

E- SELF EFFICACY: ALLA
SCOPERTA DELLE RISORSE
PERSONALI E DI CONTESTO
CHE IMPATTANO
POSITIVAMENTE SUL
BENESSERE ED ENGAGEMENT
DEGLI SMART WORKER

Laureanda
Giulia Cudia

Relatore
Laura Borgogni

Correlatore
Chiara Consiglio



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA



**E- SELF EFFICACY: ALLA SCOPERTA DELLE
RISORSE PERSONALI E DI CONTESTO CHE
IMPATTANO POSITIVAMENTE SUL
BENESSERE ED ENGAGEMENT DEGLI
SMART WORKER**

**Facoltà di Giurisprudenza, Ingegneria dell'informazione,
informatica e statistica, Medicina e Psicologia
Dipartimento di Scienze Giuridiche
Corso di laurea in Risorse umane, scienze del lavoro e
innovazione**

**Giulia Cudia
Matricola 1808683**

Relatore
Laura Borgogni

Correlatore
Chiara Consiglio

A.A. 2021-2022

Sommario

Introduzione	4
1. Sezione teorica: il contesto teorico di riferimento.....	7
1.1. Il costrutto dell'autoefficacia.....	7
1.2. L'autoefficacia nel contesto lavorativo	16
1.3. E-work self-efficacy: definizione, dimensioni	28
1.4. Variabili correlate: work engagement e general well-being	35
2. La ricerca sperimentale	52
2.1. Introduzione e obiettivi.....	52
2.2. Metodologia	54
2.2.1. Campione	54
2.2.2. Procedura	58
2.2.3. Strumenti	58
2.2.4. Analisi dei dati	60
2.3. Risultati	61
2.3.1. Il posizionamento del campione	61
2.3.2. Le relazioni tra le variabili	62
2.3.3. Le differenze nelle variabili indagate rispetto ai giorni di lavoro da remoto.....	64
2.4. Discussione dei risultati.....	65
Conclusioni.....	68
Implicazioni pratiche.....	69
Limiti e prospettive future	70
BIBLIOGRAFIA	72

Introduzione

Con il presente lavoro di tesi si intende contribuire alla validazione nel contesto italiano della scala di misurazione della e-work self-efficacy, dimostrando come tale costrutto possa avere una relazione positiva con l'engagement e il benessere dei lavoratori che adottano nello svolgimento della propria prestazione lavorativa lo smart working¹.

Il tema in esame risulta essere di particolare rilevanza dato il peculiare periodo storico in cui stiamo attualmente vivendo. La pandemia dovuta alla diffusione del Covid-19, a partire dal febbraio 2020, ha infatti determinato importanti cambiamenti all'interno delle organizzazioni, con un importante impatto sulla tradizionale connotazione di tempi e spazi di lavoro.

Se prima del 2019 lo smart working veniva impiegato solamente da poche aziende, lungimiranti e imponenti da un punto di vista dimensionale (basti pensare a Telecom, Enel, American Express...), oggi, secondo una stima realizzata da Confesercenti su sondaggio SWG e dati ISTAT, ci sono in Italia circa 4,5 milioni di lavoratori in regime di smart working e il numero di professionalità "potenzialmente lavorabili da remoto" ammonta a 8,2 milioni: ciò significa che, nei prossimi anni, possiamo aspettarci un ulteriore incremento nel numero di smart worker all'interno del nostro Paese.

Inoltre, la crisi pandemica ha determinato importanti cambiamenti in relazione alle caratteristiche del contesto in cui si collocano le azioni umane: contesto che già da diverso tempo aveva manifestato le proprie

¹ Ai sensi della legge 81/2017, lo smart working è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.

caratteristiche di mutabilità. Alla fine della Guerra Fredda l'U.S Army War College coniò il termine "VUCA" per descrivere il mondo multilaterale che si era venuto a delineare, sottolineandone con tale acronimo gli aspetti della Volatilità, Incertezza, Complessità e Ambiguità. Successivamente, la pandemia ha definito uno scenario ancora più difficile da interpretare, che ha fatto sembrare anche il VUCA un descrittore insufficiente, facendo emergere un nuovo acronimo: BANI (coniato dall'antropologo, autore e futurista americano Jamais Cascio):

- B = Fragile: la fragilità del contesto attuale è dovuta al fatto che siamo suscettibili di vivere catastrofi in qualunque momento;
- A = Ansioso: l'ansia è uno dei sintomi che più caratterizza la vita delle persone e il mercato del lavoro;
- N = Non lineare: nel mondo attuale gli eventi sembrano essere scollegati tra loro e non proporzionati. La mancanza di una struttura definita e standardizzata porta le organizzazioni a non essere strutturate e ad essere improntate esclusivamente sul presente, senza possibilità di pianificazione a lungo termine;
- I = Incomprensibile: impossibilità di trovare risposte a ciò che ci circonda.

Rispetto a quanto precedentemente indicato, emerge la necessità di comprendere quali siano i fattori protettivi in grado di consentire all'individuo di sopravvivere al contesto circostante e le strategie possibili da perseguire per rafforzarli. Ciò risulta ancor più vero parlando di smart working, laddove è fondamentale analizzare i fattori individuali e di contesto organizzativo che possano rendere tale forma di lavoro sostenibile

nel tempo per il lavoratore e in grado di sostenere il benessere, l'engagement e le prestazioni.

In particolare, tra le risorse personali un ruolo di primo piano è svolto dall'autoefficacia, costruito che si riferisce alle convinzioni che gli individui hanno di possedere le capacità che gli consentono di esercitare un controllo sull'ambiente e sulla propria vita (Bandura, 1986).

Al fine di soddisfare gli obiettivi di ricerca sopramenzionati, è stata condotta una ricerca in collaborazione con tre differenti società: una pubblica amministrazione e due organizzazioni private, operanti la prima nel settore della consulenza organizzativa e della formazione IT (Information Technology) e la seconda nel settore della consulenza in ambito risorse umane, le quali offrono ai propri dipendenti la possibilità di avvalersi del lavoro da remoto in diversa misura.

Prima di arrivare ad analizzare i dati raccolti e le rilevanze emerse, è però opportuno procedere ad un'analisi della letteratura scientifica in materia di autoefficacia, per capire come si sia poi giunti allo sviluppo del costrutto derivato della e-work self-efficacy.

1. Sezione teorica: il contesto teorico di riferimento

1.1. Il costrutto dell'autoefficacia

Fu Albert Bandura a derivare dalla teoria dell'apprendimento sociale il costrutto dell'autoefficacia, il quale fa riferimento alle *“convinzioni che le persone hanno circa le proprie capacità e abilità di organizzare ed eseguire le sequenze di azioni necessarie per produrre determinati risultati”* (Bandura, 1997). Rispetto alla definizione fornitaci da A. Bandura, è doveroso sottolineare come l'autoefficacia non colga le capacità e abilità effettivamente possedute dagli individui, bensì le convinzioni, credenze che quest'ultimi hanno rispetto alle stesse. Si tratta di un costrutto psicologico relativo alla sensazione che la persona ha di sentirsi all'altezza di conseguire determinati risultati, di essere in grado di fronteggiare specifiche situazioni, di affrontare i compiti necessari per il raggiungimento di determinati obiettivi, di cimentarsi in specifiche attività.

Tale costrutto rappresenta l'elemento centrale della *teoria social-cognitiva*, il cui padre fondatore è A. Bandura stesso, secondo cui le convinzioni che gli individui hanno circa se stessi e le proprie capacità di mettere in atto taluni comportamenti rappresentano il fattore chiave per l'espressione dell'*agenticità* umana, termine con cui l'autore indica la *“facoltà di far accadere cose, di intervenire sulla realtà, di esercitare un potere causale”*. (Bandura, 1986)

Come accennato precedentemente, la teoria social-cognitiva e il costrutto dell'autoefficacia vengono derivati dalla teoria dell'apprendimento sociale (*Social Learning Theory*), sviluppata da Miller e Dollard negli anni '40 del '900, che poggia sull'assunto fondamentale per cui ogni individuo, se sufficientemente motivato ad apprendere, può farlo mediante

l'osservazione e l'imitazione di persone ritenute simili a sé (a tal proposito, è possibile parlare di "modeling").

Partendo da tale assunto, la teoria social-cognitiva fa però un passaggio ulteriore, spiegando come l'individuo possa essere rappresentato quale agente attivo: nel corso della propria esistenza, infatti, gli individui hanno sia la possibilità di subire passivamente ciò che accade loro, sia la possibilità di impegnarsi attivamente, in prima persona, al fine di rendere per loro favorevoli quelle condizioni di vita che risultano svantaggiose.

Sulla base di questa impostazione, gli individui vengono così ritenuti capaci di definire e di modificare continuamente il proprio agire nel mondo, contribuendo alla strutturazione e alla modifica dell'ambiente, ma essendone al contempo plasmati. In questo modo, la teoria social-cognitiva pone l'enfasi sul ruolo trasformativo che ciascuno di noi può esercitare rispetto all'ambiente circostante.

Una delle principali caratteristiche che contraddistinguono l'autoefficacia riguarda il fatto che non si tratta di un costrutto rigido, bensì di un costrutto malleabile: Bandura sottolinea come le convinzioni di autoefficacia possano essere sviluppate mediante quattro importanti fonti di apprendimento.

1. La prima e più autorevole fonte di apprendimento è quella che l'autore definisce come "*mastery experiences*", ovvero esperienze di padroneggiamento attraverso l'azione diretta. Nel momento in cui, infatti, l'individuo si trova a fronteggiare determinate situazioni e ad avere successo nella gestione delle stesse, si viene a determinare un impatto positivo sulle convinzioni di autoefficacia. Tale impatto, tuttavia, sarà di diverso tipo in relazione ad una pluralità di aspetti,

quali la difficoltà del compito da eseguire, l'ammontare dello sforzo speso nell'esecuzione delle attività, la percentuale di aiuto ricevuto dagli altri e le circostanze esterne, che possono aver facilitato o ostacolato il raggiungimento dell'obiettivo. Per quanto riguarda la difficoltà del compito, è importante sottolineare che, affinché vi sia un significativo accrescimento nelle convinzioni di autoefficacia, il compito con cui l'individuo si va a confrontare deve essere sì sfidante, ma al tempo stesso raggiungibile. Maggiori opportunità di apprendimento derivano, infatti, dal confrontarsi con obiettivi sfidanti, difficili da raggiungere e questo perché le difficoltà e le regressioni sono utili in quanto insegnano che per avere successo bisogna continuare a impegnarsi, trasformando gli insuccessi in successi e affinando le proprie capacità di controllare gli eventi. Tali obiettivi non devono, però, essere impossibili, poiché in quest'ultimo caso si andrebbe a determinare il risultato opposto, soprattutto nell'eventualità in cui il fallimento si manifesti in riferimento a individui che non hanno ancora sviluppato solide convinzioni di autoefficacia. D'altro canto, è bene sottolineare anche il fatto che se le persone, nell'arco della propria esistenza, sperimentano soltanto successi facili, tendono poi ad aspettarsi di riuscire sempre e comunque a realizzare rapidamente i risultati attesi e sono, di conseguenza, più vulnerabili ad un eventuale fallimento, perché non si sono mai trovate nella condizione di doverne affrontare uno. Essere riusciti a superare un qualche ostacolo o un qualche momento difficile, ci rende, invece, più forti dinnanzi a future avversità. Per quanto riguarda la percentuale di aiuto ricevuto dagli altri e le circostanze esterne, i successi ottenuti con un aiuto esterno hanno

uno scarso valore di efficacia, poiché si tende ad attribuire il merito più all'aiuto esterno che alle abilità effettivamente possedute. Allo stesso modo, un successo registrato in circostanze ottimali avrà un impatto minore sulle convinzioni di efficacia rispetto a un successo registrato in circostanze avverse.

Per quanto riguarda l'impegno profuso, le implicazioni sulle convinzioni di efficacia personale variano da individuo a individuo. Una ricerca condotta da Nicholls e Miller (1984) dimostra che, nel caso degli adulti, se l'impegno è elevato allora si ha un impatto negativo, nel senso di ritenere di non possedere buone capacità. Altre ricerche, al contrario, spiegano che all'aumentare dell'impegno profuso aumentano anche le convinzioni di possedere buone capacità (Bandura, 1986). La scarsità di impegno, invece, priva gli insuccessi di valore informativo per le convinzioni di efficacia: ottenere scarse prestazioni senza essersi minimamente impegnati non dice poi molto sulle capacità possedute.

Dalle ricerche condotte è emerso comunque che le esperienze di padroneggiamento attraverso l'azione diretta hanno un impatto sulle convinzioni di efficacia più forte e generalizzato rispetto alle altre fonti di apprendimento. Costruire un senso di efficacia personale mediante le esperienze di gestione efficace, infatti, non significa programmare dei comportamenti precostituiti, bensì acquisire strumenti cognitivi, comportamentali e autoregolatori per creare ed eseguire corsi di azione efficaci, al fine di gestire le sempre mutevoli circostanze di vita (Bandura, 2000).

2. Seconda fonte di apprendimento sono le "*vicarious experiences*": vedere persone simili a se stesse riuscire ad avere successo grazie ad uno sforzo costante, aumenta le convinzioni che gli individui hanno di possedere le capacità necessarie per padroneggiare attività e compiti equiparabili e avere, allo stesso modo, successo. Sulla base dello stesso meccanismo, osservare persone percepite come simili a se stesse fallire, nonostante i grandi sforzi profusi, ha un impatto negativo sulle convinzioni di autoefficacia. Ciò accade poiché per la maggior parte delle attività della vita non esistono misure di adeguatezza assolute, ma per valutare le proprie capacità è necessario rapportarsi e confrontarsi con le prestazioni altrui.

L'impatto delle *vicarious experiences* sulle convinzioni di autoefficacia risulta, tuttavia, essere influenzato dalla somiglianza che l'individuo percepisce con i modelli di riferimento: tanto maggiore risulta essere la presunta somiglianza, tanto maggiore sarà l'impatto del modello sulle convinzioni di efficacia personale. Al contrario, se l'individuo percepisce il modello di riferimento come troppo distante da se stesso, allora il successo o insuccesso che verrà da quest'ultimo registrato non determinerà un notevole impatto sulle convinzioni di autoefficacia del primo. Se pensiamo, ad esempio, al contesto lavorativo risulta alquanto intuitivo pensare al fatto che per un dipendente vedere il proprio capo o superiore riuscire ed avere successo ha un impatto diverso sulle convinzioni di autoefficacia rispetto al vedere riuscire ed avere successo un proprio collega, che svolge le stesse mansioni, le stesse attività e che presumibilmente incontra gli stessi ostacoli e le stesse difficoltà nello svolgimento della prestazione.

Mediante le esperienze di modellamento, inoltre, l'individuo ha la possibilità di apprendere abilità di pensiero utili per il comportamento generativo e innovativo, ovvero abilità di pensiero che consentono di mettere in atto nuovi comportamenti che vanno al di là di quanto visto o ascoltato (Bandura, 2000).

3. Terza fonte di apprendimento è, poi, quella che Bandura (1997) indica come "*social persuasion*": le persone che ricevono costantemente feedback in merito al possesso delle capacità adeguate a padroneggiare con successo specifiche attività tendono a mettere in campo uno sforzo maggiore e a registrare maggiori successi, perché meno dubbiose di se stesse e meno inclini a mettere in discussione la propria persona nel caso in cui insorgano imprevisti da dover affrontare. Nel caso, invece, di restituzione all'individuo di feedback negativi, si può registrare sia un impatto negativo che positivo sulle convinzioni di autoefficacia. Impatto negativo, la persona tenderà ad evitare di impegnarsi in attività complesse perché convinta di non poter riuscire; impatto positivo, in quanto un feedback negativo potrebbe essere interpretato come un'opportunità di miglioramento e di crescita, spingendo la persona a mettersi alla prova per sperimentare se stessa.

Tuttavia, è opportuno sottolineare come l'impatto che si viene a determinare sulle convinzioni di autoefficacia dipenda dal prestigio e dall'autorevolezza che vengono riconosciuti a chi fornisce il feedback: quanto più la fonte di informazioni sulle proprie capacità è credibile e autorevole, tanto più è probabile che i giudizi di efficacia personale cambino (Bandura, 2000). Riprendendo lo stesso esempio

di prima, per il lavoratore un feedback sulle proprie capacità proveniente dal capo o superiore, avrà un peso nettamente maggiore rispetto al feedback proveniente da un proprio pari, collega.

4. Quarta ed ultima fonte di apprendimento, secondo quanto indicatoci da Bandura (1997), è “reduce people's stress reactions and alter their negative emotional proclivities and misinterpretations of their physical states”: aiutare le persone a ridurre le reazioni di stress e alterare le loro inclinazioni emotive negative e le interpretazioni errate dei loro stati fisici. In questo senso, infatti, non conta tanto la natura e l'intensità delle emozioni che vengono sperimentate, quanto piuttosto il modo in cui esse sono percepite e interpretate: nel momento in cui l'individuo si trova ad agire in una circostanza altamente sfidante, se è in grado di gestire tutte le emozioni associate a quella situazione, allora vi sono maggiori probabilità di successo, proprio perché nel momento in cui la persona sa di possedere le risorse necessarie per affrontare una sfida, le convinzioni di autoefficacia aumentano. Al contrario, se la persona non è in grado di gestire le proprie emozioni, esse possono agire come debilitanti e ostacolare il raggiungimento del successo. Pensando alle proprie incapacità e reazioni negative, la conseguenza potrebbe essere quella di aumentare i livelli di ansia e stress, al punto da produrre le disfunzioni temute. L'attivazione fisiologica, dunque, avrà un significato diverso, a seconda che gli individui la interpretino in termini di fonte di energia, quindi come un fattore facilitatore, o come un fattore debilitante, causalmente connesso alle prestazioni di basso livello. Tale processo di giudizio è comunque influenzato dal

livello che l'attivazione stessa raggiunge: livelli moderati migliorano l'attenzione e facilitano la prestazione, mentre livelli eccessivamente elevati deteriorano la qualità del funzionamento interno (Bandura, 2000).

Altro aspetto fondamentale della teoria messa a punto da Bandura (1997) riguarda l'individuazione di cinque capacità cognitive di base che presiedono alla messa in atto delle abilità trasformative, ovvero consentono all'individuo di dirigere il proprio operato in una certa direzione, raggiungere i risultati desiderati, sviluppare le proprie competenze. Esse sono:

- Capacità di anticipazione: consente all'individuo di proiettarsi nel futuro mediante l'immaginazione, anticipando possibili scenari e difficoltà che si potrebbero incontrare, consentendo in questo modo di definire adeguatamente le strategie comportamentali da mettere in atto al fine di raggiungere le mete prefissate. Inoltre, tale capacità consente all'individuo di anticipare le conseguenze delle proprie azioni, elemento fondamentale per una accurata e puntuale definizione del come agire. Mediante questa capacità di "esplorazione del futuro", gli individui sono in grado di definire degli standard da raggiungere e sono motivati a mettere in atto comportamenti che siano in grado di soddisfare le aspettative di risultato definite.
- Capacità di simbolizzazione: consente all'individuo di introiettare e trasformare le esperienze passate vissute in simboli, ovvero un qualcosa che rimane all'interno della persona e da cui, in virtù dello

specifico significato che viene attribuito, si apprende. I simboli nella vita di ognuno di noi sono importanti perché guidano il pensiero e l'azione, garantendo coerenza e continuità nel rapporto che la persona instaura con la realtà esterna. Qualunque esperienza vissuta può essere interiorizzata e trasformata in simbolo, rappresentando una guida per le azioni future.

- Capacità di autoriflessione: consente all'individuo di riflettere sui comportamenti passati messi in atto, analizzandone gli esiti in termini di successo o insuccesso, in modo tale da definire le strategie future e sviluppare convinzioni sulle proprie competenze.
- Capacità di autoregolazione: consente all'individuo di regolare i propri sforzi in virtù del raggiungimento dei risultati auspicati, valutando i progressi compiuti e ridefinendo le strategie se necessario. Tale capacità consente anche all'individuo di modulare le dinamiche emotive e motivazionali al momento dell'azione e di gestire le pressioni ambientali e i vincoli situazionali, così da evitare una dispersione di energie in condotte improduttive e non appropriate.
- Apprendimento per imitazione: consente all'individuo di apprendere schemi comportamentali mediante l'osservazione di modelli di riferimento ritenuti simili a se stessi.

Tali capacità non vanno, tuttavia, interpretate singolarmente e analizzate nella loro unicità, bensì esse operano di concerto e, nel loro complesso, determinano lo sviluppo delle convinzioni circa le proprie capacità di riuscita (Bandura, 2000).

1.2. L'autoefficacia nel contesto lavorativo

Dopo aver analizzato natura e struttura del costrutto, è opportuno specificare in che modo le convinzioni di efficacia personale producano i loro effetti, influenzando il modo in cui le persone pensano e agiscono. A tal proposito, sono state condotte diverse importanti ricerche negli anni, le quali attestano che le convinzioni di autoefficacia regolano il funzionamento umano mediante quattro principali processi: cognitivi, motivazionali, affettivi e di scelta (Bandura, 1997).

Le convinzioni di autoefficacia influiscono, innanzitutto, sui processi legati alla sfera cognitiva, sui modelli di pensiero, che rappresentano poi la guida per l'azione nello sviluppo delle proprie competenze. Persone con elevati livelli di autoefficacia tendono a possedere una maggiore quantità di risorse cognitive, in termini di flessibilità, capacità di prevedere l'esito di corsi di azione ancora in divenire e intuire possibili scenari successo. Al contrario, persone con bassi livelli di autoefficacia mostrano una più elevata rigidità cognitiva, una tendenza al pessimismo e alla svalutazione di sé, una inclinazione a immaginare scenari di insuccesso.

Bandura (1997), in aggiunta, spiega come alcuni sistemi di convinzioni possano favorire o ostacolare il funzionamento cognitivo, tra cui quello che riguarda il concetto di capacità. Alcune persone considerano, infatti, la capacità come una abilità acquisibile, che può essere migliorata mediante lo sviluppo delle conoscenze e il perfezionamento delle competenze. Gli individui che condividono tale concezione si pongono quale obiettivo della propria vita quello dell'apprendimento, della padronanza; sono costantemente alla ricerca di sfide che forniscano loro l'opportunità di ampliare conoscenze e competenze; considerano gli errori come un normale aspetto del processo di apprendimento e come uno spunto per migliorarsi;

vedono i passi falsi e le regressioni non come insuccessi personali, bensì come esperienze di apprendimento che consentono di definire migliori strategie da mettere in atto in un secondo momento; giudicano le loro capacità e valutano i propri successi esclusivamente in termini di crescita personale, senza doversi necessariamente confrontare e paragonare agli altri. L'idea che la capacità sia un'abilità acquisibile aumenta il senso di efficacia personale, promuove lo sviluppo di nuove abilità e aumenta l'interesse per le attività da svolgere (Bandura, 1991).

D'altra parte, vi sono individui che vedono la capacità come un'attitudine intrinseca, innata e imm modificabile, considerando di conseguenza il livello di prestazione come indice delle proprie capacità. Per quest'ultimi gli errori e le scarse prestazioni rappresentano un pericolo, poiché sono indicatori di limitazione intellettuale; essi preferiscono compiti con poche possibilità di errore che consentano di raggiungere facilmente il successo, a discapito ovviamente dell'espansione delle proprie conoscenze e competenze; in caso di errori e fallimenti non vedono spunti di crescita e di sviluppo; anche l'impegno elevato rappresenta una minaccia, poiché rischia di rivelare una carenza di abilità; tendono a valutare le proprie capacità mediante il confronto sociale. L'idea che la capacità sia un'attitudine intrinseca riduce il senso di efficacia personale, inibisce lo sviluppo di nuove abilità e riduce l'interesse per le attività da svolgere (Bandura, 1991).

Le convinzioni di autoefficacia influiscono, in secondo luogo, sui processi legati alla sfera motivazionale, nella regolazione cognitiva della motivazione ed è possibile individuare tre diversi fattori che impattano sui livelli della stessa: attribuzioni causali, aspettative di risultato e obiettivi coscienti.

Gli individui che attribuiscono i propri successi alle capacità personali e i propri insuccessi a un impegno insufficiente sono propensi ad intraprendere sfide difficili e a perseverare di fronte alle complessità, in quanto credono di poter controllare i risultati delle proprie azioni mediante la regolazione dell'impegno profuso. Al contrario, gli individui che imputano i propri insuccessi ad una carenza di capacità e i propri successi a fattori situazionali transitori tendono ad impegnarsi meno e a rinunciare dinnanzi alle difficoltà. L'attribuzione dei successi alle capacità individuali si associa, conseguentemente, ad un incremento delle convinzioni di autoefficacia, che, a loro volta, come già specificato, predicono il successo nelle prestazioni. (Bandura, 2000)

La motivazione ad intraprendere determinati corsi di azione è influenzata anche dalle aspettative sui risultati degli stessi. La teoria aspettativa-valore (Atkinson, Vroom et al., 1996) presuppone che la forza della motivazione dipenda sia dall'aspettativa che determinate azioni produrranno specifici risultati, sia dall'attrattività di tali risultati: tanto più è elevata l'aspettativa che un certo comportamento garantisca specifici risultati e tanto più è elevato il valore di quei risultati, tanto maggiore sarà la motivazione all'esecuzione dell'attività.

Altro meccanismo cognitivo alla base della motivazione è la capacità di porsi obiettivi che presentino specifiche proprietà: specificità, difficoltà, prossimità.

La misura in cui un obiettivo possa rappresentare un incentivo all'azione dipende dal suo grado di specificità: obiettivi specifici regolano le prestazioni indicando il tipo e la quantità di impegno necessario per il loro raggiungimento, generano un senso di soddisfazione personale, forniscono indicazioni chiare in merito ai successi personali, impattando positivamente

sulle convinzioni di autoefficacia. Altra caratteristica fondamentale è il livello di difficoltà, laddove obiettivi sfidanti stimolano il coinvolgimento nelle attività e sostengono l'impegno. Terza caratteristica è la prossimità dell'obiettivo, ovvero quanto esso viene proiettato in un futuro lontano. Gli obiettivi prossimali dirigono l'azione nel qui e ora, mentre gli obiettivi troppo distanti nel tempo possono fornire scarsi incentivi all'azione, poiché se si è proiettati in un futuro troppo lontano aumentano le probabilità che l'impegno attuale venga rinviato nella convinzione per cui vi sia la possibilità di occuparsene più avanti.

Le convinzioni di autoefficacia influiscono, poi, sui processi legati alla sfera emotiva. Persone con elevata autoefficacia si dimostrano maggiormente in grado di resistere allo stress e alle avversità, mentre persone con bassa autoefficacia mostrano un più frequente ricorso a strategie di fronteggiamento degli eventi stressanti e di tipo disfunzionale (Bandura, 2000).

Infine, si può individuare un'influenza sui processi legati alla sfera decisionale: persone con elevata efficacia personale si rivelano maggiormente in grado di operare scelte appropriate per la propria esistenza e sono capaci di trarre importanti insegnamenti da ciò che accade loro nella propria esperienza quotidiana. Al contrario, individui con bassa autoefficacia spesso manifestano stati d'ansia, di indecisione o di scoraggiamento quando si trovano in circostanze in cui è necessario prendere decisioni importanti per la propria esistenza. Questo è un aspetto importante poiché i processi di scelta giocano un ruolo fondamentale nell'autosviluppo: l'individuo plasma il proprio destino scegliendo i

contesti in cui agire, gli stili di vita da adottare, evitando attività e ambienti che giudica al di fuori della propria portata e che ritiene di non poter affrontare (Bandura, 2000).

Compresa, dunque, natura, struttura ed effetti connessi al costrutto dell'autoefficacia in quanto tale (self-efficacy), proseguiamo nell'analizzarne l'importanza in ambito lavorativo.

Quando parliamo di autoefficacia lavorativa ci riferiamo all'insieme delle credenze e convinzioni che l'individuo ha rispetto alle proprie abilità, capacità, conoscenze e competenze lavorative.

Bandura (1997) spiega come le convinzioni di efficacia personale in ambito lavorativo varino da individuo a individuo sulla base di tre elementi fondamentali:

-livello di complessità: ovvero, natura dei compiti che la persona preferisce svolgere, dal momento che alcuni individui si trovano maggiormente a proprio agio nello svolgimento di compiti non troppo complessi, mentre altri preferiscono cimentarsi in attività difficili e sfidanti;

-forza: ovvero, forza con cui la persona sente di potersi confrontare con determinati compiti;

-generalità: ovvero, quanto le convinzioni di autoefficacia siano strettamente limitate a uno specifico compito, oppure generalizzate a compiti tra loro simili.

Al fine di comprendere l'influenza esercitata dal costrutto dell'autoefficacia in riferimento ai diversi ambiti che compongono la sfera lavorativa, è innanzitutto opportuno riconoscere come le convinzioni di efficacia personale ricoprano un ruolo chiave nella scelta e nello sviluppo delle

carriere: quanto più l'individuo possiede elevate convinzioni di efficacia rispetto all'esecuzione delle attività connesse all'istruzione e alle funzioni lavorative, tanto più ampio sarà il ventaglio di possibilità di carriera che verranno prese in considerazione e l'interesse per le stesse. In aggiunta, le convinzioni di efficacia agiscono sulla fermezza e sul successo nel proseguimento della carriera scelta, mediante diversi processi motivazionali, cognitivi e affettivi (Nauta, Kahn, Angell, Cantarelli, 2002).

Il senso di efficacia personale gioca un ruolo importante anche nel processo di ricerca del lavoro, in quanto tra i principali fattori che contribuiscono all'impiegabilità del soggetto vi è l'abilità di trasmettere ai potenziali datori di lavoro un'impressione favorevole circa le proprie capacità e potenzialità (Bandura, 1997; Nauta, Van Vianen, Van Der Heijden, Van Dam, Willemsen, 2009).

Una volta ottenuto il posto di lavoro, i neoassunti vengono poi molto spesso inseriti in programmi formativi finalizzati all'acquisizione di tutte le conoscenze e competenze necessarie per ricoprire il ruolo occupazionale, fase fondamentale in cui non è importante soltanto lo sviluppo di abilità tecniche quanto piuttosto apprendere in cosa consiste il ruolo, quali competenze richiede, come verrà gestito il carico di lavoro, quali saranno le pressioni temporali, come lavorare con i colleghi, come interfacciarsi con il proprio superiore e il successo di questo processo di socializzazione lavorativa è strettamente correlato con le convinzioni di efficacia personale, poiché coloro che possiedono già un buon senso di efficacia apprendono più velocemente e più efficacemente durante il periodo formativo e non nutrono grandi timori in merito agli aspetti ambigui e incerti della vita organizzativa (Saks, Ashforth, 2000; Song, Chathoth, 2010).

Il mercato del lavoro attuale si caratterizza per una sempre maggiore volatilità e facilità di cambiamento, motivo per cui le imprese sempre di più richiedono ai propri lavoratori di possedere una elevata adattabilità e versatilità nello svolgimento di funzioni anche diverse fra loro. Individui dotati di elevato senso di efficacia tendono a ricoprire i propri ruoli occupazionali in modo innovativo e creativo, agendo proattivamente all'interno delle organizzazioni, a differenza di individui dotati di un senso di efficacia ridotto, che tendono a svolgerli in modo convenzionale e apportando pochi elementi di novità e arricchimento.

Al fine di fronteggiare la concorrenza globale e rimanere competitive sul mercato odierno, le imprese adottano nuove strategie di gestione incentrate su rotazioni, passaggi di proprietà, promozioni, spostamenti geografici e, in tale quadro, individui dotati di elevate convinzioni di efficacia sono in grado di gestire meglio i cambiamenti lavorativi.

Il ritmo dell'innovazione tecnologica è oggi talmente rapido che le conoscenze e abilità tecniche acquisite dai lavoratori divengono rapidamente obsolete, ragione per cui l'adattabilità e la capacità di mettersi costantemente in discussione mediante l'acquisizione di nuove conoscenze gioca un ruolo fondamentale: individui con elevata autoefficacia sono maggiormente propensi ad agire in tale direzione.

Negli anni, diversi autori hanno concettualizzato l'autoefficacia quale importante predittore della prestazione lavorativa individuale, dimostrando come a maggiori livelli di efficacia personale si associno maggiori livelli di performance. La prima e più importante meta-analisi condotta in tale direzione è quella di Stajkovic e Luthans del 1998. Lo studio fornisce, nello specifico, evidenze a supporto del fatto che la relazione tra autoefficacia e prestazione lavorativa sia mediata da due importanti fattori:

-complessità del compito: nonostante l'associazione tra autoefficacia e prestazione risulti essere alta per ogni livello di complessità del compito, la forza della stessa appare più elevata per compiti semplici, decrescendo per compiti di media e alta complessità;

-caratteristiche del contesto circostante: contesto che deve essere libero da potenziali distrazioni per l'individuo, le quali esercitano un effetto negativo sui pensieri di fallimento, ansia, stress, capacità di apprendere dalle proprie esperienze e dai modelli di riferimento.

Borgogni e Miraglia (2012) dimostrano come le convinzioni di efficacia personale esercitino un forte impatto anche sull'assenteismo dei dipendenti. Nello specifico, le autrici partono da due differenti ipotesi. La prima è quella per cui vi sia una relazione diretta tra efficacia personale e assenteismo: in particolare, le cinque capacità agentiche (anticipazione, simbolizzazione, autoriflessione, autoregolazione e apprendimento per imitazione) alla base dell'autoefficacia, consentendo ai lavoratori di anticipare esiti positivi delle proprie azioni, agire secondo obiettivi sfidanti e standard personali elevati, analizzare la propria esperienza per capitalizzare dalla stessa e apprendere da modelli di riferimento, supportano i singoli nella gestione efficace delle situazioni problematiche e nel rispondere efficacemente agli ostacoli che quotidianamente si presentano nello svolgimento delle attività, determinando di conseguenza una maggiore frequenza al lavoro. La seconda ipotesi è, invece, quella per cui l'impatto che le convinzioni di efficacia personale esercitano sull'assenteismo sia di tipo indiretto, grazie all'effetto che le stesse producono in riferimento alla soddisfazione lavorativa: individui con elevati livelli di efficacia personale tendono a manifestare maggiori livelli

di soddisfazione lavorativa, ovvero la sensazione che il lavoro sia in grado di soddisfare i propri bisogni interiori e, di conseguenza, ad effettuare meno assenze sul lavoro. La soddisfazione lavorativa ricoprirebbe, in questo modo, un ruolo di mediatore nella relazione tra autoefficacia e assenteismo. I risultati dello studio forniscono maggiori evidenze a supporto della seconda ipotesi: persone caratterizzate da elevata autoefficacia, contribuendo ad adeguare l'ambiente, le attività e le relazioni di lavoro alle proprie caratteristiche, creano le condizioni per soddisfare bisogni, obiettivi e preferenze individuali. Ciò si traduce in un migliore adattamento, aumenta la soddisfazione sul lavoro e influenza i comportamenti organizzativi, determinando maggiore frequenza al lavoro e minore assenteismo. Viceversa, individui caratterizzati da bassa autoefficacia hanno meno probabilità di riuscire a creare un adattamento con l'ambiente di lavoro e il disallineamento che si viene a determinare tra persona e organizzazione riduce la soddisfazione sul lavoro, che a sua volta aumenta i livelli di assenteismo.

Alessandri, Borgogni, Cenciotti e Miraglia in una ricerca condotta nel 2017 evidenziano, inoltre, come l'effetto esercitato dalle convinzioni di efficacia personale sulla prestazione lavorativa possa essere mediato dai comportamenti di job crafting: individui con elevata autoefficacia tendono maggiormente ad apportare cambiamenti e innovazioni alle attività e relazioni che caratterizzano il proprio lavoro, cercando costantemente opportunità di messa alla prova, di sviluppo delle proprie abilità e di apprendimento. In questo modo, si innesca un circolo virtuoso: tramite i comportamenti di job crafting, che portano l'individuo a cimentarsi in compiti sfidanti e apprendere dalle proprie esperienze, ricercare feedback e

consigli di miglioramento dai propri colleghi e superiori, apprendere dagli altri, aumentano le convinzioni di autoefficacia. Grazie alla messa in atto di comportamenti di job crafting l'individuo riesce anche, di conseguenza, a ottenere prestazioni lavorative migliori: ridisegnando la mansione in relazione alle proprie caratteristiche, inclinazioni e preferenze, si viene a determinare un importante impatto positivo sulla motivazione intrinseca al lavoro, che a sua volta influenza positivamente la performance individuale.

Un'interessante ricerca condotta da Wongsuwan e Nanan (2022) dimostra, poi, come l'autoefficacia sia un importante predittore dell'"employee work adjustment": abilità di fronteggiare i problemi, di qualunque natura essi siano, e di raggiungere performance di successo. L'impatto dell'autoefficacia sull'abilità di adattamento, in ambito lavorativo, si manifesterebbe in relazione a quattro aspetti differenti: *adjustment to work*: essere in grado di applicare le proprie conoscenze, competenze, capacità e abilità nelle attività quotidiane; *adjustment to environment*: essere in grado di accettare le richieste, soddisfare le aspettative, condividere la cultura dell'organizzazione di cui si fa parte; *adjustment to supervisors*: essere in grado di costruire una relazione improntata sulla crescita e sullo sviluppo con i propri superiori; e *adjustment to colleagues*: essere in grado di instaurare con i propri pari una relazione di collaborazione basata sull'apprendimento reciproco.

Uno studio recente (Chan, Yu, Li, 2021) ha dimostrato anche come le convinzioni di efficacia personale rappresentino un mediatore nella relazione tra la mindfulness e lo stress, l'ansia e la depressione. La tecnica della mindfulness, infatti, aiuta ad aumentare la consapevolezza rispetto

alle proprie capacità, determinando un aumento nelle convinzioni di autoefficacia, che a sua volta riduce i livelli di ansia, stress e depressione. Le persone che, al contrario, credono di non possedere le giuste capacità per affrontare le richieste dell'ambiente circostante, non riescono a sviluppare alcuna barriera protettiva per l'ansia, lo stress e la depressione. Tale elemento è emerso con maggiore forza rispetto ai lavoratori nel settore dell'Information Technology (IT,) i quali devono affrontare un carico di lavoro elevato, chiamate notturne, scadenze aggressive, utenti irritati e difficoltà impreviste.

Altre importanti ricerche (Eurasian Journal of Educational Research, 2020) hanno evidenziato come la self-efficacy sia un predittore della job satisfaction, organizational commitment, motivation e job involvement. La soddisfazione lavorativa coglie i sentimenti, positivi o negativi, che la persona sperimenta sul lavoro, rispetto all'ambiente circostante e ai propri colleghi / superiori (Schermerhorn et al., 2011). Il commitment organizzativo, invece, fa riferimento al senso di identificazione che l'individuo sviluppa nei confronti dell'azienda di cui fa parte e degli obiettivi che essa persegue. La motivazione, in terzo luogo, è un indicatore della performance, in quanto determina l'energia e la perseveranza che l'individuo manifesterà nello svolgimento delle proprie attività. Da ultimo, il job involvement riflette quanto un individuo è attivamente coinvolto nelle singole attività che caratterizzano il proprio lavoro: persone con elevati livelli di job involvement si identificano a pieno nel proprio ruolo.

Altro studio (Duysal Aşkun, Hakkı Okan, Olcay Bige, 2016) evidenzia una relazione tra autoefficacia e percezioni di giustizia organizzativa, le quali, a

loro volta, influenzano le intenzioni di turnover. Le percezioni di giustizia organizzativa fanno riferimento alle relazioni di equità sul posto di lavoro ed è possibile individuare quattro fondamentali aspetti che concorrono alla creazione di un senso di giustizia: giustizia distributiva: equità con cui le ricompense vengono assegnate, ovvero la loro proporzionalità rispetto al contributo offerto; giustizia procedurale: sistemi utilizzati per l'allocazione delle ricompense; giustizia interpersonale: inerente la qualità della relazione tra coloro che hanno funzioni di controllo e valutazione e coloro che vengono controllati e valutati; giustizia informazionale: adeguatezza delle spiegazioni offerte sulle modalità di valutazione e sui suoi esiti in termini di tempestività, specificità e veridicità. Le ricerche condotte dimostrano come le percezioni di giustizia organizzativa rappresentino un'importante variabile che previene l'insorgere delle intenzioni di turnover. Nel momento in cui, infatti, i dipendenti percepiscono che le procedure di distribuzione delle risorse all'interno di un'organizzazione sono incentrate su criteri di equità, sono meno propensi ad abbandonare l'organizzazione stessa. La ricerca condotta da Duysal Aşkun, Hakkı Okan, Olcay Bige (2016) dimostra che per gli individui con elevati livelli di autoefficacia la relazione tra le percezioni di giustizia organizzativa e le intenzioni di turnover sopra descritta è più forte.

Infine, è stato dimostrato (Alessandri, Filosa, Eisenberg, Caprara, 2021) come, nel momento in cui individui con elevata autoefficacia registrano performance di successo, maggiore soddisfazione lavorativa, minori livelli di stress, sono anche maggiormente propensi a mettere in atto comportamenti di cittadinanza organizzativa (Organizational Citizenship Behavior): comportamenti individuali di tipo discrezionale, che non

vengono direttamente o esplicitamente riconosciuti da parte del sistema formale di ricompense e che, nell'insieme, promuovono l'efficienza e l'efficacia dell'organizzazione (Organ, 1988).

1.3. E-work self-efficacy: definizione, dimensioni

Partendo dal costrutto generale sopra delineato e tenuto conto del forte impatto esercitato dalla pandemia da Covid-19 sulla diffusione delle pratiche di remote working, Tramontano, Grant e Clarke (2021) hanno realizzato una scala di misurazione della *e-work self-efficacy*: applicazione del costrutto originario sviluppato da Bandura relativamente al lavoro da remoto.

Nello specifico, tali autori sono partiti dal presupposto per cui la rivoluzione tecnologica abbia determinato cambiamenti tali da richiedere ai lavoratori del XXI secolo non soltanto nuove competenze digitali, intese come le capacità individuali richieste per usare la tecnologia ai fini dell'apprendimento e del lavoro. Al contrario, la rivoluzione di cui sopra ha reso sempre più evidente l'importanza dello sviluppo di nuove soft skills da parte dei lavoratori, competenze che nel mercato del lavoro odierno sono concettualizzate quali chiavi del successo e della riuscita, perché non possono essere sostituite dal digitale e perché consentono ai dipendenti di affrontare l'estrema dinamicità e volatilità che caratterizza l'ambiente circostante.

Il valore aggiunto derivante da tale studio condotto lo scorso anno è quello di delineare un framework: Digital Resilience Competency Framework, che manager e organizzazioni potranno prendere come punto di riferimento per supportare i singoli lavoratori nello sviluppo di quelle competenze che assicurano conseguentemente maggiori livelli di produttività, benessere ed

engagement nello svolgimento della prestazione lavorativa in modalità remote.

Le competenze ricomprese all'interno del suddetto framework (ventuno totali) sono state raggruppate in cinque dimensioni (originariamente sei), concettualizzate come "*self-efficacy beliefs*", ed esse sono:

1. ***E-skills***: dimensione che comprende al suo interno competenze, conoscenze e capacità di gestione delle attività e dei carichi di lavoro mediante l'utilizzo delle tecnologie digitali. Tale dimensione sottolinea la necessità di realizzare un collegamento tra competenze personali e competenze digitali, al fine di raggiungere un livello di conoscenza ottimale degli strumenti digitali che possano supportare il remote working. Essa si riferisce anche alle capacità di autogestione, organizzazione e assegnazione delle priorità, dal momento che il remote worker si trova in completa autonomia nello svolgimento dei compiti lavorativi; infatti deve in prima persona sostenere la propria motivazione ed evitare distrazioni e interruzioni che potrebbero portarlo ad adottare una mentalità improntata sulla procrastinazione, con un conseguente impatto negativo sulla performance.
2. ***Trust building skills***: dimensione che comprende al suo interno le competenze legate all'instaurazione di relazioni improntate sulla fiducia reciproca, nonostante lo svolgimento della prestazione in modalità remote. Il tema è di estrema rilevanza in quanto lo sviluppo di relazioni caratterizzate da fiducia e collaborazione tra lavoratori e superiori, consente di trarre i massimi vantaggi dalle pratiche di remote working in termini di flessibilità e autonomia. In questo

senso, è doveroso sottolineare che prima del 2019 lo smart working veniva adottato prevalentemente da lavoratori senior, lavoratori inquadrati in categorie professionali caratterizzate da elevati livelli di autonomia o lavoratori impiegati in ruoli manageriali. Laddove, invece, era richiesto un elevato livello di supervisione, si escludeva totalmente la possibilità di ricorrere alle pratiche di remote working per il timore dei superiori di perdere il controllo e soprattutto la vista sulle attività effettivamente svolte dai subordinati. Tuttavia, dal momento che oggi si registra una importante espansione di tale forma di lavoro, in riferimento a lavoratori caratterizzati da ruoli e profili differenti, è di conseguenza importante capire come investire su tali competenze.

3. ***Self-care skills***: dimensione che comprende al suo interno le capacità di tutela del work-life balance, dal momento che la tecnologia digitale rende sempre più labili i confini tra lavoro e vita privata, ponendo i lavoratori nella condizione di essere reperibili in qualsiasi momento e in qualunque luogo. La cultura del “sempre connesso”, che si sta diffondendo in molte organizzazioni che travisano il reale concetto di flessibilità organizzativa, rischia infatti di determinare conseguenze negative per la salute mentale e il benessere dei dipendenti. Al contrario, chi usufruisce delle pratiche di remote working deve essere in grado di tutelare i confini tra le due sfere, identificando e prevenendo quelle situazioni in cui il fatto di essere sempre connessi rischia di compromettere la salute fisica e psichica.
4. ***Remote social skills***: dimensione che comprende al suo interno le capacità di instaurare e gestire relazioni, dal momento che isolamento e mancanza di scambio sociale sono dei potenziali rischi

per chi lavora da remoto. Nonostante ciò, però, è importante riconoscere anche che la tecnologia digitale determina un notevole incremento di complessità e interconnessione tra processi e attività, il quale richiede ai lavoratori un sempre maggiore livello di collaborazione e coordinazione. La chiave del successo, dunque, sta nel riconoscere questo secondo aspetto e sviluppare conseguentemente le remote social skills, così da contribuire a pieno al raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

5. **Remote emotional skills:** dimensione che comprende al suo interno le capacità di riconoscere e gestire le proprie emozioni quando si lavora da remoto, emozioni associate prevalentemente al senso di solitudine, di isolamento e all'ansia che potrebbe derivare dalla pressione di essere costantemente connessi. La ricerca condotta da Eurofound nel 2020, durante il periodo pandemico, infatti, ha dimostrato come per il 25% dei lavoratori il remote working abbia determinato richieste eccessivamente elevate da un punto di vista emozionale.

A partire da tali dimensioni, gli autori hanno sviluppato un totale di 20 item (5 per ogni dimensione nella versione più recente). I risultati ottenuti dallo studio hanno fornito evidenze a favore di un modello bifattoriale, con identificazione di un fattore generale, corrispondente al dominio specifico dell'e-work e di cinque fattori specifici, corrispondenti alle cinque dimensioni del Digital Resilience Competency Framework.

L'analisi dei dati raccolti ha consentito di identificare tre differenti cluster di lavoratori:

-Il primo gruppo comprende al suo interno la maggior parte dei dipendenti (56,6%), i quali vengono definiti come *“well-adjusted remote workers”* e sono caratterizzati da un punteggio elevato in riferimento al fattore generale e un punteggio medio in riferimento a tutti i fattori specifici. Tali individui risultano essere in grado di adattarsi alla nuova connotazione digitale e tecnologica del lavoro, di trovare il giusto equilibrio tra lavoro e vita privata per la promozione del proprio benessere e di fornire supporto sociale ed emotivo a chi li circonda.

Gli altri due gruppi presentano, invece, un eguale basso livello nel fattore generale, ma livelli differenti nei fattori specifici:

-Il secondo gruppo comprende al suo interno un terzo dei lavoratori (32%), i quali vengono definiti come *“distrustful self-shielding remote workers”* e sono caratterizzati da elevati livelli di self-care self-efficacy, bassi livelli di trust-building self-efficacy e medi livelli di e-skills, remote social ed emotional self-efficacy.

-Il terzo gruppo comprende al suo interno una piccola parte di individui (11,4%), i quali vengono definiti *“unhealthily dedicated remote workers”* e sono caratterizzati da bassa remote emotional self-efficacy e bassissima self-care self-efficacy, controbilanciate da alta e-skills, trust building e remote social self-efficacy.

Dopo aver identificato i tre cluster, i risultati evidenziano come mentre il primo gruppo di lavoratori riporta i punteggi più elevati nelle dimensioni del: Organisational Trust, Work-Life Balance, Work Effectiveness / Productivity, Individual e Team Resilience, Engagement, Belongingness e Work Satisfaction, e i punteggi più bassi nelle dimensioni della: Techno-

insecurity e Techno-complexity, i punteggi registrati dagli altri due gruppi sono di più difficile interpretazione.

Gli *“unhealthily dedicated remote workers”* mostrano lo stesso basso punteggio dei *“distrustful self-shielding remote workers”* in riferimento al Techno-Stress; lo stesso alto punteggio in riferimento all’Organisational Trust, probabilmente come conseguenza della loro elevata e-skills e trust building self-efficacy e lo stesso basso punteggio in riferimento alla Work Effectiveness / Productivity, Individual e Team Resilience, Engagement e Work Satisfaction. Tuttavia, il secondo gruppo rispetto al terzo presenta punteggi più elevati nella dimensione della Belongingness, ma punteggi più bassi nella dimensione del Work-life balance, dove invece il terzo gruppo riesce a raggiungere punteggi intermedi.

Altro aspetto da sottolineare è il fatto che i lavoratori appartenenti al secondo gruppo manifestano una maggiore tendenza a lavorare al di fuori dell’orario e riferiscono di voler continuare ad adottare il remote working solamente per un periodo di tempo limitato nel futuro. Al contrario, i lavoratori appartenenti al primo gruppo mostrano una grande volontà di continuare ad usufruire del lavoro da remoto in futuro.

Ad ogni modo, nell’interpretazione dei cluster sopra indicati, è importante tener conto del fatto che le convinzioni di efficacia personale non rappresentano un elemento stabile e cristallizzato della personalità degli individui. Al contrario, l’autoefficacia è un costrutto malleabile e può variare notevolmente nel tempo e in riferimento alle diverse situazioni, essendo dominio-specifica: pertanto, i gruppi costruiti sulla base dei dati raccolti nello studio in esame non devono essere interpretati quali categorie fisse e immutabili in cui i lavoratori debbano essere necessariamente

ricondotti. Al contrario, i cluster vanno analizzati in modo dinamico e reinterpretati negli studi successivi in modo tale da includere al loro interno le varie differenze soggettive.

Lo studio, da un punto di vista pratico, ha dimostrato come nel mercato del lavoro attuale le organizzazioni si trovino nella condizione per cui non è sufficiente investire solamente nelle innovazioni digitali e tecnologiche che forniscono ai lavoratori tutti gli strumenti necessari per performare al meglio nelle proprie attività, sempre e ovunque senza interruzioni. Bensì, sottolinea come, parallelamente, sia fondamentale implementare programmi di sviluppo dell'efficacia personale, la quale garantisce ai lavoratori maggiori livelli di benessere e soddisfazione, mediante la possibilità di raggiungere i propri obiettivi, sviluppare competenze di resilienza digitale, tutelare i confini tra lavoro e vita privata, sviluppare costantemente nuove abilità, conoscenze, capacità e competenze.

Per comprendere a pieno il caso di studio che si andrà successivamente ad esporre è doveroso sottolineare come all'interno del lavoro di Tramontano, Grant e Clarke (2021) si parli di "remote working", mentre la modalità di svolgimento della prestazione lavorativa adottata dai dipendenti impiegati presso le organizzazioni con cui è stata svolta in collaborazione la presente ricerca è quella dello "smart working". Pertanto, è importante comprendere quali siano le differenze tra i due elementi: nel caso del "remote working" si assiste ad un semplice decentramento della postazione di lavoro dai locali aziendali al domicilio / residenza del lavoratore. Mentre, lo "smart working" determina una profonda trasformazione nella cultura del lavoro delle imprese, prevedendo che la prestazione lavorativa venga svolta in

parte all'interno dei locali aziendali e in parte all'esterno (non necessariamente presso il domicilio / residenza del lavoratore); che non vi siano precisi vincoli orari: nei limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva è il lavoratore a scegliere quando lavorare e che l'organizzazione del lavoro non sia più basata sul tempo, bensì sul raggiungimento degli obiettivi.

1.4. Variabili correlate: work engagement e general well-being

Come precedentemente indicato, il presente lavoro di tesi si propone di dimostrare come il costrutto della e-work self-efficacy possa avere una relazione positiva con l'engagement e il benessere dei lavoratori che adottano nello svolgimento della propria prestazione lavorativa lo smart working.

Il primo correlato che è stato scelto è il **work engagement**, il quale, secondo la concettualizzazione proposta da Schaufeli et al. (2002) fa riferimento a uno "stato mentale positivo connesso al lavoro": "più che ad una condizione specifica e momentanea, si riferisce ad uno stato cognitivo-affettivo più persistente legato al lavoro, non focalizzato esclusivamente su un oggetto, un evento o una situazione particolare".

Le tre dimensioni fondamentali di cui esso si compone sono le seguenti:

- vigore, che fa riferimento ad elevati livelli di energia, resilienza mentale, desiderio di approfondire i propri sforzi sul lavoro e perseverare anche di fronte alle difficoltà;

- dedizione, componente motivazionale del work engagement che si caratterizza per una profonda identificazione con il lavoro, senso di entusiasmo, orgoglio, ispirazione, significato e sfida;
- assorbimento, dimensione cognitiva del work engagement che fa riferimento ad un piacevole stato di concentrazione e immersione nel lavoro, il quale si esplica nella perdita della cognizione del tempo mentre si è impegnati nell'attività professionale e nella difficoltà ad interrompere il lavoro.

La scelta di inserire il work engagement come primo correlato dello studio è dovuta al fatto che esso si lega ad una serie di outcome positivi, motivo per cui oggi le aziende tendono sempre di più a delineare strategie e azioni che possano intervenire su tale aspetto.

Innanzitutto, è doveroso sottolineare come i lavoratori engaged siano in grado di raggiungere performance di elevato livello, in quanto in possesso di maggiori risorse personali e lavorative, che consentono loro di gestire al meglio situazioni di sovraccarico di richieste lavorative. Tale impatto sul livello di performance si esplica in una duplice direzione: sia in riferimento alla prestazione in-role, ovvero alle attività espressamente legate alla mansione assegnata, sia in riferimento alla prestazione extra-role, ovvero alle attività che non sono formalmente richieste dal ruolo ricoperto, ma che vanno oltre il dovuto (Bailey et al., 2017; Christian et al., 2011; Rich et al., 2010). Ad esempio, partecipare attivamente alla vita organizzativa, dimostrare lealtà verso l'organizzazione di appartenenza, aiutare i colleghi in difficoltà, accettare le inconvenienze mantenendo un atteggiamento positivo, rispettare le regole e norme organizzative, apportare proattivamente miglioramenti e innovazioni rispetto ai task assegnati,

apprendere in maniera continuativa per far sì che il proprio lavoro possa essere svolto al meglio...

Il work engagement, essendo contraddistinto da forte identificazione e coinvolgimento con il lavoro, si associa anche a minori intenzioni di turnover e minore assenteismo (Bailey et al., 2017; Christian et al., 2011): tale tema risulta essere oggi di primaria importanza in relazione al fatto che uno dei fenomeni di cui più si dibatte negli ultimi mesi è quello della “Great Resignation”. Uno studio condotto nel 2022 da McKinsey, società di consulenza strategica leader nel mondo, rileva che il 40% dei lavoratori a livello mondiale è intenzionato a cambiare lavoro nei prossimi quattro/sei mesi, che il 53% dei datori di lavoro ha affermato di aver registrato un turnover volontario maggiore rispetto agli anni precedenti e che il 64% si aspetta che il problema persista, o addirittura peggiori, nei prossimi sei mesi. Parallelamente, l’Associazione Italiana Direzione Personale (AIDP) ha registrato come le dimissioni volontarie in Italia rappresentino un problema per il 60% delle aziende. Ancora, esaminando i dati del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali sulle cessazioni dei rapporti di lavoro nel quarto trimestre del 2021, si nota una crescita del 18,7% rispetto allo stesso trimestre del 2020, per un totale di 3 milioni e 497 mila cessazioni. Il dato maggiormente preoccupante, però, è legato al fatto che il 36% di chi si dimette di fatto non lo fa per cogliere un’altra opportunità lavorativa, attestando in questo modo come il problema non sia di carattere economico. Di conseguenza, per contrastare il fenomeno in esame, è fondamentale per le organizzazioni implementare strategie che siano in grado di promuovere l’engagement dei dipendenti, dal momento che esso si lega tra l’altro a maggiore soddisfazione, maggiore commitment organizzativo, migliore tolleranza dello stress, maggiore benessere psicologico: tutti elementi che,

nel loro insieme, portano l'individuo a sperimentare in maniera positiva il lavoro e l'ambiente circostante e che prevengono l'insorgere di sentimenti di disaffezione.

Da ultimo, i lavoratori engaged si rivelano capaci di trasmettere il proprio engagement a chi li circonda, mediante un processo di contagio, impattando positivamente sulla performance del team di appartenenza e dell'organizzazione in generale (Bakker, 2009).

Nel corso degli anni, sono stati condotti diversi studi volti a dimostrare l'esistenza di una relazione tra autoefficacia e work engagement (Borgogni, Cenciotti, Consiglio, 2015).

Innanzitutto, sono state fornite numerose evidenze in relazione al fatto che l'autoefficacia rappresenti un importante predittore del work engagement, per lo sviluppo di uno stato mentale positivo connesso al lavoro e al fatto che le convinzioni di efficacia personale esercitino un significativo impatto positivo sui livelli di engagement, in riferimento alle diverse dimensioni di cui esso si compone. Lavoratori con elevata autoefficacia tendono ad avere maggiore fiducia e consapevolezza nello svolgimento e completamento delle attività del proprio lavoro, ad essere maggiormente proattivi e a perseverare nel raggiungimento del successo anche nell'eventualità di sfide e ostacoli.

Borgogni, Consiglio e Di Tecco (2015) dimostrano come l'autoefficacia sia un predittore del work engagement non soltanto in maniera diretta (a maggiori livelli di autoefficacia si associano maggiori livelli di engagement), ma anche in maniera indiretta, attraverso i cambiamenti che essa è in grado di determinare nelle percezioni che i lavoratori hanno del

contesto sociale di riferimento. Perceptions of Social Context (PoSC), costruito che si riferisce alle percezioni condivise dai membri dell'organizzazione rispetto alle componenti prototipiche del contesto sociale (colleghi, supervisore diretto e top management) e alla loro interazione reciproca (Borgogni et al. 2011).

Diversi studi (Borgogni et al. 2010; 2011) hanno evidenziato l'esistenza di una relazione tra efficacia personale e percezioni di contesto sociale: elevati livelli di autoefficacia portano i dipendenti ad approcciarsi in maniera più positiva al contesto sociale circostante e a riconoscere i vantaggi che esso offre traendone benefici; ad instaurare relazioni sociali soddisfacenti grazie alle azioni messe in campo per conquistare la fiducia e la stima dei colleghi; a sviluppare la collaborazione e la coesione all'interno del team e a partecipare attivamente ai processi decisionali per ridurre il più possibile la distanza di potere con i capi e il top management. Le PoSC svolgono anche un importante ruolo di mediatore nella relazione tra autoefficacia e outcome positivi quali il commitment organizzativo e la soddisfazione lavorativa (Borgogni et al., 2010) e, dall'altro lato, prevengono il rischio di burnout e delle sue ricadute sulla salute fisica e psichica degli individui (Borgogni, Consiglio, Maslach, Vecchione, 2014) e il rischio di assenteismo (Borgogni, Dello Russo, Johns, Miraglia, 2013).

L'impatto che le percezioni di contesto sociale esercitano sui livelli di work engagement è principalmente dovuto al fatto che le PoSC, andando a soddisfare importanti bisogni interni dell'individuo, assumono un valore motivazionale intrinseco. In primo luogo, l'instaurazione di relazioni forti e stabili con i propri colleghi aiuta a risolvere i conflitti interpersonali e a sviluppare un senso di appartenenza e fiducia, incidendo sul livello di coinvolgimento verso il proprio lavoro. In secondo luogo, il supervisore,

intervenendo quotidianamente tramite la restituzione di feedback e il supporto, aiuta i lavoratori ad assumere controllo e responsabilità circa le conseguenze del proprio comportamento, aiutandoli in questo modo a rafforzare il concetto di sé e impattando sui livelli di impegno e motivazione. Infine, il top management, definendo e comunicando in maniera chiara obiettivi e strategie organizzative e promuovendo la partecipazione dal basso ai processi decisionali, sviluppa comprensione, identificazione, coinvolgimento e motivazione (Borgogni, Consiglio, Di Tecco, 2015).

Borgogni, Cenciotti e Cicotto (2021) riprendono il tema in esame spiegando come nel momento in cui i lavoratori sviluppano percezioni positive relativamente a comportamenti cruciali per il proprio sviluppo e coinvolgimento messi in atto da parte dei vertici aziendali e dei capi, così come percezioni positive dei colleghi in termini di supporto e collaborazione, si trovano nella condizione di disporre di importanti risorse lavorative, che svolgono un ruolo di protezione rispetto all'insorgere dell'interpersonal strain, dimensione connessa al burnout che misura gli outcome negativi di un'eccessiva pressione esercitata dalle relazioni sociali sul luogo di lavoro. Tale dimensione risulta essere importante poiché strettamente correlata alle intenzioni di turnover: nel momento in cui l'individuo sperimenta un disagio psicologico derivante dalle relazioni interpersonali è maggiormente propenso ad abbandonare l'organizzazione. Lo studio, dunque, riprendendo il ruolo di mediatore svolto dalle PoSC rispetto alla relazione tra autoefficacia e outcome organizzativi quali work engagement e soddisfazione lavorativa, dimostra come tali percezioni prevenivano anche l'insorgere dell'interpersonal strain e, conseguentemente, delle intenzioni di turnover.

Quando il lavoratore sperimenta una condizione psicologica per la quale attribuisce pieno significato al proprio lavoro (derivante dalle caratteristiche del lavoro stesso), una condizione psicologica di sicurezza (derivante dalle caratteristiche del contesto di riferimento) e una condizione psicologica di proattività (derivante dalle convinzioni di autoefficacia), allora si viene a determinare un impatto altamente positivo sui livelli di work engagement (Sulistyo e Suhartini, 2018). Il valore aggiunto derivante dallo studio riportato consiste nel fatto che gli autori siano riusciti a dimostrare che se considerati collettivamente, gli elementi sopra indicati, nel loro insieme, rappresentano un importante antecedente del work engagement; laddove invece le caratteristiche del lavoro e le convinzioni di efficacia personale riescono parzialmente ad esercitare un impatto positivo sui livelli di engagement e le percezioni di supporto organizzativo, considerate singolarmente, ricoprono un ruolo insignificante rispetto allo stesso.

In altre concettualizzazioni, viene poi analizzato il ruolo dell'autoefficacia quale mediatore nella relazione tra job challenges e work engagement (Rai, Patyal e Maheshwari, 2020). Gli autori partono dal presupposto per cui le richieste lavorative non sempre si associno a esiti negativi quali stress, burnout, esaurimento. Bensì esse, nonostante lo sforzo e l'energia che richiedono, se sono commisurate alle capacità e competenze dei lavoratori, in grado di stimolare la loro curiosità e di generare sentimenti di entusiasmo ed euforia, possono essere interpretate quali opportunità di messa alla prova, risultando funzionali per la crescita e lo sviluppo personale: in questi termini, è possibile parlare di "challenge demands". Le challenge demands

risultano, poi, essere correlate al costrutto del work engagement: individui che riescono ad approcciarsi alle job challenges con un atteggiamento proattivo e uno stile improntato sulla risoluzione dei problemi presentano conseguentemente maggiori livelli di engagement, andando in questo modo a rispondere alle caratteristiche positive e sfidanti del proprio spazio di lavoro con un atteggiamento personale anch'esso positivo. Nello studio, le job challenges vengono ipotizzate quali antecedenti dell'efficacia personale, sulla base dell'idea per cui esse siano in grado di promuovere una crescita e uno sviluppo dell'individuo e, in riferimento alla teoria di Bandura presentata nelle pagine precedenti, la principale fonte di apprendimento per le convinzioni di efficacia personale è rappresentata dalle mastery experiences, ovvero esperienze di padroneggiamento dirette: esperienze complesse e sfidanti con cui la persona si è dovuta confrontare e in cui è riuscita ad avere successo. Per chiudere il cerchio, lo studio sottolinea, in continuità con la letteratura precedente, come vi sia una forte correlazione tra autoefficacia e le tre diverse componenti del work engagement: vigore, dedizione e assorbimento. Infatti, individui che credono fortemente nelle proprie capacità di riuscire a portare a termine le attività lavorative e a padroneggiare il contesto lavorativo di riferimento, tendono di conseguenza ad essere maggiormente concentrati sul raggiungimento degli obiettivi loro assegnati, senza perdite di tempo o distrazioni (assorbimento), ad investire maggiori sforzi ed energie per produrre i risultati desiderati (vigore) e ad identificarsi maggiormente con ciò che stanno facendo (dedizione). I tre costrutti alla base dello studio risultano, dunque, essere in relazione tra loro nel seguente modo: nel momento in cui si trovano ad affrontare compiti difficili e impegnativi, i lavoratori si impegnano al massimo per identificare piani di riuscita e

ridurre al minimo la probabilità di insuccessi. Tale attitudine al lavoro determina un innalzamento nei livelli di autoefficacia e, conseguentemente, determina un impatto positivo sul work engagement.

Il costrutto dell'autoefficacia viene, inoltre, teorizzato quale mediatore nella relazione tra job crafting e work engagement (Rošková e Faragová, 2019), laddove per job crafting si intendono i cambiamenti fisici e cognitivi apportati dagli individui, secondo un approccio bottom-up, rispetto alle attività lavorative (aggiungere / diminuire compiti, cambiare la natura delle attività, modificare la quantità di tempo / energia richiesta...) e relazioni lavorative (apportare cambiamenti al come, quando e con chi cooperare), al fine di promuovere e mantenere la motivazione al lavoro, attribuire pieno significato alle attività professionali e sviluppare una propria identità lavorativa. Autoefficacia e personalità proattiva rappresentano un antecedente dei comportamenti di job crafting: individui con elevati livelli di efficacia personale e caratterizzati da proattività tendono maggiormente a mettere in atto comportamenti di job crafting, ad adottare iniziative volte a migliorare le attuali condizioni di lavoro, ad identificare opportunità di cambiamento, a perseverare per il raggiungimento del successo, a scegliere di cimentarsi in compiti complessi, a porsi obiettivi sfidanti. Da qui, l'ipotesi dimostrata è quella per cui l'autoefficacia rappresenti un mediatore nella relazione tra job crafting e work engagement: individui con un livello più elevato di autoefficacia mostrano un maggiore livello di coinvolgimento rispetto al proprio lavoro e una maggiore tendenza a mettere in atto comportamenti di job crafting. Nello specifico, i risultati illustrano come la messa in atto di comportamenti di job crafting per rispondere a incrementi nelle richieste di lavoro sociali, strutturali e sfidanti contribuisca

positivamente al coinvolgimento dei dipendenti, grazie al loro potenziale motivazionale, tipico delle risorse lavorative, che impatta positivamente sul person-job fit, sulle attitudini lavorative e sul benessere lavorativo.

Uppathampracha e Liu (2022) sviluppano una ricerca volta ad esaminare il ruolo della self-efficacy e del work-engagement quali mediatori nella relazione tra ethical leadership e innovative work behavior, partendo dal presupposto per cui all'interno delle organizzazioni l'ethical leadership (basata sulla promozione di comportamenti etici mediante una gestione consapevole e la pratica dell'etica, portando ogni singolo dipendente ad essere consapevole delle proprie responsabilità rispetto a ciò che viene fatto) sia la principale determinante della propensione da parte dei lavoratori a mettere in atto comportamenti improntati all'innovazione e al cambiamento, fondamentali per garantire all'organizzazione di appartenenza la capacità di sopravvivere all'estrema dinamicità che caratterizza il contesto esterno. Lo studio dimostra come vi sia una relazione tra l'ethical leadership e la self-efficacy, nella prospettiva per cui quando un leader si propone come guida e fonte di ispirazione, i lavoratori tendono a rafforzare le convinzioni circa le proprie capacità, apprendendo principalmente mediante incoraggiamenti verbali (social persuasion) ed esempi diretti (vicarious experiences). Inoltre, si sottolinea come vi sia una relazione tra la self-efficacy e gli innovative work behavior, in quanto individui con elevati livelli di autoefficacia tendono ad adottare un atteggiamento maggiormente proattivo sul lavoro, volto all'implementazione di nuove procedure, introduzione di nuovi prodotti e processi, presentazione di idee innovative. La relazione tra work engagement e innovative work behavior, invece, si esplica nel fatto che

lavoratori ingaggiati rispetto al proprio lavoro sono maggiormente propensi ad affrontare sfide e ostacoli che si presentano quotidianamente, mantenendo la loro attenzione e dedizione e, dal momento che gli innovative work behavior per il grande sforzo che richiedono necessitano di elevati livelli di energia, resilienza mentale, attenzione, vigore, dedizione e motivazione, essi tendono ad essere maggiormente agiti da persone con elevati livelli di engagement. Prendendo come punto di partenza tali relazioni, lo studio condotto riesce a dimostrare come autoefficacia e work engagement siano in sequenza dei mediatori nella relazione tra ethical leadership e innovative work behavior: lavoratori con elevati livelli di autoefficacia e di work engagement tendono, grazie all'influenza esercitata da uno stile di leadership improntato sull'eticità e l'ispirazione, ad adottare comportamenti volti ad apportare cambiamenti e innovazioni all'interno dell'organizzazione di cui fanno parte.

Il secondo correlato scelto è il **general well-being**, il quale si riferisce ad uno stato mentale positivo concernente la propria vita in generale e derivante da sensazioni di felicità, soddisfazione, capacità di gestione dello stress e di attribuzione di significato a ciò che ci circonda (Karatzias, et al., 2006).

Il lavoro, dal canto suo, rappresenta una dimensione fondamentale del benessere come sopra inteso, contribuendo esso positivamente al reddito e al sostentamento, all'emancipazione dei più deboli, alla dignità, alla creatività, all'innovazione e allo sviluppo umano.

La scelta di inserire il benessere come secondo correlato del progetto è dovuta al fatto che, nel corso degli anni, ci si è sempre di più resi conto che tale tema non riguarda solamente il singolo dipendente, ma

l'organizzazione nel suo insieme, dati gli importanti outcome positivi a cui esso si associa: la sperimentazione quotidiana di sensazioni ed emozioni positive sul luogo di lavoro tutela gli individui da situazioni di stress e ansia, le quali si associano a esiti negativi come depressione, frustrazione e insoddisfazione, che a loro volta impattano negativamente sulla produttività lavorativa.

La relazione tra self-efficacy e well-being è stata nel tempo analizzata in diversi studi, i quali hanno dimostrato come lavoratori dotati di elevati livelli di efficacia personale mostrino, di conseguenza, maggiori livelli di benessere. Dall'altro lato, invece, è stato dimostrato che bassa autoefficacia si associa ad ansia e depressione, passività, elusione del reale e discrepanza, dovuta al fatto che non si è in grado di operare nel mondo come si vorrebbe e ciò perché tale importa risorsa personale media gli effetti che lo stress giornaliero esercita sulla salute fisica e mentale degli individui.

A tal proposito, una ricerca è stata condotta recentemente da Fida, Paciello, Watson e Nayani (2022) durante la pandemia dovuta alla diffusione del Covid-19: quest'ultima ha rappresentato una grande minaccia per la salute fisica e psichica delle persone e, relativamente all'ambito lavorativo, ha determinato una profonda rivisitazione dei luoghi di lavoro, senza lasciare alcuna possibilità di scelta agli individui, causando un incremento delle situazioni potenzialmente in grado di generare stati di ansia e depressione. In un simile contesto, le risorse personali, quali in primo luogo l'autoefficacia, hanno ricoperto un ruolo cruciale nel consentire ai singoli di accettare la nuova normalità e adattarsi alla stessa.

Lo studio, focalizzandosi su tre dimensioni della self-efficacy e sul loro rapporto con il well-being, dimostra come individui caratterizzati da

diversi livelli di autoefficacia abbiano sperimentato diverse esperienze di benessere a distanza di sei / dodici mesi dall'inizio del periodo pandemico e risulta essere estremamente interessante in quanto, se i lavori precedenti si erano focalizzati prevalentemente sugli effetti che l'autoefficacia genera rispetto alla performance, in questo caso si sceglie di dirottare l'attenzione sull'effetto che essa è in grado di generare rispetto al benessere.

Le tre dimensioni dell'autoefficacia che sono state analizzate sono le seguenti:

- **task self-efficacy**: si riferisce alle convinzioni di saper gestire i compiti e le attività previsti dal proprio ruolo, con un orientamento al successo e al raggiungimento degli obiettivi. Tale dimensione è stata analizzata in quanto la pandemia ha causato un forte incremento nei livelli di indipendenza e responsabilità che caratterizzano i diversi ruoli, portando sempre più persone a lavorare senza una costante supervisione, dovendo gestire le varie distrazioni che si presentano nel lavoro da remoto in prima persona;
- **emotional self-efficacy**: si riferisce alle convinzioni circa le proprie capacità di regolazione delle emozioni, le quali consentono di superare i sentimenti negativi associati a eventi stressanti. Tale dimensione è stata analizzata in quanto la pandemia ha determinato un forte incremento nei livelli di stress e tensione emotiva che caratterizzano la vita quotidiana;
- **social self-efficacy**: si riferisce alle convinzioni circa le proprie capacità di costruire relazioni sociali solide e stimolanti. Tale dimensione comprende al suo interno sia la capacità di comprendere il sentito, il vissuto e i bisogni altrui (empathic SE) sia la capacità di esprimere e difendere il proprio punto di vista (assertive SE) ed è

stata analizzata in quanto le relazioni sociali, nonostante la pandemia, rimangono un elemento centrale nella vita di ognuno, siano esse a distanza o in presenza. La dimensione empatica nel lavoro da remoto è importante perché, ad esempio, porta il lavoratore ad aiutare i colleghi che vivono una condizione di autoisolamento, o che non riescono a bilanciare richieste lavorative e richieste familiari. La dimensione assertiva, invece, è importante perché consente ai lavoratori di definire con maggiore precisione e difendere con maggiore fermezza i confini tra lavoro e vita privata, rifiutando senza difficoltà quelle richieste lavorative che provengono oltre l'orario di lavoro e che impattano negativamente sul benessere personale.

Partendo da tale schema, si sottolinea come gli individui differiscano tra loro in relazione al livello di self-efficacy in queste diverse dimensioni e, andando ad identificare cluster caratterizzati da specifiche configurazioni, è possibile comprendere le implicazioni che si vengono a determinare per il benessere: elevate convinzioni di autoefficacia in tutti e tre gli ambiti portano gli individui ad essere maggiormente resilienti e il loro benessere risulta meno colpito dalla pandemia. Al contrario, basse convinzioni di autoefficacia in tutti e tre gli ambiti portano gli individui ad essere più vulnerabili e a sperimentare un benessere inferiore. Inoltre, i cluster con profili intermedi (livelli di autoefficacia elevati in alcune dimensioni ma inferiori in altre) possono comunque mostrare alcune forme di resilienza, in quanto la minore fiducia percepita in un'area potrebbe essere compensata da maggiore fiducia in un'altra.

Nello specifico, i dati raccolti evidenziano che la combinazione di bassa autoefficacia generale e alta empathic SE aumenta notevolmente il rischio di minor benessere, sia nel medio che nel lungo periodo. Le ricadute negative sul benessere sono, poi, maggiori se si manifesta la combinazione di alta empathic SE, bassa assertive SE e bassa autoefficacia generale, anche se in presenza di livelli medi di emotional SE. Al contrario, la combinazione di alta task SE, alta assertive SE, bassa emotional SE e media empathic SE aumenta il rischio di minor benessere solo nel lungo periodo e non nel breve: configurazione che rischia di essere esasperata dal prolungarsi del periodo di crisi.

La combinazione ottimale per il benessere risulta, quindi, essere quella per cui il lavoratore presenta livelli di autoefficacia elevati in tutte le dimensioni sopraindicate, andandosi esse ad omogeneizzare e amalgamare tra loro.

Altre ricerche sono state, poi, condotte al fine di analizzare il ruolo dell'autoefficacia come mediatore nella relazione tra benessere e altri costrutti.

Shamshad e Naqi Khan, in uno studio condotto nel 2020, mostrano come leader dotati di intelligenza emotiva (abilità di monitorare le proprie e le altrui emozioni, di differenziarle e di usare tali informazioni per guidare il proprio pensiero e le proprie azioni - Salovey e Mayer, 1990), grazie allo stile di leadership che tale risorsa li porta ad adottare, riescano a influenzare positivamente le percezioni che i lavoratori hanno delle caratteristiche del proprio lavoro e dell'ambiente circostante, promuovendo in questo modo un incremento nelle convinzioni di efficacia personale, che a sua volta determina maggiori livelli di benessere. Nello specifico, gli autori ipotizzano che l'intelligenza emotiva sia positivamente correlata a uno stile

di leadership trasformazionale, il quale punta alla stimolazione della morale, dell'etica e dei valori dei dipendenti, focalizzando la loro energia sul restauro dell'organizzazione (Yukl e Gardner, 2020) e si compone di quattro dimensioni fondamentali:

- motivazione ispirazionale: rappresentare per i propri collaboratori un modello da cui trarre ispirazione, motivando ad agire nella stessa direzione;
- influenza idealizzata: mostrare nelle diverse circostanze una condotta etica e morale, stimolando la messa in atto di comportamenti analoghi;
- considerazione individualizzata: prestare attenzione alle specificità dei singoli subordinati, concependoli non solo come parte di un gruppo, ma anche come singole entità;
- stimolazione intellettuale: fornire una visione chiara del futuro e stimolare gli individui a porsi costantemente obiettivi sfidanti da raggiungere.

Precedentemente, è stato sottolineato come importanti fonti di apprendimento per l'autoefficacia siano le mastery experiences, vicarious experiences, social persuasion e psychological arousal: tutti elementi, fatta eccezione per il primo, in linea con la leadership trasformazione. Proponendosi come modelli da cui trarre ispirazione, motivando a raggiungere obiettivi sempre più sfidanti e attivando costantemente la motivazione dei propri collaboratori, i leader trasformazionali riescono ad innalzare i livelli di efficacia personale di chi lo circonda ed elevati livelli di autoefficacia risultano essere positivamente correlati con maggiori livelli di benessere.

Infine, è possibile fare riferimento a un lavoro realizzato da Alkhatib (2020), volto ad analizzare la relazione tra benessere psicologico, autoefficacia e pensiero positivo. Il tema è stato affrontato in quanto nella società attuale le pressioni a cui gli individui sono quotidianamente esposti sono molteplici e di diverso tipo: psicologico, economico, sociale... e questo può impattare negativamente sulla stabilità mentale dei singoli, i quali si vedono costretti a identificare e investire nelle giuste risorse che consentano loro di raggiungere un certo grado di benessere e stabilità psicologici, quali le convinzioni di efficacia personale e il pensiero positivo.

Il benessere psicologico viene definito come una struttura che include informazioni relative a come l'individuo valuta il proprio sé e la propria vita (Ryff et al., 1999) e, sulla base delle concettualizzazioni avanzate nel tempo, esso si compone di 3 livelli fondamentali:

- il primo è a livello soggettivo ed è relativo al senso di benessere psicologico e contentezza che la persona vive rispetto al passato, di felicità e piena attribuzione di significato rispetto al presente e di speranza e ottimismo rispetto al futuro;

- il secondo è a livello individuale ed è relativo a una persona piena di amore, coraggio, etica, morale, sensibilità, tolleranza e saggezza;

- il terzo è a livello istituzionale ed è relativo a una persona responsabile, educata e con un'elevata etica professionale.

Possiamo, quindi, affermare che il benessere psicologico comprenda al suo interno accettazione di sé, relazioni positive con l'altro, autonomia, controllo dell'ambiente circostante, capacità di sviluppo personale.

Dopo aver definito la nozione di benessere psicologico, gli autori sottolineano come vi sia una stretta interrelazione tra autoefficacia e quest'ultimo, dal momento che elevata efficacia personale si associa ad alta

autostima, migliore capacità di adattamento, migliore capacità di regolazione dello stress, maggiore livello di felicità, maggiore attivazione fisiologica, maggiore fiducia nelle proprie abilità di controllare gli eventi, Altra variabile che impatta sul benessere psicologico è, poi, il “pensiero positivo”: esso si riferisce all’aspettativa che la persona ha circa la possibilità che accadano eventi positivi, la sensazione che si possa realizzare mediante i propri sforzi e che il futuro le riservi felicità e una vita piena di significato.

2. La ricerca sperimentale

2.1. Introduzione e obiettivi

Come precedentemente specificato, il presente lavoro di tesi, che si inserisce all’interno di un progetto di ricerca più ampio, intende contribuire alla validazione nel contesto italiano della scala di misurazione della e-work self-efficacy (Tramontano, Grant, Clarke, 2021).

Tuttavia, lo studio di validazione non verrà approfondito nel presente studio, la cui finalità è esplorare la relazione che intercorre tra l’ e-work self-efficacy, il work engagement e il general well-being dei lavoratori che adottano nello svolgimento della propria prestazione lavorativa lo smart working.

In letteratura, infatti, sono state fornite molteplici evidenze a supporto del fatto che individui caratterizzati da maggiori livelli di self-efficacy, costruito che coglie le convinzioni che le persone hanno circa le proprie capacità e abilità di organizzare ed eseguire le sequenze di azioni necessarie per produrre determinati risultati (Bandura, 1997) tendano a riportare maggiori livelli di work engagement e general well-being. (Borgogni et al.,

2015; Sulistyو e Suhartini, 2018; Rai, Patyal e Maheshwari, 2020; Rošková e Faragová, 2019; Uppathampracha e Liu, 2022; Fida, Paciello, Watson e Nayani, 2022; Shamshad e Naqi Khan, 2020; Alkhatib 2020).

Tale risorsa personale spinge, infatti, i lavoratori ad investire maggiori sforzi ed energie nello svolgimento delle proprie attività, a perseverare di fronte a ostacoli e difficoltà per il raggiungimento degli obiettivi assegnati, a cimentarsi in compiti sfidanti, che vengono percepiti quali occasioni di messa alla prova in cui avere successo, a riprendersi più facilmente dopo un fallimento: in questo modo, maggiori livelli di self-efficacy risultano essere correlati a maggiori livelli di work engagement, allo sviluppo di uno stato mentale positivo connesso al lavoro (Borgogni et al., 2010; Borgogni et al., 2011).

Dall'altro lato, le convinzioni di efficacia personale mediano gli effetti che lo stress giornaliero esercita sulla salute fisica e mentale degli individui, promuovendo un maggiore livello di benessere generale: ciò si è rivelato esser vero anche in situazioni potenzialmente dannose per la stabilità psichica del singolo, come lo è stato la pandemia da Covid-19, durante la quale il possesso di risorse personali come la self-efficacy ha consentito alle persone di accettare con maggiore facilità la nuova normalità e adattarsi alla stessa (Fida, Paciello, Watson e Nayani, 2022). Grazie al possesso di tale risorsa, gli individui sono in grado di affrontare con maggiore serenità gli eventi potenzialmente stressanti che caratterizzano la quotidianità lavorativa, senza incorrere negli outcome negativi che da essi potrebbero scaturire, quali ansia, depressione e burnout.

A partire dalle considerazioni teoriche sopra indicate, la presente ricerca si pone i seguenti obiettivi:

1. Indagare il posizionamento del campione di riferimento nelle variabili oggetto di indagine: e-work self-efficacy, work engagement e general well-being.
2. Esplorare le relazioni che intercorrono tra e-work self-efficacy, work engagement e general well-being, sulla base della formulazione delle seguenti ipotesi di ricerca:
H1= è presente una relazione positiva tra e-work self-efficacy e work engagement
H2= è presente una relazione positiva tra e-work self-efficacy e general well-being
3. Approfondire eventuali differenze tra sottogruppi nelle variabili oggetto di indagine, in base al numero di giorni di lavoro da remoto adottati.

2.2. Metodologia

Nella presente sezione vengono descritte le caratteristiche del campione di soggetti che hanno preso parte alla ricerca, le scale utilizzate per misurare i costrutti oggetto di indagine e la procedura adottata per la somministrazione, la raccolta e l'elaborazione dei dati.

2.2.1. Campione

Il campione di soggetti che hanno preso parte alla ricerca è costituito da 278 lavoratori, appartenenti a tre differenti organizzazioni: una pubblica amministrazione da un lato e due organizzazioni private dall'altro, operanti la prima nel settore della consulenza organizzativa e della formazione IT

(Information Technology) e la seconda nel settore della consulenza in ambito risorse umane.

Analizzando gli aspetti sociodemografici che caratterizzano il campione (Tabella 1), possiamo notare come i soggetti coinvolti siano prevalentemente di genere femminile (60,4%) e abbiano un'età media di 46,78 anni (DS = 13,02).

Tabella 1 - Caratteristiche sociodemografiche del campione

GENERE	N	%	% CUMULATIVA
Maschio	109	39,2	39,2
Femmina	168	60,4	99,6
Genere non-binario	1	0,4	100
Totale	278	100	
ETA'	N	%	% CUMULATIVA
Fino a 30 anni	38	13,7	13,7
31-40 anni	45	16,2	29,9
41-50 anni	74	26,6	56,5
51-60 anni	88	31,7	88,1
Oltre 60 anni	33	11,9	100
Totale	278	100	

Le analisi descrittive condotte hanno, inoltre, preso in considerazione le caratteristiche lavorative del campione, quali il tipo di professione svolta, il settore di riferimento, il numero di persone che compongono l'organizzazione di appartenenza, il livello di inquadramento, l'anzianità organizzativa e il numero di giorni alla settimana in cui si lavora da remoto (Tabella 2).

Rispetto al tipo di professione, emerge che i soggetti appartenenti al campione svolgono in maggioranza (78,8%) una professione esecutiva nel lavoro di ufficio (33,1%), una professione di elevata specializzazione (24,1%) e una professione tecnica e/o informatica (21,6%) e operano prevalentemente nel settore dei servizi commerciali, consulenza / ICT (36,7%). Inoltre, i soggetti che compongono il campione fanno prevalentemente parte di organizzazioni di grandi dimensioni con oltre 250 lavoratori (79,5%); sono in maggioranza impiegati (76,6%) e il 42,8% di loro si trova in azienda da più di 20 anni. Infine, la maggior parte dei soggetti (59,4%), nello svolgimento della prestazione lavorativa, ricorre al remote working per 2 giorni a settimana (29,5%) o 3 giorni a settimana (29,9%).

Tabella 2 - Caratteristiche lavorative del campione

TIPOLOGIA DI PROFESSIONE	N	%	% CUMULATIVA
Professione tecnica e/o informatica	60	21,6	21,6
Professione qualificata nelle attività commerciali o nei servizi	20	7,2	28,8
Professioni esecutive nel lavoro di ufficio	92	33,1	61,9
Professione di elevata specializzazione	67	24,1	86
Altro	39	14	100
Totale	278	100	
SETTORE	N	%	% CUMULATIVA
Industria	20	7,2	7,2
Edilizia	4	1,4	8,6
Commercio al dettaglio / ingrosso / riparazioni	4	1,4	10,1
Turismo / Ospitalità / Ristorazione	1	0,4	10,4
Settore bancario / finanziario / immobiliare	3	1,1	11,5
Servizi commerciali (Consulenza / ICT)	102	36,7	48,2
Pubblica Amministrazione	13	4,7	52,9
Ambito educativo/insegnamento	5	1,8	54,7

Ambito sanitario / servizi sociali / forze dell'ordine	65	23,4	78,1
Ambito sportivo/artistico/ricreativo	2	0,7	78,8
Altro	59	21,2	100
Totale	278	100	
DIMENSIONI ORGANIZZATIVE	N	%	% CUMULATIVA
Meno di 10	15	5,4	5,4
Da 11 a 25	12	4,3	9,7
Da 26 a 50	13	4,7	14,4
Da 51 a 250	17	6,1	20,5
Oltre 250	221	79,5	100
Totale	278	100	
INQUADRAMENTO	N	%	% CUMULATIVA
Operaio	3	1,1	1,1
Impiegato	213	76,6	77,7
Quadro	51	18,3	96
Dirigente	11	4	100
Totale	278	100	
ANZIANITA' ORGANIZZATIVA	N	%	% CUMULATIVA
Meno di 1 anno	44	15,8	15,8
Da 2 a 5 anni	34	12,2	28,1
Da 6 a 10 anni	37	13,3	41,4
Da 11 a 20 anni	44	15,8	57,2
Da più di 20 anni	119	42,8	100
Totale	278	100	
NUMERO DI GIORNI DI LAVORO DA REMOTO ALLA SETTIMANA	N	%	% CUMULATIVA
1	35	12,6	12,6
2	82	29,5	42,1
3	83	29,9	71,9
4	46	16,5	88,5
5	32	11,5	100
Totale	278	100	

2.2.2. Procedura

I dati utilizzati nella presente ricerca sono stati raccolti attraverso la somministrazione di un questionario, avvenuta on-line mediante piattaforma Qualtrics (software utilizzato per la diffusione e la gestione di sondaggi).

Il link per la compilazione è stato inviato ai membri delle organizzazioni mediante un'e-mail interna, con la quale si invitavano i destinatari a prender parte alla presente ricerca, specificando come essa prendesse forma a partire dalla recente diffusione delle pratiche di remote working a seguito dell'esplosione della pandemia da Covid-19 e avesse l'obiettivo di identificare i fattori individuali e di contesto organizzativo che possano rendere il lavoro da remoto sostenibile nel tempo per il lavoratore e in grado di sostenere il benessere, l'engagement e le prestazioni.

Considerata la forte centratura della ricerca sulla modalità di lavoro da remoto o ibrida (in parte da remoto e in parte in presenza), i lavoratori sono stati invitati a procedere nella compilazione del questionario soltanto qualora presentassero tale requisito.

Ai partecipanti è stato assicurato l'utilizzo dei dati esclusivamente in forma aggregata e ai fini di ricerca, assicurato l'anonimato delle risposte e i dati sono stati raccolti solamente dietro consenso informativo dei singoli.

2.2.3. Strumenti

Lo strumento utilizzato per la raccolta dei dati è un questionario self-report anonimo, composto da una prima sezione per la rilevazione delle informazioni sociodemografiche e lavorative (genere, età, tipologia di professione, settore, dimensioni organizzative, inquadramento, anzianità organizzativa, numero di giorni di lavoro da remoto a settimana) e di una

seconda sezione composta da 14 scale per la misurazione di dimensioni psicologiche.

Di seguito sono descritte le scale utilizzate nel presente studio:

1. La scala di E-work self-efficacy (E-work self-efficacy Scale; Tramontano, Grant, Clarke, 2021) misura le convinzioni che i lavoratori hanno di possedere determinate capacità che gli consentono di sfruttare le potenzialità che il lavoro da remoto offre. Essa si compone di 5 differenti sotto-scale:

⇒ E-Skills self-efficacy Scale, la quale rileva le convinzioni che i lavoratori da remoto hanno di saper gestire il proprio tempo, attività e carichi di lavoro

⇒ Trust building self-efficacy Scale, la quale rileva le convinzioni che i lavoratori da remoto hanno di saper instaurare relazioni improntate sulla fiducia reciproca

⇒ Self-care self-efficacy Scale, la quale rileva le convinzioni che i lavoratori da remoto hanno di saper costruire un buon work-life balance

⇒ Remote social self-efficacy Scale, la quale rileva le convinzioni che i lavoratori da remoto hanno di sapersi tutelare rispetto ai possibili rischi di isolamento e mancanza di scambio sociale che si potrebbero manifestare nel remote working

⇒ Remote emotional self-efficacy Scale, la quale rileva le convinzioni che i lavoratori da remoto hanno di saper gestire correttamente tutte quelle situazioni lavorative caratterizzate da un eccessivo carico emozionale, che potrebbero determinare una serie di importanti outcome negativi per la salute e il benessere del singolo.

Un esempio di item è: “Lavorando da remoto, sono convinto di essere capace di usare diverse strategie per gestire efficacemente i periodi di elevato carico lavorativo”. La scala di risposta impiegata è una scala Likert a 5 passi (1 = Per nulla capace; 2 = Poco capace; 3 = Abbastanza capace; 4 = Molto capace; 5 = Del tutto capace).

2. La scala di Work engagement (Work engagement Scale; ad. UWES-3; Schaufeli, Carmona-Halty, Salanova, 2019) misura attraverso 3 item la dedizione, l’entusiasmo e il coinvolgimento che caratterizzano la relazione con il proprio lavoro. Un esempio di item è: “Mi sento coinvolto/a nel mio lavoro”. La scala di risposta impiegata è una scala Likert di accordo a 5 passi (1 = Mai; 2 = Raramente; 3 = Qualche volta; 4 = Spesso; 5 = Sempre).
3. La scala di General Well-Being (General Well-being Scale; sel. WHO-5) misura attraverso 3 item il benessere soggettivo dei rispondenti. Un esempio di item è: “Nelle ultime due settimane la mia vita è stata piena di cose che mi rendono felice”. La scala di risposta impiegata è una scala Likert di accordo a 5 passi (1 = Mai; 2 = Raramente; 3 = Qualche volta; 4 = Spesso; 5 = Sempre).

2.2.4. Analisi dei dati

I dati raccolti sono stati analizzati con l’ausilio del programma statistico SPSS-27 (Statistical Package for Social Sciences). È stata effettuata una verifica preliminare dell’attendibilità delle scale utilizzate. Successivamente, sono state condotte le seguenti analisi:

- Analisi descrittive, in termini di media e deviazione standard, su tutte le variabili oggetto di indagine.

- Analisi delle relazioni lineari tra le variabili oggetto di studio mediante coefficiente di correlazione di Pearson. Nello specifico, sono state analizzate le correlazioni tra e-work self-efficacy, work engagement e general well-being.
- Analisi descrittive delle variabili indagate rispetto a sottogruppi sociodemografici, sulla base del numero di giorni di lavoro da remoto a settimana.

2.3. Risultati

Di seguito vengono riportati i risultati emersi dalle analisi condotte.

2.3.1. Il posizionamento del campione

Nel Grafico 1 vengono rappresentate le medie e le deviazioni standard delle variabili oggetto di indagine. Nello specifico, la media tra tutti i punteggi ottenuti dai soggetti che compongono il campione relativamente alla variabile e-work self-efficacy è di 3,92 con una deviazione standard di 0,63. Si tratta, dunque, di un punteggio medio-alto (considerata la scala di partenza su base 1-5, con media teorica = 3) con una variabilità ridotta: analizzando l'area di dispersione dei punteggi ottenuti dai soggetti del campione, essa rientra comunque nella sezione medio-alta.

Relativamente alla variabile work engagement, invece, la media tra tutti i punteggi ottenuti dai soggetti del campione è di 3,69 con una deviazione standard di 0,77. Si tratta sempre di un punteggio medio-alto, ma in questo caso è possibile notare una variabilità che arriva fino a valori medi.

Infine, relativamente alla variabile general well-being, la media tra tutti i punteggi ottenuti dai soggetti che compongono il campione è di 3,42 con

una deviazione standard di 0,69. In generale, dunque, il campione di rispondenti presenta un livello di general well-being di poco al di sopra della media, più basso rispetto alle altre due dimensioni indagate, e con una variabilità che scende anche al di sotto di essa: ciò indica che una parte dei soggetti presenta punteggi inferiori alla media in riferimento al general well-being.

Grafico 1 – Media e deviazione standard delle variabili oggetto di indagine

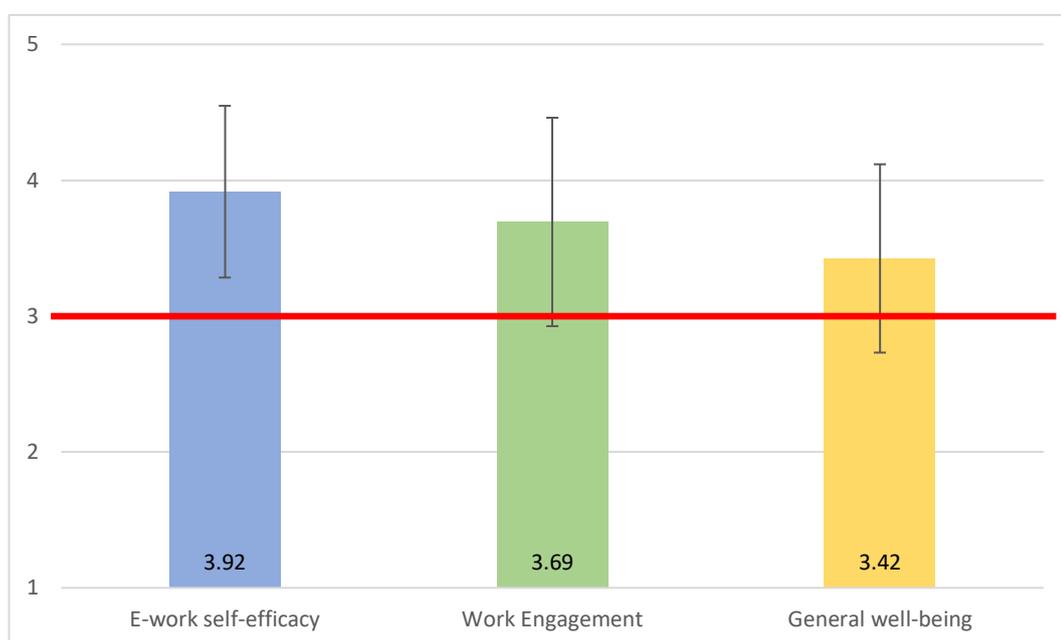


Tabella 3 – Deviazione standard delle variabili oggetto di indagine

VARIABILE OGGETTO DI INDAGINE	DEVIAZIONE STANDARD
E-work self-efficacy	0,63
Work engagement	0,77
General well-being	0.69

2.3.2. Le relazioni tra le variabili

In Tabella 3 vengono riportate le correlazioni bivariate tra le variabili indagate. In particolare, dalla matrice delle correlazioni è possibile

osservare come la e-work self-efficacy risulti essere positivamente correlata sia con il work engagement ($r = .369$) che con il general well-being ($r = .469$), ma in maniera più forte con la seconda variabile rispetto alla prima. Ciò significa che all'aumentare della e-work self-efficacy aumenta il work engagement, e viceversa e che all'aumentare della e-work self-efficacy aumenta il general well-being, e viceversa.

Inoltre, work engagement e general well-being sono fortemente e positivamente correlati tra loro ($r = .541$): all'aumentare del work engagement aumenta il general well-being, e viceversa.

Tabella 4 – Matrice delle correlazioni tra le variabili esaminate

		E-work self-efficacy	Work Engagement	Well-being
E-work self-efficacy	Correlazione di Pearson	1	,369**	,469**
	Sign. (a due code)		0	0
	N		278	278
Work Engagement	Correlazione di Pearson		1	,541**
	Sign. (a due code)			0
	N			278
Well-being	Correlazione di Pearson			1
	Sign. (a due code)			
	N	278	278	278

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

Nota: sono evidenziate in verde più chiaro le correlazioni comprese tra $r=.2$ e $r=.4$ e in verde scuro le correlazioni con $r>.4$

2.3.3 Le differenze nelle variabili indagate rispetto ai giorni di lavoro da remoto

In Tabella 4 vengono riportate le differenze tra sottogruppi sociodemografici nelle variabili indagate tramite analisi descrittiva delle frequenze. Osservando la matrice, è possibile notare come chi lavora 1 giorno a settimana da remoto presenti punteggi leggermente più bassi in riferimento alla e-work self-efficacy in confronto agli altri sottogruppi, ma comunque superiori rispetto alla media (media = 3,58). Mentre, relativamente al work engagement si riscontrano livelli di poco più bassi in confronti agli altri sottogruppi, ma comunque superiori rispetto alla media, in chi lavora esclusivamente da remoto, ovvero 5 giorni alla settimana (media = 3,58).

Per quanto riguarda, invece, la variabile general well-being non emergono differenze ampie nei punteggi ottenuti dai soggetti che compongono il campione in relazione al numero di giorni di lavoro da remoto alla settimana.

Tabella 5 – Differenze tra sottogruppi sociodemografici (numero di giorni di lavoro da remoto a settimana) nelle variabili oggetto di indagine

		N	Media	Deviazione std.
E-work self-efficacy	1 giorno	35	3,5825	0,6103
	2 giorni	82	4,0622	0,62291
	3 giorni	83	3,8982	0,5712
	4 giorni	46	3,939	0,6088
	5 giorni	32	3,9163	0,74978
	Totale		278	3,9156
Work Engagement	1 giorno	35	3,7714	0,63024
	2 giorni	82	3,6626	0,86938
	3 giorni	83	3,7229	0,721
	4 giorni	46	3,7101	0,69782

	5 giorni	32	3,5833	0,85927
	Totale	278	3,693	0,76691
Well-being	1 giorno	35	3,4095	0,56061
	2 giorni	82	3,4146	0,74731
	3 giorni	83	3,4378	0,76496
	4 giorni	46	3,3551	0,4989
	5 giorni	32	3,5312	0,74708
	Totale	278	3,4245	0,69299

2.4. Discussione dei risultati

Come precedentemente specificato, il primo obiettivo alla base del presente lavoro di tesi è stato quello di indagare il posizionamento del campione di riferimento rispetto alle variabili oggetto di indagine: e-work self-efficacy, work engagement e general well-being.

In primo luogo, dai dati raccolti, è emerso come i soggetti che compongono il campione riportino livelli medio-alti di e-work self-efficacy. I lavoratori che hanno preso parte alla ricerca risultano, dunque, essere convinti di possedere, nello svolgimento della propria prestazione lavorativa da remoto, buone capacità di gestire le attività e i carichi di lavoro; di mantenere alta la propria motivazione, evitando distrazioni o interruzioni che potrebbero compromettere lo svolgimento della performance; di instaurare relazioni improntate sulla fiducia e il rispetto reciproco; di difendere i confini, molto spesso labili, tra lavoro e vita privata; di sapersi tutelare rispetto ai rischi di isolamento e mancanza di scambio sociale che frequentemente il lavoro da remoto porta con sé; di riconoscere e gestire nella maniera adeguata quelle situazioni lavorative che potrebbero comportare un eccessivo carico emozionale.

Allo stesso modo, dai dati raccolti emerge come i soggetti del campione siano caratterizzati da livelli medio-alti di work engagement, manifestando quindi un forte senso di indentificazione, di orgoglio e di entusiasmo

rispetto al proprio lavoro e la volontà di investire le proprie energie nello svolgimento delle attività quotidiane, cimentandosi nel raggiungimento di obiettivi sfidanti, mantenendo sempre alta la concentrazione e perseverando di fronte alle difficoltà.

Infine, emerge come i soggetti che compongono il campione presentino livelli di general well-being minori rispetto all'e-work self-efficacy e al work engagement, dimostrando in questo modo di sperimentare sì sensazioni di felicità, soddisfazione, capacità di gestione dello stress e di attribuzione di significato a ciò che li circonda, ma in misura minore in confronto alle altre variabili.

Rispetto all'obiettivo di esplorare la relazione che intercorre tra le variabili oggetto di indagine, i risultati sottolineano che sia la prima ipotesi ($h1=$ è presente una relazione positiva tra e-work self-efficacy e work engagement) che la seconda ($h2=$ è presente una relazione positiva tra e-work self-efficacy e general well-being) sono confermate. In questo senso, è possibile affermare che all'aumentare della e-work self-efficacy, nel momento in cui, dunque, gli individui mostrano di possedere elevate convinzioni di efficacia personale rispetto alle proprie capacità di organizzare le sequenze di azioni necessarie per agire con successo nel lavoro da remoto, aumentano da un lato il senso di identificazione e coinvolgimento con il proprio lavoro, ovvero il work engagement (e viceversa) e dall'altro lato le sensazioni di felicità e soddisfazione sperimentate in relazione alla propria vita, ovvero i livelli di general well-being (e viceversa).

Tali risultati avvalorano, inoltre, la letteratura preesistente, fornendo ulteriori evidenze a supporto del fatto che esista una correlazione positiva tra self-efficacy e work engagement: lavoratori con elevata autoefficacia

tendono ad avere maggiore fiducia e consapevolezza nello svolgimento e completamento delle attività del proprio lavoro, ad essere maggiormente proattivi e a perseverare nel raggiungimento del successo anche nell'eventualità di sfide e ostacoli, sviluppando maggiori livelli di work engagement (Borgogni, Cenciotti, Consiglio, 2015) e tra self-efficacy e general well-being: lavoratori con elevata autoefficacia tendono a mostrare una maggiore resilienza nell'affrontare eventi e situazioni stressanti che caratterizzano la quotidianità, sviluppando maggiori livelli di general well-being (Fida, Paciello, Watson e Nayani, 2022).

Infine, in merito all'ultimo obiettivo di approfondire eventuali differenze tra sottogruppi nelle variabili oggetto di indagine in relazione al numero di giorni di lavoro da remoto adottati, è possibile notare che i soggetti che hanno riportato il punteggio più basso in relazione alla variabile e-work self-efficacy sono quelli che ricorrono al lavoro da remoto per 1 giorno a settimana. Infatti, come accennato in precedenza, l'attuale contesto, caratterizzato dalla rivoluzione tecnologica, richiede ai lavoratori non soltanto lo sviluppo di nuove competenze digitali, ma anche lo sviluppo di nuove soft skills, che consentano di affrontare l'estrema dinamicità e volatilità che caratterizza l'ambiente circostante. È possibile ipotizzare che soggetti che si trovano per 1 solo giorno alla settimana a svolgere la propria prestazione lavorativa da remoto e che continuano a percepire il lavoro in presenza come la modalità di svolgimento della prestazione prevalente e il lavoro da remoto come la modalità residuale, non riescono probabilmente a cogliere le reali opportunità che tale strumento offre loro e ad investire nello sviluppo delle competenze che ad esso devono necessariamente essere associate per poterne trarre vantaggi e benefici.

Al contrario, i soggetti che hanno riportato il punteggio più basso in relazione alla variabile work engagement sono quelli che ricorrono al lavoro da remoto per 5 giorni a settimana. Secondo quanto emerso dallo studio condotto da Galanti, Guidetti, Mazzei, Toscano e Zappalà (2021), nel remote working, percezioni di isolamento sociale, di conflitto tra lavoro e famiglia e situazioni in cui l'individuo si trova a subire molteplici e frequenti interruzioni dal lavoro, risultano essere correlate ad un decremento della produttività e del work engagement, da un lato e all'aumento dello stress, dall'altro. Lavoratori che per 5 giorni a settimana si trovano a lavorare da remoto sono maggiormente esposti a tali rischi, con i relativi outcome negativi associati. Inoltre, il supporto dell'organizzazione e da parte dei colleghi ricoprono un ruolo molto importante nello sviluppo del work engagement, poiché soddisfano il bisogno di appartenenza dell'individuo e rappresentano un'importante risorsa da utilizzare per fronteggiare le richieste lavorative (Airila, Hakanen, Schaufeli, Luukkonen, Punakallio, Lusa, 2014). Anche in questo caso, è possibile ipotizzare che i lavoratori che per 5 giorni a settimana si trovano a lavorare da remoto, se l'organizzazione di appartenenza non investe adeguatamente nello sviluppo e nel mantenimento delle risorse di cui sopra, potrebbero percepire una mancanza da tale punto di vista e subirne, di conseguenza, gli outcome negativi associati.

Conclusioni

Il presente lavoro, inserendosi all'interno di una ricerca più ampia e articolata volta ad analizzare il ruolo che le risorse personali, le risorse di contesto e le richieste di contesto esercitano rispetto a una serie di esiti motivazionali e di benessere per l'individuo, sia positivi che negativi, ha

analizzato e descritto la relazione che intercorre tra e-work self-efficacy, work engagement e general well-being nel contesto del remote working. Nello specifico, lo studio, prendendo come punto di partenza il costrutto della e-work self-efficacy delineato da Tramontano, Grant e Clarke (2021), ha confermato le ipotesi di partenza, suggerendo l'importanza dello sviluppo, da parte di tutti i lavoratori che adottano lo smart working nello svolgimento della propria prestazione lavorativa, di risorse personali quali la e-work self-efficacy, essendo quest'ultima correlata a esiti motivazionali quali il work engagement e di benessere quali il general well-being, che, a loro volta, come precedentemente indicato, risultano essere associati a maggiori livelli di produttività, maggiori livelli di soddisfazione lavorativa, minore assenteismo, minori intenzioni di turnover, minore stress, maggiore propensione a mettere in atto comportamenti di cittadinanza organizzativa.

Implicazioni pratiche

Lo studio condotto fornisce alle organizzazioni e al top management delle imprese interessanti informazioni e indicazioni cui poter fare riferimento nella gestione dei collaboratori, sottolineando come, per poter cogliere pienamente le potenzialità offerte dallo smart working, sia importante investire non soltanto sulle competenze e gli strumenti digitali, quanto piuttosto sulle soft skills e le risorse personali dei lavoratori.

Nello specifico, rispetto alla ricerca svolta, emerge la necessità di delineare pratiche, prassi e politiche che consentano agli individui di sviluppare la e-work self-efficacy, la quale risulta essere positivamente correlata al work engagement e al general well-being e che, essendo un costrutto derivato da quello della self-efficacy sviluppato da Bandura a partire dagli anni '80, è possibile promuovere mediante le esperienze di padroneggiamento diretto,

l'esperienza vicaria, la persuasione verbale e l'esperienza degli stati fisiologici ed affettivi.

Tale necessità è strettamente legata al fatto che le imprese, come precedentemente indicato, si trovano oggi ad operare in un contesto caratterizzato da fragilità, crescenti sentimenti di ansia, non linearità e incomprendibilità (acronimo BANI sviluppato da Jamais Cascio) e al fatto che uno dei fenomeni più imponenti che esse si sono trovate negli ultimi anni e che si trovano tuttora ad affrontare è quello della "Great Resignation". Promuovendo, infatti, maggiori livelli di e-work self-efficacy, work engagement e general well-being sul luogo di lavoro, che portano i soggetti ad essere convinti di poter affrontare con successo le sfide quotidiane, a sperimentare uno stato mentale positivo connesso al lavoro e sensazioni di felicità e soddisfazione rispetto alla propria vita, è possibile contrastare la tendenza ad abbandonare l'organizzazione di appartenenza e promuovere la volontà da parte dei singoli di spendere le proprie energie per il raggiungimento degli obiettivi assegnati, che assicurano di conseguenza il perseguimento della strategia organizzativa nel suo insieme.

Limiti e prospettive future

Nell'interpretare i risultati dello studio è doveroso sottolineare come sia necessario adottare una certa cautela, in quanto esso presenta determinati limiti.

Un primo limite è legato alle modalità di misurazione dei costrutti psicologici oggetto di indagine, ovvero il questionario self-report, il quale risente della componente auto-valutativa e può esser soggetto a bias di desiderabilità sociale. Tale limite è, tuttavia, mitigato dall'utilizzo di scale

precedentemente validate e la cui attendibilità è stata analizzata nel campione in esame.

Inoltre, come indicato, il presente lavoro si inserisce all'interno di una ricerca più ampia e complessa, che andrebbe esaminata nella sua interezza per poter acquisire una visione completa e olistica dei temi esaminati.

I risultati sono stati, poi, raccolti in un unico momento, mentre potrebbe risultare interessante ripetere l'acquisizione dei dati a distanza di tempo, per verificare i cambiamenti eventualmente occorsi rispetto alle variabili oggetto di indagine. Effettuare una rilevazione in due tempi, somministrando il questionario a distanza di alcuni mesi, consentirebbe anche di esplorare i nessi di causalità che intercorrono tra le variabili e-work self-efficacy, work engagement e general well-being, mediante analisi di regressione, le quali potrebbero apportare un significativo contributo alla letteratura preesistente. Un approfondimento attraverso analisi statistiche di maggiore complessità viene comunque rinviato a competenze più specialistiche.

In termini di prospettive future, si potrebbe effettuare una rilevazione delle variabili oggetto di indagine con dati qualitativi, raccolti mediante interviste.

BIBLIOGRAFIA

Airila A., Hakanen J. J., Schaufeli W. B., Luukkonen R., Punakallio A., Lusa S. (2014). Are job and personal resources associated with work ability 10 years later? The mediating role of work engagement. *Work & Stress*, Vol 28(1), pp 87–105.

Alessandri G., Borgogni L. (2018). Psicologia del lavoro: dalla teoria alla pratica. *L'individuo al lavoro*, Vol. 1, pp 180-222.

Alessandri G., Borgogni L., Cenciotti R., Miraglia M. (2017). Translating self-efficacy in job performance over time: The role of job crafting. *Human Performance*, Vol. 30. N. 5, pp 254-271.

Alessandri G., Filosa L., Eisenberg N., Caprara G. V., (2021). Within-individual relations of emotional, social, and work self-efficacy beliefs to organizational citizenship behaviors. *Journal of Research in Personality*, Vol 91.

Alka R. e Vishal Singh P. (2020), The Mediating Role of Self-efficacy between Job Challenges and Work Engagement: Evidence from Indian Power Sector *Employees*. Wiley.

Alkhatib M. (2020). Investigate the Relationship between Psychological Well-being, Self-efficacy and Positive Thinking at Prince Sattam Bin Abdulaziz University. *International Journal of Higher Education*, Vol. 9, N. 4, pp 138-152.

Bandura A. (2000) Autoefficacia: teoria e applicazioni. *Presentazione di Gian Vittorio Caprara. Erickson.*

Bakker A.B. (2009). Building engagement in the workplace. In R.J. Burke, C.L. Cooper (Eds.) *The Peak Performing Organization*, pp 50-72.

Bailey C., Madden A., Alfes K., Fletcher L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: a narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, Vol 19(1), pp 31-53.

Borgogni L., Dello Russo S., Miraglia M., Vecchione M. (2013). The role of self-efficacy and job satisfaction on absences from work. *Revue européenne de psychologie appliquée*, Vol. 63, pp 129-136.

Borgogni L., Cenciotti R., Consiglio C. (2015). Le capacità agentiche nel contesto organizzativo: misurazione e impatto sulla performance. *Congresso Nazionale delle Sezioni di "Psicologia per le Organizzazioni" e di "Psicologia Sociale" della Associazione Italiana di Psicologia*, pp 50-51.

Borgogni L., Cenciotti R., Cicotto G., De Simone S. (2021). Perceptions of Social Context and Intention to Quit: The Mediating Role of Work Engagement and Interpersonal Strain. *Sustainability*, Vol. 13.

Borgogni L., Consiglio C., Maslach, C., Vecchione M. (2014). Self-efficacy, perceptions of context, and burnout: a multilevel study of nurses. *Medicina del lavoro*, Vol. 105. Pp 255-268.

Borgogni L., Dello Russo S., Johns G., Miraglia M. (2013). How time and perceptions of social context shape employee absenteeism trajectories. *Journal of vocational behavior*, Vol. 83, pp 209-217.

Borgogni L., Dello Russo S., Di Tecco C., Alessandri G., Vecchione M. (2011). Social cognitive theory as reference frame for perceptions of context. *Paper presented at Annual Meeting of Academy of Management, San Antonio, Texas, August.*

Clarke C., Grant C., Tramontano C. (2021). Development and validation of the e-Work Self-Efficacy Scale to assess digital competencies in remote working. *Computers in human behavior reports*, Vol. 8, pp 1-10.

Christian M. S., Garza A. S., Slaughter J. E., Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, Vol 64(1), pp 89-136.

Consiglio C., Di Tecco C., Borgogni L., Schaufeli W. (2015). What makes employees engaged with their work? The role of self-efficacy and employee's perceptions of social context over time. *Career Development International*, Vol. 21, pp. 125-143.

Duysal Aşkun C., Hakkı Okan Y., Olcay Bige Y. (2016). The moderating Role of Self-Efficacy on the Perceptions of Justice and Turnover Intentions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 235, pp 392-402.

Eurasian Journal of Educational Research, Vol. 85, pp 205-224.

Faragová E., Rošková L. (2020). Job Crafting, Work Engagement, Burnout: Mediating Role of Self- Efficacy. *Studia Psychologica*, Vol. 62, N. 2, pp 148-163.

Fida R., Nayani R., Paciello M., Watson D. (2022). The protective role of work self-efficacy on wellbeing during COVID-19 pandemic: Results from a longitudinal year-long study. *Personality and Individual Differences*.

Galanti T., Guidetti G., Mazzei E., Toscano S. e Zappalà F. (202). Work From Home During the COVID-19 Outbreak: The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement, and Stress. *J Occup Environ Med*, Vol 63(7), pp426-432.

Karatzias A, Chouliara Z, Power K, Swanson V. (2006). Predicting general well-being from self-esteem and affectivity: an exploratory study with Scottish adolescents. *Qual Life Res.*, Vol 5(7), pp 1143-51.

Naqi Khan K., Shamshad I. (2020). Emotional intelligence, transformational leadership, self-efficacy for well-being: A longitudinal study using sequential mediation. *Wiley*.

Na-Nan K., Wongsuwan N. (2022). Mediating Effects of Self-Efficacy, Resilience and Job Satisfaction on the Relationship between Person–Organisation Fit and Employee Work Adjustment. *Sustainability, MDPI*.

Nauta M. M., Kahn J. H., Angell J. W., Cantarelli E. A. (2002). Identifying the antecedent in the relation between career interests and self-efficacy: Is it one, the other, or both? *Journal of Counseling Psychology*, Vol 49(3), pp 290–301.

Nauta A., Van Viane, A. E. M., Van Der Heijden B. I. J. M., Van Dam K., Willemsen M. E. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol 82(2), pp 233-251.

Orgambídez O., Borrego Y. e Vázquez-Aguad O. (2020). Linking Self-efficacy to Quality of Working Life: The Role of Work Engagement. *Western Journal of Nursing Research*, Vol. 42, pp 821-828.

Praeen K., Rajeev K. (2022). Relationship between mindfulness, depression, anxiety and stress: Mediating role of self-efficacy. *Personality and Individual Differences*, Vol. 186, Parte B, pp 111-363.

Rachadatip U. e Guoxin L. (2022), Leading for Innovation: Self-Efficacy and Work Engagement as Sequential Mediation Relating Ethical Leadership and Innovative Work Behavior. *MDPI*.

Rai A., Patyal V. S., Maheshwari (2020). The Mediating Role of Self-efficacy between Job Challenges and Work Engagement: Evidence from Indian Power Sector Employees, *Journal of Public Affairs*, Vol 22(3).

Saks A. M., Ashforth B. E. (2000). Change in job search behaviors and employment outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, Vol 56(2), pp 277–287.

Song Z., Chathoth P. K. (2010). An interactional approach to organizations' success in socializing their intern newcomers: The role of general self-efficacy and organizational socialization inventory. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol 34(3), pp 364–387.

Sulistyo e Suhartini (2019). The Role of Work Engagement in Moderating the Impact of Job Characteristics, Perceived Organizational Support, and Self-Efficacy on Job Satisfaction. *IJBE (Integrated Journal of Business and Economics)*.

Uppathampracha R.; Liu G. (2022). Leading for Innovation: Self-Efficacy and Work Engagement as Sequential Mediation Relating Ethical Leadership and Innovative Work Behavior. *Behav. Sci.*, Vol 12, pp 266.