



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Corso di Laurea Magistrale o Specialistica in Economia e Management

**“IL JOB CRAFTING IN AZIENDA: OPPORTUNITÀ E
PROSPETTIVE”**

**“JOB CRAFTING IN THE COMPANY: OPPORTUNITIES AND
PROSPECTS”**

Relatore: Chiar.mo
Prof. Enrico Cori

Tesi di Laurea di:
Lucia Di Candilo

Anno Accademico 2020 – 2021

Indice

Introduzione.....	5
1. Origine e contenuti del Job Crafting.....	9
1.1. Aspetti definitivi.....	18
1.2. Determinanti personali e di contesto.....	28
1.2.1. Le determinanti personali.....	30
1.2.2. Le determinanti di contesto.....	33
1.3. Differenze con la proattività al lavoro.....	37
2. Il Job Crafting in azienda.....	42
2.1 Il Job Identity model.....	56
2.1.1. Task crafting.....	58
2.1.2. Relation crafting.....	63
2.1.3. Cognitive crafting.....	67
2.2. Ulteriori modelli di Job Crafting.....	70
2.3. I quattro profili dei job crafter.....	83
3. Attuare il Job Crafting in azienda.....	93
3.1. I passi introduttivi.....	93
3.2. Le politiche e le pratiche di HR management.....	98
3.3. Opportunità e limiti.....	110

3.3.1. Le opportunità generalmente evidenziate.....	113
3.3.2. I limiti più evidenti.....	116
4. Conclusioni.....	123
Bibliografia.....	131

INTRODUZIONE

Il job crafting viene descritto come “il processo in cui i lavoratori ridefiniscono e ripensano il proprio ruolo in modo che sia significativo” (Wrzesniewski e Dutton, 2001; citate in Ghiringhelli, 2016; pagina 8). Per gli individui “fare job crafting” diventa un fenomeno spontaneo e naturale, che accade all’interno delle organizzazioni e durante la loro vita lavorativa. In modo autonomo e indipendente, le persone sono spesso portate a modificare aspetti del proprio lavoro, per migliorare la corrispondenza presente tra le caratteristiche della mansione da svolgere e le preferenze, le abilità, i bisogni e le caratteristiche personali degli individui. Pur essendo un fenomeno naturale, è opportuno che imprenditori e manager favoriscano i processi di job crafting nelle organizzazioni, andando a creare e sviluppare in azienda quelle condizioni ottimali (organizzative e contestuali) nel rispetto e in sinergia degli obiettivi, dell’immagine e delle scelte di progettazione organizzativa.

L’obiettivo e le finalità principali dello studio condotto sono quelle di cercare di fornire un quadro generale e una descrizione delle pratiche del job crafting applicate in azienda, per comprendere ed analizzare le loro opportunità e le prospettive che lo favoriscono.

In questa tesi si analizzano inoltre le implicazioni del job crafting a livello organizzativo e manageriale: da un lato, esaminando gli elementi che potrebbero favorire la sua insorgenza, cioè quelli legati alla cultura di apprendimento organizzativo, al job design e alle pratiche e politiche di HR; dall'altro lato, cercando di offrire delle indicazioni operative e degli spunti con degli esempi, relativi alle modalità in cui il job crafting può essere incentivato, condizionato e motivato.

Per quanto riguarda la metodologia seguita per studiare il tema della ricerca, ho approfondito e preso come riferimento i filoni della letteratura partendo dagli studi delle psicologhe Amy Wrzesniewski e Jane E. Dutton, le quali, nel 2001, hanno posto i primi presupposti teorici sul job crafting. Oltre a questi contributi, sono state consultate numerose altre fonti di matrice organizzativa, psicologica e sociologica.

La tesi è articolata in tre capitoli, dove vengono presentati ed esaminati i diversi aspetti legati al job crafting e si propongono riflessioni su come la sua presenza influenzi e condizioni l'organizzazione aziendale.

Nel primo capitolo viene esaminato in generale il tema del job crafting, partendo dalle sue origini e fornendo una descrizione dettagliata del contenuto e delle caratteristiche, evidenziando le differenze con il

fenomeno della proattività al lavoro. Vengono poi spiegate le differenze tra determinanti di contesto e personali, fondamentali per poter generare la spinta per intraprendere e sfruttare tali attività.

Nel secondo capitolo vengono esaminate le principali criticità presenti nelle aziende, derivanti della possibile disorganizzazione, causata dalla mancanza di condizioni adatte al suo interno, e di come l'azienda dev'essere gestita affinché si possa accogliere il job crafting nel contesto preso in riferimento. Si analizzano, inoltre, diversi modelli di job crafting, rivolgendo una maggiore attenzione al Job Identity Model, ovvero il modello teorico principale per esaminare le modifiche sul lavoro da parte degli individui. In questo studio si differenziano tre diverse tipologie di comportamenti che gli individui possono adottare nell'intraprendere e sviluppare queste pratiche, ovvero: il task crafting, il relation crafting ed il cognitive crafting. Si spiegano infine le quattro figure dei profili di job crafter, ponendole a confronto ed analizzando le differenze rispetto alle loro caratteristiche, all'età, alla posizione lavorativa e alla complessità del lavoro che svolgono.

Nel terzo ed ultimo capitolo, si affronta la tematica di come le aziende si devono preparare per poter introdurre al loro interno delle pratiche di job crafting, insieme all'utilizzo di pratiche e politiche di HR per stimolare i

comportamenti proattivi degli individui. Per ultimo, si esaminano: da un lato, gli effetti positivi del job crafting sulle performance, ovvero le sue opportunità e le conseguenze favorevoli; e dall'altro lato, si studiano gli aspetti negativi, derivanti dai suoi limiti e rischi causati dal suo lato oscuro, e che potrebbero portare alla presenza di comportamenti negativi da parte degli individui, causando delle divergenze che non rientrano nelle logiche e nelle strategie dell'organizzazione aziendale.

In conclusione, si può affermare che il job crafting è ampiamente riconosciuto come una pratica di grande importanza strategica, in grado di favorire più elevati livelli di performance, in termini di efficienza ed efficacia, ed in grado di aumentare l'engagement, la soddisfazione, la motivazione, il positive thinking.

Esso rappresenta uno strumento che caratterizza la grande e mutevole realtà attuale e che presumibilmente avrà un impatto crescente nei prossimi anni, cercando di stare al passo coi tempi rispetto ai repentini cambiamenti che caratterizzano il mondo lavorativo.

1. ORIGINE E CONTENUTI DEL JOB CRAFTING

Perché parlare al giorno d'oggi di job crafting? La risposta è sicuramente da ricercare nei cambiamenti che si sono verificati negli ultimi tempi nel panorama nazionale ed internazionale, sia dal punto di vista socioeconomico che da quello politico-sociale, e che hanno reso di conseguenza necessarie alcune trasformazioni nel modo di considerare l'organizzazione e le professioni lavorative. Inoltre, la recente e persistente crisi economica e gli alti tassi di disoccupazione che hanno coinvolto i vari mercati, hanno messo in discussione anche la sostenibilità dei livelli di benessere nel lavoro raggiunti negli anni precedenti (Ingusci, Rodriguez, Ripa Montesano, 2015).

Infatti, in un ambiente economico, finanziario e sociale, caratterizzato da estremo dinamismo, variabilità e non da linearità, gli individui sono sottoposti ad una forte pressione sui loro luoghi di lavoro.

Per le organizzazioni ciò che conta fondamentale è la rapidità al saper rispondere al continuo cambiamento imposto dalla società e nell'adattarsi a situazioni imprevedibili e in continua evoluzione in maniera agile e flessibile, rimanendo efficaci ed efficienti (Nacamulli, 2016; citato in Ghiringhelli, 2016).

Gli individui, a loro volta, dovranno effettuare su di loro delle continue modifiche e cambiamenti. Possono, per esempio, ripensare a sé stessi, ai propri compiti da svolgere, alle relazioni da stabilire con gli altri colleghi o partner, etc. al fine di trovare un senso motivazionale nel lavoro che svolgono, mantenendo degli elevati livelli di performance che permettano alle organizzazioni, per le quali lavorano, di raggiungere i loro obiettivi aziendali.

Basti pensare, ad esempio, ai numerosi cambiamenti e alle innovazioni a livello tecnologico che sono in continua evoluzione, e ciò avviene anche in tempi molto brevi.

Questi cambiamenti hanno inevitabilmente delle ricadute nei contesti di lavoro e sulle richieste che le organizzazioni richiederanno nei confronti dei loro dipendenti.

Le organizzazioni cercheranno di rispondere alla volatilità e alle imprevedibilità dovute alla velocità dei cambiamenti richiedendo ai lavoratori di assumere maggiore flessibilità e quest'ultimi, di conseguenza, dovranno riuscire a raggiungere un bilanciamento migliore tra la loro vita professionale e la vita lavorativa (Nacamulli, 2016).

In questo panorama, è inevitabile non pensare alle nuove forme lavoro che si sono sviluppate negli ultimi anni, come lo smart-working (utilizzato soprattutto durante la pandemia del Covid-19) o all'uso di team virtuali, che portano alla modifica non soltanto dei compiti che gli individui svolgono (le attività diventano sempre più complesse e con elevate conoscenze, competenze e specializzazione), ma si modificano anche le relazioni con i colleghi (l'interazione avviene su larga scala, raggiungendo soggetti localizzati nei luoghi più disparati geograficamente), e a cambiare è anche il rapporto che gli individui costruiscono con l'organizzazione stessa e il senso che le persone attribuiscono al proprio lavoro svolto (si passa da una visione del lavoro in "presenza" in azienda, a una presenza più diluita).

L'importanza del job crafting, nella vita lavorativa dei moderni contesti organizzativi, emerge anche da quelle job description, cioè dai documenti nei quali vengono descritte responsabilità, requisiti e qualifiche necessarie per una determinata posizione, in cui si fa riferimento ai margini di autonomia e discrezionalità, e si lascia ampio spazio all'adattamento e alla personalizzazione (Nacamulli, 2016).

La proattività, infatti, sta diventando sempre più un core value promosso e valorizzato dalle organizzazioni (Grant e Ashford, 2008; citati in

Ghiringhelli, 2016) che vogliono, attraverso l'iniziativa personale dei propri collaboratori, raggiungere obiettivi di maggiore innovazione, flessibilità e adattabilità, creando esperienze lavorative che siano più motivanti per i lavoratori.

È importante promuovere il ruolo del job crafting portando gli individui ad essere intraprendenti, motivati e pieni di iniziativa, generando valore per sé stessi e per l'organizzazione, e questo si trasmetterà nel favorire una maggiore soddisfazione nel proprio percorso di carriera e di sviluppo.

Alla luce di questi continui cambiamenti nel panorama organizzativo aziendale, è di fondamentale importanza comprendere come le persone e le organizzazioni modificano il proprio ambiente di lavoro (Nacamulli, 2016).

In un mondo lavorativo caratterizzato da instabilità e continue transizioni (Blustein, Kenny, Di Fabio, Guichard, 2019; citati in Di Fabio, 2020) e in cui alle persone è richiesto di accogliere il cambiamento come una sfida, piuttosto che come una criticità (Di Fabio, Gori, 2016; citati in Di Fabio, 2020), il job crafting è ritenuto essenziale, una risorsa chiave per i lavoratori nel XXI secolo (Di Fabio, 2020).

Esso rappresenta un tema di grande attualità nella letteratura sul job design degli ultimi anni, definito da molti anche come un contenuto “rivoluzionario” (Buonocore, 2016).

Nella letteratura organizzativa, i primi presupposti teorici del job crafting sono apparsi sul *Academy of Management Journal* nel 2001, in uno studio di Amy Wrzesniewski e Jane E. Dutton.

A questi contributi se ne sono aggiunti altri di origine psicologica e sociologica (Leana, Appelbaum e Shevchuk, 2009; Tims, Bakker e Derks, 2012; Demerouti e Bakker, 2014; citati in De Gennaro, Buonocore e Ferrara, 2017).

Le origini storiche del job crafting partono con delle intuizioni iniziali che traggono spunto dagli studi di Williamson, Wachter e Harris (1975, citati in De Gennaro, Buonocore e Ferrara, 2017) i quali parlano di “lavori idiosincratici”: un insieme di mansioni progettate per collimare e aderire con le capacità, gli interessi e le ambizioni dei singoli lavoratori. In questi rapporti di lavoro assumono molta importanza le caratteristiche extra-economiche, come ad esempio l’atmosfera lavorativa, la cultura d’impresa e la fiducia (Bonazzi, 2007).

Inizia quindi ad essere ribaltata la prospettiva tradizionale dell'organizzazione del lavoro, secondo cui i compiti sono definiti indipendentemente da chi li svolge (Ghitulescu, 2007; citato in De Gennaro, Buonocore e Ferrara, 2017).

Altri filoni di studio hanno suggerito che gli individui possono sperimentare diversi gradi di coinvolgimento sul lavoro. Schein (1971; citato in De Gennaro, Buonocore e Ferrara, 2017) ha sostenuto che i lavoratori possono comportarsi in tre modi diversi in un contesto lavorativo: come custodi, come innovatori nei contenuti e come innovatori nei ruoli.

Gli individui che agiscono come custodi del proprio lavoro sono coloro che accettano passivamente i compiti da svolgere; gli innovatori nei contenuti cercano di ridefinire le caratteristiche del proprio lavoro pur rispettando e rimanendo nell'ambito delle regole prestabilite dall'organizzazione; infine, gli innovatori nei ruoli cercano di ridefinire i contenuti al fine di introdurre cambiamenti significativi per un miglioramento complessivo delle condizioni di lavoro.

Secondo Van Maanen e Schein (1979) i lavoratori modificano progressivamente i propri comportamenti sul lavoro. In un primo momento prevale una posizione periferica rispetto al lavoro in quanto non ci si sente

ancora del tutto coinvolti nelle dinamiche organizzative e si tende ad accettare passivamente tutte le regole imposte dall'organizzazione. Invece, quando gli individui acquisiscono confidenza con la realtà lavorativa, questi cercano attivamente di modificarne le caratteristiche, le pratiche e gli obiettivi, mostrando un atteggiamento proattivo (Camino e Zeldin, 2002; citato in De Gennaro, Buonocore e Ferrara, 2017).

Il lavoratore passa da una logica di “periferia” ad una logica di “centro”.

A partire dagli anni '80, la ricerca sull'organizzazione del lavoro ha fatto ulteriori e notevoli passi in avanti.

Bell e Staw (1989) hanno suggerito che gli individui possono comportarsi come “scultori” dei propri ruoli organizzativi, in quanto capaci di personalizzare il proprio lavoro per renderlo più soddisfacente e stimolante. “Uno scultore è colui che dà forma ad un blocco di marmo che viene reso diverso, arricchito e valorizzato rispetto alla sua fisionomia originaria” (Bell e Staw, 1989; citati in De Gennaro, Buonocore e Ferrara, 2017).

Infine, nei primi anni 2000 è nata la Self-Determination Theory dagli studi di Deci e Ryan: una teoria secondo la quale gli esseri umani sono organismi attivi e intrinsecamente orientati alla crescita (Deci e Ryan, 2000; citati in De Gennaro, Buonocore e Ferrara, 2017).

Secondo questa teoria gli individui tendono ad impegnarsi maggiormente in attività interessanti e stimolanti al fine di soddisfare le proprie caratteristiche naturali ed il proprio bisogno di autorealizzazione e motivazione (Black e Deci, 2000; citati in De Gennaro, Buonocore e Ferrara, 2017).

L'ambiente sociale può incoraggiare la spinta all'autodeterminazione attraverso il soddisfacimento di tre bisogni psicologici fondamentali: competenza, autonomia e relazione (De Beni, Carretti, Moè e Pazzaglia, 2014). Un ambiente ostile impedisce il soddisfacimento di questi bisogni, in quanto gli individui tendono ad attivare comportamenti difensivi e di auto-protezione che non permettono il raggiungimento di condizioni di benessere (Gagné e Deci, 2005; citati in De Gennaro, Buonocore e Ferrara, 2017).

I principali modelli teorici presenti in letteratura sul job crafting fanno riferimento al job identity model (Wrzesniewski e Dutton, 2001) ed al Job Demands-Resources model (Bakker e Demerouti, 2007; citati in De Gennaro, Buonocore e Ferrara, 2017).

Il job identity model rappresenta il job crafting come il risultato di tre comportamenti proattivi adottati dai lavoratori al fine di rendere il proprio

lavoro coerente con le proprie caratteristiche personali: task crafting, relational crafting e cognitive crafting (De Gennaro, Buonocore e Ferrara, 2017).

Invece secondo il Job Demands-Resources model, il job crafting ha lo scopo di colmare eventuali gap tra le risorse disponibili e le esigenze che scaturiscono dai compiti sul lavoro (definite con il termine “job demand”).

A partire da queste concettualizzazioni principali si è assistito negli ultimi anni ad un incremento di studi sul tema del job crafting che, tuttavia, sono rimasti sostanzialmente isolati gli uni dagli altri, non rendendo possibile lo sviluppo di una analisi unica e di un modello teorico condiviso.

Questa mancata visione unitaria ha portato gli studiosi a notare incongruenze e conoscenze frammentarie con riferimento alle variabili antecedenti, ai processi e alle variabili conseguenti (Berg, Dutton e Wrzesniewski, 2013; citati in De Gennaro, Buonocore e Ferrara, 2017).

Altre perplessità riguardano le dinamiche temporali e gli aspetti culturali: il job crafting è stato definito come un processo dinamico ma sono pochi gli studi in letteratura che hanno osservato in un lungo periodo di tempo i suoi effetti (Berg, Dutton e Wrzesniewski, 2013; citati in De Gennaro, Buonocore e Ferrara, 2017).

Infine, la ricerca (Eguchi et al, 2016; De Beer, Tims e Bakker, 2016; citati in De Gennaro, Buonocore e Ferrara, 2017), non ha specificato se le differenze culturali possano avere o meno un impatto sulla percezione e sulle modalità di praticare job crafting.

1.1. ASPETTI DEFINITORI

Il termine *job crafting* nasce nel 2001 da Amy Wrzesniewski e Jane E. Dutton, per descrivere il rimodellamento del lavoro operato dal lavoratore stesso di propria iniziativa.

Dal verbo “to craft”, che significa letteralmente “creare, fare a mano, manipolare”, si definisce come job crafter quel lavoratore che sviluppa, in autonomia, diverse modalità di adattamento per bilanciare le richieste e le risorse lavorative con le proprie abilità ed esigenze (Martone, 2018).

L'introduzione di pratiche di job crafting significa lasciare i dipendenti liberi di adottare comportamenti volti ad apportare un cambiamento in ambito lavorativo, adattando il proprio lavoro con le proprie preferenze (motivazioni e passioni) e caratteristiche, personali e professionali, interessi e bisogni.

In questo modo si dà la possibilità di trasformare il lavoro da un'attività che potrebbe essere svolta passivamente sulla base di un mansionario stabilito dai superiori, in un lavoro che una persona ama, in quanto basato sulle sue aspettative (Martone, 2018).

Il job crafting consente quindi agli individui di dar forma alla propria identità e ai propri ruoli lavorativi attraverso la costruzione personale del proprio modo di lavorare e di conseguenza del proprio lavoro (Wrzesniewski e Dutton, 2001; citati in Di Fabio, 2020).

“Classici esempi di job crafting sono: la cassiera del supermercato che decide di dare consigli sulla spesa ai clienti, intanto, che «batte il conto», oppure gli addetti alle pulizie di un ospedale che decidono di partecipare al processo di guarigione dei malati rendendosi utili a supporto degli infermieri o dei portantini, o anche il consulente finanziario che propone al cliente consigli di strategia imprenditoriale, commerciale ed organizzativa etc.” (Martone, 2016). Può riguardare anche il caso di un personal trainer che predispone programmi di allenamento personalizzati assecondando le preferenze dei propri clienti, scegliendo contesti alternativi per praticare l'allenamento (Grant, 2007; citato in Buonocore, Salvatore e Russo, 2015).

Tutte queste sono iniziative di lavoro molto diverse tra di loro, ma sono accomunate dal fatto che permettono agli individui di definire il loro lavoro in coerenza con le loro aspirazioni e caratteristiche.

La definizione delle due autrici (Wrzesniewski e Dutton 2001; citate in Di Fabio, 2020) mette in rilievo l'aspetto di individualità del termine job crafting.

Tuttavia, altri autori (Brown e Duguid, 1991; Orlikowski, 1996; Orr, 1996, citati in Di Fabio, 2020) hanno evidenziato come il job crafting può anche essere un'attività collaborativa svolta da gruppi informali di dipendenti in cui i membri scelgono congiuntamente come modificare il lavoro per soddisfare i loro obiettivi condivisi.

In generale, gli individui nei gruppi di lavoro vivono eventi comuni, s'impegnano in processi di lavoro simili, comunicano e interagiscono regolarmente, condividono le conoscenze, e pertanto collaborano anche alla realizzazione di compiti e pratiche di lavoro (Ghitulescu, 2007; citato in Di Fabio, 2020).

Il collaborative crafting può essere un processo esplicito (ad esempio, si stabilisce chi completerà determinati aspetti di un compito) o, più frequentemente, implicito quando la pratica del lavoro viene scelta e

condivisa in modo informale tra i lavoratori (Brown e Duguid, 1991; Orlikowski, 1996; Orr, 1996, citati in Di Fabio, 2020).

L'individual crafting e il collaborative crafting non si escludono a vicenda, ma, al contrario, gli individui possono impegnarsi in entrambi.

L'incidenza e la forza del job crafting individuale rispetto al job crafting collaborativo sono influenzate dalle percezioni dei dipendenti in relazione all'ambiente di lavoro, dalle caratteristiche del lavoro stesso e dalle preferenze e dall'orientamento di un individuo verso il lavoro (Leana, Appelbaum, e Shevchuck, 2009; Wrzesniewski e Dutton, 2001; citati in Di Fabio, 2020).

Ad esempio, il personale che lavora da solo o svolge lavori che non sono influenzati da altri colleghi non vedrà la necessità di impegnarsi in un job crafting collaborativo. Al contrario, gli individui il cui lavoro coinvolge maggiormente gli altri potrebbero impegnarsi maggiormente nel collaborative crafting rispetto all'individual crafting (Wrzesniewski e Dutton, 2001; citati in Di Fabio, 2020).

Presupposto fondamentale affinché si possa realizzare la pratica del job crafting è che esso sia un processo che si verifichi in modo spontaneo e spesso inconsapevole da parte dei lavoratori.

L'iniziativa personale dei dipendenti, nel modificare il proprio lavoro, influenzandone le caratteristiche e raggiungere una maggiore soddisfazione lavorativa e personale, porta ad un ripensamento dei tradizionali processi di job design (Quacquarelli, 2016; citata in Ghiringhelli, 2016).

Il job design si riferisce al tipo di compiti e relazioni assegnate formalmente ad una persona da parte dell'organizzazione ed è stato ampiamente dimostrato come questo influenza la motivazione e soddisfazione dei lavoratori (Hackman e Oldham, 1980; citati in Ghiringhelli, 2016).

Secondo Tims e Bakker (2010; citati in Martone, Galanto, Monotonati, Ramponi, Righetti, Sciarponi, 2018), nel mondo del lavoro moderno le persone soffrono di una crescente insoddisfazione nei confronti del proprio lavoro: questo provoca stress ed un alto tasso di demotivazione; queste situazioni si riscontrano non soltanto per gli impiegati che svolgono ruoli più operativi, ma fanno riferimento a tutti i livelli aziendali.

Quando cresce la demotivazione professionale scende la produttività e si pensa che la soluzione migliore consista nel cercare un nuovo impiego di lavoro. Spesso ciò non occorre perché potrebbe essere sufficiente cambiare il modo in cui si svolgono i propri compiti, modificandone ad esempio

l'approccio o i contenuti, e in questo modo i lavoratori possono ritrovare motivazione, entusiasmo e passione per quello che fanno.

Se questa operazione non è condotta dall'alto (top-down) e in maniera replicata (one-size-fits-all), ma è affidata alla libera iniziativa del lavoratore siamo di fronte al job crafting.

Le persone, facendo leva sulle proprie conoscenze ed esperienze, modificano “dal basso” (bottom-up) il proprio ruolo, il modo di svolgere le proprie attività, le relazioni che hanno, al fine di aumentare la significatività del proprio lavoro (Berg, Dutton, e Wrzesniewski, 2013; citati in Ghiringhelli, 2016).

L'adozione di una metodologia di progettazione bottom-up (dal basso verso l'alto) porta ad un aumento della motivazione del personale per tre motivi (Martone, 2018):

1) l'apprezzamento da parte dei lavoratori sarà maggiore quando il lavoro sarà motivante.

L'apprezzamento dipende da tre condizioni, i cosiddetti «stati psicologici» (Birnbaum, Farh, Wong, 1986; citati in Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciaroni, 2018):

- la *significatività*: ovvero il valore che le persone attribuiscono a ciò che fanno sul lavoro.

Dipende da fattori interni (come auto-percezione di sé e del proprio compito) e da fattori esterni (ad esempio l'apprezzamento sociale di una professione).

Un'alta significatività viene generata ad esempio dalla remunerazione, dal numero di persone sotto la propria dipendenza, etc. Ma dipende anche da elementi più soggettivi legate alla propria percezione individuale (come il prestigio, il piacere, l'utilità sociale etc.);

- la *conoscenza dei risultati* aumenta la motivazione, perché permette di comprendere al lavoratore il grado di raggiungimento del proprio compito;
- la *responsabilità sul risultato finale* permette al lavoratore di decidere le azioni migliori per raggiungere il compito, adottando i necessari aggiustamenti.

2) la discrezionalità nel definire alcuni contenuti e modalità di svolgimento del proprio lavoro rende il personale più motivato. Questo può portare ad un migliore clima aziendale, a ridurre il rischio burn out (forma di stress

lavorativo, uno stato di esaurimento sul piano emotivo, fisico e mentale) e a sviluppare il senso di appartenenza.

La discrezionalità è fondamentale per la motivazione individuale perché permette ai lavoratori di sentirsi importanti, di poter esprimere una propria capacità progettuale, di poter influenzare il proprio ambito lavorativo, etc.

3) la modifica del ruolo della gerarchia si riferisce al fatto che il job crafting adotta una logica di progettazione dal basso (bottom-up): il lavoratore prende l'iniziativa di intervenire e partecipare alla definizione dei contenuti e delle modalità di svolgimento della propria mansione, proponendo lui stesso cambiamenti nell'organizzazione dei compiti sul lavoro (Hornung, Rousseau, Glaser, Angerer e Weigl, 2010; citati in Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciaroni, 2018).

Tra il job design e il job crafting l'elemento fondamentale che si modifica è la percezione della significatività del lavoro.

Il job design, attraverso una progettazione dall'alto verso il basso (top-down) è una struttura che parte dal vertice aziendale, il manager, che modella l'esperienza di significatività dei lavoratori attraverso l'identità, la varietà e il significato del compito.

Al contrario, nel job crafting (bottom-up) il processo è iniziato dal lavoratore che modella la sua esperienza di significatività attraverso i cambiamenti proattivi apportati ai suoi compiti, alle relazioni e percezioni associate al lavoro (Quacquarelli, 2016; citata in Ghiringhelli, 2016).

Quindi nel job crafting si inverte “l’onere della responsabilità” dell’organizzazione del lavoro, dove non è più il manager che deve farsi carico di trovare lavori adatti alle capacità dei dipendenti, stimolarli ed ottimizzare la distribuzione del peso del lavoro, ma sono gli stessi lavoratori ad occuparsi di questi aspetti.

Alle responsabilità dei manager si aggiungono anche le responsabilità individuali dei collaboratori che, nella misura in cui intervengono nel ridefinire il proprio compito in maniera autonoma, diventano anche responsabili della qualità dei risultati raggiunti e della loro produttività.

Questo incide sul modo di percepire la gerarchia, sul contenuto del lavoro e sulle decisioni aziendali, e cambiano di conseguenza anche i ruoli dei lavoratori, la percezione di sé, lo spazio di manovra e decisionale, etc.

Alcuni autori (Pangrazzi, 2013; Wrzesniewski, e Dutton, 2001; citati in Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciaroni, 2018) sostengono in aggiunta che il job crafting non debba essere negoziato con i

superiori. Ma spesso, nella realtà operativa delle grandi aziende, i manager non conoscono come i lavoratori hanno modificano il loro lavoro e passano inosservati i cambiamenti evoluti dei loro compiti.

Ma, per quanto il job crafting permetta al personale di evolvere il loro lavoro, agendo di propria iniziativa, non bisogna forzare i confini dei ruoli: i manager hanno il compito di organizzare il lavoro e determinare gli obiettivi aziendali, mentre ai lavoratori spetta la realizzazione di questi obiettivi, grazie alle loro capacità professionali e alla libera autonomia concessa a loro.

Il job crafting non si pone l'obiettivo di stravolgere le gerarchie e i ruoli aziendali, ma al contrario è uno strumento che è finalizzato ad utilizzare le risorse professionali, motivazionali e imprenditoriali presenti nei lavoratori in azienda, stimolandoli ad ottimizzare la propria prestazione proprio perché ne diventano i diretti responsabili.

Il confine tra l'autonomia dei lavoratori e una situazione di anarchia è molto sottile e non è così facile da distinguere.

La difficoltà è nel saper creare le condizioni ottime affinché, all'interno del coordinamento generale di un'azienda, i lavoratori possano definirsi liberi

di lavorare in autonomia e poter modificare il proprio contesto a seconda delle loro caratteristiche e preferenze.

Partendo dal presupposto che questo già accade nei contesti lavorativi, cioè i lavoratori spesso spontaneamente e inconsapevolmente modificano i propri compiti per renderli più coerenti alle proprie aspettative, starà poi ai manager e alle organizzazioni diventare consapevoli di come questo accade e coglierne le potenzialità.

È importante però capire e cercare di evitare eventuali rischi nel momento in cui un lavoro coerente con le aspettative personali di un individuo sia non coerente con le scelte strategiche dell'organizzazione aziendale.

1.2. DETERMINANTI PERSONALI E DI CONTESTO

Nel 2001 Wrzesniewski e Dutton (citati in Berdicchia, 2013) hanno affermato che gli individui sono motivati ad attivare comportamenti di job crafting perché spinti da tre categorie di bisogni: il bisogno di maggiore controllo sul proprio lavoro, ovvero di acquisizione di autonomia sull'attività svolta (*need of control*); il bisogno di creare e percepire un'immagine attrattiva della propria mansione e la costruzione di un'immagine positiva di sé (*positive self-image*) e il bisogno di sviluppare

relazioni e legami sociali, ovvero il bisogno di relazionarsi con colleghi o amici, ed eventuali partner esterni (*need for connection*) (Berdicchia, 2013). Partendo da questi bisogni, la letteratura ha individuato le determinanti del job crafting in grado di generare una spinta motivazionale per poter intraprendere tali attività.

In generale, le motivazioni che spingono gli individui ad intraprendere pratiche di job crafting derivano da situazioni di insoddisfazione sul luogo di lavoro (Wrzesniewski e Dutton, 2001).

Per far fronte a questa insoddisfazione, alcuni individui possono provare a modificare la propria attività lavorativa, mentre altri cercano di soddisfare i propri bisogni intervenendo su altri aspetti della propria vita (Caldwell e O'Reilly, 1990; citati in De Gennaro, Buonocore e Ferrara, 2017).

La letteratura più recente distingue le determinanti del job crafting in “personali” e “contestuali” (Quinlan, 2014; citato in De Gennaro, Buonocore e Ferrara, 2017):

- le determinanti *personali* del job crafting (come, ad esempio, la personalità proattiva o l'orientamento all'azione) sono riconducibili a tratti della personalità degli individui che hanno un effetto sui

comportamenti dei singoli (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti e Schaufeli, 2007; citati in De Gennaro, Buonocore e Ferrara, 2017);

- le determinanti *contestuali* (come, ad esempio, l'autonomia e l'insicurezza sul lavoro), si riferiscono invece alle condizioni dell'ambiente dove si svolgono le attività lavorative (Oldham e Cummings, 1996; Shalley e Gilson, 2004; Vera e Crossan, 2004; citati in De Gennaro, Buonocore e Ferrara, 2017).

1.2.1. Le determinanti personali

Petrou e Demerouti (2010; citati in De Gennaro, Buonocore e Ferrara, 2017), hanno suggerito che la personalità dei lavoratori rappresenta un ruolo chiave nel determinare comportamenti di job crafting.

La personalità degli individui può essere orientata alla promozione (promotion focus), generando comportamenti di crescita professionale e personale; oppure un orientamento alla prevenzione (prevention focus) quando gli individui sono guidati dal desiderio di stabilità e sicurezza.

Anche Lyons (2008; citato in De Gennaro, Buonocore e Ferrara, 2017), ha affermato che gli individui che sono orientati e in grado di evolversi,

predispongono una maggiore “prontezza al cambiamento” e di conseguenza questi comportamenti influenzano la pratica di job crafting.

L’orientamento alla promozione genera più frequentemente e direttamente comportamenti proattivi sui luoghi di lavoro.

Infatti, sullo stesso filone di ricerca, altri studiosi (tra cui Bakker nel 2012; citato in De Gennaro, Buonocore e Ferrara, 2017) hanno individuato che la personalità proattiva è un’altra determinante personale del job crafting.

La personalità proattiva fa riferimento a un’attitudine comportamentale che permette agli individui di prendere iniziative al fine di risolvere i problemi che possono verificarsi sul luogo di lavoro (Dickens, Riley e Wilkinson, 2010; citati in De Gennaro, Buonocore e Ferrara, 2017). I lavoratori con personalità proattiva sono costantemente orientati alla ricerca di nuove opportunità mostrando intraprendenza e spirito di iniziativa (Bateman e Crant, 1993; citati in De Gennaro, Buonocore e Ferrara, 2017).

Elliot e Thrash (2002; citati in De Gennaro, Buonocore e Ferrara, 2017) hanno studiato la relazione tra la personalità proattiva e le performance sul lavoro secondo il modello AAT (Approach/Avoidance Temperament): gli ambienti di lavoro che riescono ad attivare stimoli positivi favoriscono comportamenti di job crafting (Elliot e Thrash, 2010; citati in De Gennaro,

Buonocore e Ferrara, 2017), mentre, in contesti lavorativi dove sono presenti stimoli negativi, gli individui si sentiranno chiusi, inibiti e poco motivati.

Un'altra determinante che incide sul job crafting è il work engagement, associato positivamente alle performance individuali ed organizzative (Bakker, 2011; Bakker e Demerouti, 2008; Christian, Garza e Slaughter, 2011; citati in De Gennaro, Buonocore e Ferrara, 2017).

Il work engagement è definito in termini di “elevata livelli di energia e di coinvolgimento sul lavoro” (Bakker, Albrecht e Leiter, 2011; citati in De Gennaro, Buonocore e Ferrara, 2017); esso genera emozioni positive come ad esempio la felicità, l'entusiasmo (Fredrickson, 2001; citato in De Gennaro, Buonocore e Ferrara, 2017).

Infine, tra le determinanti personali del job crafting risulta rilevante lo studio sul giudizio di auto-efficacia, ovvero al giudizio di probabilità da parte del singolo individuo in merito alle possibilità di successo sul proprio lavoro (Vough e Parker, 2008; citati in De Gennaro, Buonocore e Ferrara, 2017).

L'auto-efficacia è positivamente correlata a comportamenti proattivi sul posto di lavoro, come ad esempio una maggiore iniziativa personale (Tims

e Bakker, 2010; citati in De Gennaro, Buonocore e Ferrara, 2017) e con comportamenti di coping proattivo (come strategie e comportamenti messi in pratica per anticipare e reagire a fattori di stress cercando di limitarne gli effetti sulla propria vita personale) (Salanova, Bakker e Llorens, 2006; citati in De Gennaro, Buonocore e Ferrara, 2017).

Un aspetto negativo che potrebbe conseguire è un'eccessiva percezione di auto-fiducia, generando possibilità di comportamenti free-riding sul lavoro (Vancouver, Thompson, Tischner e Putka, 2002; citati in De Gennaro, Buonocore e Ferrara, 2017).

1.2.2. Le determinanti di contesto

Secondo Wrzesniewski e Dutton (2001; citati in De Gennaro, Buonocore e Ferrara, 2017) una determinante di contesto del job crafting è l'autonomia nello svolgimento di compiti, intesa come condizione di indipendenza da parte del lavoratore rispetto ai capi o colleghi (Bakker, Demerouti, Euwema, 2005; citati in De Gennaro, Buonocore e Ferrara, 2017). I lavoratori sono spinti ad attivare comportamenti di job crafting perché percepiscono il bisogno di esercitare un maggiore controllo sul proprio lavoro.

Gli individui con maggiori interdipendenze rispetto a colleghi o superiori hanno più vincoli e meno libertà per attivare comportamenti di job crafting (Ghitulescu, 2007; citato in De Gennaro, Buonocore e Ferrara, 2017).

Un'altra variabile di contesto è la job insecurity. Secondo Cheng e Chan (2008) gli individui che percepiscono precarietà ed insicurezza sul lavoro avvertono un maggiore bisogno di modificare la propria attività lavorativa e i confini relazionali della stessa. La percezione di job insecurity è spesso associata ad un indebolimento dei rapporti di fiducia con il management, ad una volontà di turnover e ad una riduzione delle performance (Cheng e Chan, 2008; citati in De Gennaro, Buonocore e Ferrara, 2017).

Si comprende come le variabili di contesto che determinano i comportamenti di job crafting si basano inevitabilmente sulle relazioni interpersonali con capi e colleghi nel contesto lavorativo.

Il feedback, ad esempio, rappresenta uno strumento con cui i manager comunicano con i propri dipendenti e può rivelarsi utile per fornire risposte alle attività di job crafting intraprese negli ambienti di lavoro (Bakker, 2005; citato in De Gennaro, Buonocore e Ferrara, 2017). Parker, Bindl e Strauss, (2010; citati in De Gennaro, Buonocore e Ferrara, 2017) hanno affermato che i riscontri positivi generano energia ed entusiasmo nei

lavoratori e creano quindi motivazione che alimenta comportamenti proattivi sul lavoro.

Anche la fiducia è considerata una variabile ad incrementare pratiche di job crafting in quanto favorisce le condizioni di benessere psico-sociali e crea le premesse per comportamenti creativi ed originali (Clegg e Spencer, 2007; citati in De Gennaro, Buonocore e Ferrara, 2017).

Abrahams (2014; citato in De Gennaro, Buonocore e Ferrara, 2017) ha classificato le determinanti del job crafting in tre categorie sulla base del modello Job Demands-Resource di Bakker e Demerouti (2007): job resource, personal resource e job demand.

Le job resource (risorse lavorative) sono tutti quegli aspetti fisici, psicologici, sociali o organizzativi del lavoro che sono funzionali per raggiungere gli obiettivi lavorativi e stimolano la crescita personale, l'apprendimento e lo sviluppo. Rientrano, ad esempio: il controllo percepito sul lavoro, la partecipazione alla presa di decisione, l'autonomia (Tims e Bakker, 2010), la varietà del compito lavorativo, il supporto e le relazioni di interdipendenza con i colleghi (Bakker et al., 2005), il riscontro da parte del superiore e l'ambiente di lavoro (Dierdorff e Morgeson, 2007; citati in De Gennaro, Buonocore e Ferrara, 2017).

Le personal resource (risorse personali) determinano comportamenti di job crafting e sono la personalità proattiva (Bakker et al., 2012), il work engagement (Ghitulescu, 2007) e il giudizio di auto-efficacia (Tims e Bakker, 2010).

Le job demand (domande lavorative), invece, sono tutti quegli aspetti fisici, sociali e organizzativi del lavoro che richiedono all'individuo uno sforzo fisico e mentale per la loro realizzazione.

Non sono necessariamente negative ma possono trasformarsi in un fattore di stress quando richiedono uno sforzo elevato che il dipendente non è in grado di sostenere. Tra queste, ad esempio, rientrano: il carico di lavoro, la complessità delle mansioni (Ghitulescu, 2007), dato che compiti eccessivamente complessi spingono i dipendenti a non praticare job crafting e a scoraggiarsi sul posto di lavoro (Kottwitz, 2013; citato in De Gennaro, Buonocore e Ferrara, 2017), il conflitto lavoro-famiglia, le condizioni fisiche di lavoro, etc.

Altri studiosi (citati in De Gennaro, Buonocore e Ferrara, 2017) hanno ipotizzato anche che la decision latitude (Humphrey, Nahrgang e Morgeson, 2007; Lyons, 2008; Leana, 2009), la complessità dei compiti (Ghitulescu, 2007) e le sfide lavorative (Berg et al., 2010) determinano comportamenti

di job crafting, perché rappresentano uno stimolo proattivo a modificare la propria mansione (Ghitulescu, 2007; Berg et al., 2010).

Infine, Niessen e altri colleghi (2016), ispirandosi al modello di Wrzesniewski e Dutton (2001), hanno dimostrato che il bisogno di migliorare l'immagine sociale della propria mansione sia una delle determinanti più importanti per l'inizio di pratiche di job crafting.

1.3. DIFFERENZE CON LA PROATTIVITÀ AL LAVORO

Per realizzare un metodo di job crafting efficace ed efficiente è necessario che i lavoratori abbiano determinate caratteristiche che li qualificano come gli individui più adatti per diventare dei *job crafter*.

I job crafter sono persone che devono avere un orientamento proattivo, cioè sono propense ad impegnarsi di loro iniziativa sul lavoro.

Al contrario, i lavoratori che hanno un atteggiamento reattivo, cioè che tendono a reagire a tutto ciò che capita loro, non sempre si dimostrano pronte al job crafting. È chiaro, inoltre, che gli individui del tutto passivi alle richieste provenienti dagli ordini superiori si riveleranno totalmente inadeguati (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciaroni, 2018).

Non bisogna però confondere erroneamente il job crafting con la proattività.

La proattività è la capacità di anticipare i problemi o esigenze relative all'operatività del proprio lavoro per riuscire ad organizzarlo nel migliore dei modi. È una modalità orientata al cambiamento e all'auto-iniziativa, nelle situazioni nei luoghi di lavoro (Bakker, Tims, e Derks, 2012; citati in Ghiringhelli, 2016).

Questo tipo di abilità è strettamente connessa al contesto professionale, perché sviluppando questa competenza, si riescono a trovare modi incisivi e tempestivi per affrontare ogni situazione. La capacità di porre questioni in modalità anticipatoria permette di essere pronti per affrontarle al meglio e in maniera più flessibile.

Tempestività, però, non deve portare ad un atteggiamento sbrigativo e superficiale, volto esclusivamente a incrementare la velocità di una risposta ma non la sua efficacia. La reattività è sicuramente un elemento importante nello svolgimento di qualunque attività lavorativa, perché porta a sviluppare anche altre caratteristiche, quali l'istinto e il ragionamento.

La proattività, quindi, attiene alla sfera dei tratti di personalità, mentre il job crafting rientra nella sfera dei comportamenti.

Gli individui con una personalità proattiva sono inclini a cambiare intenzionalmente l'ambiente che li circonda. Infatti, alcuni studi (Bakker, Tims, e Derks, 2012; citati in Ghiringhelli, 2016) individuano la personalità proattiva come predecessore del Job Crafting.

È chiaro che gli individui, generalmente più inclini alla proattività, non lavoreranno meglio dei colleghi, generalmente più abituati a conformarsi semplicemente agli ordini, se il contesto lavorativo non favorisce e premia comportamenti proattivi nei luoghi di lavoro (tramite appunto le pratiche di job crafting).

Tutto ciò implica che il job crafting, pur essendone indiscutibilmente collegato, è diverso dalla personalità proattiva.

Tuttavia, non è la sola personalità a riuscire a portare l'azione di job crafting, ma sarà un ambiente e un contesto di lavoro che renderanno possibile e metteranno in atto la spinta a favorire la trasformazione di questa azione in proattività sul lavoro.

È innegabile quindi capire che il ruolo delle caratteristiche formali del lavoro sono importanti nel determinare la possibilità di intraprendere o meno dei cambiamenti proattivi nei diversi contesti.

Il job crafting, infatti, avviene in uno specifico contesto che può limitare o al contrario stimolare la percezione di avere l'opportunità di poter cambiare i confini del proprio ruolo.

Alcuni studi (Berg, Wrzesniewski, e Dutton, 2010; citati in Ghiringhelli, 2016), suggeriscono che la percezione individuale di avere un margine di libertà nel modificare il proprio lavoro e i propri compiti non riflette unicamente le caratteristiche del livello di inquadramento formale di cui si fa parte.

Per esempio, se un lavoratore, che gode di una certa autonomia e discrezionalità, si trova in un contesto in cui non ha la percezione di avere grandi margini di azione o manovre, probabilmente avrà un orientamento al job crafting minore rispetto ad un'altra persona in cui le prescrizioni formali del suo ruolo siano più rigide ma che si trova in un contesto in cui la percezione di poter agire sul proprio ruolo siano maggiori.

È importante uscire dalla prospettiva individualista e spostarsi su quella organizzativa in maniera tale da analizzare quali sono le caratteristiche contestuali e della mansione che agiscono maggiormente sul job crafting.

Un altro luogo comune è relativo al fatto che job crafting ed engagement rappresentano lo stesso significato.

Con work engagement si intende “uno stato mentale positivo e di soddisfazione nei confronti del proprio lavoro caratterizzato da vigore, dedizione e assorbimento” (Schaufeli, Salanova, Gonzàles-Romà e Bakker, 2002; citati in Ghiringhelli, 2016).

Il work engagement è una determinante del job crafting ma la differenza sostanziale tra il primo e il secondo è che il work engagement è uno stato mentale, mentre il job crafting riguarda l’azione.

Il vigore è caratterizzato da alti livelli di energia e resistenza mentale durante il lavoro; la dedizione da un senso di importanza, entusiasmo, orgoglio e sfida; l’assorbimento, si caratterizza invece per sentirsi completamente concentrati e assorti nel proprio lavoro.

Si può sintetizzare dicendo che l’engagement è quindi un risultato che conseguente al job crafting.

Quando gli individui modificano alcuni aspetti del proprio lavoro, rendendolo per loro più significativo e motivante, si sentiranno più coinvolti ed impegnati con l’organizzazione e, di conseguenza, il work engagement aumenterà (Quacquarelli, 2016; citato in Ghiringhelli, 2016).

2. IL JOB CRAFTING IN AZIENDA

Il job crafting può essere descritto come un progetto di riorganizzazione aziendale, tramite il quale si vuole ottenere maggiore efficacia ed efficienza in riferimento alle performance lavorative. Esso si qualifica come un modello di riprogettazione organizzativa che, grazie alle capacità dei lavoratori di ridefinire i loro compiti e la propria mansione, permette di ottimizzare gli assetti organizzativi generali (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciarponi, 2018).

Da un punto di vista “simbolico”, il job crafting ha il potere di elevare il ruolo dei lavoratori e di conseguenza di responsabilizzarli sui risultati finali ottenuti.

La qualità del re-design trae dei benefici positivi da una soluzione gestita direttamente dai lavoratori stessi: infatti, la conoscenza che essi hanno della realtà lavorativa e delle diverse implicazioni ad essa collegate fa sì che le soluzioni possano risultare migliori, più efficaci ed efficienti, al contrario di una gestione che avviene da parte di coloro che non hanno una piena e razionale visione del contesto lavorativo di riferimento.

Quindi, mediante il coinvolgimento dei lavoratori nei processi di riorganizzazione si possono ottenere risultati positivi su tanti e diversi aspetti.

È però opportuno tenere sempre in considerazione la possibile presenza dell'insorgere del rischio di opportunismo: ecco perché è importante che le pratiche di job crafting non si realizzino al di fuori di un coordinamento aziendale (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciarponi, 2018).

Ovviamente bisognerà comprendere le cause e le modalità di come la disorganizzazione aziendale potrà generare inefficienza e scarsa efficacia, con conseguenze negative e malessere lavorativo. Sarà quindi necessario eliminarla, per rendere i lavoratori più soddisfatti e motivati, e al tempo stesso far diventare l'azienda più performante.

La disorganizzazione nasce da molteplici cause sulle quali è possibile effettuare diversi interventi di riorganizzazione, nella logica di job crafting.

Le principali criticità, sulle quali è possibile intervenire per ottimizzare la gestione, sono (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciarponi, 2018):

a) la mutevolezza dei contenuti del lavoro;

- b) le gerarchie deboli;
- c) i limiti conoscitivi dei manager;
- d) lo squilibrio tra risorse e richieste di lavoro;
- e) la situazione economica.

a) Mutevolezza dei contenuti del lavoro

Come già accennato all'inizio del capitolo precedente, la velocità del cambiamento nell'economia moderna è in continua crescita, le innovazioni che avvengono a livello di prodotto e di processo sono costanti, i modelli organizzativi e le regole di mercato sono sempre in evoluzione, e la risposta da parte delle imprese a questi continui e mutevoli cambiamenti è la flessibilità.

Da un punto di vista organizzativo, la flessibilità è definita come la "capacità di un'organizzazione di adattarsi all'ambiente mutevole, attraverso la variazione dei contenuti delle prestazioni lavorative (mansioni e compiti assegnati ai lavoratori), degli assetti strutturali e della cultura aziendale" (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciarponi, 2018; pagina 160).

Questa spinta al nuovo determina una costante mobilitazione di personale, risorse, energie, conoscenze e competenze aziendali, che portano nel loro insieme ad un cambiamento continuo dei compiti individuali e del loro contenuto.

Secondo gli imprenditori la flessibilità è considerata come un fattore di competitività, che permette all'impresa di far fronte alle fluttuazioni della domanda, ai cambiamenti legati all'innovazione tecnologica e alle preferenze dei consumatori.

Quindi flessibilizzare il lavoro significa rendere variabili le caratteristiche, in termini di tempi, luoghi, condizioni di esercizio e regole lavorative.

“Lo scopo della flessibilità è di realizzare una maggiore efficienza mediante la riduzione dei costi di produzione, l'accelerazione dei processi di cambiamento e la gestione efficiente dei processi produttivi” (Barbier e Nadel, 2003; citati in Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciarponi, 2018; pagina 161).

Sicuramente possiamo considerare la flessibilità una soluzione al sorgere di problemi come la noia, la monotonia e/o la ripetitività sul lavoro. Però esiste anche un rovescio della medaglia, ovvero il cambiamento continuo

dei compiti può generare allo stesso tempo incertezza e disorientamento sul contenuto del lavoro da svolgere parte dei dipendenti.

È quindi chiaro che le imprese richiedono flessibilità ai loro lavoratori perché è lo stesso mercato che induce questi effetti e le aziende non possono e non sono in grado di governarli a loro piacimento, ma dovranno adattarsi di conseguenza ad essi; tuttavia, saranno le stesse organizzazioni che possono decidere come e in che modo approcciarsi alla flessibilizzazione nell'azienda.

Osservando il modello top-down sul lavoro (dall'alto verso il basso: dove sono i manager a prendere le decisioni sui compiti da effettuare e, solo successivamente, verranno trasmessi ai livelli operativi inferiori) si percepisce come questo permetterà all'azienda di adeguarsi al cambiamento tecnologico e alle richieste di mercato rapidamente e in modo efficiente. Tuttavia, questa visione troppo verticistica, metterà in continua discussione i dipendenti, che dovranno passivamente adeguarsi alle direttive.

Bisogna tenere sempre presente che gli interventi che avvengono nell'organizzazione del lavoro, suscitano sempre delle reazioni nei lavoratori, ovvero sono possibili dei fenomeni di resistenza che ostacoleranno il cambiamento.

Una soluzione a queste forme di resistenza è il coinvolgimento dei lavoratori nell'assumere delle decisioni in termini di compiti e mansioni nei processi di job design fin dall'inizio della loro progettazione. Questo diminuirebbe il senso di disorientamento dei lavoratori e potrà aumentare le conoscenze con cui l'organizzazione effettuerà gli interventi di riprogettazione.

Infatti, nella maggioranza dei casi, sono gli stessi lavoratori che hanno conoscenze e competenze più approfondite e dirette sui processi lavorativi, rispetto a chi impartisce unicamente ordini dall'alto.

Ed è per questo che il modello di job crafting aiuta ad anticipare i conflitti, le resistenze e le inefficienze, cercando di eliminarli prima del loro sorgere nel contesto lavorativo.

Infatti, i collaboratori che verranno coinvolti come protagonisti del cambiamento, saranno di conseguenza più attivi e propensi ad accettarlo di buon grado (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciarponi, 2018).

b) Gerarchie deboli

“La gerarchia è lo strumento principale di regolazione dei rapporti all’interno delle organizzazioni” (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciarponi, 2018; pagina 162).

Il significato di gerarchia viene messo però in crisi dai nuovi modelli organizzativi e dall’affermarsi dagli innovativi valori della società che marginalizzano l’importanza e il ruolo dei capi.

Ad esempio, le strutture organizzative «a matrice», nelle quali sono presenti gerarchie multiple, pongono i dirigenti aziendali di fronte alla difficoltà della presenza di altri capi che ne limitano il ruolo e il prestigio.

Invece, le forme di gerarchia piatta (prive di un senso verticistico) portano i capi a supervisionare numerosissimi collaboratori, con la conseguenza negativa di un basso impatto su ciascuno di essi.

Oltre ai modelli organizzativi, anche i nuovi valori, come la partecipazione, la democrazia, e l’ascolto si modificano. Essi hanno un ruolo importante nella regolazione nei rapporti e nelle relazioni sociali, andando poi ad indebolire il ruolo della gerarchia nella società moderna.

L’effetto che producono congiuntamente i nuovi modelli organizzativi presenti in azienda e i nuovi e moderni valori, fa sì che sul contesto di

lavoro si incontrino sempre più spesso leader deboli, che esercitano uno scarso influsso sui propri collaboratori.

I leader deboli sono caratterizzati da (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciarponi, 2018):

- un'eccessiva focalizzazione sulle procedure: è importante formalizzare e standardizzare i processi aziendali, però un esubero di questi potrebbe portare ad un controllo eccessivo delle persone e può indebolire la creatività e la motivazione del personale. Il leader debole, che ha poca fiducia in sé stesso, tende a focalizzarsi sulle procedure e delega a quest'ultime le responsabilità che non sa assumersi;
- difficoltà a lavorare in gruppo: tendono ovvero a lavorare e perseguire i risultati da soli. La difficoltà di relazionarsi con i loro collaboratori porta i leader deboli ad isolarsi e di conseguenza non riescono a far crescere i loro dipendenti in termini di opportunità e limitano le loro capacità di azione;
- cercano il consenso da tutti: l'insicurezza dei leader li porta a cercare di piacere a tutti, ma questo rischia di nascondere le capacità di giudizio e criticità quando si tratta di gestire il business e le scelte

aziendali. È definito come indice di debolezza la continua ricerca di conferme negli altri e non in sé stessi;

- rifiutano il cambiamento: rimangono attaccati alle tradizioni e questo crea un clima negativo e poco produttivo. Il cambiamento, al contrario, rimette in discussione ruoli e relazioni, e questo spaventa il capo debole. È importante capire e diffondere a livello aziendale che l'innovazione è una condizione imprescindibile per il successo dell'impresa;
- non hanno rispetto per il tempo dei collaboratori: ad esempio, trattenere i collaboratori oltre l'orario di ufficio non è un sintomo di forza, ma bensì si rivela come una debolezza. Il capo insicuro, infatti, tende a prolungare i tempi di lavoro, anche dove non è necessario, perché il tempo è usato contro l'indecisione, ma ciò avviene a scapito del benessere dei lavoratori;
- vivono negativamente gli errori: vanno in crisi e non riescono a considerarli come opportunità di crescita. Al contrario, gli errori e le sconfitte sono parte integrante del processo di lavoro, e devono cercare di sfruttarli per crescere.

Non c'è dubbio che nei nuovi e moderni contesti lavorativi attuali la gerarchia si stia modificando. Ed è proprio in questo contesto che può prosperare il job crafting: la presenza di una gerarchia inadeguata spinge i collaboratori a prendere l'iniziativa, cercando di sostituire le carenze manageriali della leadership aziendale.

Ovviamente, in presenza di leader forti, e non deboli, si potrà comunque praticare il job crafting, però con metodologie, pratiche e tempistiche diverse (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciarponi, 2018).

c) Squilibrio tra risorse e richieste di lavoro

Bakker e Demerouti (2007; citati in Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciarponi, 2018; pagina 164) introducono il concetto di “squilibrio tra le richieste che le organizzazioni fanno agli individui e le risorse di cui questi ultimi dispongono per affrontarle”.

Le richieste sono le prestazioni lavorative che il lavoratore deve offrire; mentre le risorse consistono nelle capacità (fisiche, psicologiche, sociali, organizzative o imprenditoriali) che permettono al collaboratore di soddisfare le richieste.

Esempi di quest'ultime sono la formazione, il coaching, l'autonomia, un'adeguata dotazione strumentale etc., grazie alle quali i lavoratori possono svolgere i loro compiti (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciarponi, 2018).

Questa teoria prende il nome di modello Job Demand-Resources (JD-R) e definisce che “quando i lavoratori si trovano ad affrontare richieste di lavoro troppo impegnative, rispetto alle risorse a loro disposizione vanno sotto stress da lavoro” (Hobfoll, 1989; citato in Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciarponi, 2018; pagina 164).

Il JD-R postula che, a qualsiasi livello, i lavoratori possono entrare in difficoltà quando ritengono di non possedere le qualità necessarie per soddisfare le aspettative, a causa della loro mancanza di competenze; o di non essere in grado di ottenere un esito positivo dalle loro azioni; o ancora pensano che il compito a loro affidato sia sottostimato rispetto alle proprie abilità e competenze/conoscenze (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciarponi, 2018).

d) Situazione economica e sociale

Spesso nei paesi occidentali, la situazione economica e sociale non permette alle aziende né di offrire grandi prospettive di carriera ai lavoratori, né di effettuare importanti investimenti sul personale.

Di conseguenza, la mancata soddisfazione delle aspettative da parte dei lavoratori produce conseguenze negative, come scoraggiamento e demotivazione.

Sarà quindi necessario trovare risposte adeguate, che abbiano due caratteri: ovvero strumenti che siano stabili nel tempo (strutturali) ed abbiano un costo contenuto o pari allo zero, dato la carenza di risorse.

I metodi che corrispondono a questi due caratteri sono (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciarponi, 2018):

- le carriere orizzontali: che corrispondono al passaggio da un ruolo ad un altro equivalente, nella stessa unità organizzativa o in un'altra diversa, a parità di trattamento economico.

L'effetto motivazionale e positivo derivante dallo strumento delle carriere orizzontali consiste nella diversificazione professionale, nella novità e nella crescita del proprio potenziale lavorativo. Questo

comporta una maggiore significatività, curiosità e varietà nel lavoro attuale e più opportunità professionali nel futuro per il lavoratore;

- i benefit non economici: sono vantaggi che, pur non modificando il livello remunerativo dipendenti, intervengono sul loro grado di soddisfazione nell'ambito lavorativo, sulla loro work-life balance (equilibrio tra la vita privata e il lavoro), sulla formazione, ecc.

Il job crafting rientra nella categoria dei benefit non economici, infatti, è uno strumento che eleva la motivazione senza poi dare benefici remunerativi.

e) Resistenza al cambiamento

Non bisogna sottovalutare l'attitudine e la capacità dell'uomo di resistere al fenomeno del cambiamento, il quale potrebbe portare ad aggravare una situazione disorganizzata all'interno di un ipotetico contesto lavorativo aziendale.

Le ragioni per le quali i lavoratori possono resistere sono tra le più disparate: potrebbe essere dovuto per esempio dalla loro pigrizia o per il timore di pensare di non essere adeguati al nuovo contesto lavorativo. Ma la resistenza al cambiamento potrebbe arrivare anche dai manager aziendali

che temono di poter perdere il loro potere e le posizioni acquisite e consolidate nel tempo.

Ai giorni d'oggi però, il tasso di cambiamento si è andato ad alzare e i tempi che intercorrono tra una modifica e l'altra si sono ridotti in tempi molto brevi. Questo fenomeno è dovuto ai continui e diversi cambiamenti dei gusti dei consumatori e alle modifiche tecnologiche che avvengono in tempi sempre più brevi. Di conseguenza, il cambiamento, da evento straordinario, si è trasformato in un avvenimento quotidiano.

Si pensa che per ridurre l'atteggiamento di resistenza da parte dei dipendenti, occorre comunicare bene e chiaramente gli obiettivi e il contenuto del cambiamento, coinvolgendo le persone fin dai primi momenti di progettazione.

Il job crafting realizza appunto un intervento di organizzazione di job design, che coinvolge i lavoratori fin dall'inizio del processo (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciarponi, 2018).

Per la progettazione del lavoro, che avviene generalmente attraverso un approccio di tipo top-down, sarebbe preferibile, al contrario, un approccio alternativo, in cui i dipendenti partecipano attivamente al processo (bottom-up, dal basso verso l'alto), il quale potrebbe far ridurre al minimo la

resistenza al cambiamento, accettandolo con minor diffidenza e maggiore dinamismo ed entusiasmo all'interno dell'azienda (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciarponi, 2018).

2.1 IL JOB IDENTITY MODEL

La ricerca fino agli anni '90 del secolo scorso non aveva preso in considerazione il divario presente tra il lavoro teorico e il lavoro effettivo: si era trascurato il modo in cui il lavoro veniva concretamente svolto all'interno delle aziende (De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017).

Darrah (1992; citato in De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017) ha definito il concetto di lavoro di quegli anni come una "dark side", ovvero una scatola nera, in cui risultava difficile studiare le reali dinamiche comportamentali dei dipendenti.

Infatti, un aspetto oscuro della pratica del job crafting è quello legato ai rischi potenziali dovuti all'iniziativa personale dei collaboratori, quando questa metodologia non rientra nelle logiche e nelle strategie generali e appropriate delle organizzazioni aziendali.

I rischi legati al "dark side" del job crafting consistono nel non rispetto della politica e delle procedure, nel disallineamento rispetto all'immagine

aziendale e nella divergenza tra gli interessi personali e gli obiettivi aziendali. Sono proprio questi problemi che fanno sì che il job crafting non possa essere ignorato, ma debba, al contrario, essere gestito e tenuto sotto osservazione in azienda (Ghiringhelli, 2016).

Wrzesniewski e Dutton, nel 2001, hanno fatto luce su questa “scatola nera” proponendo il Job Identity Model. Si tratta di un “modello teorico secondo il quale gli individui possono intervenire in modo proattivo per modificare i contenuti del proprio lavoro, così da renderlo compatibile con le proprie caratteristiche personali”. E da qui si è introdotto il concetto di job crafting e di job crafter (De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017; pagina 5).

Sempre Wrzesniewski e Dutton (2001; citati in Ghiringhelli, 2016) individuano tre tipologie di cambiamenti che gli individui potranno deliberatamente introdurre nelle loro mansioni e che riguardano: il compito che le persone devono realizzare; le relazioni che si instaurano nei contesti lavorativi; e le percezioni o l’atteggiamento cognitivo verso il loro lavoro da svolgere, riformulando il pensiero sui loro compiti o su altri aspetti generali di quest’ultimi.

Il job crafting viene, quindi, inteso come la possibilità, da parte dei singoli collaboratori, di intervenire sul proprio lavoro attraverso tre tipologie di comportamenti (De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017):

- *task crafting*;
- *relational crafting*;
- *cognitive crafting*.

Queste tre diverse opportunità di job crafting non sono pratiche che possono essere utilizzate in alternativa tra di loro, ovvero non si sovrappongono e non si eliminano a vicenda. Infatti, nella maggior parte delle volte, gli interventi di personalizzazione del lavoro da parte degli individui si sviluppano e passano attraverso tutte e tre le modalità, impattando a più livelli (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciarponi, 2018).

2.1.1. Task crafting

Il task crafting è la più importante modalità di personalizzazione della mansione da parte del lavoratore, al quale viene concessa la possibilità di rimodellare il contenuto della mansione del proprio lavoro (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciarponi, 2018).

Il task crafting prevede interventi che modificano i confini della propria mansione, in modo tale da aggiungere o eliminare alcuni compiti, rispetto a quelli preesistenti (De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017).

I lavoratori, quindi, agiscono sulla propria mansione modificando ad esempio: gli ambiti di responsabilità (come riprogettare i compiti, aggiungendovene altri, per aumentarne la complessità); modificando i tempi di realizzazione ed esecuzione del lavoro da svolgere; dedicando maggiore energia ed attenzione ad alcuni compiti rispetto che ad altri, ritenendoli per esempio più significativi ed impegnativi nella realizzazione (Ghiringhelli, 2016).

“Un esempio è dato da un insegnante di storia appassionato di musica che decide di inserire nel programma di studio l’ascolto di canzoni, per migliorare il processo di apprendimento dei propri studenti, rendendo al contempo il suo lavoro più interessante e stimolante” (Berg, 2013; citato in De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017; pagina 5).

Oppure un altro esempio “può riguardare il caso di un personal trainer che predispone programmi di allenamento personalizzati assecondando le preferenze dei propri clienti, anche scegliendo contesti alternativi per

praticare l'allenamento" (Grant, 2007; citato in Buonocore, Salvatore, Russo, 2015; pagina 54).

Un intervento di task crafting avviene quando i dipendenti creano un lavoro diverso da quello che normalmente viene assegnato loro, modificando la quantità di compiti svolti o il tipo di attività svolte in precedenza (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciarponi, 2018).

Ovviamente non tutti i mestieri sono, in egual modo, adatti alla pratica di task crafting: per esempio, i compiti molto strutturati possono avere limitati margini di personalizzazione e di cambiamento, come la catena di montaggio che offre appunto limitate opportunità di modifiche. Eppure, anche in questi casi, dove il lavoro è strutturato e si può immaginare come poco personalizzabile, esiste un margine di libertà: riprendendo l'esempio sopra citato, nel caso degli operai che lavorano nella catena di montaggio, potranno magari dedicarsi alla manutenzione delle macchine con le quali lavorano tutto il giorno, essendo poi in grado di far fronte da soli ad imprevisti, incongruenze o interruzioni (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciarponi, 2018).

Oltre alla tipologia di lavoro, che potrebbe non essere perfettamente correlata e in linea alla possibilità di praticare task crafting, bisogna anche

pensare che non tutti i lavoratori siano adatti a mettere in atto questo tipo di pratiche, perché, ad esempio, non possiedono le capacità tecniche necessarie per attuarle o perché non desiderano assumersi determinate (e ulteriori) responsabilità in aggiunta a quelle già preesistenti (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciarponi, 2018).

Nella maggioranza dei casi, i dipendenti si guadagnano la libertà di scegliere i propri task dopo un certo periodo in azienda (spesso coincidente con il lungo termine), in cui hanno dimostrato di essere eccellenti nel proprio lavoro, di conoscerlo a pieno e di avere acquisito capacità progettuali e spirito imprenditoriale (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciarponi, 2018).

Il task crafting è sicuramente la più importante e significativa modalità di personalizzazione della mansione, ma al tempo stesso il suo concetto è anche il più controverso. Le ragioni sono diverse (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciarponi, 2018):

1) in riferimento alla possibilità da parte del lavoratore di modificare il task autonomamente, risulta però impossibile modificarlo al di fuori di un disegno organizzativo aziendale; dunque, la libertà dei lavoratori sarà sicuramente ampia, ma il contenuto del lavoro si deve coordinare al

complesso dell'organizzazione (non ci devono essere delle divergenze tra gli interessi personali degli individui e gli obiettivi finali ai quali punta l'azienda come scopo ultimo);

2) è importante accertarsi che i dipendenti siano in grado di effettuare e progettare le mansioni in maniera autonoma; per questo motivo si ritiene che siano più adatti alle pratiche di job crafting i lavoratori abili, esperti e formati alle tecniche di lavoro, data la loro pregressa esperienza lavorativa;

3) alla base di queste modifiche effettuate dal personale sui loro compiti, è fondamentale che i datori di lavoro siano in grado di accettare che i dipendenti possano adottare questa tecnica, ovvero c'è la necessità che i capi non siano contrari e restii al cambiamento;

4) essenziale è che le pratiche di job crafting adottate abbiano delle ricadute positive e un impatto profittevole sulla produttività aziendale e sulla motivazione dei lavoratori, aumentandone l'efficienza e l'efficacia complessiva dell'organizzazione;

5) infine, i requisiti necessari per realizzare il task crafting è di tenere in considerazione le condizioni di contesto, perché non in tutti gli ambienti di lavoro il job crafting è una pratica facile da realizzare.

2.1.2. Relation crafting

Il tema del relation crafting, ovvero le relazioni tra il personale nel contesto lavorativo, è diventato di assoluta importanza centrale. Esso presenta una duplice valenza: al giorno d'oggi, da un lato, il lavoro è sempre più incentrato sui team/gruppi di lavoro e meno sulle prestazioni lavorative effettuate individualmente, di conseguenza, le relazioni personali hanno un forte impatto e ricaduta sulla produttività e sulla redditività aziendale. Dall'altro lato, il rapporto con i colleghi è determinante per il benessere e la salute del lavoratore, infatti, incide sulla soddisfazione e fidelizzazione dei collaboratori in azienda (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciarponi, 2018).

Il relation crafting dà facoltà al lavoratore di scegliere la tipologia e la quantità dei rapporti che intende instaurare con i propri colleghi, cioè consente, entro certi limiti e possibilità, di scegliere il proprio gruppo di persone con cui lavorare (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciarponi, 2018).

Infatti, esso prevede lo sviluppo, da parte del singolo lavoratore, della dimensione sociale del proprio lavoro tramite nuove o più intense relazioni con colleghi e/o clienti (De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017).

Sono cambiamenti che vengono attuati dall'individuo nelle relazioni lavorative, come creare nuove relazioni interpersonali; oppure la possibilità di modificare la natura di una relazione di lavoro già esistente; o cambiare lo scopo di una relazione (Ghiringhelli, 2016).

“Un esempio è dato dal cassiere di un supermercato che migliora il servizio offerto ai propri clienti coinvolgendoli in chiacchierate o offrendo utili suggerimenti per la spesa” (Rafaeli, 1989; citato in De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017; pagina 5).

L'interazione sociale è considerata al giorno d'oggi centrale e di assoluta importanza nei processi di organizzazione aziendale del lavoro. Ma non bisogna pensare che questo sia essenziale soltanto nel settore terziario dei servizi, dove la motivazione dei lavoratori è il successo dell'impresa; infatti il relation crafting è molto importante anche nelle attività industriali e nel settore primario (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciarponi, 2018).

Le dimensioni sociali che impattano maggiormente sulla performance sono (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciarponi, 2018):

1. l'interdipendenza tra le persone: infatti, “quando il lavoro è progettato per favorire il contatto diretto dei dipendenti con i vari

attori sociali (come colleghi, clienti, fornitori etc.), chi lo esegue può entrare in empatia, sintonia, identificarsi, entrare nella prospettiva degli altri, con conseguente crescita della produttività” (Grant, 2007; Champion e Thayer, 1985; citati in Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciarponi, 2018; pagina 171);

2. il feedback dagli altri: ovvero il personale attende una risposta, un parere, un giudizio sul proprio operato lavorativo, per avere un riscontro (negativo o positivo) e capire se la direzione che si è presi è quella giusta o sbagliata;
3. il sostegno sociale: tra le dimensioni sociali più importanti ci sono le relazioni con i propri colleghi e il rapporto con il capo. Infatti, se il datore di lavoro riesce a costruire un buon rapporto con i suoi collaboratori, potrà diminuire l’impatto negativo di un elevato carico di lavoro e dello stress emozionale e fisico; inoltre potrà facilitare la loro performance da realizzare (Väänänen, Toppinen-Tanner, Kalimo, Mutanen, Vahtera, Peirò, 2003; citati in Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciarponi, 2018).

Inoltre, avere un supporto da parte dei colleghi, crea un incentivo a migliorare la performance e previene problemi lavorativi, oltre ad

avere un'influenza positiva sulla motivazione dei lavoratori (Bakker, 2007; citato in Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciarponi, 2018).

4. l'interazione al di fuori dell'organizzazione: cioè le opportunità offerte ai lavoratori di incontrarsi in contesti non lavorativi e di sviluppare relazioni di amicizia e di condivisione di interessi personali e generali, esterni agli obiettivi aziendali.

Se si confrontano le dimensioni sociali con alcune caratteristiche tecniche del lavoro (quali, ad esempio, la complessità, i requisiti professionali, le risorse economiche e strumentali, l'autonomia etc.), si può affermare che le caratteristiche sociali contribuiscono alla performance e alla soddisfazione dei lavoratori almeno nella stessa misura delle seconde.

Un esempio è dato dall'impatto di alcune componenti sociali (come il comportamento altruistico sul posto di lavoro tra colleghi o il piacere della compagnia o la coesione del gruppo) ai quali non è possibile non ricondurre la loro importanza nel successo lavorativo ed organizzativo in azienda. In conclusione, il relation crafting permette ai lavoratori di instaurare più facilmente relazioni positive con le persone con cui si entra in contatto nei

luoghi di lavoro (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciarponi, 2018).

Uno strumento di relation crafting è la possibilità di influenzare la composizione dei team di lavoro che si andranno a costituire per lo sviluppo di un determinato progetto: infatti, se i lavoratori possono chiedere di collaborare con specifiche persone, saranno maggiormente motivati e felici, con la conseguenza di migliorare il contesto relazionale di lavoro.

Un altro strumento che sviluppa le situazioni di relation crafting è quando i lavoratori hanno la possibilità di far nascere delle occasioni di incontro e socialità extra lavorative, migliorando le relazioni tra gli individui, che poi si rifletteranno sul luogo di lavoro (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciarponi, 2018).

2.1.3. Cognitive crafting

Il cognitive crafting è l'aspetto meno intuitivo della pratica del job crafting, perché i suoi impatti risultano essere meno visibili, ma non per questo risulta essere un tema meno importante dei precedenti (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciarponi, 2018).

Esso prevede uno sforzo cognitivo da parte dei singoli soggetti che cercano di attribuire un significato più profondo al proprio lavoro ed alla missione sociale ad esso collegata (Wrzesniewski e Dutton, 2001; citati in De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017).

Ad esempio, “gli addetti alle pulizie di un ospedale possono offrire un esempio di job crafting cognitivo se attribuiscono al proprio lavoro un significato più ampio e rilevante in relazione al contributo che essi possono fornire al processo di guarigione dei pazienti presenti nella struttura ospedaliera” (Ghitulescu, 2007; citato in De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017; pagina 5).

Il lavoratore modifica il modo in cui vede e percepisce i suoi compiti e le relative relazioni lavorative: ad esempio, anziché vederlo come una serie di mansioni separate tra di loro, l'individuo guarda al proprio ruolo attribuendogli un senso al suo compito a partire dagli aspetti che considera più significativi (Ghiringhelli, 2016).

Un concetto importante nella definizione del proprio ruolo è il cosiddetto “sensemaking”, cioè dare un'etichetta, descrivere il lavoro, spiegare la ragione del proprio agire. Viene descritto sia come un elaborato psicologico, ma al tempo stesso anche come una norma sociale.

Infatti, se una comunità etichetta un lavoro di alto o di basso livello, i membri di questa società si riferiranno ai lavoratori coerentemente all'etichetta del lavoro attribuitogli (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciarponi, 2018).

In maniera più o meno conscia, tutti noi attribuiamo un valore alle cose che facciamo, e questo valore va oltre le caratteristiche oggettive delle cose, come ad esempio acquistare determinati oggetti dà un posizionamento sociale diverso a seconda dell'oggetto stesso; oppure praticare determinati sport rappresenta uno stile di vita; avere un determinato abbigliamento simboleggia l'appartenenza ad un gruppo/status sociale etc.

Questo si riflette anche sul lavoro, nel quale si possono attribuire numerosi significati, positivi e/o negativi. È importante tenere in considerazione che quando il senso che si attribuisce al lavoro svolto va oltre il mero scambio di prestazione lavorativa, la motivazione del lavoratore cresce (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciarponi, 2018).

Da parte degli individui c'è un'esigenza sempre più forte e diffusa di avere un riconoscimento del proprio valore, che non riguarda necessariamente le dimensioni più concrete (retributive ed economiche), ma guarda con maggiore enfasi alle dimensioni simboliche, che si riferiscono alla

percezione di essere utili, sentirsi importanti, e non semplici oggetti nelle mani di un'azienda asettica e lontana dai dipendenti (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciarponi, 2018).

2.2. ULTERIORI MODELLI DI JOB CRAFTING

Il Job Demands-Resources Model

Nel corso degli anni il concetto di job crafting ha conosciuto un importante sviluppo teorico.

Il modello richieste-risorse lavorative (Job Demands-Resources Model, o semplicemente JD-R Model) è stato elaborato da Bakker e Demerouti (2007; citati in Cortese, Ariano e Bakker, 2016) sulla base delle precedenti teorie sullo stress lavorativo. Lo scopo è quello di cercare di comprendere i precedenti del burnout (dall'inglese "to burn out", ovvero bruciarsi, esaurirsi: definito come uno stato di esaurimento emotivo, fisico e mentale) e prevedere il livello di benessere dei lavoratori (in termini di salute e investimento di energie fisiche e mentali), oltre alla loro performance lavorativa futura (Cortese, Ariano e Bakker, 2016).

Ciò risulterebbe dalla presenza di un equilibrio tra le caratteristiche positive (ovvero le risorse necessarie per svolgere le attività lavorative previste: "le

job resource”) e le caratteristiche negative (ovvero le richieste della posizione lavorativa: “le job demand”) che qualificano il lavoro svolto dagli individui (Cortese, Ariano e Bakker, 2016).

Ciascun lavoro, a prescindere dal tipo di mansioni da svolgere, è caratterizzato dall’incontro di queste due macrocategorie ((Berdicchia, 2013).

Si definiscono come richieste lavorative “quegli aspetti fisici, sociali o organizzativi del lavoro che comportano uno sforzo fisico o mentale per gli individui, e che sono quindi associati ad alcuni costi fisiologici e psicologici” (Demerouti, 2001; citato in Cortese, Ariano e Bakker, 2016; pagina 102). Esempi pratici sono i conflitti, il sovraccarico di lavoro, la pressione o ancora un ambiente di lavoro sfavorevole.

Si tratta dunque di elementi insiti nella tipologia dei compiti, nelle relazioni e nell’ambiente che caratterizzano l’attività lavorativa (Berdicchia, 2013).

Per far fronte a tali richieste lavorative, gli individui si servono di mezzi eterogenei, quali le risorse lavorative, che sono invece descritte come “quegli aspetti fisici, sociali o organizzativi del lavoro caratterizzati da uno o più dei seguenti aspetti: sono funzionali al raggiungimento degli obiettivi lavorativi; riducono le richieste lavorative e i costi fisiologici e psicologici

associati; stimolano la crescita e lo sviluppo personale” (Demerouti, 2001; citato in Cortese, Ariano e Bakker, 2016; pagina 102). Troviamo ad esempio la possibilità di ricevere feedback e supporto sociale.

In base a questa logica, un giusto equilibrio tra il livello delle domande richieste sul lavoro e la quantità di risorse disponibili può permettere di far fronte agli impegni lavorativi con efficacia ed efficienza; al contrario, un disequilibrio tra le due aree può portare stress, demotivazione e disincentivo.

In particolare, il poter far affidamento a ingenti risorse per affrontare i doveri lavorativi ha un risvolto notevole e anche positivo in termini di motivazione, crescita e sviluppo personale; al contrario, fronteggiare un lavoro senza le adeguate risorse ha conseguenze negative non solo sull'efficacia, ma anche sulla salute dei lavoratori, procurando affaticamento e ansie (Berdicchia, 2013).

Secondo il modello JD-R, richieste e risorse danno vita a due processi indipendenti (Cortese, Ariano e Bakker, 2016):

- Il primo è il processo di indebolimento della salute (*health impairment*): eccessive richieste lavorative, che durano per lungo termine, non permettono al lavoratore di recuperare energia, e

portano all'eccessivo consumo di risorse, che possono condurre sino all'esaurimento (componente energetica del burnout), a sintomi psicosomatici e a danni alla salute psichica e mentale.

- Il secondo processo è quello motivazionale: le risorse lavorative, soddisfano i bisogni psicologici dell'individuo, come quelli di autonomia o di competenza, portando a impegno e motivazione da parte del lavoratore; in alternativa alla mancanza di risorse, l'individuo non riesce a far fronte alle richieste e a raggiungere i suoi obiettivi, giungendo a mettere in atto comportamenti di ritiro (componente motivazionale del burnout).

In sostanza, le risorse lavorative svolgono un ruolo di protezione del lavoratore, attenuando l'effetto negativo delle richieste lavorative (Cortese, Ariano e Bakker, 2016).

Infatti, gli individui tendono a ridurre le job demand e ad aumentare le job resource, in quanto una riduzione delle prime può portare ad una maggiore soddisfazione e ad un maggiore benessere sul posto di lavoro, mentre un aumento delle seconde può stimolare la crescita personale, l'apprendimento e lo sviluppo dei lavoratori (Bakker e Demerouti, 2007; citati in De Gennaro, Buonocore e Ferrara, 2017).

Sono generalmente identificate due tipologie di richieste lavorative che possono avere conseguenze significative sul benessere e sulle performance dei lavoratori (Demerouti, 2001; citato in De Gennaro, Buonocore e Ferrara, 2017):

- le *challenge demand*, ovvero le richieste lavorative sfidanti che riguardano situazioni complesse che, pur richiedendo uno sforzo da parte del lavoratore, possono tuttavia contribuire alla crescita, all'apprendimento e allo sviluppo dei lavoratori, e aumentano energia, impegno e vigore (per esempio la responsabilità o la pressione del tempo);
- mentre le *hindrance demand*, ovvero le richieste lavorative critiche o di ostacolo, che si riferiscono ad attività impegnative e stressanti, le quali richiedono uno sforzo e possono compromettere il raggiungimento degli obiettivi da parte dei singoli ed impattare, quindi, sul loro livello di benessere. Ostacolano la crescita e l'apprendimento, causando danni alla salute e alla motivazione del lavoratore (per esempio i conflitti interpersonali o le ambiguità di ruolo).

In entrambi le richieste lavorative vi è la presenza di burnout tra i lavoratori, però solo le challenge demand portano allo sviluppo di impegno e coinvolgimento (engagement), mentre le hindrance demand esercitano un'influenza opposta (Cortese, Ariano e Bakker, 2016).

Il job crafting viene quindi inteso come un'azione, autonomamente intrapresa dagli individui, finalizzata ad allineare il livello delle richieste lavorative e delle risorse disponibili secondo le proprie preferenze. Un lavoratore potrà, di propria iniziativa, tentare di incrementare il livello di risorse con le quali affrontare il proprio lavoro, oppure cercare di ridurre il livello delle richieste lavorative a cui si sforza di dare seguito (Berdicchia, 2013).

Gli interventi di job crafting sull'ambiente di lavoro potrebbero incrementare le risorse disponibili, predisponendo nuove risorse strutturali (per esempio affidando una maggiore autonomia) e nuove risorse sociali (come avere dei feedback da parte di colleghi), e allo stesso tempo modificare la struttura delle richieste di lavoro andando ad incrementare le job demand sfidanti (avviando nuovi progetti) e riducendo le job demand critiche (evitando compiti ripetitivi e noiosi) (Podsakoff, LePine, 2007; citati in De Gennaro, Buonocore e Ferrara, 2017).

Il modello JD-R è molto popolare grazie alle sue caratteristiche, tra le quali risulta la sua flessibilità. Esso non si focalizza in particolari richieste o risorse lavorative, ma considera qualsiasi fattore presente nell'ambiente lavorativo, quindi qualsiasi richiesta e risorsa. In questo modo potrà essere applicato a una vasta gamma di occupazioni e ambienti di lavoro, adattandolo di volta in volta alle particolari e diverse caratteristiche dell'attività considerata (Cortese, Ariano e Bakker, 2016).

Un'altra caratteristica che rende forte il modello è la sua bilateralità: esso, infatti, include sia la motivazione sia il burnout.

Inoltre, a caratterizzarlo è la sua dinamicità: infatti, se si considerano le richieste e le risorse lavorative come fattori dinamici e in grado di evolvere con il tempo, si priva l'attività lavorativa di un carattere statico e monotono (che non rappresenta la realtà), e si tiene conto invece della sua natura mutevole nel lavoro (Cortese, Ariano e Bakker, 2016).

Il Job Demand-Control

Una variante interessante al modello JD-R è il modello Job Demand-Control (JD-C) di Karasek (1985; citato in Martone, Galanto, Montonati,

Ramponi, Righetti, Sciaroni, 2018), che sostituisce la dimensione delle risorse lavorative con quella di “libertà decisionale” o job decision latitude. Lo sforzo (job strain) del lavoratore è il risultato dell’intersezione tra le due variabili: ovvero le richieste lavorative e l’ampiezza del controllo sul proprio lavoro, ciascuna con un elevato o scarso grado di valore.

		RICHIESTE LAVORATIVE	
		SCARSA	ELEVATA
LIBERTÀ DECISIONALE	ELEVATA	IV. OCCUPAZIONE RILASSATA NOIA	II. OCCUPAZIONE ATTIVA MOTIVAZIONE
	SCARSA	III. OCCUPAZIONE PASSIVA INSODDISFAZIONE	I. OCCUPAZIONE TESA STRESS

Fonte: Martone A., 2018

- I. Il modello JD-C ritiene che elevate richieste lavorative unite ad un basso controllo del lavoro da parte dei dipendenti (quadrante in basso a destra) portino ad un elevato stress, correlato ad una occupazione con una forte tensione.
- II. Al contrario, le richieste (sia psicologiche che fisiche) anche se elevate, non generano problemi se i lavoratori godono di sufficiente autonomia e di libertà decisionale (quadrante in alto a destra). L'occupazione è attiva e i dipendenti possono ricevere dei feedback regolari e un supporto sociale da parte dei colleghi e dei capi, generando un elevato apprendimento. (Xanthopoulou, Bakker, Dollard, Demerouti, Schaufeli, Taris, Schreurs, 2007; citati in Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciaroni, 2018).
- III. Se le richieste lavorative fossero invece scarse, così come la libertà lasciata ai dipendenti (quadrante in basso a sinistra), sorgerebbe un'occupazione passiva, dettata dalle insoddisfazioni dei dipendenti, che si sentono poco motivati.
- IV. Mentre, quando le richieste lavorative sono comunque scarse, ma associate a una libertà decisione elevata (quadrante in alto a sinistra), l'occupazione diventerebbe rilassata, con poca tensione tra i

dipendenti, ma il rovescio della medaglia è quello che tale situazione potrebbe scaturire della noia tra i lavoratori.

In conclusione, il job crafting, può essere sia una risorsa del modello JD-R, sia una componente del modello JD-C, in quanto amplifica il controllo dei lavoratori sul lavoro, permettendo loro di definire il contenuto della mansione (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciaroni, 2018).

Il P-J fit model

Un altro modello basato sul job crafting è proposto da Yu (2009; citato in De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017) che ipotizza che la ricerca parta da una condizione di coerenza o compatibilità tra le caratteristiche personali dell'individuo e le caratteristiche professionali del lavoro, al fine di favorire una maggiore soddisfazione per il lavoratore (Kristof-Brown, Zimmermann e Johnson, 2005; citati in De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017).

Sono stati identificati due tipi di fit (De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017):

- *demands-Abilities fit*: che prevede una corrispondenza tra le richieste lavorative (job demand) e le competenze personali;

- *needs-Supplies fit*: che considera invece i bisogni del lavoratore come rilevanti e la necessità di predisporre adeguate risorse lavorative (job resource) per il soddisfacimento di tali bisogni.

I lavoratori possono svolgere un'attività di job crafting della propria mansione in tre modi diversi al fine di migliorare tale modello (Yu, 2009; citato in De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017):

1. adattando le proprie caratteristiche a quelle dell'ambiente lavorativo;
2. modificando l'ambiente lavorativo sulla base delle proprie caratteristiche individuali;
3. tramite un'unione dei due punti precedenti, ossia intervenendo simultaneamente su entrambe le variabili.

Ulteriori concettualizzazioni sul job crafting

Partendo dallo studio di Wrzesniewski e Dutton (2001; citati in De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017) che individua i tre diversi comportamenti di job crafting (task crafting, relational crafting e cognitive crafting), altri autori hanno individuato un quarto comportamento di job crafting, denominato “contextual crafting” (Sanders, Dorenbosch,

Gründemann e Blonk, 2011; citati in De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017).

Questo quarto componente attiva cambiamenti significativi nell'ambiente fisico del lavoro, come, ad esempio, alla disposizione, all'arredo o al layout dell'ufficio.

“Le persone che apportano cambiamenti significativi al proprio ambiente fisico di lavoro percepiscono di avere un maggiore controllo sullo stesso, creando le condizioni per un maggiore benessere individuale” (Tims e Bakker, 2010; citati in De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017; pagina 7).

Anche Petrou, Demerouti e Schaufeli (2015; citati in De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017) hanno esaminato il ruolo del job crafting con riferimento al contesto organizzativo, ritenendolo utile per far fronte ai continui cambiamenti all'interno del contesto lavorativo.

Infine, attraverso uno studio di Grant e Campbell (2007; citati in De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017), condotto su tre classi lavorative diverse (dentisti, parrucchieri e personal trainer), si è riusciti ad individuare diverse tecniche e pratiche per adottare pratiche di job crafting:

- attraverso la possibilità di migliorare l'immagine del proprio lavoro introducendo o sviluppando nuove attività (ad esempio, i

parrucchieri si comportano come se fossero insegnanti nello spiegare ai clienti il modo migliore di trattare i propri capelli);

- oppure cercando di modificare le caratteristiche del proprio lavoro assecondando le preferenze del cliente (ad esempio, i dentisti provano a rassicurare i pazienti più ansiosi spiegando loro tutti i dettagli della terapia che stanno attuando);
- selezionando la clientela con cui lavorare, respingendo i clienti non graditi e maleducati;
- e, infine, scegliendo contesti meno convenzionali e più stimolanti per il proprio lavoro (un personal trainer, ad esempio, può scegliere di svolgere un allenamento personalizzato all'aria aperta).

Anche se queste concettualizzazioni differiscono tra loro, le fasi che portano al processo di job crafting sono tre per ogni categoria: all'inizio i dipendenti sono spinti da una motivazione a modificare il proprio lavoro apportando dei cambiamenti; successivamente, i lavoratori individuano le opportunità potenziali da modificare e provano ad attuarle; infine, queste modifiche generano delle conseguenze sulla propria mansione che possono produrre dei miglioramenti sulle performance lavorative (De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017).

2.3. I QUATTRO PROFILI DEI JOB CRAFTERS

In questo paragrafo riporto i risultati di una ricerca condotta dal Bicocca Training & Development Centre (BTDC) dell'Università degli Studi di Milano - Bicocca (Ghiringhelli, 2016).

“Attraverso una cluster analysis, è stato possibile individuare quattro profili di job crafter”: (Ghiringhelli, 2016; pagina 47):

- 1) l'ingegnere sociale;
- 2) il job designer;
- 3) il cittadino dell'organizzazione;
- 4) il selfactualizer.

Queste sono figure molto diverse tra loro e ci dimostra come i processi di job crafting possano nascere da persone completamente diverse tra loro, con esperienze e orientamenti non omogenei. È sicuramente un atto positivo, perché dimostra che le opportunità di job crafting che si possono realizzare sono molteplici e tra le più varie (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciaroni, 2018).

I quattro profili di job crafter si differenziano per diversa età, livello della loro posizione lavorativa e dalla complessità del lavoro svolto.

Confrontando le caratteristiche essenziali dei diversi profili, si presentano come: (Ghiringhelli, 2016):

- L'INGEGNERE SOCIALE ha un'età media tra i 40/45 anni e presenta una carriera mono-azienda.

È un esperto tecnico aziendale e ricopre il *livello* di middle manager, con una potenziale e ulteriore crescita interna o con un possibile salto di carriera all'esterno (trasformandosi in "job designer").

È attento anche alla dimensione relazionale e percepisce di avere un'elevata autonomia e un'ampia varietà di abilità, dovuta alla sua alta *complessità del lavoro*.

- Il JOB DESIGNER è un senior e la sua età va oltre i 50 anni.

La sua carriera presenta diverse esperienze in azienda e il suo *livello* ricopre quello del manager, tipicamente chiamato dall'esterno e selezionato per le sue competenze e conoscenze.

È un top manager, focalizzato sullo sviluppo di capacità, autonomia e controllo, ma allo stesso tempo cerca di ridurre il peso emotivo e cognitivo per raggiungere un benessere psico-fisico.

La sua *complessità del lavoro* è media, più bassa del precedente ingegnere sociale, ma più alta del successivo cittadino dell'organizzazione.

- Il CITTADINO DELL'ORGANIZZAZIONE è anche lui un senior, con un'*età* che va oltre i 50 anni, con una carriera mono-azienda.

Il suo *livello* è di middle manager e viene definito come la memoria storica dell'organizzazione aziendale.

È interessato a nuove sfide e diverse identità, come sviluppare il ruolo di mentore per spronare e dare esempio per i colleghi più giovani.

La sua *complessità del lavoro* è medio-bassa, inferiore al precedente job designer.

- Il SELFACTUALIZER è *junior* o un neoassunto, al suo primo impiego. Ha una carriera mono - azienda ma è aperto anche ad opportunità all'esterno.

Il suo *livello* è di impiegato, in una posizione relativamente semplice, dove presenta una *complessità del lavoro* bassa.

Apprende velocemente quello che c'è da imparare rispetto al compito assegnato, quindi, cerca sempre nuove sfide, promuovendosi per diversi ruoli o attività, anche all'esterno.

Ognuno di questi quattro profili si caratterizza per diversi orientamenti rispetto alle quattro dimensioni di base del Job Crafting, individuate da Tims e Bakker (2012; citati in Ghiringhelli, 2016):

- aumentare le risorse lavorative strutturali (Increasing structural job resources): ad esempio come sviluppare nuove capacità, incrementare l'autonomia, percepire un maggior controllo;
- aumentare le risorse lavorative sociali (Increasing social job resources): ad esempio chiedere dei riscontri, cercare del supporto sociale o una supervisione del lavoro svolto;
- ridurre le richieste lavorative ostacolanti (Decreasing hindering job demands): ad esempio ridurre il carico emotivo o cognitivo, evitare situazioni stressanti o minacciose;
- aumentare le richieste lavorative sfidanti (Increasing challenging job demands): ad esempio iniziare a sviluppare progetti innovativi o candidarsi per nuovi lavori.

Questa fase di diagnosi, attraverso un'indagine dettagliata, cerca di comprendere il posizionamento dei membri dell'organizzazione coinvolti nell'indagine rispetto ai quattro profili di job crafter.

Il risultato di questo processo è una chiara e dettagliata mappatura della situazione di partenza.

Le analisi, la fase di diagnosi e la mappatura sono strumenti “finalizzati a raccogliere gli elementi indispensabili per orientare il processo decisionale volto a progettare i programmi di formazione e sviluppo a supporto del job crafting” (Ghiringhelli, 2016; pagina 48).

La presenza di questi quattro profili permette di superare l'idea che vi sia un solo, unico e generale approccio formativo con il quale sviluppare pratiche di job crafting; il quale, al contrario, richiede dei progetti di percorsi specifici per ciascun profilo.

La progettazione dei programmi di formazione e sviluppo al job crafting, con le relative leve specifiche, saranno diverse per ciascuno dei quattro profili di job crafter (Ghiringhelli, 2016).

- 1) A seguito della fase di diagnosi, i membri dell'organizzazione che appartengono al profilo dell'*ingegnere sociale*, traggono supporto da

iniziative di formazione e sviluppo orientate a sviluppare le opportunità di:

a) aumento delle risorse strutturali: come creare nuove e continue opportunità di apprendimento, per esempio attraverso le pratiche di job rotation (tecnica utilizzata per ruotare i lavori assegnati ai dipendenti) e on-the-job training (attività formativa per il lavoratore in modo da poter ottenere delle nuove conoscenze utili per sé stesso e l'azienda in generale); promuovere il confronto e il dialogo, come attraverso l'engagement, definire degli obiettivi ("goal setting"), riscontri o feedback, o attraverso la valutazione della performance e la gratificazione ("rewarding"); incoraggiare la collaborazione e l'apprendimento in gruppo, attraverso la costituzione di lavori di gruppo, team building e rewarding di teams.

b) riduzione delle richieste lavorative ostacolanti: spingendo a guardare verso lo sviluppo di una visione condivisa; incentivando le persone ad avere una leadership strategica attraverso "role-modelling" (essere una persona modello, il

cui comportamento può essere emulato da altri) e istruire, fare coaching, come metodologia di supporto per il raggiungimento di un obiettivo.

2) I *job designer* sono membri che possono essere supportati da iniziative di formazione e sviluppo orientate ad ottenere benefici tratti da:

a) *un maggiore aumento delle richieste lavorative sfidanti:* promuovere il confronto e il dialogo attraverso l'engagement, la definizione degli obiettivi ("goal setting"), riscontri/feedback, valutazione della performance e la gratificazione ("rewarding"); e stabilire dei sistemi per trattenere e condividere l'apprendimento, come attraverso progetti specifici per generare job crafting e condividendo le sue iniziative.

b) *un aumento delle risorse sociali:* incoraggiare la collaborazione e l'apprendimento in gruppo, attraverso la costituzione di lavoro di gruppo, team building e rewarding di gruppo; e connettere l'organizzazione con l'ambiente esterno,

attraverso il system thinking, ovvero la visione sistematica dell'innovazione e lo sviluppo di un network esterno.

3) Il *cittadino dell'organizzazione* è già un membro sensibilizzato ad aumentare le richieste lavorative sfidanti, ma mostra scarsa sensibilità rispetto a tre delle quattro dimensioni che compongono il job crafting, ovvero bisognerà:

a) aumentare le risorse strutturali: creare nuove e continue opportunità di apprendimento (job rotation e on-the-job training); promuovere il confronto e il dialogo, attraverso l'engagement, la definizione degli obiettivi ("goal setting"), riscontri/feedback, valutazione della performance e la gratificazione ("rewarding"); e incoraggiare la collaborazione e l'apprendimento in gruppo (costituzione di lavoro di gruppo, team building e rewarding di gruppo).

b) aumentare le risorse sociali: promuovendo il confronto e il dialogo; incoraggiare la collaborazione e l'apprendimento in gruppo; e connettere l'organizzazione con l'ambiente esterno,

attraverso il system thinking e lo sviluppo di un network esterno.

c) *diminuire le richieste lavorative ostacolanti*: ottenuta spingendo le persone sia verso una visione condivisa, sia incentivandole ad avere una leadership strategica attraverso un role-modelling e pratiche di coaching.

4) Infine, i membri come i *selfactualizer* sono già spontaneamente orientati ad aumentare sia le risorse sociali che le richieste lavorative sfidanti.

La progettazione dei programmi di formazione e sviluppo, quindi la direzione del lavoro, dovrà tener conto dalle iniziative volte ad:

a) *aumentare le risorse strutturali*: creare nuove e continue opportunità di apprendimento (job rotation e on-the-job training); promuovere il confronto e il dialogo, attraverso engagement, la definizione degli obiettivi (“goal setting”), riscontri/feedback, valutazione della performance e la gratificazione (“rewarding”); incoraggiare la collaborazione e

l'apprendimento in gruppo, attraverso la costituzione di lavoro di gruppo, team building e rewarding di gruppo.

b) ridurre le richieste lavorative ostacolanti: spingendo le persone sia verso una visione condivisa, sia incentivandole ad avere una leadership strategica attraverso role-modelling e coaching.

Questi percorsi costituiscono un inizio per il processo decisionale volto a progettare i programmi di formazione e sviluppo al job crafting (Ghiringhelli, 2016).

3. ATTUARE IL JOB CRAFTING IN AZIENDA

Si è già ampiamente discusso della grandissima importanza che le pratiche di job crafting rivestono all'interno delle dinamiche aziendali e non solo. È però fondamentale capire e chiedersi in che modo e in che misura bisogna inserire queste modalità all'interno di un contesto lavorativo, affinché possano sviluppare a pieno la loro efficacia ed efficienza.

3.1. I PASSI INTRODUTTIVI

Se le aziende, con i loro manager, vogliono introdurre le logiche di job crafting, dovranno necessariamente attuare degli adeguati passi per intraprendere questo percorso (Berg, Dutton, e Wrzesniewski, 2010; citati in Martone, 2016).

Per prima cosa bisognerà dichiarare che l'azienda è favorevole al job crafting: infatti, il contesto lavorativo è importante ai fini pratici ed applicativi di tale attività. Anche se questo punto può sembrare un'ovvietà o qualcosa di scontato, al contrario, è fondamentale per i lavoratori e per i loro capi, affinché esista uno spazio di libertà per garantire a tutti i dipendenti la possibilità di modificare il proprio lavoro.

Sarà quindi necessario “creare un ambiente che lasci percepire autonomia a tutti i lavoratori che potranno modificare il proprio lavoro in base alle proprie caratteristiche, passioni e motivazioni” (Buonocore, Salvatore, Russo, 2015; pagina 60). Questo significa lasciare liberi i dipendenti di attuare il migliore adattamento possibile tra le proprie caratteristiche personali e quelle del proprio lavoro in maniera bottom-up, piuttosto che intervenire in maniera top-down, nel modificare i contenuti delle mansioni (Buonocore, Salvatore, Russo, 2015). Ovviamente non bisognerà mai perdere di vista, e quindi salvaguardare, anche gli obiettivi ed i fini ultimi dell'organizzazione. Ovvero ci dev'essere un'omogeneità tra il raggiungimento degli obiettivi personali dei singoli lavoratori e gli obiettivi richiesti dall'azienda per i quali si lavora. In questo modo non si andrà contro la politica aziendale, raggiungendo allo stesso tempo i risultati richiesti (Martone, 2016).

L'azienda dovrà cercare di “incoraggiare i lavoratori ad intraprendere iniziative di job crafting fornendo le risorse organizzative e strutturali necessarie” (Buonocore, Salvatore, Russo, 2015; pagina 60).

“Nei percorsi di selezione del personale occorre privilegiare i candidati proattivi e con spirito imprenditoriale” (Martone, 2016; pagina 1). Bisogna

quindi che i lavoratori siano propensi e capaci di sviluppare e attuare idee innovative e praticarle in azienda. Infatti “gli studi suggeriscono che gli individui con personalità proattiva, che mostrano un elevato giudizio di autoefficacia e che godono di autonomia nella propria mansione, saranno più propensi a realizzare job crafting” (Buonocore, Salvatore, Russo, 2015; pagina 59).

È necessario assicurarsi che nei vari gruppi di lavoro che si formano nel contesto lavorativo, si includano individui orientati a sviluppare pratiche e assumere comportamenti di job crafting. È importante perché le persone che diffondono positivamente questo modello di comportamento contagheranno anche gli altri componenti del gruppo di lavoro (Martone, 2016).

“L’apprendimento, l’imitazione sociale e il contagio emotivo rappresentano i principali meccanismi che favoriscono la diffusione del job crafting all’interno del team, portando più vigore nel lavoro dei singoli e, quindi, migliorando le performance collettive” (Buonocore, Salvatore, Russo, 2015; pagina 59).

L’ultimo passo da attuare è la comunicazione, da parte dei manager, degli obiettivi aziendali che si vogliono raggiungere, che deve avvenire in maniera chiara, puntuale e precisa. I manager dovranno inoltre offrire ai

lavoratori, che attuano forme di job crafting, dei continui e tempestivi riscontri/feedback informativi, sia positivi che negativi. Quest'ultimo punto è di fondamentale necessità, soprattutto perché bisogna evitare che le mansioni, che vengono auto progettate dai singoli dipendenti, portino a risultati non in linea con la policy e l'immagine aziendale (Martone, 2016). È quindi chiaro che la responsabilità dell'introduzione delle pratiche e dello sviluppo del job crafting non dipenda soltanto dal singolo individuo, ma dall'intera organizzazione (dai leader, ai manager, fino ai lavoratori) (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciaroni, 2018).

Infatti, un ruolo centrale nel processo di job crafting è assunto dal manager, in quanto è grazie alla sua influenza se può avvenire una buona riuscita di qualsiasi progetto di riorganizzazione aziendale, anche in presenza di fenomeni di progettazione dal basso (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciaroni, 2018).

In generale, le aziende e i loro manager dovrebbero tenere sotto osservazione questo processo in continua evoluzione, e prepararsi ad un lungo periodo durante il quale le logiche e gli strumenti del job crafting si affermeranno lentamente e daranno i loro benefici progressivamente nel tempo.

L'azienda deve creare un clima e un contesto che favoriscano la progettazione di un modello dal basso (bottom-up), che lasci maggiori possibilità di manovre di cambiamento in azienda da parte dei lavoratori.

È importante capire che il coinvolgimento dei dipendenti nella progettazione del lavoro favorisce una migliore definizione dei compiti e soluzioni più creative, inoltre eleva il livello di motivazione e di senso di appagamento.

Infatti, un atteggiamento di chiusura, di rigidità o di non accettazione verso il job crafting limita la possibilità di ottenere dei risultati positivi, derivanti dalle idee innovative dei collaboratori. Ma, allo stesso tempo, la presenza di chiusura e di avversità potrebbe comunque portare al fatto che il job crafting si affermi in ogni caso nell'azienda (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciaroni, 2018).

La cultura dominante in azienda influenza le politiche e le pratiche delle risorse umane, l'orientamento dei leader e le attitudini individuali, quindi, occorre che queste siano necessariamente propense e orientate attivamente al job crafting.

Un altro aspetto fondamentale per l'azienda è la possibilità di misurare l'impatto del job crafting nel contesto lavorativo: infatti, se le aziende non

vedono vantaggi, difficilmente lo promuoveranno (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciaroni, 2018).

Infine, qualsiasi forma di riconoscimento, come il rewarding economico, la valutazione dei risultati, la visibilità, la riconoscenza del proprio lavoro etc. aiuta ad orientare gli individui e li spinge verso comportamenti coerenti con i principi del job crafting.

Le condizioni per l'affermazione delle logiche di job crafting sono diverse e non poche, e questo potrebbe portare a pensare che lo strumento sia difficilmente implementabile nella sua realizzazione; al contrario, nella realtà, è assai più diffuso di quanto si possa pensare (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciaroni, 2018).

3.2. LE POLITICHE E LE PRATICHE DI HR MANAGEMENT

Con l'aiuto di una serie di politiche e pratiche effettuate dalle risorse umane si possono stimolare i comportamenti proattivi dei dipendenti (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciaroni, 2018).

Le politiche e le pratiche HR che favoriscono il job crafting prevedono una serie di obiettivi che devono essere perseguiti, ciascuno dei quali con più strumenti di attuazione (Lazazzara, 2016; citata in Ghiringhelli, 2016).

Esse sono iscritte all'interno del quadro concettuale della cultura di apprendimento organizzativo, secondo cui un contesto che stimola e favorisce l'apprendimento è anche favorevole per l'insorgenza del job crafting; inoltre, i manager, attraverso le pratiche e le politiche HR, trasformano in azioni concrete la cultura organizzativa guidando i dipendenti verso un job crafting coerente con le finalità organizzative (Lazazzara, 2016; citata in Ghiringhelli, 2016).

I sette obiettivi che caratterizzano una cultura favorevole al job crafting ("learning organization") sono (Lazazzara, 2016; citata in Ghiringhelli, 2016):

1. creare opportunità di apprendimento continue: in quest'ambito, due sono gli strumenti più rilevanti per i manager, ovvero la job rotation con la quale si intende la "rotazione programmata del personale per una più ampia condivisione delle competenze, delle conoscenze e delle esperienze aziendali" (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciaroni, 2018; pagina 180); e il training on the job che "corrisponde alla formazione «sul campo»: cioè l'affiancamento del personale esperto a chi si sta formando. Si differenzia dal *mentoring*

perché non prevede un rapporto *one-to-one*” (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciaroni, 2018; pagina 188).

Secondo i manager, questi due strumenti aiuterebbero le persone ad ampliare le loro conoscenze e competenze tecniche, promuovendo lo scambio di informazioni e superando allo stesso tempo i confini del proprio compito e del proprio ruolo (Lazazzara, 2016; citata in Ghiringhelli, 2016).

Queste due pratiche HR favoriscono il task crafting agendo però anche sulle dimensioni sociali ed emotive del processo. Infatti, favoriscono anche il relation crafting che, oltre allo scambio di informazioni e conoscenze, danno la possibilità di incontrare persone impiegate in diverse aree dell’azienda. Questo aumenta le possibilità di contaminazione tra gli individui impiegati in diverse aree dell’impresa e genera modalità di pensiero divergente (Lazazzara, 2016; citata in Ghiringhelli, 2016).

2. Promuovere il confronto e il dialogo: uno dei più importanti compiti dei manager, per creare un contesto che supporti e favorisca il job crafting, è coinvolgere i collaboratori in sperimentazioni continue e

comportamenti proattivi attraverso l'engagement (Lazazzara, 2016; citata in Ghiringhelli, 2016).

È necessario chiarire quali siano le aspettative dell'organizzazione attraverso il goal setting, ovvero la “definizione ottimale degli obiettivi per poter aumentare la motivazione e/o la coesione nei gruppi di lavoro” (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciaroni, 2018; pagina 188) e attraverso la performance appraisal che significa “attribuire un valore alla performance dei collaboratori” (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciaroni, 2018; pagina 188), dando dei feedback sulle proposte che vengono fatte, ma senza delimitare troppo le modalità di esecuzione del compito.

Un'altra dimensione importante è quella del rewarding, sia monetario che no, in quanto dà l'idea, da un lato, che il job crafting venga valutato e ricompensato e, dall'altro, che l'organizzazione stia crescendo grazie agli sforzi di tutti (Lazazzara, 2016; citata in Ghiringhelli, 2016).

3. Incoraggiare la collaborazione e l'apprendimento in gruppo: secondo i manager, un fattore estremamente importante nell'influenzare il job crafting è l'apprendere dall'interazione con i colleghi. In questo

senso, due sono gli aspetti più importanti per stimolare il job crafting: il primo è quello di lavorare in gruppi e il secondo è il team building (Lazazzara, 2016; citata in Ghiringhelli, 2016).

Quindi è fondamentale coinvolgere i collaboratori in gruppi di lavoro sperimentali, che favoriscano l'engagement. Bisognerà individuare degli obiettivi collettivi piuttosto che individuali, e trovare delle soluzioni di layout che favoriscano lo scambio (open-space e non solo) (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciaroni, 2018).

Emerge anche qui l'importanza del rewarding di gruppo del job crafting, non solo dal punto di vista individuale, che potrebbe favorire la proattività. Infatti, gli incentivi devono essere condivisi con l'intera squadra, stimolando in questo modo la cooperazione e la proattività (Lazazzara, 2016; citata in Ghiringhelli, 2016).

4. Creare una vision condivisa: affinché si possa realizzare il job crafting, è necessario che ci sia una visione che “costruisca un'identità comune e motivi le persone ad apprendere e a condividere informazioni” (Lazazzara, 2016; citata in Ghiringhelli, 2016; pagina 38).

Se i lavoratori conoscono le strategie che l'impresa persegue, cercheranno di adattare il loro agire a queste strategie (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciaroni, 2018).

Il legame tra queste strategie e le attività che le persone svolgono quotidianamente può migliorare la capacità dei dipendenti di individuare e di esplorare nuove possibili modalità di azione. In questo modo, i lavoratori vengono responsabilizzati nella misura in cui comprendono come le loro attività rientrano nel quadro generale delle finalità organizzative aziendali e di come il loro contributo è funzionale al raggiungimento degli obiettivi strategici (Lazazzara, 2016; citata in Ghiringhelli, 2016).

5. Connettere l'organizzazione con l'ambiente esterno: aprirsi all'ambiente rappresenta un importante stimolo per il job crafting, in quanto da un lato, attraverso il "system thinking" stimola nuovi modi di lavorare e favorisce il trasferimento di nuove conoscenze (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciaroni, 2018); ma permette anche lo sviluppo di una comprensione più ampia del proprio ruolo all'interno della comunità (Lazazzara, 2016; citata in Ghiringhelli, 2016).

I manager devono cercare di aiutare gli individui a sviluppare una visione sistemica dell'organizzazione in un contesto esterno (sviluppo di un network esterno), oltre a quello interno (Lazazzara, 2016; citata in Ghiringhelli, 2016).

6. Stabilire dei sistemi per trattenere e condividere l'apprendimento: i manager e le organizzazioni aziendali devono dotarsi di specifici sistemi e progetti per generare, promuovere e condividere le iniziative di job crafting, che possono essere o di natura informatica o sistemi più tradizionali (come meeting in cui ci si confronta su come diverse persone abbiano interpretato lo stesso compito) (Lazazzara, 2016; citata in Ghiringhelli, 2016).
7. Avere una leadership strategica: i leader e i manager possono facilitare il job crafting dei propri collaboratori agendo come role-model, ovvero fornendo un comportamento che possa essere emulato dagli altri. La comunicazione e il supporto di tali comportamenti innovativi devono essere sempre svolti in maniera coerente con gli obiettivi organizzativi aziendali (Lazazzara, 2016; citata in Ghiringhelli, 2016).

I manager condividono anche l'idea che il job crafting sia un atteggiamento che può essere sviluppato supportando attivamente i dipendenti attraverso il coaching (Lazazzara, 2016; citata in Ghiringhelli, 2016).

Per avere in azienda una cultura favorevole al job crafting, è necessario inoltre (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciaroni, 2018):

- promuovere una bassa power distance: dove per distanza dal potere si intende “la misura in cui gli individui meno potenti accettano che il potere sia distribuito in misura diseguale” (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciaroni, 2018; pagina 188).

Questo concetto ci permette di capire che il livello di disuguaglianza dipende dal livello di accettazione dei follower, più che della capacità di imposizione dei leader.

Una cultura che ha tra i suoi valori un'elevata distanza dal potere è più coerente con strutture organizzative verticali, con manager forti e un grande rispetto per l'autorità. Al contrario, una cultura che presenta una bassa distanza dal potere tende a favorire la responsabilizzazione e l'autonomia del singolo (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciaroni, 2018).

- promuovere una bassa uncertainty avoidance: ovvero “il rifiuto dell’incertezza misura il grado in cui i membri di un’organizzazione si sentono minacciati da situazioni sconosciute o destrutturate” (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciaroni, 2018; pagina 188).

Le culture che si caratterizzano per una bassa tolleranza dell’incertezza cercano di minimizzarne l’impatto attraverso leggi e regole. Al contrario, le culture che accettano maggiormente l’incertezza tollerano di più la diversità di opinioni e tendono a darsi poco regole rigide (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciaroni, 2018).

Gli studi che hanno portato alla nascita del job crafting hanno avuto da sempre una prospettiva individuale di tipo psicologico, lasciando in secondo piano l’importanza del ruolo che riveste il contesto organizzativo lavorativo: cioè gli aspetti culturali, le politiche, le pratiche HR e gli incentivi per l’apprendimento continuo; trascurando come questi elementi possano essere di supporto e di influenza per le pratiche del lavoro (Lazazzara, 2016; citata in Ghiringhelli, 2016).

Il presupposto applicativo del job crafting è partire dall’idea che tale processo si realizza spontaneamente e spesso inconsciamente nei luoghi di

lavoro. Ed è per questo che l'ambiente lavorativo, e il modo in cui questo viene percepito, influisce di conseguenza sulla modalità del lavoro svolto dagli individui (Lazazzara, 2016; citata in Ghiringhelli, 2016).

Focalizzandoci sulle dimensioni contestuali che favoriscono il job crafting, secondo i dipendenti, sono state misurate tre caratteristiche del lavoro che hanno un ruolo critico ed applicativo nei contesti organizzativi complessi (Lazazzara, 2016; citata in Ghiringhelli, 2016):

a) *l'autonomia*: riconosciuta come un elemento molto importante nell'influenzare il job crafting e con la quale si intende “il grado in cui il lavoro fornisce libertà, discrezione e indipendenza al lavoratore nell'organizzare e svolgere il proprio lavoro” (Hackman e Oldham, 1976; citati in Ghiringhelli, 2016; pagina 30). Ad esempio, il collaboratore si chiede se ha il controllo sulle modalità di svolgimento del proprio lavoro.

b) *la varietà delle abilità richieste per lo svolgimento del compito*: si riferisce “alla misura in cui un lavoro richiede che una persona possieda e applichi una varietà di competenze differenti per svolgere le attività” (Hackman e Oldham, 1980; citati in Ghiringhelli, 2016;

pagina 30). Ad esempio, se il lavoro richiede l'utilizzo di abilità complesse o di alto livello.

c) *l'esistenza di una cultura di apprendimento organizzativo*: che “caratterizza quelle organizzazioni che in maniera continua acquisiscono, elaborano e disseminano conoscenza per adattarsi rapidamente ai cambiamenti” (Ghiringhelli, 2016; pagina 31).

“Si tratta di una cultura che pone una forte enfasi sullo stimolare e supportare i collaboratori attraverso l'apprendimento” (Garvin, 1993; Marsick e Watkins, 2003; citati in Ghiringhelli, 2016; pagina 31).

L'elemento della cultura di apprendimento è associato a conseguenze organizzative positive come la performance e la soddisfazione lavorativa.

Affinché essa si realizzi, è necessario che “venga facilitata la comunicazione e lo scambio di conoscenze tra i collaboratori attraverso la costruzione di legami positivi e sinergici tra cultura, leadership, pratiche e politiche HR e le finalità organizzative” (Jung e Takeuchi, 2010; citati in Ghiringhelli, 2016; pagina 31).

Secondo i manager, invece, gli aspetti che favoriscono la comparsa del job crafting sono fattori e/o motivazioni individuali (driver), i quali spingono gli individui verso il job crafting, principalmente legate a (Lazazzara, 2016; citata in Ghiringhelli, 2016):

- a) spinte di carattere interno, come la *passione* verso il proprio lavoro e verso l'attività che si svolge in azienda; l'orientamento agli obiettivi, che spinge ad attuare il job crafting al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati dall'impresa e previsti dal proprio ruolo; e la motivazione, ovvero la spinta intrinseca che l'individuo ha e che lo porta ad impegnarsi di più nelle attività che deve svolgere.
- b) legate a spinte di carattere esterno, ovvero la necessità di far fronte alla *gestione delle avversità* (Berg et al., 2013; citato in Ghiringhelli, 2016).

Le persone cercano di impegnarsi in comportamenti proattivi per far fronte alle criticità. Quello che spinge gli individui ad essere proattivi ed a modificare i confini del proprio ruolo di lavoro e dei propri compiti sono spesso situazioni in cui è necessario risolvere dei problemi che nascono senza preavviso. Bisogna

quindi essere prontamente capaci di affrontarli, senza il senso di scoraggiamento e non abbattendosi, ma bensì usare la motivazione, l'intraprendenza e l'innovatività per fronteggiare con successo le avversità (Lazazzara, 2016; citata in Ghiringhelli, 2016).

3.3. OPPORTUNITÀ E LIMITI

Il job crafting può generare effetti sia positivi che negativi sulle performance in base al modo in cui i manager disegnano le mansioni (De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017).

I manager hanno la possibilità di favorire l'attivazione di comportamenti propensi al job crafting da parte dei propri dipendenti attraverso il modo di gestire i rapporti di lavoro. Ed è per questo che diventa di assoluta importanza per le imprese consentire ai propri lavoratori di modificare attivamente il proprio lavoro e i propri compiti, piuttosto che lasciare esclusivamente ai manager la possibilità di intervenire, grazie al loro potere di un approccio top-down (De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017).

È essenziale creare un dialogo con i lavoratori riguardo la possibilità di attuare tali modifiche: bisogna discutere su quali cambiamenti possano

avere impatti positivi o negativi sulle performance. Questo potrebbe aiutare i manager ad evitare i comportamenti negativi (*detrimental crafting*) a favore di quelli desiderati (*favorable crafting*) (Ghitulescu e Leana, 2007; citati in De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017).

Il ruolo dei manager è quindi centrale, ovvero quello di favorire pratiche di job crafting positive e di evitare o minimizzare quelle negative, visto che le modificazioni nel comportamento dei lavoratori hanno un grande potenziale in termini di impatto sulle performance individuali e di gruppo (Ghitulescu e Leana, 2007; citati in De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017).

È quindi importante capire che in un contesto lavorativo, se si decide di introdurre questo nuovo modello di lavoro, bisognerà rivedere significativamente anche il ruolo dei manager, in quanto a loro spetterà di individuare gli obiettivi e stimolare i lavoratori a perseguirli in piena autonomia (Martone, 2016).

Sulla base delle conseguenze e delle variabili descritte, i manager dovrebbero considerare e valutare attentamente le caratteristiche personali degli individui nel momento esatto della progettazione della mansione.

Infatti, gli individui dotati di una personalità orientata alla promozione (Petrou e Demerouti, 2010; citati in De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017)

avranno bisogno di maggiori stimoli per soddisfare la propria voglia di crescere, sia dal lato personale che professionale.

Allo stesso modo, gli individui proattivi devono essere inquadrati in ambienti di lavoro in grado di attivare stimoli positivi, secondo il modello AAT (Approach/Avoidance Temperament) di Elliot e Thrash (2010; citati in De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017).

“Un'altra variabile personale da dover considerare per il ruolo che ricopre come variabile antecedente e come conseguenza del job crafting è il work engagement: livelli elevati di energia e coinvolgimento sul lavoro rappresentano uno stato mentale caratterizzato da dedizione sul lavoro; inoltre, modificando proattivamente la propria mansione, è possibile che gli individui vivano con passione, gioia ed energia la propria attività lavorativa” (Schaufeli et al., 2002; citati De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017, pagina 13).

Per quanto riguarda il luogo di lavoro come contesto, i manager devono garantire ai propri dipendenti un'adeguata autonomia e una scarsa interdipendenza da colleghi in modo da favorire comportamenti di job crafting (Ghitulescu, 2007; citato De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017).

Sarebbe importante, inoltre, utilizzare strumenti come il feedback (Parker et al., 2010; citato De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017) e la fiducia (Clegg e Spencer, 2007; citato De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017).

3.3.1. Le opportunità generalmente evidenziate

Le variabili conseguenti al job crafting si possono classificare distinguendo tra le conseguenze sulle caratteristiche personali e le conseguenze sul rapporto tra l'individuo e il lavoro (De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017).

Le conseguenze personali del job crafting si esplicitano nei sentimenti di realizzazione (*achievement*) e di gioia (*enjoyment*). Di conseguenza, a loro volta, aiutano a gestire, affrontare e ridurre le situazioni di stress (*stress reduction*) (Grant e Campbell, 2007; Berg, Dutton e Wrzesniewski, 2008; citati in De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017).

Ulteriori conseguenze personali del job crafting sono state individuate in uno studio di Shusha (2014; citato in De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017) condotto su 9 dipendenti di ospedali e centri medici egiziani: le cinque variabili, quali l'altruismo, la coscienziosità, la cortesia, il senso civico e la sportività sono identificate variabili outcome (variabili di interesse primario) dei comportamenti di job crafting.

Infine, la resilienza (*resilience*) è considerata “una conseguenza personale del job crafting dal momento che genera un aumento delle competenze del lavoratore e più in generale una crescita personale dello stesso, rendendolo capace di affrontare situazioni future di difficoltà” (Caza, 2007; citato in De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017; pagina 11). Un individuo, grazie alla sua resilienza, in circostanze avverse e sfavorevoli, sarà in grado di fronteggiare con efficienza ed efficacia i problemi, riuscendo a raggiungere gli obiettivi aziendali prefissati (Luthans, 2002; citato in De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017).

Tra le variabili, che fanno riferimento alle conseguenze sul rapporto tra individuo e lavoro, troviamo ad esempio il work engagement, ossia “l’impegno profuso da un dipendente nello svolgimento della propria mansione” (Schaufeli, Bakker e Salanova, 2006; citati in De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017; pagina 12). Il work engagement descrive il coinvolgimento emotivo degli individui sul loro luogo di lavoro, e diventa quindi una conseguenza, oltre che ad essere una variabile antecedente, dei cambiamenti attuati dai dipendenti sul contesto lavorativo (De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017).

Wrzesniewski e Dutton (2001; citati in De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017; pagina 12), inoltre, hanno sostenuto che “i cambiamenti sul lavoro ne migliorano la percezione da parte degli individui che, per questo motivo, sperimentano soddisfazione e sentimenti positivi”.

La percezione che si ha della propria professione lavorativa, e quindi il significato che ad essa viene associato, rappresenta una variabile outcome del job crafting. Essa fa riferimento ai rapporti tra l’individuo e il lavoro, e genera di conseguenza un impatto positivo anche sulla motivazione dei singoli lavoratori (Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton e Berg, 2013; citati in De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017).

“L’esempio degli addetti alle pulizie nelle strutture ospedaliere è utile per spiegare questo concetto: con l’aggiunta di altre attività (nuovi compiti intrapresi, relazioni interpersonali più frequenti e modificazione della percezione interna della professione) rispetto a quelle standard, questi modificano completamente il modo di intendere la propria professione.

Gli addetti alle pulizie credono di essere utili non solo per la pulizia della struttura ospedaliera, ma ritengono che il proprio lavoro sia fondamentale per il processo di guarigione dei malati” (Wrzesniewski e Dutton, 2001; citati in De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017; pagina 12).

Infine, Kristof-Brown e altri colleghi (2005; citati in De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017), hanno studiato come job crafting possa migliorare il fit, ovvero la connessione tra l'individuo ed il proprio lavoro, con conseguenze importanti in termini di benessere dei singoli (Tims e Bakker, 2010; citati in De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017).

Quando un dipendente modifica il modo di svolgere le proprie attività lavorative, rende il suo lavoro in linea con le proprie esigenze e capacità personali. Questo va ad incrementare il person-job fit, una forma psicologica che descrive i tratti della personalità di un soggetto, i quali riveleranno informazioni sulla loro adattabilità all'interno di un'organizzazione.

Si sperimenterà in questo modo la soddisfazione e la motivazione dell'individuo sul luogo di lavoro (Wellman e Spreitzer, 2011; citati in De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017).

3.3.2. I limiti più evidenti

Oltre alle conseguenze positive già evidenziate, il job crafting presenta anche degli aspetti negativi.

Poiché esso si sviluppa spontaneamente tra gli individui, saranno proprio i suoi potenziali rischi, ad esso associati, a far sì che le pratiche di job crafting non possano essere ignorate ma, bensì, gestite in modo corretto (Ghiringhelli, 2016). Questi potenziali rischi, legati all'iniziativa personale dei collaboratori, sorgono quando il job crafting non rientra nelle logiche e nelle strategie più generali dell'organizzazione. Sono proprio questi aspetti più devianti, oltre alla consapevolezza e alla gestione dello stesso, che lo rendono un elemento su cui riflettere e lavorare con attenzione.

Infatti, se da un lato esistono una serie di diverse variabili outcome positive che possono essere raggiunte, dall'altro lato esiste anche un "dark side" del job crafting, poco esplorato e conosciuto (Ghiringhelli, 2016).

Come ogni strumento, anche il job crafting può generare diversi problemi, soprattutto se, quando viene applicato, potrebbe essere utilizzato in modo sbagliato. Infatti, se viene introdotto in maniera scoordinata, approssimativa e non coerentemente alle logiche e alle strategie generali dell'organizzazione, può creare delle conseguenze negative (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciaroni, 2018).

Però l'esistenza di questi possibili rischi non implica necessariamente che si realizzeranno, ma bisognerà comunque tenerne conto, per la possibilità di

una corretta implementazione del suo processo (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciaroni, 2018).

Gli effetti negativi associati al job crafting sono (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciaroni, 2018):

- una possibile crescita dei costi;
- l'allungamento dei tempi di realizzazione;
- il non rispetto di policy e procedure;
- un disallineamento rispetto all'immagine aziendale;
- la divergenza tra gli interessi e gli obiettivi aziendali;
- un possibile "contagio" tra colleghi.

La possibilità di una crescita dei costi è associata al fatto che, quando una pratica di job crafting si rivelasse inadeguata o se portasse un beneficio mirato a soddisfare le sole aspettative dei singoli lavoratori che l'hanno messa in atto, quest'azione porterebbe dei danni all'azienda in termini di aumento dei costi aziendali, associando una mancata produttività ed un incremento del costo del lavoro. In generale, anche se i progetti di riorganizzazione del job design si rivelassero ben fatti e mirati all'interesse generale dell'azienda, si potrebbe comunque pensare ed obiettare che i processi di

job crafting richiedano il coinvolgimento di numerosi attori, allungando di molto i tempi e di conseguenza portando ad un aumento dei costi ad esso associato. A quel punto si potrebbero preferire dei percorsi e progetti di tipo top-down, lasciando poca manovra e libertà ai singoli lavoratori (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciaroni, 2018).

L'allungamento dei tempi è associato al cambiamento, il quale è spesso preceduto da numerosi errori, continue modifiche e cambi di direzione, ed è chiaro che tutto ciò allunga di molto i tempi di realizzazione. Inoltre, il coinvolgimento che avviene in azienda tra i diversi soggetti richiede tempi lunghi e necessita che le persone siano competenti e formate in materia (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciaroni, 2018).

Il non rispetto delle politiche e delle procedure è dovuto al fatto che gli attori del sistema aziendale potrebbero non condividere la medesima visione o missione. Questo comporta un'alta probabilità che il progetto di job crafting non sia allineato con le policies e con le procedure presenti in azienda (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciaroni, 2018).

Potrebbe anche accadere che si verifichi un disallineamento rispetto all'immagine aziendale: spesso le scelte condotte autonomamente dai job crafter non tengono conto necessariamente della politica comunicativa e

dell'immagine aziendale. Nella maggioranza dei casi, i job crafter sono immersi nei diversi processi produttivi, amministrativi e di vendita e non hanno quella sensibilità né le giuste capacità comunicative; dunque, quando i job crafter mettono in atto pratiche di job crafting, non considerano gli effetti generali delle loro azioni sull'immagine aziendale (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciaroni, 2018). È necessario invece che l'iniziativa dei lavoratori sia coerente con la strategia di branding e con il posizionamento dell'organizzazione aziendale, e che ci sia una coesione con i valori e l'immagine esterna che l'organizzazione vuole trasmettere all'esterno (Ghiringhelli, 2016).

La divergenza degli interessi e degli obiettivi aziendali deriva invece dai possibili comportamenti negativi del job crafting, che possono essere molto frequenti nel caso in cui le modifiche non vadano nella stessa direzione degli obiettivi dell'impresa (De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017). Spesso il job crafting rappresenta più una risposta alle esigenze dei singoli individui, piuttosto che alle esigenze organizzative aziendali. In altri casi è la proattività che potrebbe confondere l'individuo nello sviluppare delle attività diverse da quelle principali ("core") previste dal suo ruolo, portando ad un peggioramento, piuttosto che ad un miglioramento, della

performance, tanto dal lato individuale che da quello organizzativo (Ghiringhelli, 2016). Infatti, anche se le attività di job crafting sono in grado di generare benessere per il singolo lavoratore, non è detto che possano essere utili alla realtà organizzativa nel suo complesso (De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017). “Ad esempio un impiegato del settore marketing potrebbe effettuare pratiche di job crafting dedicando più tempo alla creazione di nuove idee di brand perché preferisce quel genere di attività; tuttavia, se l’azienda ha necessità urgenti di focalizzarsi sulla strategia attuale, di conseguenza il contributo del lavoratore sarà negativo per l’organizzazione” (Berg et al., 2008; citato in De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017; pagina 13). Siamo di fronte ad una incoerenza rispetto agli obiettivi aziendali. Infatti, il cambiamento e il ridisegno delle mansioni e dei compiti può essere rispettoso delle procedure e dell’immagine aziendale, tuttavia non necessariamente essere allineato agli obiettivi aziendali (Martone, Galanto, Montonati, Ramponi, Righetti, Sciaroni, 2018).

Per ultimo, ma non per importanza, si potrebbe verificare un possibile “contagio” tra i colleghi: spesso i dipendenti si influenzano tra di loro e questo avviene attraverso un processo di imitazione sociale e di contagio

emotivo, migliorando le performance organizzative generali (Tims et al., 2013; citato in De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017). Quindi è di fondamentale importanza per i manager gestire correttamente questi comportamenti tra i dipendenti, per promuoverli all'interno della realtà aziendale, e non farli diventare devianti e non coerenti ai fini aziendali (De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017).

4. CONCLUSIONI

Il quadro conclusivo che emerge è che “le organizzazioni aziendali devono creare un clima e un contesto lavorativo che sia favorevole alla proattività individuale e che, assieme al coinvolgimento e agli sforzi dei leader, vengano offerte una serie di politiche e pratiche HR di successo per aumentare i comportamenti proattivi dei dipendenti” (Ghiringhelli, 2016; pagina 52).

Questo è definito come il primo step per capire su quali dimensioni agire per favorire un contesto che supporti e metta in atto il job crafting nel contesto lavorativo. Bisognerà capire e comprendere come si posiziona l’azienda, in base alla sua cultura e alle politiche/pratiche di HR presenti all’interno, oltre che all’orientamento dei manager e all’attitudine di ciascun individuo.

Tra le conclusioni più importanti che si possono dedurre sullo studio delle dinamiche del job crafting, se ne evidenziano due in particolare: la prima riguarda la definizione di mansione, la quale non fa riferimento soltanto alla prescrizione di attività da svolgere e responsabilità da assumersi, in una logica dall’alto verso il basso (top-down), nella quale sono i manager o gli imprenditori che “progettano” la mansione stessa (De Gennaro, Buonocore,

Ferrara, 2017), ma deve opportunamente contemplare il coinvolgimento dei dipendenti nelle scelte e nelle decisioni sui compiti da realizzare, per integrare le loro competenze e conoscenze, al fine di rendere più ottimale ed efficace la realizzazione della mansione, e allo stesso tempo, incrementare negli individui un senso di soddisfazione e di realizzazione personale.

Quindi, nonostante l'importanza dell'approccio bottom-up (dal basso verso l'alto), è necessario capire che lo sviluppo delle metodologie di job crafting in azienda non è responsabilità del singolo individuo, ma chiama in causa tutta l'organizzazione, includendo ogni livello (Ghiringhelli, 2016).

La seconda conclusione fondamentale è che le pratiche di job crafting possono generare risultati, positivi o negativi, sia per gli individui che per l'organizzazione aziendale. Questa visione rappresenta un incentivo e una spinta per i manager a generare un ambiente lavorativo che riesca a stimolare atteggiamenti proattivi tra il personale di lavoro (De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017).

È importante quindi evidenziare non soltanto i benefici ed i vantaggi derivanti da queste pratiche, ma anche i potenziali rischi e limiti che si presentano, cioè quelli che vengono spesso definiti il “lato oscuro” del job crafting (“dark side”) (Ghiringhelli, 2016).

In base alle teorie organizzative sul disegno delle mansioni, è compito dei manager riuscire a comunicare ai propri collaboratori gli obiettivi, in maniera chiara e precisa, offrendo loro dei feedback frequenti sul loro lavoro. In questo modo, i manager possono riuscire a guidare e indirizzare le pratiche di job crafting, individuale e di gruppo, verso i risultati desiderati in azienda; e migliorare direttamente il work engagement e, indirettamente, la performance realizzata (Buonocore, Salvatore, Russo, 2015).

Inoltre, è fondamentale che i manager forniscano adeguate risorse (job resource) ai dipendenti e che le richieste lavorative (job demand) mantengano dei livelli moderati, al fine di permettere di svolgere al meglio i compiti assegnati e stimolare indirettamente le pratiche di job crafting, sia individuale che collettivo (De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017).

Offrire gli strumenti più adeguati e appropriati ad ognuno dei quattro profili di job crafter può essere sicuramente un grande aiuto di partenza. Ma esclusivamente tale supporto non sarà sufficiente per garantire un reale incremento della proattività organizzativa in azienda, senza un reale rinforzo e supporto indirizzati dai messaggi dei manager, quanto da un rimodellamento dei sistemi generali aziendali (Ghiringhelli, 2016).

Il ruolo che rivestono i manager diventa di innegabile importanza, in quanto dipenderà da loro stessi l'influenza sulle prestazioni lavorative organizzative, attraverso la metodologia della comunicazione adottata e lo sviluppo di una visione comune dello scopo. Attraverso esempi come progetti specifici, o la predisposizione di rewarding, o ancora attraverso l'utilizzo di criteri di valutazione appropriati, si possono orientare gli individui in azienda verso la proattività, mantenendo in modo coerente le finalità ultime dell'azienda. Inevitabilmente, questo comporterà una influenza positiva anche al livello di applicazione del job crafting nel contesto lavorativo (Ghiringhelli, 2016).

Può però accadere che, nonostante le modalità di job crafting consentano di ottenere delle performance migliori dai dipendenti, in non tutti i contesti aziendali ci sia consapevolezza dei vantaggi che possono generare (De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017). Spesso sono gli stessi manager che tendono a contenere, e quindi limitare, la proattività dei propri collaboratori, per timore che una propensione troppo attiva al cambiamento non venga indirizzata nella stessa direzione che si vuole intraprendere e nel rispetto della policy e dell'immagine aziendale (per esempio, frenando le proposte che vengono suggerite loro dai dipendenti e prendendo tempo

nell'esaminarle e valutarle; oppure ancora, limitare il cambiamento opponendosi alle modifiche, in quanto quest'ultime devono prima passare ed essere esaminate dal manager, per ricevere l'approvazione) (Ghiringhelli, 2016).

Se in parte questo può accadere, è anche vero che il job crafting, unito all'iniziativa individuale, può sfuggire ai controlli, perché di per sé si tratta di una attività spontanea, e a volte addirittura inconscia, da parte dei collaboratori, che può avvenire anche senza la piena consapevolezza dei manager (De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017).

Un atteggiamento di chiusura e di rigidità verso il job crafting non solo limita la possibilità di raggiungere dei risultati positivi, tanto per l'individuo quanto per l'organizzazione aziendale, ma non mette comunque al riparo dai possibili problemi e dai rischi che si possono verificare, proprio perché il job crafting potrebbe comunque svilupparsi nell'azienda (Ghiringhelli, 2016).

Purtroppo, nonostante le condizioni evidenziate finora, non esisterà mai un modello unico di cultura organizzativa che sia in grado di garantire la presenza delle attività di job crafting in ciascuna azienda, in modo indifferenziato. Infatti, non esiste un manuale in grado di prescrivere i

comportamenti degli individui, e questo produce dei rischi di detrimental crafting, cioè legati ai comportamenti negativi da parte dei singoli (Berg, Dutton, Wrzesniewski, 2008; citati in De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017), rendendo difficile l'applicazione generalizzata di questa teoria.

Invece, per quanto riguarda i possibili contributi che potranno derivare dalla ricerca futura su questo tema, sicuramente si possono prendere in esame gli studi sugli antecedenti di tale pratica, in quanto si tratta di un argomento ancora poco approfondito (Niessen, Weseler, Kostova, 2016; citati in De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017).

Sempre grazie alla ricerca futura, si potrebbe provare a quantificare, con uno studio focalizzato sull'orientamento alle performance, gli effetti del job crafting sui risultati organizzativi aziendali (De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017).

Inoltre, potrebbe essere interessante applicare le teorie sul job crafting anche alla categoria dei lavoratori autonomi o ad altre tipologie di lavoratori, nonostante gli studi sul job crafting siano focalizzati in particolare sui lavoratori dipendenti e sulle attività lavorative ben strutturate e prescritte da un manager (Berg, Dutton, Wrzesniewski, 2008; citati in De

Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017), in modo tale da ampliare la ricerca su questo tema.

Infine, la letteratura sul tema del job crafting ha bisogno di studi che prendano in considerazione il fattore “tempo”: ovvero, potrebbe essere utile applicare studi longitudinali che permettano di evidenziare le differenze e le modifiche che avvengono in un determinato lasso di tempo sul comportamento dei lavoratori (De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017).

Tims, Bakker e Derks (2014; citati in De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017) evidenziano con chiarezza questa necessità prendendo ad esempio un poliziotto: “nei giorni in cui quest’ultimo sperimenta un buon giudizio di auto-efficacia, è in grado di trovare la soluzione migliore per affrontare qualsiasi tipo di problema (ad esempio, sventare rapine senza ferire civili innocenti). Al contrario, nei giorni in cui il poliziotto si sente insicuro (a causa di stanchezza o stress), ha meno idee per risolvere i problemi nel modo migliore e la sua performance sarà più bassa (ad esempio, nel tentativo di sventare di una rapina potrebbe ferire civili innocenti)” (De Gennaro, Buonocore, Ferrara, 2017; pagine 14-15).

In conclusione, si può affermare che la diffusione del tema del job crafting, come specifica metodologia di formazione e di sviluppo, incoraggia lo

sviluppo di queste pratiche innovative, che troviamo sempre più spesso sviluppate anche nel nostro Paese. Metodologie e tecniche di job crafting vengono viste come un nuovo modo per dare stimolo e slancio alle organizzazioni aziendali, facilitando la capacità di risposta rapida alle reazioni dovute ai cambiamenti repentini dei consumatori e alle sfide che provengono dall'ambiente esterno e che, sempre più spesso, caratterizzano le realtà attuali, potendo contare sul contributo, sulla partecipazione e sulla proattività dei propri collaboratori (Ghiringhelli, 2016).

Bibliografia

Fonti consultate

Berdicchia D., (2013), *La proattività al lavoro. Teorie e prassi*, prima edizione, Santarcangelo di Romagna, Maggioli Editore, collana Università;

Buonocore F., D. Salvatore e M. Russo, (2015), *Fare job crafting crea coinvolgimento e migliora le performance. Dinamiche rilevanti nei gruppi di lavoro*, in: *Prospettive in organizzazione*, Milano, ASSIOA - Associazione Italiana di Organizzazione Aziendale, vol. 1, pp. 53 – 61;

Cortese C. G., M. Ariano e A. B. Bakker, *Il modello richieste-risorse: una guida per lo sviluppo organizzativo*, in *Sviluppo e Organizzazione*, luglio/agosto 2016;

De Beni R., B. Caretti, A. Moè, e F. Pazzaglia, (2014), *Psicologia della personalità e delle differenze individuali*, Bologna, Il Mulino, collana Manuali;

De Gennaro D., F. Buonocore e M. Ferrara, (2017), *Il significato del job crafting nell'organizzazione del lavoro: Inquadramento teorico, tendenze evolutive e prospettive manageriali*, in: *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, n. 2;

Di Fabio A., (2020) *Job Crafting Scale: Psychometric properties of the Italian version*, Trento, Edizioni Centro Studi Erickson, vol. 13, pp. 105 - 113;

Ghiringhelli C., (2016), *Job Crafting: diventare artigiani del proprio lavoro*, a cura di: Lazazzara A., B. Quacquarelli, R. C. D. Nacamulli, Milano, Ledizioni;

Ingusci E., I. Rodriguez, D. Ripa Montesano, (2015), *Modellare il proprio lavoro (job crafting) per migliorare la performance creativa: quali sono gli effetti sul benessere organizzativo?*, in: Atti del Convegno Quality of Human Capital: Well Being at Work, pp. 26-29;

Martone A., (2016), *Job Crafting: questo sconosciuto*, HCM-online, SUPSI, sito web: <http://ar1.liuc.it/dspace/bitstream/2468/4983/2/4983.pdf>;

Martone A., A. Galanto, P. Montonati, M. Ramponi, A. Righetti e F. Sciaroni, (2018), *Smart working, Job crafting, Virtual team, Empowerment*, prima edizione, Milano, Ipsoa.

Fonti citate nelle fonti consultate

Abrahams Z., (2014), *Illegitimate tasks, personal resources and job resources as antecedents of job crafting*, Doctoral dissertation: Stellenbosch University;

Bakker A. B., (2011), *An evidence-based model of work engagement*. *Current Directions in Psychological Science*, volume 20, fascicolo 4, pp. 265 – 269;

Bakker A. B., e E. Demerouti, (2007), *The job demands-resources model: State of the art* in: *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, n. 3, pp. 309 - 328;

Bakker A. B., e E. Demerouti, (2008), *Towards a model of work engagement* in: *Career Development International*, vol. 13, n. 3, pp. 209 - 223;

Bakker A. B., S. L. Albrecht, e M. P. Leiter, (2011), *Key questions regarding work engagement*, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 20, n. 1, pp. 4– 28;

Bakker A. B., Tims M., e D. Derks, (2012), *Development and validation of the Job Crafting scale*, in *Journal of Vocational Behavior*, vol.80, n. 1, pp. 173–186;

- Bakker, A. B., E. Demerouti, e M. C. Euwema, (2005), *Job resources buffer the impact of job demands on burnout*, in: Journal of occupational health psychology, vol. 10, n. 2, pp. 170–180;
- Barbier J.C. e H. Nadel, (2003), *La flessibilità del lavoro e dell'occupazione*, Donzelli, Roma;
- Bateman T. S., e J. M. Crant, (1993), *The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates*, in: Journal of organizational behavior, vol. 14, n. 2, pp. 103 – 118;
- Bell N. E., e B. M. Staw, (1989), *People as sculptors versus sculpture: The roles of personality and personal control in organizations*, a cura di: M. Arthur, D. Hall e B. Lawrence, Handbook of career theory, pp. 232 – 251, Cambridge University Press, Canada;
- Berg J. M., (2013), *Job crafting and meaningful work*, a cura di: B. J. Dik, Z. S. Byrne, e M. F. Steger (Eds.), Purpose and meaning in the workplace (pp. 81–104), Washington, DC: American Psychological Association;
- Berg J. M., A. Wrzesniewsk, e J. E. Dutton, (2010), *Perceiving and responding to challenges in Job Crafting at different ranks*, When proactivity requires adaptivity, vol. 31, n. 2, pp. 158 – 186;

Berg J. M., J. E. Dutton, e A. Wrzesniewski, (2008), *What is job crafting and why does it matter?* Ann Arbor, MI: University of Michigan's Ross School of Business;

Berg, J. M., J. E. Dutton, e A. Wrzesniewski, (2013), *Job Crafting and meaningful work*. In B. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 81–104). Washington, DC: American Psychological Association;

Birnbaum P. H., J.L. Farh, e G. Y. Wong, (1986), "*The job characteristics model in Hong Kong*", in: *Journal of Applied Psychology*, vol. 71;

Black A. E., e E. L. Deci, (2000), *The effects of instructors' autonomy support and students' autonomous motivation on learning organic chemistry: A self-determination theory perspective*, in *Science education*, vol. 84, n. 6, pp. 740 – 756;

Blustein D.L., M. E. Kenny, A. Di Fabio, e J. Guichard, (2019), *Expanding the impact of the psychology of working: Engaging psychology in the struggle for decent work and human rights*, in: *Journal of Career Assessment*, vol. 27, n. 1, pp. 3 – 28;

Bonazzi G., (2007), *Storia del pensiero organizzativo*, Milano, FrancoAngeli, collana Sociologia;

Brown J. S., e P. Duguid, (1991), *Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation*, in *Organization Science*, vol. 2, n.1;

Caldwell D. F., e C. A. O'Reilly, (1990), *Measuring person–job fit with a profile– comparison process*, in: *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, n. 6, pp. 648 – 657;

Camino, L., e S. Zeldin, (2002), *From periphery to center: Pathways for youth civic engagement in the day–to–day life of communities*, *Applied Developmental Science*, vol. 6, n. 4, pp. 213 – 220;

Campion M.A. e P. W. Thayer, (1985), “*Development and field evaluation of an interdisciplinary measure of job design*”, in: *Journal of Applied Psychology*, pp. 70;

Caza B. B., (2007), *Experiences of adversity at work: Toward an identity–based theory of resilience*, University of Michigan;

Cheng G. H., e D. K. Chan, (2008), *Who suffers more from job insecurity? A meta– analytic review*, *Applied Psychology*, vol. 57, n. 2, pp. 272 – 303;

Christian M. S., A. S. Garza e J. E. Slaughter, (2011), *Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance*, in: *Personnel Psychology*, vol. 64, n. 1, pp. 89–136;

Clegg C., e C. Spencer, (2007), *A circular and dynamic model of the process of job design*, in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 80, n. 2, pp. 321 – 339;

Darrah C. N. (1992), *Workplace skills in context*, in: *Human Organization*, vol. 51, n. 3, pp. 264– 273;

De Beer L. T., M. Tims, e A. B. Bakker, (2016), *Job crafting and its impact on work engagement and job satisfaction in mining and manufacturing*, in: *South African Journal of Economic and Management Sciences*, vol. 9, n. 3, pp. 400–412;

Deci E. L., e R. M. Ryan, (2000), *The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*, *Psychological inquiry*, vol. 11, n. 4, pp. 227 – 268;

Demerouti, E., A. B. Bakker, F. Nachreiner, e W. B. Schaufeli, (2001), *The job demands-resources model of burnout*, in: *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n. 3, pp. 499– 512;

Di Fabio A., e A. Gori, (2016), *Developing a new instrument for assessing Acceptance of Change. Frontiers in Psychology*, in *Section Organizational Psychology*, 7, 802;

Dickens R., R. Riley, e D. Wilkinson, (2010), *The impact on employment of the age related increases in the National Minimum Wage*, Low Pay Commission Report;

Dierdorff E. C., e F. P. Morgeson, (2007), *Consensus in work role requirements: the influence of discrete occupational context on role expectations*, in *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, n. 5, pp. 1228 – 1241;

Eguchi H., Shimazu, A., Bakker, A. B., Tims, M., Kamiyama, K., Hara, Y., Namba, K., Inoue, A., Ono, M., e Kawakami, N. (2016), *Validation of the Japanese version of the job crafting scale*, in: *Journal of Occupational Health*, vol. 58, n. 3, pp. 231–240;

Elliot A. J., e T. M. Thrash, (2002), *Approach–avoidance motivation in personality: approach and avoidance temperaments and goals*, in *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 82, n. 5, pp. 804–818;

Elliot A. J., e T. M. Thrash, (2010), *Approach and avoidance temperament as basic dimensions of personality*, in: *Journal of personality*, vol. 78, n. 3, pp. 865–906

Fredrickson B. L., (2001), *The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions*, *American Psychologist*, vol. 56, n. 3, pp. 218–226;

Gagné M., e E. L. Deci, (2005), *Self-determination theory and work motivation*. In: *Journal of Organizational behavior*, vol. 26, n. 4, pp. 331–362.;

Garvin D. A., (1993), *Building a learning organization*. *Harvard Business Review*, vol. 73, n. 4, pp. 78–91;

Ghitulescu B. E., (2007), *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting*, Doctoral dissertation, University of Pittsburgh;

Ghitulescu B. E., e C. R. Leana, (2007), *Designing work in context: organizational and occupational influences on how professionals craft their jobs*, Manuscript submitted for publication, Rochester Institute for Technology;

Grant A. M., (2007), *Relation job design and the motivation to make a prosocial difference*, in: *Academy of Management Review*, vol. 32, n. 2, pp. 393-417;

Grant A. M., e E. M. Campbell (2007), *Doing good, doing harm, being well and burning out: The interactions of perceived prosocial and antisocial impact in service work*, in: Journal of occupational and organizational psychology, vol. 80, n. 4, pp. 665– 691;

Grant A. M., e S. J. Ashford, (2008), *The dynamics of proactivity at work*. *Research in Organizational Behavior*, 28, pp. 3–34;

Hackman J. R., e G. R. Oldham, (1980), *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley;

Hackman R., e G. R. Oldham, (1976), *Motivation through the Design of Work: Test of a Theory*, in: Organizational Behavior and Human Performance, n. 16, pp. 250-279;

Hobfoll S.E., (1989), “*Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress*”, in American Psychologist, vol. 44, n. 3;

Hornung S., D. M. Rousseau, J. Glaser, P. Angerer e M. Weigl, (2010), «*Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals*», in: Journal of Organizational Behaviour, February;

Humphrey S. E., J. D. Nahrgang, e F. P. Morgeson, (2007), *Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic*

summary and theoretical extension of the work design literature, in: Journal of Applied Psychology, vol. 92, n. 5, pp. 1332–1356;

Jung Y., e N. Takeuchi, (2010), *Performance implications for the relationships among top management leadership, organizational culture, and appraisal practice: testing two theory-based models of organizational learning theory in Japan*. In: The International Journal of Human Resource Management, vol. 21, n. 11, pp. 1931–1950;

Karasek R.A. Jr., (1985), *Job Content Questionnaire and Users' Guide*, University of Southern California Department of Industrial and Systems Engineering, Los Angeles;

Kottwitz M. U., L. L. Meier, N. Jacobshagen, W. Kälin, A. Elfering, J. Hennig, e N. K. Semmer, (2013), *Illegitimate tasks associated with higher cortisol levels among male employees when subjective health is relatively low: an intra-individual analysis.*, Scandinavian journal of work, environment & health, vol.39, n. 3, pp. 310–318;

Kristof-Brown A. L., R. D. Zimmerman, e E. C. Johnson, (2005), *Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit*, in: Personnel psychology, vol. 58, n. 2, pp. 281–342;

Leana C., E. Applbaum, e I. Shevchuck, (2009), Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting, in: *Academy of Management Journal*, vol. 52, n. 6, pp. 1169-1192;

Luthans F., (2002), *The need for and meaning of positive organizational behavior*. In: *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, n. 6, pp. 695–706;

Lyons P., (2008), *The crafting of jobs and individual differences*, in: *Journal of Business and Psychology*, vol. 23, n. (1–2), pp. 25–36;

Marsick V. J., e K. E. Watkins, (2003), *Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*, *Advances in Developing Human Resources*, vol. 5, pp. 132-151;

Niessen C., D. Weseler, e P. Kostova, (2016), *When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting*, in: *Human Relations*, vol. 69, n. 6, pp. 1–27;

Oldham G. R., e A. Cummings, (1996), *Employee creativity: Personal and contextual factors at work*, *Academy of Management Journal*, vol. 39, n. (3), pp. 607–634;

Orlikowski W. J., (1996), *Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective*, Information systems research, vol. 7, n. 1, pp. 63-92

Orr J. E., (1996), *Talking about machines: An ethnography of a modern job*, Ithaca, NY: ILR Press/Cornell University Press;

Pangrazzi M., (2013), “*Risorse umane: la nuova parola d’ordine è job crafting*”, in: Vai Oltre, (sito web: www.vaioltre.com, 21 giugno);

Parker S. K., U. K. Bindl, e K. Strauss, (2010), *Making things happen: A model of proactive motivation*, in: Journal of management, vol. 36, n. 4, pp. 827–856;

Petrou P. e E. Demerouti, (2010), *Thinking of change in terms of ‘gains’ or losses’: promotion versus prevention focus as a moderator in the job demands–resources model*. SA Journal of Industrial Psychology, vol. 36, n. 2, pp. 1–11;

Petrou P., E. Demerouti, e W. B. Schaufeli, (2015), *Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance.*, in: Journal of occupational health psychology, vol. 20, n. 4, pp. 470;

Podsakoff N. P., J. A. LePine, e M. A. LePine, (2007), *Differential challenge stressor- hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis*, in: Journal of applied psychology, vol. 92, n. 2, pp. 438–454;

Quinlan N. J., (2014), *Developing a model of job crafting*, Doctoral dissertation, University of Leeds;

Rafaeli A., (1989), *When cashiers meet customers: An analysis of the role of supermarket cashiers*, in: Academy of management Journal, vol. 32, n. 2, pp. 245-273;

Salanova M., A. B. Bakker, e S. Llorens, (2006), *Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources*, in: Journal of Happiness Studies, vol. 7, n. 1, pp. 1–22;

Sanders J., L. Dorenbosch, R. Gründemann, e R. Blonk, (2011), *Sustaining the Work Ability and Work Motivation of Lowereducated Older Workers: Directions for Work Redesign*, in: Management Revue, vol. 22, n. 2, pp.132–150;

Schaufeli W. B., A. B. Bakker, e M. Salanova, (2006), *The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study*, in: Educational and psychological measurement, vol. 66, n. 4, pp. 701–716;

Schaufeli W. B., M. Salanova, V. Gonzales–Roma, e A. B. Bakker, (2002), *The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach*. In: *Journal of Happiness Studies*, n. 3, pp. 71–92;

Schein E. H., (1971), *Occupational socialization in the professions: The case of role innovation*, in: *Journal of Psychiatric Research*, vol. 8, pp. 521–530;

Shalley C. E., e L. L. Gilson, (2004), *What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity*, *The Leadership Quarterly*, vol. 15, n. 1, pp. 33–53;

Shusha A., (2014), *The Effects of Job Crafting on Organizational Citizenship Behavior: Evidence from Egyptian Medical Centers*. *International Business Research*, vol. 7, n. 6, pp. 140–149;

Tims M., (2013), *Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance*, *Group & Organization Management*, vol. 38, n. 4, pp. 427–454;

Tims M., B. Bakker e D. Derks, (2014). *Daily job crafting and the self-efficacy– performance relationship*. In: *Journal of Managerial Psychology*, vol. 29, n. 5, pp. 490–507;

Tims M., e A. B. Bakker, (2010), *Job Crafting: Towards a new model of individual job redesign*, SA Journal of Industrial Psychology, vol. 36, n. 2, pp. 1–9;

Väänänen A., S. Toppinen-Tanner, R. Kalimo, P. Mutanen, J. Vahtera, e J. M. Peirò, (2003), “Job characteristics, physical and psychological symptoms, and social support as antecedents of sickness absence among men and women in the private industrial sector”, in: *Social Science and Medicine*, vol. 57;

Van Maanen, J., e E. H. Schein, (1979), *Toward a theory of organizational socialization*, Research in Organizational Behavior. Greenwich, CT: JAI Press;

Vancouver J. B., C. M. Thompson, E. C. Tischner, e D. J. Putka, (2002), *Two studies examining the negative effect of self-efficacy on performance*, Journal of Applied Psychology, vol. 87, n. 3, pp. 506–516;

Vera D., e M. Crossan, (2004), *Theatrical improvisation: Lessons for organizations*, Organization Studies, vol. 25, n. 5, pp. 727–749;

Vough, H., e S. K. Parker, (2008), *Work design research: Still going strong*. Handbook of organizational behavior. London: Sage Publications;

Wellman N., e G. Spreitzer, (2011), *Crafting scholarly life: Strategies for creating meaning in academic careers*. In: Journal of Organizational Behavior, vol. 32, n. 6, pp. 927–931;

Williamson, O. E., M. L. Wachter, e J. E. Harris, (1975), *Understanding the employment relation: The analysis of idiosyncratic exchange*, The Bell Journal of Economics, vol. 6, n. 1, pp. 250–278;

Wrzesniewski A., e J. E. Dutton, (2001), *Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work*. In: Academy of Management Review, vol. 26, n. 2, pp. 179–201;

Wrzesniewski A., N. LoBuglio, J. E. Dutton, e J. M. Berg, (2013), “*Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work*”, in: Advances in positive organizational psychology, vol. 1, n. 1, pp. 281–302;

Xanthopoulou D., A. B. Bakker, M. R. Dollard, E. Demerouti, W. B. Schaufeli, T. W. Taris, P. J. G. Schreurs, (2007), “*When do job demands particularly predict burnout? The moderating role of job resources*”, in: Journal of Managerial Psychology, vol. 22;

Xanthopoulou, D., A. B. Bakker, E. Demerouti, e W. B. Schaufeli, (2007), *The role of personal resources in the job demands–resources model*, International journal of stress management, vol.14, n. 2, pp. 121–141;

Yu K. Y. T., (2009), *Affective influences in person-environment fit theory: Exploring the role of affect as both cause and outcome of PE fit*, in: *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, n. 5, pp. 1210–1226.

Ringraziamenti

A conclusione di questo elaborato, vorrei dedicare qualche riga a coloro, che con pazienza e dedizione, mi sono stati vicini in questo percorso di crescita personale e professionale.

In primis, un ringraziamento particolare va al mio relatore, il Prof. Enrico Cori, che in questi mesi di lavoro mi ha seguito e guidato, con la sua infinita disponibilità, in ogni step della realizzazione dell'elaborato, fin dalla scelta dell'argomento. Grazie per i suoi consigli e per avermi supportato nella fase più importante del mio percorso accademico.

Ringrazio di cuore mia madre e mio padre, che mi sono sempre stati accanto. Grazie per gli insegnamenti e per il vostro supporto morale, senza il quale non sarei mai potuta arrivare fin qui. Mi avete sempre sostenuto e appoggiato in ogni mia decisione. Ma soprattutto grazie per averci creduto, prima che ci credessi io. Senza di voi, tutto questo non sarebbe stato possibile.

Un ringraziamento speciale va a Laura, la mia compagna di viaggio, con la quale ho condiviso tutto, dalle gioie ai dolori. Sei stata il mio porto sicuro, dove rifugiarmi quando il mare era in tempesta. Grazie per volermi bene per quella che sono e per essere stata sempre al mio fianco. Grazie per aver

ascoltato i miei sfoghi, e per tutti i momenti di spensieratezza che mi hai regalato. Grazie, perché con te mi sono sempre sentita a casa. Non lo dimenticherò mai.

Poi vorrei ringraziare Franca, in quanto la sua presenza ha reso più divertenti questi anni di studio. Hai lasciato in me tantissimi ricordi, che porterò sempre nel cuore; grazie anche a Laura S. per essere stata parte integrante del nostro gruppo e per aver sorriso con noi delle nostre (dis)avventure.

Un grazie speciale va ad Anna Rita e Giuseppe, due persone buone, dal cuore grande e d'oro; grazie per avermi aiutato quando ne avevo bisogno, senza chiedere mai nulla in cambio.

Infine, vorrei dedicare questo piccolo traguardo a me stessa, ai miei sacrifici e alla mia tenacia, che mi hanno permesso di arrivare fin qui. Mi auguro che questa non sia la fine, ma l'inizio di un nuovo percorso ancora più bello.

In conclusione, posso dire grazie alla mia famiglia, ai miei amici, ai miei compagni di università e a tutti quelli che hanno incrociato la loro vita con la mia, lasciandomi qualcosa di bello. Grazie per essere stati miei complici, ognuno a suo modo, in questo percorso intenso ed entusiasmante, nel bene e nel male. Sono così tanti i ricordi che mi passano per la testa che è

impossibile trovare le parole giuste. A farlo saranno le mie emozioni, i miei sorrisi e le mie lacrime, che insieme si mescolano in un bagaglio di affetto sincero e gratitudine per tutti voi.

Grazie, per aver reso il mio traguardo davvero speciale!