



# Job Crafting: diventare artigiani del proprio lavoro

A cura di Cristiano Ghiringhelli

Con contributi di Cristiano Ghiringhelli, Alessandra Lazazzara, Barbara Quacquarelli e Raoul C. D. Nacamulli

**LEDIZIONI**

© 2016 Ledizioni LediPublishing  
Via Alamanni, 11 – 20141 Milano – Italy  
[www.ledizioni.it](http://www.ledizioni.it)  
[info@ledizioni.it](mailto:info@ledizioni.it)

ISBN cartaceo 978-88-6705-564-7  
ISBN ePub 978-88-6705-565-4

Informazioni sul catalogo e sulle ristampe: [www.ledizioni.it](http://www.ledizioni.it)

A cura di Cristiano Ghiringhelli

## Job Crafting: diventare artigiani del proprio lavoro

Con contributi di Cristiano Ghiringhelli, Alessandra Lazazzara, Barbara Quacquarelli,  
Raoul C. D. Nacamulli

Hanno collaborato:

Iryna Prus  
Matteo Brambilla  
Sara Brogin  
Ilenia Bua  
Maria Marzagalli  
Federica Ielpo  
Alessia Tagliaferri

Progetto grafico:  
Iryna Prus

<http://btdc.albaproject.it/>

# Sommario

Executive summary .....	4
Prefazione (Raoul C.D. Nacamulli) .....	8
1 Scopo del progetto .....	8
2 Perché parlare di <i>Job Crafting</i> oggi .....	8
3 Il progetto di ricerca .....	9
Capitolo 1. Il job crafting alla luce dei nuovi scenari della funzione HR (Barbara Quacquarelli) .....	11
1 Le trasformazioni di ruoli e competenze necessarie all'azione organizzativa .....	14
2 Cos'è il <i>Job Crafting</i> .....	15
2.1. Cosa "non è" <i>Job Crafting</i> , ovvero i "luoghi comuni" sul <i>Job Crafting</i> .....	16
2.2 Tipologie di <i>Job Crafting</i> .....	18
3. La ricerca: il <i>Job Crafting</i> in Italia .....	19
Capitolo 2. Il job crafting nelle aziende italiane: come e perché (Alessandra Lazazzara) .....	25
1. Come si fa <i>Job Crafting</i> nelle aziende italiane? .....	25
1.1 <i>Job Crafting</i> a livello di compito .....	25
1.2 <i>Job Crafting</i> relazionale .....	27
1.3 <i>Job Crafting</i> cognitivo .....	28
2. Quali aspetti favoriscono il <i>Job Crafting</i> ? .....	30
2.1 Gli aspetti che favoriscono il <i>Job Crafting</i> secondo gli <i>employee</i> .....	30
2.2 Gli aspetti che favoriscono il <i>Job Crafting</i> secondo i <i>middle manager</i> .....	34
Capitolo 3. Come formare al job crafting per stimolare engagement, soddisfazione e performance (Cristiano Ghiringhelli) .....	40
1 Gli effetti del <i>Job Crafting</i> su <i>work engagement</i> , soddisfazione e <i>performance</i> .....	40
2. Gli aspetti positivi e il "dark side" del <i>Job Crafting</i> secondo i <i>middle manager</i> .....	43
3. Formare al <i>Job Crafting</i> .....	46
3.1 La fase di diagnosi .....	47
3.2 La progettazione dei programmi di formazione e sviluppo al <i>Job Crafting</i> e le leve specifiche per ogni profilo di <i>job Crafter</i> .....	48
3.3 Formare al <i>Job Crafting</i> . Alcune linee guida e avvertenze. ....	51
Conclusioni .....	52
Bibliografia .....	53
Appendice .....	54

## Executive summary

---



*“Quando riesci a passare dal lavoro come task al lavoro come senso, [...] vedi che cresce tantissimo la soddisfazione della persona, ma cresce anche tantissimo l’impatto che una persona ha, il valore di quello che porta.” (HR specialist)*

### Scopo del progetto

Il presente *report* analizza i risultati del progetto di ricerca annuale sul *Job Crafting* condotto dal Bicocca Training & Development Centre (BTDC) dell’Università degli Studi di Milano Bicocca in collaborazione con le aziende associate. Obiettivo del progetto è quello di fornire una descrizione approfondita del *Job Crafting*, delle condizioni che lo favoriscono e delle conseguenze che genera secondo una triplice prospettiva: individuale, organizzativa, di politiche e pratiche HR. Inoltre, offre degli spunti pratici e operativi sul modo in cui il *Job Crafting* può essere incentivato utilizzando la formazione e lo sviluppo.

### Il *Job Crafting*

In maniera autonoma e indipendente i lavoratori modificano aspetti del proprio lavoro per migliorare la corrispondenza tra le caratteristiche del lavoro e le loro preferenze, abilità e bisogni. Il *Job Crafting* indica proprio quei comportamenti proattivi volti a modificare e ridefinire i confini lavorativi mutando i compiti e le relazioni previste dal proprio ruolo. Secondo Wrzesniewski e Dutton (2001) esistono tre tipologie di *Job Crafting* che riguardano: a) il compito che le persone devono realizzare, 2) le relazioni che hanno nei contesti lavorativi e 3) le percezioni o l’atteggiamento cognitivo verso il loro lavoro. Tims et al. (2012) sviluppano una scala di misura del *Job Crafting* che distingue tra risorse lavorative (aspetti che favoriscono il lavoro) e le domande lavorative (aspetti del lavoro che richiedono uno sforzo fisico e mentale) e individuano 4 strategie di *Job Crafting*: 1) aumentare le risorse lavorative strutturali (es. sviluppare nuove capacità, autonomia, controllo percepito), 2) aumentare le risorse lavorative sociali (es. chiedere feedback, cercare supporto sociale o supervisione), 3) aumentare le richieste lavorative sfidanti (es. iniziare o candidarsi per nuovi progetti), 4) ridurre le richieste lavorative ostacolanti (es. ridurre il carico emotivo o cognitivo, evitare situazioni stressanti o minacciose).

### Lo studio

Lo studio è stato condotto in grandi aziende italiane associate al BTDC applicando una strategia mista con dati sia quantitativi che qualitativi. Sono stati coinvolti: 15 direttori HR (interviste in profondità), 34 *middle*

*manager* (interviste semi-strutturate) e 924 lavoratori (survey online).

### Tendenze HR

Dalle interviste ai direttori HR sono emersi alcune trasformazioni in corso dell'ambiente esterno che influenzano le direzioni HR (trasformazione digitale, influenza della dimensione internazionale europea, *agility* organizzativa, ottimizzazione dei costi, diversità generazionale e multiculturalità) e la conseguente evoluzione di ruoli e competenze (acquisizione dall'esterno di specifiche professionalità, fabbisogno di sviluppare ruoli ibridi e di coordinamento/integrazione, ampliamento della gamma di competenze professionali e sviluppo dell'imprenditorialità interna).

### Il Job Crafting: quanto

Anche in Italia il *Job Crafting* viene realizzato dalla maggior parte delle persone seppur utilizzando alternative differenti. Con un valore medio di 4.2 (su una scala da 1 a 5) la strategia di *Job Crafting* maggiormente utilizzata è quella di ricercare opportunità di apprendimento, crescita e autonomia nel luogo di lavoro. Segue, con un valore medio di 3.7, la ricerca di sfide nuove per rendere il proprio lavoro più interessante. In terza posizione per frequenza di adozione si colloca la ricerca di sostegno o supporto sociale da parte dei colleghi e dei propri supervisor con un valore medio di 3.0. Infine, la strategia di *Job Crafting* meno utilizzata è quella di ridurre il carico emotivo e cognitivo (2.3). In termini percentuali, il 63% dei casi attua una strategia volta alla crescita e all'autonomia e il 29% di chi cerca sfide e progetti nuovi lo fa spesso o sempre. Nell'82% dei casi chi fa leva sulle risorse sociali lo fa in maniera saltuaria e, invece, la modalità utilizzata più raramente è quella di ridurre la pressione lavorativa (34%).

Rispetto alle altre famiglie professionali, i professionisti HR adottano strategie di aumento delle risorse sociali e delle richieste lavorative sfidanti in maniera significativamente maggiore degli altri gruppi professionali coinvolti nello studio. Gli impiegati, invece, cercano più dei *manager* di ridurre il carico emotivo e mentale del proprio lavoro mentre i *manager* cercano maggiormente sfide e progetti nuovi.

### Il Job Crafting : come

Dall'analisi tematica delle 34 interviste sono emersi più di 50 episodi di *Job Crafting* messi in atto spontaneamente dai collaboratori dei *middle manager* intervistati. Il *Job Crafting* a livello di *task* è quello di cui i *manager* sono più consapevoli perché più agito da parte dei loro collaboratori e più visibile. In particolare, sono state identificate 5 categorie di *Job Crafting* riconducibili al *task*:

- aumentare le risorse lavorative strutturali;
- aumentare le richieste lavorative sfidanti;
- enfatizzare i compiti;
- cambiare le attività per far fronte alle avversità;
- modificare processi e prassi.

I *middle manager* hanno anche una discreta visione di come la strategia sociale del *Job Crafting* avvenga nei propri collaboratori e di come il *Job Crafting* relazione permetta di raggiungere tanto obiettivi funzionali per l'organizzazione quanto per il benessere dell'individuo. In particolare, sono emerse 5 categorie di *Job Crafting* riconducibili alla dimensione sociale:

- costruire relazioni;
- ridefinire relazioni;
- aumentare le risorse lavorative sociali.

Infine, il *Job Crafting* cognitivo è quello meno riportato sia dai *manager* che nella *survey*. Le due categorie identificate sono:

- attribuire un nuovo significato al *task*;
- ridurre le domande lavorative ostacolanti.

#### Aspetti che favoriscono il *Job Crafting*

Tra i fattori considerati, quelli che hanno un maggiore impatto sul *Job Crafting* sono quelli legati al *job design* e alla cultura organizzativa. Percepire di avere autonomia e varietà delle abilità porta ad un *Job Crafting* più di tipo attivo, orientato cioè non solo a modificare il compito ma anche la relazione, mentre allo stesso tempo queste due caratteristiche fanno sì che le persone abbiano un maggior senso di controllo sul proprio lavoro che limita la necessità di dover ricorrere ad un *Job Crafting* di tipo cognitivo. La cultura dell'apprendimento, invece, spinge le persone ad agire tanto sulle risorse lavorative (strutturali e sociali) che sulla dimensione cognitiva del *Job Crafting*. Oltre ad aspetti individuali la cui presenza favorisce la comparsa di *Job Crafting* (passione, orientamento all'obiettivo, motivazione e gestione delle avversità), l'analisi delle interviste ai *middle manager* ha rivelato un quadro molto interessante di politiche e pratiche HR che possono favorire il *Job Crafting* e che, nel loro complesso, si inseriscono nella cultura dell'apprendimento organizzativo il cui ruolo è stato analizzato anche nella *survey*. Le politiche e pratiche HR individuate, infatti, rientrano nelle 7 dimensioni tipiche di questa cultura organizzativa.

#### Conseguenze del *Job Crafting*

In generale il *Job Crafting* ha delle conseguenze positive sul *work engagement* e la soddisfazione lavorativa soprattutto se è orientato ad aumentare le risorse lavorative (strutturali e sociali). Per quanto riguarda la *performance*, invece, tanto le strategie di *Job Crafting* rivolte ad aumentare le risorse strutturali quanto quelle rivolte ad aumentare le domande sfidanti hanno un'influenza positiva. Le interviste ai *middle manager* confermano gli effetti positivi del *Job Crafting* soprattutto per quanto riguarda *performance*, soddisfazione ed efficienza. Inoltre, sottolineano come, pur partendo dal livello individuale, questi risultati si diffondono poi a livello organizzativo. Tuttavia, i *middle manager* ci mettono in guardia anche dai rischi legati al "dark side" del *Job Crafting* e che consistono nel non rispetto di *policy* e procedure, il disallineamento con l'immagine aziendale e la

divergenza da interessi e obiettivi aziendali. Sono proprio questi rischi che fanno sì che il *Job Crafting* non possa essere ignorato ma debba, invece, essere gestito.

### Formare al *Job Crafting*

Le iniziative di formazione e sviluppo al *Job Crafting* devono anzitutto essere poste in relazione con tre dimensioni di fondamentale importanza: il contesto organizzativo, la *leadership* e gli individui/gruppi. Inoltre, la necessaria fase diagnostica volta ad identificare i diversi orientamenti individuali esistenti verso il *Job Crafting*, ha portato ad individuare quattro profili di “*Job Crafters*”. Questi sono: l’ingegnere sociale, il cittadino dell’organizzazione, il *job designer* e il *self-actualizer*. Ognuno di questi si caratterizza per un utilizzo diverso delle strategie di *Job Crafting* e, di conseguenza, richiede una personalizzazione delle leve da utilizzare per un proficuo sviluppo del *Job Crafting*.

### Conclusioni

Le organizzazioni devono creare un contesto che sia favorevole alla proattività individuale e, assieme al coinvolgimento e agli sforzi dei *leader*, deve offrire una serie di politiche e pratiche HR per aumentare i comportamenti proattivi dei dipendenti. Ne consegue che comprendere come si posiziona la propria organizzazione in termini di cultura e politiche/pratiche HR, orientamento dei *leader* e attitudine individuale è il primo *step* per capire su quali di queste dimensioni agire per favorire un contesto che supporti il *Job Crafting*. Questo studio è la prima ricerca di così ampia portata svolta in Italia sul tema del *Job Crafting*, e pone la prima pietra verso la diffusione del tema e di una metodologia di formazione e sviluppo specifica. Ciò aiuterà le organizzazioni ad essere sempre più rapide nelle reazioni ai cambiamenti e alle sfide che provengono dall’ambiente esterno.

## Prefazione (Raoul C.D. Nacamulli)

---

### 1 Scopo del progetto



Questo *report* rappresenta il risultato del progetto di ricerca annuale condotto dal Bicocca Training & Development Centre (BTDC) dell'Università degli Studi di Milano Bicocca in collaborazione con le aziende associate.

L'obiettivo del progetto è quello di consentire una comprensione approfondita del **Job Crafting**, un fenomeno che accade naturalmente e spontaneamente all'interno delle organizzazioni e nella vita lavorativa di tutti gli individui, ma che è possibile **favorire e orientare creando le condizioni organizzative e contestuali adatte per un suo sviluppo in sinergia con gli obiettivi dell'organizzazione**. Il *Job Crafting* "è il processo in cui i lavoratori ridefiniscono e ripensano il proprio ruolo in modo che sia significativo" (Wrzesniewski & Dutton, 2001), ed è stato ampiamente riconosciuto come questo produca **migliori risultati in termini di engagement, soddisfazione, motivazione, performance e positive thinking**.

Tuttavia, questo *report* non adotta l'approccio tipico della prospettiva psicologica nella quale si collocano gli studi fino ad ora condotti che si sono prevalentemente focalizzati sulla dimensione individuale e soggettiva del tema. Intende, piuttosto, analizzarne **le implicazioni organizzative e manageriali** da un lato prendendo in esame **gli elementi legati alla cultura organizzativa, al job design e alle pratiche e politiche HR** che possano favorire la sua insorgenza e, dall'altro, offrire degli spunti pratici e delle indicazioni operative relative alle **modalità in cui il Job Crafting può essere incentivato utilizzando la leva della formazione e sviluppo**.

### 2 Perché parlare di Job Crafting oggi



In un ambiente economico finanziario e sociale caratterizzato da estremo dinamismo e non linearità, in cui le parole chiave per le organizzazioni sono rapidità di risposta al cambiamento e adattamento a situazioni imprevedibili e spesso ambigue, forte è la pressione che gli individui vivono nei luoghi di lavoro a dover **ripensare sé stessi e i propri compiti nonché le relazioni con gli altri** al fine, da un lato, di **trovare un senso e una motivazione** in quello che fanno ma anche, dall'altro, mantenere dei **livelli di performance individuale elevati** che, al contempo, favoriscano le organizzazioni nel raggiungimento dei loro fini.

Si provi a pensare, ad esempio, agli impatti che **i cambiamenti e le innovazioni tecnologiche** stanno avendo nei luoghi di lavoro e le ricadute che questo ha in termini di richieste di maggiore flessibilità tanto per le organizzazioni, che in questo modo cercano di rispondere alla volatilità e imprevedibilità esterna, quanto per gli individui che, attraverso una maggiore flessibilità, riescono a raggiungere un migliore bilanciamento tra vita professionale e vita lavorativa. A questo proposito, basti citare le nuove forme di lavoro come lo *smart-working* o l'adozione di *team* virtuali che di per sé stanno modificando non solo i compiti che gli individui svolgono (attività sempre più complesse e ad alta intensità di conoscenza e specializzazione), ma anche le relazioni che si hanno con i colleghi ed eventuali *partner* esterni (abilitando possibilità di interazione su larga scala fino a poco tempo fa inimmaginabili), il rapporto che gli individui costruiscono con



l'organizzazione e il senso che le persone attribuiscono al proprio lavoro (da una visione del lavoro come "presenza" a una più diluita e fluida).

Ma, più in generale, il ruolo e l'importanza del *Job Crafting* nella vita lavorativa delle persone che vivono nei moderni contesti organizzativi emerge alla luce di *job description* che prevedono dei ruoli in cui ampio spazio viene data all'**autonomia** e alla **discrezionalità** degli individui che sono chiamati a definire i confini del proprio *task* a fronte di ambiti di attività, responsabilità e scopi che riservano sempre più margine di adattamento e personalizzazione. La **proattività**, infatti, sta diventando sempre più un **core value** promosso e valorizzato dalle organizzazioni (Grant & Ashford, 2008) che vogliono, attraverso l'iniziativa personale dei propri collaboratori, raggiungere obiettivi di maggiore innovazione e adattabilità nonché plasmare esperienze lavorative che siano più motivanti e abbiano senso per chi le vive.

Inoltre, con una forza lavoro che sta sperimentando una maggiore **insoddisfazione legata ad una minore disponibilità di risorse e ad un ripensamento dei percorsi di carriera**, promuovere il *Job Crafting* portando le persone ad essere intraprendenti e piene di iniziativa, può essere vista come una **generazione di valore** per sé stessi e per l'organizzazione e può favorire gli individui nella definizione del proprio percorso di sviluppo. Infine, i **cambiamenti demografici** in corso e l'ingresso di nuove generazioni nel mercato del lavoro caratterizzate da nuovi e diversi *work values*, fa sì che queste ultime abbiano aspettative differenti in merito al senso che il lavoro ha e deve avere per loro, e contribuisce ad aumentare la probabilità che queste generazioni modificheranno il proprio lavoro per creare esperienze che siano per loro più significative.

Alla luce dei cambiamenti in corso nel panorama organizzativo, **comprendere come le persone e le organizzazioni modificano il proprio ambiente di lavoro generando o facendo leva sulle risorse esistenti è una sfida importante**. Partendo dal presupposto che questo già accade nei contesti lavorativi, cioè le persone spontaneamente e spesso inconsapevolmente modificano i confini del proprio *job* per renderlo più coerente alle proprie aspettative, sta ai *manager* e alle organizzazioni scegliere se diventare consapevoli di come questo già accada - in misura minore o maggiore - e coglierne le potenzialità ma anche evitare eventuali rischi nel momento in cui un *job* coerente con le aspettative personali non è anche coerente con le scelte strategiche dell'organizzazione.

### 3 Il progetto di ricerca



Lo studio è stato condotto in grandi aziende italiane associate al BTDC e ha applicato una strategia mista raccogliendo sia dati quantitativi che qualitativi al fine di fornire un'analisi complessiva del tema del *Job Crafting* e triangolare i risultati emersi. Nello specifico, è stato adottato un disegno di ricerca multilivello che prevedeva l'utilizzo di diversi tipi di metodi di indagine a diversi livelli organizzativi.

I tre livelli di indagine sono stati:

- **interviste in profondità con i direttori HR** di 15 organizzazioni volte a rilevare quali fossero gli aspetti a livello strategico e contestuali che evidenziano l'importanza di una corretta gestione del *Job Crafting*;
- **interviste semi-strutturate con 34 middle manager** di 11 aziende al fine di evidenziare la loro percezione in merito al *Job Crafting* agito dai propri collaboratori

nonché quali fattori contestuali, come ad esempio pratiche e politiche HR, potessero attivamente incentivare il *Job Crafting*;

- **survey a livello individuale (N=924)** in 11 aziende al fine di testare da un lato l'influenza delle caratteristiche relative alla cultura aziendale e alla posizione sul *Job Crafting* e, dall'altro, i benefici del *Job Crafting* in termini di *engagement*, *performance* e soddisfazione.

## Capitolo 1. Il job crafting alla luce dei nuovi scenari della funzione HR (Barbara Quacquarelli)

---



Allo scopo di rilevare quali siano le dimensioni contestuali e a livello strategico che evidenziano l'importanza del *Job Crafting* e, di conseguenza, individuare le pratiche efficaci per una sua corretta gestione, sono state svolte interviste in profondità con i direttori HR di 15 organizzazioni.

Da questa attività è emerso un ricco scenario di sfide e priorità di azione cui i dipartimenti HR stanno facendo riferimento. Inoltre, le interviste ai direttori HR hanno permesso di porre in evidenza anche alcuni fenomeni di trasformazione dell'ambiente esterno che, essendo in grado di produrre significativi impatti organizzativi, influenzano l'agenda dei dipartimenti HR.

Le interviste ai direttori HR hanno permesso di ricostruire una vera e propria storia di cambiamento, che contestualizza e spiega le ragioni alla base dell'interesse rispetto al *Job Crafting*. Soprattutto, permette di comprendere il contributo concreto che le pratiche di *Job Crafting* possono dare alla costruzione di vantaggio competitivo. Dunque, di capire non solo perché agire il *Job Crafting*, ma anche per che cosa e come farlo.

Al netto delle specificità (riconducibili al settore di riferimento, alla storia della singola organizzazione o di fenomeni caratteristici a specifici comparti), i direttori HR hanno focalizzato cinque *trend* di cambiamento dell'ambiente e di conseguenti fabbisogni di trasformazioni organizzative.

La prima tendenza è la **trasformazione digitale**. I direttori HR hanno messo in risalto sia la forza dell'impatto delle tecnologie digitali sull'organizzazione, sia la loro pervasività. La digitalizzazione attraversa tutte le dimensioni della vita organizzativa: abilita a cambiamenti sostanziali nelle modalità con cui le persone lavorano, comunicano dentro e fuori l'organizzazione, ma anche nelle strutture e negli schemi di *manufacturing*, di produzione dei servizi, di *marketing*, di distribuzione e della stessa funzione HR.

*"... c'è la sensazione che l'evoluzione della tecnologia digitale diventi uno fra i driver più importanti dell'ambiente esterno ... oggi sono le applicazioni digitali quelle che impattano di più nei mondi commerciale, distributivo, di marketing ... è chiaro che chi arriverà primo avrà un discreto vantaggio competitivo ... "*

La trasformazione digitale influenza anche i processi con cui sono e verranno prese le decisioni, ponendo di conseguenza sfide anche in termini di chi fa che cosa. Fra le opportunità rese disponibili dalla maturità digitale ci sono i *Big Data* e gli *analytics*. Questo pone in evidenza sia la portata rivoluzionaria del fenomeno, sia il lungo cammino che resta da fare per potere cogliere appieno quest'occasione. In questo campo chi riuscirà più velocemente i benefici dei Big Data potrà godere di un *"first mover advantage"* che potrà tradursi nell'acquisizione di vantaggi competitivi concreti.

Si rileva, inoltre, quanto siano cambiate le modalità di interazione e di comunicazione tra le persone, di raccolta e di trattamento dell'informazione, di apprendimento. Il risultato è che oggi contano più che mai l'informazione e i *network* sociali, per cui si rende necessaria l'adozione di nuovi modelli di *business*, mentre in tutti i settori emergono sia prodotti e servizi sostitutivi, sia nuovi *competitor*. D'altra parte la trasformazione digitale

non risparmia i comportamenti sociali individuali e collettivi, per cui i direttori HR si domandano:

*“... in questo mondo così digitale e sfumato, come si potrà riuscire a catturare e soddisfare il bisogno di socializzazione di chi lavora nell'organizzazione?”*

Insomma, negli ultimi dieci anni l'ambiente esterno si è profondamente trasformato, e ora questa trasformazione produce effetti anche all'interno delle singole delle organizzazioni, ponendo sfide a diversi livelli. Ad esempio, ribadendo il tema dei *Big Data*, si osserva che...

*“...se guidano gli analytics, se le decisioni vengono prese sulla base dell'interazione fra dati diversi, risultano necessarie una serie di trasformazioni organizzative: una distribuzione differente dei punti decisionali, un minore grado di formalizzazione organizzativa ...”*

Come ben riassume un direttore HR...

*“...far lavorare le persone sui nuovi modelli di business resi possibili dalla tecnologia digitale è una delle priorità e delle sfide maggiori che oggi bisogna affrontare ...”.*

In pratica i direttori HR sottolineano come *Digital Transformation* voglia dire anzitutto ripensare i processi organizzativi tradizionali, per semplificare e per cogliere velocemente le differenti opportunità offerte dal digitale. In secondo luogo, ricorrere a *team* integrati che miselino in modo opportuno le modalità di relazione sociale faccia a faccia con quelle virtuali, valutando gli aspetti di efficienza e di efficacia e dando spazio a nuovi modelli di *leadership* fondati anche su competenze sociali digitali (*social collaboration*) .

Una seconda tendenza individuata dai direttori HR riguarda l'influenza della dimensione europea, che potremmo riassumere nell'espressione **“l'Europa che conta”**. Questo *trend* può essere letto almeno da due prospettive. L'azione della dimensione europea può infatti esercitarsi a livello di regolamentazione (si registra un aumento delle leggi, normative e direttive alle quali le organizzazioni devono attenersi), ma anche in termini di ampliamento del mercato del lavoro. Da un lato, sempre di più i collaboratori vengono reclutati anche all'estero e non soltanto a livello nazionale e nel mercato locale; dall'altro lato, sono in aumento i collaboratori che interpretano la loro progressione di carriera su scala almeno europea (se non internazionale/globale), ponendo alle politiche e alle pratiche HR specifiche sfide di ripensamento e di aggiustamento per consentire alle aziende di operare con successo entro un mercato del lavoro internazionale.

L'**agility organizzativa** costituisce la terza tendenza individuata dai direttori HR intervistati. A fronte del riconoscimento di un alto tasso di cambiamento e di innovazione, valutabile anzitutto in termini di accorciamento dei cicli, ma anche di erosione o addirittura di *disruption* di modelli di business che si giudicavano promettenti, ma che sono divenuti in fretta tutti da ripensare, l'*agility* diviene una competenza organizzativa chiave. Secondo i direttori HR, *agility* significa soprattutto puntare sull'imprenditorialità interna:

*“... agility vuol dire trovare nuove opportunità partendo da sé stessi ...”.*

E' per questo che vengono sottolineate esigenze quali il passaggio dalla pianificazione strategica allo *strategic management*, orientato a saldare il pensiero strategico e l'*execution* operativa e anche alle competenze individuali e di *team*:

*“... l'ambiente economico è molto più volatile di dieci anni fa: oggi i cicli sono al massimo di tre anni e vanno ulteriormente accorciandosi. La maggiore volatilità aziendale deve tradursi in un grado maggiore di flessibilità e velocità organizzativa. La pianificazione deve tenere conto di due velocità: quella di domani mattina, l'*execution* immediata, e quella dell'azienda fra vent'anni...”*

Una quarta tendenza individuata dai direttori HR riguarda lo spostamento di focus **dalla riduzione all'ottimizzazione dei costi**. Questa linea di azione fa riferimento a scelte di riassetto organizzativo che comprendono l'aggregazione di funzioni, la semplificazione organizzativa e la realizzazione di *shared services*. In altre parole, si sarebbe transitati dalla fase del “tagliare i rami secchi” e del *downsizing* a quella del ridisegno organizzativo e del *rightsizing*.

Infine, una quinta tendenza sottolineata dai direttori HR fa riferimento ai temi di **diversità generazionale e multiculturalità**. Innanzitutto emerge che alcuni dei tratti della generazione dei *Millennial* - che ha avuto il proprio imprinting dall'era digitale e dei social network, e che ha dovuto affrontare la sfida di entrare nel mercato del lavoro durante la maggiore recessione e crisi economica del dopoguerra - si siano diffusi in termini virali al complesso delle generazioni. Sia quelle che operano nel mondo del lavoro, sia in quello del consumo. I direttori HR sottolineano, più in particolare, la sfida posta dallo sviluppo di nuovi comportamenti di fruizione del servizio da parte dei clienti e degli utenti: essi sono sempre più informati e sempre più motivati ad esprimere la propria voce per richiedere efficienza, qualità e convenienza. Questa è la conseguenza sia della diffusione di una coscienza collettiva dei propri diritti di consumatori e di utenti, sia della disponibilità di strutture di supporto (associazioni di consumatori, patronati ecc.).

In secondo luogo, i direttori HR hanno sottolineato la sfida posta dalle diverse modalità con le quali attivare e sostenere la motivazione al lavoro rispetto al passato: si tratta di far fronte a un mix generazionale e di culture nazionali di lavoratori molto più articolato di quanto avveniva in passato. Questa dimensione, unita alla riduzione del numero dei livelli organizzativi gerarchici e al lavorare per processi, crea riflessi diretti in termini di disegno di politiche e pratiche HR. Ad esempio, in termini di percorsi di carriera:

*“...c'è la sensazione che una parte della popolazione sia più propensa a muoversi orizzontalmente che verticalmente, oltre che la consapevolezza che ci siano meno posizioni verticali disponibili. Ciò comporta che le carriere orizzontali vengano ben percepite nel momento in cui c'è una reale opportunità di sviluppo di competenza. Imparo qualche cosa di nuovo, di diverso e divengo più impiegabile. Anche sull'esterno. La possibilità di entusiasmo, l'energia che l'ambiente organizzativo interno riesce a generare è un punto chiave: riuscire a mantenere energia a fronte di un contesto che rimane molto incerto...”*

## 1 Le trasformazioni di ruoli e competenze necessarie all'azione organizzativa

I direttori HR hanno messo in evidenza l'evoluzione dei ruoli e delle competenze a seguito delle trasformazioni in corso. In primo luogo, a causa dei cambiamenti radicali, è stata posta in particolare rilievo la **necessità di acquisire dall'esterno e integrare / inserire professionalità** specifiche, portatrici di *know-how* tradizionalmente non presenti nelle aziende di riferimento:

*"... l'azienda cambia pelle: nuovi business, nuovi mercati, nuovi modelli di servizio. Quindi, nuove professionalità. ... le nuove professionalità devono essere create, magari andando a prenderle all'esterno e facendo loro capire come si devono muovere ..."*

Spesso le nuove professionalità provengono da altri settori. Un driver importante di questa tendenza sono, ancora una volta, i processi di *Digital Transformation*. L'inserimento nelle aziende di professionalità e ruoli con un imprinting differente da quello corporate pone spesso sfide di fertilizzazione incrociata con le competenze tradizionali, e può anche costituire una leva di cambiamento culturale.

Il secondo punto è riassumibile nel fabbisogno di sviluppare **ruoli ibridi e di coordinamento/integrazione**, centrati su abilità di *networking* interno ed esterno, *team leader* e capacità di *integration management*:

*"... persone che possono essere figure manageriali e professionali che abbiano come caratteristica distintiva la capacità di unire ad una abilità o competenza specialistica nella funzione, nel mestiere, nel ruolo con una capacità di networking interna ma anche esterna ..."*

Questo riguarda sia figure del *manufacturing* e della produzione di servizi, sia ruoli operanti nella distribuzione e nel *marketing*, sia quelli che operano nella funzione di ricerca e sviluppo orientate all'*Open Innovation*.

Il terzo e ultimo punto riguarda sia **l'ampliamento della gamma di competenze professionali, sia lo sviluppo dell'imprenditorialità interna**. In questo ambito, il cambiamento dei ruoli "ipertecnici" e la riqualificazione (talvolta radicale) di ruoli professionali tradizionali costituiscono le principali linee di lavoro ad alta priorità. Ciò implica la costruzione di percorsi professionali sempre meno a silos e sempre più trasversali, capaci di consentire lo sviluppo non solo di capacità specialistiche ma anche di una sensibilità e di competenze interfunzionali. Un obiettivo ulteriore sotteso a questo *trend* è quello di favorire la comunicazione e la collaborazione fra ruoli complementari alla produzione di valore per i clienti.

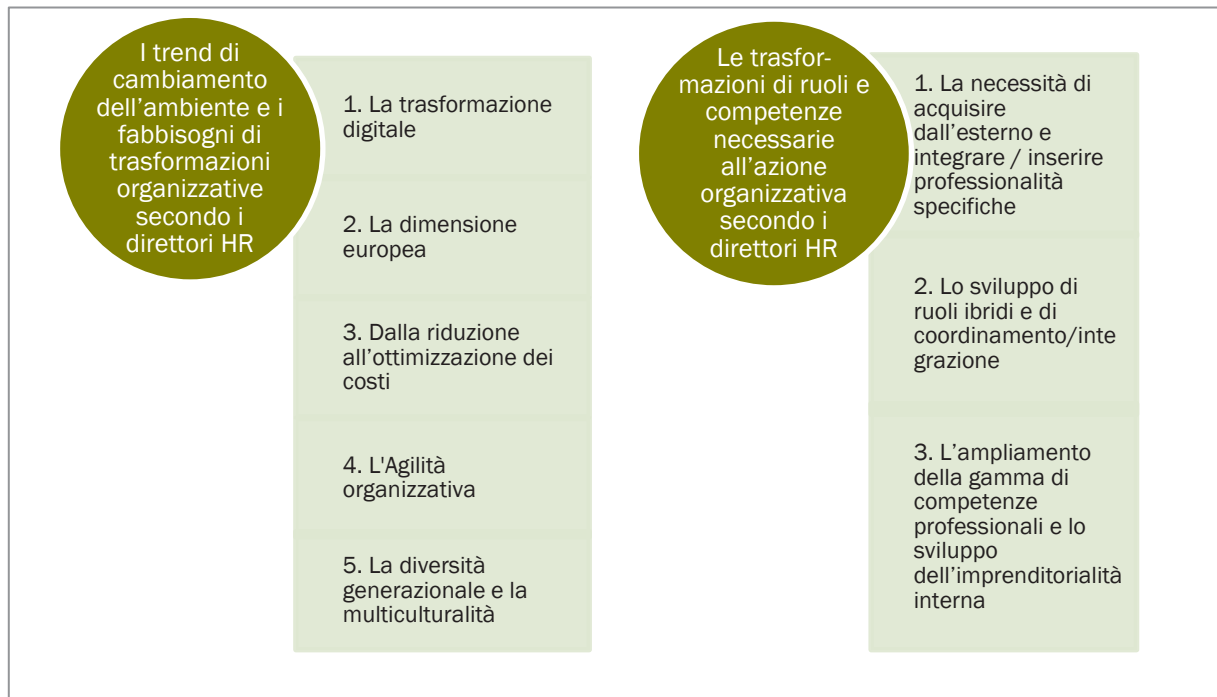


Figura 1. Perché *Job Crafting*? L'agenda dei dipartimenti HR

## 2 Cos'è il *Job Crafting*



Lo sviluppo degli studi sul *Job Crafting* nasce dal lavoro di Wrzesniewski e Dutton (2001) e si inserisce nel dibattito sul ruolo degli individui nel ridisegnare e ridefinire il loro job in maniera proattiva.

L'etichetta "*Job Crafting*" – impossibile da tradurre letteralmente ma che si rifà alla sfera del "plasmare", del "mestiere", della "pratica" – è utilizzata per indicare tutti quei **comportamenti proattivi volti a modificare e ridefinire i confini lavorativi mutando i compiti e le relazioni previste dal proprio ruolo** (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Questo concetto si focalizza su come i dipendenti in maniera autonoma e indipendente – senza supporto o riconoscimento da parte dell'organizzazione – modificano aspetti del loro lavoro per **migliorare il fit tra le caratteristiche del lavoro e le loro preferenze, abilità e bisogni** (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2008).





Figura 2. L'interazione tra *job design* e *Job Crafting*  
(adattamento da Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2013)

Il presupposto è che il *Job Crafting* è un **processo spontaneo e spesso inconsapevole** che si verifica e viene attuato in varia misura da tutti i lavoratori. L'iniziativa personale dei dipendenti nel plasmare il proprio lavoro e influenzarne le caratteristiche per dare un senso a quello che fanno e raggiungere una maggiore soddisfazione lavorativa porta ad un ripensamento dei tradizionali processi di *job design*. 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 & Oldham, 1980). Tuttavia, facendo leva sulle proprie conoscenze ed esperienze, le persone alterano il proprio ruolo "dal basso" modificando il modo di svolgere le proprie attività, le relazioni che hanno e il senso che danno al proprio lavoro al fine di aumentare la significatività del proprio lavoro (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2013).

### 2.1. Cosa "non è" *Job Crafting*, ovvero i "luoghi comuni" sul *Job Crafting*



Un utile esercizio per spiegare un concetto nuovo è quello di ragionare per analogie e contrapposizioni. Una serie di domande che i ricercatori del BTDC si sono posti mentre analizzavano il *Job Crafting* e che spesso venivano loro poste nelle numerose interazioni con le aziende e le persone con cui sono venuti a contatto durante lo svolgimento di questo progetto di ricerca riguardavano essenzialmente tre questioni critiche.

Il *Job Crafting* viene qualche volta erroneamente confuso con la proattività. Mentre **la proattività attiene alla sfera dei tratti di personalità, il *Job Crafting* rientra nella sfera dei comportamenti**. Gli individui con una personalità proattiva sono inclini a cambiare intenzionalmente l'ambiente che li circonda. Difatti, alcuni studi (Bakker, Tims, & Derks, 2012) individuano la personalità proattiva come predecessore del *Job Crafting*. Tuttavia,



non è il tratto di personalità da solo che porta all'azione, quanto piuttosto la messa in atto di tale spinta favorita da un ambiente di lavoro e un contesto che rendono possibile trasformare in azione tale proattività. Gli individui generalmente più inclini alla proattività non lavoreranno meglio dei colleghi generalmente più passivi se il contesto non favorisce e premia comportamenti proattivi nei luoghi di lavoro (*Job Crafting*). Inoltre, studi empirici dimostrano che gli effetti del *Job Crafting* sulla *performance* persistono anche controllando per la personalità proattiva, il che implica che il *Job Crafting* pur essendo collegato è diverso dalla personalità proattiva.

Un altro luogo comune è relativo al fatto che *Job Crafting* ed *engagement* rappresentino lo stesso costrutto. Anche in questo caso, **il *work engagement* è uno stato mentale mentre il *Job Crafting* riguarda l'azione**. Inoltre, a differenza della proattività che è considerata un predecessore del *Job Crafting*, l'*engagement* è un risultato del *Job Crafting*. Con *work engagement* si intende “*uno stato mentale positivo e soddisfacente caratterizzato da vigore, dedizione e assorbimento*” (Schaufeli, Gonzàles-Romà & Bakker, 2002). 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, infine, si caratterizza per sentirsi completamente concentrati e assorti nel proprio lavoro. Quando gli individui modificano alcuni aspetti del proprio lavoro rendendolo in questo modo più significativo per loro, si sentiranno più coinvolti e impegnati con l'organizzazione e, di conseguenza, il *work engagement*, aumenterà.

Sebbene il *Job Crafting* vada ad arricchire la prospettiva sul *job design* con un approccio dal basso, è innegabile il ruolo delle caratteristiche formali del *job* nel determinare la possibilità di intraprendere o meno dei cambiamenti proattivi. 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. Tuttavia, se un *manager* 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, 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. Alcuni studi (Berg, Wrzesniewski, & Dutton, 2010), infatti, suggeriscono che **la percezione individuale di avere un margine di libertà nel modificare il proprio lavoro non riflette strettamente le caratteristiche del livello di inquadramento formale**. Per questo motivo, se inizialmente gli studi sul *Job Crafting* sono partiti dall'analisi di come infermieri, parrucchieri, cuochi, ingegneri e addetti alle pulizie modificano il proprio *job*, è importante non solo esplorare il *Job Crafting* di diverse figure professionali e a diversi livelli gerarchici, ma anche uscire dalla prospettiva individualista per spostarsi su quella organizzativa in maniera tale da analizzare quali sono le caratteristiche contestuali e della mansione che agiscono maggiormente sul *Job Crafting*.

## 2.2 Tipologie di Job Crafting



Wrzesniewski e Dutton (2001) individuano **tre tipologie di cambiamenti** che le persone possono deliberatamente introdurre nelle loro mansioni e che riguardano il **compito** che le persone devono realizzare, le **relazioni** che hanno nei contesti lavorativi e le **percezioni** o atteggiamento cognitivo verso il loro lavoro riformulando il modo in cui pensano al loro lavoro o ad alcuni aspetti di esso.

Tabella 1. Tipologie di Job Crafting (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2013)

TASK CRAFTING	RELATIONAL CRAFTING	COGNITIVE CRAFTING
I lavoratori agiscono sulla propria mansione modificando ambiti di responsabilità, tempi di esecuzione, energia e attenzione dedicate ai propri compiti (es. aggiungono compiti nuovi, dedicano più energia ad attenzione ad alcuni compiti che ritengono più significativi rispetto ad altri, riprogettano il compito)	Riguarda i cambiamenti che vengono attuati dall'individuo nelle relazioni lavorative (es. creare nuove relazioni interpersonali, modificare la natura di una relazione già esistente, cambiare lo scopo di una relazione)	Il lavoratore cambia il modo in cui percepisce compiti e relazioni lavorative (es. anziché vederlo come una serie di compiti separati il lavoratore guarda al proprio ruolo in maniera olistica, attribuisce un senso al suo lavoro a partire dagli aspetti che considera più significativi)

Nelle interviste semi-strutturate con 34 *manager* si è cercato di indagare gli episodi di cambiamenti proattivi messi in atto dai collaboratori dei *manager* intervistati per verificare da un lato la loro consapevolezza sul *Job Crafting* dei propri collaboratori e, dall'altro, quali fossero secondo loro gli aspetti contestuali che potessero favorire l'insorgere di un *Job Crafting* positivo. In particolare, si è chiesto loro di descrivere cambiamenti proattivi dei collaboratori ai tre livelli proposti da Wrzesniewski e Dutton (2001) - compito, relazionale e cognitivo - nonché le percezioni e le esperienze associate a questi cambiamenti.

Tims, Bakker e Derks (2012) iscrivono il *Job Crafting* all'interno del modello delle *Job Demands-Resources* (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Secondo questo modello le caratteristiche del lavoro vengono divise in due categorie: *job demands* (domande lavorative) e *job resources* (risorse lavorative).

Le **domande lavorative** sono tutti quegli aspetti fisici, sociali e organizzativi del lavoro che richiedono uno sforzo fisico e mentale da parte dell'individuo. Non sono necessariamente negative ma possono trasformarsi in fattore di stress quando richiedono uno sforzo elevato che il dipendente non è in grado di sostenere. Ad esempio: il carico di lavoro, il conflitto lavoro-famiglia, le condizioni fisiche di lavoro, ecc.

Le **risorse lavorative**, invece, 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. Ad esempio: il controllo percepito sul lavoro, la

partecipazione alla presa di decisione, la varietà del compito lavorativo, il supporto dei colleghi, il feedback da parte del superiore, ecc.

Tims e Bakker (2010) definiscono il *Job Crafting* come “l’insieme dei cambiamenti che le persone fanno per bilanciare le richieste e le risorse lavorative con le proprie abilità e bisogni” e individuano **4 dimensioni di base del Job Crafting**.

Tabella 2. Dimensioni della Job Crafting scale di Tims et al. (2012).

CRAFTING DELLE RISORSE LAVORATIVE	
1. Aumentare le risorse lavorative strutturali ( <i>Increasing structural job resources</i> ). Ad es. sviluppare nuove capacità, autonomia, controllo percepito.	2. Aumentare le risorse lavorative sociali ( <i>Increasing social job resources</i> ). Ad es. chiedere feedback, cercare supporto sociale o supervisione.
CRAFTING DELLE DOMANDE LAVORATIVE	
3. Aumentare le richieste lavorative sfidanti ( <i>Increasing challenging job demands</i> ). Ad es. iniziare o candidarsi per nuovi progetti.	4. Ridurre le richieste lavorative ostacolanti ( <i>Decreasing hindering job demands</i> ). Ad es. ridurre il carico emotivo o cognitivo evitare situazioni stressanti o minacciose.

Sulla base di queste 4 dimensioni è stata anche recentemente sviluppata una scala di misura del *Job Crafting* (Tims, Bakker, & Derks, 2012) composta da 21 *item* che è stata utilizzata nel questionario compilato da 924 dipendenti delle organizzazioni coinvolte. Inoltre, anche dall’analisi delle interviste qualitative ai *manager* sono emerse delle dimensioni riconducibili a queste categorie.

### 3. La ricerca: il Job Crafting in Italia



Abbiamo invitato i lavoratori di 11 aziende italiane associate al BTDC a prendere parte alla *survey* sul *Job Crafting* al fine di analizzare quale fosse l’incidenza di comportamenti orientati al *Job Crafting* ma anche di esaminare quali fossero da un lato, gli aspetti che lo influenzano e, dall’altro, le conseguenze del *Job Crafting*. Si tratta per la totalità dei casi di dipendenti di aziende di grandi dimensioni afferenti a diversi settori economici. La ricerca, infatti, ha tra i suoi punti di forza quello di includere **un consistente numero di aziende appartenenti a settori diversi (prevalentemente finanziario, servizi alle imprese, telecomunicazioni) e una variegata tipologia di profili professionali differenti**. In totale, sono stati raccolti **924 questionari validi** (si veda l’Appendice per avere maggiori informazioni sulle caratteristiche del campione).

Nella *survey* è stato chiesto ai dipendenti di rispondere ai 21 *item* della scala sul *Job Crafting* sviluppata da Tims et al. (2012). Per ogni *item* i rispondenti dovevano indicare la frequenza, su una scala da 1 (mai) a 5 (molto spesso), con la quale mettono in atto i comportamenti descritti. I risultati ottenuti per ogni singolo *item* sono stati aggregati fino

ad ottenere i valori medi per ognuna delle quattro strategie di *Job Crafting* individuate dal modello:

- aumentare le risorse lavorative strutturali (esempio di *item* “cerco di imparare cose nuove al lavoro”);
- aumentare le risorse lavorative sociali (esempio di *item* “chiedo consigli ai miei colleghi”);
- ridurre le richieste lavorative ostacolanti (esempio di *item* “gestisco il mio lavoro in modo tale da minimizzare i contatti con persone i cui problemi mi toccano emotivamente”)
- aumentare le richieste lavorative sfidanti (esempio di *item* “quando arriva un progetto interessante mi propongo proattivamente per collaborarvi”).

I valori di affidabilità delle quattro dimensioni sopra citate sono tutti statisticamente buoni indicando che il *Job Crafting* è stato correttamente misurato.

In linea con quanto emerge dagli studi internazionali, anche in Italia il *Job Crafting*, o la **riorganizzazione attiva del lavoro da parte degli impiegati stessi, viene realizzata dalla maggior parte delle persone seppur utilizzando alternative differenti.**

Con un valore medio di 4.2 (DS=.51) (su una scala da 1 a 5) **la strategia di *Job Crafting* maggiormente utilizzata è quella di aumentare le risorse lavorative strutturali**, cioè ricercare opportunità di apprendimento, crescita e autonomia nel luogo di lavoro. Segue con un valore medio di 3.7 (DS=.69) la ricerca di sfide nuove per rendere il proprio lavoro più interessante e cioè la strategia di aumentare le richieste lavorative sfidanti iniziandosi o candidandosi spontaneamente per nuovi progetti.

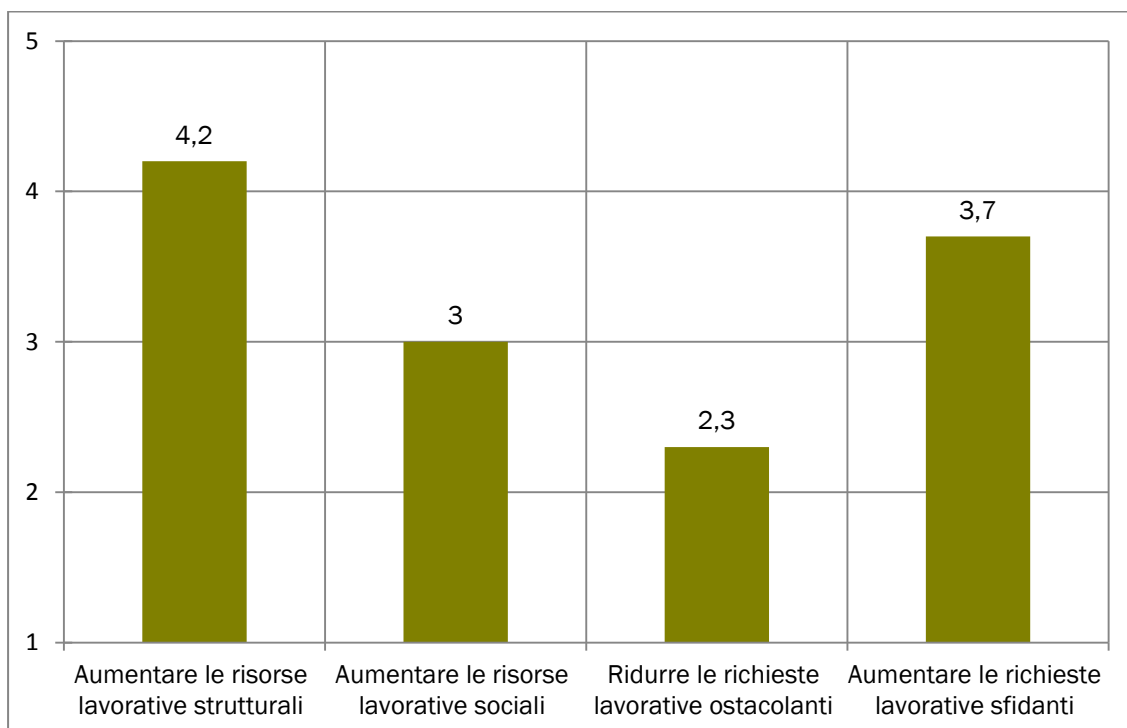


Figura 3. I valori medi delle quattro tipologie di *Job Crafting* nell'intero campione (N=924)

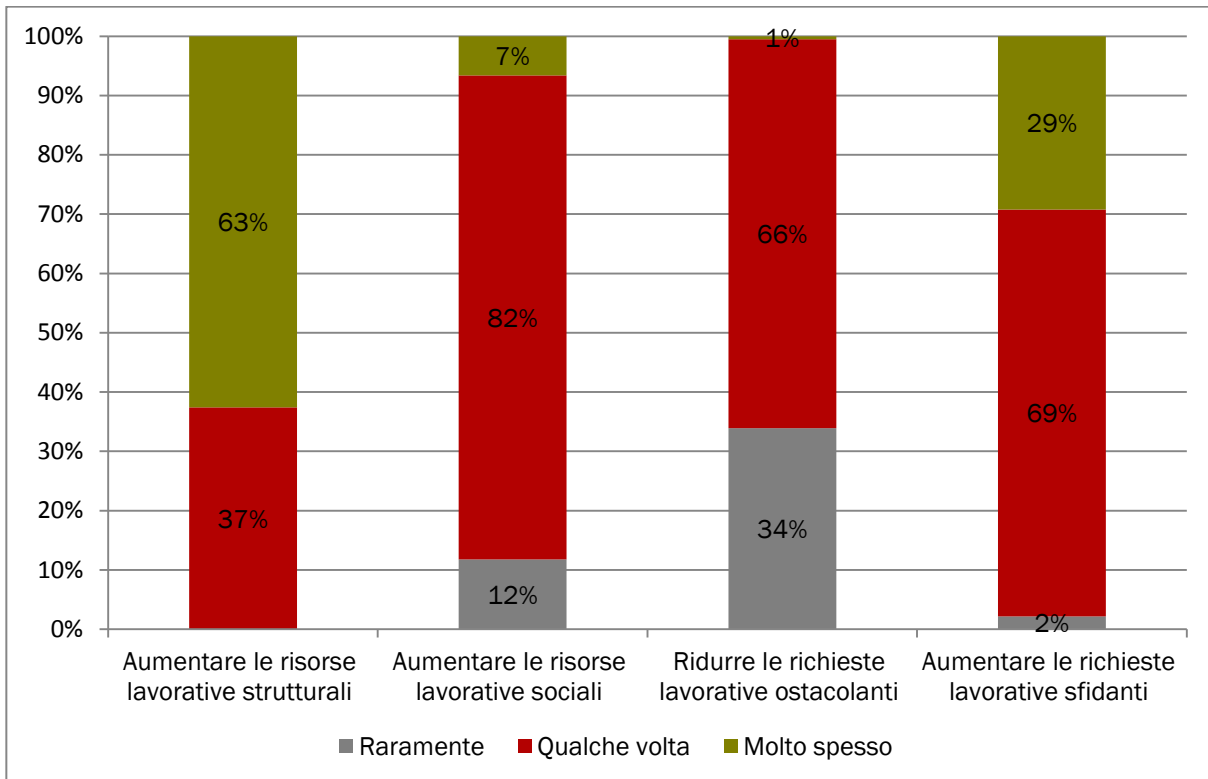


Figura 4. Le percentuali di utilizzo delle quattro tipologie di *Job Crafting* nell'intero campione (N=924)

Ritornando nella sfera del crafting delle risorse lavorative, in terza posizione si colloca la ricerca di sostegno o supporto sociale da parte dei colleghi e dei propri supervisor con un valore medio di 3.0 (DS=.75) per la strategia di aumentare le risorse lavorative sociali. Infine, la **strategia di Job Crafting meno utilizzata è quella di ridurre il carico emozionale, mentale e fisico** laddove il valore medio della dimensione ridurre le richieste lavorative ostacolanti si attesta su 2.3 (DS=.64).

In termini percentuali, il 63% dei casi attua una strategia volta alla crescita e all'autonomia e il 29% di chi cerca sfide e progetti nuovi lo fa spesso o sempre. Nell'82% dei casi chi fa leva sulle risorse sociali lo fa in maniera saltuaria e invece la modalità utilizzata più raramente (34%) è quella di ridurre la pressione lavorativa.

Il *Job Crafting* viene realizzato dalla maggior parte dei lavoratori italiani considerati utilizzando diverse alternative: la strategia più utilizzata è quella dell'aumento delle risorse strutturali (es. apprendimento, crescita, autonomia) seguita da quella di aumento della richieste sfidanti (es. iniziare progetti nuovi). A seguire abbiamo il *Job Crafting* a livello sociale (es. richieste di supporto e *feedback* dai colleghi e supervisor) e, infine, il *Job Crafting* più attinente la sfera cognitiva ed emotiva (es. ridurre la pressione emotiva del lavoro) risulta essere la strategia meno utilizzata. In sintesi, il *Job Crafting* avviene maggiormente con un focus sul *task* sia per quanto riguarda le risorse che le domande lavorative. Ci si concentra, infatti, sia sul cercare di migliorare il modo in cui si svolgono le attività richieste facendo leva sulla propria crescita professionale e ricercando autonomia, che sull'allargamento del tipo di compiti svolti ricercando nuovi stimoli e attività sfidanti. Rimangono invece secondarie, in termini di attuazione pratica, le strategie di *Job Crafting* attinenti la sfera sociale ed emotivo-cognitiva.

### 3.1 Differenze nel *Job Crafting* per famiglie professionali



I vari ruoli ricoperti dalle persone coinvolte nella survey sono stati raggruppati in famiglie professionali sulla base dell'*International Standard Classification of Occupations (ISCO)*. Secondo questa classificazione, il campione è costituito in maniera omogenea da profili afferenti a quattro categorie:

- *data analyst*, ingegneri e professionisti IT;
- finanza, amministrazione e controllo;
- vendite ed erogazione dei servizi;
- professionisti HR.

Dal confronto fra le medie delle quattro tipologie di *Job Crafting* adottate dai differenti gruppi professionali, i professionisti HR adottano in misura maggiore tre delle quattro strategie di *Job Crafting* analizzate (aumentare le risorse lavorative, aumentare le risorse lavorative sociali, aumentare le richieste lavorative sfidanti) mentre il gruppo professionale impiegato nell'ambito finanziario amministrazione e controllo attua in misura maggiore rispetto agli altri gruppi professionali una strategia di riduzione del carico emotivo e cognitivo del lavoro svolto. Tuttavia, tra queste differenze, risultano essere statisticamente significative quelle relative ai **professionisti HR** che **adottano strategie di aumento delle risorse sociali e delle richieste lavorative sfidanti in maniera significativamente maggiore degli altri gruppi professionali**.

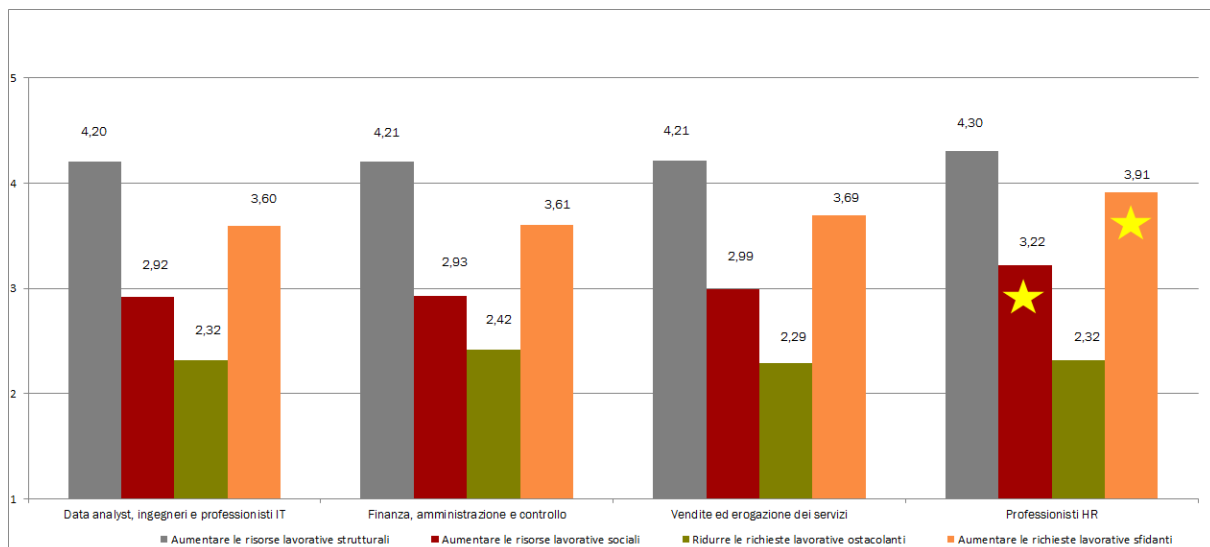


Figura 5. Differenze fra le medie delle quattro tipologie di *Job Crafting* per famiglia professionale (★ = Risultati statisticamente significativi Anova a una via)

Questa classificazione è trasversale ai differenti settori in cui operano le aziende presenti nello studio. Per evitare l'identificazione delle singole aziende, e a causa della non significatività statistica delle differenze relative al *Job Crafting* sulla base del settore di appartenenza, in questo *report* non verranno presentate le differenze fra settori. Infatti, ai fini di un'analisi delle caratteristiche del *Job Crafting*, risultano essere più significativi aspetti relativi all'organizzazione in sé (ad es. cultura organizzativa), al ruolo ricoperto e alle caratteristiche individuali, che quelli più macro relativi al settore in cui l'azienda opera.

Rispetto alle altre famiglie professionali, i professionisti HR adottano strategie di aumento delle risorse sociali e delle richieste lavorative sfidanti in maniera significativamente maggiore degli altri gruppi professionali coinvolti nello studio.

### 3.2 Differenze nel *Job Crafting* per livelli gerarchici



C'è un ampio dibattito in corso relativo al fatto se chi ricopre posizioni manageriali applichi di più le diverse strategie di *Job Crafting* perché in qualche modo la proattività è intrinseca al ruolo oppure no. I risultati delle analisi ci dicono che **esistono delle differenze statisticamente significative tra le strategie di *Job Crafting* dei manager rispetto a quelle dei non manager.**

A livello di aumento delle risorse lavorative strutturali e delle domande lavorative sfidanti i *manager* agiscono su queste due strategie di *Job Crafting* in misura maggiore rispetto ai non *manager*. Anche in questo caso si nota una prevalenza di orientamento verso un crafting legato al compito che si deve svolgere, forse proprio in virtù della mancanza di una chiara definizione del *task* di questi profili e un maggiore orientamento agli obiettivi. Invece, per quanto riguarda la diminuzione delle pressioni di tipo cognitivo ed emotivo derivanti dal lavoro, i non *manager* attuano questa strategia in maniera significativamente maggiore rispetto ai *manager*. Anche in questo caso è plausibile che i *manager* abbiano sviluppato una maggiore propensione al *coping* e alla gestione delle situazioni emotivamente e cognitivamente stressanti e, pertanto, potrebbero cercare di ridurle solo se queste raggiungono dei livelli molto elevati. Sorprendentemente, però, sebbene l'importanza attribuita alla comprensione e alla gestione delle relazioni sociali nei ruoli *manageriali*, **non esistono differenze significative in termini di aumento delle risorse sociali tra *manager* e non *manager*.**

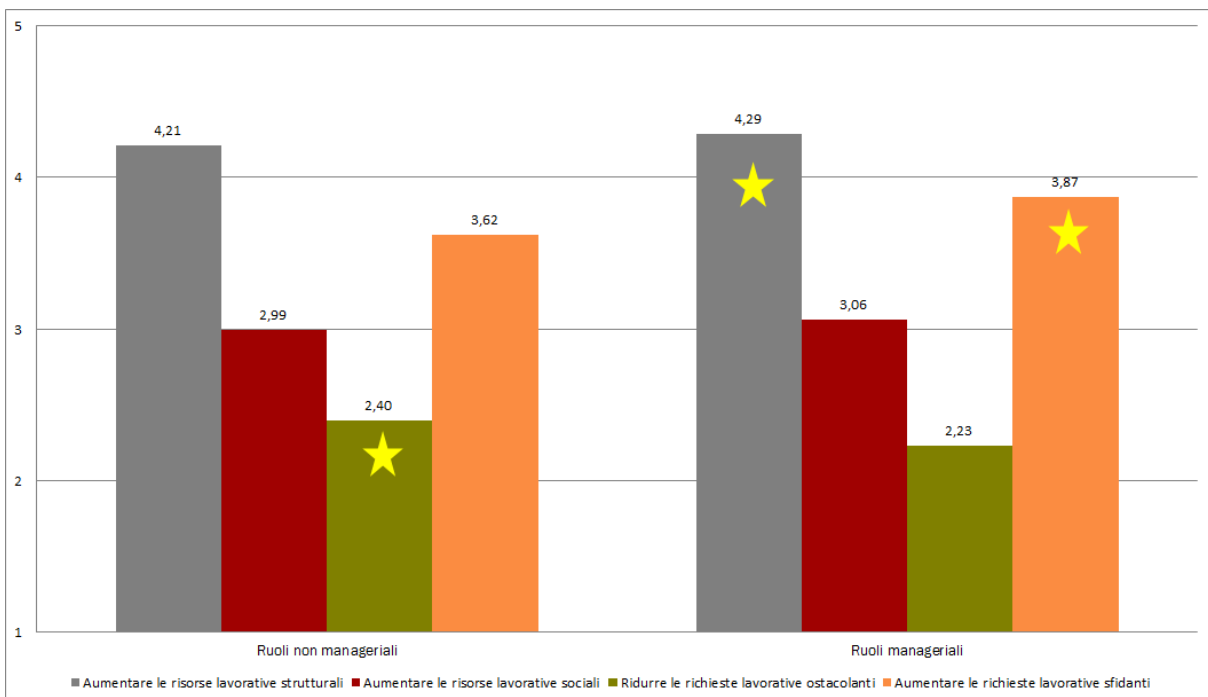


Figura 6. Differenze fra le medie delle quattro tipologie di *Job Crafting* per livelli gerarchici (★ = Risultati statisticamente significativi t-test)

I non *manager* cercano più dei *manager* di ridurre il carico emotivo e mentale del proprio lavoro mentre i *manager* cercano maggiormente sfide e nuovi progetti. Non esistono, invece, differenze statisticamente significative in termini di aumento delle risorse sociali tra *manager* e non *manager*.



## Capitolo 2. Il job crafting nelle aziende italiane: come e perché (Alessandra Lazazzara)

### 1. Come si fa *Job Crafting* nelle aziende italiane?

Se l'obiettivo della *survey* era quello di avere una visione d'insieme del fenomeno *Job Crafting* attraverso la rilevazione di dati quantitativi, con le interviste ai *middle manager* si è cercato da un lato di effettuare una triangolazione rispetto a quanto emerso dalla *survey* e, dall'altro, di entrare nel merito della specificità, ma anche della ricchezza, del *Job Crafting*. Dando voce a chi si trova nel mezzo tra il vertice dell'organizzazione (che decide le strategie e le pratiche) e chi invece svolge operativamente il lavoro, l'obiettivo è stato quello di studiare se e come i *middle manager* delle aziende percepiscono i comportamenti di *Job Crafting* messi in atto dai loro collaboratori fornendo degli esempi concreti di come ciò avviene. Giocando su profondità e ampiezza dei dati raccolti, dunque, si è potuto ricostruire un quadro vivido e realistico di come il *Job Crafting* si manifesta nelle aziende italiane.

In totale sono stati intervistati 34 *middle manager* di 11 aziende (si veda la sezione Appendice per avere maggiori informazioni sulle caratteristiche del campione). Dall'analisi tematica delle 34 interviste sono emersi più di 50 episodi di *Job Crafting*, cioè esempi di comportamenti proattivi che sono stati messi in atto spontaneamente dai collaboratori dei *middle manager* intervistati.

I risultati vengono presentati sulla base delle tre principali tipologie di *Job Crafting* del modello di Wrzesniewski e Dutton (2001): *task*, *relational* e *cognitive*. Per ognuno di essa, poi, sono state individuate alcune sottocategorie rintracciabili in letteratura o, in alcuni casi, nuove.

#### 1.1 Job Crafting a livello di compito



Come emerso anche dalla *survey*, la categoria più “ricca” in termini di esempi di *Job Crafting* è quella relativa al compito. In particolare, sono state individuate cinque sottocategorie che richiamano tanto il modello di Wrzesniewski e Dutton (2001) che quello proposto da Tims et al. (2012).

Tabella 3. Episodi di *Job Crafting* a livello di compito emersi dalle interviste ai *middle manager*

JOB CRAFTING A LIVELLO DI COMPITO	
Cambiare la natura dei compiti o il tempo, l'energia e l'attenzione loro dedicata	
Aumentare le risorse lavorative strutturali (Tims et al., 2012)	"...noto che da parte loro a volte, c'è anche per esempio la volontà di auto istruzione; perché per esempio noi abbiamo una serie di corsi online facoltativi che non sono obbligatori perché sono corsi online propedeutici magari all'attività di filiale. E in questo senso mi capita a volte di notare, per esempio, che i miei collaboratori autonomamente, senza che io gliel'abbia detto, fruiscono di questi corsi." (sales manager)
Aumentare le richieste lavorative	"...la persona che lavora con me si è offerta, già da più di un anno, quasi due anni ormai, di seguire la formazione di questi tirocinanti, quindi non

sfidanti (Tims et al., 2012)	tanto un'attività legata al processo di selezione che, come dicevo, è molto imbrigliato nel processo, ma lì dove chiaramente lei poteva avere uno spazio più di responsabilità e di autonomia [...] Quindi sì, in questo c'è stato un'attivazione e proprio una sua richiesta di poter fare questo, quindi di poter seguire direttamente la formazione, l'inserimento all'interno del <i>team</i> , dell'unità e la formazione, quindi l'affiancamento di questi tirocinanti." ( <i>manager HR</i> )
Enfatizzare i compiti (Berg et al., 2013)	"...se ho un collega omosessuale è più propenso ad occuparsi di queste tematiche qua [ <i>diversity</i> ], in maniera anche più propositiva, [...] lo vivono in maniera più diretta [...] sicuramente la spinta che tu hai personale ti fa anche lavorare con più, con più idee, con più progettualità su quel tema insomma, personalizzando il tuo lavoro di più [...]" ( <i>manager HR</i> )
Cambiare le attività per far fronte alle avversità (Berg et al., 2008)	"...quando l'azienda è in difficoltà e quando parte delle azioni, degli obiettivi del mio <i>team</i> erano un po' a rischio, ho visto il mio <i>team</i> prendersi la responsabilità della squadra, degli obiettivi, ricoprendo anche parte, se volete, del mio ruolo, prendendosi parte anche delle mie responsabilità, in maniera assolutamente senior assolutamente positiva." ( <i>manager HR</i> )
Modificare processi e prassi	"...un collega che lavora con me mi dice: «ma perché non presentiamo un <i>reporting</i> periodico, al di là del <i>reporting</i> quelli che sono già cablati dall'organizzazione aziendale, perché non presentiamo un <i>reporting</i> periodico magari ogni 2 mesi alla direzione aziendale in modo tale da fare una summa di tutte le attività che sono state fatte [...] dal punto di vista commerciale dall'inizio dell'anno ad oggi?» e questa è un'idea che ha portato lui." ( <i>sales manager</i> )

Le prime due dimensioni del *task crafting* corrispondono alle due dimensioni del modello di Tims et al. (2012) più focalizzate sul compito. Nella categoria “aumentare le risorse lavorative strutturali” rientrano quegli episodi in cui i collaboratori hanno cercato di aumentare le risorse lavorative strutturali che hanno un impatto sul *job design*, come la ricerca di una maggiore autonomia, o quelli in cui c'era una forte enfasi sull'apprendimento e la formazione personale al fine di accrescere la propria professionalità. Invece, nella categoria “aumentare le richieste lavorative sfidanti”, rientrano quegli episodi in cui ci sono state proposte o candidature spontanee per nuovi progetti o attività, oppure esempi in cui i collaboratori hanno svolto attività extra, lavorando anche da casa o oltre l'orario di lavoro.

*"Seguono i pazienti, stanno qui buona parte del pomeriggio oltre il loro orario di lavoro non essendo questo retribuito, parlando attraverso il web essendo con i loro malati da casa, rispondono alle istanze dei famigliari attraverso web, rispondono alle telefonate,...cioè fanno quello che non è codificato dal contratto di lavoro ma che assicura quella relazione con il malato e i familiari che è alla base del rapporto di cura." (direttore sanitario)*

Le successive due categorie sono basate sul modello originale di Wrzesniewski e Dutton (2001) e su alcune evoluzioni successive (Berg et al., 2013; Berg et al., 2008). La prima, “Enfatizzare i compiti”, fa riferimento alla maggiore enfasi, energia e attenzione che gli individui riservano nel proprio lavoro a quelle attività che considerano maggiormente significative o che, come nel caso riportato nella tabella 3, rispondono maggiormente ai propri interessi e alle proprie passioni.

La categoria “Cambiare le attività per far fronte alle avversità” è, invece, una tipologia di *Job Crafting* particolarmente interessante che si riferisce a quei cambiamenti proattivi che in condizioni normali non sarebbero avvenute ma che, per far fronte a situazioni complesse e critiche che possono presentarsi nello svolgimento delle proprie attività, gli individui intraprendono per farvi fronte. Se, quindi, **la presenza di avversità può essere considerata come un fattore che favorisce il *Job Crafting*, questo può risultare anche potenzialmente pericoloso** proprio perché per risolvere la situazione di criticità gli individui potrebbero agire in maniera non conforme alle procedure o all’immagine organizzativa (si veda la sezione 7.2.2 “Il *dark side* del *Job Crafting*”).

L’ultima categoria, il “Modificare processi e prassi”, è stata creata *ex-novo* al fine di evidenziare tutte quelle **proposte che vengono avanzate spontaneamente da parte dei collaboratori e che vengono riconosciute come di valore da parte dell’organizzazione fino ad essere istituzionalizzate e diventare parte delle routine organizzative poiché ritenute efficaci ed efficienti per l’azienda.**

Coerentemente con quanto emerso nella survey, il *Job Crafting* a livello di task è quello di cui i manager sono più consapevoli perché più agito da parte dei loro collaboratori e più visibile.

## 1.2 Job Crafting relazionale



Anche per quanto riguarda il *Job Crafting* relazionale sono emersi degli esempi molto interessanti non soltanto di come questo si sia manifestato ma anche di come un diverso modo di gestire le relazioni tra le persone abbia portato alla risoluzione di alcune problematiche fino ad allora irrisolte.

*"...che cosa ha fatto per esempio [il collaboratore] [...] ha messo insieme persone del marketing che pensano al prodotto, le persone di prodotti e servizi che lo realizzano, lo rendono concreto, con i team leader che sono le persone che [...] rispondono al cliente, per riuscire a creare una conoscenza comune ovviamente non sulla cosa macro, ma sui dettagli che sono i dettagli che interessano al cliente e impattano il nostro business no? Cioè questo è un esempio - non era scontato, le cose sono andate avanti così per anni - di voglia di capire, risolvere il problema e fare in modo che la macchina vada avanti con meno attrito fondamentalmente."  
(marketing manager)*

In particolare, sono stati individuati episodi di *Job Crafting* relazionale riconducibili a tre tipologie. La prima, “Costruire relazioni”, fa riferimento a situazioni in cui gli individui hanno lavorato sulla costruzione di relazioni significative basate da un lato sulla necessità di supporto emotivo e sociale e dall’altro sulla necessità di ottenere informazioni utili per lo svolgimento del proprio lavoro o la risoluzione di problemi. In alcuni casi, come in quello riportato nella tabella 4 in merito alla categoria “Ridefinire la relazione”, la natura della relazione è cambiata diventando più orientata al supporto e alla relazione informale ma allo stesso tempo questo ha comportato anche la condivisione di informazioni e prospettive e ha generato idee e proposte nuove.

La terza sottocategoria corrisponde, infine, alla dimensione “Aumentare le risorse lavorative sociali” del modello di Tims *et al.* (2012) in cui sono stati indicati

comportamenti da parte degli individui volti a richiedere il *feedback* da parte del capo o supporto da parte dei colleghi.

Dagli esempi riportati emerge come il *Job Crafting* relazionale assolve una duplice finalità. Da un lato, fornisce risorse emotive e supporto andando ad agire sulla sfera del benessere psicologico degli individui. Allo stesso tempo permette di acquisire nuove informazioni e prospettive diverse da quelle alle quali si è abituati che possono generare soluzioni originali e innovative rispetto a dei problemi o suggerire nuove modalità di svolgimento delle attività.

Tabella 4. Episodi di *Job Crafting* relazionale emersi dalle interviste ai *middle manager*

JOB CRAFTING RELAZIONALE Modificare come, quando e con chi si interagisce	
Costruire relazioni (Berg et al., 2013)	"...negli ultimi mesi vedo che sono molto molto più integrati anche con le altre funzioni, cioè si cercano, si consultano, si confrontano, che magari tornano e mi raccontano: «sai ho parlato con tizio e mi ha detto che è partito questo progetto, noi potremmo avere qualcosa di simile» e quindi, c'è una maggiore integrazione." ( <i>manager HR</i> )
Ridefinire la relazione (Berg et al., 2013)	"...da prendere il caffè insieme, a pranzare insieme, a organizzare a volte aperitivi serali, che secondo me sono un sinonimo molto buono di una coesione diversa, di una partecipazione diversa, che rende anche più piacevole il lavoro, qualcuno di questi ha iniziato anche a proporre, alcune di queste persone hanno iniziato a proporre anche, ehm, cose aggiuntive che si potrebbero fare." ( <i>marketing manager</i> )
Aumentare le risorse lavorative sociali (Tims et al., 2012)	"...la riunione a fiume di venerdì non l'ho indetta io, per esempio. Mi è stato, mi hanno mandato proprio una, sono venuti nella mia stanza, [...] a dirmi [...] «guarda che vogliamo fare questa riunione per presentarti questi oggetti e capire se stiamo cercando quello che ti serve»" ( <i>marketing manager</i> )

Sebbene dalla survey la strategia sociale del *Job Crafting* non emerga come molto adottata, i *middle manager* hanno una discreta visione di come questa avvenga nei propri collaboratori e di come il *Job Crafting* relazionale permetta di raggiungere tanto obiettivi funzionali per l'organizzazione quanto per il benessere dell'individuo.

### 1.3 Job Crafting cognitivo



Infine, per quanto riguarda il *Job Crafting* cognitivo, sono state individuate solo due sottocategorie denominate "Attribuire un nuovo significato al task" (Wrzesniewski & Dutton, 2001) e "Ridurre le domande lavorative ostacolanti" (quarta dimensione individuata da Tims et al., 2012).

La prima si riferisce a modifiche nel modo di vedere il proprio lavoro e, nello specifico, aumentare la percezione dell'impatto e dello scopo che il proprio lavoro ha per l'azienda e per gli altri. La seconda dimensione, invece, comprende gli episodi in cui gli individui hanno cercato di diminuire le domande lavorative ostacolanti, ovvero

quelle che possono creare stress, frustrazione e senso di inadeguatezza. Nello specifico, l'esempio riportato in tabella 5 evidenzia come il *Job Crafting* cognitivo volto a ridurre il carico emotivo che alcune relazioni comportano può annullare, piuttosto che facilitare, lo scambio di informazioni e la cooperazione, e in cui la dimensione emotiva individuale prevarica e trascende da quelle che sono le finalità organizzative.

Tabella 5. Episodi di *Job Crafting* cognitivo emersi dalle interviste ai middle manager

JOB CRAFTING COGNITIVO	
Modificare il modo in cui si percepiscono le attività e le relazioni del proprio lavoro	
Attribuire un nuovo significato al task (Wrzesniewski & Dutton, 2001)	"...c'era più l'idea che la formazione volesse sostanzialmente dire, mettere in contratto il cliente interno,[...] con la società di consulenza in grado di erogare un ottimo corso [...] quindi di fare il broker formativo, cioè io mettevo insieme il cliente col consulente, dopodiché i due andavano avanti a farsi le progettazioni insieme [...]. Il vero cambio di ruolo è stato che invece il consulente viene, come dire, incluso nel processo solo nel momento in cui deve essere in aula a portare il contenuto [...]. Quindi implicitamente ci siamo dovuti trasformare molto di più anche noi in consulenti interni." (manager HR)
Ridurre le domande lavorative ostacolanti (Tims et al., 2012)	"...era il classico settore caratterizzato dalla presenza di sottogruppi, molto stabili, molto rigidi e impenetrabili, oddio, c'era il gruppo A e il gruppo B e quindi la miscela, era proprio un'emulsione, quando si stava assieme si separavano, non riuscivano a lavorare insieme [...] C'era il gruppo A e il gruppo B. E quello del gruppo A guai che parlasse col gruppo B. Il contesto molto chiuso, quindi non c'era un rapporto." (manager settore sanitario)

Come nella survey, anche nelle interviste ai *middle manager* la **dimensione del Job Crafting cognitivo è quella meno rappresentata**. Da un lato, la dimensione cognitiva è quella più difficilmente rilevabile perché attiene alla sfera più personale e intima dell'individuo, dall'altro, però, le persone possono non essere in grado di esternare cambiamenti legati alla percezione del loro ruolo o non volerlo fare deliberatamente. Tuttavia, visti gli effetti ambivalenti che possono derivare da questo meccanismo – molto positivi se indirizzati nel verso giusto o molto pericolosi se non gestiti – proprio questa dimensione cognitiva è quella che richiede il maggior sforzo in termini di gestione del *Job*

*"Un tale incontra due persone e alla prima chiede "che mestiere fai?" e quella risponde "trasporto pietre". La seconda persona, faceva la stessa cosa, alla domanda "che mestiere fai?" risponde "costruisco cattedrali". Quindi io devo far vedere qual è la cattedrale, dopodiché devo portare le pietre, ma se le porto perché le devo portare, se la mia prospettiva è che devo portare le pietre è chiaro che la mattina ad alzarmi faccio un po' fatica, soprattutto dopo un mese che porto pietre, due anni, cinque anni, cinquant'anni, anche perché le prospettive di lavoro, sapete bene, nelle aziende sono tali(...) allora, se io faccio vedere qual è il disegno, cioè la cattedrale, portar le pietre, dice, però, io costruisco una cattedrale, ecco questa è la differenza fondamentale per far sì che magari poi uno la pietra la metta su un carretto, con due ruote che ho testé inventato, per portare più facilmente la pietra verso la cattedrale." (training manager)*

## Crafting.

Il *Job Crafting* cognitivo è quello meno riportato sia dai *manager* che nella *survey*. Tuttavia, sono emersi potenziali benefici ma anche potenziali rischi legati a questo meccanismo che fanno sì che necessiti di una maggiore attenzione da parte dei *manager* per evitare il rischio di incorrere in inefficienze organizzative.

## 2. Quali aspetti favoriscono il Job Crafting?



Gli studi sul *Job Crafting* hanno sempre applicato una **prospettiva individuale** di tipo psicologico trascurando il ruolo del contesto organizzativo e cioè di come aspetti culturali, le politiche e le pratiche HR e gli incentivi per l'apprendimento continuo potessero influenzare il *Job Crafting*.

Questo studio è il primo a focalizzarsi sulle dimensioni contestuali che favoriscono il *Job Crafting*. Partendo dal presupposto che il processo di *Job Crafting* è qualcosa che accade spontaneamente e spesso inconsciamente nei luoghi di lavoro, è anche vero che l'ambiente di lavoro, o il modo in cui questo viene percepito, influisce il modo in cui il lavoro viene svolto.

### 2.1 Gli aspetti che favoriscono il Job Crafting secondo gli employee

#### 2.1.1 Autonomia, varietà delle abilità e organizational learning culture



Oltre alle quattro dimensioni di *Job Crafting* individuate da *Tims et al.* (2012), nella *survey* sono state inserite altre scale di misura relative ad alcuni importanti costrutti. In particolare, sono state misurate due particolari caratteristiche del lavoro che hanno un ruolo critico nei contesti organizzativi complessi - l'autonomia e la varietà delle abilità richieste dal compito - e l'esistenza di una cultura di apprendimento organizzativo.

Con **autonomia** si intende il grado in cui il lavoro fornisce libertà, discrezione e indipendenza al lavoratore nell'organizzare e svolgere il proprio lavoro (Hackman & Oldham, 1976) ed è riconosciuto come un aspetto molto importante nell'influenzare il *Job Crafting*. La **varietà delle abilità** richieste dal compito, invece, 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 & Oldham, 1980).

Entrambe queste caratteristiche indicano che si tratta di un lavoro complesso. Proprio perché alcuni studi suggeriscono che la percezione individuale di avere un margine di libertà nel modificare il proprio lavoro non riflette strettamente le caratteristiche del livello di inquadramento formale, si è deciso di introdurre queste due caratteristiche del lavoro, oltre a controllare per l'effettivo livello gerarchico, al fine di comprender su quale leve bisogna agire in termini di *job design* per favorire il *Job Crafting*. L'autonomia (es. item "Ha il controllo sulle modalità di svolgimento del suo lavoro?") e la varietà di abilità (es. item "Il mio lavoro richiede di utilizzare abilità complesse o di alto livello") sono state misurate con due diverse scale a 3 item (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli, & Schreurs, 2003; Hackman & Oldham, 1980).



Un altro aspetto contestuale importante, invece, è la presenza di una **cultura dell'apprendimento organizzativo**.

La **cultura dell'apprendimento organizzativo** caratterizza quelle organizzazioni che in maniera continua acquisiscono, elaborano e disseminano conoscenza per adattarsi rapidamente ai cambiamenti.

Si tratta, cioè, di una cultura che pone una forte enfasi sullo stimolare e supportare i collaboratori attraverso l'apprendimento (Garvin, 1993; Marsick & Watkins, 2003) ed è associata a conseguenze organizzative positive come *performance* e soddisfazione lavorativa. **La premessa fondamentale perché si realizzi una cultura dell'apprendimento organizzativo** è che venga facilitata la comunicazione e lo scambio di conoscenze fra i collaboratori attraverso **la costruzione di legami positivi e sinergici tra cultura, leadership, pratiche e politiche HR e le finalità organizzative** (Jung & Takeuchi, 2010). Questa dimensione è stata misurata con una scala a 7 *item* (es. *item* “La mia organizzazione riconosce le persone che prendono l'iniziativa”) e presenta dei buoni livelli di affidabilità.

### 2.1.2 I risultati della survey



Le figure 7-10 mostrano i risultati delle analisi relative ai fattori che influiscono maggiormente sul *Job Crafting* dei lavoratori. Tra i **fattori individuali** considerati, solo il genere e l'età hanno un'influenza sulle due tipologie di *Job Crafting* legate all'aumento delle risorse strutturali. In particolare, **le donne risultano essere, rispetto agli uomini, più incline ad aumentare le risorse lavorative strutturali** cercando più autonomia e di aumentare le proprie competenze sviluppandosi professionalmente.

**All'aumentare dell'età, invece, diminuisce la propensione ad agire sulla dimensione sociale del *Job Crafting*.** In accordo con la *Teoria della selettività socio-emotiva* (Carstensen, 1991), infatti, con l'avanzare dell'età diminuisce la propensione ad aumentare le proprie relazioni sociali per raccogliere informazioni e stimoli utili e aumenta la tendenza a concentrarsi sulle relazioni che già si hanno per trarre supporto emotivo e affettivo. Invece, il titolo di studio non ha alcuna influenza sul *Job Crafting*.

Per quanto riguarda le caratteristiche relative alla posizione lavorativa, i risultati ci dicono che **ricoprire ruoli manageriali rispetto che avere dei ruoli non manageriali non comporta un maggior livello di *Job Crafting*.** Anzi, probabilmente perché la capacità di gestione dello stress emotivo e cognitivo è già parte del profilo di un *manager* che deve di per sé avere resilienza, questi cercano di ridurre il carico emotivo e cognitivo derivante dal proprio lavoro meno dei non *manager*. Relativamente al gruppo professionale di appartenenza, i risultati dell'analisi di regressione confermano quanto emerso nel paragrafo 5.1.1, dimostrando come **i professionisti HR siano più propensi di *data analyst*, ingegneri e professionisti IT e di chi si occupa di vendite ed erogazione dei servizi a ricercare supporto sociale e *feedback* e imbarcarsi in nuovi progetti e nuove sfide.**

Tuttavia, **un'importanza ben maggiore nel determinare l'adozione di strategie di *Job Crafting* la hanno i fattori relativi agli aspetti di *job design* e di cultura organizzativa.** Anche laddove, infatti, il livello *manageriale* non è risultato essere significativo, la percezione di avere autonomia nello svolgimento del proprio ruolo e di svolgere un lavoro complesso che richiede l'utilizzo di un certo numero di abilità di alto livello influenza il *Job Crafting*. In particolare, **l'autonomia influisce positivamente l'adozione di comportamenti volti ad aumentare le risorse lavorative strutturali e le domande lavorative sfidanti,**

mentre porta ad una minore riduzione delle domande lavorative ostacolanti. La varietà delle abilità, invece, influisce significativamente le quattro strategie di *Job Crafting*. In particolare, influenza positivamente il *Job Crafting* relativo alle risorse lavorative (sia strutturali che sociali) e quello legato alla ricerca di progetti e sfide nuove, e influenza negativamente la dimensione cognitiva ed emotiva.

Infine, una caratteristica organizzativa particolarmente importante è quella della presenza di una **cultura dell'apprendimento**. Trovarsi in un contesto che stimola la proattività e l'apprendimento continuo, infatti, spinge le persone ad essere più proattive e a modificare di più il proprio lavoro sia per gli aspetti legati all'autonomia e alla crescita che a quelli legati alla dimensione sociale e cognitiva.

Tra i fattori considerati, quelli che hanno un maggiore impatto sul Job Crafting sono quelli legati al job design e alla cultura organizzativa. Nel complesso, percepire di avere autonomia e varietà delle abilità porta ad un *Job Crafting* più di tipo attivo, orientato cioè non solo a modificare il compito ma anche la relazione, mentre allo stesso tempo queste due caratteristiche fanno sì che le persone abbiano un maggior senso di controllo sul proprio lavoro che limita la necessità di dover ricorrere ad un *Job Crafting* di tipo cognitivo. La cultura dell'apprendimento, invece, spinge le persone ad agire tanto sulle risorse lavorative (strutturali e sociali) che sulla dimensione cognitiva del *Job Crafting*.

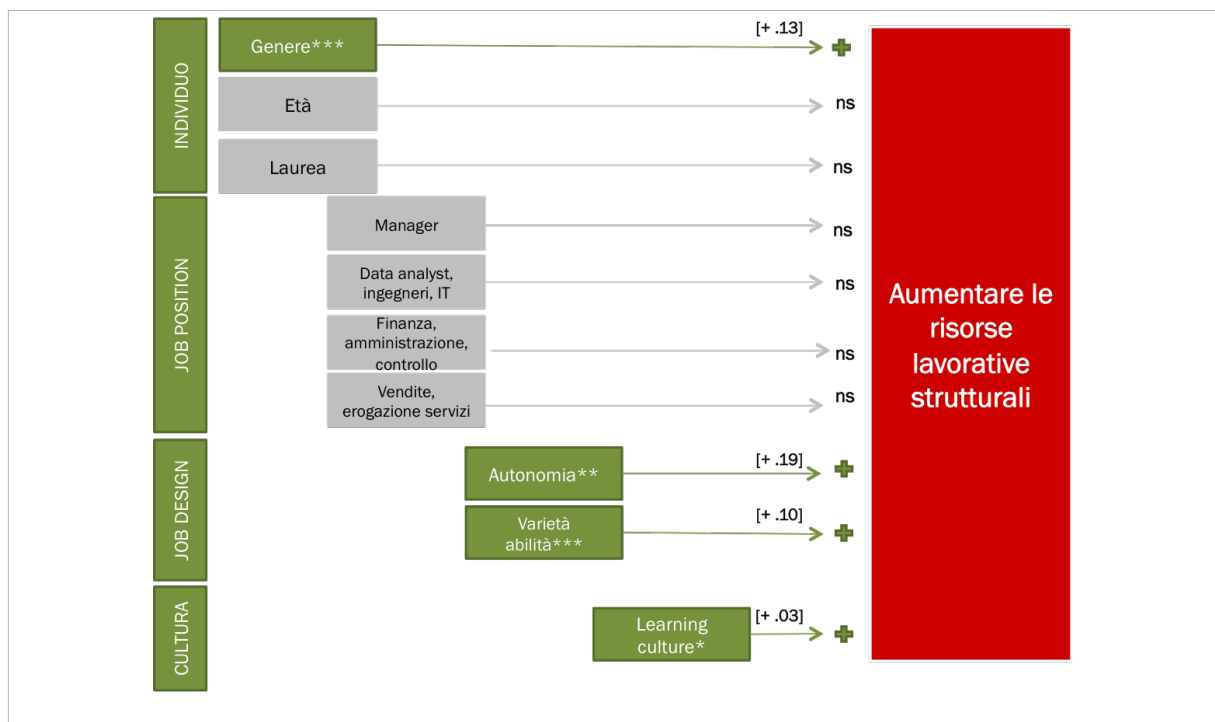


Figura 7. Fattori che influiscono sulla strategia di aumento delle risorse lavorative strutturali. (Livello significatività . \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ ; ns=non significativo; Coefficienti Beta in parentesi. Categorie di riferimento: genere=donna; famiglia professionale= professionisti HR.  $R^2$  corretto= 0.25)



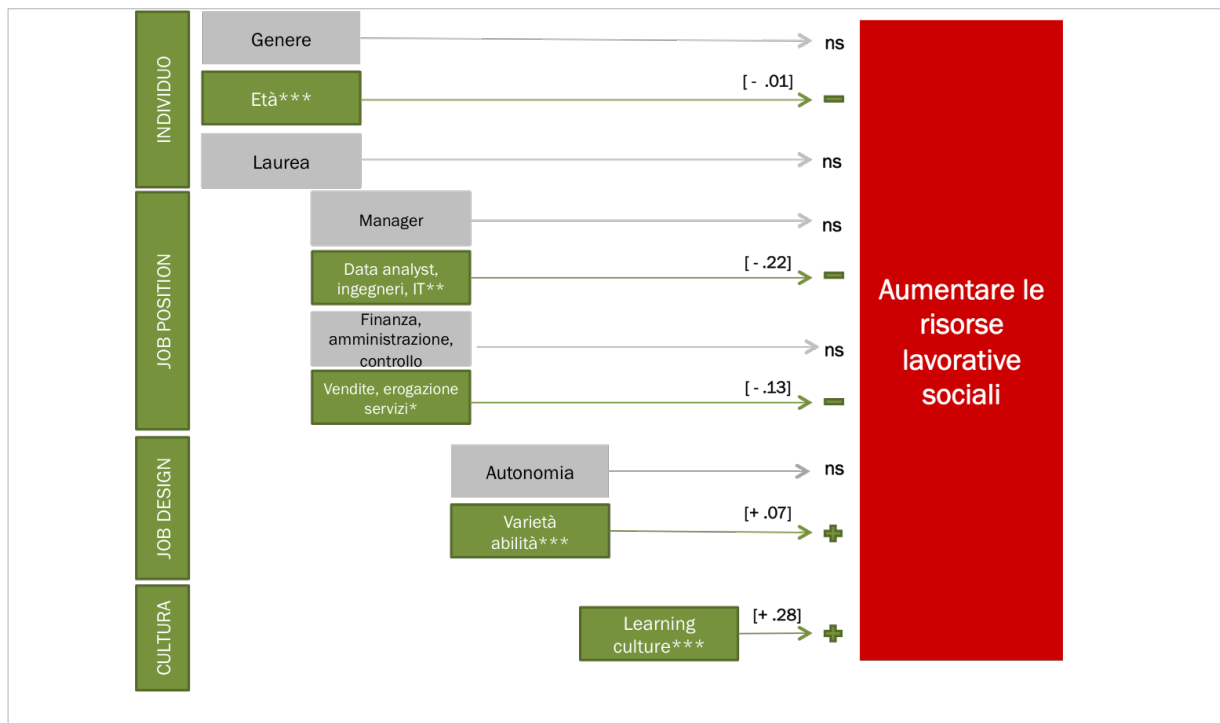


Figura 8. Fattori che influiscono sulla strategia di aumento delle risorse lavorative sociali. (Livello significatività . \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ ; ns=non significativo; Coefficienti Beta in parentesi. Categorie di riferimento: genere=donna; famiglia professionale= professionisti HR.  $R^2$  corretto= 0.23)

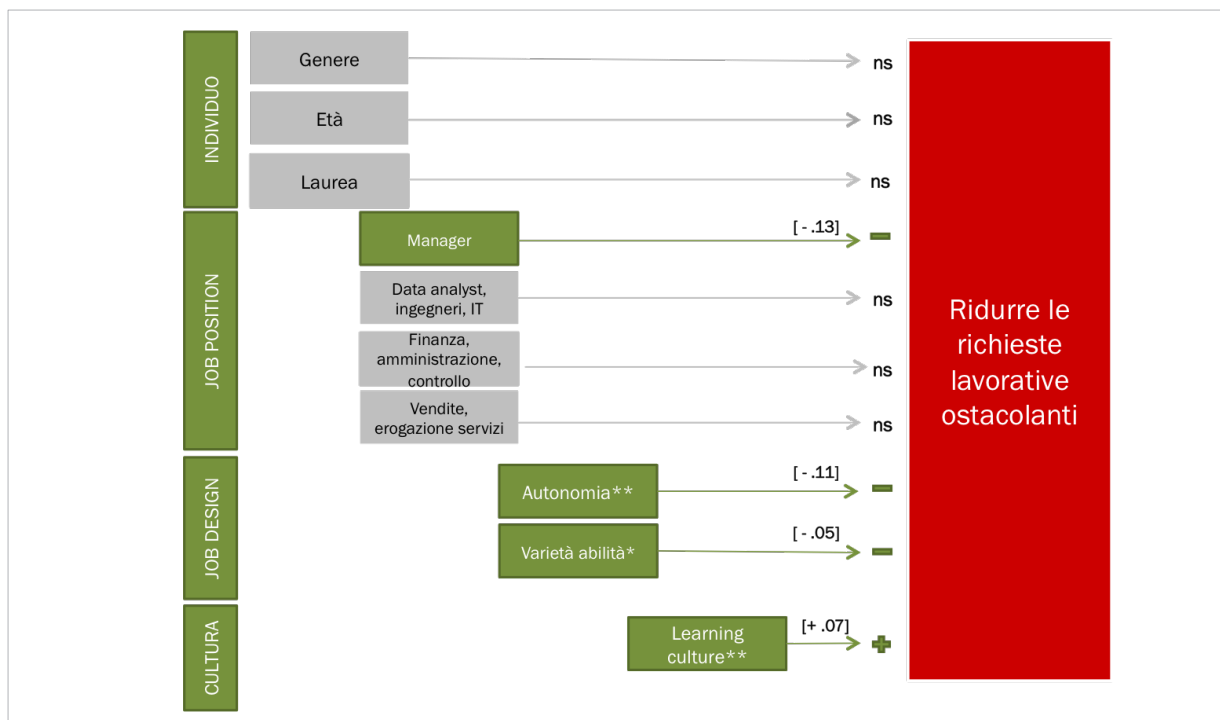


Figura 9. Fattori che influiscono sulla strategia di riduzione delle domande lavorative ostacolanti. (Livello significatività . \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ ; ns=non significativo; Coefficienti Beta in parentesi. Categorie di riferimento: genere=donna; famiglia professionale= professionisti HR.  $R^2$  corretto= 0.04)

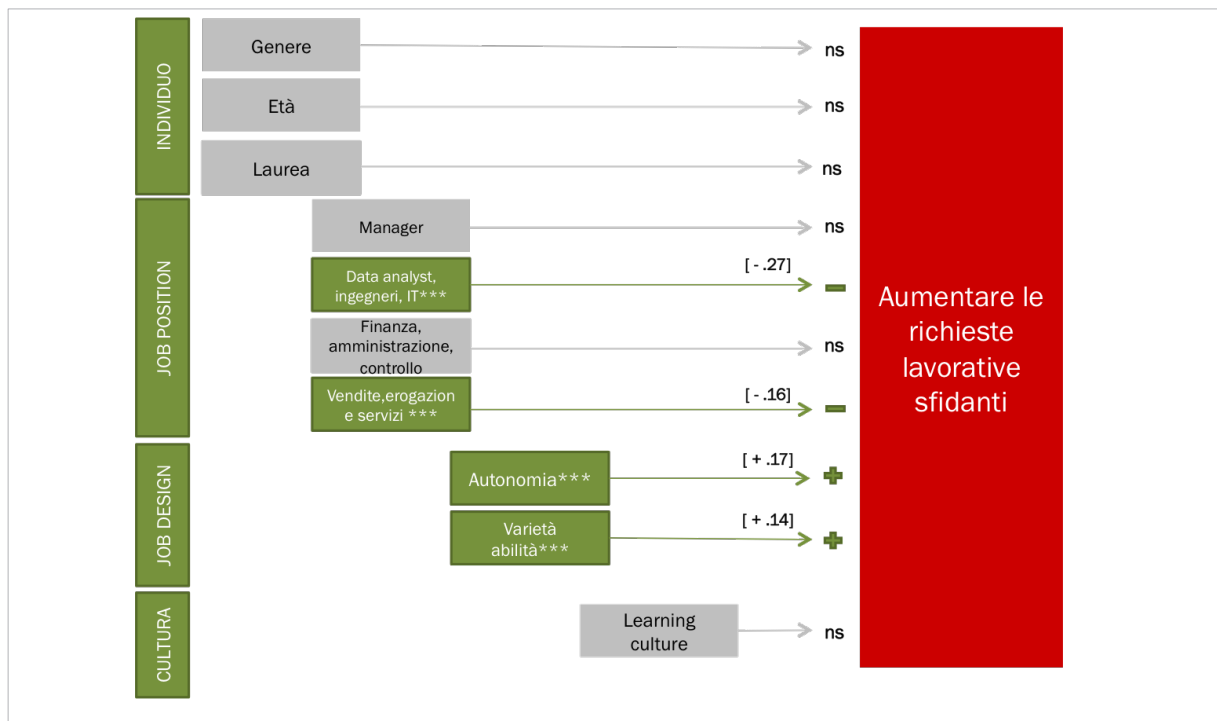


Figura 10. Fattori che influiscono sulla strategia di aumento delle domande lavorative sfidanti. (Livello significatività . \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ ; ns=non significativo; Coefficienti Beta in parentesi. Categorie di riferimento: genere=donna; famiglia professionale= professionisti HR.  $R^2$  corretto= 0.20)

## 2.2 Gli aspetti che favoriscono il Job Crafting secondo i middle manager

### 2.2.1 I driver e le motivazioni individuali al Job Crafting



Secondo i *middle manager* intervistati, tre sono i fattori individuali la cui presenza favorisce la comparsa di *Job Crafting*. Il primo fattore è la passione verso il proprio lavoro e verso l'attività che si svolge in azienda. L'orientamento all'obiettivo, invece, spinge ad attuare il *Job Crafting* in virtù della predisposizione raggiungere gli obiettivi prefissati dall'azienda e previsti dal proprio ruolo. Il terzo e ultimo *driver*, invece, è la motivazione, quindi la spinta intrinseca che l'individuo ha e che lo porta ad impegnarsi di più nelle attività che svolge.

Tabella 6. Driver e motivazioni individuali che favoriscono il Job Crafting secondo i middle manager intervistati

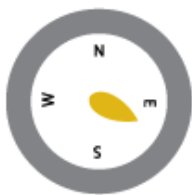
DRIVER E MOTIVAZIONI INDIVIDUALI CHE FAVORISCONO IL JOB CRAFTING	
Passione	“Sicuramente la passione sì, ci vuole.[...] la base è la passione [...] anche perché queste robe qua solitamente non, non vengono mai fatte per ritorni economici, anzi, assolutamente, proprio il piacere no? Quando ti viene il gusto allora ti butti, vai a vedere [...]” (manager HR)

Orientamento all'obiettivo	"...lui anche con le persone con cui entra in contatto, anche esterne all'azienda, lui crea rapporti relazionali che sicuramente sono utili [...] sì, perché noi nel nostro settore è più.. necessario avere rapporti esterni che non interni. Perché, non so, l'amicizia con quello della banca piuttosto che per poter arrivare a certe informazione eh, te le fai con la relazioni non per un processo o per una procedura che è stata predefinita." (sales manager)
Motivazione	"Dipende molto dalla persona e dalla motivazione delle persone, mediamente quello che posso dire è che più la persona è motivata, ha voglia di lavorare e più tende ad adattare il suo ruolo alle sue aspirazioni, al suo modo d'essere, alle competenze che ha, eccetera." (manager HR)
Gestione delle avversità (Berg et al., 2013)	"...ho anche persone proattive che a fronte del problema si mettono a analizzare e a ipotizzare delle soluzioni al problema in maniera del tutto autonoma, ma quello è se vogliamo più che una reazione [...] autonoma, è una reazione a fronte di stimoli di business cioè comprendono esserci un problema di business e allora a fronte di questo in maniera autonoma si mettono ad analizzare [...]" (marketing manager)

Inoltre, tra le motivazioni che spingono le persone ad impegnarsi in comportamenti proattivi, quella più citata è la gestione di situazioni critiche o avversità. Quello che spinge le persone ad essere proattivi e a modificare i confini del proprio lavoro sono spesso, infatti, situazioni in cui è necessario risolvere dei problemi imprevisti, tanto che nelle tipologie di *Job Crafting* emerse esiste una specifica tipologia "Cambiare le attività per far fronte alle avversità".

I fattori individuali che spingono gli individui verso il *Job Crafting* sono, secondo i *middle manager* intervistati, principalmente legati a delle spinte di carattere interno come la passione per il proprio lavoro, l'orientamento agli obiettivi e la motivazione, e a delle spinte di carattere esterno come la necessità di far fronte a delle avversità.

## 2.2 Le politiche e le pratiche HR che favoriscono il *Job Crafting*



Le analisi delle interviste ai *middle manager* hanno rivelato un quadro molto interessante relative alle politiche e pratiche HR che possono favorire il *Job Crafting* e che, nel loro complesso, disegnano il **modello di organizational learning culture** il cui ruolo è stato analizzato anche nella survey.

Questo *framework* (Watkins & Marsick, 1997), identifica 7 imperativi che caratterizzano una *learning organization*: (a) creare opportunità di apprendimento continue; (b) promuovere il confronto e il dialogo; (c) incoraggiare la collaborazione e l'apprendimento in gruppo; (d) spingere le persone verso una *vision* condivisa; (e) connettere l'organizzazione con l'ambiente esterno; (f) stabilire dei sistemi per trattenere e condividere l'apprendimento; (g) avere una *leadership* strategica che modelli e supporti l'apprendimento al livello individuale, di gruppo e organizzativo. Dall'analisi dei temi emersi durante le interviste è possibile reinterpretare queste sette elementi in un'ottica di *Job Crafting*.

**1. Creare opportunità di apprendimento continue.** Nell'ambito dell'apprendimento continuo, i *manager* descrivono l'importanza di due pratiche – *job rotation* e *training on the job* – che secondo loro aiuterebbero le persone ad ampliare le loro conoscenze e le competenze tecniche superando al contempo i confini del proprio compito e del proprio ruolo.

*“La job rotation in questi casi fa molto bene sia al gruppo che alla singola persona, (..) perché, ripeto, lavorare sempre allo stesso settore porta a non vedere modifiche, a non vedere innovazioni, a non cambiare relazioni, a non essere innovativo perché vedi sempre la stessa materia nella stessa prospettiva” (manager HR).*

*“La formazione del quotidiano che non è codificata in manuali o in procedure ma, che è quella secondo me alla fine poi, per certi versi più efficace perché è il trasferimento delle informazioni da collega a collega che per quanto mi riguarda accelera sicuramente i percorsi di crescita e la proattività” (sales manager).*

L'idea in entrambi i casi è quella di favorire il task crafting agendo però anche sulle dimensioni sociali ed emotive del processo. Queste due pratiche HR non solo promuovono lo scambio di informazioni e conoscenze, ma aumentano anche le possibilità di contaminazione tra persone impiegate in diverse aree dell'azienda generando modalità di pensiero divergente.

**2. Promuovere il confronto e il dialogo.** Uno dei 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*.

*“Sono coinvolti, impegnati, e sanno che se hanno un problema troppo difficile da risolvere io li aiuto, in questo modo sono incoraggiati a provare da soli” (coordinator).*

Emerge anche come sia importante chiarire quali sono le aspettative dell'organizzazione attraverso il **goal setting** e la **valutazione della performance** dando *feedback* sulle proposte che vengono fatte ma senza delimitare troppo le modalità di esecuzione del compito.

*“Come andare da lì a lì ciascuno lo fa da sé, io piuttosto poi verifico i risultati dell'azione formativa...Le valutazioni dell'attestazione annuale del mio ufficio assolutamente tengono conto di questo criterio” (training manager, settore finanziario).*

*“Ascolti quello che ti viene proposto e la base minima è dare feedback, cioè non lasciare che una persona ti dica quello che ha da dirti e poi fallo cadere là, dire che è una buona idea e poi ti dimentichi completamente di quello che ha proposto...secondo me che siano poi fattibili o no va sempre dato un feedback, sempre sempre, che sia positivo o negativo va sempre dato, e se è negativo spiegare altrettanto bene perché lo è (logistic manager)*

Un'altra dimensione importante per chiarire le aspettative dell'organizzazione in termini di *Job Crafting* è quella del **rewarding** – tanto monetario quanto non monetario – che dà l'idea, da un lato, che il *Job Crafting* viene valutato e ricompensato e, dall'altro, che l'organizzazione sta crescendo grazie agli sforzi di tutti.

*“Viene data visibilità, vengono pubblicate all'interno a livello aziendale i nominativi di queste persone che hanno contribuito a dare un apporto, un suggerimento all'azienda, per migliorare i processi operativi in sostanza, e vi dico che piace molto questa cosa perché [...] il mio pensiero, la mia idea, l'azienda l'ha tradotta in una normativa, in modo operativo, e questo è gratificante” (sales manager).*

**3. Incoraggiare la collaborazione e l'apprendimento in gruppo.** Un'idea che emerge molto forte dalle percezioni dei *manager* è che un fattore estremamente importante nell'influenzare il *Job Crafting* sia l'apprendere dall'interazione con i colleghi. In questo senso, **lavorare in team e il team building** sono considerati come due aspetti importanti che possono stimolare il *Job Crafting*.

*“La scelta di mettere me e lui nella stessa stanza (capo factory) non è stata gettata dai dadi, ma è stata proprio voluta per creare un momento di dialogo e contributo fra due mondi che in tutti i manuali stanno dalle parti opposte delle barricate e si sparano contro. In realtà si è creato proprio un dialogo molto fitto e ricco, ovviamente io per me, le persone con me, le persone con lui, i gruppi, proprio perché diventa un momento di confronto, non più fra business unit, cioè unità, ma fra persone che hanno competenze diverse ma su un certo preciso obiettivo tutti dobbiamo performare al meglio, quindi, formale, informale, momenti di condivisione e poi anche incentivazione dei comportamenti propositivi” (marketing manager).*

Emerge anche come il *rewarding* del *Job Crafting* - a livello di gruppo e non sono individuale - potrebbe favorire la proattività “*gli incentivi devono essere condivisi con l'intero team, perchè in questo modo stimoli la cooperazione e la proattività (director, health care).*”

Tabella 7. Politiche e pratiche HR emerse dalle interviste ai middle manager inquadrati all'interno del modello della cultura di apprendimento organizzativo

	DIMENSIONI ORGANIZATIONAL LEARNING CULTURE	POLITICHE E PRATICHE HR
1.	Creare opportunità di apprendimento continue	<i>Job rotation</i> <i>On-the-job training</i>
2.	Promuovere il confronto e il dialogo	Engagement Goal setting Feedback Valutazione della <i>performance</i> <i>Rewarding</i>
3.	Incoraggiare la collaborazione e l'apprendimento in gruppo	Lavoro in gruppo Team building <i>Rewarding</i> di gruppo
4.	Spingere le persone verso una <i>vision</i> condivisa	Sviluppo di una <i>vision</i> condivisa <i>Empowerment</i>
5.	Connettere l'organizzazione con l'ambiente esterno	<i>System thinking</i> Sviluppo di un <i>network</i> esterno
6.	Stabilire dei sistemi per trattenere e condividere l'apprendimento	Progetti specifici per generare <i>Job Crafting</i> Condividere iniziative di <i>Job Crafting</i>
7.	Avere una leadership strategica	<i>Role-modelling</i> <i>Coaching</i>

**4. Vision condivisa.** L'analisi delle interviste ai *middle manager* ha confermato l'idea che non solo per realizzare una *learning organization*, ma anche in un'ottica di *Job Crafting*, ci

deve essere una *vision* condivisa che costruisca un'identità comune e motivi le persone ad apprendere e a condividere informazioni.

*“Far comprendere alle persone la vision, la mission, gli obiettivi, il senso dell'azione. Perché se io so bene, se io descrivo bene il dove devo andare e il perché, cioè qual è il senso dell'azione, del mio ruolo, della visione aziendale eccetera, allora per me è più facile aderire, se aderisco alla(...) alla visione finale poi è più facile trovare il modo per arrivarci. Per cui se io so [qual è la direzione della mia organizzazione] e aderisco [a questa visione] e dico, “questa sì, è l'azienda in cui a me piace stare”(...) so anche come fare il mio lavoro” (training manager)*

*“Il sapere cosa si sta facendo aiuta a capire perché lo si fa. E se io so quello che sto facendo probabilmente riesco a metterci del mio” (marketing manager )*

Se le persone conoscono le strategie che l'azienda persegue e il link tra queste strategie e le attività che svolgono quotidianamente, questo può migliorare la capacità dei dipendenti di individuare e di esplorare nuove possibili modalità di azione. In questo modo, gli individui vengono responsabilizzati nella misura in cui comprendono come le loro attività rientrano nel quadro più generale delle finalità organizzative e di come il loro contributo può essere veramente funzionale al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'organizzazione.

**5. Connettere l'organizzazione con l'ambiente esterno.** Un altro compito dei *manager* è quello di aiutare le persone a sviluppare una **visione sistemica** dell'organizzazione non solo in merito al contesto interno ma anche a quello esterno. Secondo un *account manager*, infatti, *“Più si amplia la propria visione del business a 360° e più si riesce a dare.. a mettere qualcosa di proprio all'interno di quello che si fa”*. Inoltre, i *manager* riportano anche che l'ambiente esterno di per sé rappresenta un importante stimolo per il *Job Crafting*, da un lato stimolando nuovi modi di lavorare e grazie al trasferimento di nuove conoscenze, ma dall'altro grazie anche allo sviluppo di una comprensione più ampia del proprio ruolo all'interno della comunità.

*“I rapporti con le università e le società di formazione più importanti ci aiutano a crescere, stimolano le nostre menti e ci forniscono nuove idee che ci permettono di cambiare il modo in cui svolgiamo le nostre attività (...) frequentare corsi di formazione o universitari al di fuori dell'azienda promuove lo sviluppo di nuove competenze all'interno dell'azienda (...) coloro che sviluppano i contatti con enti esterni sono poi più inclini ad aiutare gli altri nella loro crescita professionale.” (training manager)*

**6. Sistemi.** Così come le organizzazioni adottano sistemi più o meno complessi per condividere le informazioni e quello che viene appreso, i *manager* e le organizzazioni devono dotarsi anche di specifici sistemi per promuovere e disseminare le iniziative di *Job Crafting* che possono essere più di natura informatica o, invece, sistemi più tradizionali come *meeting* in cui ci si confronta su come diverse persone abbiano interpretato lo stesso compito.

*“Noi abbiamo vari sistemi tra tutti il progetto Archimede che è un progetto che invita le persone a dare idee; e poi le migliori vengono premiate nei vari settori aziendali e vengono anche attuate.” (manager HR).*

*“Ieri ho fatto un incontro con i coordinatori in cui si sono confrontati sul modo in cui avevano portato a termine un compito finalizzato al raggiungimento di uno specifico obiettivo [...] io li lascio usare il metodo che vogliono però voglio che raggiungano l’obiettivo [...] “ditemi ognuno di voi come lo fa poi, se tu lo raggiungi in questo modo e l’altro... non mi interessa! Basta che raggiungi l’obiettivo!” E li è emerso ed è servito a tutti quanti il sentire come lo fa uno e come lo fa l’altro perché loro sono molto diversi [...] c’è chi è molto impulsivo e lui lavora in un certo modo con le persone, c’è chi è più preciso, più attento, più nei particolari. Magari li stimolo un po’ su alcune cose, se sono un po’ esagerati però mi piace anche che siano diversi cioè, questo apre la mente. Però mi piace anche farli incontrare così ognuno prende lo spunto dall’altro.” (service manager)*

**7 Leadership strategica.** I leader e i manager possono facilitare il *Job Crafting* dei propri collaboratori agendo come **role-model** e, in questo modo, comunicare e supportare dei comportamenti di *Job Crafting* che siano coerenti con gli obiettivi organizzativi.

*“[Il capo della unità] ha uno spirito genuinamente imprenditoriale, è di fatto un imprenditore come(...)ehm(...)stile, e quindi ama molto le persone con delle proposte, che suggeriscono soluzioni, (...) anzi, lui dice spesso, quando una persona si presenta con un’idea “va bene, facciamola, butta giù un progettino, dimmi quanto costa” assolutamente questo stimola la proattività.” (training manager).*

I manager condividono anche l’idea che il *Job Crafting* sia un atteggiamento che può essere sviluppato supportando attivamente i dipendenti attraverso il **coaching**.

*“Io invito sempre le persone ad essere creative quindi a vedere il proprio lavoro come dei piccoli imprenditori e a proporre ogni giorno nuove idee, progetti nuovi, [...] cerco di spingere loro ad essere il più possibile propositivi e creativi quindi non focalizzarsi solo su un tot di visite durante la giornata ma quello anche di proporre delle idee su come il loro territorio può essere sviluppato.” (sales manager)*

L’analisi delle interviste ai middle manager rivela un set di pratiche e politiche HR che possono essere iscritte all’interno del quadro concettuale della cultura organizzativa dell’apprendimento. Oltre a rafforzare i risultati della survey secondo cui un contesto che stimola e favorisce l’apprendimento è anche favorevole per l’insorgenza del *Job Crafting*, questi risultati ci forniscono degli esempi di come i manager, attraverso le pratiche e le politiche HR, trasformino in azioni concrete la cultura organizzativa guidando i dipendenti verso un *Job Crafting* coerente con le finalità organizzative.



## Capitolo 3. Come formare al job crafting per stimolare engagement, soddisfazione e performance (Cristiano Ghiringhelli)

---

### 1 Gli effetti del Job Crafting su work engagement, soddisfazione e performance



L'interesse per il *Job Crafting* nasce dall'attenzione posta da diversi studi sulle conseguenze positive che questo avrebbe in termini di benessere che si traduce in un maggior *work engagement*, una maggiore soddisfazione lavorativa e una maggiore *performance*. A loro volta, questi hanno degli impatti positivi anche a livello organizzativo, perché ridurrebbero ad esempio fenomeni come *turnover* e assenteismo e migliorerebbero la *performance* organizzativa.

Per testare, quindi, in maniera empirica le conseguenze del *Job Crafting* sugli individui e sulle organizzazioni, all'interno della *survey* sono state inserite anche scale relative ai tre aspetti citati.

#### 1.1 Il work engagement, la soddisfazione lavorativa e la performance

Il **work engagement** è uno stato mentale positivo e soddisfacente caratterizzato da *vigore*, *dedizione* e *assorbimento*. Il *vigore* è caratterizzato da alti livelli di energia e resistenza mentale durante il lavoro e la persistenza nell'impegno anche davanti alle difficoltà. La *dedizione* è caratterizzata da un senso di importanza, entusiasmo, orgoglio e sfida. Infine, l'*assorbimento* si caratterizza per essere completamente concentrati e assorti nel proprio lavoro, per cui il tempo passa in fretta e si ha difficoltà a staccarsi dal proprio lavoro (Schaufeli et al., 2002). Il *work engagement* è stato misurato attraverso una nota scala molto usata negli studi scientifici (UWES) (es. item "Mi lascio prendere completamente quando lavoro").

La **soddisfazione lavorativa** è stata misurata attraverso una scala a 3 item (es. item "Nel complesso, sono soddisfatto/a del mio lavoro"). La *performance* lavorativa, invece, è stata misurata attraverso sei item che distinguevano tra *in-role* ed *extra role performance*. La componente di **performance in-role** è relativa ai *comportamenti attesi relativi al proprio compito* (es. item "Raggiungo gli obiettivi previsti dal mio ruolo") mentre la componente **extra-role** della *performance* è relativa ai *comportamenti discrezionali messi in atto dagli individui* (es. item "Sono pronto/a a svolgere attività che non fanno propriamente parte delle mie mansioni ma che sono importanti nell'interesse generale dell'organizzazione").

I livelli di affidabilità di tutte le scale sono risultati buoni.

#### 1.2 Gli effetti del Job Crafting: i risultati della survey

Dalle analisi condotte emerge che in generale il *Job Crafting* ha degli effetti positivi sulle variabili analizzate seppur si rendano necessari alcuni distinguo.

- Il **Job Crafting** volto ad aumentare le risorse strutturali (es. autonomia, apprendimento e crescita) è quello che ha un impatto maggiormente positivo, rispetto alle altre tipologie di *Job Crafting*, su *work engagement*, soddisfazione, *in-role* ed *extra-role performance*.



- Il **Job Crafting** volto ad aumentare le risorse sociali (es. supporto, feedback) ha un'influenza positiva sul **work engagement** e sulla soddisfazione lavorativa. Ha invece un'influenza negativa sulla percezione di svolgere a pieno i compiti previsti dal proprio ruolo (*in-role performance*) mentre non ha alcuna influenza sui comportamenti discrezionali (*extra-role performance*). Per quanto riguarda gli impatti del **Job Crafting** volto ad aumentare le risorse sociali sulla *performance*, è possibile che quelli che adottano questa strategia lo facciano perché abbiano bisogno di conferme o si sentano insicuri circa alcuni aspetti del proprio lavoro, e quindi questo influisca negativamente la percezione della propria *performance*.
- Il **Job Crafting** volto a diminuire le richieste lavorative ostacolanti (es. stress fisico e cognitivo) ha degli effetti negati sul **work engagement** e la soddisfazione lavorativa, mentre non ha alcuno impatto sulla *performance*. Di fatto, il valore medio di questa dimensione è il più basso di tutti (2.3). il che sta ad indicare o che questa tipologia di **Job Crafting** è la più difficile da attuare, o che le persone la attuano per lo più quando si trovano in una situazione molto negativa per il loro benessere emotivo e cognitivo (es. carico di lavoro eccessivo, cattive relazioni con i colleghi, etc.) e che quindi gli effetti positivi sono difficili da vedere perché sopraffatti da altre dimensioni negative, o che potrebbero richiedere più tempo per manifestarsi.
- Il **Job Crafting** volto ad aumentare le richieste lavorative sfidanti (es. candidarsi per nuovi progetti, ricercare *task* sfidanti) impatta positivamente sul **work engagement** e sulle due dimensioni di *performance* organizzativa. Non ha invece alcuna influenza sulla soddisfazione lavorativa. Questo perché sebbene le richieste lavorative sfidanti possono avere, alla lunga, un forte impatto motivazionale e una sensazione di “esserci riusciti”, nel breve termine aumentano il carico di lavoro non creando soddisfazione.

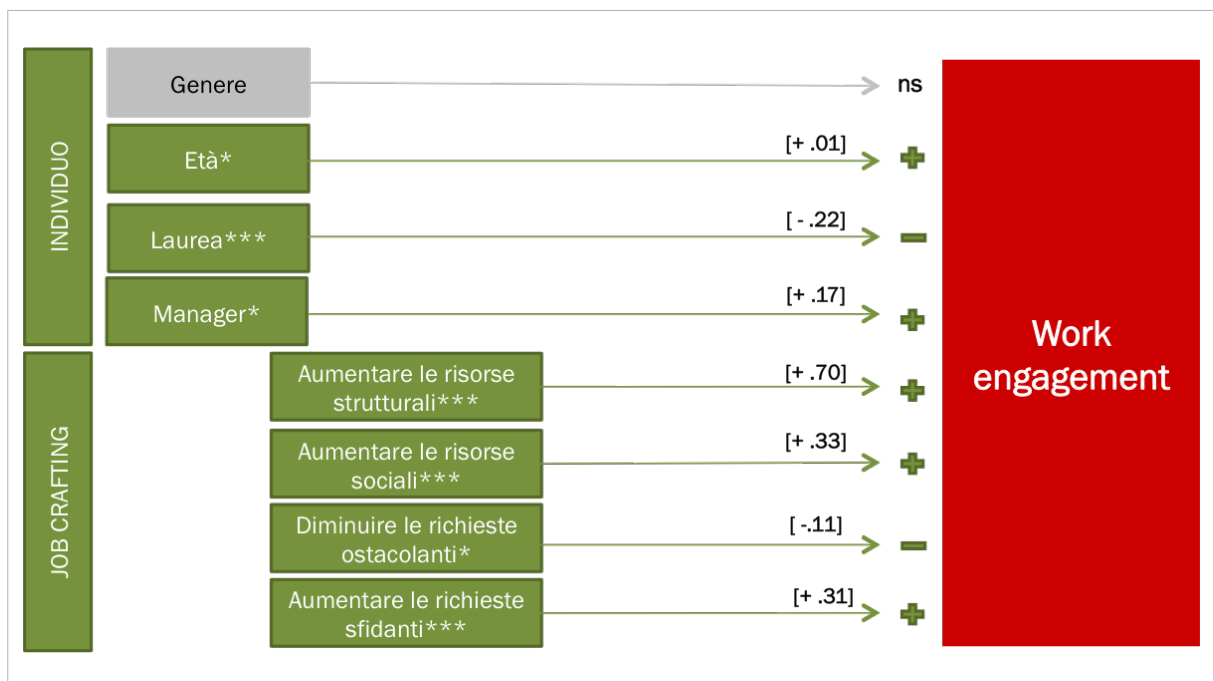


Fig. 11 Gli effetti del **Job Crafting** su **Work engagement**. (Livello significatività . \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ ; ns=non significativo; Coefficienti Beta in parentesi. Categorie di riferimento: genere=donna.  $R^2$  corretto= 0.39)

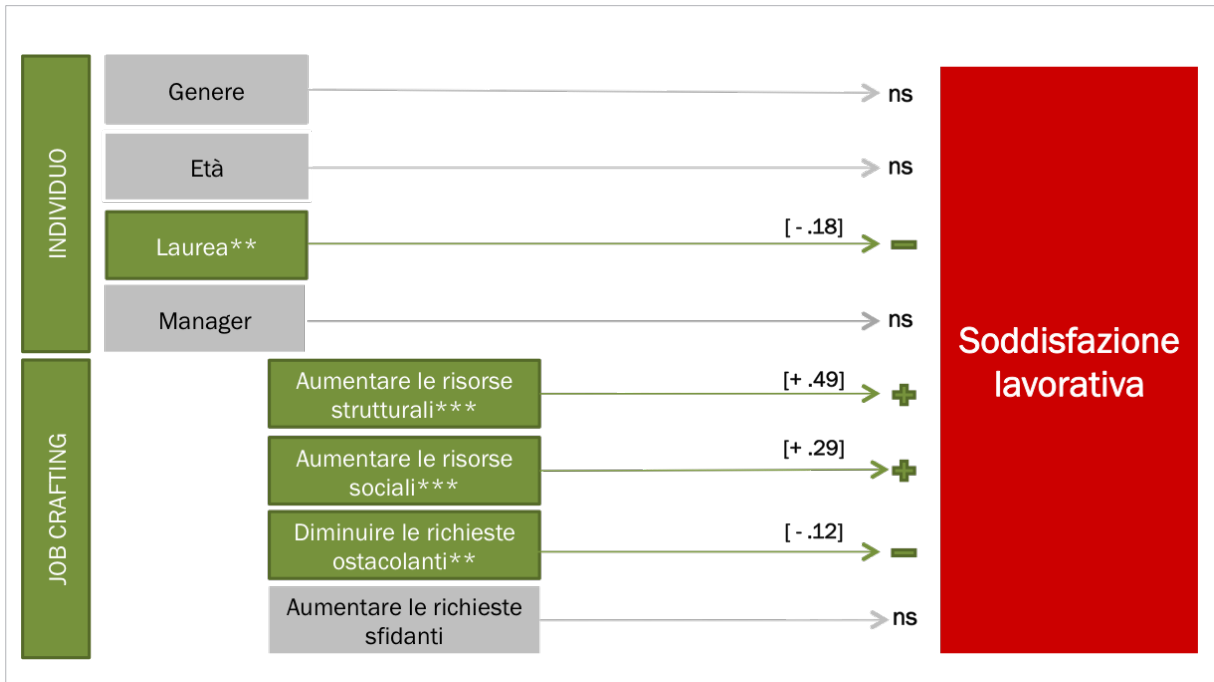


Fig. 12 Gli effetti del *Job Crafting* sulla soddisfazione lavorativa. (Livello significatività . \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ ; ns=non significativo; Coefficienti Beta in parentesi. Categorie di riferimento: genere=donna.  $R^2$  corretto= 0.21)

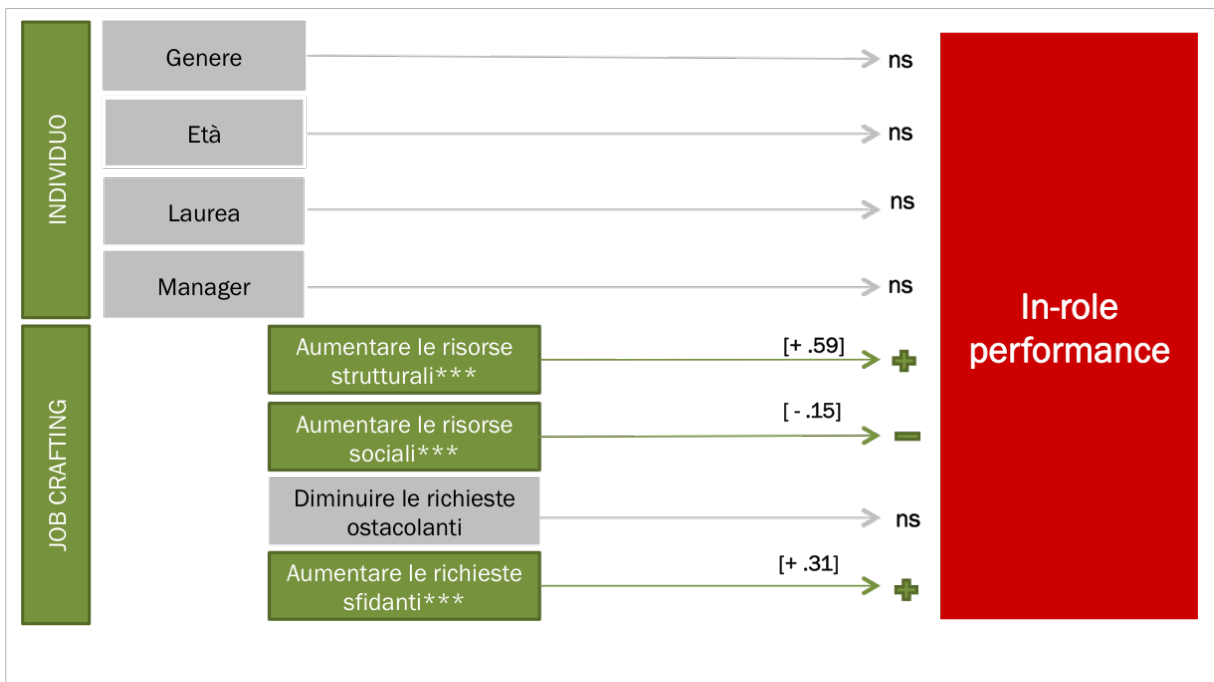


Fig. 13. Gli effetti del *Job Crafting* su In-role Performance. (Livello significatività . \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ ; ns=non significativo; Coefficienti Beta in parentesi. Categorie di riferimento: genere=donna.  $R^2$  corretto= 0.28)

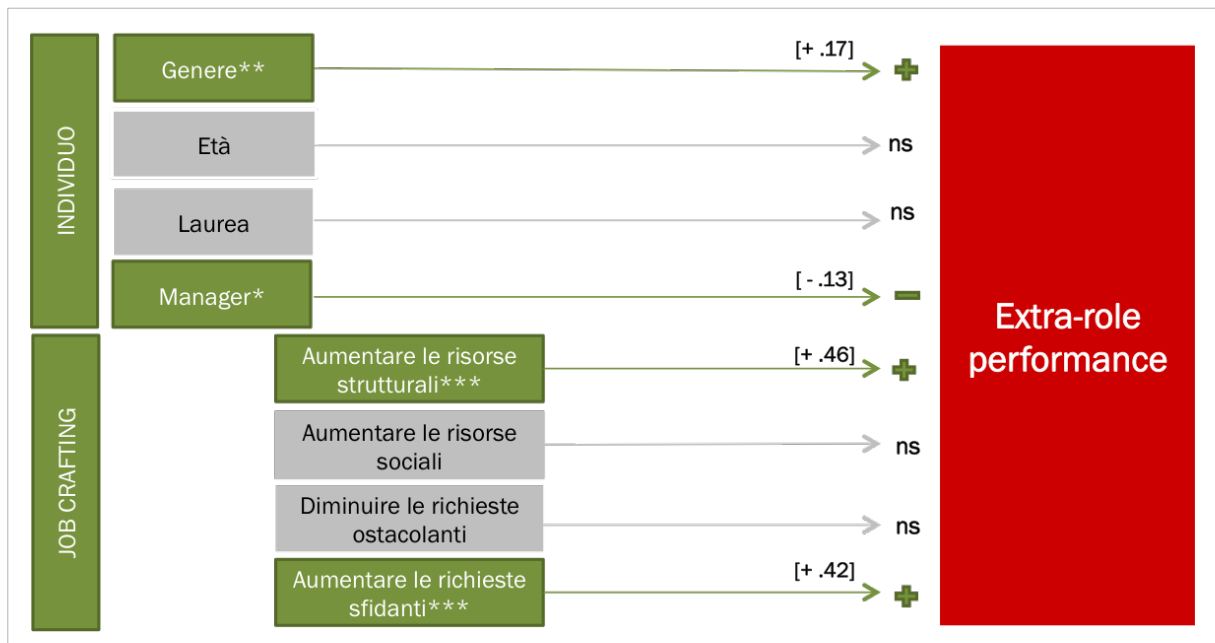


Fig. 14. Gli effetti del *Job Crafting* su *Extra-role Performance*. (Livello significatività . \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ ; ns=non significativo; Coefficienti Beta in parentesi. Categorie di riferimento: genere=donna.  $R^2$  corretto= 0.30)

In generale il *Job Crafting* ha delle conseguenze positive sul *work engagement* e la soddisfazione lavorativa soprattutto se è orientato ad aumentare le risorse lavorative (strutturali e sociali). Per quanto riguarda la performance, invece, tanto le strategie di *Job Crafting* rivolte ad aumentare le risorse strutturali quanto quelle rivolte ad aumentare le domane sfidanti hanno un'influenza positiva.

## 2. Gli aspetti positivi e il “dark side” del *Job Crafting* secondo i middle manager



Le interviste ai *middle manager* confermano gli aspetti positivi relativi agli impatti del *Job Crafting* ma aggiungono qualche elemento in più relativo ai potenziali rischi insiti in un *Job Crafting* che non sia correttamente gestito e indirizzato e che, quindi, porta a delineare l'esistenza di un “dark side” del *Job Crafting*.

### 2.1 I benefici del *Job Crafting*

I *middle manager* hanno identificato tre possibili aree in cui il *Job Crafting* impatta positivamente e che sono relative a **migliori performance, maggiore soddisfazione e maggiore efficienza**.

Per quanto riguarda la **performance**, in diversi casi i soggetti intervistati hanno notato come, a seguito di comportamenti proattivi, i collaboratori abbiano migliorato le proprie *performance* lavorative e come questo abbia avuto un impatto positivo sul cliente finale. Non soltanto i comportamenti di *Job Crafting* hanno aumentato la **soddisfazione** del dipendente, ma anche il capo si è dichiarato più soddisfatto dell'operato del proprio collaboratore. Allo stesso tempo, soprattutto ai casi in cui i collaboratori propongono idee e progetti nuovi che vanno ad impattare sui processi organizzativi, l'azienda nel complesso lavora in modo **più efficace ed efficiente**. Una peculiarità degli effetti positivi

del *Job Crafting*, infatti, è che questi partono a livello individuale ma si riflettono nel contesto organizzativo più generale:

“Poi man mano vedi che questa persona ha voglia di fare di allargare il proprio ambito e si è proposta lei di seguire più clienti di fare cose ulteriori, e questo ha dato soddisfazione a lei, chiaramente perché non fa solo quel lavoro che faceva il giorno in cui è entrata e contemporaneamente ha dato anche una spinta all’attività aziendale.”  
(sales manager)

Tabella 8. Gli effetti positivi del Job Crafting secondo i middle manager

LE CONSEGUENZE POSITIVE DEL JOB CRAFTING	
Performance	“... quindi evitando un passaggio ulteriore che in un segmento di business come è quello che seguiamo noi il fatto di essere proattivi verso le agenzie, quindi di anticipare un po’ i tempi di soluzione, sicuramente è un vantaggio competitivo, perché riesci poi a dare la risposta al cliente in maniera più rapida.” (manager, settore bancario e assicurativo)
Soddisfazione	“...ricreandosi un sistema relazionale nella nuova posizione che sicuramente.. che non gli abbiamo creato noi ma, che si è creato lui! (...) con soddisfazione di entrambi evidentemente.” (manager, settore bancario e assicurativo)
Efficienza	“...che c’erano dei tempi, dei lassi di tempo troppo elevati, per cui, per cercare di unificare e cercare di ridurre questa tempistica, abbiamo fatto un salto, abbiamo tolto un passaggio [...] Quindi, abbiamo cambiato, è stato banale, abbiamo cambiato solamente un giro di informative ma abbiamo accelerato nell’emissione della fattura rispetto al passato, ad esempio.” (manager, settore dei servizi alle imprese)

Le interviste ai *middle manager* confermano i risultati della survey sugli effetti positivi del *Job Crafting* soprattutto per quanto riguarda performance, soddisfazione ed efficienza. Questi risultati, pur partendo a livello individuale, si diffondono poi a livello organizzativo dando una “spinta all’attività aziendale”.

## 2.2 Il “dark side” del Job Crafting

Un aspetto che non viene mai citato negli studi sul *Job Crafting* è quello relativo ai **potenziali rischi legati all’iniziativa personale dei collaboratori quando questa non rientra nelle logiche e nelle strategie più generali dell’organizzazione**. Sono proprio questi aspetti potenzialmente “devianti” che rendono il *Job Crafting*, e soprattutto la consapevolezza e la gestione dello stesso, un elemento su cui riflettere e lavorare proprio perché, se da un lato ci sono una serie di *outcome* positivi che possono essere raggiunti, dall’altro esiste anche un “dark side” del *Job Crafting* di cui nessuno parla.

Gli effetti collaterali che sono emersi dalle 34 interviste sono stati definiti come: “non rispetto di *policy* e procedure”, “disallineamento rispetto all’immagine aziendale”, e “incoerenza rispetto agli obiettivi aziendali”.

Tabella 9. Gli effetti negativi del Job Crafting secondo i middle manager

GLI EFFETTI NEGATIVI DEL JOB CRAFTING	
Non rispetto di <i>policy</i> e procedure	"Un cliente ha dei pacchi che sono rimasti a terra perché il driver non è passato a fargli il ritiro, il venditore è partito con la sua macchina alle 7 di sera è andato a prendere i pacchi e li ha portati all'hub per la partenza, quindi questo permette di risolvere magari un problema che aveva il cliente che non è assolutamente la funzione del venditore ma lo fa." (sales <i>manager</i> )
Disallineamento rispetto all'immagine aziendale	"...allora si è inventato di affittare un pezzettino della filiale a questo negozio che aveva appena aperto di fronte alla filiale nel quale fare una piccola esposizione, ha messo la sabbia per terra, c'era una palma e(...) e fa una piccola esposizione che ne so, del lancio della campagna[...][di questo negozio] ( <i>manager</i> HR).
Divergenza dagli interessi e obiettivi aziendali	"...le persone che mi han chiesto ulteriori attività son quelle guarda caso che lavorano con più superficialità e quelle che hanno una percezione del proprio lavoro ridotta, quindi pensano che comunque ci siano ancora margini per fare altre attività anziché migliorare quelle esistenti, quindi dalle persone che hanno una <i>performance</i> un pochino più bassa e che non mi sarei aspettato "fammi fare altre cose" c'è stata una richiesta di questo tipo." ( <i>manager</i> HR)

Il primo aspetto (**Non rispetto di *policy* e procedure**) può essere rappresentato dall'episodio in cui un venditore con la macchina è andato dopo l'orario di lavoro dal cliente a ritirare dei pacchi che non erano stati ritirati dal corriere, al fine di non perdere la fiducia da parte del cliente stesso. Oltre ad essere un compito non previsto dal ruolo del venditore, è chiaro che l'iniziativa era anche potenzialmente rischiosa. Se da un lato questo comportamento ha permesso di risolvere una situazione di criticità e mantenere la fiducia del cliente, cosa sarebbe successo se, violando *policy* e procedure come quelle del ritiro e trasporto merci, avesse subito un furto o un incidente d'auto durante il tragitto?

Il secondo fattore, ovvero il **disallineamento rispetto all'immagine aziendale** può essere compreso attraverso l'esempio riportato da un *manager* relativo al direttore di una filiale che, in difficoltà nel raggiungere gli obiettivi, intraprende un'azione commerciale con un negozio di intimo femminile allestendo un *corner* all'interno della filiale. In questo modo, il direttore ha sicuramente sollevato l'interesse dei passanti che, incuriositi, entravano in filiale e ha incrementato in questo modo anche le relazioni con la realtà locale. Ci si domanda, però, se questa iniziativa sia coerente con la strategia di *branding* e posizionamento dell'organizzazione e se sia coerente con i valori e l'immagine esterna che l'organizzazione vuole trasmettere.

Infine, per quanto riguarda la **divergenza degli interessi e obiettivi aziendali**, sono stati riscontrati diversi casi in cui il *Job Crafting* rappresentasse una risposta alle esigenze individuali ma non organizzative, o in cui la proattività potesse distogliere l'individuo dalle attività core previste dal suo ruolo portando ad un peggioramento, piuttosto che ad un miglioramento, della *performance* tanto individuale che organizzativa.

Oltre alle conseguenze positive già evidenziate, il *Job Crafting* ha anche un *dark side* poco esplorato. Poiché il *Job Crafting* avviene spontaneamente in tutti gli individui, sono proprio i potenziali rischi ad esso associati che fanno sì che il *Job Crafting* non possa essere ignorato ma, bensì, gestito.

### 3. Formare al *Job Crafting*



La ricerca condotta dal Bicocca Training & Development Centre (BTDC) dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca ha permesso di sviluppare anche **un approccio e una metodologia di formazione e sviluppo al *Job Crafting***, attraverso cui massimizzare gli impatti organizzativi che il *Job Crafting* è in grado di produrre sul *work engagement*, sulla soddisfazione lavorativa e sulla *performance*.

Le iniziative di formazione e sviluppo al *Job Crafting* devono anzitutto essere poste in relazione con tre dimensioni di fondamentale importanza: il contesto organizzativo, la *leadership* e gli individui/gruppi (Figura 15).



Figura 15. Le dimensioni di riferimento per la formazione e lo sviluppo al *Job Crafting*

La prima dimensione fa riferimento al **contesto organizzativo**, che deve essere al tempo stesso “supportivo e regolato”: formare e sviluppare al *Job Crafting* significa dunque agire entro una cultura organizzativa e politiche/pratiche di HR che, pur offrendo le risorse necessarie alla pratica del *Job Crafting*, ne definiscano anche la cornice entro la quale essa può essere svolta.

La seconda dimensione fa riferimento alla **leadership**. La ricerca svolta ha chiaramente sottolineato come il ruolo dei capi sia uno snodo critico. Ne consegue che anche le iniziative di formazione e sviluppo al *Job Crafting* devono farsi carico e considerare l’apporto che i capi sono chiamati a dare nelle pratiche di *Job Crafting*.

La terza dimensioni riguarda gli individui e i gruppi. Formare e sviluppare al *Job Crafting* richiede di adottare **strategie, percorsi e pratiche differenziate** a seconda del tipo di “*Job Crafters*” con il quale si è in relazione. Ne risulta che ogni programma di formazione e sviluppo al *Job Crafting* deve fondarsi, necessariamente, su una diagnosi preliminare della popolazione dell’organizzazione. Solo di seguito è possibile procedere a una progettazione delle azioni di formazione e sviluppo al *Job Crafting*.

Analizziamo di seguito i due passaggi.

### 3.1 La fase di diagnosi

Attraverso una *cluster analysis*, è stato possibile individuare **quattro profili di “Job Crafter”**: l'ingegnere sociale, il *job designer*, il cittadino dell'organizzazione e il *self-actualizer*. La tabella di seguito sintetizza le caratteristiche essenziali di ognuno dei profili individuati.

Tabella 10. I quattro profili di Job Crafter a confronto

	Età	Livello	Complessità del Job	Sintesi
<b>L'INGEGNERE SOCIALE</b>	Età media, (circa 40/45 anni), carriera mono-azienda	Middle <i>manager</i> , potenziale ulteriore crescita interna o salto di carriera all'esterno (si trasforma in « <i>job designer</i> »)	Alta. Percepisce di avere elevata autonomia e <i>skill variety</i>	Esperto tecnico dell'azienda, ma è attento anche alla dimensione relazionale
<b>IL JOB DESIGNER</b>	Senior (oltre i 50 anni), ha avuto esperienze in diverse aziende	<i>Manager</i> (tipicamente, chiamato dall'esterno e selezionato per la sua <i>expertise</i> )	Media (più bassa di quella dell'ingegnere sociale, più alta di quella del cittadino dell'organizzazione)	<i>Top manager</i> molto focalizzato sullo sviluppo di capacità, autonomia e controllo. Al contempo cerca di ridurre il peso emotivo e cognitivo per raggiungere un benessere psico-fisico
<b>IL CITTADINO DELL'ORGANIZZAZIONE</b>	Senior (oltre i 50 anni), carriera mono-azienda	Middle <i>manager</i>	Medio-bassa (inferiore a quella del <i>Job designer</i> )	E' la memoria storica dell'organizzazione. Interessato a nuove sfide e identità (esempio: <i>mentor</i> di colleghi più giovani)
<b>IL SELF-ACTUALIZER</b>	Junior (o neoassunto), mono-azienda ma aperto a opportunità all'esterno	Impiegato	Bassa	Al suo primo impiego, in una posizione relativamente semplice. Apprende velocemente quello che c'è da imparare rispetto al compito assegnato, quindi cerca nuove sfide promuovendosi per nuovi ruoli o attività (anche all'esterno)

Ognuno di questi quattro profili si caratterizza per diversi orientamenti rispetto alle quattro dimensioni di cui è composto il *Job Crafting* (1. aumentare le risorse strutturali, 2. aumentare le risorse sociali, 3. diminuire le richieste lavorative ostacolanti, 4. aumentare le richieste lavorative sfidanti – si veda tabella 2 pag. 17), come raffigurato nella figura di seguito.



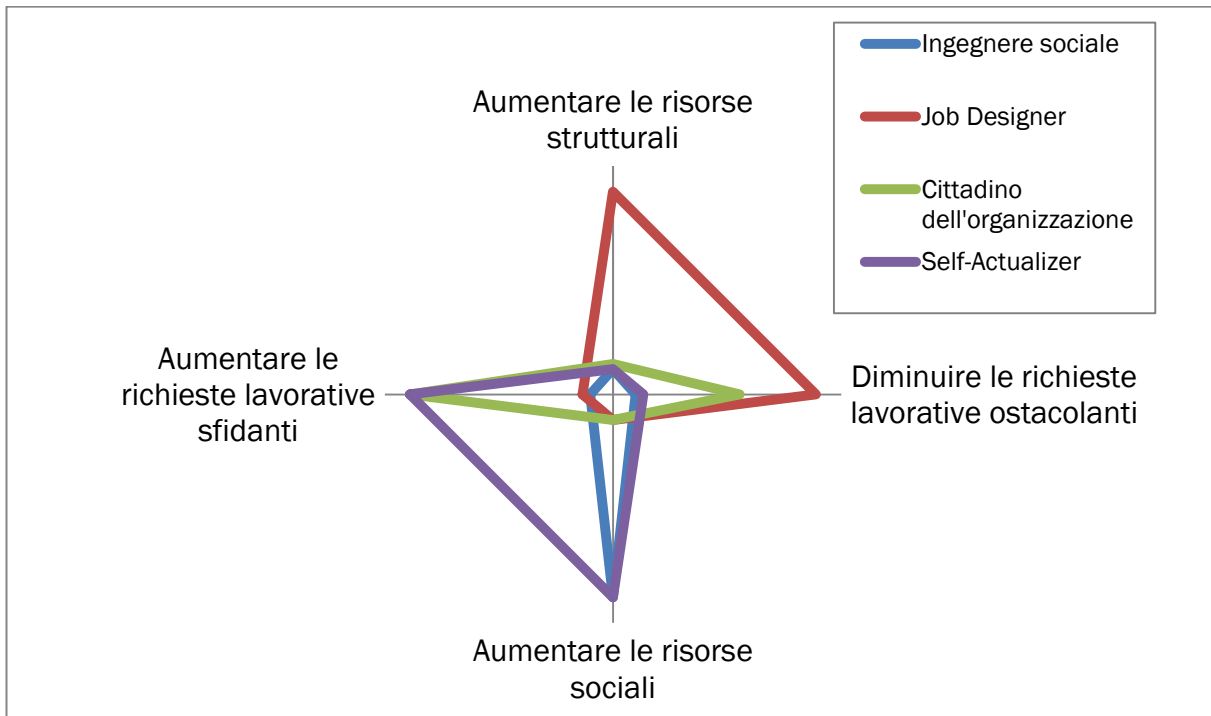


Figura 16. I quattro profili di “Job Crafters” e i loro orientamenti verso le dimensioni del Job Crafting

La fase di diagnosi prevede dunque, attraverso un’opportuna analisi - condotta secondo lo strumento appena descritto - di comprendere il **posizionamento dei membri dell’organizzazione** coinvolti nell’indagine rispetto ai quattro profili sopra descritti. Naturalmente, l’analisi dovrà essere svolta a un livello di dettaglio tale da far emergere anche le differenze che è possibile riscontrare entro i singoli profili. L’output di questo processo di diagnosi è una chiara e dettagliata **mappatura della situazione di partenza**.

Analisi, diagnosi e mappatura sono 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*.

### 3.2 La progettazione dei programmi di formazione e sviluppo al Job Crafting e le leve specifiche per ogni profilo di job Crafter

La presenza di quattro profili di “Job Crafter” sottolinea con forza la necessità di superare l’idea che vi sia un solo e universale approccio formativo con il quale sviluppare il *Job Crafting*. Formare al *Job Crafting*, al contrario, richiede di progettare percorsi specifici, a partire da **percorsi preferenziali specifici per ogni profilo**.

Così, ad esempio, i membri dell’organizzazione che, a seguito della fase di diagnosi, sono stati ricondotti al profilo dell’INGEGNERE SOCIALE, potranno trarre supporto da iniziative di formazione e sviluppo orientate a sviluppare la loro sensibilità in merito alle opportunità di aumento delle risorse strutturali e di riduzione delle richieste lavorative ostacolanti. Sono infatti queste le due dimensioni che, in questo profilo, sono risultate essere poco considerate dagli individui che possono essere ricondotti a questo profilo. Rispetto alle leve emerse dalle interviste ai *middle manager* inquadrati all’interno del modello della cultura di apprendimento organizzativo (Tabella 7 pag. 34), risulta quindi necessario a) creare opportunità di apprendimento continue (per esempio attraverso *job*

*rotation* e *on-the-job training*), b) promuovere il confronto e il dialogo (attraverso *engagement*, *goal setting*, *feedback*, valutazione della *performance* e *rewarding*), c) incoraggiare la collaborazione e l'apprendimento in gruppo (attraverso lavoro di gruppo, *team building* e *rewarding* di gruppo). La riduzione delle richieste lavorative ostacolanti può essere invece ottenuta spingendo le persone sia verso una *vision* condivisa, sia incentivandole ad avere una *leadership* strategica attraverso *role-modelling* e *coaching*.

I *JOB DESIGNER* possono essere supportati da iniziative di formazione e sviluppo orientate a sensibilizzarli in merito ai benefici che potrebbero trarre da una maggiore aumento delle richieste lavorative sfidanti da un lato, le risorse sociali dall'altro. Si tratterà dunque, per i membri dell'organizzazione riconducibili a questo profilo, e sempre rispetto alle leve emerse dalle interviste ai *middle manager* inquadrati all'interno del modello della cultura di apprendimento organizzativo (Tabella 7 pag. 34), di a) promuovere il confronto e il dialogo (attraverso *engagement*, *goal setting*, *feedback*, valutazione della *performance* e *rewarding*) e b) stabilire dei sistemi per trattenere e condividere l'apprendimento (attraverso progetti specifici per generare *Job Crafting* e condividendo le iniziative di *Job Crafting*). In relazione alla sfida di aumento delle relazioni sociali, a) promuovere il confronto e il dialogo (attraverso *engagement*, *goal setting*, *feedback*, valutazione della *performance* e *rewarding*), b) incoraggiare la collaborazione e l'apprendimento in gruppo (attraverso lavoro di gruppo, *team building* e *rewarding* di gruppo) e c) connettere l'organizzazione con l'ambiente esterno (attraverso *system thinking* e sviluppo di un *network* esterno).

Il fabbisogno dei membri dell'organizzazione che mostrano un approccio al *Job Crafting* da CITTADINO DELL'ORGANIZZAZIONE è ancora diverso. Mentre sono già sensibilizzati ad aumentare le richieste lavorative sfidanti, gli individui appartenenti a questo profilo mostrano tipicamente scarsa sensibilità rispetto a tre delle quattro dimensioni che compongono il *Job Crafting*: aumentare le risorse strutturali, aumentare le risorse sociali, diminuire le richieste lavorative ostacolanti. La formazione e sviluppo al *Job Crafting* per questa parte di popolazione organizzativa dovrà dunque fare riferimento a pratiche quali a) creare opportunità di apprendimento continue (per esempio attraverso *job rotation* e *on-the-job training*), b) promuovere il confronto e il dialogo (attraverso *engagement*, *goal setting*, *feedback*, valutazione della *performance* e *rewarding*), c) incoraggiare la collaborazione e l'apprendimento in gruppo (attraverso lavoro di gruppo, *team building* e *rewarding* di gruppo) per aumentare le risorse strutturali. Per aumentare, invece, le risorse sociali sarà necessario agire su: a) promuovere il confronto e il dialogo (attraverso *engagement*, *goal setting*, *feedback*, valutazione della *performance* e *rewarding*), b) incoraggiare la collaborazione e l'apprendimento in gruppo (attraverso lavoro di gruppo, *team building* e *rewarding* di gruppo) e c) connettere l'organizzazione con l'ambiente esterno (attraverso *system thinking* e sviluppo di un *network* esterno). La riduzione delle richieste lavorative ostacolanti può essere invece ottenuta spingendo le persone sia verso una *vision* condivisa, sia incentivandole ad avere una *leadership* strategica attraverso *role-modelling* e *coaching*.

Infine, la progettazione dei programmi di formazione e sviluppo per i *SELF-ACTUALIZER* dovrà tenere conto che gli individui appartenenti a questo profilo sono già spontaneamente orientati ad aumentare sia le risorse sociali, sia le richieste lavorative sfidanti. La direzione di lavoro sarà quindi rappresentata dalle iniziative volte a incrementare i loro orientamento ad aumentare le risorse strutturali e a ridurre le richieste lavorative ostacolanti. Rispetto alle leve emerse dalle interviste ai *middle manager* inquadrati all'interno del modello della cultura di apprendimento organizzativo (tabella 7 pag. 34), risulta quindi necessario a) creare opportunità di apprendimento

continue (per esempio attraverso *job rotation* e *on-the-job training*), b) promuovere il confronto e il dialogo (attraverso *engagement*, *goal setting*, *feedback*, valutazione della *performance* e *rewarding*), c) incoraggiare la collaborazione e l'apprendimento in gruppo (attraverso lavoro di gruppo, *team building* e *rewarding* di gruppo). La riduzione delle richieste lavorative ostacolanti può essere invece ottenuta spingendo le persone sia verso una *vision* condivisa, sia incentivandole ad avere una *leadership* strategica attraverso *role-modelling* e *coaching*.

La tabella seguente sintetizza quanto appena esposto.

Tabella 11. Le leve preferenziali di formazione e sviluppo per ognuno dei 4 profili di "Job Crafter"

Dimensioni <i>Organizational Learning Culture</i>	Politiche e pratiche HR	Profili di Job Crafter			
		Ingegnere sociale	Job designer	Cittadino dell'organizzazione	Self-actualizer
1. Creare opportunità di apprendimento continuo	<i>Job rotation</i> <i>On-the-job training</i>	X		X	X
2. Promuovere il confronto e il dialogo	Engagement Goal setting Feedback Valutazione della performance Rewarding	X	X	X	X
3. Incoraggiare la collaborazione e l'apprendimento in gruppo	Lavoro in gruppo <i>Team building</i> <i>Rewarding</i> di gruppo	X	X	X	X
4. Spingere le persone verso una <i>vision</i> condivisa	Sviluppo di una <i>vision</i> condivisa <i>Empowerment</i>	X		X	X
5. Connettere l'organizzazione con l'ambiente esterno	<i>System thinking</i> Sviluppo di un <i>network</i> esterno		X	X	
6. Stabilire dei sistemi per trattenere e condividere l'apprendimento	Progetti specifici per generare <i>Job Crafting</i> Condividere iniziative di <i>Job Crafting</i>		X		X
7. Avere una <i>leadership</i> strategica	<i>Role-modelling</i> <i>Coaching</i>	X		X	X

Va comunque precisato che quelli appena descritti sono percorsi preferenziali. Essi sono un riferimento per una progettazione che, sulla base degli *output* informativi prodotti dalla fase di analisi, diagnosi e mappatura, tenga conto delle peculiarità dell'organizzazione e della popolazione specifica di intervento. Questi percorsi preferenziali costituiscono dunque **un ancoraggio per il processo decisionale (che non**

**può essere modellizzato)** volto contestualizzare e progettare - *ad hoc* - i programmi di formazione e sviluppo al *Job Crafting*.

### 3.3 Formare al *Job Crafting*. Alcune linee guida e avvertenze.

La formazione e lo sviluppo al *Job Crafting* richiede innanzitutto di **evitare lo spontaneismo come unico veicolo del *Job Crafting***. Lo svolgimento di una diagnosi secondo uno strumento specifico, la progettazione della formazione a partire dai percorsi preferenziali sopra descritti permette di **tenere sotto controllo quello che è stato definito il “dark side” del *Job Crafting***.

In secondo luogo, è utile considerare che risultati attesi dai programmi di formazione e sviluppo al *Job Crafting* possono essere letti a due livelli.

A un primo livello, si tratta di mettere tutti i membri dell'organizzazione nelle condizioni di “craftare” il proprio *job* in modo efficace, abilitando in questo modo un **complessivo e distribuito beneficio** in termini di *work engagement*, soddisfazione lavorativa e *performance*.

A un secondo livello, però, si tratta di stabilire, **sulla base dei fabbisogni aziendali e delle direzioni di lavoro del Dipartimento HR**, obiettivi specifici per ogni sottopopolazione coinvolta dai programmi di formazione e sviluppo al *Job Crafting* in linea con le politiche di organizzazione del lavoro adottate. Si tratta di un *fine-tuning*, indispensabile, sulla base del quale modulare le linee guida mostrate dai percorsi preferenziali sopra descritti in considerazione di fattori contestuali e di *bundling* con altre scelte da parte della Direzione.

## Conclusioni

---



Nonostante l'approccio *bottom-up* sia una caratteristica chiave quando si parla di *Job Crafting*, questo studio introduce per primo una prospettiva contestuale e organizzativa che non demanda soltanto all'individuo la responsabilità dello sviluppo del *Job Crafting* ma chiama in causa tanto l'organizzazione, quanto i *leader* e i sistemi.

Il quadro che emerge, infatti, è che **le organizzazioni devono creare un clima e un contesto 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.**

Un altro elemento di novità è quello di **aver presentato in maniera estesa non soltanto i benefici ma anche i potenziali rischi legati al *Job Crafting***, cioè quello che è stato definito come il "*dark side*". Spesso i *manager* tendono a frenare la proattività dei propri collaboratori ("*Loro mi fanno le proposte e io le valuto*", "*Tutto deve ricevere la mia approvazione*") per timore che questa non venga incanalata nella giusta direzione.

Se in parte questo può accadere, è anche vero che **il *Job Crafting* e l'iniziativa individuale sfuggono a qualsiasi controllo perché di per sé spontanei e a volte addirittura inconsci.** Quindi, un atteggiamento di chiusura e di rigidità verso il *Job Crafting*, non solo limita la possibilità di raggiungere risultati positivi tanto per l'individuo quanto per l'organizzazione, ma non mette comunque al riparo dai possibili rischi proprio perché in larga misura il *Job Crafting* avverrà comunque. Quello che si può fare, invece, è **comprendere come si posiziona la propria organizzazione in termini di cultura e politiche/pratiche HR, orientamento dei *leader* e attitudine individuale** per capire su quali di queste dimensioni agire per favorire un contesto che supporti il *Job Crafting*.

Offrire gli strumenti appropriati ad ognuno dei profili di *Job Crafter* individuati può essere d'aiuto, ma da solo non è sufficiente per garantire un reale incremento della proattività organizzativa senza un supporto e un rinforzo veicolati tanto dai messaggi dei *leader* quanto da un ripensamento dei sistemi. Il ruolo innegabile dei *leader* nell'influenzare le prestazioni organizzative attraverso la comunicazione e lo sviluppo di un senso comune dello scopo ultimo delle loro organizzazioni può influenzare positivamente anche il *Job Crafting*. Allo stesso tempo, un'istituzionalizzazione dell'importanza del *Job Crafting* attraverso ad esempio progetti specifici o la predisposizione di *rewarding* o criteri di valutazione appropriati può orientare le persone verso una proattività coerente con le finalità organizzative.

Questo studio rappresenta anche **la prima ricerca di così ampia portata svolta in Italia sul tema del *Job Crafting***, e pone la prima pietra verso la diffusione del tema e di una metodologia di formazione e sviluppo specifica anche nel nostro Paese. Un nuovo modo, questo, per dare stimolo e slancio alle organizzazioni al fine di essere sempre più rapide nelle reazioni ai cambiamenti repentini e alle sfide che provengono dall'ambiente esterno e che, sempre più spesso, rende merito a quelle realtà che possono contare sul contributo e sulla proattività delle proprie persone.

## Bibliografia

---

- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of *Job Crafting* and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359–1378.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10, 16–38.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). *What is Job Crafting and Why Does It Matter*, Michigan Ross School of Business, University of Michigan.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (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.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in *Job Crafting* at different ranks: When proactivity requires adaptivity, 186, 158–186.
- Carstensen, L. L. (1991). Socioemotional selectivity theory: Social activity in life-span context. *Annual Review of Gerontology and Geriatrics*, 11, 195–217.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 73(4), 78–91.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hackman, R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279.
- Jung, Y., & Takeuchi, N. (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. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 1931–1950.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire, *Advances in Developing Human Resources*, 5, 132–151.
- Nielsen, K., & Abildgaard, J. S. (2012). The development and validation of a *Job Crafting* measure for use with blue-collar workers. *Work and Stress*, 26(4), 365–384.
- Schaufeli, W. B., M., S., Gonzàles-Romà, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). *Job Crafting*: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the *Job Crafting* scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1997). *Dimensions of the learning organizations*. Warwick, RI: Partners for the Learning Organization.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179.



## Appendice

### 1. Interviste ai middle *manager*: il campione (N=34)

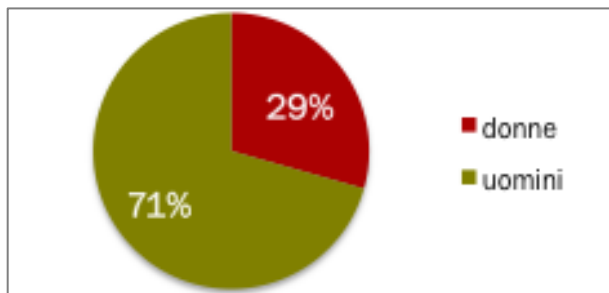


Figura 1. Distribuzione dei *middle manager* intervistati per genere

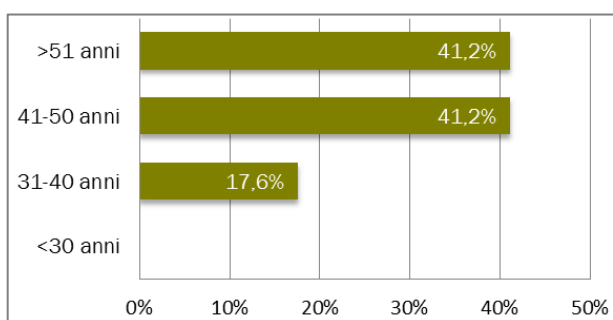


Figura 2. Distribuzione dei *middle manager* intervistati per fasce d'età

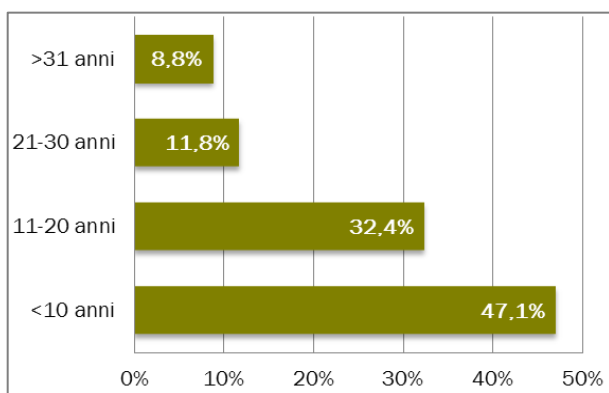


Figura 3. Distribuzione dei *middle manager* intervistati per seniority



Figura 4. Distribuzione dei *middle manager* intervistati per area aziendale/funzione



## 2. Survey individuale: il campione (N=924)

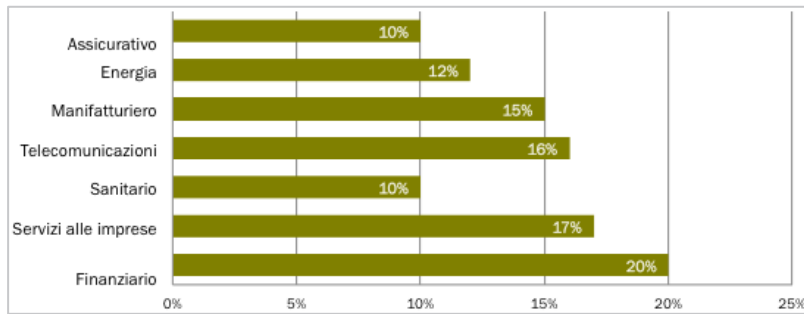


Figura 1. Distribuzione partecipanti survey per settori

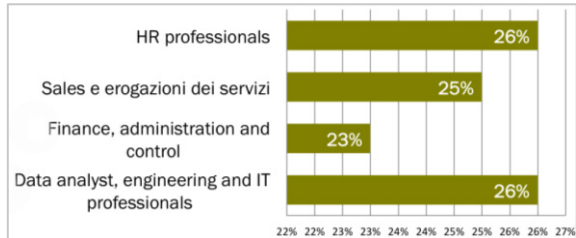


Figura 2. Distribuzione partecipanti survey per gruppo professionale

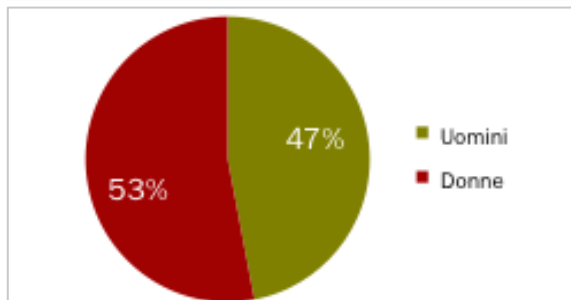


Figura 3. Distribuzione partecipanti survey per genere

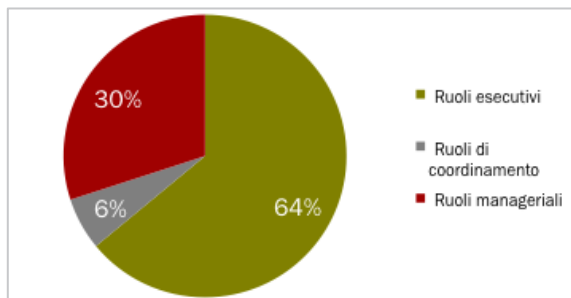


Figura 4. Distribuzione partecipanti survey per ruolo

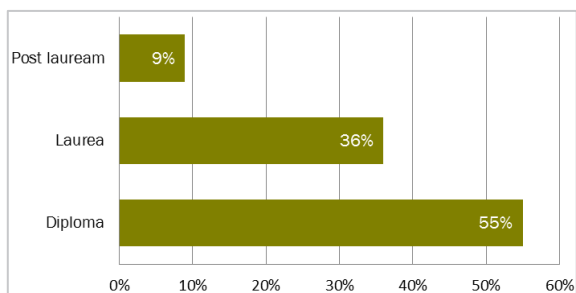


Figura 5. Distribuzione partecipanti survey per titolo di studio

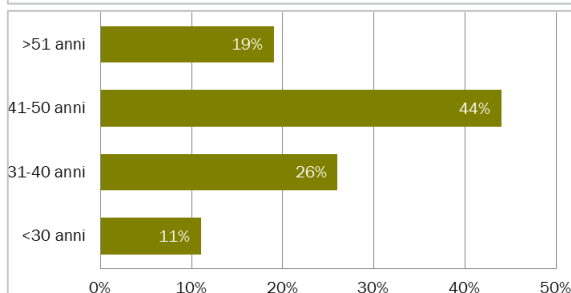


Figura 6. Distribuzione partecipanti survey per fasce d'età

## NOTE

[illegible]

## **BICOCCA TRAINING & DEVELOPMENT CENTRE**

Università degli Studi di Milano - Bicocca  
Dipartimento di Scienze Umane per la Formazione "R. Massa"  
Piazza dell'Ateneo Nuovo 1  
20126 Milano

## **CONTATTI**

E-mail: [btdc@unimib.it](mailto:btdc@unimib.it)  
Sito web: <http://btdc.albaproject.it/>



