

Autodeterminazione e lavoro: prospettive e suggerimenti per la promozione della qualità di vita

di *Lea Ferrari, Francesca Zuanetti e Teresa Maria Sgaramella*

Autodeterminazione, motivazione e ruolo del contesto

Perché le persone continuano ad impegnarsi in ciò che fanno e ad andare avanti nonostante le difficoltà? Perché sono motivate rispondono in molti. Motivate dal desiderio di riuscita, dall'assunzione di responsabilità per la scelta effettuata, dal poter sentire di appartenere ad un gruppo. Una teoria largamente diffusa e utilizzata per spiegare le ragioni individuali del comportamento umano è la Teoria dell'Autodeterminazione (*Self-Determination Theory*, Ryan & Deci, 2000a; 2000b; 2020). Secondo gli autori, il comportamento di un individuo è guidato dalla necessità di soddisfare tre bisogni fondamentali innati:

- 1) il bisogno di competenza, cioè il sentirsi efficace nelle interazioni con l'ambiente e nell'esercitare ed esprimere le proprie capacità;
- 2) il bisogno di autonomia, che corrisponde al sentirsi in grado di compiere delle scelte, di impegnarsi in attività che nascono dalla propria volontà e non sono imposte dalla volontà altrui;
- 3) il bisogno di relazioni, cioè il sentirsi integrati con gli altri e appartenenti a un gruppo o una comunità.

Le attività autodeterminate che una persona intraprende per le sue soddisfazioni personali piuttosto che per particolari ricompense, pressioni o conseguenze provenienti dall'esterno costituiscono il centro della motivazione intrinseca. Abbracciando un approccio sistemico, gli autori

hanno indagato quali sono i fattori che portano le persone ad essere motivate intrinsecamente, e hanno riscontrato una forte influenza da parte dei fattori sociali e ambientali: quando il contesto è supportivo e consente di soddisfare i bisogni psicologici innati, la persona sperimenta una crescita psicologica e livelli di benessere più elevati. Tutto ciò si verifica in quanto eventi e strutture esterni alla persona, come feedback, comunicazioni o ricompense (1) consentono di percepire sentimenti di autoefficacia, cioè la persona sente che con le sue capacità riesce a svolgere i compiti intrapresi e a raggiungere obiettivi; (2) sono accompagnati da un senso di autonomia, cioè la persona sente che l'azione è autodeterminata e (3) sono percepiti positivamente da persone alle quali un individuo si sente legato (o vorrebbe esserlo), cioè con le quali percepisce un senso di interdipendenza (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017; Ryan & Deci, 2000a).

Una recente revisione sistematica condotta da Nunes, Proença, e Carozzo-Todaro (2023) ha cercato di precisare quali sono i fattori contestuali che favoriscono la motivazione a soddisfare i bisogni psicologici di base e consentono di aumentare i livelli di benessere percepito dai lavoratori e dalle lavoratrici¹ (Tab. 1). Importante per comprendere questa ricerca è il fatto che gli autori assumono, sulla base delle evidenze dello studio di Huta e Hawley (2008), che il costrutto del benessere sia distinto da quello del malessere e non corrisponda al suo opposto, come vorrebbe il senso comune. Proprio per questo motivo, hanno ritenuto che i fattori su cui puntare per aumentare il benessere o diminuire il malessere debbano essere esaminati separatamente. Analizzando i 44 studi inclusi nella revisione che coprono un arco temporale dal 1993 al 2020, i ricercatori hanno individuato ben 33 variabili contestuali rilevanti, raggruppabili in tre categorie: ambiente e pratiche organizzative, relazione tra dipendente e leader/responsabile, contenuto o esecuzione della mansione/attività. Per la prima categoria, i fattori che presentano un impatto positivo maggiore sulla percezione del benessere sono l'empowerment, le strategie di *onboarding* (accoglienza e inserimento delle persone appena assunte)², la giustizia procedurale e la percezione del supporto organizzativo.

¹ Nella revisione sistematica, Nunes, Proença e Carozzo-Todaro (2023) hanno rilevato che il coinvolgimento lavorativo è il costrutto maggiormente utilizzato per misurare l'impatto della motivazione sulla salute psicologica dei lavoratori e delle lavoratrici, mentre la soddisfazione professionale/lavorativa il costrutto per misurare il contributo dei bisogni psicologici di base.

² Ashforth, Sluss e Harrison (2007) hanno individuato una serie di strategie di socializzazione che le organizzazioni possono adottare con le persone neoassunte al fine di supportare il processo di adattamento al nuovo contesto lavorativo. Qui facciamo riferimento alla strategia

La presenza di risorse ed atteggiamenti associati a questi costrutti sembra in grado di diminuire la percezione di malessere. In aggiunta a tutto ciò, è stato rilevato che la percezione da parte del lavoratore o della lavoratrice di un clima di sicurezza psicosociale, che si verifica quando un'organizzazione mette in atto pratiche per salvaguardare la salute psicologica del lavoratore o della lavoratrice, ha un impatto negativo sul malessere riferito dalla persona.

Circa la relazione tra dipendente e datore/datrice di lavoro o supervisore, lo scambio tra leader e dipendente (che tende a ridurre anche i livelli di malessere), il sostegno alle esigenze manageriali e le norme di conflitto aperto³ presentano un impatto positivo sul benessere. Infine, in merito al contenuto dell'attività lavorativa e/o professionale, i ricercatori hanno riscontrato che i livelli di benessere percepiti aumentano con il *job crafting* (cognitivo, relazionale, relativo al compito)⁴ ovvero con il ripensamento dei propri compiti e responsabilità per adattarli alle proprie preferenze e abilità, e diminuiscono all'aumentare delle richieste e dell'insicurezza lavorative sperimentate dal lavoratore e dalla lavoratrice.

Tab. 1 - Fattori contestuali che impattano il benessere o il malessere del lavoratore

Fattori che promuovono il benessere

- ❖ Supporto per favorire il processo di empowerment del lavoratore
- ❖ Valorizzazione delle conoscenze e delle competenze del lavoratore in fase di *onboarding* (accoglienza e inserimento dei nuovi dipendenti)
- ❖ Presenza di un mentore, tutor o collega che affianchi e supporti il lavoratore

della socializzazione seriale che comporta l'apprendimento delle attività lavorative da un modello di ruolo, come un mentore, un supervisore o un coetaneo più esperto. La strategia dell'investitura, invece, valorizza l'identità, le competenze o le caratteristiche del nuovo assunto, come può essere il suo percorso formativo o lavorativo precedenti.

³ Un dipendente, quando percepisce che il team di cui fa parte è caratterizzato dalla presenza di norme di conflitto aperto, sente di avere la possibilità di scegliere se condividere o meno le sue opinioni o idee contrastanti a quelle del gruppo (Robijn, Euwema, Schaufeli, & Deprez, 2020).

⁴Una prima teorizzazione del *job crafting* è stata proposta da Wrzesniewski e Dutton (2001), che definiscono tale costrutto come il cambiamento cognitivo e fisico che un dipendente intraprende circa i compiti di lavoro e i confini relazionali. Il costrutto racchiude tre tipologie di crafting: il task crafting, attraverso cui il lavoratore modella il numero, gli obiettivi o il tipo di compiti lavorativi; il crafting relazionale, che permette di modificare le caratteristiche sociali e le interazioni del lavoro; il crafting cognitivo, che consente di cambiare il modo in cui i dipendenti pensano al proprio lavoro.

in fase di *onboarding* (accoglienza e inserimento dei nuovi dipendenti)

- ❖ Confronto costruttivo tra leader/responsabile e lavoratore
- ❖ Possibilità di supportare il proprio manager/leader attraverso il proprio lavoro
- ❖ Possibilità percepita di esprimere il proprio punto di vista in contrasto a quello del gruppo (norme di conflitto aperto)
- ❖ Possibilità di modellare il proprio lavoro o attività a seconda dei propri interessi, competenze, capacità (*job crafting*)
- ❖ Sicurezza lavorativa

Fattori che riducono il malessere

- ❖ Favorire un clima di sicurezza psicosociale, in cui il lavoratore non percepisce rischi per il suo benessere psicofisico
 - ❖ Dialogo aperto e ascolto attivo tra leader/responsabile e lavoratore
-

Alcune applicazioni della teoria dell'autodeterminazione di Deci e Ryan si sono concentrate sul legame che esiste con la ricerca di lavoro. Se da un lato lavoratori e lavoratrici che sono senza occupazione da tanto tempo tendono a sviluppare una sorta di motivazione intrinseca che li/le porta a tollerare e quasi apprezzare questo stato tanto da smettere di cercare lavoro (Vansteenkiste, Lens, De Witte, De Witte, & Deci, 2004), dall'altro coloro che manifestano autodeterminazione e motivazione intrinseca nei confronti della ricerca di lavoro si impegnano maggiormente e sono più persistenti (Vansteenkiste, Lens, De Witte, & Feather, 2005).

In un altro studio è stato messo chiaramente in evidenza l'impatto che le politiche lavorative hanno avuto sulle possibilità di autodeterminarsi dei lavoratori e delle lavoratrici (Mitchell, Musken, & Welters, 2014). Dallo studio è emerso che le persone con più alti livelli di autodeterminazione, percependo la possibilità di cambiare lavoro e di trovarne uno di equivalente in tempi brevi, sono più propense a impegnarsi nella ricerca di un lavoro alternativo di coloro che sperimentano minori livelli di autodeterminazione. Inoltre, è molto più probabile che trovino un nuovo lavoro, spesso anche migliore del precedente.

Tra i lavoratori che sperimentano livelli minori di autodeterminazione e di possibilità di scelta vi sono coloro che svolgono un lavoro con contratto part time e che, pur volendo lavorare a tempo pieno, si trovano in organizzazioni che non concedono un'estensione oraria. È molto probabile che questi lavoratori, considerata anche la mancanza di un'organizzazione supportiva, si impegnino in una ricerca di un nuovo lavoro che però non ha

risultati incoraggianti come per i lavoratori con livelli di autodeterminazione più elevati. Lavoratori con minori livelli di autodeterminazione, infatti, tendono ad avere meno probabilità di trovare un lavoro diverso e, quando ci riescono, spesso non risulta essere migliore del precedente. I risultati associati alla ricerca di lavoro sono ancora meno fruttuosi per i lavoratori in possesso di contratto di lavoro occasionale, a chiamata o tempo determinato, in quanto sperimentano minori possibilità di trovare un lavoro alternativo che spesso, inoltre, tende ad essere peggiore del precedente. Sono proprio i lavoratori con contratti di lavoro precari che sperimentano i livelli più bassi di autodeterminazione.

Dai risultati dello studio emerge chiaramente che la possibilità di autodeterminarsi va a braccetto con la possibilità di emanciparsi anche dal punto di vista lavorativo. Un ruolo decisivo è sicuramente svolto dai contesti lavorativi: non rimuovendo ostacoli e barriere per i lavoratori e le lavoratrici, limitano la loro possibilità di ascesa socio lavorativa. L'autodeterminazione quindi si può considerare come un quadro di riferimento concettuale che aiuta a leggere criticamente le politiche lavorative. In questo caso specifico la critica è a politiche socio-lavorative che hanno portato ad una deregulation contrattuale tale da gettare le persone nel baratro dell'impossibilità piuttosto che in una reale opportunità di scelta e cambiamento.

Autodeterminazione, sé agentico e obiettivi professionali

Un'altra prospettiva teorica che pone al centro il costrutto dell'autodeterminazione è la Teoria dell'Agentività Causale (*Causal Agency Theory*; Shogren et al., 2015; Shogren & Raley, 2022; Shogren, Wehmeyer, & Palmer, 2017; Wehmeyer e Mithuag, 2006). Gli autori definiscono *autodeterminata* una persona che «agisce come agente causale primario della propria vita e ha la possibilità di effettuare scelte e prendere decisioni libera da influenze o interferenze esterne riguardanti la qualità della propria esistenza» (Wehmeyer, 2004, pag. 351). L'autodeterminazione si riferisce quindi ad una caratteristica disposizionale che si manifesta quando si agisce come agenti causali della propria esistenza (Shogren & Raley, 2022). Nella Teoria dell'Agentività Causale il sé agentico rappresenta il nucleo centrale, mentre i bisogni psicologici di competenza, autonomia e relazioni

costituiscono il livello di base (Nota, Soresi, & Ferrari, 2016; Shogren & Raley, 2022; Wehmeyer, 2004).

La motivazione a soddisfare i bisogni psicologici di base promuove il benessere percepito dalla persona e crea le condizioni affinché la persona intraprenda azioni autodeterminate. Le azioni autodeterminate si caratterizzano per essere volitive, agentiche, e di controllo delle proprie credenze. Intraprendere azioni autodeterminate permette alla persona di sviluppare la propria *agency* causale che, a sua volta, contribuisce alla costruzione del sé agentico, andando a generare un circolo virtuoso che alimenta la motivazione a soddisfare i bisogni psicologici di base.

Secondo la Teoria dell'Agentività Causale, la motivazione a soddisfare i bisogni psicologici di base corrisponde al *perché* una persona si impegna in un'azione autodeterminata: quando i bisogni psicologici di base vengono soddisfatti, si sviluppa una motivazione autonoma che consente un maggiore utilizzo e sviluppo delle azioni autodeterminate. A queste ultime, che la persona sviluppa lungo tutto il corso della vita, sono associate specifiche abilità, competenze e atteggiamenti. Gli autori hanno individuato tre tipologie di azioni autodeterminate che descriviamo di seguito insieme a una serie di affermazioni che le persone autodeterminate potrebbero pronunciare (Tab. 2):

- **Azioni volitive:** le persone autodeterminate agiscono in modo intenzionale e deliberato per raggiungere gli obiettivi scelti senza influenze esterne. Tuttavia, le persone coinvolte in questa tipologia di azioni possono richiedere il supporto di persone “amiche” (genitori, amici, insegnanti, operatori, dipendenti e volontari che lavorano presso i servizi di accesso al sistema di welfare e del lavoro) che diano loro un supporto nell'individuare e perseguire gli obiettivi scelti autonomamente. Le abilità e gli atteggiamenti utilizzati nelle azioni volitive sono l'autonomia (agire basandosi sulle proprie preferenze, interessi, credenze e valori senza percepire un'influenza esterna indesiderata), la *self-initiation* (intraprendere azioni per individuare un obiettivo utilizzando esperienze passate come guida), il controllo inibitorio (ridurre o esercitare un controllo su specifici comportamenti al fine di adattarsi alle richieste dell'ambiente). Gli autori hanno, inoltre, individuato tre specifiche competenze che si utilizzano e sviluppano nell'intraprendere azioni volitive: la capacità di effettuare una scelta, la capacità di prendere decisioni e la capacità di fissare degli obiettivi;

- **Azioni agentiche:** possono essere definite come i passi che la persona individua ed effettua per raggiungere i propri obiettivi. A questa tipologia di azioni sono associate quattro abilità e attitudini: auto-regolazione (processo interiore che implica l'utilizzo di risposte di coping per indirizzare attività guidate dagli obiettivi nel tempo e nei diversi ambienti), autodeterminazione (direzionare azioni verso obiettivi e rispondere alle sfide lungo il percorso), considerazione di più percorsi (identificare modalità diverse per risolvere i problemi mentre si sta lavorando sul proprio obiettivo), flessibilità cognitiva (imparare da e integrare i feedback provenienti dal proprio ambiente e, successivamente, adattare le risposte alle richieste mutevoli del contesto e ai feedback). Rispetto alle abilità, gli autori identificano la capacità di autogestione, pianificazione, capacità di monitorare e valutare l'avanzamento del processo verso l'obiettivo, risoluzione di problemi, la capacità di far sentire la propria voce;
- **Azioni di controllo delle credenze:** si riferiscono alle credenze di efficacia della persona rispetto al possedere le abilità necessarie per raggiungere l'obiettivo scelto. Questa tipologia di azioni comprende anche i sentimenti di empowerment che la persona autodeterminata percepisce quando intraprende azioni volitive e agentiche che le permettono di raggiungere o di generare specifici risultati. Le azioni di controllo delle credenze, alle quali gli autori associano le abilità di consapevolezza e conoscenza di sé, si sviluppano nel corso della vita attraverso il coinvolgimento della persona in azioni volitive e in azioni agentiche. Lo sviluppo di tali credenze, inoltre, è associato alla costruzione di un empowerment personale che si genera attraverso abilità, atteggiamenti e competenze maturati grazie al processo di scelta, di presa di decisione e di messa in atto di azioni focalizzate sul raggiungimento dei propri obiettivi.

È importante sottolineare che una persona impegnata in azioni autodeterminate non per forza ha un controllo assoluto su queste azioni e sull'intero processo o sui risultati, dal momento che le azioni vengono modellate da molteplici fattori socio-ecologici (Shogren & Raley, 2022). Anche se non portano ai risultati previsti, le azioni possono essere comunque autodeterminate. Ciò che è importante è lo sviluppo di una motivazione autonoma e di un'agenticità causale durante il processo di coinvolgimento nell'azione causale. Infatti, gli autori della Teoria dell'Agentività Causale concettualizzano l'autodeterminazione come un processo continuo che

prevede lo sviluppo di competenze e di credenze lungo il corso della propria vita.

Molte ricerche che sono state condotte adottando questa teoria sono state svolte coinvolgendo giovani con disabilità di tipo intellettuale nel momento della transizione al mondo del lavoro. Studenti e studentesse che in uscita dalla scuola superiore manifestano livelli più consistenti di autodeterminazione ottengono risultati più positivi in svariati ambiti di vita negli anni successivi. Per esempio, è più probabile che vivano in un posto diverso da quello dove hanno frequentato la scuola, che lavorino in un posto che garantisce maggiori *benefit* (es. assicurazioni, vacanze, ecc.), che ricevano uno stipendio migliore, che prendano più decisioni in maniera autonoma e si sentano più indipendenti sperimentando dunque una maggior qualità di vita (Burke et al., 2020; Martorell, Gutierrez-Recacha, Pereda, Ayuso-Mateos, 2008; Shogren, Wehmeyer, Palmer, Rifenbark, & Little, 2015; Wehmeyer & Palmer, 2003). La tabella 2 mostra, in sintesi, esempi che di azioni implementate nell'ottica dell'autodeterminazione.

Tab. 2 - Frasi che ci fanno comprendere che una persona sta agendo nell'ottica dell'autodeterminazione

Azioni volitive

- ❖ Scelgo le attività che voglio fare.
- ❖ Sono sempre alla ricerca di nuove esperienze che penso mi possano piacere.
- ❖ Sono determinato a raggiungere i miei obiettivi professionali e sto lavorando duramente per realizzarli.
- ❖ Ho una forte volontà di superare le sfide e di imparare continuamente per migliorare le mie competenze.
- ❖ La mia determinazione è alimentata dalla passione per il mio lavoro e dalla voglia di fare la differenza.
- ❖ Affronto ogni compito con dedizione e impegno, perché credo nel valore del mio contributo.
- ❖ La mia volontà di crescere professionalmente mi spinge a cercare costantemente nuove sfide.
- ❖ Ho un obiettivo chiaro e sono pronto a superare gli ostacoli che potrebbero presentarsi lungo il cammino.

Azioni agentiche

-
- ❖ Penso a più modi di risolvere un problema.
 - ❖ Rifletto su ogni mio obiettivo.
 - ❖ Mi sto dando da fare per migliorare le procedure e aumentare l'efficienza del nostro team.
 - ❖ Sto attivamente cercando opportunità di formazione per migliorare le mie competenze e contribuire di più.
 - ❖ Mi sono offerto volontario per guidare un gruppo di lavoro sulla prossima iniziativa strategica.

Azioni di controllo delle credenze

- ❖ Credo di avere ciò che serve per raggiungere i miei obiettivi.
 - ❖ Non mi do per vinto facilmente e continuo a provare anche se qualcosa è andato storto.
 - ❖ Conosco i miei punti di forza e cerco di sfruttarli al massimo.
 - ❖ Ho imparato a gestire le mie preoccupazioni e a concentrarmi sulle soluzioni anziché sui problemi.
 - ❖ Sto lavorando sulla fiducia in me stesso, sfidando le credenze che potrebbero limitare il mio potenziale.
 - ❖ Controllo attivamente le mie convinzioni per assicurarmi che siano allineate con i miei obiettivi professionali.
 - ❖ Sto cambiando il modo in cui guardo le sfide apparentemente insormontabili, e cerco di vederle come opportunità di crescita.
-

Questa mole di risultati supporta la necessità di attuare azioni di promozione dell'autodeterminazione come fattore chiave verso una vita autonoma e significativa delle persone con disabilità (Test et al., 2009). Di fatto è emersa una relazione causale tra l'insegnamento di abilità associate all'autodeterminazione (si pensi ad esempio alla scelta, alla decisione, al problem-solving, alla capacità di pianificazione, di definizione e raggiungimento dei propri obiettivi; all' autogestione e autopromozione, alla consapevolezza e conoscenza di sé) e una maggiore autodeterminazione nei momenti di transizione (Shogren, Palmer, Wehmeyer, Williams-Diehm, & Little, 2012). Tutto ciò porta a risultati sociali ed emotivi più positivi (Carter, Lane, Pierson, & Glaeser, 2006).

Un modello che a questo riguardo è risultato particolarmente utile come quadro di riferimento generale che guida le azioni educative è il *Self-determined Career Design Model - SDCDM* (modello di definizione del proprio sviluppo professionale attraverso l'autodeterminazione) (Dean, Shogren, Wehmeyer, Almiré, & Mellenbruch, 2018; Hagiwara, Dean & Shogren, 2019; Wehmeyer et al., 2003). Si caratterizza come un insieme di

azioni *evidence-based* e può essere attuato da un facilitatore (ad esempio, un insegnante, un familiare, un consulente familiare, un orientatore, un operatore dei servizi sociosanitari, ecc.) per insegnare ad adolescenti e adulti ad impegnarsi in un processo autoregolato di definizione degli obiettivi e di *problem-solving* nella progettazione e nello sviluppo della loro traiettoria professionale. Si sviluppa lungo tre fasi principali: fissare un obiettivo, passare all'azione e adattare l'obiettivo o il piano. Nella Tabella 3 sono riportate in sintesi le domande guida su cui la persona è chiamata a riflettere (Hagiwara, Dean & Shogren, 2019).

Tab. 3 - Domande guida del *Self-determined Career Design Model*

<i>Fasi e domanda principale</i>	<i>Domande guida per la persona</i>
Fase 1: Stabilire un obiettivo. Quesito principale a cui trovare una soluzione: <i>Quali sono i miei obiettivi di carriera e di lavoro?</i>	1. Quale carriera e quale lavoro voglio? 2. Che cosa so al riguardo? 3. Cosa deve cambiare per ottenere il lavoro e la carriera che desidero? 4. Cosa posso fare perché questo accada?
Fase 2: Passare all'azione. Quesito principale a cui trovare una soluzione: <i>Qual è il mio piano?</i>	5. Quali azioni posso intraprendere per raggiungere il mio obiettivo di carriera o di impiego? 6. Cosa potrebbe impedirmi di agire? 7. Cosa posso fare per rimuovere questi ostacoli? 8. Quando agirò?
Fase 3: Adattare l'obiettivo o il piano. Quesito principale a cui trovare una soluzione: <i>Cosa ho raggiunto?</i>	9. Quali azioni ho intrapreso? 10. Quali barriere sono state rimosse? 11. Cosa è cambiato per ottenere il lavoro e la carriera che desidero? 12. Ho raggiunto i miei obiettivi?

Come già anticipato nella Teoria dell'Autodeterminazione (Ryan & Deci, 2000, 2020), la scelta di impegnarsi in azioni autodeterminate è fortemente influenzata dalla presenza (o assenza) effettiva e percepita di un contesto supportivo che sostiene (o ostacola) il soddisfacimento dei bisogni psicologici innati di autonomia, competenza e relazioni. Tuttavia, quando si

parla di contesto, inteso come «concetto che integra la totalità delle circostanze che costituiscono l'ambiente della vita e del funzionamento umano» (Shogren, Luckasson, & Schalock, 2014, pag. 110), è importante considerare non solo l'ambiente sociale, ma anche le politiche, le pratiche e gli atteggiamenti della società. Shogren e collaboratori (2018) hanno ad esempio evidenziato il ruolo che i supporti di tipo economico possono avere per chi sperimenta disabilità e svantaggi socioeconomici. Hanno riscontrato che avere la possibilità di accedere a dei buoni pasto consente infatti maggiori livelli di autodeterminazione e riduce l'impatto di differenze dovute allo status socioeconomico. Questo ha portato gli autori ad affermare che le differenze nei punteggi di autodeterminazione imputabili a fattori personali come la disabilità o il gruppo sociale di appartenenza «non dovrebbero essere interpretate semplicemente come differenze nelle capacità personali di *per sé*, ma piuttosto differenze modellate da scarsità di opportunità e supporti che sono ulteriormente modellati da barriere sistemiche che portano a iniquità dimostrabili» (pag. 23).

Il costrutto di autodeterminazione è strettamente legato a quello di *advocacy*. Essa fa riferimento sia alla capacità degli operatori di supportare le persone con vulnerabilità a perseguire i propri obiettivi compiendo scelte consapevoli e a salvaguardare i propri diritti, mettendosi in gioco spesso in prima persona, sia alla possibilità delle stesse persone di agire in modo autodeterminato per difendere le proprie idee e i propri diritti. Si riconosce quindi il diritto delle persone a far sentire la propria voce sia come singolo che a vantaggio degli altri in un'azione che mira a raggiungere obiettivi di maggiore equità e giustizia sociale. A questo riguardo fondamentale nel corso degli anni è stata la nascita di gruppi e associazioni, che a partire da quelle popolate dai genitori si sono battute per la difesa dei diritti delle persone con disabilità.

Autodeterminazione, lavoro dignitoso e job crafting

Come abbiamo visto nella *Self Determination Theory* e nella *Causal Agency Theory*, il contesto socioculturale e dell'ambiente in cui una persona vive ha un forte impatto nel processo di autodeterminazione di una persona. Considerando nello specifico il contesto lavorativo e le scelte formative e professionali che una persona affronta durante il corso della sua vita, questa influenza risulta essere molto più impattante per quelle persone che si

trovano in situazioni di vulnerabilità che troppo spesso sono costrette ad accettare condizioni lavorative che limitano la loro possibilità di autodeterminarsi. È il caso, per esempio, di famiglie e delle persone che si trovano in condizioni di povertà assoluta (5,6 milioni di individui; Istat, 2022), che, come evidenzia il rapporto Istat sulla povertà in Italia nel 2022, riguarda maggiormente persone con storie di migrazione, titoli di studio bassi (scuola elementare e media) e, quando presenti, situazioni lavorative di precarietà. Vale per le donne, i giovani (NEET e non solo), i disoccupati di lunga data, persone con disabilità e per tutti i gruppi di persone che si trovano in una posizione di svantaggio nell'accesso al mondo del lavoro dettata, il più delle volte, da limiti contestuali e culturali.

Per quanto riguarda le scelte e lo sviluppo professionale, l'influenza del contesto è stata esaminata da modelli e teorie che si sono susseguiti in oltre 60 anni di ricerca scientifica (per esempio, *RIASEC Theory*, Holland, 1997; *Social Cognitive Career Theory*, Lent, Brown e Hackett, 1994, 2000; *Career Construction Theory*, Savickas, 2013). In generale, queste teorie spiegano il processo decisionale e di costruzione di carriera mettendo le persone al centro e focalizzandosi primariamente su fattori interni alla persona (es. interessi, senso di autoefficacia, adattabilità professionale) e considerano i fattori contestuali e strutturali (es. discriminazioni di vario genere, barriere economiche, marginalizzazione) solo in un secondo momento (Duffy, Blustein, Diemer & Autin, 2016). Contrariamente a questa tendenza, la *Psychology of Working Theory* (PWT; Blustein, 2008; Duffy et al., 2016) considera i fattori socioculturali come primari per analizzare le decisioni professionali, le esperienze lavorative e la possibilità di autodeterminarsi, delle persone che si trovano in una situazione di vulnerabilità, esclusione e marginalizzazione per svariate ragioni come la povertà, la classe sociale, la presenza di menomazioni. Il fulcro della PWT è l'accesso a un lavoro dignitoso. Gli autori hanno identificato predittori e risultati di questo costrutto, rilevando in particolare che avere un lavoro dignitoso permette alla persona di soddisfare i bisogni primari (sopravvivenza, connessioni sociali, autodeterminazione) e di percepire realizzazione lavorativa e benessere. Sulla base della teorizzazione dell'Organizzazione Mondiale del Lavoro (ILO, 2008), gli autori affermano che un lavoro può essere considerato dignitoso quando caratterizzato dalla presenza di tutti i seguenti elementi (Tab. 4): condizioni di lavoro sicure dal punto di vista fisico e interpersonale; orari che consentano tempo libero e riposo adeguato; valori organizzativi che

integrino i valori familiari e sociali; compenso adeguato e, infine, accesso a un'assistenza sanitaria adeguata (Duffy et al., 2016).

Tab. 4 - Frasi che indicano la presenza di un lavoro dignitoso (adattato da Ferraro, Pais, dos Santos, et al., 2018)

Salute e sicurezza

Nel mio lavoro sento di non dover temere per la mia salute fisica e psichica.
Nel mio lavoro viene tutelata la mia salute (welfare aziendale, norme di sicurezza, clima aziendale positivo...).

Il/la mio/a responsabile e i/le miei/mie colleghi/e mi rispettano.

Nel mio lavoro i diritti di lavoratore/lavoratrice vengono rispettati.

Tempi e carichi di lavoro adeguati

Il mio lavoro mi permette di avere del tempo libero per dedicarmi alla mia famiglia e ai miei hobby.

Al lavoro riesco a fare le pause che per diritto mi sono dovute.

Non sono costretto/a ad effettuare ore di straordinario se non per periodi brevi.

Protezione sociale

Se dovessi essere licenziato, potrei accedere a un'indennità di disoccupazione che per un periodo mi permetterebbe di vivere dignitosamente.

In caso di maternità, ho accesso ad un'indennità che mi permette di tutelare la salute mia e del bambino.

Ammalarmi e restare assente dal lavoro non sarebbe un problema del punto di vista contrattuale e di retribuzione.

Il mio lavoro mi permette di pagare i contributi per avere una pensione dignitosa.

Principi fondamentali e valori professionali

Il mio lavoro è dignitoso perché non intacca la mia essenza di persona e non modifica il mio modo di essere.

Nel mio lavoro posso esprimere liberamente le mie opinioni ed essere veramente me stesso/a.

I miei colleghi e colleghe non mi discriminano per una mia particolare caratteristica o modo di essere.

I miei sforzi e l'impegno che metto nel mio lavoro vengono riconosciuti e ricompensati.

Percepisco soddisfazione e gratificazione per ciò che faccio nel mio lavoro.

Retribuzione sufficiente ad esercitare la cittadinanza

La retribuzione che ricevo è adeguata e mi consente di condurre una vita in autonomia e con dignità.

Direi che nel mio lavoro non vengo discriminato/a a livello di retribuzione.

Riesco a sostenere i carichi economici che una famiglia richiede.

Penso che riesca e che riuscirò anche in futuro a garantire una vita dignitosa ai miei figli con la retribuzione del lavoro che attualmente svolgo.

Opportunità

Il mio lavoro mi permette di crescere professionalmente.

L'attività lavorativa che svolgo mi consente di aggiornarmi continuamente e sviluppare nuove competenze, conoscenze e abilità.

Nel mio lavoro ho la possibilità di confrontarmi con i miei colleghi e le mie colleghe per trovare soluzioni innovative.

La digitalizzazione non è un problema, al lavoro ho la possibilità di formarmi.

Gli autori sostengono che una persona non riesce ad avere accesso ad un lavoro dignitoso quando sperimenta dei vincoli economici o vive situazioni di marginalizzazione. Quest'ultima, secondo la teoria dell'intersezionalità (Cole, 2009), viene sperimentata da una persona a seconda delle costruzioni sociali proprie di uno specifico contesto: fattori contestuali e socioculturali influenzano lo sviluppo delle identità sociali di una persona, identità che rispondono a specifiche categorie demografiche (genere, età, classe sociale, etnia). Tuttavia, l'assetto può complicarsi ulteriormente quando queste categorie si intersecano fra loro, andando a creare identità sociali multiple. Ciascuna di queste categorie conferisce, quindi, un certo grado di privilegio o marginalizzazione, a seconda delle costruzioni sociali. In generale, gli autori evidenziano come fattori contestuali e socioculturali associati ad un accesso ridotto alle risorse economiche e alle esperienze di discriminazione sistemica e interpersonale determinano ostacoli alle scelte occupazionali e strategie adattive limitate per superare questi ostacoli (Blustein, Kenny, Autin, & Duffy, 2019).

La relazione tra predittori e lavoro dignitoso è mediata da due variabili psicologiche: la *work volition* (percezione che una persona ha di poter effettuare scelte occupazionali; Duffy et al., 2016) e la *career adaptability* (la capacità di utilizzare le risorse psicosociali per rispondere ai compiti di sviluppo legati alla pianificazione e all'attuazione di obiettivi professionali; Savickas & Porfeli, 2012). Gli autori evidenziano, inoltre, la presenza di quattro variabili che moderano la relazione tra predittori e mediatori del lavoro dignitoso: personalità proattiva, supporto sociale, coscienza critica e condizioni economiche.

Per quanto riguarda gli outcomes, la PWT ipotizza che avere un lavoro dignitoso porti a soddisfare tre gruppi di bisogni: bisogni di sopravvivenza, (possibilità di accedere a risorse come il cibo, un riparo e un capitale sociale); bisogni di connessioni sociali (relazioni interpersonali che si instaurano nei luoghi di lavoro e nella società in genere); bisogno di autodeterminazione,

quest'ultima definita secondo la SDT. È quando la persona riesce a soddisfare questi bisogni che percepisce realizzazione lavorativa e benessere. Il lavoro dignitoso rappresenta, quindi, un fattore predittivo di realizzazione nel lavoro e nella vita, oltre che di un maggiore senso di significato del lavoro. Proprio in merito al *meaningful work*⁵ e sulla base di risultati empirici, recentemente Blustein, Lysova e Duffy (2023) hanno proposto di esaminare la relazione che il lavoro dignitoso ha con tale costrutto. Gli autori sostengono che la soddisfazione dei bisogni primari, tra cui l'autodeterminazione, funge da connettore tra i due, mentre il contesto sociale, le condizioni lavorative e le strategie individuali promuovono l'accesso a lavori dignitosi e densi di significato per la persona. Dalla rassegna di studi condotta da Blustein e colleghi (2023) si evince che l'aver e riconoscere il proprio lavoro come significativo ha dei vantaggi sia per il lavoratore o la lavoratrice che per l'organizzazione. Nel primo caso, gli *outcome* associati all'impegno organizzativo, coinvolgimento personale e lavorativo, soddisfazione lavorativa, *flourishing* (benessere psicologico che riflette la sensazione di competenza, di avere relazioni positive e di avere uno scopo nella vita). Tra i benefici per l'organizzazione troviamo la creatività e l'innovazione.

Oltre ai costrutti descritti all'interno della PWT, suggeriamo agli operatori e ai volontari che supportano le persone con vulnerabilità nell'accesso a lavori dignitosi di considerare il costrutto del *job crafting*. Quest'ultimo, secondo Svicher e Di Fabio (2021), facilitando i cambiamenti auto-iniziati dai dipendenti per allineare il lavoro alle loro esigenze, capacità e preferenze, ha la potenzialità di dare forma a quello che la persona può definire un lavoro dignitoso. Supportati dai risultati di una serie di studi presenti nella letteratura internazionale, Svicher e Di Fabio elencano quattro punti principali a sostegno di questa tesi: 1) il *job crafting* porta i dipendenti a raggiungere una maggiore autodeterminazione e significato sul lavoro, due caratteristiche del lavoro dignitoso; 2) sviluppare una personalità proattiva favorisce il *job crafting*, oltre che un aumento del benessere attraverso il lavoro dignitoso; 3) il *job crafting* è mediato dalla *career adaptability*, come lo è la variabile del lavoro dignitoso; 4) il *job crafting* ha un'influenza indiretta sulla *work volition*, il secondo mediatore del lavoro dignitoso.

⁵ Blustein et al. (2023) adottano la prospettiva che definisce un lavoro *meaningful* quando questo viene percepito dalla persona come significativo e con una valenza positiva. Altri autori sostengono che un lavoro significativo può svilupparsi anche in momenti di tensione o di conflitto associati a sentimenti contrastanti e dolorosi.

Ci preme sottolineare che, secondo la PWT, per avere un sostanziale cambiamento dello status quo e garantire l'accesso a lavori dignitosi, è fondamentale spostare la direzione dell'impegno degli operatori, dipendenti e volontari che lavorano presso i servizi di accesso al sistema di welfare dal singolo al contesto. I loro sforzi, infatti, dovrebbero focalizzarsi sullo sviluppo di sistemi che garantiscono politiche e pratiche a favore del lavoro dignitoso che, come abbiamo visto, influisce sul processo di autodeterminazione, e non sulla singola persona alla quale, troppo spesso, viene chiesto di adattarsi alle richieste poco dignitose del mondo del lavoro. Prendere questa direzione e impegnarsi affinché tutti e tutte abbiamo accesso ad un lavoro dignitoso risponde, oltretutto, alla richiesta di sforzo comune che le Nazioni Unite hanno lanciato nel 2015 a tutti i cittadini, organizzazioni, Paesi, associazioni attraverso l'Agenda per lo Sviluppo Sostenibile e i 17 obiettivi in essa contenuti (in particolare, con l'obiettivo 8 "Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti e tutte").

L'autodeterminazione come strumento per una vita di qualità

Come abbiamo visto nel corso del capitolo, supportare le persone ad intraprendere azioni autodeterminate può essere vantaggioso per il loro benessere, anche in ambito lavorativo. L'autodeterminazione e la qualità di vita sono per definizione collegati in modo significativo e anche la ricerca lo ha più volte evidenziato (Wehmeyer, 2020). Quando i lavoratori e le lavoratrici percepiscono autonomia e hanno la possibilità di prendere decisioni significative riguardo alle proprie carriere, ciò può avere un impatto positivo sulla loro soddisfazione lavorativa e sulla qualità generale della vita professionale. Ecco come questi due concetti sono interconnessi:

- **Scelte di carriera autonome:** l'autodeterminazione inizia con la capacità di prendere decisioni autonome riguardo alla propria carriera. Quando i lavoratori hanno il controllo delle loro scelte professionali, sono più propensi a perseguire carriere che rispecchiano i loro interessi e valori, contribuendo così a una maggiore soddisfazione lavorativa.
- **Realizzazione personale:** l'autodeterminazione permette ai lavoratori di identificare e perseguire obiettivi professionali

personali. Il raggiungimento di questi obiettivi può contribuire significativamente alla realizzazione personale e al senso di realizzazione, elementi chiave per la qualità della vita professionale.

- **Ambiente di lavoro positivo:** gli individui autodeterminati spesso cercano e creano ambienti di lavoro che favoriscono la loro autonomia. Un ambiente di lavoro che valorizza la partecipazione, l'iniziativa e l'autonomia può contribuire a una maggiore soddisfazione e benessere professionale.
- **Crescita e sviluppo professionale:** L'autodeterminazione può spingere i lavoratori a cercare opportunità di apprendimento e sviluppo che siano in linea con i loro obiettivi di carriera. La crescita professionale continua può avere un impatto positivo sulla qualità della vita professionale, fornendo sfide stimolanti e nuove prospettive.
- **Equilibrio tra lavoro e vita privata:** gli individui autodeterminati tendono a cercare un equilibrio tra lavoro e vita privata che soddisfi le loro esigenze personali e professionali. La capacità di gestire il proprio tempo e di fare scelte in linea con i propri valori può contribuire a un migliore equilibrio tra lavoro e vita.
- **Soddisfazione lavorativa:** l'autodeterminazione può influenzare direttamente la soddisfazione lavorativa. Quando le persone hanno il controllo delle proprie decisioni e agiscono in conformità con le proprie aspirazioni, si sentono più appagate e soddisfatte del proprio lavoro.

In sintesi, l'autodeterminazione in ambito lavorativo può migliorare la qualità della vita professionale, portando a una maggiore soddisfazione, realizzazione personale e benessere complessivo sul luogo di lavoro.

Bibliografia

- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Harrison, S. H. (2007). Socialization in organizational contexts. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1-70). Chichester: Wiley.
- Blustein, D. L., Lysova, E. I., & Duffy, R. D. (2023). Understanding decent work and meaningful work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 289-314.

- Blustein, D. L., Kenny, M. E., Autin, K., & Duffy, R. (2019). The psychology of working in practice: A theory of change for a new era. *The Career Development Quarterly*, *67*(3), 236-254.
- Blustein, D. L., Kenna, A. C., Gill, N., & DeVoy, J. E. (2008). The psychology of working: A new framework for counseling practice and public policy. *The Career Development Quarterly*, *56*(4), 294-308.
- Blustein, D. L., Kenny, M. E., Di Fabio, A., & Guichard, J. (2019). Expanding the impact of the psychology of working: Engaging psychology in the struggle for decent work and human rights. *Journal of Career Assessment*, *27*(1), 3-28.
- Burke, K. M., Raley, S. K., Shogren, K. A., Hagiwara, M., Mumbardó-Adam, C., Uyanik, H., & Behrens, S. (2020). A meta-analysis of interventions to promote self-determination for students with disabilities. *Remedial and Special Education*, *41*(3), 176-188.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *4*, 19-43.
- Duffy, R. D., Blustein, D. L., Diemer, M. A., & Autin, K. L. (2016). The psychology of working theory. *Journal of Counseling Psychology*, *63*(2), 127-148.
- Ferraro, T., Pais, L., Rebelo Dos Santos, N., & Moreira, J. M. (2018). The Decent Work Questionnaire: Development and validation in two samples of knowledge workers. *International Labour Review*, *157*(2), 243-265.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Psychological Assessment Resources. psycnet.apa.org
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, *45*(1), 79-122.
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (2000). Contextual supports and barriers to career choice: A social cognitive analysis. *Journal of Counseling Psychology*, *47*(1), 36-49.
- Huta, V., & Hawley, L. (2010). Psychological strengths and cognitive vulnerabilities: Are they two ends of the same continuum or do they have independent relationships with well-being and ill-being? *Journal of Happiness Studies*, *11*, 71-93.
- ILO (International Labour Organization). 2008. *ILO declaration on social justice for a fair globalization*. Rep., ILO, Geneva.
- Istat. (2022). Le statistiche dell'Istat sulla povertà: anno 2022. Archivio ISTAT. <https://www.istat.it/it/archivio/289724>
- Martorell, A., Gutierrez-Recacha, P., Pereda, A., & Ayuso-Mateos, J. L. (2008). Identification of personal factors that determine work outcome for adults with intellectual disability. *Journal of Intellectual Disability Research*, *52*(12), 1091-1101.

- Nota, L., Soresi, S., & Ferrari, L. (2016). Promuovere l'autonomia e l'autodeterminazione. In Soresi S. (a cura di), *Psicologia delle disabilità e dell'inclusione* (pp. 237-252). Bologna: il Mulino.
- Nunes, P. M., Proença, T., & Carozzo-Todaro, M. E. (2023). A systematic review on well-being and ill-being in working contexts: contributions of self-determination theory. *Personnel Review*, 21(2), 1-45.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 1-11.
- Robijn, W., Euwema, M. C., Schaufeli, W. B., & Deprez, J. (2020). Leaders, teams, and work engagement: a basic needs perspective. *Career Development International*, 25(4), 373-388.
- Savickas, M. L. (2013). Career construction theory and practice. In S. D. Brown & R.W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (pp.147-183). Hoboken, NJ: Wiley.
- Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 661-673.
- Shogren, K. A., Luckasson, R., & Schalock, R. L. (2014). The definition of "context" and its application in the field of intellectual disability. *Journal of Policy and practice in Intellectual Disabilities*, 11(2), 109-116.
- Shogren, K. A., & Raley, S. K. (2022). *Self-determination and causal agency theory: Integrating research into practice*. Cham, Switzerland: Springer Nature.
- Shogren, K. A., Shaw, L. A., Raley, S. K., & Wehmeyer, M. L. (2018). Exploring the effect of disability, race-ethnicity, and socioeconomic status on scores on the self-determination inventory: Student report. *Exceptional Children*, 85(1), 10-27.
- Shogren, K.A., Wehmeyer, M.L., Palmer, S.B. (2017). Causal Agency Theory. In: M. Wehmeyer, K. Shogren, T. Little & S. Lopez (Eds.) *Development of Self-Determination Through the Life-Course* (pp. 55-67). Dordrecht: Springer.
- Shogren, K. A., Wehmeyer, M. L., Palmer, S. B., Forber-Pratt, A. J., Little, T. J., & Lopez, S. (2015). Causal agency theory: Reconceptualizing a functional model of self-determination. *Education and Training in Autism and Developmental Disabilities*, 50(3), 251.

- Shogren, K. A., Wehmeyer, M. L., Palmer, S. B., Riftenbark, G. G., & Little, T. D. (2015). Relationships between self-determination and postschool outcomes for youth with disabilities. *The Journal of Special Education, 48*(4), 256-267.
- Smith, C. M., Allan, B. A., & Blustein, D. L. (2023). Decent work and self-determination needs: Exploring relational workplace civility as a moderator. *Journal of Career Assessment, 10690727231186768*.
- Svicher, A., & Di Fabio, A. (2021). Job crafting: A challenge to promote decent work for vulnerable workers. *Frontiers in Psychology, 12*, 681022.
- Vansteenkiste, M., Lens, W., De Witte, S., De Witte, H., & Deci, E. L. (2004). The 'why' and 'why not' of job search behaviour: their relation to searching, unemployment experience, and well-being. *European Journal of Social Psychology, 34*(3), 345-363.
- Vansteenkiste, V., Lens, W., De Witte, H., & Feather, N. T. (2005). Understanding unemployed people's job search behaviour, unemployment experience and well-being: A comparison of expectancy-value theory and self-determination theory. *British Journal of Social Psychology, 44*(2), 269-287.
- Wehmeyer, M. L. (2004). Beyond self-determination: Causal agency theory. *Journal of Developmental and Physical Disabilities, 16*, 337-359.
- Wehmeyer, M. L. (2020). The importance of self-determination to the quality of life of people with intellectual disability: A perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17*(19), 7121.
- Wehmeyer, M. L., & Mithaug, D. E. (2006). Self-determination, causal agency, and mental retardation. *International Review of Research in Mental Retardation, 31*, 31-71.
- Wehmeyer, M. L., & Palmer, S. B. (2003). Adult outcomes for students with cognitive disabilities three-years after high school: The impact of self-determination. *Education and Training in Developmental Disabilities, 131-144*.
- Welters, R., Mitchell, W., & Muysken, J. (2014). Self-determination theory and employed job search. *Journal of Economic Psychology, 44*, 34-44.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review, 26*(2), 179-201.