



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata

Corso di laurea in Scienze Psicologiche Sociali e del Lavoro

Elaborato finale

**Covid-19 e tecnostress in ambiente lavorativo: il ruolo del capitale
psicologico**

**Covid-19 and technostress in the work environment: the role of
psychological capital**

Relatrice
Prof.ssa Roberta Maeran

Laureanda: Laura Gavagnin
Matricola: 1200970

Anno Accademico 2021/2022

Indice

Introduzione

1. Psicologia positiva e capitale psicologico

1.1 Psicologia positiva

1.2 Capitale psicologico

2. Capitale psicologico e riorganizzazione aziendale durante l'epidemia da Covid-19

3. Capitale psicologico e tecnostress

3.1 Relazione tra tecnostress e capitale psicologico

3.2 Alcuni casi pratici

Conclusione

Bibliografia

Introduzione

L'epidemia da Covid-19 ha avuto un forte impatto sulla vita delle persone, sia privata sia lavorativa. Dal punto di vista organizzativo, ad inizio della pandemia per fronteggiare l'emergenza il governo ha emanato delle disposizioni tra cui la quarantena forzata, che ha portato all'utilizzo di una modalità che permettesse ai lavoratori delle organizzazioni di poter lavorare dalla propria abitazione: lo *smart working*. Se da un lato questa nuova modalità ha permesso di poter continuare a lavorare in sicurezza, dall'altro è stata per molte persone causa di forte stress a seguito sia di fattori legati alla tecnologia sia relazionali.

In questo elaborato verrà analizzato come durante l'epidemia da Covid-19 i lavoratori hanno affrontato la riorganizzazione aziendale del proprio posto di lavoro e come lo *smart working* può portare all'emergere di fattori stressanti e incidere sul benessere della persona, in particolar modo durante il periodo pandemico. Di seguito, verrà approfondito se e come il capitale psicologico, costruito positivo e multidimensionale, insieme alle sue risorse (auto-efficacia, speranza, ottimismo, resilienza) ha influito nell'aiutare i lavoratori ad affrontare il tecnostress legato alle nuove disposizioni e a mantenere uno stato di benessere. Ciò sarà possibile anche attraverso la raccolta dati di interviste sostenute a sei lavoratori che durante la pandemia da Covid-19 hanno lavorato tramite la modalità dello *smart working*.

1. Psicologia positiva e capitale psicologico

1.1 Psicologia positiva

La psicologia positiva è un approccio fondato da Seligman e Csikszentmihalyi partendo dallo studio di due prospettive: edonica ed eudaimonica. La prospettiva edonica si basa sulla visione del piacere in interazione con le emozioni positive, che rendono la mente flessibile e aperta. Al contrario, la prospettiva eudaimonica si basa maggiormente sugli aspetti che sostengono lo sviluppo delle potenzialità individuali e sul processo di interazione attraverso l'approfondimento di costrutti come l'ottimismo, lo sviluppo delle competenze, l'autorealizzazione, la crescita personale, la resilienza. Attraverso la psicologia positiva si è iniziato a prestare attenzione alle risorse degli individui e a capire come affrontano, agiscono e crescono di fronte ad eventi stressanti e complicati della loro vita (Maeran, Boccato, 2016). La resilienza è uno dei costrutti approfonditi da questo approccio e fa riferimento alla capacità di un individuo di affrontare e superare momenti complessi attraverso l'utilizzo e l'aumento delle proprie risorse, riorganizzando la propria vita con un'attitudine positiva. I fattori di protezione, al contrario dei fattori di rischio, permettono di incrementare la resilienza contrastando gli effetti negativi delle condizioni di vita avverse e si distribuiscono in tre aree: caratteristiche individuali (autonomia, senso di fiducia in sé stessi, *problem solving*, capacità di prendere decisioni), ambiente familiare e contesto sociale allargato (Maeran, Boccato, 2016). Tra le risorse personali di resilienza vi è la *hardiness*, cioè l'interazione tra tre atteggiamenti: impegno, controllo e senso di sfida. L'impegno riguarda il coinvolgimento e la valutazione positiva nelle attività; il controllo si riferisce a quanta padronanza la persona sente di avere sugli eventi della propria vita, mentre il senso di sfida considera il cambiamento come un aspetto della vita inevitabile e appagante (Maeran, Boccato, 2016). La psicologia positiva si sofferma anche

sul *flourishing*, un costrutto che sottolinea come sia importante porsi degli obiettivi da perseguire al fine di entrare in uno stato di *flow*, cioè di ampio coinvolgimento, nei confronti del compito che si è in procinto di affrontare.

La psicologia positiva, con il suo orientamento al futuro, suggerisce che sia per le persone che stanno lottando per trovare la loro strada, sia per coloro che hanno le idee chiare ma si ritrovano a non essere motivati e a non trovare significato nel loro lavoro quotidiano, può emergere il potenziale per un futuro più speranzoso, produttivo e soddisfacente (Froman,2010). La capacità di sperimentare emozioni quali speranza, gioia, gratitudine, interesse, ispirazione e orgoglio, è un processo altamente individuale che dipende in gran parte da tendenze disposizionali come la personalità, il carattere e le interpretazioni cognitive. Tuttavia, queste emozioni possono anche essere innescate e sostenute da ambienti organizzativi di supporto. La speranza è un ingrediente essenziale per nutrire lo spirito umano e fornisce la forza emotiva necessaria. Alcuni studi hanno confermato che nel contesto del posto di lavoro la speranza sostiene e supporta la capacità dei lavoratori di essere resilienti, di superare le avversità e di riprendersi in modo da rafforzare la loro efficacia (Youssef, Luthans,2007; Froman,2010). Anche atti di gentilezza inaspettati da parte di colleghi possono aiutare e sostenere nei momenti difficili portando gioia e gratitudine nel lavoro e nella vita professionale, oppure nuovi compiti o sfide permettono di apprendere nuove competenze e raggiungere un livello di eccitazione e motivazione interiore che solamente le persone totalmente coinvolte nel proprio lavoro provano (Froman,2010). Inoltre, attraverso il *flow* si possono innescare atteggiamenti e comportamenti autodeterminanti che possono portare a risultati lavorativi e organizzativi positivi e ciò può diventare un meccanismo di protezione contro molti dei vincoli e delle pressioni esterne che altrimenti ostacolerebbero l'efficacia di ognuno (Froman,2010). Il

valore del *flow* e i modelli autodeterminanti relativi possono essere compresi attraverso le virtù, che modellano i valori degli individui soffermandosi su ciò che è edificante, buono, responsabile. Sia nel lavoro che nella vita, quando una persona è legata ai propri valori e principi fondamentali ricava un senso di forza interiore e di fiducia che aumenta la propria efficacia. Sebbene ottenere feedback positivi, ricompense e riconoscimenti per i propri sforzi siano fonti gradite di convalida non bisogna fare affidamento su di essi poiché si è in grado di continuare con il proprio percorso anche in assenza di sostegno e consenso da parte degli altri (Froman,2010). Attraverso il legame tra *hardiness* e capacità di autodeterminazione si trova il coraggio e la motivazione di affrontare le situazioni stressanti e trasformarle in opportunità di crescita sia sul posto di lavoro, sia in altri ambienti, in particolar modo quando manca il sostegno (Froman,2010).

Un intervento di psicologia positiva può essere inteso come qualsiasi attività o metodo intenzionale (formazione, *coaching*, ecc.) basato sulla coltivazione di esperienze soggettive apprezzate, la costruzione di tratti individuali positivi o la costruzione di virtù civiche e istituzioni positive. Le esperienze soggettive positive sono considerate parte del metodo e non un sottoprodotto che è conseguenza dell'intervento, mentre la costruzione di tratti comprende gli interventi che sviluppano e identificano tratti individuali di valore o costrutti simili, come per esempio punti di forza del carattere. La costruzione di virtù civiche, al contrario, mette in luce ogni intervento che amplifica e identifica caratteristiche apprezzate delle organizzazioni o dei sottogruppi organizzativi (Meyers, Van Woerkom, Bakker, 2013).

1.2 Capitale psicologico

Il concetto di capitale psicologico (*PsyCap*) ha le sue origini nella psicologia positiva (Larson, Luthans, 2006) ed è stato introdotto per la prima volta da Luthans e Youssef nel

2004 (Maeran, Boccato, 2016). L'interesse per questo concetto è scaturito dalla crescente importanza attribuita al capitale umano, che racchiude aspetti come l'esperienza, l'istruzione, le competenze, le conoscenze e le idee che le persone apportano al proprio lavoro o che possono essere sviluppate anche sul posto di lavoro, in particolar modo per quanto concerne le conoscenze e le competenze (Froman,2010). Come il capitale umano anche il concetto di capitale psicologico, che ha una diretta connessione con le emozioni positive, può essere considerato un fattore molto importante per le organizzazioni per vari motivi tra cui ottenere prestazioni lavorative efficienti, ottimi risultati e un vantaggio competitivo nell'economia globale (Froman,2010).

Il capitale psicologico è definito come lo stato psicologico positivo di un individuo e come un costrutto multidimensionale misurabile e latente, *core construct*, poiché si avvale di quattro dimensioni: ottimismo, resilienza, auto-efficacia e speranza (Maeran, Boccato, 2016). Le quattro dimensioni rappresentano le caratteristiche di personalità che sono rilevanti per il *Positive Organizational Behavior* (POB) e che fanno riferimento all'ambiente organizzativo, in particolar modo allo sviluppo e la gestione delle risorse umane nell'ambiente lavorativo. Il capitale psicologico è di conseguenza un predittore importante per il *work engagement* (Maeran, Boccato, 2016).

L'ottimismo è definito come uno stile sia di attributo sia esplicativo poiché gli ottimisti tendono a interpretare gli eventi negativi come esterni, non attribuendosi la colpa, instabili e specifici di un determinato evento; i pessimisti, al contrario, fanno attribuzioni opposte: interne, stabili e globali (Larson, Luthans, 2006). Secondo Carver e Scheier, l'ottimismo è la conseguenza di un processo di autoregolazione che consente alle persone di superare gli ostacoli e le sfide che si verificano raggiungendo i propri obiettivi desiderabili (Maeran, Boccato, 2016). L'ottimismo può essere di due tipologie: disposizionale e *state-*

like. L'ottimismo disposizionale si riferisce ad aspettative meno specifiche ma con risultati desiderabili e a lungo termine generando effetti di resilienza e vigore; l'ottimismo *state-like*, viceversa, si riferisce ad aspettative più specifiche che conducono a risultati desiderabili ed è influenzato dai fattori contestuali (Maeran, Boccato, 2016).

L'auto-efficacia considera le consapevolezza e la fiducia di un individuo sulle sue capacità di mobilitare la motivazione, le risorse cognitive e le linee d'azione necessarie per compiere con successo un compito specifico in un determinato contesto (Stajkovic, Luthans, 1998). All'interno di un'organizzazione prima di scegliere e avviare un'azione, i dipendenti esaminano ed elaborano le informazioni relative alla loro capacità: se sono fiduciosi e ritengono di essere efficaci tendono a scegliere compiti impegnativi, a investire nello sforzo per portarli a termine reagendo con perseveranza alle avversità (Larson, Luthans, 2006); se, al contrario, mostrano bassi livelli di auto-efficacia affrontano con passività gli ostacoli che trovano nell'ambiente in cui vivono rischiando il fallimento e la perdita di fiducia (Luthans, Youssef, 2007).

Per quanto concerne la speranza, essa viene definita in particolar modo da Snyder come uno stato emozionale positivo che si basa sull'interazione di due dimensioni principali: l'*agency* e i *pathways*. L'*agency* è la forza motivazionale che spinge una persona a raggiungere un obiettivo con successo. Tuttavia, il processo diventa critico quando si incontrano ostacoli nel perseguire l'obiettivo desiderato, ma Snyder suggerisce che l'*agency* aiuta le persone a incanalare la motivazione necessaria verso il miglior percorso alternativo (Luthans, Youssef, 2007). La dimensione *pathways*, al contrario, consiste nella capacità degli individui di sviluppare in modo proattivo piani alternativi nel caso in cui quello originale non funzioni (Snyder, 2000, 2002; Snyder, et al., 1991; Snyder, et al., 1996). Per le persone con bassa speranza ciò non è semplice poiché il percorso primario

non è ben articolato e i percorsi alternativi non sono stabiliti in modo proattivo (Luthans, Youssef, 2007). In ambito organizzativo, la speranza ha un impatto molto positivo: Snyder e Shorey (2003) hanno constatato che i leader più efficaci creano ambienti caratterizzati da speranza e che leader con un alto livello di speranza hanno un forte impatto grazie alla loro capacità di stabilire obiettivi, creare percorsi e pensare ad alternative (*agency thinking*) (Luthans, Youssef, 2007).

Vi è infine la resilienza, cioè la capacità psicologica positiva di rialzarsi e affrontare le avversità, l'incertezza, il conflitto, il fallimento o anche il cambiamento positivo, il progresso e l'aumento della responsabilità (Luthans, 2002). A differenza dell'autoefficacia, della speranza e dell'ottimismo, la resilienza è caratterizzata da uno stato più reattivo, e non proattivo, di fronte al cambiamento, alle avversità o all'incertezza (Block, Kremen, 1996). Difatti, la tempra è alla base della resilienza non solo per sopravvivere, ma progredire anche sotto stress. In ambito lavorativo la relazione tra resilienza, performance e soddisfazione lavorativa è positiva (Luthans, et al., 2007). Il *Positive Organizational Behavior* (POB) osserva la resilienza da un'ottica differente considerandola un'opportunità per apprendere, sviluppare le proprie capacità e migliorare sia individualmente sia a livello organizzativo (Maeran, Boccato, 2016).

Ciascuno dei costrutti, tra ottimismo, speranza, auto-efficacia e resilienza, può essere correlato ai risultati della performance lavorativa poiché è stato dimostrato che gli atteggiamenti lavorativi, come la soddisfazione lavorativa e l'impegno organizzativo, sono correlati alle prestazioni. Tuttavia, alcune ricerche hanno evidenziato che quando viene considerato lo *Psycap*, e di conseguenza le quattro variabili insieme, esso è un predittore più efficace rispetto a quando i quattro costrutti sono presi singolarmente (Luthans, Youssef, 2007).

2. Capitale psicologico e riorganizzazione aziendale durante l'epidemia da Covid-19

L'epidemia da Covid-19 ha colpito intensamente tutte le sfere della vita pubblica in tutti i Paesi, non solo influenzando il contesto sociale, etico, politico e psicologico, ma anche quello economico. Ciò ha portato all'introduzione di notevoli cambiamenti nella società e nel mercato del lavoro, compreso il comportamento dei suoi attori (Habanik, Grecikova, Sramka, Huzevka, 2021).

A inizio della pandemia, a marzo 2020, il governo italiano ha introdotto, attraverso una serie di interventi straordinari (Cellini, Pisacane, Crescimbene, Di felice, 2021), misure restrittive di quarantena che hanno condizionato i processi ordinari e diffuso l'obbligo verso enti pubblici e privati di adottare lo *smart working*. Sia datori di lavoro, sia dipendenti si sono adeguati con flessibilità al nuovo cambiamento e alle nuove sfide per rimanere a galla nel mercato del lavoro (Habanik, Grecikova, Sramka, Huzevka, 2021).

Lo *smart working* è una modalità di lavoro che permette ai lavoratori di organizzare il proprio tempo e spazio in maniera autonoma e flessibile; all'interno di un'organizzazione è definito attraverso il contratto tra datore di lavoro e dipendente. La definizione proposta dal Ministero considera "lo *smart working* (o lavoro agile) come una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli ed obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività" (Avveduto, 2021).

L'adozione dello *smart working* comporta un cambiamento rivoluzionario e radicale della cultura organizzativa del lavoro (*change management*), nonché la riconsiderazione delle modalità che lo caratterizzano e arriva in un momento di crisi globale che ha coinvolto e coinvolge tuttora le sfere della socialità e dell'economia (Avveduto, 2021). Molti

ricercatori hanno studiato approfonditamente questa tipologia di lavoro flessibile; Kniffin et al. (2020) e Wang (2021), per esempio, hanno analizzato come prima del Covid-19 la maggior parte dei lavoratori non avesse molta esperienza di *smart working* e non fosse preparata per affrontarlo (Habanik, Grencikova, Sramka, Huzevka, 2021). Nel 2019 in Italia lo *smart working* era presente nel 58% delle grandi imprese, nel 12% delle piccole e medie imprese e nel 16% del settore pubblico, per un totale di 570.000 lavoratori (Osservatorio Smart working, 2019). Quando nel 2020 il governo ha dato la possibilità di svolgere smart working per qualsiasi rapporto di lavoro subordinato, anche in assenza di accordi individuali, la situazione è cambiata: in data 29 aprile 2020, secondo i dati del Ministero del Lavoro, la cifra è quasi triplicata con un totale di 1.827.792 lavoratori che lavoravano in modalità *smart*, la maggior parte dei quali a seguito dell'emergenza Covid-19 (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2020). L'obbligo istituito, da parte del governo, di utilizzare questa modalità di lavoro ha alterato, in parte, la caratteristica "smart" dello *smart working*, rendendolo un lavoro a distanza forzato che si può considerare come "Covid-work" (Cellini, Pisacane, Crescimbene, Di felice, 2021). Differenti studi, che analizzano il fenomeno attraverso interviste poste a lavoratori che hanno avuto modo di lavorare tramite *smart working*, hanno evidenziato quali aspetti negativi di questa modalità di lavoro la sensazione di essere rinchiusi a casa, la perdita della divisione tra tempo lavorativo e tempo libero, la frammentazione dell'attività professionale e delle attività di cura domestica e familiare, la complicazione nel mettersi in contatto con colleghi e dirigenti e svolgere attività in gruppi di lavoro. Gli aspetti che possono migliorare riguardano la collaborazione con i colleghi, i manager e i dirigenti, una migliore definizione dell'orario lavorativo, l'integrazione tra lavoro in sede e in *smart working* e la dotazione di *welfare support*. I dipendenti e le istituzioni hanno, al contrario, apprezzato la flessibilità degli orari di lavoro e il risparmio di tempo negli spostamenti

che ha permesso di dedicare più tempo alla famiglia e organizzare meglio il lavoro; la riduzione degli spostamenti regolari, inoltre, ha un impatto positivo sull'ambiente e l'enfasi sull'utilizzo della tecnologia porta lo *smart working* ad essere considerato un buon esempio di modernizzazione ecologica che potrebbe diminuire alcuni problemi ambientali (Hynes, Rau, 2014). La perdita di socialità è una conseguenza diretta delle misure attuate dal governo per ridurre il contagio piuttosto che un effetto causato dallo *smart working*, poiché attraverso il *lockdown* e il distanziamento sociale si è persa ogni tipologia di interazione sociale rendendo più evidente la mancanza di comunicazione con i colleghi. In un'indagine del 2020, il 48,9% degli intervistati che lavorano in grandi aziende ha dichiarato di non considerare il lavoro da casa come una perdita di contatti sociali; un dato nettamente superiore a quello delle piccole imprese, dove solo il 26,9% degli intervistati ha espresso la stessa opinione. I risultati sono in netto contrasto, ma la differenza nelle risposte può essere attribuita alle relazioni formali che caratterizzano le grandi aziende e che si trovano in contrasto con le relazioni strette nelle piccole imprese; o alla maggiore capacità da parte delle grandi aziende di dotare tutti i lavoratori coinvolti delle attrezzature e degli strumenti necessari allo svolgimento dell'attività lavorativa. Nonostante ciò, la maggior parte degli intervistati ha confermato di aver lavorato come al solito o meglio del solito, mentre solo una minoranza relativa ha percepito di aver lavorato peggio del solito (Cellini, Pisacane, Crescimbene, Di felice, 2021).

L'epidemia da Covid-19 sta indubbiamente testando i modelli di organizzazione aziendale e la flessibilità del mercato del lavoro, le cui recenti modifiche hanno ottimizzato i processi e reso più efficienti molte procedure aziendali. Da un lato, l'avvento della pandemia ha portato alla regressione economica, all'aumento del tasso di disoccupazione e alla riduzione del reddito medio delle famiglie; dall'altro lato, ha

accelerato l'implementazione e l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, che ha permesso il cambiamento delle competenze e le conoscenze che i lavoratori dovrebbero possedere (Bilan, et al., 2019) e il modo in cui il lavoro è organizzato (Habanik, Grencikova, Sramka, Huzevka, 2021).

La pandemia, la quarantena e l'isolamento hanno rappresentato fattori di influenza negativa anche sul benessere mentale delle persone (Brooks, et al., 2020; Matias, et al., 2020; Turliuc, Candel, 2022). L'Organizzazione Mondiale della Sanità ha indicato che il mondo non ha mai affrontato una crisi come l'epidemia da Covid-19 (OMS, 2020), un fenomeno che ha coinvolto individui, famiglie e comunità, influenzando i loro stili di vita, le routine quotidiane, la salute mentale, lo stress e il benessere delle persone (Holmes, et al., 2020; Rajkumar, 2020). È stato constatato che fino al 30% della popolazione possa essere colpito da stress, depressione e ansia a seguito della quarantena (Odriozola-González, et al., 2020). Ciò di cui le persone hanno bisogno per affrontare circostanze così complesse sono risorse personali positive. Un crescente numero di ricerche empiriche sottolinea come il capitale psicologico degli individui sia correlato positivamente con il benessere (Avey, et al., 2010; Culbertson, et al., 2010; Luthans, et al., 2008) e come abbia un notevole effetto positivo sulla soddisfazione per la vita e un significativo effetto negativo sulla salute mentale, in particolar modo ansia e depressione. Difatti lo *PsyCap* attraverso l'aumento del benessere e la riduzione dei livelli di ansia e depressione permette alle persone di proteggere la propria salute mentale. La ricerca in psicologia organizzativa ha dimostrato che essendo il capitale psicologico negativamente correlato ad ansia e depressione, può ridurre il rischio di essere colpiti da essi (Rahimnia, et al., 2013; Liu, et al., 2015), in particolar modo attraverso i tratti positivi che lo contraddistinguono come l'ottimismo, la resilienza, la speranza e l'autoefficacia che

portano gli individui a evitare emozioni negative (Tugade, Fredrickson, 2004). Lo *PsyCap* si può considerare, pertanto, una risorsa importante per la felicità, il benessere e la prosperità e le persone che possiedono più risorse psicologiche tendono ad essere più adatte ad affrontare momenti di crisi e, inoltre, ricevono anche un maggiore sostegno sociale, guadagnando così una rete sociale di supporto che li aiuta a rimanere soddisfatti della loro vita, anche in situazioni difficili (Li, et al., 2014). Di conseguenza, gli individui che manifestano e possiedono maggiori risorse sono meno colpiti negativamente da eventi stressanti della vita (Turliuc, Candel, 2022). Ricerche recenti hanno dimostrato come il capitale psicologico, in particolare, può ridurre il rischio di affrontare negativamente gli effetti del Covid-19 migliorando comportamenti preventivi (Sarwar, et al., 2020) e il livello degli stati di ansia e depressione apparsi durante la pandemia da Covid-19 riducendo lo stress correlato (Turliuc, Candel, 2022). In ambito organizzativo perché ciò accada con successo è importante che l'organizzazione sia dotata di una forte capacità di resilienza (Barasa, et al., 2018; Patterson, et al., 2009) che favorisca lo sviluppo delle risorse personali del dipendente, ossia coloro che appartengono allo *PsyCap*, e di conseguenza il suo *engagement* verso il lavoro. L'*engagement* e la motivazione, che hanno subito un forte impatto a causa della pandemia, del dover lavorare da casa e dal trovare un equilibrio tra lavoro e vita privata, possono essere influenzati positivamente solamente da speranza, auto-efficacia, ottimismo ma principalmente dalla resilienza. Uno studio condotto da Gee (2021) spiega come i leader resilienti abbiano la capacità di supportare in modo proattivo i propri dipendenti nell'affrontare le conseguenze a lungo termine dovute all'epidemia da Covid-19, detta anche "*long Covid*", e li facciano sentire sicuri e in grado di affrontare le difficoltà (Gee, 2021). I leader efficaci, appunto, sono noti per indurre in modo strategico la resilienza nei dipendenti rendendoli più impegnati convertendo lo stress e gli shock conseguenti a situazioni complicate, come la

pandemia da Covid-19, in nuova energia positiva (Lombardi, et al., 2021). Con l'aumento del senso di supporto da parte dell'organizzazione verso i dipendenti, aumentano le percezioni di capitale psicologico positivo e i livelli di impegno lavorativo (Kiliç, Kirilmaz, 2022). Uno studio di Meseguer de Pedro et al. (2021), al contrario, illustra come l'isolamento o il mancato movimento delle persone possa causare stress eccessivo e tenda a peggiorare i livelli di *PsyCap* dei dipendenti. Tuttavia, la ricerca mostra anche che, durante il confinamento, le persone con capitale psicologico elevato si sono impegnate in attività rilevanti e si sono adattate al cambiamento dello scenario piuttosto che farsi prendere dal panico a causa degli eventi traumatici (Alat, et al., 2021; OMS, 2020). Inoltre, è stata dimostrata una relazione significativa e positiva tra *PsyCap* ed *engagement* e un rilevante ruolo di mediazione da parte dello *PsyCap* dei dipendenti (speranza, ottimismo e resilienza) nella relazione tra resilienza ed *engagement* (Singh, Sihag, Dhoopar, 2022).

3. Capitale psicologico e tecnostress

3.1 Relazione tra tecnostress e capitale psicologico

All'interno del capitolo 2 si è analizzato come durante la pandemia da Covid-19 con l'incremento dell'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), e in particolar modo attraverso la metodologia dello *smart working*, le diverse forme di organizzazione del lavoro hanno subito dei cambiamenti. Tali cambiamenti portano all'utilizzo di dispositivi che permettono di essere sempre connessi alla rete; per alcuni aspetti i dipendenti possono trarne dei vantaggi, per altri no (Signore, Ingusci, Pasca, De Carlo, Madaro, Molino, Cortese, 2021). Come già sottolineato in precedenza, tra gli aspetti positivi vi è la possibilità di comunicare e interagire con i propri colleghi a distanza migliorando la produttività. Tra gli aspetti negativi, invece, vi è la necessità di essere in continuo aggiornamento per adattarsi ai frequenti sviluppi delle tecnologie, e il peggioramento della qualità della vita lavorativa.

Nonostante attraverso lo *smart working* si possa notare un incremento della produttività, dell'efficienza e dell'efficacia (Bharadwaj, 2000; Melville, et al., 2004), alcune ricerche hanno dimostrato come uno dei possibili esiti negativi correlato alle richieste lavorative sia il tecnostress (Brod, 1984; RaguNathan, et al., 2008; Signore, Ingusci, Pasca, De Carlo, Madaro, Molino, Cortese, 2021). Il termine stress ha diversi significati. Nel 1966 Richard Lazarus nel suo libro *Psychological Stress and the Coping Process* ha dichiarato "Sembra saggio utilizzare 'stress' come termine generico per l'intera area di problemi che comprende gli stimoli che producono reazioni di stress, le reazioni stesse e i vari processi di intervento. Possiamo quindi parlare del campo dello stress e intendere i processi fisiologici, sociologici e psicologici e i rispettivi concetti. Può quindi includere la ricerca e la teoria sui disastri di gruppo o individuali, l'aggressione fisiologica ai tessuti e gli

effetti di questa aggressione, i disturbi o la facilitazione del funzionamento adattivo prodotto da condizioni di privazione, ostacolo o prospettiva di questo, e il campo delle emozioni a tonalità negativa, come paura, rabbia, depressione, disperazione, mancanza di speranza e senso di colpa. Lo stress non è una di queste cose, né uno stimolo, una risposta o una variabile interveniente, ma piuttosto un termine collettivo per un'area di studio” (Lazarus, 1966, p. 27). Il tecnostress, quindi, è il legame psicologico negativo tra le persone e l'introduzione di nuove tecnologie e il risultato del cambiamento di abitudini e interazioni (Sharma, Sareen, 2015). Tarafdar e colleghi (2010) lo definiscono come «lo stress che gli utenti subiscono a causa del multitasking delle applicazioni, della connettività costante, del sovraccarico di informazioni, degli aggiornamenti frequenti del sistema, dell'apprendimento continuo e delle conseguenti insicurezze inerenti al lavoro e ai problemi tecnici legati all'uso organizzativo delle ICT» (Signore, Ingusci, Pasca, De Carlo, Madaro, Molino, Cortese, 2021). Di conseguenza, le persone sperimentano tecnostress quando non riescono ad abituarsi o a gestire cambiamenti dovuti alla tecnologia, che li costringono a sentirsi in dovere di essere connessi per ricevere e condividere informazioni e aggiornamenti in particolar modo in ambito occupazionale; le persone, difatti, si sentono in dovere di lavorare più velocemente, perché le informazioni scorrono in tempi brevi e non hanno il tempo necessario da poter dedicare al pensiero prolungato e all'analisi creativa (Sharma, Sareen, 2015). Gli elementi che caratterizzano gli aspetti tecnologici utilizzati in ambito lavorativo e che possono creare stress e mettere in pericolo il benessere dei lavoratori sono i *tecno-stressors*; tra questi si considerano il tecno-sovraccarico, cioè quando la tecnologia aumenta il carico di lavoro e porta i dipendenti a dover aumentare la velocità di lavoro e le proprie abitudini (Savić, 2020), la tecno-invasione, cioè l'incapacità di separare vita privata da vita lavorativa a causa dell'intrusione dell'ICT, e infine la tecno-complessità, cioè la sensazione da parte del

dipendente di non avere le capacità adatte per poter fronteggiare le nuove sfide tecnologiche e, di conseguenza, il sentirsi in obbligo di dover imparare a gestirle (Signore, Ingusci, Pasca, De Carlo, Madaro, Molino, Cortese, 2021). Alcuni studi sul tecnostress (Tarafdar, et al., 2007; Ragu-Nathan, et al., 2008; Bharadwaj, et al., 2013; Molino, et al., 2020) hanno dimostrato come i *tecno-stressors* siano in grado di condurre verso conseguenze legate ad aspetti psicologici (ansia, tensione comportamentale, tecnofobia), cognitivi (affaticamento mentale, disturbi della memoria, difficoltà di concentrazione) organizzativi (minore produttività, minore soddisfazione sul lavoro) e a conflitti vita-lavoro dovuti all'eccessivo carico di lavoro e alla flessibilità che caratterizza le nuove tecnologie (Signore, Ingusci, Pasca, De Carlo, Madaro, Molino, Cortese, 2021). I *tecno-stressors* hanno la capacità, pertanto, di provocare un malessere psicofisico nel lavoratore che, di conseguenza, indebolisce il benessere psicologico della persona. È importante, al fine di ristabilire il benessere individuale, cercare tra le risorse personali gli strumenti adatti per poter attenuare lo stress emerso in situazioni complesse, come la pandemia da Covid-19. Il capitale psicologico può rappresentare per l'individuo lo strumento per affrontare l'evento stressante, riacquisire uno stato di benessere e generare effetti positivi su di sé e sull'organizzazione; tutto ciò è possibile perché lo *PsyCap* è un valore intrinseco dell'individuo. Le quattro componenti dello *PsyCap* (auto-efficacia, resilienza, ottimismo e speranza), se sviluppate correttamente dai lavoratori, possono contribuire al miglioramento della performance lavorativa, del benessere personale e del *work engagement* (Venkatanagarajan, Kamalanabhan, 2020). Se, tuttavia, le risorse personali non sono sufficienti, allora è necessario ricorrere ad altri strumenti che permettano il miglioramento del benessere e di far fronte al tecnostress. Un elemento che può aiutare i lavoratori a mettere in atto dei cambiamenti al fine di beneficiare l'organizzazione è una buona comunicazione interna (Zainun, et al., 2020; Manuti, et al.,

2020), che facilita ugualmente l'interazione e lo scambio di informazioni, idee, opinioni. Una buona comunicazione all'interno di una organizzazione, infatti, è in grado di controllare il rapporto tra incertezza nell'uso delle tecnologie e l'impegno al cambiamento (Signore, Ingusci, Pasca, De Carlo, Madaro, Molino, Cortese, 2021). Ciò è particolarmente importante nel periodo attuale, in cui a causa dell'epidemia da Covid-19 vi è la possibilità di lavorare in *smart working* e, di conseguenza, utilizzare maggiormente dispositivi tecnologici e i lavoratori hanno meno controllo su alcuni elementi come la continua reperibilità, aggiornamento su competenze e conoscenze necessarie, l'invasione degli aspetti lavorativi sulla vita privata e l'incertezza del proprio posto di lavoro (Molino, et al., 2020; Wiederhold, 2020). Le risorse personali, pertanto, permettono di reagire alle nuove richieste lavorative in modo positivo al fine di raggiungere il benessere lavorativo; tuttavia, alcuni studi hanno analizzato come ciò non possa essere certo e confermato in questo periodo di pandemia da Covid-19, caratterizzato da eccessivo uso di dispositivi tecnologici e forte stress correlato ad essi e alla salute dei dipendenti. Difatti è stato dimostrato che risorse della personalità come resilienza, auto-efficacia, ottimismo e speranza non hanno un ruolo rilevante nell'attenuare il tecnostress se non vi è un'interazione e comunicazione positiva tra i datori di lavoro e i dipendenti e i colleghi. (Signore, Ingusci, Pasca, De Carlo, Madaro, Molino, Cortese, 2021). Una buona organizzazione del lavoro da parte dei responsabili, una buona condivisione delle informazioni, delle sensazioni e delle problematiche permettono di fornire un supporto al lavoratore per lo stress che sta affrontando (Yao, et al., 2020). Le risorse personali prese singolarmente, quindi, non hanno un effetto positivo nella relazione con lo stress se non sono affiancate da una relazione, comunicazione e organizzazione del lavoro che sono in linea efficientemente con le richieste lavorative (Signore, Ingusci, Pasca, De Carlo, Madaro, Molino, Cortese, 2021). Tanto è vero che tra gli aspetti di cui si è sofferta

maggiormente l'assenza vi sono le risorse sociali, sia a livello di sostegno strumentale, sia informativo sia di distanza fisica (Watson, et al., 2020). Durante l'epidemia da Covid-19, in particolar modo in ambito organizzativo, è risultata destabilizzante l'assenza di contatti sociali, essendo nel contesto lavorativo essenziale per la gestione e organizzazione delle informazioni provenienti sia dall'interno sia dall'esterno, e per il coinvolgimento degli attori sociali dell'organizzazione.

È importante, pertanto, valutare non solo gli aspetti psicologici individuali ma anche quelli che si basano sulla socialità, in quanto in ambito lavorativo le relazioni interpersonali hanno un ruolo centrale. Ciò può rivelarsi utile per la gestione del tecnostress, poiché permette che il cambiamento venga accettato attraverso la condivisione con il proprio gruppo di lavoro e ambiente lavorativo e perché rappresenta una forma di supporto dall'incursione delle tecnologie, come lo *smart working*, nella vita quotidiana e lavorativa (Madan, et al., 2020).

3.2 Alcuni casi pratici

Per approfondire ciò che è stato trattato nel paragrafo precedente, ho effettuato delle interviste a sei lavoratori di età compresa tra 24 e i 36 anni che durante l'epidemia da Covid-19, in seguito all'emergenza sanitaria, hanno lavorato attraverso la modalità dello *smart working*. Tutti gli intervistati sono dipendenti di aziende che durante la pandemia si sono riorganizzate seguendo le disposizioni emanate dal Governo e che hanno introdotto, di conseguenza, nuovi cambiamenti, tra cui lo *smart working*.

L'obiettivo di questa mia ricerca è l'analisi di come i soggetti intervistati hanno vissuto e reagito alla riorganizzazione aziendale attuata dal proprio datore di lavoro, in particolar

modo al dover lavorare in modalità *smart working* e al ruolo del capitale psicologico in relazione al tecnostress e al nuovo cambiamento organizzativo affrontato.

Le domande poste agli intervistati hanno in primo luogo indagato l'età, l'occupazione svolta e il datore di lavoro (piccola/media azienda, grande azienda, ente pubblico, cooperativa etc.).

È stata dapprima approfondita la situazione personale pre-Covid, analizzando nello specifico quanto ciascuno sentisse di possedere prima dell'evento pandemico le risorse relative al capitale psicologico, quali auto-efficacia, speranza, ottimismo e resilienza. È stato inoltre richiesto se avessero già usufruito della possibilità di lavorare in *smart working* prima della pandemia e, in caso di risposta affermativa, come avessero affrontato questa modalità di lavoro.

Dopodiché è stato domandato loro come è cambiata l'organizzazione interna (aziendale) con l'introduzione forzata e a titolo continuativo dello *smart working* durante la pandemia, come hanno affrontato la situazione e se ci sono state delle criticità sia dal punto di vista tecnico/organizzativo, sia psicologico.

Successivamente è stato chiesto a quali risorse del capitale psicologico (auto-efficacia, speranza, ottimismo, resilienza) in particolare è stato fatto riferimento per fronteggiare la nuova modalità di lavoro e riorganizzazione aziendale e, infine, se stanno continuando a lavorare in *smart working* ora che lo stato di emergenza è terminato e, a tal proposito, se sono a favore o hanno dei suggerimenti a riguardo.

Il datore di lavoro e l'occupazione degli intervistati sono vari, nello specifico hanno partecipato:

- Un'impiegata presso una grande azienda;

- Tre impiegate presso una piccola/media impresa;
- Un ricercatore presso un ente pubblico;
- Un programmatore presso una piccola/media impresa.

Anche per quanto concerne la domanda relativa alle risorse legate al capitale psicologico possedute prima della pandemia da Covid-19, le risposte sono state differenti. È stato chiesto agli intervistati di attribuire un valore da 1 a 4 (dove 1= per nulla, 2= poco, 3= abbastanza, 4= molto) alle risorse che ritenessero di possedere prima della crisi pandemica. La risorsa con valori distribuiti in maniera quasi omogenea è l'auto-efficacia: due persone hanno affermato di averne posseduta poca, due persone abbastanza e due persone molto. Poi vi è l'ottimismo, per cui due persone hanno risposto con poco, tre persone con abbastanza e una con molto. La speranza è la risorsa con i valori più bassi: una persona ha affermato di sentire di possederne poca prima della pandemia, mentre cinque persone ne possedevano abbastanza. Infine, la resilienza è stata la risorsa che ha ottenuto i valori più alti: tre persone sentivano di possederne abbastanza, mentre quattro sentivano di averne molta.

Prima dell'epidemia da Covid-19, solamente due degli intervistati avevano già sperimentato la modalità dello *smart working*: i loro datori di lavoro davano loro la possibilità di poter lavorare in modalità telematica su richiesta in caso di necessità, oppure quando la loro presenza non era necessaria nel luogo di lavoro. Entrambi gli intervistati avevano accolto bene la nuova modalità, in particolar modo per la flessibilità negli spostamenti e negli orari. Il resto dei partecipanti, al contrario, non aveva già avuto la possibilità di provare questa nuova modalità prima della pandemia da Covid-19.

Alla domanda "Durante la pandemia come è cambiata l'organizzazione del lavoro dal punto di vista dello *smart working*?" tutti gli intervistati hanno risposto che il carico di

lavoro e le modalità che utilizzavano precedentemente in ufficio non sono cambiati molto, poiché hanno potuto fare affidamento su programmi presenti nel computer di cui facevano già uso. Ciò che è cambiata è stata la modalità con cui hanno dovuto comunicare con i propri colleghi, clienti o datori di lavoro, attraverso, per esempio, applicazioni presenti nel computer o il telefono, e l'organizzazione degli orari e degli spazi lavorativi per farli coincidere con la propria vita privata. Inoltre, tutti gli intervistati sono stati dotati di un computer da parte della propria azienda per poter svolgere il proprio lavoro come se fossero in ufficio e per poter comunicare con il resto dei collaboratori. Tre intervistati hanno poi raccontato che, ad eccezione del primo periodo di emergenza in cui tutti i dipendenti lavoravano in *smart working*, poi si sono coordinati con il proprio gruppo di lavoro creando dei turni in modo che almeno una persona fosse presente in ufficio. Una sola intervistata ha aggiunto che nella propria azienda ai dipendenti con figli è stata offerta maggiore flessibilità nell'utilizzo dello *smart working*, in particolar modo durante il primo periodo di pandemia.

Nell'approfondimento di come gli intervistati hanno affrontato la nuova riorganizzazione aziendale e di quali sono state, se vi sono state, le criticità che hanno riscontrato sia dal punto di vista tecnico/organizzativo, sia dal punto di vista psicologico, sono emerse diverse problematiche. Dal punto di vista tecnico alcuni intervistati hanno avuto difficoltà nel lavorare avendo a disposizione una scarsa connessione internet a casa, troppo lenta per supportare il carico di lavoro. Alcuni non avevano la strumentazione necessaria come per esempio un telefono aziendale, fotocopiatrice, stampante etc., per svolgere delle funzioni per cui era necessaria la presenza fisica, dovendo di conseguenza trovare altre soluzioni quali ad esempio la delega ad altri colleghi presenti in ufficio. Un altro aspetto critico rilevato è stato la definizione di un limite di orario lavorativo: lavorando e vivendo

negli stessi spazi, per alcune persone è stato difficile rispettare gli orari di lavoro definiti da contratto, lavorando spesso più ore del dovuto. Per di più, rimanere seduti nella stessa posizione per molte ore della giornata e non muoversi comunque per recarsi nel luogo di lavoro ha provocato malesseri fisici e malumore. Allo stesso tempo, però, l'ambiente era più silenzioso e non vi erano motivi di distrazione o momenti di pausa/interazione con i colleghi, permettendo ad ognuno di svolgere senza interruzioni il proprio lavoro. Un intervistato, inoltre, ha raccontato di come non si sentisse supportato dal proprio datore di lavoro che non trasmetteva molta fiducia nei suoi confronti, portandolo a vivere con preoccupazione e tensione il momento lavorativo della giornata. Infine, dal punto di vista psicologico, molti hanno sofferto l'assenza di interazione sociale diretta con i propri colleghi in modo da confrontarsi per la gestione delle attività lavorative, per avere anche solo dei *feedback* o una risposta diretta e veloce in caso di bisogno. In seguito, ho analizzato a quali risorse tra quelle del capitale psicologico gli intervistati hanno fatto riferimento per affrontare la nuova modalità di lavoro, sempre chiedendo loro di valutare anche il grado di apporto (da 1 a 4 dove 1= per nulla, 2= poco, 3= abbastanza, 4= molto). Per quanto riguarda l'auto-efficacia una persona ha fatto poco riferimento ad essa, tre persone abbastanza, mentre due persone molto. Al contrario, una persona ha fatto poco riferimento alla speranza, quattro abbastanza e una molto. Per l'ottimismo, invece, due persone lo hanno preso poco in considerazione, tre abbastanza, mentre una persona molto. Infine, anche in questo caso, la resilienza ha ottenuto i valori più alti: due persone hanno fatto abbastanza riferimento ad essa, mentre le altre quattro rimanenti molto.

Per concludere, ho chiesto ai partecipanti dell'intervista se, ora che lo stato di emergenza è terminato, stanno continuando a lavorare in smart working e, se sì, come vivono la situazione anche in vista del futuro. Tre intervistati su sei hanno risposto che il proprio

datore di lavoro non appena è terminata la pandemia ha interrotto la modalità dello *smart working*. Un' intervistata ha ripreso a lavorare in presenza, ma in caso di necessità per impegni extra-lavorativi o visite mediche ha la possibilità di poter lavorare da casa e ritiene ciò sia molto utile per poter gestire al meglio i propri impegni. Nell'azienda di una partecipante, invece, lo *smart working* è previsto da *policy* aziendale per tutti, ad eccezione degli operai, ed è illimitato, ovvero i lavoratori potranno continuare ad usufruirne per sempre. È regolamentato tanto che in fase di assunzione viene sottoscritto un accordo individuale e si tratta di una politica aziendale frutto dell'esperienza sperimentale che si è avuta durante l'emergenza Covid. L'azienda si è molto ben organizzata perché ha subito dotato i propri dipendenti di tutti i dispositivi necessari per operare e per quanto riguarda l'organizzazione/coordinamento interno del gruppo di lavoro si è in contatto costante con tutti, nonostante non si sia nello stesso luogo. Nel caso specifico dell'intervistata, ad esempio, il *team* cui appartiene è organizzato di modo che almeno un giorno a settimana tutti i componenti siano presenti nella sede di lavoro, così da continuare a coltivare la relazione sociale anche al di fuori della mera attività lavorativa. Anche l'ultimo intervistato continua a lavorare in modalità *smart working* affermando di aver imparato dopo un anno e mezzo a gestire il lavoro in maniera efficiente e di aver migliorato le modalità di comunicazione con i colleghi. Allo stesso tempo, però, ha la sensazione di avere scarse possibilità di crescita nell'attuale panorama lavorativo.

Attraverso le interviste che ho svolto ho potuto osservare come le persone che avevano affermato di possedere alti livelli di tutte le risorse appartenenti al capitale psicologico prima del Covid-19, poi hanno dichiarato di aver fatto molto riferimento ad esse durante l'emergenza sanitaria. La maggior parte dei partecipanti hanno aumentato il valore di

alcune risorse come auto-efficacia, resilienza e ottimismo, a cui hanno fatto riferimento durante la pandemia. Una persona ha dato un valore meno positivo ad ottimismo ed auto-efficacia rispetto a quanto dichiarato inizialmente in riferimento al periodo prima dell'epidemia, ed è lo stesso intervistato che aveva raccontato come durante il periodo in cui aveva lavorato in *smart working* aveva sofferto per la mancanza di un'interazione diretta e chiara con i propri colleghi. Ciò può essere correlato ai risultati di alcuni studi riportati nel paragrafo precedente in cui veniva dimostrato come lo *PsyCap* può avere un ruolo positivo nell'affrontare il tecnostress relativo alla pandemia da Covid-19 solamente se affiancato a una buona comunicazione e interazione tra gli attori sociali dell'organizzazione. Difatti, coloro che hanno valutato molto positivamente le risorse del capitale psicologico poi hanno affermato di non aver riscontrato problemi di comunicazione con il proprio gruppo di lavoro. Per quanto riguarda invece gli aspetti che hanno creato maggior disagio e sono stati causa di tecnostress vi è omogeneità tra le risposte degli intervistati. Tra questi rileva la mancanza di interazione diretta con i propri collaboratori e le varie conseguenze legate a questo aspetto sono tra le problematiche più comuni insieme all'eccessiva flessibilità dell'orario lavorativo e la difficoltà nel riuscire a gestire e separare vita lavorativa e personale. Dal punto di vista tecnico, la mancanza di una buona connessione è stato un altro degli aspetti che ha creato maggiormente stress e disagio. Infine, è interessante sottolineare come metà dei partecipanti continui a lavorare in *smart working*, e siano tutti soddisfatti di come il proprio datore di lavoro abbia gestito la riorganizzazione aziendale e questa nuova modalità di lavoro, e di come siano riusciti a migliorare le modalità di comunicazione con i propri colleghi. Inoltre, tutti e tre gli intervistati hanno valutato molto positivamente le risorse relative allo *PsyCap*, in particolar modo resilienza e speranza.

Conclusione

La pandemia da Covid-19, oltre ai differenti cambiamenti riguardanti la quotidianità, ha influenzato in maniera importante anche l'aspetto lavorativo della vita delle persone. In questo elaborato è stato analizzato in particolar modo lo stress derivante dalla nuova modalità di lavoro appresa per fronteggiare l'emergenza sanitaria e la conseguente riorganizzazione di molte aziende: lo *smart working*. È emerso che lo stress derivato dallo *smart working* è derivato dall'utilizzo di dispositivi e strumenti tecnologici che, specialmente in ambito lavorativo, hanno permesso di fuggire dal controllo di alcuni aspetti come la continua reperibilità, l'aggiornamento verso le nuove tecnologie, l'invasione del confine tra vita privata e lavorativa. Però, ciò di cui è stata sofferta maggiormente la mancanza, e che ha creato disagio, è l'interazione diretta con i propri colleghi, datori di lavoro, per ricevere *feedback*, relazionarsi con loro e scambiare idee, ma anche per la risoluzione di problematiche urgenti.

È stato poi approfondito il ruolo del capitale psicologico nel fronteggiare il tecnostress durante l'epidemia da Covid-19, essendo un costrutto multidimensionale che ha una forte influenza nella gestione di eventi stressanti specialmente in ambito lavorativo e nel miglioramento del *work engagement* e della performance lavorativa. È emerso che le risorse personali che appartengono allo *PsyCap* (auto-efficacia, ottimismo, speranza e resilienza) possono avere un ruolo positivo nel diminuire lo stress correlato con la pandemia ma solamente se accompagnate da una buona comunicazione all'interno del contesto organizzativo tra tutti gli attori che ne fanno parte, poiché attraverso la condivisione e il supporto si possono superare o ci si può sentire in grado di affrontare eventi stressanti.

Di seguito, tramite alcune interviste a sei lavoratori che hanno avuto modo durante l'epidemia da Covid-19 di lavorare in modalità *smart working* sono state analizzate le informazioni raccolte precedentemente; in particolare modo la percezione, da parte degli intervistati, di possedere e utilizzare le risorse relative allo *PsyCap* prima e durante la pandemia, che tipologia di riorganizzazione aziendale hanno affrontato e in che modo hanno reagito. Inoltre, si è indagato se tutt'ora svolgono il proprio lavoro in modalità *smart working*. I risultati delle interviste hanno dimostrato come le persone che prima del Covid-19 possedevano alti livelli delle risorse in questione, poi durante la situazione pandemica e il conseguente tecnostress hanno avuto modo di far riferimento ad esse con risultati positivi. Al contrario, chi ha affermato di aver diminuito le proprie risorse durante il periodo pandemico ha però specificato che la comunicazione presente con il proprio gruppo di lavoro non era sufficiente per avere un valido confronto. Inoltre, tra gli aspetti dello *smart working* che hanno portato maggiore stress vi sono la mancanza di interazione diretta, di separazione tra vita privata e lavorativa e le problematiche relative ai dispositivi tecnologici come la mancanza di connessione. Solamente tre intervistati su sei tutt'ora svolgono il proprio lavoro in *smart working*, chi tutti i giorni, chi per necessità, ma tutti sono molto soddisfatti di come la propria organizzazione gestisce questa modalità e sono riusciti a trovare un proprio equilibrio.

I risultati emersi dalle interviste hanno avuto modo di confermare la maggior parte delle informazioni rilevate precedentemente, precisamente il forte stress dei lavoratori emerso in seguito alla riorganizzazione aziendale del proprio posto di lavoro e gli aspetti più negativi e logoranti. Per di più, hanno rafforzato il ruolo da mediatore del capitale psicologico nei confronti del tecnostress durante la pandemia da Covid-19 in particolare modo per coloro che sentivano di possederne abbastanza prima dell'emergenza, e hanno

sottolineato l'importanza di una comunicazione efficace e supportiva all'interno del proprio ambito organizzativo per affrontare un momento stressante.

In conclusione, si può considerare lo *smart working* come una modalità efficace e flessibile per la gestione del lavoro, in particolar modo a seguito di eventi, emergenze come per esempio la pandemia da Covid-19. Perché ciò non crei disagio e l'emergere di forte stress, è importante che il lavoratore, oltre a poter far riferimento alle proprie risorse come auto-efficacia, resilienza, ottimismo e speranza, possa ricevere supporto dal proprio datore di lavoro con una diretta e costruttiva comunicazione. Solo in questo modo, l'intera organizzazione ha le capacità di poter svolgere al meglio il proprio lavoro scambiando reciproco sostegno.

Bibliografia

Avveduto, S. (a cura di). (2021). *Il Mondo Nuovo: la ricerca nell'anno della pandemia*. Roma: CNR Edizioni 2021. Doi: 10.14600/978-88-8080-458-1

Cellini, M., Pisacane, L., Crescimbene, M., & Di Felice, F. (2021). Exploring Employee Perceptions towards Smart Working during the COVID-19 Pandemic: a Comparative Analysis of Two Italian Public Research Organizations. *Public Organization Review*, 21(4), 815-833.

Froman, L. (2010). Positive psychology in the workplace. *Journal of Adult Development*, 17(2), 59-69.

Habánik, J., Grenčíková, A., Šrámka, M., & Hůževka, M. (2021). CHANGES IN THE ORGANIZATION OF WORK UNDER THE INFLUENCE OF COVID-19 PANDEMIC AND INDUSTRY 4.0. *Economics & Sociology*, 14(4), 228-241.

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706.

Larson, M., & Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of leadership & organizational studies*, 13(2), 75-92.

Maeran, R., Boccato, A. (2016). *Lavoro e psicologia. Le persone nelle organizzazioni*. Milano: LED, 2016.

Meyers, C., Van Woerkom, M., Bakker, A., (2013) The added value of the positive: A literature review of positive psychology interventions

in organizations, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22:5, 618-632.

Sharma, D., & Sareen, P. (2015). physical and psychological forms of Techno-stress among Employees working in organization. *Retrieved 14th May*.

Signore, F., Ingusci, E., Pasca, P., De Carlo, E., Madaro, A., Molino, M., & Cortese, C. G. (2021). Capitale psicologico e tecnostress Quale ruolo per la comunicazione al lavoro durante l'epidemia da Covid-19?. *Counseling: Giornale Italiano di Ricerca e Applicazioni*.

Singh, R., Sihag, P., & Dhoopar, A. (2022). Role of resilient leadership and psychological capital in employee engagement with special reference to COVID-19. *International Journal of Organizational Analysis*.

Turliuc, M. N., & Candel, O. S. (2022). The relationship between psychological capital and mental health during the Covid-19 pandemic: A longitudinal mediation model. *Journal of health psychology*, 27(8), 1913-1925.