizioni sull'intelligenza emotiva e spirituale, nonché sulla gestione delle polarità. Tecniche come le costellazioni sistemiche e la democrazia profonda rivelano le dinamiche organizzative nascoste. Quando gli operatori fondono questi diversi approcci, diventa chiaro che, mentre Teal è fonte di ispirazione e influenza, le organizzazioni devono scegliere la metodologia che meglio si adatta alle loro esigenze specifiche.

Gli HSP, con la loro natura organizzata, affidabile e coscienziosa, sono in una posizione unica per guidare in questo ambiente di lavoro virtuale e decentralizzato. Il loro approccio riflessivo al processo decisionale e la loro naturale inclinazione alla leadership empatica possono guidare le organizzazioni in questo periodo di trasformazione, incarnando i principi di autogestione, interezza e scopo evolutivo.

Mentre navighiamo in questa transizione, il ruolo degli HSP come agenti di cambiamento diventa sempre più importante, offrendo spunti per creare culture organizzative più inclusive, consapevoli e mirate. Così facendo, le HSP non solo creano un ambiente di lavoro migliore per se stesse, ma modellano anche un approccio più compassionevole e olistico allo sviluppo organizzativo per il mondo intero.

## Conclusioni

La ricerca futura dovrebbe esplorare il modo in cui le diverse strategie di apprendimento e sviluppo influenzano il lavoro significativo per le persone altamente sensibili (HSP), con particolare attenzione ai meccanismi di apprendimento sul posto di lavoro, come il mentoring, che si basano sulle interazioni sociali. È fondamentale perfezionare ulteriormente le misure della sensibilità ambientale, valutando anche gli stimoli che causano disagio e studiando il meccanismo della "pausa di controllo" e gli indicatori fisiologici delle HSP.

Il documento suggerisce anche implicazioni pratiche per lo sviluppo delle risorse umane (HRD) nella promozione della significatività del lavoro, sottolineando il ruolo dell'organizzazione nella promozione del lavoro significativo e l'importanza delle strategie HRD che supportano l'apprendimento continuo, l'innovazione, la responsabilizzazione dei dipendenti e l'attenzione alle condizioni di lavoro.



Inoltre, evidenza come il modello di ricerca di lavoro autoregolata sia centrale per comprendere lo sviluppo della carriera degli HSP e sostiene la necessità di interventi che tengano conto delle loro capacità di elaborazione profonda e delle competenze di mindfulness per migliorare il loro benessere e la loro soddisfazione lavorativa.

## Riferimenti

- Acevedo, B. P., Aron, E. N., Aron, A., Sangster, M. D., Collins, N., & Brown, L. L. (2014). Il cervello altamente sensibile: uno studio fMRI della sensibilità all'elaborazione sensoriale e della risposta alle emozioni altrui. *Brain and behavior*, 4(4), 580-594. <https://doi.org/10.1002/brb3.242>
- Allan, B. A., Autin, K. L., & Duffy, R. D. (2016). Esplorare i vincoli socioeconomici sull'autodeterminazione e sul lavoro significativo. *Frontiere della psicologia*, 7, 71.
- Amemiya, R., Takahashi, G., Rakwal, R., Kahata, M., Isono, K. e Sakairi, Y. (2020). Effetti dello yoga in un corso di educazione fisica sul controllo dell'attenzione e sulla salute mentale di studenti laureati con elevata sensibilità all'elaborazione sensoriale. *Cogent Psychology*, 7(1), Articolo 1778895. <https://doi.org/10.1080/23311908.2020.1778895>
- Arnett, J. (2004). *Una strada più lunga verso l'età adulta*. Oxford University Press.
- Arnett, J. J., Žukauskienė, R., & Sugimura, K. (2014). La nuova fase di vita dell'età adulta emergente tra i 18 e i 29 anni: Implicazioni per la salute mentale. *Lancet Psychiatry*, 1(6), 569-576.
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Leadership trasformazionale e benessere psicologico: Il ruolo di mediazione del lavoro significativo. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193-203.
- Aron, E. N. e Aron, A. (1997). La sensibilità all'elaborazione sensoriale e la sua relazione con l'introversione e l'emotività. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(2), 345-368.
- Aron, E. N., 1996, *La persona altamente sensibile: come prosperare quando il mondo ti travolge*. New York: Broadway Books.
- Assary, E., Zavos, H. M. S., Krapohl, E., Keers, R., & Pluess, M. (2021). L'architettura genetica della sensibilità ambientale riflette molteplici componenti ereditabili: uno studio gemellare su adolescenti. *Molecular psychiatry*, 26(9), 4896-4904. <https://doi.org/10.1038/s41380-020-0783-8>
- Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M., & Kerridge, G. (2019). Una revisione della letteratura empirica sul lavoro significativo: Progressi e agenda di ricerca. *Human Resource Development Review*, 18(1), 83-113.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout e impegno lavorativo: L'approccio JD-R. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389-411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>



- Belsky, J. e Pluess, M. (2009). Oltre lo stress da diatesi: La suscettibilità differenziale alle influenze ambientali. *Psychological Bulletin*, 135(6), 885-908. <https://doi.org/10.1037/a0017376>
- Belsky, J. e Pluess, M. (2013). Oltre il rischio, la resilienza e la disregolazione: plasticità fenotipica e sviluppo umano. *Sviluppo e psicopatologia*, 25(4 Pt 2), 1243-1261. <https://doi.org/10.1017/S095457941300059X>
- Berg, J. M., Grant, A. M. e Johnson, V. (2010). Quando le chiamate chiamano: Lavorare e divertirsi nel perseguimento di una vocazione professionale senza risposta. *Organization Science*, 21(5), 973-994.
- Blustein, D. (2006). *La psicologia del lavoro: Una nuova prospettiva per lo sviluppo della carriera, la consulenza e le politiche pubbliche*. New York: Routledge.
- Blustein, D. L. (a cura di). (2013). *The Oxford handbook of the psychology of working*. Oxford University Press.
- Bradley, S. e Nguyen, A. N. (2003). *La transizione scuola-lavoro*. In G. Johnes & J. Johnes (Eds.), *International Handbook of Education Economics* (pp. 248-521). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Bunderson, J. S. e Thompson, J. A. (2009). Il richiamo della natura: Guardiani di zoo, chiamate e l'arma a doppio taglio del lavoro profondamente significativo. *Administrative Science Quarterly*, 54(1), 32-57.
- Buyukgoze-Kavas, A., Duffy, R. D., & Douglass, R. P. (2015). Esplorazione dei legami tra adattabilità alla carriera, volontà lavorativa e benessere tra gli studenti turchi. *Journal of Vocational Behavior*, 90, 122-131. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.08.001>
- Cardador, M. T., Dane, E. e Pratt, M. G. (2011). Collegare gli orientamenti di chiamata all'attaccamento organizzativo attraverso la strumentalità organizzativa. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 367-378.
- Chalofsky, N. (2003). Un costrutto emergente per il lavoro significativo. *Human Resource Development International*, 6, 69-83.
- Chen, C. P. (2001). Esplorare i significati: Combinare le teorie umanistiche e della psicologia della carriera nella consulenza. *Counselling Psychology Quarterly*, 14, 317-330.
- Cohen-Meitar, R., Carmeli, A. e Waldman, D. A. (2009). Collegare la significatività sul posto di lavoro alla creatività dei dipendenti: Il ruolo dell'identificazione organizzativa e delle esperienze psicologiche positive. *Creativity Research Journal*, 21(4), 361-375.
- Daniel, J. L. (2015). Spiritualità e stress sul posto di lavoro: Prove dal Messico e dagli Stati Uniti. *Management Research Review*, 38(1), 29-43.
- De Villers, B., Lionetti, F., & Pluess, M. (2018). Sensibilità del vantaggio: Un quadro di riferimento per le differenze individuali nella risposta all'intervento psicologico. *Psichiatria sociale ed epidemiologia psichiatrica*, 53, 545-554. <https://doi.org/10.1007/s00127-017-1471-0>
- Dik, B. F., Byrne, Z. S., & Steger, M. F. (Eds.). (2013). *Scopo e significato sul posto di lavoro*. American Psychological Association.
- Dik, B. J., Duffy, R. D. e Steger, M. F. (2012). Migliorare la giustizia sociale promuovendo valori prosociali negli interventi di sviluppo professionale. *Counseling e valori*, 57, 31-57.



- Dik, B. J., Reed, K., Shimizu, A. B., Marsh, D., & Morse, J. (2019). Vocazione alla carriera e sviluppo della carriera. In H. Perera & J. Athanasou (Eds.), *International Handbook of Career Guidance* (2a ed., pp. 185-206). New York: Springer.
- Dik, B. J., Sargent, A. M., & Steger, M. F. (2008). Sforzi per lo sviluppo della carriera: Valutare obiettivi e motivazioni nel processo decisionale e di pianificazione della carriera. *Journal of Career Development*, 35, 23-41.
- Dik, B. J., Steger, M. e Autin, K. L. (2023). Prospettive emergenti: Chiamata, significato e volizione. In *Sviluppo e consulenza di carriera* (capitolo 8). <https://doi.org/10.1002/9781394258994.ch8>.
- Dobrow, S. R. e Tosti-Kharas, J. (2012). Ascoltare il cuore: Processo decisionale intuitivo e risultati di carriera percepiti. *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-340.
- Dobrow, S. R. e Tosti-Kharas, J. (2011). Chiamata: Lo sviluppo di una scala di misura. *Psicologia del personale*, 64, 1001-1049.
- Domene, J. F. (2012). Chiamata e aspettative di carriera: Il ruolo mediatore dell'autoefficacia. *Journal of Career Assessment*, 20, 281-292.
- Douglass, R. P., & Duffy, R. D. (2015). Chiamata e adattabilità alla carriera tra gli studenti universitari. *Journal of Vocational Behavior*, 86, 58-65.
- Douglass, R. P., Duffy, R. D., & Autin, K. L. (2016). Vivere una vocazione, nazionalità e soddisfazione di vita: Un modello moderato a mediatori multipli. *Journal of Career Assessment*, 24(2), 253-269.
- Duchon, D. e Plowman, D. A. (2005). Coltivare lo spirito sul lavoro: Impatto sulle prestazioni dell'unità lavorativa. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 807-833.
- Duffy, R. D., Allan, B. A., & Dik, B. J. (2011). Presenza di una vocazione e soddisfazione accademica: Esame dei potenziali mediatori. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 74-80.
- Duffy, R. D., Allan, B. A., Autin, K. L., & Bott, E. M. (2013). Chiamata e soddisfazione di vita: Non si tratta di averla, ma di viverla. *Journal of Counseling Psychology*, 60, 42-52.
- Duffy, R. D., Allan, B. A., Autin, K. L., & Douglass, R. P. (2014). Vivere una vocazione e benessere lavorativo: Uno studio longitudinale. *Journal of Counseling Psychology*, 61(5), 605-615.
- Duffy, R. D., Autin, K. L., & Bott, E. M. (2015). Volontà lavorativa e soddisfazione sul lavoro: Esaminare il ruolo del significato del lavoro e dell'adattamento persona-ambiente. *The Career Development Quarterly*, 63, 126-140. <https://doi.org/10.1002/cdq.12009>
- Duffy, R. D., Autin, K. L., & Douglass, R. P. (2016a). Esaminare come gli aspetti del privilegio vocazionale si relazionano con il vivere una vocazione. *The Journal of Positive Psychology*, 11(4), 416-427.
- Duffy, R. D., Autin, K. L., England, J. W., Douglass, R. P., & Gensmer, N. P. (2018). Esaminare gli effetti delle variabili contestuali sul vivere una vocazione nel tempo. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 141-152.
- Duffy, R. D., Blustein, D. L., Diemer, M. A., & Autin, K. L. (2016b). La psicologia della teoria del lavoro. *Journal of Counseling Psychology*, 63(2), 127-148.
- Duffy, R. D., Diemer, M. A., Perry, J. C., Laurenzi, C. e Torrey, C. L. (2012). La costruzione e la validazione iniziale della scala della volontà lavorativa. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 400-411.



- Duffy, R. D., Dik, B. J., & Steger, M. F. (2011). Chiamata e risultati legati al lavoro: L'impegno di carriera come mediatore. *Journal of Vocational Behavior*, 78, 210-218.
- Duffy, R. D., Dik, B. J., Douglass, R. P., England, J. W., & Velez, B. L. (2018). Il lavoro come vocazione: Un modello teorico. *Journal of Counseling Psychology*, 65, 423-439.
- Duffy, R. D., Douglass, R. P., & Autin, K. L. (2015). Adattabilità alla carriera e soddisfazione accademica: Esaminando la volontà lavorativa e l'autoefficacia come mediatori. *Journal of Vocational Behavior*, 90, 46-54. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.07.007>
- Duffy, R. D., Douglass, R. P., Autin, K. L., England, J., & Dik, B. J. (2016c). Esiste il lato oscuro di una vocazione? Esaminando i potenziali effetti negativi. *Rivista di psicologia positiva*, 11(6), 634-646.
- Ellis, B. J., Essex, M. J., & Boyce, W. T. (2005). Sensibilità biologica al contesto: II. Esplorazioni empiriche di una teoria evolutiva e di sviluppo. *Sviluppo e psicopatologia*, 17(2), 303-328. <https://doi.org/10.1017/s0954579405050157>
- Elst, T. V., Sercu, M., Van den Broeck, A., Van Hoof, E., Baillien, E., & Godderis, L. (2019). Chi è più suscettibile ai fattori di stress e alle risorse del lavoro? La sensibilità all'elaborazione sensoriale come risorsa personale e fattore di vulnerabilità. *PLoS ONE*, 14(e0225103). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0225103>
- Evers, A., Rasche, J. e Schabracq, M. (2008). Alta sensibilità all'elaborazione sensoriale sul lavoro. *International Journal of Stress Management*, 15(2), 189-198. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.15.2.189>
- Fairlie, P. (2011). Lavoro significativo, impegno dei dipendenti e altri risultati chiave per i dipendenti: Implicazioni per lo sviluppo delle risorse umane. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 508-525.
- Goldfarb, Y. (2018). Dio vuole che io sia un'insegnante? Le motivazioni alla base della scelta professionale delle donne ultraortodosse israeliane. *Journal of Career Development*, 45, 303-314.
- Golonka, K. e Gulla, B. (2021). Differenze individuali e suscettibilità alla sindrome del burnout: La sensibilità all'elaborazione sensoriale e la sua relazione con l'esaurimento e il disimpegno. *Frontiers in Psychology*, 12, articolo 751350. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.751350>.
- Greven, C. U., Lionetti, F., Booth, C., Aron, E. N., Fox, E., Schendan, H. E., Pluess, M., Bruining, H., Acevedo, B., Bijttebier, P., & Homberg, J. (2019). La sensibilità all'elaborazione sensoriale nel contesto della sensibilità ambientale: Una revisione critica e lo sviluppo di un'agenda di ricerca. *Neuroscience and biobehavioral reviews*, 98, 287-305. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2019.01.009>
- Gulla, B. e Golonka, K. (2021). Esplorare i fattori protettivi del benessere: Come la sensibilità all'elaborazione sensoriale e la consapevolezza dell'attenzione interagiscono con la resilienza. *Frontiers in Psychology*, 12, 751679. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.751679>
- Guo, Y., Guan, Y., Yang, X., Xu, J., Zhou, X., She, Z., ... Pan, Z. (2014). Adattabilità alla carriera, vocazione e competenza professionale degli studenti di lavoro sociale in Cina: Una prospettiva di costruzione della carriera. *Journal of Vocational Behavior*, 85, 394-402.
- Hackman, J. R. e Oldham, G. R. (1975). Sviluppo dell'indagine diagnostica sul lavoro. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.



- Hackman, J. R. e Oldham, G. R. (1976). Motivazione attraverso la progettazione del lavoro: Test di una teoria. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 16, 250-279.
- Hagmaier, T., & Abele, A. E. (2012). La multidimensionalità della vocazione: Concettualizzazione, misurazione e prospettiva biculturale. *Journal of Vocational Behavior*, 81, 39-51.
- Hansen, J. C. (2013). Un approccio di adattamento persona-ambiente per coltivare il significato. In B. Dik, Z. Byrne, & M. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 37-56). Washington, DC: APA.
- Harms, R., Hatak, I., & Chang, M. (2019). Sensibilità all'elaborazione sensoriale e intenzione imprenditoriale: La forza di un tratto debole. *Journal of Business Venturing Insights*, 12, e00132. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2019.e00132>
- Harpaz, I. e Fu, X. (2002). La struttura del significato del lavoro: Una relativa stabilità in mezzo al cambiamento. *Relazioni umane*, 55(6), 639-667.
- Hartung, P. J., & Taber, B. J. (2013). La costruzione della carriera: Ascoltare il richiamo del cuore. In B. Dik, Z. Byrne, & M. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 17-36). Washington, DC: APA.
- Hirschi, A. (2012). Chiamate e impegno lavorativo: Modello di mediazione moderata tra significatività del lavoro, identità professionale e autoefficacia professionale. *Journal of Counseling Psychology*, 59, 479.
- Hirschi, A. e Herrmann, A. (2013). Chiamata e preparazione alla carriera: Indagine sui modelli di sviluppo e sulle precedenze temporali. *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 51-60.
- Jadidian, A., & Duffy, R. D. (2012). Volontà lavorativa, autoefficacia nelle decisioni di carriera e soddisfazione accademica: Un esame dei mediatori e dei moderatori. *Journal of Career Assessment*, 20, 154-165. <https://doi.org/10.1177/1069072711434411>
- Jo, I., Lee, S., Sung, G., Kim, M., Lee, S., Park, J., & Jung, H. (2018). Relazione tra burnout e sintomi di PTSD nei vigili del fuoco: Gli effetti moderatori del senso di vocazione alla lotta antincendio. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 91(1), 117-123.
- Johns, G., Xie, J. L. e Fang, Y. (1992). Effetti di mediazione e moderazione nella progettazione del lavoro. *Journal of Management*, 18(4), 657-676.
- Johnson, M. J. e Jiang, L. (2017). Raccogliere i benefici di un lavoro significativo: Il ruolo mediatore e moderatore dell'impegno lavorativo. *Stress e salute*, 33(3), 288-297.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Leadership trasformazionale e transazionale: Un test meta-analitico della loro validità relativa. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kamdron, T. (2005). Motivazione al lavoro e soddisfazione professionale dei funzionari superiori estoni. *International Journal of Public Administration*, 28(13-14), 1211-1240.
- Keers, R., & Pluess, M. (2017). La qualità dell'infanzia influenza la sensibilità genetica alle influenze ambientali nell'età adulta: A life-course Gene × Environment interaction study. *Sviluppo e psicopatologia*, 29(5), 1921-1933. <https://doi.org/10.1017/S0954579417001493>
- Kenny, M. E., Di Fabio, A., & Carr, S. C. (2024). Lavoro sostenibile, mezzi di sussistenza sostenibili, carriera sostenibile: Promuovere un lavoro dignitoso, una vita dignitosa e una vita sana. *Journal of Management & Organization*. <https://doi.org/10.1177/10384162241233912>



- Kim, N. R., Kim, H. J., & Lee, K. H. (2018). Supporto sociale e impegno lavorativo tra i laureandi coreani: L'effetto moderatore e mediatore della volontà lavorativa. *Journal of Career Development*, 45, 285-298. <https://doi.org/10.1177/0894845317711043>
- Kwon, J. E. (2019). Volontà lavorativa e adattabilità alla carriera come predittori dell'occupabilità: Esame di un processo di mediazione moderato. *Sostenibilità*, 11, 7089. <https://doi.org/10.3390/su11247089>
- Lee, A. Y. P., Chen, I. H., & Chang, P. C. (2018). Senso di vocazione sul posto di lavoro: L'effetto moderatore del clima organizzativo favorevole nelle organizzazioni taiwanesi. *Journal of Management & Organization*, 24, 129-144.
- Leiter, M. P. e Harvie, P. (1997). Corrispondenza tra supervisore e subordinato durante un grande cambiamento organizzativo. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2(4), 343-352.
- Lent, R. W. (2013). Promuovere il significato e lo scopo del lavoro: Una prospettiva sociocognitiva. In B. Dik, Z. Byrne, & M. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 151-170). Washington, DC: APA.
- Lim, A. Y., Lee, S. H., Jeon, Y., Yoo, R., & Jung, H. Y. (2018). Stress da ricerca di lavoro, problemi di salute mentale e ruolo del supporto sociale percepito nei laureati in Corea. *Journal of Korean Medical Science*, 33, e149. <https://doi.org/10.3346/jkms.2018.33.e149>
- Lips-Wiersma, M. e Morris, L. (2009). Discriminare tra "lavoro significativo" e "gestione del significato". *Journal of Business Ethics*, 88, 491-511.
- Lips-Wiersma, M. e Wright, S. (2012). Misurare il significato del lavoro significativo: Sviluppo e validazione della Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group & Organization Management*, 37(5), 655-685.
- Liss, M., Timmel, L., Baxley, K. e Killingsworth, P. (2005). La sensibilità all'elaborazione sensoriale e la sua relazione con il legame parentale, l'ansia e la depressione. *Personality and Individual Differences*, 39, 1429-1439. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.05.007>
- Lysova, E. I., Jansen, P. G., Khapova, S. N., Plomp, J., & Tims, M. (2018). Esaminare la vocazione come arma a doppio taglio per l'occupabilità. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 261-272.
- Madden, A., Yeoman, R., Bailey, K., & Thompson, M. (Eds.). (2019). *Oxford handbook of meaningful work*. Oxford, Regno Unito: Oxford University Press.
- Malinakova, K., Novak, L., Trnka, R., & Tavel, P. (2021). Questionario sulla sensibilità dell'elaborazione sensoriale: A Psychometric Evaluation and Associations with Experiencing the COVID-19 Pandemic. *International journal of environmental research and public health*, 18(24), 12962. <https://doi.org/10.3390/ijerph182412962>
- May, D. R., Gilson, R. L. e Harter, L. M. (2004). Le condizioni psicologiche di significatività, sicurezza e disponibilità e l'impegno dello spirito umano sul lavoro. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- McCrae, R., Boreham, P. e Ferguson, M. (2011). Ridurre l'interferenza tra lavoro e vita privata nel servizio pubblico: L'importanza della gestione partecipativa mediata da altri attributi lavorativi. *Journal of Sociology*, 47(3), 313-332.
- Mehta, C. M., Arnett, J., Palmer, C. G., & Nelson, L. J. (2020). L'età adulta consolidata: Una nuova concezione dell'età compresa tra i 30 e i 45 anni. *American Psychologist*, 75(4), 431.



- Montani, F., Boudrias, J.-S., & Pigeon, M. (2017). Riconoscimento dei dipendenti, significatività e coinvolgimento comportamentale: Test di un modello di mediazione moderata. *International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 1-29.
- Ng, E. S., Schweitzer, L. e Lyons, S. T. (2010). Nuova generazione, grandi aspettative: Uno studio sul campo della generazione dei millennial. *Journal of Business Psychology*, 25(2), 281-292.
- Park, J., Sohn, Y. W., & Ha, Y. J. (2016). La vocazione dei venditori sudcoreani, la performance lavorativa e il comportamento di cittadinanza organizzativa: il ruolo di mediazione dell'autoefficacia professionale. *Journal of Career Assessment*, 24, 415-428.
- Peterson, C., Park, N., Hall, N. e Seligman, M. E. (2009). Zest e lavoro. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 161-172.
- Pluess, M. (2015). Differenze individuali nella sensibilità ambientale. *Child Development Perspectives*, 9(3), 138-143.
- Pluess, M. e Belsky, J. (2011). Programmazione prenatale della plasticità postnatale? *Sviluppo e psicopatologia*, 23(1), 29-38. <https://doi.org/10.1017/S0954579410000623>
- Pluess, M. e Belsky, J. (2013). Sensibilità al vantaggio: Differenze individuali nella risposta alle esperienze positive. *Psychological Bulletin*, 139(5), 901-916. <https://doi.org/10.1037/a0030196>
- Pluess, M., Lionetti, F., Aron, E. N., & Aron, A. (2023). Le persone differiscono nella loro sensibilità all'ambiente: Una teoria, una misurazione e un'evidenza empirica integrate. *Journal of Research in Personality*, 104, 104377. ISSN 0092-6566.
- Praskova, A., Hood, M., & Creed, P. A. (2014). Test di un modello di chiamata del successo psicologico di carriera in giovani adulti australiani: Uno studio longitudinale. *Journal of Vocational Behavior*, 85, 125-135.
- Rawat, A. e Nadavulakere, S. (2015). Esaminare i risultati dell'avere una vocazione: Il contesto conta? *Journal of Business and Psychology*, 30, 499-512.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). Il significato del lavoro: Un'integrazione e una revisione teorica. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.
- Rothmann, S. e Hamukang'andu, L. (2013). Chiamate, adattamento al ruolo lavorativo, significatività psicologica e impegno lavorativo tra gli insegnanti dello Zambia. *South African Journal of Education*, 33, 1-16.
- Ryff, C. D. e Singer, B. (1998). I contorni della salute umana positiva. *Psychological Inquiry*, 9, 1-28.
- Savickas, M. (2013). Teoria e pratica della costruzione della carriera. In S.D. Brown & R.W. Lent (Eds.), *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work* (2a ed., pp. 147-183). John Wiley & Sons, Inc.
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J. P., Duarte, M. E., Guichard, J., Soresi, S., Van Esbroeck, R., & Van Vianen, A. E. (2009). Progettare la vita: Un paradigma per la costruzione della carriera nel 21° secolo. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 239-250.
- Schabram, K. e Maitlis, S. (2017). Negoziare le sfide di una vocazione: Emozione e sensemaking nel lavoro in un rifugio per animali. *Academy of Management Journal*, 60(2), 584-609.



- Schmitt, A. (2022). La sensibilità all'elaborazione sensoriale come predittore del comportamento lavorativo proattivo e moderatore della relazione complessità del lavoro-comportamento lavorativo proattivo. *Frontiers in Psychology*, 13, 859006. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.859006>
- Shim, Y. e Yoo, S. K. (2012). Sviluppo e validazione della versione coreana del questionario su chiamata e vocazione. *Korean Journal of Counseling and Psychotherapy*, 24, 847-872.
- Soane, E., Shantz, A., Alfes, K., Truss, K., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). L'associazione di significatività, benessere e impegno con l'assenteismo: Un modello di mediazione moderata. *Human Resource Management*, 52(4), 441-456.
- Sparks, J. R., & Schenk, J. A. (2001). Spiegare gli effetti della leadership trasformazionale: Un'indagine sugli effetti delle motivazioni di ordine superiore nelle organizzazioni di marketing multilivello. *Journal of Organizational Behavior*, 22(8), 849-869.
- Spreitzer, G. M. (1995). Empowerment psicologico sul posto di lavoro: Dimensioni, misurazione e validazione. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Steger, M. F. (2019). Il significato nella vita e nel lavoro. In A. Madden, R. Yeoman, K. Bailey, & M. Thompson (Eds.), *Oxford handbook of meaningful work* (pp. 208-220). Oxford, Regno Unito: Oxford University Press.
- Steger, M. F. e Dik, B. J. (2009). Se si cerca un significato nella vita, è utile trovare un significato nel lavoro? *Psicologia applicata: salute e benessere*, 1(3), 303-320.
- Steger, M. F., Dik, B. J. e Duffy, R. D. (2012). Misurare il lavoro significativo: Il Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337.
- Steger, M. F., Littman-Ovadia, H., Miller, M., Menger, L., & Rothmann, S. (2013). Disposizioni affettive, lavoro significativo e impegno lavorativo. *Journal of Career Assessment*, 21(3), 348-361.
- Steger, M. F., Pickering, N. K., Shin, J. Y., & Dik, B. J. (2010). Chiamata nel lavoro: Secolare o sacra? *Journal of Career Assessment*, 18, 82-96.
- Thompson, J. A. e Bunderson, J. S. (2019). La ricerca sul lavoro come vocazione... e come renderlo importante. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 421-443.
- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Il job crafting e le sue relazioni con l'adattamento persona-lavoro e la significatività: Uno studio a tre ondate. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44-53.
- Tummers, L. G. e Knies, E. (2013). Leadership e lavoro significativo nel settore pubblico. *Public Administration Review*, 73(6), 859-868.
- Twenge, J. M. (2014). *Generazione Me - Rivisto e aggiornato: Why Today's Young Americans Are More Confident, Assertive, Entitled-and More Miserable than Ever Before*. Simon and Schuster.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Differenze generazionali nei valori del lavoro: Il tempo libero e i valori estrinseci aumentano, i valori sociali e intrinseci diminuiscono. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.
- Van Hooft, E. A., Wanberg, C. R., & Van Hooft, G. (2013). Andare oltre la quantità della ricerca di lavoro: Verso una concettualizzazione e un quadro di autoregolazione della qualità della



- ricerca di lavoro. *Organizational Psychology Review*, 3, 3-40. <https://doi.org/10.1177/2041386612456033>
- Van Wingerden, J., & Poell, R. F. (2019). Lavoro significativo e resilienza degli insegnanti: Il ruolo di mediazione dell'impegno lavorativo e del job crafting. *PloS one*, 14(9), e0222518.
- Wanberg, C. R., Ali, A. A., & Csillag, B. (2020). La ricerca di lavoro: Il processo e l'esperienza della ricerca di un lavoro. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 315-337. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044939>
- Wider, W., Fauzi, M. A., Gan, S. W., Yap, C. C., Akmal Bin Ahmad Khadri, M. W., & Maidin, S. S. (2023). Un'analisi bibliometrica dell'età adulta emergente nel contesto degli istituti di istruzione superiore: Una prospettiva psicologica. *Heliyon*, 9(6), e16988. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16988>
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Lavori, carriere e vocazioni: Le relazioni delle persone con il proprio lavoro. *Journal of Research in Personality*, 31, 21-33.
- Wyller, H. B., Wyller, V. B., Crane, C., & Gjelsvik, B. (2017). La relazione tra sensibilità all'elaborazione sensoriale e disagio psicologico: Un modello di meccanismi di base e un'analisi delle possibilità terapeutiche. *Scandinavian Psychologist*, 4, e15. <https://doi.org/10.15714/scandpsychol.4.e15>
- Xie, B., Xia, M., Xin, X., & Zhou, W. (2016). Collegare la vocazione all'impegno lavorativo e al successo soggettivo della carriera: La prospettiva della teoria della costruzione della carriera. *Journal of Vocational Behavior*, 94, 70-78.
- Yano, K., Kase, T., & Oishi, K. (2021). La sensibilità all'elaborazione sensoriale modera le relazioni tra abilità di vita e tendenze depressive negli studenti universitari. *Japanese Psychological Research*, 63, 152-163. <https://doi.org/10.1111/jpr.12289>
- Yeoman, R., Bailey, C., Madden, A., & Thompson, M. (2019). *Il manuale di Oxford sul lavoro significativo*. Oxford University Press.
- Yoon, J. D., Daley, B. M., & Curlin, F. A. (2017). L'associazione tra il senso di vocazione e il benessere del medico: Uno studio nazionale su medici di base e psichiatri. *Academic Psychiatry*, 41, 167-173.
- You, J., Kim, S., Kim, K., Cho, A., & Chang, W. (2021). Concettualizzare il lavoro significativo e le sue implicazioni per la HRD. *European Journal of Training and Development*, 45(1), 36-52. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2020-0005>
- Zhang, C., Dik, B. J., Wei, J., & Zhang, J. (2015). Il lavoro come vocazione in Cina: Uno studio qualitativo su studenti universitari cinesi. *Journal of Career Assessment*, 23(3), 236-249.

## **Alta sensibilità nell'istruzione e nella formazione professionale: Come supportare gli studenti altamente sensibili**

MA Eliana Romanenko Feliz, MA Joana Gabriela Correia Martins da Silva

Associazione portoghese delle startup (APSU)

**Numero di pagine:** 12

**Numero di tavoli:** 2

**Numero di illustrazioni:** 0

### **Astratto**

Questo capitolo fornisce le strategie che i consulenti dell'istruzione e della formazione professionale possono mettere in atto quando consigliano gli studenti altamente sensibili. Si basa sulla premessa che un consulente di istruzione e formazione professionale non dovrebbe imporre alcun tipo di percorso allo studente, ma piuttosto guidarlo verso una maggiore conoscenza di sé, meccanismi di coping positivi e il perseguimento di una carriera o di ulteriori studi che sfruttino i suoi punti di forza, come l'intelligenza emotiva, l'apprezzamento per la bellezza e l'arte, la coscienziosità, l'attenzione ai dettagli e l'evitare carriere che lo sopraffanno. A tal fine, questo capitolo presenta le strategie che possono essere utilizzate per sostenere gli studenti e guidarli nella definizione degli obiettivi di carriera. Inoltre, vengono fornite strategie di feedback e di monitoraggio, sia per ricevere e dare feedback come consulente per l'istruzione e la formazione professionale, sia per monitorare i progressi e/o i risultati.



Parole chiave: Istruzione e formazione professionale, tirocinante altamente sensibile, studente altamente sensibile, consulenza professionale, orientamento professionale

## 8. Alta sensibilità nell'istruzione e nella formazione professionale

Le persone altamente sensibili (HSP) hanno il potenziale per contribuire in modo positivo a un'azienda come qualsiasi altro lavoratore e costruire una carriera duratura e gratificante. Tuttavia, sebbene oltre il 20% della popolazione si identifichi come HSP, spesso questa caratteristica viene trascurata come tratto della personalità da considerare nella gestione della carriera, quando si tratta di sostenere gli studenti che devono ancora entrare nel mondo del lavoro. L'adolescenza è un periodo impegnativo per i giovani, che spesso si trovano a non avere la preparazione necessaria per passare senza problemi da questa fase della loro vita a una futura occupazione soddisfacente (Hoxter, 2002). Se un giovane è altamente sensibile, questa transizione potrebbe essere ancora più difficile, ed è qui che i sistemi di consulenza per l'orientamento scolastico e professionale possono intervenire in modo positivo, guidando gli studenti e aiutandoli a sviluppare i meccanismi per essere in grado di fare le scelte professionali migliori per loro, concentrandosi sull'alta sensibilità non come un ostacolo, ma come una caratteristica della personalità che può e deve essere valorizzata. Su questa base, il presente capitolo intende offrire una guida su come sostenere gli studenti altamente sensibili dell'Istruzione e Formazione Professionale (IFP) nella scelta della loro carriera e nella transizione alla vita professionale, presentando una serie di consigli e strategie che possono essere adottati da consulenti IFP, consulenti di orientamento, tutor/coach di carriera, insegnanti e altri professionisti che potrebbero essere interessati a questo settore.

## 9. Strategie specifiche per la consulenza agli studenti altamente sensibili nell'istruzione e nella formazione professionale.

L'approccio proposto in questo capitolo inizia concentrandosi sull'importanza di identificare gli studenti HS in classe e su come procedere quando si tratta di consulenza professionale e di carriera di questi studenti.

In un contesto scolastico generale, e sebbene questo vari da Paese a Paese, non tutti gli studenti saranno obbligatoriamente guidati da un consulente IFP o da un consulente di carriera. In Paesi come il Portogallo, ad esempio, sebbene le scuole offrano un supporto psicologico, gli studenti non hanno sessioni obbligatorie con un consulente di orientamento o uno psicologo. Quando uno studente ha bisogno di sostegno, può prenotare autonomamente un appuntamento con un consulente scolastico o uno psicologo oppure può essere indirizzato, ad esempio, da un insegnante. Indipendentemente dalla situazione in un determinato Paese, l'obiettivo di questo capitolo è quello di supportare i consulenti e i consulenti IFP nella consulenza di studenti altamente sensibili, sia che gli studenti stessi abbiano scelto di frequentare la consulenza, sia che siano stati indirizzati da un insegnante o da un'altra autorità della scuola.

Per l'elaborazione di questo capitolo sono stati consultati due consulenti IFP e le strategie presentate si basano sul loro feedback e sull'esperienza acquisita guidando studenti HS. La

prima fase consiste in una valutazione per identificare gli studenti con Sensory Processing Sensitivity (SPS). In seguito, verranno affrontate le strategie per la consulenza professionale e di carriera per gli HSP nell'IFP, quindi come fornire un feedback agli HSP nell'ambito della consulenza di carriera e, infine, come monitorare e valutare i processi e i risultati della consulenza professionale/di carriera per gli HSP nell'IFP.

### 9.1. Valutazione

In primo luogo, è importante per i consulenti IFP identificare gli studenti HS. Il secondo capitolo di questa guida si concentra sull'identificazione degli HSP a scuola e può essere utilizzato dagli insegnanti o dai consulenti di orientamento come riferimento per l'identificazione dei tratti di alta sensibilità nei loro studenti. Secondo Aron (2013) secondo la ricerca di Aron (2013) sull'alta sensibilità, gli anni della scuola superiore tendono a essere indicati dagli HSP come gli anni più difficili della loro vita, e uno dei motivi per cui questo accade è la pressione a fare scelte che definiranno il loro futuro, e questo è un compito scoraggiante per qualsiasi giovane, ma in particolare se è altamente sensibile. I consulenti professionali possono certamente avere un impatto nell'aiutare i giovani ad attraversare questa fase della loro vita e a scegliere una carriera che sia gratificante per loro.

I consulenti IFP consultati per la stesura di questo capitolo concordano sul fatto che il loro approccio tipico alla consulenza e all'orientamento professionale consiste nell'adottare una strategia a tutto tondo, concentrandosi sullo studente come persona e lavorando sulla costruzione della consapevolezza di sé, dell'autostima, delle capacità di regolazione delle emozioni e dei meccanismi di coping, che a loro volta contribuiranno alla scelta di una carriera significativa. Una strategia a tutto tondo consiste nel concentrarsi su tre metodi, come descritto da Enache & Matei (2017). In primo luogo, l'attenzione dovrebbe essere rivolta alla consulenza psicologica, che è utile per sviluppare l'autoconsapevolezza dello studente e promuovere un'immagine positiva di sé e la stabilità emotiva. Poi, la consulenza educativa e accademica, che "facilita la progettazione del percorso educativo, della formazione scolastica e professionale" (Enache & Matei, 2017). (Enache & Matei, 2017, p. 61) e infine, ma non per questo meno importante, la consulenza e l'orientamento professionale, che consiste nel facilitare l'accesso alle risorse e alle conoscenze relative alle opzioni professionali/formative disponibili per gli studenti, per agevolare la loro transizione dall'IFP al mondo del lavoro o agli studi successivi.

In questo contesto, la strategia di un consulente IFP dovrebbe iniziare con una valutazione parlante. È essenziale determinare se uno studente è altamente sensibile e quanto è consapevole di sé. È importante che lo studente conosca se stesso. Questo è supportato dallo studio di Enache & Matei (2017), che sostengono che l'autoconsapevolezza e lo sviluppo personale dovrebbero andare di pari passo con l'esplorazione delle opportunità educative e professionali. Per valutare l'alta sensibilità e l'autoconsapevolezza, il consulente per l'istruzione e la formazione professionale dovrebbe effettuare una valutazione a voce e, in aggiunta, possono essere applicati test psicometrici convalidati. Per l'alta sensibilità, la Highly Sensitive Person Scale (HSPS) a 27 item, sviluppata da Aron e Aron (1997) è consigliata, poiché si ritiene che abbia un'elevata affidabilità interna. È opportuno chiedere allo studente di sottoporsi a questo test se

presenta caratteristiche di alta sensibilità durante la valutazione iniziale del colloquio. Queste caratteristiche sono state menzionate nel secondo capitolo di questa guida e comprendono, ad esempio, la maggiore sensibilità ai fattori scatenanti dell'ambiente, come il rumore, la temperatura e la luce, la percezione di timidezza da parte degli insegnanti o dei coetanei e l'eccesso di tensione quando si è circondati da molte persone. (Aron, 2013).

Una volta che uno studente è stato identificato come HSP, il consulente IFP può adattare le sue strategie e i suoi consigli a questo tratto di personalità, adottando un approccio più pratico per aiutare lo studente a scegliere un percorso di carriera e a risolvere eventuali problemi professionali. Parte di questo processo consiste nello stabilire le proprie priorità quando si tratta di una carriera, ad esempio se la cosa più importante per una persona è aiutare gli altri, progredire nella carriera, guadagnare molto denaro o avere un orario flessibile, ma a volte gli studenti non sono ancora pienamente consapevoli dei propri valori e priorità e hanno bisogno di aiuto per dar loro un senso. In questo contesto, Aron (2010) raccomanda che il consulente/counsellor ascolti innanzitutto ciò che gli studenti hanno da dire riguardo alle difficoltà che stanno contribuendo alla loro lotta con la scelta professionale, al fine di capire quali tratti devono essere presi in considerazione quando si consiglia loro e quali punti di forza su cui concentrarsi. Aron (2010) incoraggia anche la consulenza di carriera utilizzando i test professionali e il test Myers-Briggs.

I test professionali comprendono qualsiasi strumento per valutare le capacità, gli interessi, i tratti della personalità e altri fattori importanti per valutare l'attitudine di una persona a svolgere una determinata occupazione. (American Psychological Association, n.d.). Esistono molti strumenti disponibili e i consulenti IFP spesso utilizzano già un test di loro preferenza, adatto al loro contesto e alla loro lingua. Uno degli strumenti consigliati è il California Occupational Preference System (COPS), che ha lo scopo di aiutare gli individui a fare una scelta occupazionale, sia essa orientata alla vocazione o alla professione. Questo test mostra un'elevata affidabilità, con coefficienti di affidabilità test-retest che vanno da .70 a .95 (White Papers, n.d.) e comprende punteggi per 14 gruppi di occupazioni, qualificate e professionali. Un altro suggerimento è il test Motivational Appraisal Personal Potential (MAPP), creato nel 1995 e un test di carriera online completo, con risultati di affidabilità test-retest per le caratteristiche dei lavoratori del 95%.

Il test Myers-Briggs ha a che fare con una tipologia di personalità sviluppata sulla base dei tipi psicologici di Carl Jung. La tipologia Myers-Briggs prevede 16 tipi di personalità, basati sulle preferenze di una persona in merito a Introversione/Estroversione (preferisce concentrarsi sul mondo interiore rispetto a quello esteriore), Sensazione/Intuizione (se una persona preferisce concentrarsi sulle informazioni di base che recepisce o se le interpreta e aggiunge un significato), Pensiero/Sentimento (preferisce guardare prima alla logica e alla coerenza rispetto alle persone e alle circostanze particolari) e Giudizio/Percezione (quando guarda il mondo esterno, preferisce guardare alle persone e alle circostanze particolari). alle persone e alle circostanze particolari) e Giudicare/Percepire (quando si guarda al mondo esterno, si preferisce decidere le cose piuttosto che rimanere aperti a nuove informazioni e opzioni). (MBTI® Basics, n.d.). Questo strumento è molto utile per aumentare la conoscenza di sé e per ognuno dei 16 tipi di personalità vengono fornite le possibili scelte professionali.

I test professionali, insieme al test Myers-Briggs, consentono di approfondire la conoscenza di sé dello studente altamente sensibile, dei suoi valori, dei suoi talenti e dei suoi bisogni, e offrono la possibilità di formare gruppi di opzioni che guidino i giovani verso un certo ambito di carriera. Inoltre, potrebbe essere utile utilizzare i test attitudinali, che in genere si concentrano sulle abilità (ad esempio, i test di ragionamento numerico, verbale e astratto), poiché le persone spesso gravitano verso lavori/oggetti in cui sono innatamente brave.

Promuovere la conoscenza di sé degli studenti attraverso la valutazione dei test può essere molto utile per guidarli verso la scelta di carriera migliore per loro. Entrambi i consulenti IFP intervistati per la stesura di questo capitolo hanno affermato che è pericoloso imporre determinati percorsi agli studenti perché sono tipicamente associati a carriere per HSP. Il ruolo del consulente dovrebbe essere quello di promuovere la conoscenza di sé e mettere lo studente in condizione di conoscersi e accettarsi, evitando discorsi negativi su di sé e aiutandolo a scegliere il proprio percorso, tenendo conto di ciò che ha imparato su di sé e sulla SPS. Ciò non significa che i consulenti IFP non possano dare consigli sui possibili percorsi professionali. Conoscere i tipi di opzioni di carriera (i loro vantaggi e svantaggi) è vantaggioso per uno studente nella scelta di un percorso professionale, ma i consulenti IFP dovrebbero presentare l'opzione allo studente in modo consapevole, piuttosto che imporre percorsi di carriera perché sono tipicamente associati alla SPS.

## 9.2. Strategie di consulenza professionale e di carriera per gli HSP nell'IFP

Una strategia completa è quella di concentrarsi su tre metodi, come descritto da Enache & Matei (2017). In primo luogo, l'attenzione dovrebbe essere rivolta alla consulenza psicologica, che è utile per sviluppare l'autoconsapevolezza dello studente e promuovere un'immagine positiva di sé e la stabilità emotiva. Poi, la consulenza educativa e accademica, che "facilita la progettazione del percorso educativo, della formazione scolastica e professionale" (Enache & Matei, 2017). (Enache & Matei, 2017, p. 61) e infine, ma non per questo meno importante, la consulenza e l'orientamento professionale, che consiste nel facilitare l'accesso alle risorse e alle conoscenze relative alle opzioni professionali/formative disponibili per gli studenti, per agevolare la loro transizione dall'IFP al mondo del lavoro o agli studi successivi.

In questo contesto, la strategia di un consulente IFP dovrebbe iniziare con una valutazione, come già accennato, con una valutazione parlata, e chiedendo allo studente di rispondere al questionario HSPS (Aron & Aron, 1997) per determinare se si tratta di un soggetto altamente sensibile. Poi, il consulente IFP dovrebbe continuare con la consulenza psicologica, aiutando lo studente a diventare più consapevole di se stesso. I consulenti IFP consultati hanno affermato che non è raro che gli studenti si preoccupino esclusivamente del loro futuro professionale, per cui è importante concentrarsi sullo studente come persona e lavorare sulla costruzione della consapevolezza di sé, dell'autostima, delle capacità di regolazione delle emozioni e dei meccanismi di coping.

Per gli adolescenti molto sensibili, è probabile che lottino contro la sovrastimolazione e si considerino diversi dagli altri, il che può portare a una bassa autostima. Pertanto, il rafforzamento dell'autostima è un passo importante verso una vita e un futuro più felici. I

consulenti IFP consultati per la stesura di questo capitolo hanno sottolineato che è importante aiutare gli studenti IFP a capire che l'alta sensibilità non deve essere vista come un problema o un handicap, ma piuttosto come una caratteristica della personalità con un valore. Le persone altamente sensibili sono probabilmente empatiche e coscienziose, hanno una profonda capacità di apprezzare la bellezza, l'arte e la musica, sono gentili e compassionevoli. (Zeff, 2004). Queste caratteristiche possono essere sfruttate in carriere significative. Tuttavia, queste caratteristiche spesso non sono le più apprezzate nella società in cui viviamo, che tende a valorizzare la ricerca aggressiva del successo, il che porta le persone altamente sensibili a chiedersi se ci sia qualcosa di sbagliato in loro. Tuttavia, come afferma Zeff (2004) è importante apprezzare il proprio sistema nervoso sensibile e imparare metodi pratici per gestire la sensibilità, per identificare e liberarsi dalle false convinzioni di essere inadatti o in qualche modo difettosi.

Un consiglio offerto da Aron (2013) è quello di non cercare di emulare i comportamenti dei non HSP e di accettare la propria elevata sensibilità. La bassa autostima spesso deriva dal pensare di essere diversi e quindi di avere qualcosa di sbagliato, ma questo non è vero. Invece di concentrarsi sugli aspetti negativi dell'alta sensibilità, si dovrebbe cercare di cambiare lentamente il proprio sistema di credenze per essere gentili con se stessi. Per esempio, gli HSP tendono a essere empatici, gentili, disponibili, ad avere una grande sensibilità estetica o una miriade di altre qualità e valori. Quando si cambia il proprio sistema di credenze per interiorizzare valori positivi, si può aumentare la pace interiore e l'autostima. (Aron, 2013). Secondo Cao (2021), quando gli adolescenti hanno un senso di autocompetenza più chiaro, sono anche più resistenti allo stress.

Un'altra area su cui concentrarsi è quella delle strategie di coping positivo. Le ricerche dimostrano che i bambini e gli adolescenti tendono a utilizzare strategie di coping incentrate sulle emozioni, rispetto a quelle incentrate sui problemi, e che durante l'adolescenza apprendono attivamente le meccaniche di coping, spesso seguendo le orme dei genitori. (Cao, 2021). In considerazione di ciò, è importante guidare gli studenti altamente sensibili ad adottare strategie di coping positive. Rebaciuc (2020), ad esempio, ha proposto strategie per gli insegnanti che lavorano con studenti altamente sensibili, per migliorare il loro benessere, il rendimento scolastico e la qualità della vita. Alcune di queste strategie possono essere adottate anche dai consulenti per l'istruzione e la formazione professionale, poiché potrebbe accadere che uno studente di HS abbia dei dubbi sulla sua futura carriera, in parte a causa delle sfide che prova quando affronta i fattori di stress a scuola.

Una delle strategie da adottare per aiutare gli studenti di HS ad affrontare eventi/situazioni intense è consigliare loro di non evitare questo tipo di situazioni, ma di gestire le emozioni e trasformarle in qualcosa di positivo. Si dovrebbe cercare di educare lo studente a diventare indipendente e consapevole del proprio potenziale. Uno dei compiti del consulente IFP è quello di sensibilizzare gli studenti alle tecniche di mindfulness e di rilassamento, in particolare insegnando loro a controllare la respirazione, a concentrarsi su ciò che sta accadendo al momento e ad anticipare possibili situazioni di stress future. (Rebaciuc, 2020). Poiché gli HSP tendono a elaborare le informazioni in modo molto profondo, reagiscono più intensamente a qualsiasi tipo di stimolo, provocando stress. La pratica di tecniche di mindfulness e di

rilassamento può portare a una maggiore resilienza ai fattori di stress, soprattutto se diventa un'abitudine.

Un altro tratto che può essere spesso presente negli HSP è il perfezionismo. La necessità di portare a termine ogni singolo compito in modo perfetto e di preoccuparsi di eventuali errori può essere pietrificante e portare ad ansia, procrastinazione e dubbi su se stessi. Un consulente può aiutare uno studente a combattere il perfezionismo, ad esempio guidandolo a considerare gli errori e i fallimenti come opportunità per imparare e migliorare, aiutandolo a fissare obiettivi realistici per i suoi sforzi e ricordandogli di essere gentile con se stesso e che gli errori sono un segno di crescita e non di fallimento. (D'Altorio, 2022).

Cao (2021) fornisce anche un elenco di possibili strategie di coping negative che gli adolescenti (o anche gli adulti) possono talvolta adottare e di strategie positive che possono invece essere adottate, portando al cambiamento di valori ritenuto così cruciale da Aron (2013). Le strategie sono raccolte nella seguente tabella:

Meccanismi di coping negativi	Strategie di coping positive
Sfoghi emotivi	Espressione emotiva
Sopprimere le emozioni	Ricerca di supporto sociale e informativo
Autocritica	Strategie di auto-calmamento
Incolpare gli altri	Pensiero positivo
Ritiro sociale	Riformulazione cognitiva
Rifiuto	Accettazione

Tabella 3.1 - Strategie di coping negative e positive<sup>3</sup>

L'adozione di strategie positive per gestire le situazioni di stress può rafforzare le abitudini positive, aumentare la salute emotiva (e anche fisica) e contribuire a una vita più felice e serena. Pertanto, è importante che i consulenti IFP non solo guidino gli studenti altamente sensibili verso le scelte professionali, ma anche in termini di conoscenza di sé, valori e strategie per prosperare in un mondo in cui le persone altamente sensibili sono una minoranza.

La seconda fase della consulenza è quella educativa e accademica, incentrata su strategie specifiche con l'obiettivo di facilitare la transizione tra l'istruzione e la formazione professionale e l'accesso al mercato del lavoro. La scelta di una carriera è una decisione importante nella vita di un giovane, soprattutto se si tratta di una persona molto sensibile. Un'elevata soddisfazione

<sup>3</sup> Tabella adattata da: Cao, J. (4 de febbraio de 2021). *Come aiutare l'adolescente altamente sensibile a gestire lo stress*. Ottenuto da Mind Connections NYC: <https://mindconnectionsny.com/how-to-help-your-highly-sensitive-teen-to-manage-stress/>



lavorativa contribuisce naturalmente a una maggiore soddisfazione di vita, ma la scelta di una carriera può essere un compito particolarmente scoraggiante e gli studenti possono spesso trarre beneficio dalla consulenza professionale.

In questo contesto, è importante capire che i consulenti IFP sanno che gli HSP rispondono tipicamente a vari tipi di stimoli, fisici, mentali o emotivi, in modo acuto, quindi ha senso scegliere una carriera che offra un grado di stimolazione adeguato e che attinga ai punti di forza di un HSP. Qualunque sia la carriera scelta da un HSP, è bene che eviti la sovrastimolazione. Le HSP sono spesso spinte dal desiderio di fare bene, il che le porta a scegliere carriere che hanno a che fare con il "raddrizzare qualche torto" nella società (Aron, 2013, p. 173) Tuttavia, a volte queste possono essere troppo stimolanti o angoscianti per loro. Deve esserci un equilibrio tra lavorare in qualcosa di significativo e non eccessivamente stimolante. Infatti, Aron (2013) sostiene che i lavori in cui gli HSP si trovano in situazioni quasi senza speranza, come il confronto con persone crudeli o la gestione di vittime che non possono essere aiutate più di tanto, non sono l'ideale per gli HSP e che esistono posizioni alternative più adatte e meno stressanti, come ad esempio i ruoli che richiedono consulenza, strategia o supporto, invece di essere in "prima linea". Oltre alla sovrastimolazione, Poikolainen (n.d.) cita i seguenti problemi che affliggono gli HSP nella loro carriera, come il sovraccarico fisico e/o emotivo, la pressione del tempo, il lavoro privo di significato (gli HSP tendono a prosperare in lavori in cui sentono che i loro sforzi hanno uno scopo), le culture tossiche sul posto di lavoro, la noia e i lavori che non offrono un buon equilibrio vita-lavoro.

Trovare un sano equilibrio nella carriera è fondamentale perché un HSP possa prosperare sul lavoro. È importante che il consulente IFP sottolinei il fatto che gli HSP hanno molti punti di forza come dipendenti, ad esempio sono orientati ai dettagli, attenti all'etica e alla qualità, sono profondamente empatici, ascoltano gli altri e hanno una grande intuizione. Nelle parole di Aron (2010, p. 142) "le persone altamente sensibili possono fare quasi tutti i lavori, se riescono a farli a modo loro". Qualunque lavoro uno studente di HS scelga per il suo futuro, deve essere significativo per lui, poiché è nella sua natura riflettere sui compiti che svolge. (Romeu, n.d.). Sapere cosa evitare in una carriera è parte del viaggio verso la scelta di una carriera gratificante per un HSP, ma quali tipi di carriera sono appropriati? Le opzioni sono innumerevoli, ma Sólo (2018) propone una serie di raccomandazioni basate sulle caratteristiche degli HSP e su ciò che li fa prosperare. Anche se, come già detto, i consulenti IFP non dovrebbero imporre un percorso a uno studente, a volte è utile che quest'ultimo riceva esempi specifici di carriere che potrebbe scegliere, supportando la consulenza e l'orientamento professionale con "la conoscenza delle opzioni disponibili nel mercato del lavoro nelle aree di interesse per gli studenti" (Enache & Matei, 2017, p. 61). In questo contesto, il consulente IFP potrebbe presentare alcune delle seguenti opzioni:

- In primo luogo, gli HSP tendono ad avere successo nelle professioni di assistenza, dove possono usare la loro empatia, intuizione e consapevolezza per aiutare gli altri. Tra queste vi sono le professioni sanitarie, come l'infermiere, il medico o il fisioterapista, ma anche professioni come l'assistente sociale, lo psicoterapeuta e il personal coach.
- Un'altra area interessante per gli HSP è quella dei lavori creativi, che comprende le professioni in cui gli HSP possono esercitare il proprio talento e le proprie capacità

artistiche. Alcuni esempi di carriere sono il grafico, il copywriter, l'animatore, lo scenografo, il pittore e lo scrittore.

- Gli HSP sono spesso interessati anche al mondo accademico e alla ricerca. In questo settore possono svolgere un lavoro significativo, concentrarsi sulla ricerca, contribuire alla creazione di conoscenza e forse anche insegnare e aiutare gli studenti.
- Anche le carriere che richiedono precisione sono una buona opzione per gli HSP. Gli HSP tendono a elaborare le informazioni in modo efficiente, quindi potrebbero avere successo in lavori che richiedono l'analisi dei dati o un lavoro lento e orientato ai dettagli. Potrebbero anche avere successo in posizioni tecnologiche, come l'ingegnere informatico o lo sviluppatore di siti web. Molti lavori nel campo della tecnologia offrono spesso ambienti di lavoro più rilassati e la possibilità di lavorare a distanza, cosa che gli HSP tendono a fare bene.

Aron (2013) sostiene inoltre che il lavoro autonomo è spesso una buona scelta per gli HSP, in quanto permette di controllare meglio aspetti quali il numero di ore di lavoro, gli stimoli e le persone con cui si ha a che fare. Anche se probabilmente questo non è il percorso di carriera ideale per uno studente che sta cercando di trovare una carriera/studi successivi da perseguire, può essere un obiettivo da considerare e verso cui lavorare.

Una volta che lo studente ha una maggiore consapevolezza di sé, delle proprie conoscenze e competenze, il consulente IFP può aiutarlo a stabilire gli obiettivi e i passi per raggiungerli. Per decidere un obiettivo realistico e realizzabile, si può utilizzare il mnemonico SMART, che significa che un obiettivo dovrebbe essere Specifico, Misurabile, Interessante, Realistico e Tempificato (Nathan & Hill, 2006). (Nathan & Hill, 2006) (per la spiegazione si veda la Tabella 3.2).

Specifico	L'obiettivo deve essere specifico e realizzabile. Deve essere possibile rispondere alla domanda "Come?" riguardo a questo obiettivo.
Misurabile	L'obiettivo deve essere verificabile. Dovrebbero essere in grado di dire: "Avrò raggiunto il mio obiettivo quando...".
Attrante	L'obiettivo deve essere finalizzato a qualcosa di importante e attraente per lo studente.
Realistico	L'obiettivo non deve essere impossibile o troppo difficile da raggiungere, perché questo può portare a una perdita di motivazione.
Legato al tempo	Fissare un limite di tempo per il raggiungimento di un obiettivo può aiutare lo studente a sviluppare un senso di concentrazione e di motivazione per raggiungere l'obiettivo.

Tabella 3.2 - Obiettivi SMART<sup>4</sup> Il consulente IFP può aiutare lo studente a decidere gli obiettivi, a fornire un feedback e a monitorare tali obiettivi. Le strategie per farlo sono fornite nella sezione successiva.

<sup>4</sup> Tabella adattata da: Nathan, R., & Hill, L. (2006). Capitolo 9 - Autogestione per i consulenti di carriera. In *Career Counselling* (pp. 141-149). Londra: SAGE Publications.

### 9.3. Feedback e monitoraggio

Avere le strategie per fornire consulenza psicologica e di carriera è estremamente importante, ma anche il processo di feedback e di monitoraggio dovrebbe essere oggetto dell'attenzione e della strategia dei consulenti IFP, in particolare quando si tratta di ricevere e dare feedback nell'ambito della consulenza di carriera, e di seguire il percorso dello studente e il raggiungimento (o meno) degli obiettivi proposti.

A partire dal feedback, il feedback fornito dal consulente IFP dovrebbe mirare a incoraggiare gli studenti IFP "ad acquisire competenze trasferibili legate al lavoro e a diventare pensatori critici, risolutori di problemi creativi e abili decisori" (Kobus, 2015, p. 17). Secondo le parole di uno dei consulenti IFP intervistati, il feedback fornito allo studente dovrebbe essere "semplice, pragmatico, costruttivo e realistico", non dovrebbe negare la realtà della situazione dello studente, ma piuttosto farlo riflettere e trovare nuove competenze o possibilità in se stesso. Il consulente IFP dovrebbe anche sforzarsi di "rispondere in modi che costruiscano e mantengano il rapporto per incoraggiare la continuazione del dialogo" (Reid, 2008, p. 7). (Reid, 2008, p. 478) e porre domande aperte che aggiungano informazioni alla conversazione, aiutando lo studente a creare una narrativa positiva per la sua carriera futura che lo aiuti a gestire il presente e a lavorare per apportare cambiamenti positivi.

Quando si tratta di monitorare e dare un feedback sui risultati della consulenza agli studenti, questo tende a essere un processo a lungo termine. I risultati della consulenza di carriera non sono facilmente quantificabili, il che aggiunge complessità al processo di valutazione della consulenza di carriera. (Nathan & Hill, 2006) Ciò significa che di solito è difficile vedere i benefici immediati della consulenza di carriera, perché i cambiamenti, soprattutto quando si tratta di carriera, tendono a verificarsi gradualmente, in un periodo di tempo. Inoltre, quando si tratta di valutare lo studente, i cambiamenti possono essere esterni (ad esempio, lo studente passa senza problemi dagli studi alla carriera scelta) o interni (lo studente acquisisce maggiore fiducia in se stesso) e quindi difficili da misurare con rigore. Nathan e Hill (2006) affermano che la consulenza di carriera è tipicamente un processo a breve termine e di solito la fine è in vista fin dall'inizio della sessione concordata. A volte, per seguire lo studente, possono essere utili incontri di revisione, per riconoscere i successi, rivedere la strategia o discutere i progressi fatti finora. Per monitorare e ricevere un feedback sui risultati, di solito è necessario almeno un anno, perché, come già detto, gli obiettivi stabiliti nella consulenza di carriera tendono a richiedere del tempo per essere raggiunti. Nathan e Hill (2006) propongono domande da porre al follow-up di un anno per gli adulti che hanno avuto una consulenza di carriera, ma queste possono essere adattate agli studenti dell'IFP. Così, una sessione di follow-up potrebbe discutere dettagli della loro vita/formazione scolastica, della loro esperienza lavorativa (per esempio negli stage), di come si sentono rispetto alle loro funzioni e responsabilità e di come si sentono rispetto al raggiungimento dell'obiettivo o degli obiettivi che si sono prefissati.

Lo studente dovrebbe anche essere incoraggiato a fornire un feedback al consulente IFP. Quando si tratta di ricevere un feedback sulla propria pratica, oltre a chiedere un feedback orale (che uno studente di HS potrebbe essere riluttante a dare), un consulente IFP può utilizzare un modulo di valutazione della consulenza, chiedendo se le aspettative dello studente sulla consulenza di carriera sono state soddisfatte, in che misura, cosa ne ha ricavato, come avrebbe potuto ricavarne di più e se lo raccomanderebbe ad altri. (Nathan & Hill, 2006, p. 144) Aggiungendo altre domande che potrebbero ritenere rilevanti per migliorare la loro pratica di consulenti IFP e continuare ad aiutare gli studenti nel loro percorso di autoconoscenza e di definizione degli obiettivi di carriera.

### 3. Sintesi

I consulenti per l'istruzione e la formazione professionale possono trarre vantaggio da diverse strategie per consigliare e guidare gli studenti altamente sensibili verso una maggiore conoscenza di sé, meccanismi di coping positivi e il perseguimento di una carriera o di ulteriori studi che sfruttino i loro punti di forza, come l'intelligenza emotiva, l'apprezzamento per la bellezza e l'arte, la coscienziosità, l'attenzione ai dettagli e l'evitare carriere che li sopraffanno. Attraverso diverse sezioni, questo capitolo si concentra sulle strategie che possono essere utilizzate dai consulenti IFP per sostenere i loro studenti e guidarli verso gli obiettivi di carriera. Iniziando a spiegare cos'è l'Alta Sensibilità nell'IFP, la prima sezione esplora le sfide dell'adolescenza e la mancanza di preparazione per passare senza problemi da questa fase della vita degli studenti a una futura occupazione soddisfacente. La seconda sezione è il cuore di questo capitolo, dove vengono fornite le strategie per gli studenti altamente sensibili nell'IFP. L'approccio proposto si concentra sull'importanza della valutazione e dell'identificazione degli studenti HS in classe e su come procedere quando si tratta di consulenza professionale e di carriera per questi studenti.

Sulla base del feedback e dell'esperienza dei due consulenti IFP consultati per questa ricerca, è stata dedicata una sottosezione alla valutazione, cioè alle strategie che si concentrano sullo studente come persona. La strategia dovrebbe iniziare con una valutazione a voce per determinare se lo studente è altamente sensibile e quanto ne è consapevole. In seguito, si dovrebbe procedere con un test professionale, in modo che il consulente possa adattare e consigliare tenendo conto delle capacità, degli interessi, dei tratti della personalità e di altri fattori dello studente. In questo modo, si promuoverà la conoscenza di sé degli studenti piuttosto che imporre loro un determinato percorso.

La sottosezione successiva affronta le strategie di consulenza professionale e di carriera per gli HSP nell'IFP, dove vengono menzionati tre metodi per una strategia completa: consulenza psicologica, consulenza educativa e accademica e consulenza e orientamento professionale. La strategia dei consulenti per l'istruzione e la formazione professionale dovrebbe iniziare con una valutazione, una valutazione parlante e questionari HSPS, assicurando sempre allo studente che l'alta sensibilità è una caratteristica della personalità con aspetti molto positivi, che egli apprezzerà. È inoltre importante guidare gli studenti verso strategie di coping positive e la

gestione delle emozioni. I consulenti per l'istruzione e la formazione professionale dovrebbero concentrarsi su strategie specifiche per facilitare la transizione tra l'istruzione e la formazione professionale e l'accesso al mercato del lavoro, aiutando gli studenti a trovare un sano equilibrio di carriera e mettendo in evidenza i loro punti di forza come futuri lavoratori HSP.

La terza sottosezione riguarda il feedback e il monitoraggio. I consulenti IFP devono dedicare la loro attenzione al processo di feedback e monitoraggio, oltre a fornire consulenza psicologica e di carriera. Il feedback fornito dal consulente IFP dovrebbe mirare a incoraggiare gli studenti IFP "ad acquisire competenze trasferibili in ambito lavorativo e a diventare pensatori critici, risolutori di problemi creativi e decisori competenti". (Kobus, 2015, p. 17). Quando si tratta di monitorare e dare un feedback sui risultati della consulenza agli studenti, questo tende a essere un processo a lungo termine. Lo studente dovrebbe essere seguito e dovrebbero essere discussi i dettagli della sua vita scolastica/formazione, così come la sua esperienza lavorativa e come si sente rispetto alle sue responsabilità e ai suoi obiettivi. Oltre a chiedere un feedback orale, si può condividere con lo studente un modulo di valutazione del Counselling per valutare i suoi progressi.

Queste strategie possono essere utilizzate dai consulenti IFP per sostenere gli studenti altamente sensibili e guidarli nella definizione degli obiettivi di carriera. Esse consentiranno di aumentare la conoscenza di sé, i meccanismi di coping positivi e i punti di forza degli studenti, sviluppando il loro potenziale e la loro integrazione nella società.

## Bibliografia

Associazione psicologica americana. (n.d.). *Test attitudinale professionale*. Ottenuto dal dizionario APA di psicologia: <https://dictionary.apa.org/vocational-aptitude-test>.

Aron, E. (2010). *La psicoterapia e la persona altamente sensibile: Improving Outcomes for That Minority of People Who Are the Majority of Clients*. New York: Routledge.

Aron, E. (2013). *La persona altamente sensibile: come prosperare quando il mondo ti travolge*. New York: Kensington Publishing Corp.

Aron, E. e Aron, A. (1997). Scala delle persone altamente sensibili (HSPS). [*Record del database*]. *APA PsycTests*.

Cao, J. (4 febbraio 2021). *Come aiutare l'adolescente altamente sensibile a gestire lo stress*. Ottenuto da Mind Connections NYC: <https://mindconnectionsny.com/how-to-help-your-highly-sensitive-teen-to-manage-stress/>

D'Altorio, A. (10 giugno 2022). *Come lasciare andare il perfezionismo come HSP e puntare all'eccellenza*. Ottenuto da Rifugio Altamente Sensibile: <https://highlysensitiverefuge.com/how-to-let-go-of-perfectionism-highly-sensitive-person/>

- Danhoff, J. (2021, 27 aprile). *Sostenere i bambini altamente sensibili in classe*. Recuperato da Jerrica Danhoff Psychotherapy: <https://www.jerricadanhoff.com/news-1/2021/4/5/supporting-highly-sensitive-children-in-the-classroom>.
- Enache, R. G., & Matei, R. S. (2017). Studio sulla consapevolezza di sé e sulla consulenza professionale degli studenti delle scuole superiori. *New Trends and Issues Proceedings on Humanities and Social Sciences*, 57-64.
- Hoxter, H. (2002). Consulenza e orientamento: Prospettive internazionali. In B. Hierbert, & W. Borgen, *Istruzione e formazione tecnica e professionale nel 21° secolo: New Roles and Challenges for Guidance and Counselling* (pp. 9-12). Parigi, Francia: UNESCO.
- Kobus, M. (2015). Esplorare nuovi orizzonti nella consulenza di carriera. In M. Kobus, A. D. Fabio, & (Eds), *1. Mescolare retrospettiva e prospettiva per convertire le sfide in opportunità nella consulenza di carriera* (pp. 3-24). Rotterdam: Sense Publishers.
- Fondamenti MBTI®. (n.d.). Ottenuto dalla Fondazione Myers & Briggs: <https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>.
- Nathan, R. e Hill, L. (2006). Capitolo 9 - Autogestione per i consulenti di carriera. In *Career Counselling* (pp. 141-149). Londra: SAGE Publications.
- Poikolainen, A. (n.d.). *Le carriere delle persone altamente sensibili*. Ottenuto da HSP Coach: <https://highlysensitivepersoncoach.com/hsp-careers/>
- Rebaciuc, V. (2020). *El educador ante las dificultades del alumno altamente sensible*. [Tesi di laurea magistrale, Universidad Rey Juan Carlos]. ResearchGate.
- Reid, H. L. (2008). L'orientamento professionale per i giovani a rischio: Constructing a Way Forward. Em J. A. Athanassou, R. V. Esbroeck, & (Eds.), *International Handbook of Career Guidance* (pp. 461-483). Springer.
- Romeu, A. (n.d.). *Anna Romeu Psicología*. Ottenuto da Las Personas Altamente Sensibles (PAS) nel lavoro: <https://www.annaromeu.com/ser-persona-altamente-sensible-pas-en-el-trabajo>.
- Sólo, A. (8 de agosto de 2018). *Le 7 migliori carriere per una persona altamente sensibile*. Otto de Rifugio altamente sensibile: <https://highlysensitiverefuge.com/highly-sensitive-person-careers/>
- Libri bianchi. (n.d.). *Breve sintesi dell'affidabilità e della validità delle valutazioni del COPSsystem*. Ottenuto da EDITS: <https://www.edits.net/blog/a-brief-summary-of-the-reliability-and-validity-of-the-copsystem-assessments>
- Zeff, T. (2004). *Guida alla sopravvivenza della persona altamente sensibile*. Oakland: New Harbinger Publications, Inc.

## **Mentoring e coaching di una persona altamente sensibile sul lavoro: strategie e strumenti**

*"dall'allenatore e mentore Lian Kirksæther".*

**Numero di pagine:** 21

**Numero di tavoli:** 0

**Numero di illustrazioni:** 3

**Materiali aggiuntivi:** La piattaforma pro-motion sarà presa in considerazione

### **Breve descrizione del capitolo:**

Le persone altamente sensibili sono preziose per un'azienda e in questo capitolo vengono forniti suggerimenti per la gestione di un dipendente altamente sensibile. Si apprende come il management possa essere un fattore di supporto attraverso il mentoring e il coaching dei dipendenti altamente sensibili. Questo capitolo è prezioso per tutti i tipi di manager in diverse aziende e organizzazioni e per tutti coloro che lavorano in collaborazione con altri.

### **Punti di vendita unici:**

- Essere il miglior coach e il miglior mentore per i dipendenti altamente sensibili.
- Ottenere i migliori strumenti per il coaching e il mentoring di dipendenti altamente sensibili
- Career coaching e mentoring di persone altamente sensibili
- Manager e responsabile delle risorse umane che svolgono attività di mentoring e coaching nei confronti di dipendenti altamente sensibili



- Consulenza professionale e di carriera mentoring e coaching persone altamente sensibili

## Parole chiave

Coaching per dipendenti altamente sensibili, mentoring per dipendenti altamente sensibili, Strategie per dipendenti altamente sensibili, Strumenti per dipendenti altamente sensibili, Coaching per persone altamente sensibili

## Ottenere la competenza unica di dipendenti altamente sensibili

I dipendenti altamente sensibili sono unici, in genere lavorano sodo e hanno un grande valore per l'azienda (Bergsma, 2021). In qualità di manager, responsabile delle risorse umane, consulente professionale o di carriera, imparerete come, in qualità di coach o mentore, potete aiutare i dipendenti altamente sensibili a vedere il proprio valore, ad aumentare la loro autostima e a capire come rispettare le proprie esigenze. Questo capitolo vi fornirà lo scopo e la comprensione di quanto possano essere efficaci il coaching e il mentoring dei dipendenti altamente sensibili.

Grazie alla consapevolezza e alla comprensione come coach e mentore, sarete in grado di aiutare le persone altamente sensibili a utilizzare le loro caratteristiche uniche e ad avere successo nella loro carriera. Potrete dare loro più spazio e la possibilità di lavorare in modo indipendente in un ambiente tranquillo e supportato. Un dipendente altamente sensibile che ama il proprio lavoro è di solito un decisore ben informato ed equilibrato che porta valore all'azienda (Acevedo et al., 2014; Pluess, 2015; Pluess et al., 2020).

Un mentore è qualcuno che vede in voi più talento e capacità di quanto ne vediate voi stessi e vi aiuta a tirarlo fuori (Great People Have Great Mentors, 2023).

Un coach e un mentore devono avere una mentalità aperta e comprendere i tratti di personalità altamente sensibili. Alcuni di voi potrebbero voler aiutare la persona altamente sensibile a essere più forte e a superare la sensibilità, ma questo non farà altro che peggiorare la situazione e rendere il lavoro più difficile per la persona altamente sensibile. Come coach o mentore, dovete ricordare che il tratto di personalità altamente sensibile è una parte della persona. Le persone altamente sensibili in genere elaborano le informazioni in modo profondo, hanno molta empatia, sono più sensibili ai sottili cambiamenti e agli indizi che le circondano e si sovrastimolano più facilmente delle persone non sensibili (Aron, 1996).

In qualità di manager, responsabile delle risorse umane, consulente professionale o di carriera che si occupa di coaching o mentoring di una persona altamente sensibile, dovete sapere che per le persone altamente sensibili è una sfida stabilire dei limiti per se stessi, per i colleghi, per i clienti, per i manager e per i compiti che devono essere svolti sul lavoro. Il dipendente altamente sensibile tende a dire sì quando dovrebbe dire no. Come coach o mentore, potete aiutare il dipendente a stabilire i propri confini (Kirksæther, 2019).

Inoltre, è bene sapere che le persone altamente sensibili tendono a reagire maggiormente alle critiche. Dovete tenerlo presente quando date un feedback ai vostri dipendenti altamente sensibili.

È anche importante essere calmi e usare un tono gentile mentre si dà un feedback. Questo è importante per tutti, ma ancora di più per le persone altamente sensibili.

Grazie alla loro sensibilità, i dipendenti percepiscono maggiormente ciò che accade nell'ambiente di lavoro, il che può essere una sfida, ma anche un grande punto di forza e offre molte possibilità al dipendente nel suo lavoro (Pluess, 2015).

Gli elenchi che seguono evidenziano le sfide che le persone altamente sensibili devono spesso affrontare sul posto di lavoro, oltre a mostrare come possano essere una risorsa sul posto di lavoro quando l'ambiente è favorevole (Bergsma, 2021).

### **Sfide per le persone altamente sensibili sul lavoro:**

- Ambiente negativo
- Rumore sul posto di lavoro o da parte dei colleghi
- Luce e temperatura
- Compiti senza senso
- Mancanza di indipendenza
- Sentirsi sopraffatti
- Critica
- Lo stress

### **Persone altamente sensibili che prosperano sul lavoro:**

- Professionalmente qualificato
- Vede il quadro completo
- Mostrare un interesse genuino per ciò che si sta facendo
- Liberare la loro creatività
- Buoni decisori
- Creativo e orientato ai dettagli
- Tendenzialmente coscienziosi, precisi e dotati di capacità di analisi
- Buona capacità di elaborare grandi quantità di informazioni
- Avere un forte senso di responsabilità
- Sono veloci nell'identificare gli schemi
- Buona capacità di trovare soluzioni
- Decisore equilibrato
- Sono premurosi, enfatici e corretti
- Pensare fuori dagli schemi

## Come essere il miglior coach o mentore per un dipendente altamente sensibile

Il coaching è una tecnica di conversazione e un progetto collaborativo in cui i dipendenti altamente sensibili scoprono da soli le risposte rispondendo alle domande (Abrahamsson & Kirksæther, 2013; Ledernytt, 2019). Li si aiuta a recuperare le risposte e le indicazioni necessarie, mentre ci si concentra sulle opportunità e su come risolvere le situazioni.

In qualità di manager, responsabile delle risorse umane, consulente professionale o coach di carriera, sappiate che la persona altamente sensibile ottiene più informazioni delle vostre parole. Sono maestri nel vedere sottili cambiamenti in voi, nella vostra voce, nel vostro linguaggio del corpo e in altre cose che accadono nella stanza (Pluess, 2015).

Durante il coaching, non bisogna preoccuparsi dei dettagli dei problemi. Non bisogna evitare di parlare dei problemi, né lasciare che i problemi diventino l'unico obiettivo. Pensando al futuro, diventa più facile trovare soluzioni alle sfide, il che si traduce facilmente in una maggiore motivazione del dipendente.

Il coaching è sbloccare il potenziale di una persona per massimizzare le sue prestazioni. È aiutarli ad apprendere piuttosto che insegnare loro (Malakoudis, 2022).

In una conversazione di coaching, si sostiene e si costruisce la forza della persona che viene seguita, per farla diventare il migliore di sé (Fylling, 2022). Durante il coaching, è importante non imporre soluzioni a nessuno. Come manager e coach, dovete rispettare il dipendente altamente sensibile ed essere aperti al fatto che le persone sono uniche e diverse. Lo scopo del coaching è aiutare il dipendente altamente sensibile a trovare soluzioni valide per svolgere al meglio il proprio lavoro e, allo stesso tempo, sentirsi al meglio sul posto di lavoro.

In qualità di manager, responsabile delle risorse umane, consulente professionale o di carriera, essere un mentore per un dipendente altamente sensibile significa utilizzare molte delle stesse competenze di un coach, ma anche condividere la propria esperienza e le proprie conoscenze e fungere da consulente per il dipendente. Se avete una conoscenza dell'alta sensibilità, oltre alle vostre conoscenze ed esperienze in azienda, potrete aiutare meglio il vostro dipendente altamente sensibile. È comunque importante che vediate il dipendente senza giudicarlo e che trasmettiate la vostra saggezza in modo corretto, empatico e chiaro, rispondendo ai punti in cui il dipendente altamente sensibile ha bisogno di una guida (Abrahamsson & Kirksæther, 2013; Kirksæther, 2019).

Come mentore e coach, è ancora più importante sapere cos'è l'alta sensibilità, oltre a conoscere i D.O.E.S in relazione all'alta sensibilità (Aron, 1996).

D - Profondità di elaborazione Le persone altamente sensibili ottengono più informazioni dall'ambiente circostante e le elaborano a un livello più profondo.

#### O - Sovrastimolazione

La persona altamente sensibile nota molti dettagli sottili nell'ambiente circostante e quindi si sovrastimola facilmente.

#### E - Reattività emotiva Le

persone altamente sensibili provano emozioni positive e negative più intensamente delle persone non altamente sensibili.

#### S - Percepire il sottile Le

persone altamente sensibili notano dettagli come gesti non verbali e piccoli cambiamenti nell'ambiente.

Che si scelga di essere un coach, un mentore o una combinazione, è importante essere un buon sostenitore con molta empatia, soprattutto per i dipendenti altamente sensibili quando si contribuisce al loro sviluppo.

Iniziate la conversazione creando una buona atmosfera e ponete le domande in modo empatico e gentile. Questo è ancora più importante per un dipendente altamente sensibile che per gli altri. Siate sinceramente interessati quando li ascoltate. Essere una persona altamente sensibile può essere opprimente sul lavoro. Quando fate da tutor a un dipendente, lo guidate e lo sostenete affinché possa essere la versione migliore di se stesso al lavoro. Condividete la vostra esperienza e le vostre conoscenze nel processo di mentoring.

### Allenatore

- Utilizzare la tecnica di conversione
- Porre domande efficaci
- Migliora la consapevolezza di sé
- Non richiede competenze nel settore

### Mentore

- Condividere le proprie esperienze e conoscenze
- Fornisce consulenza e orientamento
- Conoscenze ed esperienze richieste

### Studio di caso

#### *Emily non credeva che il suo manager l'avrebbe capita.*

Quando Emily mi ha contattato, era stanca e frustrata, oltre a sentirsi stressata e sovrastimolata. Lavorava da tempo nella stessa azienda, dove trovava la sua posizione

interessante e piacevole. Inizialmente, voleva continuare a svolgere questo lavoro anche in futuro. Tuttavia, Emily non si sentiva rispettata dai colleghi ed era stanca di condividere idee creative con persone che non la capivano. Inoltre, i suoi colleghi avevano un rapporto stretto e mentre lavoravano erano costantemente a voce alta, il che disturbava la capacità di concentrazione di Emily.

Durante la nostra prima conversazione, è emerso chiaramente che trovava la situazione talmente insopportabile da pensare di andarsene, anche se il lavoro era perfetto per lei. Emily ha spiegato che non credeva che il suo manager avrebbe capito le sue difficoltà e per questo ha contattato me, un coach. Al lavoro, non si sentiva rispettata né dal manager né da alcuni colleghi. Ogni volta che condivideva nuovi pensieri e idee, spesso i colleghi ridevano. Le sue idee non venivano adottate o prese sul serio fino a quando, qualche mese dopo, uno dei suoi colleghi ha proposto la stessa idea o un'idea simile, quando improvvisamente il manager ha avuto un atteggiamento positivo nei confronti della nuova idea.

Insieme abbiamo lavorato con varie domande e tecniche di coaching e da lì è emerso che Emily era molto sensibile. Come persona sensibile, viveva le sue caratteristiche come una sfida piuttosto che come una forza. Grazie al coaching, ha iniziato a imparare a definire i confini per sé e per gli altri. Questo ha fatto capire a Emily che, tra le altre cose, pur essendo infastidita da colleghi rumorosi, non aveva fatto nulla al riguardo. Invece, il suo livello di stress è aumentato e lei si è irritata di più.

Continuando a lavorare sulla sua sensibilità, Emily ha cominciato gradualmente a vedere la situazione in modo nuovo. È diventata consapevole dei suoi limiti e di quali scenari riteneva importante parlare con i suoi colleghi rumorosi o allontanarsi e prendersi una pausa. Durante le sessioni di coaching, Emily è diventata sempre più consapevole della sua sensibilità, sia in relazione ai lati difficili dell'essere sensibile che ai suoi forti lati sensibili. Ha capito che questo la rendeva più sensibile in molti ambiti, soprattutto nei giorni in cui era stanca. Emily si è improvvisamente resa conto di aver inconsciamente interpretato negativamente il feedback del suo manager e dei suoi colleghi, anziché limitarsi ad ascoltare le parole. Di conseguenza, ha iniziato ad ascoltare meglio le parole dei suoi colleghi, invece di interpretarle.

Grazie al nostro coaching, Emily ha imparato a conoscere meglio la sua sensibilità e ha capito quali risorse aveva dentro di sé come persona altamente sensibile. Queste risorse si sono rivelate importanti sia nella vita quotidiana che nel lavoro. Quando Emily ha iniziato a rispettare i suoi confini e a comunicare meglio, ha finito per utilizzare nuovi modi per trasmettere idee al suo manager e ai suoi colleghi.

Dopo un po' di tempo, decise di avere un incontro con il suo manager, che Emily riteneva non la rispettasse come dipendente o come persona. Durante l'incontro, Emily ha scelto di essere onesta e ha spiegato le sfide che stava affrontando sul lavoro e le sessioni di coaching con me. Durante l'incontro, il suo manager l'ha presa sul serio e ha voluto aiutarla a migliorare la collaborazione sul lavoro. Di conseguenza, hanno concordato di avere incontri regolari in cui il manager le avrebbe fatto da coach.

Quello che prima era un problema per Emily ha iniziato a diventare il suo punto di forza, poiché ha acquisito una nuova comprensione della sua sensibilità. Quando in seguito abbiamo discusso di questa situazione, non si è sentita più la stessa persona, ma ha sperimentato una crescita personale.

Nel periodo successivo, Emily si è concentrata sui suoi forti lati sensibili attraverso l'azione, e grazie a ciò sono iniziati a verificarsi importanti cambiamenti positivi per lei. Al lavoro era rispettata e faceva parte del team, oltre a essere ascoltata ogni volta che condivideva i suoi pensieri. L'anno successivo, con grande sorpresa, Emily fu nominata dipendente dell'anno.

Molti dipendenti altamente sensibili notano le sottigliezze dell'ambiente, in particolare il rumore che li circonda, proveniente dai colleghi o da altre fonti (Bergsma, 2021). Altri sottili cambiamenti nell'ambiente, come la luce, l'odore o la temperatura, possono rappresentare un problema, anche se non vengono registrati dai colleghi. Conversando con il dipendente altamente sensibile e chiedendogli quali sono le modifiche da apportare all'ambiente di lavoro, il dipendente altamente sensibile funzionerà meglio sul lavoro (Abrahamsson & Kirksæther, 2013).

### **10 consigli per ottenere il meglio dai dipendenti altamente sensibili:**

1. Creare un ambiente fiorente per i dipendenti altamente sensibili
2. Aiutare il dipendente a determinare i propri limiti
3. Offrire al dipendente maggiore libertà e orari flessibili
4. Possibilità di fare pause e momenti di tranquillità quando necessario
5. Utilizzare i dipendenti - un modello basato sulla fiducia e sui buoni valori
6. Aiutateli a strutturare e a fare piani in modo da essere preparati.
7. Considerare ogni persona altamente sensibile come un individuo
8. Date loro il tempo di assorbire prima di dover rispondere.
9. Essere ancora più consapevoli di dare critiche in modo corretto
10. Aiutarli a gestire le situazioni sovrastimolanti.

### **Ottenere i migliori strumenti per il coaching di una persona altamente sensibile sul lavoro**

Utilizzando i vari strumenti di coaching elencati di seguito durante il coaching o il mentoring di un dipendente altamente sensibile, è possibile aiutare efficacemente il dipendente a massimizzare il proprio potenziale sul posto di lavoro (Abrahamsson & Kirksæther, 2013; Fylling, 2022; Kirksæther, 2019; Erickson Coaching International, 2023).

#### ***Domande di coaching sul lavoro***

*Informazioni sull'opera:*

Cosa pensa del suo lavoro?

Cosa le piace di più del suo lavoro?

Quali sono le sfide più grandi del suo lavoro?

Come vi comportate quando si tratta di stress e sovrastimolazione sul lavoro?

Cosa possiamo fare per migliorarlo?

*I compiti:*

Cosa pensate delle vostre mansioni lavorative e se sono significative per voi?

Cosa ne pensate dell'indipendenza sul lavoro?

Come potremmo svolgere il compito in modo più indipendente?

*Colleghi:*

Cosa pensa dei suoi colleghi?

Cosa si può fare per migliorarlo ulteriormente?

*L'ambiente:*

Come vivete l'ambiente?

Quali sono gli aspetti migliori dell'ambiente?

Come possiamo migliorare l'ambiente?

*Concentrarsi in avanti:*

Di cosa è più orgoglioso in termini di lavoro?

Di cosa siete più orgogliosi?

Quali cambiamenti volete apportare in futuro?

Perché è importante per voi?

Su cosa vorrebbe concentrarsi maggiormente per quanto riguarda il suo lavoro?

## **Confini**

### ***Una sfida per i dipendenti altamente sensibili***

Stabilire dei limiti non significa solo dire di no. Molte persone altamente sensibili hanno difficoltà a stabilire dei limiti per se stesse, per i colleghi, per i clienti, per il manager e per i loro compiti (Ledernytt, 2019; Kirksæther, 2019). Dicono facilmente di sì a fare gli straordinari e a svolgere più compiti. A volte è giusto dire di sì a queste cose, ma ricordate che i dipendenti altamente sensibili spesso hanno difficoltà a stabilire i propri confini.

*Limiti al lavoro*

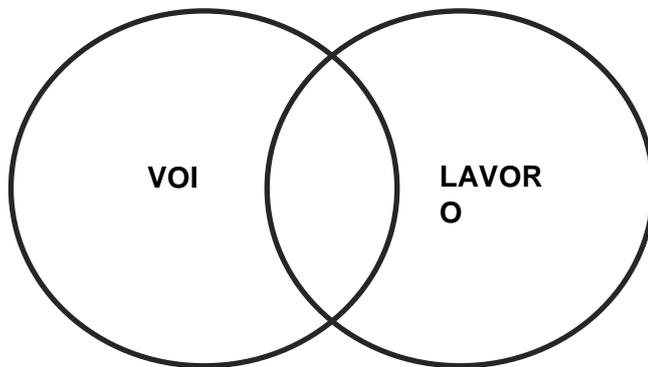


Figura 1.1

*Nella figura 1.1*

Vedete la situazione migliore per il dipendente altamente sensibile. Siete legati al vostro lavoro, ma anche fedeli a voi stessi. Siete sicuri di voi stessi e ponete dei limiti a voi stessi e agli altri quando è necessario.

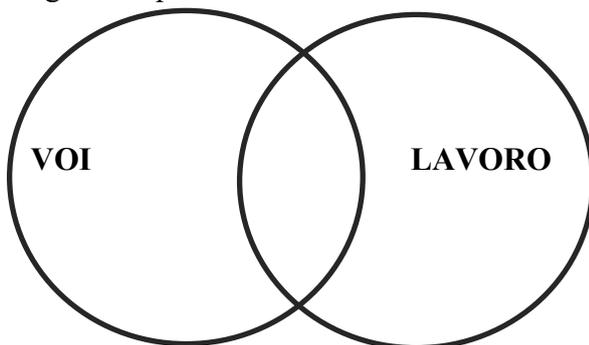


Figura 1.2

*Nella figura 1.2*

C'è una situazione che è tossica per il dipendente altamente sensibile. In questo caso avete problemi a stabilire dei limiti per voi stessi e per gli altri sul lavoro. Il lavoro richiede molto di voi e del vostro tempo e continuare così vi porterà all'esaurimento e al burnout.

Se il vostro dipendente sensibile ha problemi a creare dei confini, ecco alcune domande importanti da porgli durante il coaching. Più in basso c'è un esercizio chiamato "Importante -

*Non importante", che aiuterà i vostri collaboratori a capire quali compiti devono avere un ordine di priorità.*

### **Domanda di sensibilizzazione - Ladri di tempo**

Come vivete le vostre giornate lavorative?

Dove trascorrete troppo o troppo poco tempo in relazione al vostro lavoro?

Quali sono i ladri di tempo che occupano la vostra giornata lavorativa?

Dove sono le vostre opportunità di tempo?

In quale momento della giornata siete più produttivi?

Qual è il momento della giornata in cui siete meno produttivi e qual è il motivo?

Chi o cosa controlla il vostro orario di lavoro?

Se possibile, come si può prendere il controllo di tutto questo?

Qual è la causa delle maggiori interruzioni durante la giornata lavorativa?

Quali modelli vedete oggi che sono buoni o cattivi?

C'è qualcuno di questi schemi che dovrebbe essere cambiato e, se sì, quali?

Cosa potete eliminare dal vostro programma che non è veramente importante per voi?

Che cosa volete inserire nel programma della vostra giornata lavorativa? Una volta deciso, scrivetelo in un elenco di priorità.

### **Importante e non importante**

L'esercizio successivo riguarda i compiti sia all'interno che all'esterno del vostro controllo. Se un dipendente molto sensibile riesce a dedicare 10 minuti ogni giorno di lavoro alla definizione delle priorità tra compiti importanti e non importanti, riuscirà a portare a termine meglio i suoi compiti lavorativi.

È un compito che dovete svolgere, per il quale dovete impiegare il vostro tempo o al quale dovete pensare? Se qualcun altro è responsabile di questo compito o area di lavoro, non dovrete dedicargli tempo. Inoltre, le cose che accadono continuamente ma che non sono importanti, come il telefono, la posta elettronica e il disturbo dei colleghi, non dovrebbero sottrarre tempo ai compiti prioritari.

#### ***Importante***

#### ***Non importante***

Compiti sotto il vostro controllo

Compiti al di fuori del vostro controllo

## Scala 1-10

Si tratta di una tecnica potente e semplice, utile per un dipendente molto sensibile. L'uso della scala spesso chiarisce le sfide e aiuta il dipendente a concentrarsi sul passo successivo verso il proprio obiettivo. La scala è utile per vari compiti lavorativi e sfide in relazione al lavoro di un dipendente.

Iniziare con una breve introduzione alla scala. 1 significa che state iniziando il vostro compito o che al momento è un grosso problema. Quando siete a 10, avete raggiunto con successo il vostro obiettivo. Quando vi faccio le domande, ditemi il primo numero che vi viene in mente.

Fig 1.3

1   2   3   4   5   6   7   8   9   10

A che punto della scala vi trovate rispetto a questo?

Qual è il motivo per cui non ha scelto il numero sottostante?

In quale punto della scala preferireste essere in relazione a questo aspetto?

Cosa serve per salire di un numero sulla scala?

Cos'altro è importante fare ora?

Quindi, dopo aver fatto questo, dove vi trovate sulla bilancia?

Quale sarebbe il primo passo (o il più importante) da compiere?

## Conclusioni

In questo capitolo abbiamo parlato di mentoring e coaching di una persona altamente sensibile sul lavoro, dell'importanza di avere una mentalità aperta e di capire come prendersi cura delle sue esigenze. Avete imparato come il management possa essere un fattore di supporto attraverso il mentoring e il coaching dei dipendenti altamente sensibili. Leggendo il caso di studio di Emily, avete visto come è passata dall'essere stanca, frustrata e sovrastimolata a essere la dipendente dell'anno. Grazie al coaching, all'aiuto e alla comprensione del suo manager, ha ritrovato il senso di sé e ha iniziato a sfruttare la sua forza unica. Alla fine ha capito di essere un'impiegata laboriosa e altamente sensibile e, grazie a ciò, è diventata un grande valore per l'azienda. Forse anche voi avete dipendenti simili a Emily, che hanno solo bisogno di un po' di coaching o di mentoring per diventare dipendenti di valore.

## Bibliografia



- Abrahamsson, I. e Kirksæther, L. (2013). *Sensibile e sterile! - la det bli din styrke*. Pantagruel Forlag.
- Acevedo, B. P., Aron, E. N., Aron, A., Sangster, M., Collins, N. L., & Brown, L. L. (2014). Il cervello altamente sensibile: 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>
- Aron, Elaine N. (1996). Nota dell'autore. *The Highly Sensitive Person: How to Thrive When the World Overwhelms You* (pp. 1-13). Broadway Books.
- Bergsma, E. (2021). *HSP e burnout: ricerca internazionale*. Hoogsensitief.NL. <https://hoogsensitief.nl/hsp-and-burnout-international-research/>
- Erickson Coaching International. (2023). Il potere della consapevolezza emotiva nel coaching. <https://www.erickson.edu/resources/the-power-of-emotional-awareness-in-coaching>
- Fylling, O. (2022). Innovasjon & Kreativitet!. *To Be Academy*. <https://oddfylling.com>
- Le grandi persone hanno grandi mentori. (2023). Citazione: Bob Proctor. <https://greatpeoplegreatmentors.org/quote-bob-proctor>
- Kirksæther, L. (2019). *En overbelastet hjerne har lite å gi*. Ledernytt. <https://www.ledernytt.no/en-overbelastet-hjerne-har-lite-aa-gi.6248211-349910.html>
- Ledernytt. (2019). Talentfulle arbeidstakere blir utbrente. <https://www.ledernytt.no/talentfulle-arbeidstakere-blir-utbrente.6181814-349910.html>
- Malakoudis, P. (2022). Il coaching come metodo di rinforzo dell'apprendimento. Chief Learning Officer. <https://www.chieflearningofficer.com/2022/01/07/coaching-as-a-learning-reinforcement-method/>
- Pluess, M. (2015). Differenze individuali nella sensibilità ambientale. *Child Development Perspectives*, 9(3), 138-143. <https://doi.org/10.1111/cdep.12120>
- Pluess, M., Lionetti, F., Aron, E. N., & Aron, A. (2020). Le persone differiscono nella loro sensibilità all'ambiente: An Integrated Theory and Empirical Evidence. *PsyArXiv*, 1-63. <https://osf.io/preprints/psyarxiv/w53yc/>.