

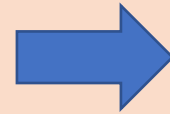
*Job Crafting per dipendenti e
organizzazioni sostenibili*

Nell'attuale mondo dell'economia le organizzazioni sono alle prese con ambienti dinamici e mutevoli che rendono la flessibilità, l'adattamento e l'innovazione sempre più importanti



Negli ultimi vent'anni è cresciuto l'interesse professionale e accademico per la progettazione di organizzazioni sostenibili che possano produrre risultati soddisfacenti in termini ambientali, economici, tecnologici e umani; tuttavia la dimensione umana della sostenibilità ha ricevuto scarsa attenzione.

Nella maggior parte dei paesi industrializzati, l'età pensionabile dei dipendenti è in aumento, in proporzione all'invecchiamento della popolazione: di conseguenza i lavoratori dovranno lavorare più a lungo, mentre l'afflusso dei lavoratori più giovani nel mondo lavorativo è in diminuzione.



Ecco perché l'occupabilità (*employability*) sostenibile della forza lavoro è di importanza vitale sia per l'economia sia per i lavoratori.

L'innovazione tecnologica resta di vitale importanza per aiutare le organizzazioni a sopravvivere e avere un vantaggio competitivo.

L'innovazione sostenibile e l'occupabilità sostenibile richiedono necessariamente cambiamenti nell'organizzazione sociale del lavoro che permettano ai dipendenti di utilizzare e di sviluppare le proprie abilità, conoscenze e capacità

L'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro ha introdotto la nozione di «innovazione nei luoghi di lavoro» definendola come un insieme di «cambiamenti promossi strategicamente e adottati partecipativamente nel modo di gestire, organizzare e mobilitare le risorse umane e non umane per migliorare i risultati dell'organizzazione e la qualità della vita lavorativa.

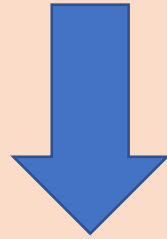
Per integrare gli investimenti da parte delle imprese nei luoghi di lavoro anche i dipendenti potrebbero e dovrebbero farsi carico di mantenere a un livello ottimale le proprie abilità e competenze professionali.



I dipendenti non devono semplicemente adattarsi ma devono essere proattivi: devono avviare e co-creare tali cambiamenti

Il *Job Crafting* può essere considerato come una forma specifica di comportamento proattivo in cui il dipendente interviene sulle richieste che il lavoro gli pone e sulle risorse a sua disposizione per trovare più significato, *engagement* e soddisfazione nel proprio lavoro.

Fa appello al potenziale di conoscenze del lavoratore e può essere usato insieme agli interventi migliorativi dall'alto per rispondere alla complessità dei lavori odierni e fare fronte alle esigenze attuali della forza lavoro.



Le organizzazioni possono stimolare il comportamento di Job Crafting con l'innovazione sostenibile e l'occupabilità sostenibile della forza lavoro, due requisiti imprescindibili per le organizzazioni d'oggi.

Che cos'è il Job Crafting?

La riprogettazione del lavoro è definita come il processo attraverso il quale vengono modificati alcuni aspetti del lavoro, del compito o della condizione del singolo lavoratore.

Gli approcci tradizionali alla riprogettazione del lavoro prevedono interventi dall'alto, tuttavia la maggior parte di questi approcci si è dimostrata inadeguata di fronte al mondo del lavoro in continuo mutamento.



Nuovi approcci individualizzati e promossi dal basso come il Job Crafting

Caratterizzazioni del job crafting: confronto fra due modelli

Wrzesniewski e Dutton, 2001:

introducono il Job Crafting come processo utilizzato dai dipendenti per «plasmare» il proprio lavoro, e lo hanno definito nei termini degli interventi fisici e cognitivi con cui gli individui modificano i confini del proprio lavoro a livello dei compiti o delle relazioni. Secondo gli autori il Job Crafting avviene quotidianamente ed è stato proposto come un comportamento proattivo.

Job Crafting implica:

- ***Task crafting;***
- ***Relational crafting;***
- ***Crafting cognitivo.***

Tims e Bakker, 2010:

modello *Job-Demands-Resources* dove considerano i cambiamenti che i dipendenti possono mettere in atto per conciliare le richieste e le risorse lavorative con le loro abilità e i loro bisogni personali.

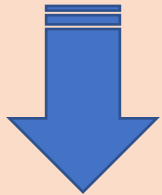
La differenza principale tra le due caratterizzazioni è che la prospettiva JD-R si concentra sulla componente comportamentale ed esclude la dimensione cognitiva del job crafting individuando oggetti e tipi differenti dello stesso.

Misure del job crafting

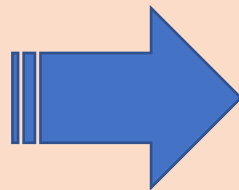
Il primo strumento riguardava le tre dimensioni proposte da Wrzesniewski e Dutton (2001), ma tutt'oggi non sono stati pubblicati dati sulle proprietà psicometriche di questo strumento.

Tims, Bakker e Derks (2012) hanno sviluppato e validato una **scala** per il comportamento che comprende quattro dimensioni indipendenti del job crafting:

- Incremento delle risorse lavorative sociali;
- Incremento delle risorse lavorative strutturali;
- Incremento delle richieste lavorative sfidanti;
- Decremento delle richieste lavorative ostacolanti.



La scala ha mostrato validità di criterio, inoltre i comportamenti di job crafting auto valutati sono correlati positivamente con i comportamenti di job crafting valutati dai colleghi



Petrou e colleghi (2012) hanno adattato la scala ridefinendola nei termini di tre dimensioni:

- Ricerca di risorse;
- Ricerca di sfide;
- Riduzione delle richieste.

Antecedenti ed esiti del job crafting

Secondo Wrzesniewski e Dutton (2001), il job crafting soddisfa tre bisogni umani fondamentali:

- Avere il controllo del proprio lavoro;
- Esprimere un senso del sé più positivo;
- Essere in connessione con gli altri.

Nella ricerca sugli antecedenti del job crafting si possono distinguere due orientamenti:



Attribuisce il job crafting a
fattori situazionali



Il job crafting può essere provocato dalle trasformazioni organizzative: esso può essere usato strategicamente dai dipendenti per far sì che il lavoro svolto si adatti alle loro preferenze per dare significato alla nuova situazione



Attribuisce il job crafting a
fattori personali



Prima tra tutte le caratteristiche individuali è la personalità proattiva. Gli individui con tale personalità identificano opportunità e le sfruttano, prendono iniziative, agiscono e perseverano finché non producono cambiamenti significativi.

Nel complesso le ricerche sugli esiti del job crafting confermano i suoi effetti positivi a livello individuale e organizzativo.

Numerosi studi hanno dimostrato che il job crafting, inteso come ricerca di risorse e/o sfide da parte dei dipendenti, è **predittivo** di maggiore engagement lavorativo, sia in generale, sia nelle variazioni giornaliere; inoltre numerosi studi hanno evidenziato una *correlazione positiva tra il job crafting e la prestazione lavorativa*.

E' stato dimostrato che la *ricerca di risorse* e la *ricerca di sfide* hanno un effetto positivo e che la *riduzione delle richieste* abbia un effetto negativo sugli esiti lavorativi a livello individuale e organizzativo.

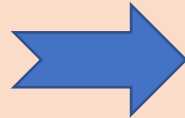


Tuttavia, gli effetti del job crafting dipendono anche da ***fattori situazionali*** e questo non sempre risulta essere positivo o desiderabile

Interventi di job crafting

Il job crafting a differenza della maggior parte degli interventi di riprogettazione, può essere descritto come un approccio che parte dal basso specificatamente dai bisogni dei singoli dipendenti.

Il risultato è che ogni dipendente può modificare caratteristiche lavorative differenti in base ai propri bisogni, con un migliore adattamento persona-ambiente, maggiore benessere e prestazioni più elevate.

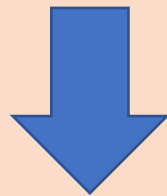


Lavoratori e organizzazioni possono trarre beneficio da interventi diretti a stimolare il job crafting.

Van den Heuvel, Demerouti e Peeters (2012,2015), hanno sviluppato un programma di formazione per accrescere la consapevolezza dei dipendenti a differenti livelli dell'organizzazione riguardo alla possibilità di modificare il lavoro secondo i propri bisogni, in modo che il compito da svolgere susciti più piacere ed engagement e abbia più significato.

Il punto di partenza del processo è un dipendente consapevole della situazione lavorativa e della sua libertà di attuare gli adattamenti in questione.

Gordon e colleghi (2014), hanno esteso il loro intervento di job crafting rendendolo meno impegnativo per i partecipanti e integrando un nuovo approccio di «pensiero in azione» con un paradigma di apprendimento esistenziale che va sotto il nome di *Situated Experiential Learning Narratives* (SELN). Questo intervento aiuta i partecipanti a definire facilmente i propri obiettivi di job crafting, permettendo a ciascuno di apprendere dalle esperienze di vita proprie e altrui.



Il comportamento di job crafting può essere incoraggiato attraverso interventi mirati con effetti positivi sul benessere e sulla prestazione dei dipendenti; sono però necessari ulteriori ricerche per capire come stimolare i comportamenti di job crafting associati a risultati positivi.

Costruire organizzazioni sostenibili attraverso il job crafting

Il *job crafting* può concorrere alla sostenibilità dell'organizzazione e dei dipendenti in differenti modi:

- Il *job crafting* può integrare i modelli di riprogettazione più tradizionali, dettati dall'alto e uguali per tutti, in modo da accrescere il benessere e migliorare le prestazioni dei lavoratori;
- Il *job crafting* rappresenta uno strumento che può essere incoraggiato dalle organizzazioni per mantenere alto nei dipendenti l'entusiasmo e l'engagement nei confronti del lavoro;
- Il *job crafting* può essere un prezioso strumento per adattare i lavori ai bisogni di gruppi particolari di dipendenti come anziani, i dipendenti con disabilità o problemi di salute, o i genitori con figli piccoli;

Il modo in cui *job crafting* può concorrere alla sostenibilità di dipendenti e organizzazioni è a sua efficacia nel caso di compiti e ruoli «in divenire».

Conclusioni

Il **job crafting** appare come uno **strumento socialmente innovativo** per stimolare i dipendenti a plasmare il proprio lavoro a misura di sé; può essere incoraggiato attraverso interventi formativi che aiutino i dipendenti a individuare le discrepanze tra la loro situazione lavorativa e le loro esigenze e preferenze personali.

Tuttavia, il job crafting non dovrebbe essere considerato come un'alternativa quanto un'integrazione ai più tradizionali approcci dall'alto alla riprogettazione del lavoro.