

# *Job crafting, capitale psicologico e adattamento al cambiamento post-emergenza*

## *Un contributo empirico nel personale scolastico*

---

Emanuela Ingusci<sup>1</sup>, Elisa De Carlo<sup>2</sup>, Andreina Madaro<sup>1</sup>, Katia De Luca<sup>3</sup> e Fulvio Signore<sup>1</sup>

### Sommario

Lo scenario degli ultimi due anni, caratterizzato dall'epidemia di Covid-19, ha imposto una trasformazione dei modelli organizzativi tradizionali e ridefinito nuove rappresentazioni e significati in tutti gli ambiti professionali, con conseguenze decisive per la salute mentale di tutti. La nuova normalità imposta dall'emergenza sanitaria ha evidenziato la necessità di un cambiamento globale, rapido, ma allo stesso tempo non pianificato, nei contesti scolastici, che ha indotto, spesso in maniera inconsapevole, allo sviluppo di strategie di adattamento al cambiamento in termini di didattica, management e attività di tipo amministrativo. Lo scopo di questo lavoro è quello di esplorare la relazione tra capitale psicologico e strategie di adattamento al cambiamento organizzativo, considerando il ruolo del *job crafting* come mediatore tra alcuni professionisti della scuola (dirigenti e insegnanti). Lo studio è stato realizzato su 325 professionisti e validato tramite *bootstrap* a 5000 ri-campionamenti. I risultati hanno indicato una mediazione parziale del *job crafting* nella relazione tra capitale psicologico e adattamento al cambiamento. Nel contributo verranno discusse implicazioni teoriche e pratiche. Le strategie proattive di *job crafting* possono contribuire a valorizzare le risorse personali (capitale psicologico) nell'adattamento al cambiamento, modificando i propri comportamenti lavorativi alle nuove trasformazioni e promuovendo azioni di benessere organizzativo.

### Parole chiave

*Job crafting*, Capitale psicologico, Cambiamento organizzativo, Scuola, Modelli a equazioni strutturali.

---

<sup>1</sup> Dipartimento di Storia, Società e Studi sull'Uomo, Università del Salento, Lecce.

<sup>2</sup> Dipartimento di Scienze dell'Educazione, Università di Bologna.

<sup>3</sup> Legacoop.

# Job crafting, psychological capital and post-emergency adaptation to change

*An empirical contribution in school staff*

---

Emanuela Ingusci<sup>1</sup>, Elisa De Carlo<sup>2</sup>, Andreina Madaro<sup>1</sup>, Katia De Luca<sup>3</sup> and Fulvio Signore<sup>1</sup>

## Abstract

The scenario of the last two years, characterised by the Covid-19 pandemic, has caused a transformation of traditional organisational models and redefined new representations and meanings in all professional fields, with decisive consequences for the mental health of everyone. The new normality imposed by the health emergency highlighted the need for rapid but at the same time unplanned global change in school contexts, which led, often unconsciously, to the development of strategies to adapt to change in terms of teaching, management and administrative activities. The aim of this paper is to explore the relationship between psychological capital and strategies for adapting to organisational change, considering the role of job crafting as a mediator in a group of school professionals (manager and teachers). The study was carried out on 325 professionals and validated using bootstrapping at 5000 re-samplings. The results indicate a partial mediation of job crafting in the relationship between psychological capital and adaptation to change. Theoretical and practical implications will be discussed in the paper. Proactive job crafting strategies can contribute to enhancing personal resources (psychological capital) in adapting to change, modifying one's work behaviour to new transformations and promoting actions of organisational well-being.

## Keywords

Job crafting, Psychological capital, Organisational change, School, Structural equation modelling.

---

<sup>1</sup> Università del Salento, Lecce.

<sup>2</sup> Università di Bologna.

<sup>3</sup> Legacoop.

## Introduzione

La pandemia di Covid-19 ha portato a numerosi cambiamenti nella vita lavorativa di persone e organizzazioni, introducendo talvolta nuove procedure di lavoro e un certo grado di incertezza in tutti i contesti lavorativi. Negli ultimi anni, lavoratori e organizzazioni sono stati maggiormente sottoposti a impreviste trasformazioni dei luoghi e dei ritmi di lavoro e sono stati chiamati ad affrontare nuove sfide (Eurofound, 2021). Questa situazione ha sollevato inevitabilmente numerose domande e preoccupazioni riguardanti perlopiù l'impatto della crisi sanitaria sulle condizioni del mercato e sull'economia, le conseguenze dell'emergenza sanitaria sulla cultura del lavoro, le influenze del lavoro a distanza sull'equilibrio lavorativo; le forme di adattamento da parte di lavoratori e organizzazioni alle nuove modalità di lavoro, e in generale, la gestione efficace dei cambiamenti verificatisi. Oggi più che mai, ai lavoratori è richiesto di modificare le proprie strategie lavorative, di migliorare il proprio metodo di lavoro o di potenziare le proprie risorse personali e competenze professionali per incrementare la produttività e l'efficienza delle organizzazioni, pubbliche e private.

Tra tutte le occupazioni, l'insegnamento rimane, sicuramente, una di quelle maggiormente colpite dai cambiamenti dettati dalla crisi sanitaria di Covid-19. Lo scenario pandemico, infatti, ha reso necessarie una serie di misure di distanziamento sociale e l'implementazione della didattica a distanza (DAD) ponendo, così, i docenti e l'intero personale scolastico di fronte a numerose sfide. Studi recenti hanno rilevato che gli insegnanti, ritenuti lavoratori in prima linea, sono stati esposti a maggiori fattori di rischio e possibili esiti negativi per la salute e il benessere (Beames et al., 2021). Di fatto, il rapido passaggio a modalità di erogazione della propria attività lavorativa online per mantenere gli studenti impegnati nell'apprendimento, lo sviluppo costante di nuove conoscenze e abilità per tenersi al passo con le innovazioni tecnologiche, la pressione dettata dalle nuove modalità digitali di esecuzione delle proprie abituarie attività lavorative con gli alunni, hanno reso gli insegnanti maggiormente vulnerabili ed esposti ai fattori di rischio legati allo stress e il burnout (Besser, Lotem, & Zeigler-Hill, 2020). In Italia, una recente indagine condotta su un campione di insegnanti e docenti delle scuole di ogni ordine e grado, ha rilevato che la maggior parte di essi hanno dichiarato maggiori livelli di stress e carico di lavoro in DAD (Ferritti, 2021).

Sebbene vi siano dei fattori predisponenti all'insorgenza di alcuni rischi per la salute e il benessere delle persone, come sostiene il modello *Job Demands-Resources* (modello *JD-R*; Schaufeli & Taris, 2014), gli esiti negativi legati al lavoro sono riconducibili alla mancata corrispondenza tra le richieste di lavoro e le risorse disponibili per farvi fronte. Pertanto, in accordo con il modello *JD-R*, si ipotizza che le risorse possedute dagli insegnanti possono fronteggiare le sfide di cambiamento (intese come domande lavorative) poste dall'emergenza sanitaria.

Partendo da queste premesse, l'obiettivo del presente studio è quello di indagare il ruolo di alcune risorse personali come il capitale psicologico e il *job crafting* nelle strategie di adattamento al cambiamento post emergenziale.

## Capitale Psicologico come risorsa personale

Il Capitale Psicologico o semplicemente, *PsyCap*, è un costrutto multidimensionale che ha ottenuto crescente attenzione negli ultimi decenni. In particolare, in questo periodo turbolento, caratterizzato dalla diffusione dell'emergenza sanitaria di Covid-19, è diventato importante lo sviluppo delle risorse personali del capitale psicologico. In particolare, il capitale psicologico è un costrutto centrale del comportamento organizzativo positivo ed è definito come «lo stato di sviluppo psicologico positivo di un individuo che è caratterizzato da quanto segue: a) avere fiducia (fiducia in se stessi) per assumere e mettere in atto lo sforzo necessario per avere successo in compiti impegnativi; b) fare un'attribuzione positiva (ottimismo) sul successo ora e in futuro; c) perseverare verso gli obiettivi e, quando necessario, reindirizzare i percorsi verso gli obiettivi (speranza) per avere successo; d) quando si incontrano problemi e avversità, sostenere e rimbalzare indietro e anche oltre (resilienza) per raggiungere il successo» (Youssef & Luthans, 2007). Si definisce, quindi, come uno stato positivo che la persona coltiva durante il proprio processo di crescita, di sviluppo e rappresenta un costrutto multidimensionale. Lo *PsyCap*, infatti, comprende quattro dimensioni o risorse personali: l'autoefficacia, la determinazione, la resilienza e l'ottimismo, tutte caratteristiche che possono essere sviluppate nel lavoratore e possono condurre a migliorare la performance lavorativa e il benessere della persona (Venkatanagarajan & Kamalanabhan, 2020).

Nel dettaglio, l'autoefficacia personale si basa su una convinzione secondo cui è possibile utilizzare risorse individuali conosciute per ottenere i risultati desiderati. Questa convinzione può derivare da un bagaglio di esperienze, dallo studio individuale, da *feedback* positivi e da rinforzi psicologici. La determinazione si riferisce alla persistenza nel raggiungimento degli obiettivi, e alla capacità di reindirizzare gli scopi prefissati al fine di perseguire ciò che è stato pianificato. La determinazione si declina attraverso la definizione di obiettivi, la partecipazione, la preparazione, la flessibilità e la scelta di nuovi obiettivi. La resilienza riflette la capacità di una persona di riprendersi da avversità, fallimenti o cambiamenti irreversibili. Essa può essere sviluppata utilizzando strategie di focus su risorse, rischi e processi. L'ottimismo rappresenta, infine, lo stile esplicativo di chi attribuisce un significato positivo a cose interiori, esterne e a fattori comuni. La persona con alti livelli di ottimismo supera le avversità del passato, valuta correttamente il presente, cerca opportunità per il futuro, mantenendo un punto

di vista pragmatico e conservando una flessibilità cognitiva. In generale, tutte le risorse personali e strategie di coping che afferiscono al capitale psicologico, possono essere valutate, sviluppate e utilizzate ai fini di un netto miglioramento della performance lavorativa e del proprio *work engagement* dagli stessi lavoratori (Costantini et al., 2017). In particolare, studi riguardanti le citazioni di stress e di burnout tra i docenti e nel personale scolastico, suggeriscono che lo *PsyCap* sarebbe un'efficace risorsa personale per la riduzione e la protezione degli stessi nelle situazioni di malessere occupazionale. A conferma di ciò, è stato portato a evidenza, il modo in cui tutte le risorse personali del capitale psicologico incoraggiano la promozione di alti livelli di soddisfazione ed emozioni positive all'interno dell'attività lavorativa dei docenti, riducendo così situazioni di stress e mancato benessere lavorativo.

### ***Job crafting* e strategie proattive**

Nel corso della propria esperienza lavorativa, quotidianamente, i lavoratori cambiano, modificano, adattano, le strategie personali per fronteggiare le nuove sfide che si propongono, cercando di assumere un comportamento proattivo che consente di mantenere un equilibrio tra lavoro e ambiente. Dunque, il concetto di *job crafting* riguarda la ridefinizione e la riprogettazione dei compiti per far sì che migliorino le condizioni lavorative e che si raggiunga un certo livello di soddisfazione lavorativa (Demerouti, 2014; Wrzesniewski & Dutton, 2001). In special modo, in periodi di cambiamento, il *job crafting* risulta essere una strategia fondamentale per migliorare l'adattabilità al contesto lavorativo; l'organizzazione può stimolare i dipendenti, incoraggiandoli a modificare le proprie condizioni lavorative in autonomia (Demerouti, 2014). Wrzesniewski & Dutton (2001) considerano il concetto di *job crafting* in relazione a tre diverse aree ovvero il *task crafting*, il *relational crafting* e il *cognitive crafting*. Nello specifico, il *task crafting* si riferisce al cambiamento delle attività e dei compiti lavorativi e al modo in cui essi vengono eseguiti; il *relational crafting* riguarda la ridefinizione delle relazioni interpersonali nel contesto lavorativo; infine, il *cognitive crafting* riguarda le modifiche nella visione globale del lavoro, dunque, le percezioni del lavoratore e il modo di pensare al lavoro.

Nella cornice teorica del modello *JD-R*, Tims, Bakker e Derks (2012) hanno identificato quattro dimensioni fondamentali, da un punto di vista quantitativo, che riguardano il costrutto di *job crafting*.

1. Aumento delle risorse strutturali del lavoro, ovvero l'attitudine a sviluppare delle competenze individuali (opportunità per lo sviluppo, autonomia...).
2. Aumento delle risorse sociali del lavoro, che riguardano i cambiamenti nei rapporti con colleghi e supervisori, i feedback o altri consigli lavorativi.

3. Aumento delle richieste di lavoro sfidanti, si riferiscono alla ricerca di nuovi task che prevedono un aumento delle responsabilità.
4. Diminuzione delle richieste di lavoro ostacolanti, ovvero la messa in atto di comportamenti volti a ridurre aspetti lavorativi pesanti a livello emotivo e cognitivo.

È possibile definire le risorse personali come auto-valutazioni che consentono di avere un maggior controllo e di operare in autonomia e con successo nel contesto lavorativo (Hobfoll et al., 2003): sono legate al concetto di resilienza e hanno un riscontro importante non solo sul raggiungimento degli obiettivi prefissati e sulla performance lavorativa, ma anche sui processi motivazionali e sulla soddisfazione nella vita privata (Bakker & Demerouti, 2014). Il concetto di *job crafting* risulta di centrale rilevanza in ambienti di apprendimento nuovi: i docenti e il personale scolastico, nel contesto dell'emergenza sanitaria, hanno implementato strategie di coping per adattarsi alle attività e all'utilizzo di nuovi strumenti. Nella definizione dei compiti lavorativi, l'aspetto della collaborazione migliora il coinvolgimento e consente ai lavoratori di sviluppare le proprie risorse personali (Kira et al., 2010). Diversi ricercatori (Zahoor, 2018; Van Wingerden & Poell, 2019) hanno affermato che il *job crafting* funge da mediatore tra lo sviluppo di comportamenti proattivi negli insegnanti e gli *outcome* positivi degli studenti; inoltre, media la relazione tra il significato del lavoro e la resilienza. In generale, il *job crafting* dei docenti influenza positivamente la soddisfazione lavorativa individuale e collettiva, l'impegno e la performance nel contesto lavorativo (Alonso, Fernández-Salineró, & Topa, 2019).

Alcuni esempi di comportamenti proattivi adottati dagli insegnanti riguardano la costruzione di relazioni e di emozioni positive nel rapporto con gli studenti in modo da essere facilitati nella comprensione delle loro necessità; implementare la collaborazione con i colleghi in quanto influenza positivamente lo sviluppo della professionalità e della fiducia, inoltre, migliora l'efficacia collettiva e la resilienza dei docenti (Kunnari & Ilomäki, 2016; Kunnari, Ilomäki, & Toom, 2018).

### **Strategie di adattamento al cambiamento organizzativo**

Diversi studi hanno riscontrato che alcuni insegnanti affrontano meglio di altri le situazioni difficili, mettendo in atto strategie attive di coping che consentono di contenere gli effetti dello stress sperimentato sul luogo di lavoro, ridurre il rischio di burnout e migliorare così il benessere emotivo (Erdag & Tavit, 2021). I lavoratori, in generale, sono tenuti a confrontarsi con cambiamenti organizzativi di diversa tipologia, intesi come un numero di alterazioni delle routine e delle strategie di lavoro ma anche delle modalità operative (Herold et al., 2008). Tali

alterazioni delle consuetudinarie abitudini lavorative nell'attuale contesto sociale ed economico sono maggiormente visibili e le reazioni ai mutamenti sono riconducibili a dimensioni di carattere soggettivo, e generalmente, dipendono dalle percezioni (positiva o negativa) relative al cambiamento e di come esso può essere affrontato e gestito. In effetti, quando un lavoratore percepisce un cambiamento in modo negativo può mettere in atto atteggiamenti difensivi, di contro, nei casi in cui un cambiamento venga percepito come motivante, il lavoratore è maggiormente predisposto a gestire le incertezze che ne derivano. Il modo in cui le nuove circostanze vengono affrontate è generalmente definito coping. Con il termine *coping* generalmente si fa riferimento agli sforzi cognitivi e comportamentali che la persona mette in atto per gestire (ridurre, minimizzare o tollerare) le richieste interne e richieste esterne tipiche della transazione persona-ambiente che è valutata come imponente o superiore alle risorse della persona. Le strategie di *coping* sono state differenziate in letteratura in funzione della loro centratura sul problema oppure sull'emozione. Mentre le prime mirano ad affrontare direttamente la causa dello stress, le seconde si focalizzano sui cambiamenti emotivi causati dal fattore di stress (Callan, 1993).

Diversi studi hanno sottolineato l'impatto dei grandi cambiamenti sul benessere dei lavoratori in quanto essi rappresentano nella stragrande maggioranza dei casi un fattore di stress nella vita organizzativa, con conseguenti effetti negativi quali ad esempio la perdita del lavoro, l'aumento del conflitto casa-lavoro, (Schweiger & Denisi, 1991). Ma, a influenzare la tendenza ad affrontare un cambiamento intervengono da un lato fattori disposizionali, dall'altro fattori situazionali e organizzativi. Tra i fattori disposizionali rientrano le caratteristiche di personalità che differenziano e contraddistinguono gli individui. Tra i fattori situazionali sono compresi tutti gli aspetti che dipendono dal contesto specifico del cambiamento (Rafferty & Griffin, 2006). Infine, i fattori organizzativi si riferiscono alle agevolazioni indirette che le organizzazioni possono offrire ai propri lavoratori per migliorare il processo di accettazione delle modifiche previste (Manuti et al., 2020; Parish, Cadwallader, & Busch, 2008). Poiché l'organizzazione scolastica rappresenta un sistema complesso in cui agiscono diversi attori in relazione tra loro, un cambiamento delle modalità lavorative e delle pratiche, come solo per fare un esempio l'introduzione della didattica a distanza, per essere accolto necessita di essere introdotto e gestito a più livelli sia dai lavoratori che dai dirigenti.

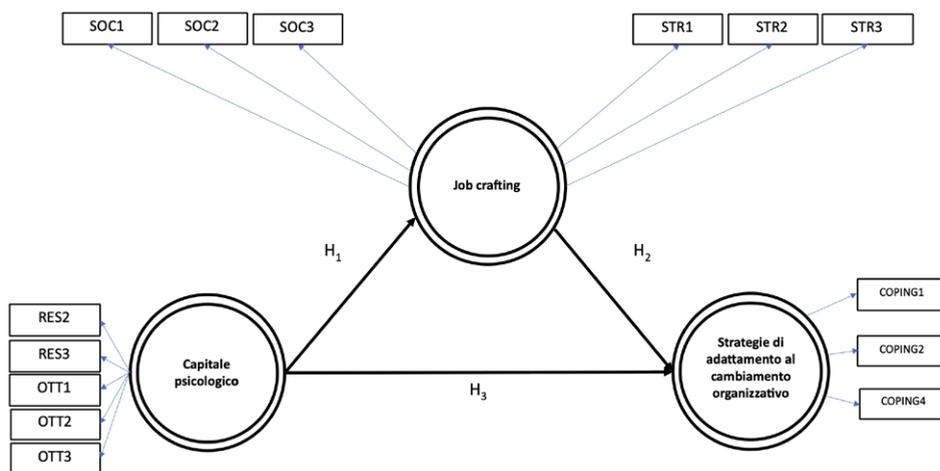
## Obiettivi e ipotesi

Considerando la letteratura di riferimento sopra esposta e prendendo come cornice concettuale il modello *Job Demands-Job Resources*, le ipotesi di ricerca sono le seguenti.

- H1: il capitale psicologico è positivamente associato ai comportamenti di *job crafting*.
- H2: il *job crafting* è positivamente associato al cambiamento organizzativo.
- H3: il capitale psicologico è positivamente associato alle strategie di adattamento al cambiamento organizzativo.

Le ipotesi oggetto di studio sono state indagate tramite il modello a Equazioni Strutturali rappresentato nella figura 1 attraverso una mediazione statistica.

**Figura 1**



Le ipotesi dello studio esplorate tramite SEM

## Metodo

### Partecipanti

L'indagine è stata effettuata su un campione di convenienza di 325 soggetti professionisti in ambito scolastico (dirigenti, insegnanti) nel periodo tra settembre e novembre 2021. I partecipanti alla ricerca, a cui è stato presentato il progetto in tutti i suoi dettagli e le finalità, è stato fornito un opportuno consenso informato. È stato garantito, inoltre, l'anonimato e l'utilizzo dei dati, per fini statistici, in forma aggregata, senza la possibilità di risalire in alcun modo al singolo individuo. Da un punto di vista socio-descrittivo, l'età media degli intervistati è di 50,5 anni, in un range che va da 21 a 67 anni (DS = 9,74). I soggetti della ricerca sono prevalentemente di genere femminile (84,2%) e con un titolo di studio relativo alla laurea (71,2%). La maggioranza dei partecipanti all'indagine è

coniugato/convivente (65.8%) e con figli (60.3%). Infine, l'84.2% ha un contratto a tempo indeterminato.

### Tabella 1

Statistiche descrittive dei partecipanti allo studio.

	Media	DS	Asimmetria	Curtosi
Capitale psicologico	3.50	0.79	-0.16	-0.07
<i>Job crafting</i>	4.43	1.01	-0.26	-0.52
Strategie di adattamento al cambiamento organizzativo	3.41	0.78	0.30	-0.22

### Strumenti

I partecipanti alla ricerca hanno compilato un questionario quantitativo con all'interno differenti item appartenenti a costrutti psicologici.

1. *Capitale psicologico*. 5 item ripresi da Alessandri et al. (2015) e nello specifico 3 appartenenti alle dimensioni ottimismo e 2 a resilienza. Esempio di item è, per resilienza, «Di solito in un modo o nell'altro riesco a superare le difficoltà sul lavoro», mentre per ottimismo «Nel mio lavoro guardo sempre il lato positivo». La scala di risposta va da 1 = «Per nulla d'accordo» a 5 = «Del tutto d'accordo». L'alfa di Cronbach e l'omega di McDonald sono pari a 0.84. La validità convergente risulta confermata in quanto la Varianza Media Estratta (*Average Variance Extracted, AVE*) = 51.7%, così come quella discriminante, poiché la Varianza Massima Condivisa (*Maximum Shared Variance, MSV*) = 44.9%.
2. *Job crafting*. 6 item appartenenti alle dimensioni: aumento delle risorse strutturali e aumento delle risorse sociali ripresi da Ingusci et al. (2018). Esempio di item, per ciascuna dimensione, sono «Cerco di svilupparmi professionalmente» e «Cerco di imparare dai colleghi dei gruppi di lavoro di cui faccio parte». La scala di risposta va da: 1 = «Mai» a 6 = «Sempre». L'alfa di Cronbach è pari a 0.92, mentre l'omega di McDonald è pari a 0.85. L'AVE = 61.7%, mentre la MSV = 21.2%.
3. *Strategie di adattamento al cambiamento organizzativo*. 3 item (adattamento italiano della scala di Judge et al., 1999). Strategie di adattamento al cambiamento organizzativo, 3 item (adattamento italiano della scala di Judge et al., 1999). È stata utilizzata la metodologia *back translation*, adoperando la traduzione in italiano già utilizzata in altri studi, in particolare Manuti et al. (2020) e Giancaspro e Manuti (2020), i quali riportavano ottimi indici di attendibilità ( $\alpha_{\text{STUDIO1}} = 0.70$  e  $\alpha_{\text{STUDIO2}} = 0.78$ ) e validità di tale versione (AVE

$STUDIO_1 = 0.44 / MSV_{STUDIO_1} = 0.27$ ). In questo studio, inoltre, l'alfa di Cronbach è pari a 0.75, mentre l'omega di McDonald è pari a 0.76. Esempio di item è «Quando si verificano cambiamenti in questa scuola, reagisco cercando di gestire la situazione che lamentarmi», in una scala di risposta che va da: 1 = «Per nulla d'accordo» a 5 = «Del tutto d'accordo».

### *Procedura*

I partecipanti alla ricerca sono stati reclutati tramite un campionamento di convenienza non probabilistico. Ai partecipanti è stato richiesto di prendere parte alla ricerca rispondendo a un questionario, adeguatamente preparato tramite la piattaforma online Google Moduli. Tutti i partecipanti hanno preso parte alla ricerca volontariamente fornendo il loro consenso informato. È stato garantito l'anonimato e la possibilità di ritirarsi in qualsiasi momento della ricerca. I dati sono stati trattati in forma aggregata e nel rispetto dell'anonimato in accordo con quanto previsto dalla nuova normativa in materia di protezione dei dati personali.

### *Analisi dei dati*

Le analisi sono state svolte tramite Modelli a Equazioni Strutturali secondo l'approccio di Massima Verosimiglianza, e nello specifico mediante il modulo di Jamovi SEMLj (Gallucci & Jentschke, 2021). Per valutare la bontà di adattamento del modello sono stati utilizzati gli indici di CFI e  $TLI \geq 0.95$ , SRMR e  $RMSEA \leq 0.08$  e p.value significativo (Hu & Bentler, 1999). Le tre variabili latenti (capitale psicologico, *job crafting* e strategie di adattamento al cambiamento organizzativo) sono state misurate riflessivamente e i risultati di entrambi i modelli (strutturali e di misurazione) sono stati validati tramite bootstrap a 5000 reimmissioni. L'attendibilità dei costrutti è stata esplorata tramite alfa di Cronbach e omega di McDonald, mentre la validità convergente tramite Varianza Media Estratta. Allo stesso modo, se la Varianza Media Estratta risulta maggiore della Massima Varianza Condivisa, anche la validità discriminante è rispettata.

## **Risultati**

La matrice di correlazione tra le variabili latenti evidenzia come l'associazione biunivoca tra capitale psicologico e *job crafting* sia positiva e significativa ( $r = 0.34, p < 0.001$ ), così come anche quella tra *job crafting* e strategie di adattamento al cambiamento organizzativo ( $r = 0.46, p < 0.001$ ) e tra quest'ultimo e capitale psicologico ( $r = 0.67, p < 0.001$ ).

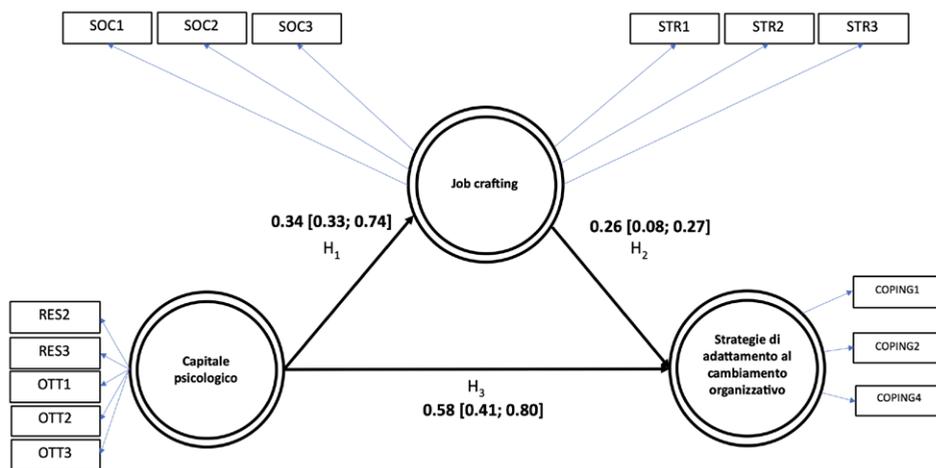
**Tabella 2**

Matrice delle correlazioni tra le variabili latenti e Varianza Media Estratta.

	1	2	3	AVE
Capitale psicologico	-			51.7%
<i>Job crafting</i>	0.34***	-		61.7%
Strategie di adattamento al cambiamento organizzativo	0.67***	0.46***	-	50.5%

Il modello strutturale evidenzia saturazioni significative: in particolare, per capitale psicologico il range oscilla tra 0.51 e 0.82, per *job crafting* tra 0.48 e 0.97 e per strategie di adattamento al cambiamento organizzativo tra 0.63 e 0.77. In merito alla validità convergente, essa risulta rispettata in quanto tutte le variabili latenti esprimono una varianza spiegata dovuta agli indicatori maggiore di quella causata dall'errore di misurazione, come evidente nella tabella 2.

**Figura 2**



Il modello completo con i rispettivi coefficienti di percorso (bootstrap pari a 5000).

Il modello di misurazione presenta ottimi indici di bontà di adattamento. In particolare, TLI e CFI = 0.96, SRMR = 0.045, RMSEA = 0.074 [CI: 0.062; 0.086] con p.value significativo (< 0.001). L'R<sup>2</sup> del *job crafting* è pari circa al 12%, mentre quello della variabile latente strategie di adattamento al cambiamento organizzativo è pari al 51% circa. I risultati evidenziano come il capitale psicologico, in termini di resilienza e ottimismo, abbia un effetto diretto positivo e significativo

nei confronti delle strategie di adattamento al cambiamento organizzativo ( $\beta_3 = 0.58 [0.41; 0.80]$ ), come supposto nell'ipotesi H3. A sua volta, il capitale psicologico agisce sulle strategie di adattamento al cambiamento organizzativo anche in maniera indiretta attraverso il *job crafting*, inteso come aumento di risorse strutturali e sociali. Nello specifico, infatti, il capitale psicologico ha un'influenza positiva sul *job crafting* ( $\beta_1 = 0.34 [0.33; 0.74]$ ) e il *job crafting*, a sua volta, migliora le strategie di adattamento al cambiamento organizzativo ( $\beta_2 = 0.26 [0.08; 0.27]$ ). L'effetto indiretto del *job crafting* sulle strategie di cambiamento organizzativo, anch'esso significativo e positivo ( $\beta_{IND} = 0.09 [0.04; 0.14]$ ) spiega una quota di varianza spiegata della relazione tra capitale psicologico e strategie di adattamento al cambiamento organizzativo pari a una quota del 13.4%. Seguendo le considerazioni di Sarstedt e colleghi (2020), quindi il modello si prefigura come una mediazione parziale complementare.

## Discussioni

I risultati derivanti dal presente studio evidenziano come il capitale psicologico influisca positivamente sulla capacità degli insegnanti di adattarsi ai cambiamenti post emergenziali, tale condizione migliora ulteriormente se entra in gioco il *job crafting*, in termini di risorse sociali e strutturali. Il ruolo del *job crafting* appare quindi centrale nel rappresentare un importante strumento di supporto per fronteggiare le sfide di cambiamento. Come affermato in precedenza, il personale docente, negli ultimi due anni, è stato esposto a maggiori fattori di rischio e possibili esiti negativi per la salute e il benessere (Beames et al., 2021). In tale contesto, diviene quindi importante potenziare le risorse dei docenti, necessarie per superare i momenti di difficoltà, sostenere il cambiamento e garantire un approccio positivo a livello individuale e organizzativo (Di Fabio, 2017a). In accordo con alcuni autori, la compatibilità tra le caratteristiche di una persona e l'organizzazione del lavoro è in grado di migliorare sensibilmente il grado di soddisfazione dei singoli, con implicazioni positive per la performance sul lavoro, a livello individuale (Bakker, Tims, & Derks, 2012), di gruppo (Tims et al., 2013) e organizzativo. Dallo studio è emerso che gli insegnanti dotati di risorse lavorative strutturali e sociali sono maggiormente predisposti a sviluppare le proprie abilità dal punto di vista professionale, ad apprendere nuove modalità operative e mettono in atto comportamenti finalizzati a incrementare il supporto sociale, i feedback e la disponibilità dei superiori; questo favorisce l'adattamento al cambiamento organizzativo. In linea con la letteratura esistente quindi, i lavoratori possono creare il proprio ideale posto di lavoro attraverso il *job crafting*, ottimizzando così il loro ambiente e allineandolo alle loro preferenze e abilità (Van Wingerden & Poell, 2019; Kunnari, Tuomela, & Jussila, 2021). Gli insegnanti dotati di maggiore

capitale psicologico (ottimisti e resilienti) presentano maggiori probabilità di impiegare il *job crafting* come strategia per migliorare il proprio lavoro, e quindi di adattarsi al cambiamento. In estrema sintesi, i risultati di questa ricerca hanno mostrato che le risorse dei singoli insegnanti come il capitale psicologico (nelle specifiche dimensioni dell'ottimismo e della la resilienza) e il *job crafting* (nelle dimensioni legate alle risorse sociali e strutturali) possono costituire dei fattori preventivi i cui esiti incidono sulla messa in atto di strategie utili per fronteggiare i cambiamenti post emergenziali con possibili ripercussioni positive per la salute e il benessere degli insegnanti e delle organizzazioni scolastiche.

Il presente studio, nonostante offra una serie di spunti di riflessione importanti, presenta dei limiti che devono necessariamente essere considerati nella generalizzazione dei risultati. Prima di tutto il campione, che sebbene possa essere definito omogeneo in termini di professionalità appartenenti all'ambito di docenza scolastico, presenta alcune caratteristiche non prettamente bilanciate, come il genere, nettamente sproporzionato a favore di quello femminile e la tipologia di ruolo (personale docente e dirigenti scolastici). Inoltre, il campionamento è stato di convenienza, quindi non probabilistico. Sebbene i metodi di modellazione delle equazioni strutturali offrano informazioni sulla direzione degli effetti relativi alle variabili oggetto di indagine, non è stato possibile trarre conclusioni inequivocabili sulla causalità delle stesse. Studi futuri potrebbero tenere in considerazione le differenze tra personale docente, amministrativo e dirigenza scolastica, attraverso disegni di ricerca longitudinali. In secondo luogo, le misure oggetto di analisi sono di tipo *self-report*, quindi non si prefigurano come dati oggettivi, ma sono frutto di una percezione soggettiva e, come tale, possono essere facilmente frutto di distorsioni.

Nonostante tali limitazioni, il presente contributo ha permesso agli autori di trarre alcune riflessioni e implicazioni utili per il futuro lavoro di ricerca e per migliorare le pratiche incentrate sullo sviluppo e il potenziamento delle risorse dei docenti e del personale operante nei contesti scolastici e educativi. Un'implicazione pratica dei risultati di questo studio è che le organizzazioni scolastiche dovrebbero essere consapevoli del ruolo delle risorse come il capitale psicologico e il *job crafting* possono offrire per fronteggiare i cambiamenti in un contesto post emergenziale. I lavoratori e le organizzazioni non possono sottrarsi dai cambiamenti ma possono fronteggiarli potenziando le loro risorse. Interventi finalizzati a promuovere il capitale psicologico e il *job crafting* tra i docenti e il personale scolastico possono pertanto consentire un migliore adattamento e al contempo un positivo impatto sulla performance organizzativa (van Wingerden, Bakker, & Derks, 2017). Le prestazioni lavorative degli insegnanti stanno diventando sempre più importanti nel ruolo della scuola per la società. E tali prestazioni lavorative possono ottenere benefici dal *job crafting*. Pertanto, alcuni interventi possono essere effettuati nelle scuole per incrementare tali risorse personali. In

altre parole, specifici training formativi di gruppo possono essere messi in atto soprattutto in condizioni sfavorevoli quando gli individui tendono a sviluppare delle percezioni distorte rispetto alla realtà circostante al fine di promuovere una visione positiva e ottimistica e la consapevolezza circa le risorse possedute in termini di capacità, competenze e reti sociali. Per concludere, questo contributo può rappresentare il primo passo per una riflessione più accurata sull'avvio di nuove prassi all'interno dei contesti scolastici per promuovere il benessere psicologico e l'implementazione di organizzazioni sane (Di Fabio & Kenny, 2015; Di Fabio, 2017a; Di Fabio, 2017b) tesa a favorire un lavoro dignitoso (Svicker & Di Fabio, 2021).

## Bibliografia

- Alessandri, G., Borgogni, L., Schaufeli, W. B., Caprara, G. V., & Consiglio, C. (2015). From positive orientation to job performance: The role of work engagement and self-efficacy beliefs. *Journal of Happiness Studies*, 16(3), 767-788. doi: 10.1007/s10902-014-9533-4
- Alonso, C., Fernández-Salineró, S., & Topa, G. (2019). The impact of both individual and collaborative job crafting on Spanish teachers' well-being. *Education Sciences*, 9(2), 74. doi:10.3390/educsci9020074
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. *Wellbeing: A complete reference guide*, 3, 1-28. doi: 10.1002/9781118539415.wbwello19
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Personalità proattiva e performance lavorativa: Il ruolo del job crafting e dell'impegno lavorativo. *Relazioni Umane*, 65(10), 1359-1378. doi: 10.1177/0018726712453471
- Beames, J. R., Li, S. H., Newby, J. M., Maston, K., Christensen, H., & Werner-Seidler, A. (2021). The upside: Coping and psychological resilience in Australian adolescents during the COVID-19 pandemic. *Child and Adolescent Psychiatry and Mental Health*, 15(1), 1-10. doi: 10.1186/s13034-021-00432-z
- Besser, A., Lotem, S., & Zeigler-Hill, V. (2020). Psychological stress and vocal symptoms among university professors in Israel: implications of the shift to online synchronous teaching during the COVID-19 pandemic. *Journal of Voice*. doi: 10.1016/j.jvoice.2020.05.028
- Callan, V. J. (1993). Individual and organizational strategies for coping with organizational change. *Work & Stress*, 7(1), 63-75. doi: 10.1080/02678379308257050
- Costantini, A., De Paola, F., Ceschi, A., Sartori, R., Meneghini, A. M., & Di Fabio, A. (2017). Work engagement and psychological capital in the Italian public administration: A new resource-based intervention programme. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(1), 1-11. doi: 10.4102/sajip.v43i0.1413
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237-247. doi: 10.1027/1016-9040/a000188
- Di Fabio, A. (2017a). The psychology of sustainability and sustainable development for well-being in organizations. *Frontiers in Psychology*, 8, 1534. doi: 10.3389/fpsyg.2017.01534
- Di Fabio, A. (2017b). Positive healthy organizations: Promoting well-being, meaningfulness, and sustainability in organizations. *Frontiers in Psychology*, 8, 1938. doi: 10.3389/fpsyg.2017.01938
- Di Fabio, A., & Kenny, M. E. (2015). The contributions of emotional intelligence and social support for adaptive career progress among Italian youth. *Journal of*

- Career Development*, 42(1), 48-59. doi: 10.1177/0894845314533420
- Erdag, G., & Tavil, Z. M. (2021). The Burnout Levels of EFL Teachers at Primary Schools, and Their Coping Strategies. *International Journal of Curriculum and Instruction*, 13(2), 1063-1073.
- Eurofound (2021). *COVID-19: Implications for employment and working life* [COVID-19 series]. Luxembourg: Publications Office of the European Union. doi:10.2806/160624. Retrieved January 5, 2022, from <http://eurofound.link/ef20050>.
- Ferritti, M. (2021). Scuole chiuse, classi aperte. Il lavoro degli insegnanti e dei docenti al tempo della didattica a distanza. *Sinapsi*, X(3), 64-76. doi: 10.1485/2532-8549-202003-5
- Gallucci, M., & Jentschke, S. (2021). *The jamovi project: jamovi (Version 1.6)* [Computer Software]. Retrieved January 15, 2022, from <https://www.jamovi.org>.
- Giancaspro, M. L., & Manuti, A. (2020). La relazione tra commitment verso il cambiamento, strategie di coping ed engagement organizzativo. *Counseling*, 13(2), 107-124. doi: 10.14605/CS1322007
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346-357. doi: 10.1037/0021-9010.93.2.346
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632-643. doi: 10.1037/0022-3514.84.3.632
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). A multidisciplinary journal cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55. doi: 10.1080/10705519909540118
- Ingucci, E., Cortese, C. G., Zito, M., Colombo, L., Coletta, G., Tordera, N., ... & Ciavolino, E. (2018). An Italian validation of the job crafting scale: A short form. *Statistica & Applicazioni*, 16(2), 1-21. doi: 10.26350/99999\_000014
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 107-122. doi: 10.1037//0021-9010.84.1.107
- Judge, T. A., Van Vianen, A. E., & De Pater, I. E. (2004). Emotional stability, core self-evaluations, and job outcomes: A review of the evidence and an agenda for future research. *Human performance*, 17(3), 325-346. doi: 10.1207/s15327043hup1703\_4
- Kira, M., van Eijnatten, F. M., & Balkin, D. B. (2010). Crafting sustainable work: Development of personal resources. *Journal of Organizational Change Management*. doi:10.1108/09534811011071315
- Kunnari, I., & Ilomäki, L. (2016). Reframing teachers' work for educational Innovation. *Innovations in Education and Teaching International*, 53(2), 167-178. doi: 10.1080/14703297.2014.978351
- Kunnari, I., Ilomäki, L., & Toom, A. (2018). Successful teacher teams in change: The role of collective efficacy and resilience. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 30(1), 111-126.
- Kunnari, I., Tuomela, V., & Jussila, J. (2021). Teacher-facilitators' job-crafting: Making meaning and relevance in authentic learning environments. *International Journal of Management, Knowledge and Learning*, 10, 115-126. doi: 10.53615/2232-5697.10.115-126
- Manuti, A., Giancaspro, M. L., Molino, M., Ingucci, E., Russo, V., Signore, F., ... & Cortese, C. G. (2020). «Everything will be fine»: A study on the relationship between employees' perception of sustainable HRM practices and positive organizational behavior during COVID19. *Sustainability*, 12(23), 10216. doi: 10.3390/su122310216
- Parish, J. T., Cadwallader, S., & Busch, P. (2008). Want to, need to, ought to: Employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*. doi: 10.1108/09534810810847020
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Percezioni del cambiamento organizzativo: Una pro-

- spettiva di stress e coping. *Giornale di Psicologia Applicata*, 91(5), 1154. doi: 10.1037/0021-9010.91.5.1154
- Sarstedt, M., Hair Jr, J. F., Nitzl, C., Ringle, C. M., & Howard, M. C. (2020). Beyond a tandem analysis of SEM and PROCESS: Use of PLS-SEM for mediation analyses! *International Journal of Market Research*, 62(3), 288-299. doi: 10.1177/1470785320915686
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. In G. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43-68). Dordrecht: Springer. doi: 10.1007/978-94-007-5640-3\_4
- Schweiger, D. M., & Denisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), 110-135. doi: 10.5465/256304
- Svicher, A., & Di Fabio, A. (2021). Job crafting: A challenge to promote decent work for vulnerable workers. *Frontiers in Psychology*, 12, 1827. doi: 10.3389/fpsyg.2021.681022
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186. doi: 10.1016/j.jvb.2011.05.009
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & Van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management*, 38(4), 427-454. doi: 10.1177/1059601113492421
- Van Wingerden, J., & Poell, R. F. (2019). Meaningful work and resilience among teachers: The mediating role of work engagement and job crafting. *PloSone*, 14(9), e0222518. doi: 10.1371/journal.pone.0222518
- Van Wingerden, J., Bakker, A. B., & Derks, D. (2017). The longitudinal impact of a job crafting intervention. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 107-119. doi: 10.1080/1359432X.2016.1224233
- Venkatanagarajan, V., & Kamalanabhan, T. J. (2020). The contagion effect of PsyCap: A review and future directions. *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1, p. 20351). Briarcliff Manor, NY: Academy of Management. doi: https://doi.org/10.5465/AMBPP.2020.20351abstract
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201. doi: 10.5465/amr.2001.4378011
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800. doi: 10.1177/0149206307300814
- Zahoor, A. (2018). Teacher proactivity influencing student satisfaction and loyalty role of job crafting and work engagement. *Vikalpa*, 43(3), 125-138. doi: 10.1177/0256090918785046