

LA SFIDA DEL JOB CRAFTING

**EBOOK OF THE RESEARCH PROGRAM
"THE ORGANIZATION WORKSHOP"**

**DOMENICO BERDICCHIA
UNIVERSITÀ DI FERRARA**

**GIOVANNI MASINO
UNIVERSITÀ DI FERRARA**

Abstract

The concept of job crafting refers to behaviors through which workers, at all levels, proactively change or reshape some significant aspects of their job to make it more coherent to their preferences, attitudes, abilities and needs. In this volume, the authors review two decades of theoretical and empirical research on job crafting. Furthermore, they examine some recent wider organizational and social trends, such as the threat of new advanced technologies for current jobs and the increasingly widespread aspiration for more independent and meaningful work, while reflecting on the potential advantages of facilitating and encouraging job crafting in a world of work characterized by such changes. Finally, the authors identify some key challenges that job crafting studies will have to face in the near future in order to make job crafting more practically relevant for work organization and human resource management.

Keywords

Job crafting; Work processes; Proactive behavior; Human resource management, Organizational action.

La sfida del *job crafting*, Berdicchia Domenico, Masino Giovanni. Bologna: TAO Digital Library, 2023.

Licenza: CC BY-NC-ND 4.0
© Copyright 2023 degli autori

ISBN: 978-88-98626-31-1
DOI: <http://doi.org/10.6092/unibo/amsacta/7447>



The TAO Digital Library is part of the activities of the Research Programs based on the Theory of Organizational Action proposed by Bruno Maggi, a theory of the regulation of social action that conceives organization as a process of actions and decisions. Its research approach proposes: a view on organizational change in enterprises and in work processes; an action on relationships between work and well-being; the analysis and the transformation of the social-action processes, centered on the subject; a focus on learning processes.

The contributions published by the TAO Digital Library are legally deposited and receive an ISBN code. Therefore, they are to be considered in all respects as monographs. The monographs are available online through AMS Acta, which is the institutional open archive of the University of Bologna. Their stable web addresses are indexed by the major online search engines.

TAO Digital Library welcomes disciplinary and multi- or inter-disciplinary contributions related to the theoretical framework and the activities of the TAO Research Programs:

- Innovative contributions presenting theoretical or empirical analysis, selected after a double peer review process;
- Contributions of particular relevance in the field which are already published but not easily available to the scientific community.

The submitted contributions may share or not the theoretical perspective proposed by the Theory of Organizational Action, however they should refer to this theory in the discussion.

EDITORIAL STAFF

Editor: Bruno Maggi

Co-editors: Francesco M. Barbini, Enrico Cori, Giovanni Masino, Massimo Neri, Giovanni Rulli, Angelo Salento, Luca P. Vecchio

International Scientific Committee:

Jean-Marie Barbier	CNAM, Paris	Science of the Education
Vittorio Capecchi	Università di Bologna	Methodology of the Social Sciences
Yves Clot	CNAM Paris	Psychology of Work
Renato Di Ruzza	Université d'Aix-Marseille	Economics
Daniel Faiña	Université d'Aix-Marseille	Language Science
Vincenzo Ferrari	Università degli Studi di Milano	Sociology of Law
Armand Hatchuel	Ecole des Mines Paris	Management
Luigi Montuschi	Università di Bologna	Labour Law
Roberto Scazzieri	Università di Bologna	Economics
Laerte Sznelwar	Universidade de São Paulo	Ergonomics, Occupational Medicine
Gilbert de Terssac	CNRS Toulouse	Sociology of Work

ISSN: 2282-1023

www.taoprograms.org – dl@taoprograms.org
<http://amsacta.cib.unibo.it/>

Publicato nel mese di dicembre 2023
da TAO Digital Library – Bologna

Introduzione¹

Questa monografia riguarda uno specifico concetto: il *job crafting*. L'espressione inglese non è di semplice traduzione, in italiano. Il termine *job*, come è noto, significa "lavoro", ed è inteso talvolta come mestiere o professione, talvolta come singola attività lavorativa, o persino come singola mansione. Il termine *crafting*, dal verbo *to craft*, è spesso tradotto con "fare o costruire a mano", o "creare in modo artigianale". Peraltro, *craft* è usato anche come sostantivo, e in questo caso assume significati non dissimili², tra cui "attività manuale" o "mestiere", o "tecnica artigianale", o "abilità, arte o destrezza". In sostanza, il termine *craft*, sia nella forma verbale, sia come sostantivo, rimanda allo svolgimento di attività riguardanti il fare o il produrre qualcosa in modo manuale, personalizzato, artigianale, sulla base di abilità individuali.

Come tradurre, allora, l'espressione *job crafting*? Buone approssimazioni possono essere espressioni quali: "personalizzazione del lavoro" o "trasformazione del lavoro in modo personalizzato". Nella letteratura organizzativa, le concettualizzazioni disponibili descrivono il *job crafting* in termini comportamentali, indicando con esso le circostanze in cui le persone agiscono discrezionalmente al fine di modificare alcuni elementi del proprio lavoro in base a proprie preferenze e finalità.

Così come per il termine *job* si può intendere sia un mestiere nel suo complesso, sia una singola attività lavorativa, allo stesso modo il *job crafting* può riguardare la trasformazione di un mestiere oppure di attività lavorative

¹ Questa monografia è il frutto di un lavoro pienamente condiviso e integrato dei suoi autori, in ogni sua parte. In modo indicativo, e senza che questo pregiudichi in alcun modo la piena responsabilità di ciascun autore per l'opera nella sua interezza, è possibile attribuire a Domenico Berdicchia i capitoli 1, 2 e 3, e a Giovanni Masino i capitoli 4, 5 e 6.

² In realtà, il sostantivo *craft* può assumere anche significati per nulla pertinenti con il tema del lavoro, tra cui "veicolo", "imbarcazione" o "nave". Su questi, per ovvie ragioni, non ci soffermiamo.

specifiche. Il riferimento alla manualità cui spesso il termine *crafting* si riferisce è, in questo caso, metaforica: l'oggetto che è plasmato, modificato, trasformato manualmente (cioè artigianalmente e individualmente) è il lavoro stesso. L'enfasi è quindi sul fatto che il soggetto al lavoro decida di agire in modo da plasmare il proprio lavoro secondo proprie preferenze e di propria iniziativa, ossia di agire proattivamente. Quest'ultimo termine è importante per quanto riguarda il *job crafting*, poiché indica che le scelte di modifica del proprio lavoro da parte dei soggetti non sono imposte ma discrezionali. Nei capitoli successivi forniremo e analizzeremo le specifiche definizioni proposte in letteratura; come vedremo, ve ne sono più d'una, e circoscrivono il concetto ad alcuni comportamenti ben identificati. In questa introduzione è sufficiente tracciare un perimetro definitorio ampio al fine di identificare, ancorché approssimativamente, il centro di gravità tematico di questo testo.

Il lettore probabilmente si starà chiedendo che cosa giustifica dedicare una intera monografia a un concetto così specifico e, per certi versi, circoscritto. Pensiamo che i dettagli della risposta a questa domanda si chiariranno nel dipanarsi dei capitoli. Ma è certamente dovuta già qui, in questa introduzione, una indicazione sul senso complessivo di quest'opera. Vi sono tre punti essenziali da considerare.

Il primo punto è che il *job crafting* riguarda, a ben vedere, una questione che, da sempre, occupa una posizione centrale nella riflessione sul lavoro e che quindi, indirettamente o direttamente, concerne anche altri temi la cui importanza va oltre l'ambito dell'organizzazione del lavoro in senso stretto: ad esempio il benessere delle persone, la loro felicità, la sostenibilità economica e sociale delle attività organizzate e, in particolare, delle attività lavorative. La questione a cui ci riferiamo è spesso indicata in letteratura come l'autonomia dei soggetti al lavoro. Poiché il concetto di *job crafting* riguarda comportamenti proattivi, cioè intrapresi dai soggetti di propria iniziativa, in modo non imposto, è chiara l'esistenza di un rapporto interessante con il concetto di autonomia (anche se, come vedremo in seguito, non ancora sufficientemente precisato e, per certi aspetti, problematico). E se è vero, come pensiamo sia

evidente, che la questione dell'autonomia sia tuttora centrale nella riflessione sul lavoro (attuale e futuro), allora diventa utile esplorare la letteratura sul *job crafting* per capire se vi si trova un contributo utile o persino innovativo.

Il secondo punto è un corollario del precedente. In questo momento storico, la questione dell'autonomia appare particolarmente interessante e critica. Il titolo della monografia, "La sfida del *job crafting*" allude a ciò: vi sono buone ragioni per pensare che, in questo momento, il lavoro umano si trova in una fase di trasformazione che potrebbe influenzare lo sviluppo sociale ed economico dei prossimi decenni. Proprio in ragione di questo possibile bivio, la questione dell'autonomia è, ancora una volta, al centro della riflessione, perché costituisce uno degli aspetti (non l'unico, naturalmente, ma certamente tra i più importanti) che in modo più incisivo definisce e definirà, in futuro, la natura dei processi di lavoro. Peraltro, è già stato così in passato, quando il mondo del lavoro si trovò in peculiari fasi di transizione.

Per esempio, possiamo tornare al tempo della rivoluzione industriale e dello sviluppo della prima proposta sistematica allo studio e alla progettazione del lavoro, il *taylorismo*. Si può argomentare che il vero centro di gravità dell'idea taylorista fosse l'obiettivo di aumento della produttività grazie proprio dalla *negazione dell'autonomia*. In effetti, crediamo che questo sia uno dei modi più efficaci e diretti di riassumere, in una sola frase, la dottrina taylorista. È una dottrina che ha influenzato per oltre un secolo (e continua a influenzare tutt'oggi, più di quanto non si sia soliti ammettere) il modo di pensare al lavoro, sia nella teoria, sia nella pratica.

La rilevanza della questione dell'autonomia si può cogliere in una seconda fase di passaggio, iniziata attorno agli anni 1970, quando una (sedicente) nuova visione dell'organizzazione e del lavoro, il *post-fordismo / post-taylorismo*, si propose come alternativa alla precedente. Era la dottrina del toyotismo, della flessibilità, dell'allargamento dei compiti, dell'*empowerment*, della persona trasformata da ingranaggio a *risorsa umana*. Riteniamo che si sia trattato di una trasformazione molto meno sostanziale di quanto affermato dalla retorica più diffusa, ma fu comunque importante perché contribuì a

cambiare la narrazione manageriale sul rapporto tra uomo e lavoro. Anche in questo caso, il riferimento alla questione dell'autonomia costituisce una chiave interpretativa essenziale. Si può sostenere, infatti, che la logica post-taylorista non si caratterizzò come un passaggio dalla autonomia negata all'autonomia affermata e valorizzata (come si potrebbe dedurre dalla narrazione prevalente), ma semmai alla autonomia *contenuta* e *delimitata* entro confini predefiniti, spesso ristretti, e, in ogni caso, puramente strumentali al perseguimento di fini e logiche manageriali – tanto che, come vedremo nel seguito del testo, vi sono riferimenti teorici alternativi al *mainstream* organizzativo secondo i quali l'uso del termine autonomia, in quest'ultima logica, è del tutto inappropriato. Ma il punto è che, ancora una volta, la questione dell'autonomia al lavoro (prima negata, poi cautamente tollerata e il più possibile contenuta, ancorché retoricamente celebrata) è una chiave di lettura decisiva, forse persino la più importante, per interpretare la storia non solo concettuale ma anche applicativa del lavoro e della sua progettazione.

Oggi cogliamo vari segni che indicano il possibile approssimarsi di una nuova fase di transizione, foriera di cambiamenti molto influenti, forse persino epocali. Alcuni di essi sono già chiari e in atto, altri sono in fase embrionale ma comunque sufficientemente evidenti da rendere necessaria una riflessione in merito. E non sorprende che, ancora una volta, la questione dell'autonomia costituisca una chiave di lettura fondamentale per leggere queste trasformazioni e per immaginare gli scenari futuri possibili, più o meno desiderabili. E siccome il *job crafting* è il concetto più strettamente connesso al tema dell'autonomia che il *mainstream* organizzativo abbia portato alla luce e ampiamente diffuso negli ultimi due decenni, diventa interessante discuterne anche e soprattutto alla luce di queste trasformazioni in atto o imminenti. Quali sono queste trasformazioni? Nella seconda parte del testo svilupperemo il tema, ma qui anticipiamo alcune linee generali.

Il primo indicatore di una trasformazione in atto è la dematerializzazione del lavoro e la sua emancipazione dai vincoli tradizionali di spazio di tempo. È un processo non nuovo, che avviene già da almeno un paio di decenni, ma che

avanza rapidamente e le cui conseguenze stanno diventando profonde e pervasive; peraltro, è utile notare che l'epidemia Covid-19 ha contribuito ad accelerare bruscamente il processo.

Il secondo indicatore (che, per molti versi, è correlato al precedente) riguarda la possibilità di emancipazione del lavoro da vincoli gerarchico-organizzativi tradizionali e il diffondersi di nuove forme di lavoro indipendente, per esempio il cosiddetto *freelancing*. Anche questo non è un fenomeno nuovo, ma si sta diffondendo rapidamente e già si possono osservare effetti controintuitivi sulla capacità effettiva di auto-determinazione delle persone al lavoro.

Il terzo fenomeno riguarda il rapporto sempre più problematico tra lavoro e tecnologia, specialmente (ma non solo) alla luce dei recentissimi sviluppi della cosiddetta intelligenza artificiale e altre tecnologie avanzate simili. Anche questo non è un processo nuovo, tutt'altro: dal fordismo in poi la sostituzione di persone con macchine è al centro del dibattito sul lavoro e, parallelamente, al centro dell'attenzione di chi, concretamente, progetta le mansioni e organizza il lavoro nelle imprese. Di nuovo c'è che la questione (o meglio: il pericolo) della sostituzione appare, anche in questo caso, in forte accelerazione, potrebbe riguardare cambiamenti qualitativi oltre che quantitativi, e potrebbe diventare tanto pervasiva, ubiqua, ineludibile (persino indispensabile, in una logica strettamente e tragicamente economica) da rendere imprevedibili le conseguenze sul lavoro, sulle persone, sugli equilibri sociali. Anche qui, l'autonomia è al centro di ogni possibile interpretazione: sosterremo infatti che le implicazioni di questa nuova ondata tecnologica potranno essere più o meno negative a seconda, per l'appunto, di come e quanto il processo di sostituzione tecnologica impatterà sulla capacità di autodeterminazione delle persone nel lavoro.

Dunque, ci sembra quanto meno plausibile che l'evoluzione del lavoro possa trovarsi attualmente in un ulteriore periodo di svolta, un bivio, per l'appunto, tra due tipi di esiti, come vedremo, assai diversi. E questa possibile biforcazione scaturisce dalla accelerazione (in alcuni casi davvero rapida e

improvvisa) di processi trasformativi che, pur già in atto da tempo, sembrano essere sul punto di portare cambiamenti potenzialmente epocali.

Pensiamo che per riflettere sulle possibili direzioni del cambiamento sia necessario, ancora una volta, riportare l'attenzione sull'autonomia, cioè sul rapporto tra persona e lavoro, tra persona e organizzazione. Il *job crafting*, in tutto questo, rappresenta un concetto che può aiutarci a ragionare su come interpretare e orientare gli esiti possibili di questo processo.

Il terzo e ultimo punto, che giustifica un libro di approfondimento sul *job crafting* può sembrare a prima vista paradossale, e riguarda il concetto stesso. Su questo dobbiamo soffermarci brevemente, al fine di cogliere il senso di questo testo.

La lunga storia del pensiero organizzativo si è progressivamente arricchita di teorie, di proposte, di ricerche e di dibattiti sull'azione umana nei contesti lavorativi. L'osservazione che le persone agiscono (anche) di propria iniziativa nei contesti di lavoro, laddove possano e riescano, e che così facendo cercano di migliorare le proprie circostanze, non è affatto nuova. Non è certo la letteratura sul *job crafting* la prima a occuparsi della questione, tutt'altro. Si possono usare termini diversi, ma la differenza tra proattività e informalità nel lavoro, per citare un concetto risalente a contributi classici che precedono il *job crafting* di molti decenni, se esiste, non è comunque tale da poter sostenere che la letteratura sul *job crafting* ci offra una nuova scoperta o a un modo sostanzialmente nuovo di comprendere l'azione umana nel contesto lavorativo. Dunque, la ragione per cui vale la pena studiare e ragionare sul *job crafting* non riguarda tanto la novità del concetto in sé (anche se, come vedremo, questa letteratura offre comunque spunti interessanti), ma altre novità rilevanti. Le vedremo in maggiore dettaglio nel seguito, ma qui anticipiamo gli ambiti.

Il primo aspetto da considerare è la grande quantità di studi empirici sul *job crafting* realizzati dal 2001 (anno della prima stipulazione del concetto), e che continuano a moltiplicarsi sempre più rapidamente. Questa massa crescente di dati ed evidenze, peraltro arricchite da una buona varietà metodologica, genera la percezione di una conoscenza che si accumula nel tempo e che,

progressivamente, conduce a sempre maggiori certezze sui fenomeni indagati. Si noti: sottolineiamo che si tratta di una mera *percezione* di conoscenza cumulativa e di certezza, e con questo alludiamo al fatto che, nelle scienze sociali, ogni fenomeno può essere interpretato in modi diversi a seconda della postura epistemologica dell'osservatore, non importa quanta accumulazione di dati osservazionali si renda disponibile. Ma ciò che qui è importante riconoscere è proprio l'effetto di percezione diffusa: la letteratura empirica sul *job crafting* è stata in grado di generare l'impressione che il fenomeno sia dimostrabilmente associato a numerose variabili contestuali e che abbia una varietà di implicazioni ed effetti conosciuti o conoscibili. E questo messaggio potrebbe oltrepassare (e segnali in questo senso già si colgono) i ristretti confini della ricerca accademica, e arrivare a influenzare la sensibilità delle imprese, dei gestori delle risorse umane, dei responsabili dell'organizzazione del lavoro. In altre parole, è una ricerca che sembra avere tutte le caratteristiche per poter incidere sulle future scelte di organizzazione del lavoro, anche da parte di imprese che hanno una influenza consistente sulla cultura manageriale più diffusa. Tali caratteristiche sono così sintetizzabili: a) questa ricerca genera una percezione di conoscenze per lo più certe e cumulabili; b) ha connotati reputazionali *mainstream*, che agevolano diffusione e credibilità nella comunità manageriale; c) propone risultati traducibili in indicazioni pratiche e applicative.

Manca un punto essenziale a completare il quadro dell'interesse per il *job crafting*: la direzione dei risultati empirici di questa ricerca. Come vedremo nei capitoli successivi, il messaggio trasversale che emerge ormai chiaramente dalla ricerca è il seguente: quando le persone agiscono proattivamente al lavoro, cioè si comportano come *job crafter*, si osservano esiti *positivi*, per le persone e per le organizzazioni (per esempio, in termini di benessere, di motivazione, di apprendimento, di prestazioni, di identificazione, di significato e così via: la lista è lunga e la vedremo nel dettaglio in seguito). Non solo: la ricerca mostra che laddove le imprese adottino scelte organizzative che valorizzano le persone e ne enfatizzano la capacità di autodeterminazione, gli esiti positivi sono molto

più probabili e consistenti. In altre parole: la ricerca non si limita a constatare, semplicemente, che i comportamenti proattivi hanno esiti positivi, ma promuove (per ora in modo per lo più implicito) cambiamenti organizzativi nella direzione della valorizzazione e della auto-determinazione delle persone. Tutto questo non è una vera e propria scoperta, ovviamente: la teoria organizzativa (solitamente al di fuori del *mainstream*) aveva già proposto da decenni tesi del tutto analoghe, ma il pensiero di *mainstream* sul *job design* (cioè l'organizzazione del lavoro) è sempre stato orientato (se ignoriamo la retorica che l'ha sempre accompagnato) in direzione opposta: la persona, secondo le posizioni funzionaliste classiche, è una "risorsa umana" solo se la sua capacità e propensione all'autodeterminazione è accuratamente contenuta, limitata, pianificata, eterodiretta; diversamente, la persona cessa di essere risorsa e diventa problema³.

La nostra conclusione è quindi la seguente: i risultati empirici della ricerca sul *job crafting* contraddicono con forza, e dall'interno del *mainstream*, la dottrina post-fordista sull'organizzazione del lavoro. E, per le tre caratteristiche citate sopra, fa intravedere la possibilità di un cambiamento sostanziale nel modo di pensare al rapporto tra uomo e lavoro, non necessariamente sul piano teorico, ma certamente sul piano applicativo. Se associamo tutto questo alle trasformazioni in atto cui accennavamo sopra, cioè al fatto che oggi siamo, probabilmente, di fronte a un nuovo bivio nel processo evolutivo del lavoro, e che le direzioni possibili sono radicalmente diverse (e che direzioni del tutto indesiderabili, in termini di valorizzazione delle persone, non sono affatto escluse, anzi sono forse le più probabili), la conclusione è che il tema del *job*

³ In un noto articolo del 2010 pubblicato sulla rivista *Journal of Organizational Behavior*, Greg Oldham e Richard Hackman, cioè gli autori della teoria di *mainstream* sul *job design* (il cosiddetto *job characteristics model*) che più di ogni altra ha influenzato le pratiche di organizzazione del lavoro dal 1980 in poi, propongono (in modo intellettualmente onesto e, per questo, ammirabile) una riflessione autocritica che ben evidenzia i limiti della loro stessa teoria. Gli autori in sostanza affermano che la loro proposta teorica (e, per diretta associazione, le pervasive pratiche di *job design* che ne sono scaturite) sottovaluta o, addirittura, ignora aspetti fondamentali del lavoro nel periodo storico attuale: la dimensione sociale del lavoro, gli aspetti collaborativi e di gruppo, l'individualità e l'unicità della persona, e in particolare l'orientamento alla proattività e alla auto-determinazione, e citano specificamente il *job crafting* come novità che mette in discussione alcuni presupposti chiave della loro teoria originaria.

crafting, pur certamente non l'unico, è tra i più stimolanti che possa oggi affrontare chiunque sia interessato non solo a studiare, ma anche a orientare positivamente il futuro del lavoro.

La monografia si articola nel modo seguente.

Il primo capitolo è dedicato al concetto di *job crafting* e alle teorie che lo hanno definito e messo in relazione con altri concetti. È un capitolo che riguarda il piano teorico, e illustra prima i due modi fondamentali di concettualizzare il *job crafting*, e poi alcuni tentativi di sintesi e di integrazione. Si deve sottolineare fin d'ora che, pur trattandosi di teorie e concetti diversi, entrambe le proposte sottendono uno stesso filo conduttore, una stessa idea generale di *job crafting* inteso come azione proattiva (per lo più individuale) finalizzata a modificare il proprio lavoro, mentre le differenze riguardano principalmente i diversi comportamenti e le azioni riconducibili a tale idea. Per questo, pensiamo che le due proposte non siano in competizione ma complementari, e che possano entrambe contribuire positivamente allo studio empirico del *job crafting*, come di fatto è avvenuto finora.

Il secondo e il terzo capitolo presentano una rassegna della ricerca empirica sul *job crafting* prodotta dal 2001 in poi, cioè dalla prima stipulazione del concetto. La divisione della rassegna in due sezioni è giustificata dal fatto che ciascun capitolo presenterà gruppi di fenomeni il cui rapporto con il *job crafting* si connota in modo diverso. Pur non includendo tutti gli studi esistenti (per ovvie ragioni di spazio), la rassegna mira alla esaustività coprendo tutti i temi più importanti, ma al tempo stesso focalizzandosi soprattutto sui risultati più affidabili, più replicati da numerose ricerche e, in alcuni casi, anche su risultati ancora poco replicati ma comunque interessanti. Come abbiamo evidenziato sopra, la ricerca empirica costituisce una delle ragioni principali dell'interesse di questo campo di studi, e ciò spiega l'ampio spazio dedicato ad essa. I due capitoli sono voluminosi e, inevitabilmente, presentano alcune ridondanze. Tuttavia, come illustreremo nella introduzione al secondo capitolo, essi sono costruiti in modo da poter essere utilizzati flessibilmente dal lettore, per facilitarne la fruizione: ad esempio, è possibile limitarsi a leggere una breve

sintesi dei risultati principali all'inizio di ogni capitolo, oppure si possono leggere i singoli paragrafi, anche in modo separato e non sequenziale, a seconda dell'interesse del lettore.

Il quarto capitolo riguarda i primi tentativi di applicazione del *job crafting*. Si tratta di ricerche-intervento il cui fine è esplorare la possibilità che il *job crafting* assuma i connotati di una pratica esplicita, una vera e propria politica di organizzazione del lavoro. La letteratura disponibile su ciò è ancora limitata, ma già alcune tendenze emergono, per lo più positive ma con alcuni elementi contraddittori e persino preoccupanti, e ci sembra quindi utile una prima riflessione su ciò.

Il quinto capitolo raccorda l'ipotesi riguardante l'imminenza di trasformazioni significative nel mondo del lavoro e il *job crafting*, qui visto come ambito di ricerca foriero di spunti applicativi e risultati che potrebbero contribuire, se ben utilizzati, a orientare l'evoluzione del lavoro verso trasformazioni positive. Come già sopra evidenziato, la nostra ipotesi più generale è che il lavoro si trovi oggi a un bivio, e che la scelta della strada da percorrere influenzerà in modo profondo la società per i prossimi decenni. La nostra ipotesi più specifica è che la letteratura sul *job crafting* possa aiutarci a comprendere quale sia la strada più desiderabile e, soprattutto, come percorrerla.

Il sesto e ultimo capitolo propone una riflessione riguardante quali trasformazioni la ricerca sul *job crafting* dovrebbe intraprendere in futuro al fine di poter effettivamente giocare un ruolo concreto e utile a orientare il mondo del lavoro verso un futuro più desiderabile. Sosterremo che non solo il mondo del lavoro è a un bivio, ma lo è anche la ricerca sul *job crafting*: identificheremo infatti alcune sfide concrete, concettuali e applicative, che questa ricerca dovrà affrontare se, per l'appunto, aspira ad essere concretamente rilevante nella prossima evoluzione del rapporto tra uomo e lavoro.

Il concetto di *job crafting* e la sua evoluzione

Il *job crafting*: la prima proposta teorica

Il concetto di *job crafting* ha origine in un contributo di Wrzesniewski e Dutton, pubblicato su *Academy of Management Journal* nel 2001 (Wrzesniewski, Dutton, 2001). Con il termine *job crafting* le autrici si riferiscono all'insieme dei "cambiamenti fisici o cognitivi che gli individui apportano ai compiti o ai confini relazionali del proprio lavoro. Dunque, il *job crafting* è un'azione e chi la compie è un *job crafter*" (Wrzesniewski, Dutton, 2001: 179, nostra traduzione). Il concetto riflette quindi la possibilità che i *confini* del lavoro (intesi come ambito delle attività svolte e delle relazioni in essere nel contesto lavorativo) e il suo significato (e dunque l'identità lavorativa del soggetto) non siano completamente determinati dai requisiti formali della posizione lavorativa o dalle aspettative di supervisori e dirigenti: chi svolge l'attività può scegliere, talvolta, di intervenire *proattivamente* (cioè, di propria iniziativa) al fine di modificare le caratteristiche delle proprie mansioni e, più in generale, del proprio lavoro. È bene notare che le trasformazioni che i soggetti possono apportare non sono circoscritte soltanto ad elementi tangibili del proprio lavoro (i compiti, le modalità di interazione con gli altri, ecc.) ma riguardano anche il piano cognitivo: il soggetto può proattivamente ridefinire il significato che egli attribuisce al proprio lavoro, e questo induce una trasformazione della sua identità lavorativa (figura 1).

Le ragioni che possono indurre un soggetto a modificare il proprio lavoro rispetto a quanto progettato e formalmente richiesto o atteso sono da ricercarsi, secondo la proposta teorica delle autrici, nella necessità di soddisfare tre bisogni universali: il bisogno di controllare l'attività svolta (*need for control*), il bisogno di proiettare e di avere un'immagine positiva di sé (*need for positive self-image*) e il bisogno di sviluppare relazioni sociali (*need for connection*).

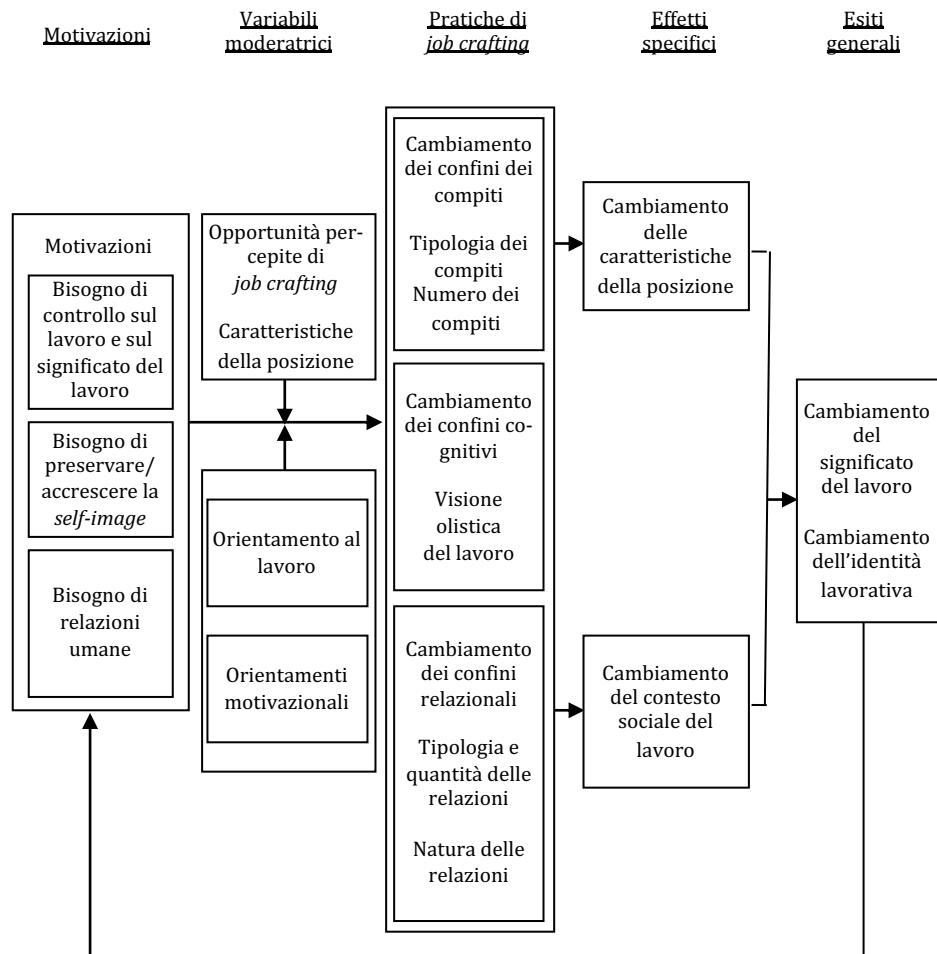


Figura 1. Il quadro teorico originario sul *job crafting*.

Fonte: adattato da Wrzesniewski e Dutton (2001: 182).

Il bisogno di controllo sulle azioni, sui loro effetti, sugli obiettivi perseguiti e più in generale sull'ambiente nel quale si agisce, è stato ampiamente studiato in letteratura: chi non ha l'opportunità o i mezzi per migliorare le proprie prerogative di controllo avverte tipicamente un senso di alienazione ed altri effetti psicologici negativi (Braverman, 1974). Attraverso i comportamenti di *job crafting*, quindi, i soggetti possono agire al fine di migliorare la capacità di governo del proprio lavoro - per esempio, decidere, almeno parzialmente, sui metodi e/o gli obiettivi che li riguardano.

Anche la necessità di costruire e proiettare un'immagine positiva di sé è una questione già ampiamente studiata da diversi autori, in particolare

nell'ambito degli studi sui processi motivazionali (Maslow, 1954; McClelland, 1971), i quali hanno evidenziato come l'ambiente lavorativo possa alimentare la percezione positiva che ciascuno sviluppa della propria persona.

Infine, anche l'esigenza di soddisfare il bisogno di relazioni interpersonali, per esempio con colleghi, collaboratori, capi e supervisori, o anche clienti o altri soggetti esterni, e dunque di sentirsi parte di una comunità, di un gruppo, o comunque di un contesto relazionale, può indurre iniziative di *job crafting* finalizzate, per l'appunto, a soddisfare tale bisogno, attraverso la costruzione di nuove relazioni o la modifica delle relazioni esistenti.

Il modo in cui tali bisogni motivano i comportamenti di *job crafting* non è necessariamente omogeneo tra individui, né resta costante nel tempo, né appare indistinto tra contesti lavorativi differenti.

In primo luogo, specifiche esperienze personali possono rendere gli individui più sensibili verso alcuni bisogni rispetto ad altri. La percezione e l'intensità di un particolare bisogno sono soggettive e cambiano nel tempo in funzione delle esperienze vissute. Analogamente, anche il modo attraverso cui ciascuno tenta di soddisfare lo stesso bisogno può variare: azioni eterogenee, poste in essere da persone diverse, possono svolgere la medesima funzione, ossia riparare un senso di frustrazione avvertito in rapporto a un bisogno non soddisfatto.

Altri aspetti riguardanti diversi orientamenti personali di carattere generale possono essere importanti nello spiegare diversi comportamenti di *job crafting*, come indica la figura 1. In particolare, e con una buona dose di semplificazione: a) chi concepisce il lavoro come un impiego da cui trarre semplicemente sostentamento economico tenderà ad attribuire poca importanza alla realizzazione personale o al piacere di svolgere il lavoro, e cercherà di modificare i compiti al fine di ottenere vantaggi tangibili; b) chi vede il proprio lavoro come un percorso di crescita professionale cercherà, attraverso comportamenti di *job crafting*, di creare situazioni che favoriscano il proprio percorso di carriera, per esempio ricercando riconoscimenti, valutazioni positive da parte dei dirigenti e promozioni; c) chi invece ha una precisa

vocazione verso il lavoro coltiverà la propria passione attraverso l'attività lavorativa, e cercherà quindi di plasmarlo e modificarlo in modo da trarre maggiore soddisfazione intrinseca (Wrzesniewski *et al.*, 1997).

Anche il contesto lavorativo (ancora una volta facciamo riferimento alla figura 1, che schematizza la concettualizzazione originaria) può incidere variabilmente su eventuali iniziative di *job crafting*. In primo luogo, la percezione di avere a disposizione margini di discrezionalità nel proprio contesto lavorativo può influire in modo significativo sulla propensione dei soggetti a intraprendere iniziative di *job crafting*. Per esempio, in contesti nei quali la pressione a conformarsi alle prescrizioni è elevata (per esempio, dove sono previste aspre sanzioni per comportamenti difformi da regole prescritte), i comportamenti di *job crafting* possono essere inibiti. In secondo luogo, vi sono processi di lavoro che prevedono compiti la cui esecuzione è significativamente condizionata, o del tutto vincolata, da interdipendenze o da elementi contestuali che sfuggono al controllo del soggetto, come ad esempio tempi di lavoro scanditi dalle macchine o lo svolgimento di altre mansioni da parte di colleghi. In genere, la presenza di interdipendenze, specialmente se complesse, può limitare le opportunità percepite (o effettive) di modificare discrezionalmente il proprio lavoro, sia qualora lo svolgimento dipenda da azioni o informazioni prodotte secondo tempi, logiche e modalità decisi da altri, sia qualora il soggetto tema che l'esito di tali modifiche possa ripercuotersi negativamente sul lavoro altrui.

Gli specifici comportamenti attraverso i quali il *job crafting* può manifestarsi sono diversi. Come si è già accennato, alcune azioni sono volte a modificare aspetti tangibili del lavoro; altre forme di *job crafting* sono invece meno visibili poiché riguardano aspetti percettivi e cognitivi. La proposta teorica originaria identifica tre tipi di comportamenti, come è riportato nella figura 1. Il primo riguarda il cambiamento dei compiti svolti rispetto ai compiti formalmente attribuiti: si tratta di cambiamenti riguardanti il perimetro, la natura e i contenuti delle attività eseguite. Il secondo riguarda la trasformazione della rete di relazioni sociali nel contesto lavorativo, sia per ciò che concerne

l'estensione (o anche la riduzione) del perimetro di relazioni, sia per ciò che concerne il significato, la natura e gli obiettivi che connotano gli scambi sociali e il rapporto con altri soggetti. La terza forma di *job crafting* non è un comportamento in senso stretto, in quanto riguarda il cambiamento dell'interpretazione del proprio lavoro da parte del soggetto: un ripensamento sul senso, sul valore e sul significato (incluso in ciò anche la caratterizzazione degli obiettivi perseguiti) del proprio contributo all'organizzazione o al processo di lavoro più ampio nel quale si è coinvolti.

Gli esiti possibili del *job crafting*, anch'essi riportati nella figura 1, sono molteplici: alcuni di tipo più specifico e direttamente osservabile, come il cambiamento di elementi tangibili del lavoro; altri più generali, inerenti all'interpretazione e alla trasformazione, da parte del soggetto, della propria esperienza e, in definitiva, della propria identità lavorativa. Nel quadro concettuale proposto da Wrzesniewski e Dutton (2001), il *job crafting* è descritto come un processo circolare: il cambiamento della identità lavorativa, che è l'esito complessivo di prima istanza dei comportamenti di *job crafting*, può dare origine a nuovi bisogni, e quindi ad azioni orientate a modificare ulteriormente il lavoro in modo più coerente con le nuove preferenze.

Un arricchimento del quadro teorico originale

Alcuni anni dopo la prima stipulazione, Berg e le autrici originarie, Wrzesniewski e Dutton (Berg *et al.*, 2013), arricchiscono la proposta originale teorizzando altri possibili comportamenti di *job crafting* e articolando in modo più preciso il quadro.

Alcuni comportamenti riguardano il primo insieme di azioni di *job crafting*, concernenti la modifica delle attività. Nella nuova proposta, gli autori individuano anzitutto le azioni orientate all'ampliamento dello spettro delle attività svolte (*adding tasks*) (Berg *et al.*, 2013), ossia la presa in carico discrezionale, da parte dei soggetti, di compiti ulteriori ai compiti ordinariamente svolti. Un comportamento aggiunto allo schema iniziale è denominato *emphasizing tasks*, ossia l'enfasi, in termini di tempo e di attenzione

dedicati, che i soggetti attribuiscono discrezionalmente ad alcune attività a scapito di altre. La *ratio*, in questo caso, è che chi svolge il lavoro può scegliere di dedicare maggiore impegno e dedizione a ciò che giudica più significativo e in linea con il senso soggettivamente attribuito alla professione. Completa il quadro l'identificazione di comportamenti riguardanti non l'aggiunta di nuovi compiti o la enfattizzazione dei compiti esistenti, ma la loro trasformazione (*redesigning tasks*).

Anche per quanto riguarda i comportamenti di *job crafting* riconducibili al cambiamento degli aspetti relazionali, la nuova proposta è più articolata. Una prima possibilità riguarda la costruzione di nuovi rapporti sul lavoro (*building relationships*) orientati a migliorare il senso di orgoglio e la dignità personale. Anche le relazioni già esistenti possono essere trasformate, sul piano percettivo, attraverso l'attribuzione di nuovi o diversi significati (*reframing relationships*). Infine, i rapporti esistenti possono essere adattati in vari modi (*adapting relationships*) per orientarli verso finalità ritenute importanti dal soggetto.

Il terzo e ultimo insieme di azioni di *job crafting* riguarda il cambiamento dei confini cognitivi, come abbiamo già visto nel paragrafo precedente. Anche in questo caso il *job crafting* è articolato in modo più preciso, nella nuova proposta. Una prima possibilità riguarda l'ampliamento dei propositi attribuiti al lavoro (*expanding perceptions*). Questo può concretizzarsi in un cambiamento del modo in cui si concepisce il proprio lavoro per inquadrarlo in una prospettiva allargata: il *focus* del soggetto non è più sulla mera aggregazione dei singoli compiti svolti ma sui propositi di più ampio respiro del proprio contributo. Una seconda forma di *job crafting* cognitivo va, in un certo senso, nella direzione opposta, in quanto concerne la scelta di attribuire particolare importanza a elementi specifici del lavoro (*focusing perceptions*), se ciò produce maggiore soddisfazione in base a preferenze e valori soggettivi. Infine, una ulteriore forma di *job crafting* cognitivo consiste nel cercare di costituire connessioni mentali (*linking perceptions*) tra aspetti delle attività lavorative svolte e obiettivi o interessi personali, in modo da vedere ciò di cui ci si occupa come espressione delle proprie passioni.

Il quadro teorico delle *job demands - resources*

Un'altra prospettiva teorica si affianca, dopo alcuni anni, alla proposta originaria di Wrzesniewski e Dutton (2001). Tims e Bakker (2010) propongono di collocare il *job crafting* nell'ambito del più ampio quadro teorico denominato *job demands-resources model* (d'ora in poi *JD-R model*). Si tratta di una concettualizzazione (Demerouti *et al.*, 2001; Bakker *et al.*, 2004; Schaufeli, Bakker, 2004; Bakker *et al.*, 2005; Bakker, Demerouti, 2007) secondo cui ciascuna attività lavorativa è connotata da due insiemi di componenti: le *job demands* (richieste lavorative) e le *job resources* (risorse lavorative). Le *job demands* concernono le caratteristiche del lavoro che richiedono l'impiego di sforzi fisici o cognitivi e la mobilitazione di abilità, capacità e conoscenze. Esempi di *job demands* sono attività connotate da ritmi stringenti, da obiettivi complessi, carichi lavorativi elevati, relazioni impegnative con colleghi e clienti, ecc. A tali richieste si può fare fronte mobilitando le opportune risorse lavorative, le *job resources*, per l'appunto. Queste possono essere risorse fisiche, psicologiche o sociali, e costituiscono il patrimonio di mezzi a disposizione del soggetto per svolgere la propria attività lavorativa. Esse possono derivare da specifiche politiche organizzative (per esempio, percorsi di crescita e di carriera, formazione e addestramento, ecc.), oppure possono rendersi disponibili nell'ambito di relazioni con i colleghi o i supervisori (per esempio, il supporto emotivo, il *feedback* ricevuto, gli aiuti dai colleghi, ecc.), o possono essere intrinseche alla natura dei processi di lavoro (ad esempio, l'opportunità di partecipare alle decisioni, la discrezionalità prevista dalla mansione, ecc.).

Secondo questa interpretazione, un opportuno bilanciamento tra *job demands* e *job resources* permette un sereno ed efficace svolgimento del lavoro. In caso in cui si avverta un *deficit* di risorse, possono emergere stati psico-fisici negativi. Una carenza cronica di risorse può, ad esempio, portare a malessere e demotivazione. Più in generale, la teoria evidenzia due processi possibili. Il primo, denominato *health impairment process*, descrive la possibilità che attività lavorative mal progettate (perché caratterizzate da un eccesso di richieste lavorative in rapporto alle risorse disponibili) possano portare all'esaurimento

delle energie e al deterioramento della salute. Il secondo, chiamato *motivational process*, prospetta invece che la adeguatezza delle risorse lavorative abbia effetti positivi sulle condizioni di benessere e sulle prestazioni lavorative. Le risorse lavorative avrebbero dunque una valenza motivazionale intrinseca ed estrinseca, in quanto sono: a) funzionali al raggiungimento degli obiettivi lavorativi; b) necessarie per far fronte ai costi fisiologici e psicologici associati alle *job demands*; c) fondamentali per stimolare la crescita, l'apprendimento e lo sviluppo personale.

Nel tempo, questo quadro teorico è stato parzialmente rivisto. Alcuni aspetti sono stati problematizzati e altri approfonditi e dettagliati (Schaufeli, Taris, 2014). Una prima questione riguarda la possibilità di annoverare nell'alveo delle *job resources* le cosiddette *personal resources* (Xanthopoulou *et al.*, 2007), cioè le risorse personali. Queste fanno riferimento a caratteristiche del soggetto utili a governare il rapporto tra sé e l'ambiente lavorativo, come ad esempio il senso di efficacia, l'ottimismo, le competenze personali, ecc. Le risorse personali possono concorrere ai processi identificati nel *JD-R model* in vari modi e, sebbene vi siano alcune prime evidenze empiriche di ciò (Meng *et al.*, 2022), gli studi su questo aspetto sono ancora limitati.

Un altro punto, di maggiore rilevanza per i nostri scopi, riguarda l'articolazione delle *job demands*. Meta-analisi disponibili (Crawford *et al.*, 2010) evidenziano, infatti, che le *job demands* possono essere percepite come *hindrances* (ostacoli) o come *challenges* (sfide). Queste ultime, pur comportando un impiego di risorse (e dunque un loro utilizzo e consumo), hanno al contempo la capacità di promuovere il senso di competenza e padronanza, la crescita personale e lo sviluppo di risorse future. Ad esempio, elevati livelli di responsabilità possono essere difficili da gestire, ma consentono solitamente di esercitare capacità decisionale e dischiudono opportunità di crescita professionale. Le *challenging demands* (le richieste sfidanti) dunque, offrono opportunità di imparare, di dimostrare la propria competenza, di sentirsi realizzati, e di percepire premi; verosimilmente tutto questo dovrebbe rafforzare la propensione ad affrontare positivamente e in modo costruttivo le difficoltà e i problemi. Viceversa, le

hindering demands (le richieste ostacolanti), tendono a essere valutate non come sfide ma come impedimenti, ovvero come attività (o circostanze) eccessivamente problematiche che, oltre a drenare energia, possono inibire la crescita personale, l'apprendimento e il raggiungimento degli obiettivi. Ad esempio, i compiti eccessivamente conflittuali, o le complicazioni derivanti da lungaggini burocratiche, specie se giudicate superflue, oppure gli obiettivi molto ambigui, possono costituire, nella percezione dei soggetti, ostacoli che impediscono l'efficace svolgimento del lavoro, rallentano i progressi e riducono le gratificazioni. Per questo motivo, generalmente, i soggetti possono rapportarsi alle *hindering demands* con ansia, oppure rabbia, frustrazione, spesso assumendo atteggiamenti passivi anziché proattivi, o distruttivi anziché costruttivi. Benché la valutazione su quale tipo di richiesta si stia affrontando (*challenging* o *hindering*) sia soggettiva, un ampio numero di ricerche mostra che spesso i giudizi circa la natura delle *job demands* sono omogenei e coerenti tra individui (Cavanaugh *et al.*, 2000; Boswell *et al.*, 2004; LePine *et al.*, 2005).

Il *job crafting* nel quadro del *JD-R model*

I riferimenti concettuali sul *JD-R model*, sopra delineati, fanno da sfondo a una nuova proposta sul *job crafting* (Tims, Bakker, 2010) che descrive comportamenti volti a modificare proattivamente il proprio lavoro attraverso la trasformazione della quantità e natura delle *job demands* e delle *job resources*, in coerenza con valori, obiettivi e preferenze personali. Anche in questo caso, come nella proposta originaria sul *job crafting*, sono ipotizzati diversi comportamenti tipici.

Il primo consiste nell'agire al fine di incrementare⁴ le risorse a propria disposizione. Le azioni tese a incrementare le risorse possono essere strumentali

⁴ È opportuno notare che la teoria non prevede la possibilità di comportamenti di *job crafting* volti a ridurre, anziché incrementare, la quantità o la varietà di risorse a propria disposizione. Si tratta di una posizione comprensibile, vista la valenza motivazionale e i molteplici benefici che scaturiscono dalla disponibilità di risorse. Non si può escludere, naturalmente, che siano possibili situazioni in cui un soggetto possa agire al fine di ridurre le proprie risorse lavorative, ma si tratterebbe con ogni probabilità di casi estremamente rari, del tutto particolari e, per questo, rischiano di complicare inutilmente lo schema teorico.

al miglioramento della propria capacità di far fronte agli impegni lavorativi, ovvero ad acquisire mezzi ulteriori. Dai proponenti è indicata a tal proposito un'importante distinzione tra risorse definite "strutturali" (*structural*) (ad esempio conoscenze, opportunità di sviluppo, discrezionalità nella mansione ecc.) e risorse definite "sociali" (*social*) in quanto derivanti dall'attivazione di rapporti con altri soggetti (supporto informativo ed emotivo da parte di colleghi e supervisori, *coaching*, *feedback*, consigli ecc.). Per esempio, un soggetto particolarmente interessato a un certo aspetto del lavoro potrebbe scegliere di agire proattivamente per acquisire conoscenze specifiche su di esso in quanto, da un lato, soddisfano le sue curiosità (e sono quindi in linea con passioni personali) e, dall'altro lato, gli consentono di eseguire alcuni compiti più agevolmente. Un altro esempio: un soggetto che percepisca di avere insufficienti prerogative decisionali su certi ambiti di attività lavorativa potrebbe tentare di agire al fine di ampliarle negoziando o persuadendo il proprio supervisore a delegargli maggiori responsabilità. Come nell'esempio precedente, ciò potrebbe essere strumentale sia alla soddisfazione di bisogni intrinseci, sia allo svolgimento più efficace delle attività.

Il secondo insieme di comportamenti di *job crafting* riguarda la trasformazione delle *job demands*, e in questo caso si ritrova la distinzione tra comportamenti orientati all'incremento delle *challenging demands*, cioè le richieste lavorative sfidanti, e comportamenti orientati alla riduzione delle *hindering demands*, cioè le richieste lavorative ostacolanti.

Nel primo caso, un soggetto può agire al fine di incrementare le attività e le richieste sfidanti nel momento in cui avverta che il proprio lavoro non è abbastanza interessante, stimolante e soddisfacente, o che le proprie capacità non siano sfruttate o mobilitate appieno. L'aggiunta di nuove attività sfidanti, pur richiedendo nuovi sforzi (e dunque un uso aggiuntivo di risorse), può consentire al soggetto di perseguire obiettivi più gratificanti, stimolando la motivazione e innescando ulteriori apprendimenti.

Nel secondo caso, un soggetto può agire al fine di ridurre le attività o le circostanze lavorative che ostacolano le proprie prestazioni e l'efficace

raggiungimento dei propri obiettivi. Si tratta spesso di problemi la cui soluzione supera le possibilità o le capacità individuali di farvi fronte compiutamente, e dunque la scelta di eludere, evitare o ridurre l'esposizione a tali ostacoli appare un corso d'azione plausibile e coerente con il perseguimento di obiettivi di vario tipo, per esempio il miglioramento del benessere o delle prestazioni.

Come nel caso della teoria di Wrzesniewski e Dutton (2001), anche nel quadro del *JD-R model* le iniziative di *job crafting* volte a modificare richieste e risorse lavorative sono influenzate da caratteristiche personali ed elementi di contesto. Descriviamo brevemente alcuni degli elementi principali del quadro teorico, riportato nella figura 2.

In primo luogo, la discrezionalità che la mansione prevede e richiede rappresenta un elemento di contesto di notevole rilevanza. È chiaro, ad esempio, che il soggetto la cui mansione preveda spazi discrezionali più ampi possa più facilmente trovare opportunità di agire proattivamente al fine di modificare il proprio lavoro secondo traiettorie desiderate. Al contrario, chi si trova in contesti lavorativi nei quali le mansioni sono rigidamente predefinite incontra maggiori difficoltà a identificare azioni che consentano modifiche significative del proprio lavoro.

L'interdipendenza con altri soggetti ed attività, d'altro canto, può rendere più difficili iniziative di *job crafting*, per esempio in ragione degli effetti non facilmente prevedibili che tali azioni potrebbero avere su altre persone o su altri processi di lavoro.

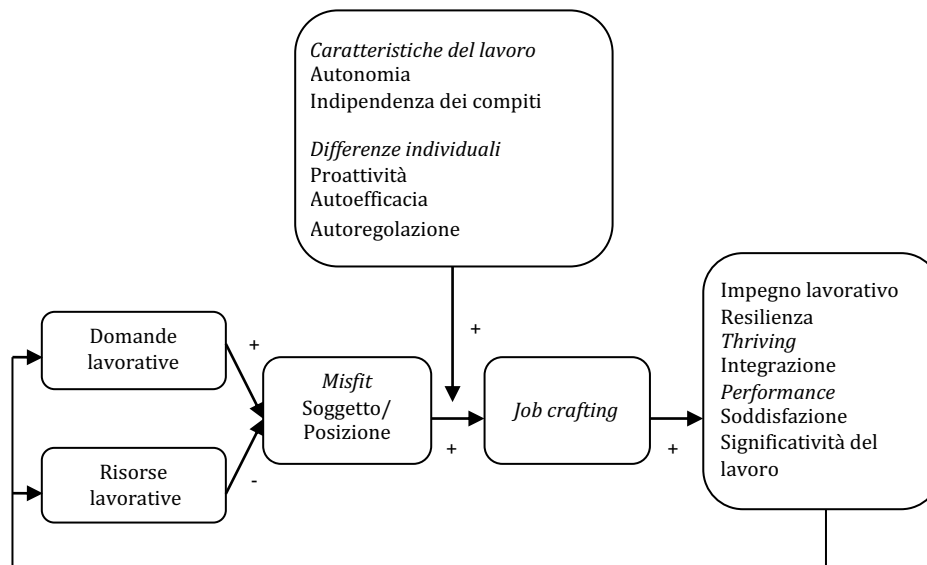


Figura 2. Il Quadro teorico del *job crafting* nel *job demands-resources model*.
 Fonte: adattato da Tims e Bakker (2010: 5).

Come gli elementi di contesto, anche le caratteristiche individuali possono avere un ruolo importante nel caratterizzare il *job crafting*. Ad esempio, la disposizione a comportarsi in modo proattivo (*proactive personality*), così come la percezione di poter avere successo nelle nuove iniziative (*self-efficacy*) costituiscono, secondo il quadro teorico qui descritto, tratti personali più spesso associati a comportamenti di *job crafting*.

Come nella proposta di Wrzesniewski e Dutton (2001), anche in questo caso si assume che gli esiti del *job crafting* siano molteplici, e non strettamente circoscritti alle prestazioni lavorative. Sia lo sviluppo di nuove risorse, sia la ridefinizione delle richieste e, quindi, delle attività lavorative, possono infatti alimentare importanti processi motivazionali, con benefici per la soddisfazione lavorativa e la significatività percepita del lavoro. Nel capitolo successivo, descriveremo dettagliatamente i risultati che la ricerca empirica, in questi anni, ha conseguito su questi aspetti.

Proposte a confronto e tentativi di integrazione

La distanza che intercorre tra le proposte di Wrzesniewski e Dutton (2001) e di Tims e Bakker (2010) ha per anni segnato un solco nella letteratura

sul tema. La ricerca, di conseguenza, si è sviluppata lungo due direttrici parallele.

La concettualizzazione di *job crafting* proposta da Wrzesniewski e Dutton (2001), focalizzandosi sui comportamenti finalizzati alla modifica degli aspetti relazionali, fisici e cognitivi del ruolo lavorativo, è spesso definita *role-based* (basata sul ruolo) (Bruning, Campion, 2018; Lichtenthaler, Fischbach, 2018; Hu *et al.*, 2020b; Mäkikangas, Schaufeli, 2021; Tims *et al.*, 2022). Secondo Tims e Bakker (2010), invece, la concettualizzazione di *job crafting* coerente con il quadro teorico del *JD-R model* è centrata su comportamenti proattivi finalizzati alla modifica di risorse e richieste lavorative, e per questo è spesso definita *resource-based* (basata sulle risorse) (Bruning, Campion, 2018; Lichtenthaler, Fischbach, 2018; Hu *et al.*, 2020b; Mäkikangas, Schaufeli, 2021; Tims *et al.*, 2022).

Vi sono, tuttavia, altre differenze significative. Per esempio, secondo la prima proposta, il *job crafting* ha natura anche cognitiva, mentre nel secondo caso il *focus* è puramente comportamentale. Infine, nel primo caso le finalità del *job crafting* sono da ricercarsi nel tentativo di migliorare la significatività del lavoro e l'identità lavorativa; nel secondo caso, le finalità riguardano la ricerca di un bilanciamento tra richieste e risorse lavorative e, di conseguenza, il miglioramento del benessere personale.

Nonostante le differenze, le due proposte condividono alcuni elementi importanti. In entrambe, l'idea di fondo è che il *job crafting* riguardi la propensione dei soggetti a personalizzare aspetti rilevanti del lavoro, e che questo possa generare effetti positivi sui soggetti e sulle prestazioni. Questo è il tema che accomuna tutta la letteratura sul *job crafting*. Inoltre, varie forme di *job crafting*, nelle due proposte, sono comunque simili: i comportamenti che nel primo quadro teorico sono chiamati di *task crafting* (modifica dei compiti) in gran parte corrispondono ai comportamenti finalizzati a modificare le *job demands*; analogamente, azioni di *relational crafting* (modifica delle relazioni) possono essere interpretate anche come un cambiamento delle *social resources* (risorse sociali) (Demerouti, 2014).

Alcuni sforzi sono stati fatti per colmare tali divergenze e integrare i due quadri teorici; è chiaro che una teoria unificata sul *job crafting* migliorerebbe la capacità euristica del concetto e la rilevanza dei risultati di ricerca (Mäkikangas, Schaufeli, 2021).

Un primo tentativo di avvicinare le due proposte è operato da Bruning e Champion (2018). Nel loro contributo apparso su *Academy of Management Journal*, gli autori osservano che l'analisi dei risultati disponibili sul *job crafting* suggerisce la presenza di un filo conduttore tra le due concettualizzazioni. Gli autori affermano che i comportamenti di *job crafting*, nelle varianti disponibili, sembrano comunque sottese da intenzioni di carattere assai generale e orientate a ottenere risultati desiderabili, o ad evitare risultati negativi. Già in passato le due intenzioni, comunemente denominate⁵ *approach* e *avoidance*, sono state utilizzate per spiegare molte scelte compiute quotidianamente dalle persone in diversi contesti lavorativi (Elliot, Thrash, 2002; Elliot, 2006; Elliot, Thrash, 2010). Le decisioni riguardanti i comportamenti di *job crafting* non farebbero eccezione. Le categorie *approach* e *avoidance*, integrate nelle due prospettive sul *job crafting* di tipo *role-based* e *resource-based*, danno vita a quattro costrutti: *approach role crafting*, *approach resource crafting*, *avoidance role crafting*, e *avoidance resource crafting*. Questa categorizzazione costituisce un primo tentativo di integrare i due quadri teorici e, allo stesso tempo, identifica nella logica dell'espansione (*approach*) delle attività in un caso, o della loro contrazione (*avoidance*), nell'altro caso, un comune denominatore utile all'interpretazione dello spettro delle

⁵ In questo caso la traduzione in italiano appare particolarmente problematica, e preferiamo lasciare i termini in inglese, usati in letteratura. Tentiamo comunque un chiarimento. Il termine *avoidance* è il caso più semplice, poiché *to avoid* significa "evitare", e dunque una intenzione di *avoidance* può essere tradotta con "evitamento", e indica perciò una propensione a evitare qualcosa (per esempio, certe attività lavorative) che hanno implicazioni negative per il soggetto. Al contrario, la traduzione di *approach*, nel senso qui veicolato, è più difficoltosa. Il verbo *to approach* significa "avvicinarsi", sia in senso materiale, sia in senso figurato. Il sostantivo *approach*, invece, ha una varietà di significati anche abbastanza diversi, tra cui "modalità" e "percorso". Il termine "approccio", spesso utilizzato per tradurre il sostantivo *approach* nel senso di "modalità", in questo caso non appare adeguato. A noi pare che, nel caso specifico, il termine sia usato come forma sostantivata del verbo *to approach* al fine di evocare intenzioni e azioni che avvicinano, in senso figurato, il soggetto a esiti desiderabili, ed evocano dunque un comportamento che è il contrario dell'evitamento: è il fare di più (anziché il fare meno); in altre parole, è lo svolgere azioni aggiuntive al fine di conseguire un esito che il soggetto reputa positivo.

azioni di *job crafting* osservabili. In sintesi: *approach crafting* indica attività discrezionali finalizzate a espandere il proprio lavoro, affrontando positivamente e proattivamente i problemi e le attività di lavoro, anche attraverso l'inclusione di nuove *job resources* e di nuove *challenging demands*; *avoidance crafting* invece comprende azioni tese a eludere o eliminare parte delle proprie attività lavorative (oppure a ridurre condizioni avverse) e può concretizzarsi in iniziative finalizzate a ridurre le *hindering demands* o a ridimensionare i confini sociali del proprio lavoro.

A questo primo tentativo di sintesi sul *job crafting* ne sono seguiti altri. Tra questi, il contributo di Lichtenthaler e Fischbach (2018b). Anche questi autori si riferiscono alla distinzione tra forme di *job crafting* orientate all'espansione o alla contrazione, ma utilizzano i presupposti teorici della teoria del *regulatory focus*⁶ (Crowe, Higgins, 1997; Higgins *et al.*, 1997). Questa teoria propone l'esistenza di due modalità di auto-regolazione da parte dei soggetti: la prima, chiamata *promotion-focused* (cioè focalizzata su aspetti espansivi), riflette le esigenze di crescita e sviluppo della persona e motiva il soggetto alla ricerca di situazioni ed esiti giudicati positivi; la seconda, chiamata *prevention-focused* (cioè focalizzata su aspetti preventivi), indica una propensione a evitare o prevenire gli stati negativi, per esempio l'insoddisfazione o la perdita. Il riferimento a tali modalità di regolazione permetterebbe di classificare le azioni di *job crafting* evidenziando sia il tipo di intenzione che sospinge le azioni di *job crafting*, sia i possibili effetti sulle attività lavorative. In particolare, il *promotion-focused job crafting* descrive tutte le azioni di *job crafting* volte a incrementare le *job resources*, le *job demands*, a estendere il perimetro delle proprie attività, i confini relazionali e cognitivi del proprio lavoro. Gli esiti sono spesso positivi per la motivazione, la salute e i risultati lavorativi. Al contrario, il *prevention-focused job crafting* descrive le azioni di *job crafting* volte a ridurre le *hindering job demands*, a contrarre il perimetro delle attività svolte e le relazioni coltivate sul

⁶ Anche la traduzione di *regulatory focus* in italiano appare problematica. In riferimento alla teoria citata, si trova spesso la traduzione "focus regolatorio", che tuttavia non appare pienamente soddisfacente. Anche in questo caso preferiamo mantenere la locuzione originale.

lavoro⁷. Sul piano concettuale, è bene notare che i benefici del ricorso alla categorizzazione *promotion-focused / prevention-focused job crafting* sono in realtà simili alla proposta di Bruning e Champion (2018) nello schema che contrapponeva comportamenti di tipo *approach* e di tipo *avoidance*.

Un ulteriore tentativo di sistematizzazione delle diverse prospettive sul *job crafting* è proposto da Zhang e Parker (2019). Gli autori sostengono che le diverse concezioni del *job crafting* possono essere aggregate in una sorta di schema a tre livelli la cui articolazione consente di apprezzare non solo l'orientamento di fondo verso forme espansive o riduttive del *job crafting*, ma anche la sua natura comportamentale o cognitiva (figura 3).

Al livello sovraordinato sono posti i due principali orientamenti dei comportamenti di *job crafting*, *approach* o *avoidance*. Abbiamo già evidenziato che si tratta di una distinzione la cui utilità si riflette, nelle varie proposte teoriche, in tipi di comportamenti diversi, tra cui *increasing/decreasing* (Petrou *et al.*, 2012; Tims *et al.*, 2012); *expansion/contraction (reduction)* (Weseler, Niessen, 2016; Bruning, Champion, 2018) e *promotion/prevention* (Lichtenthaler, Fischbach, 2018). Il *focus* su tale orientamento di fondo permette di cogliere in modo organico e complessivo le intenzioni generali che guidano i soggetti nel porre in essere comportamenti di *job crafting*.

Al livello successivo dello schema si trova la natura più specifica delle azioni di *job crafting*, ossia cambiamenti del lavoro tangibili oppure cambiamenti collocati sul piano cognitivo. Come abbiamo visto si tratta di una tra le più consistenti differenze (probabilmente la più dibattuta) tra le proposte di Wrzesniewski e Dutton (2001) e di Tims e Bakker (2010). Nella letteratura che ha adottato il *JD-R model* come riferimento teorico, gli aspetti cognitivi del *job crafting* sono stati deliberatamente trascurati in quanto il *focus* è strettamente

⁷ Come vedremo in modo più approfondito (e in chiave empirica) nel capitolo successivo, è interessante notare fin da ora che se ciò che spiega questi comportamenti è il desiderio di prevenire esiti negativi, gli effetti per i soggetti possono diventare contraddittori rispetto alle intenzioni: da un lato, gli sforzi tesi a ridimensionare i propri impegni potrebbero essere vani e comportare un dispendio inutile di energia, aumentando quindi il senso di frustrazione e fallimento; d'altro lato, il rinunciare a certe attività o relazioni può aumentare il senso di distacco dal proprio lavoro e dal contesto organizzativo.

comportamentale. Eppure, la trasformazione della percezione del significato e dei valori associati al proprio lavoro da parte dei soggetti ha importanti implicazioni non solo sul modo in cui il lavoro è vissuto, ma può costituire una essenziale premessa a ulteriori sforzi tesi a modificare concretamente le attività svolte per renderle più coerenti rispetto a valori, significati e visioni personali (Slemp, Vella-Brodrick, 2013a). Per queste ragioni, pare un aspetto importante del concetto di *job crafting*.

All'ultimo livello, in basso nello schema, vi è la distinzione tra richieste e risorse lavorative. L'articolazione proposta sintetizza e integra in modo organico tutte i tipi di *job crafting* fino a questo momento identificati. Li ripercorriamo brevemente.

Approach resources e demands crafting (behavioral) descrivono azioni orientate, rispettivamente, ad arricchire il lavoro attraverso nuove risorse (conoscenze, abilità, margini di discrezionalità, opportunità di sviluppo, ecc.) e nuove *job demands* (nuovi compiti più sfidanti e stimolanti, nuovi progetti, ecc.). Queste forme espansive (*approach*) possono essere anche di tipo cognitivo: *approach resources crafting (cognitive)* implica un ripensamento del lavoro attraverso il quale il soggetto identifica e attribuisce particolare valore e significato a circostanze e opportunità lavorative in grado di promuovere lo sviluppo di risorse; *approach demands crafting (cognitive)* implica invece un ripensamento del lavoro attraverso il quale il soggetto attribuisce particolare valore e significato a problemi e attività che costituiscono nuove sfide, stimoli interessanti e opportunità di crescita.

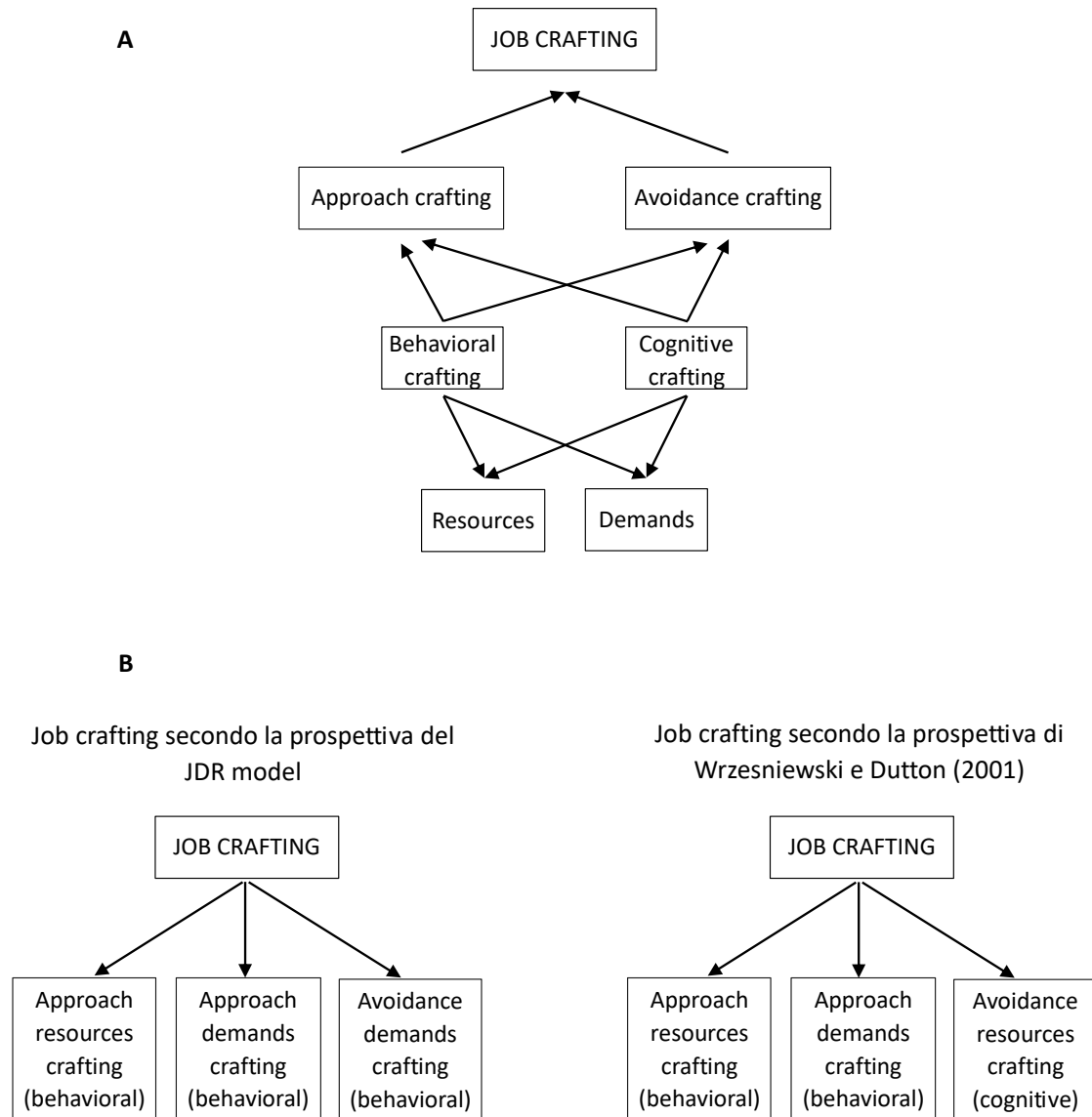


Figura 3. (a) Schema a tre livelli del Job Crafting - (b) Teorie precedenti

Fonte: adattato da Zhang e Parker (2019: 129).

Le forme di evitamento (*avoidance*) presentano una articolazione speculare. *Avoidance resources e demands crafting (behavioral)* riguardano iniziative orientate a evitare, rispettivamente, attività lavorative che non consentono di mobilitare e sviluppare risorse, e attività eccessivamente problematiche vissute come ostacoli al raggiungimento di risultati desiderati. Anche il *job crafting* di tipo *avoidance* può avere natura cognitiva. In questo caso, *avoidance resources crafting (cognitive)* riguarda situazioni in cui il soggetto ripensa al lavoro al fine di sminuire la percezione di significatività di attività o

circostanze lavorative che non implicano opportunità di apprendimento o, più in generale, di acquisizione di nuove risorse. *Avoidance demands crafting (cognitive)*, analogamente, riguarda situazioni in cui il soggetto ripensa al lavoro al fine di sminuire la percezione di significatività di attività e circostanze interpretate come ostacoli al raggiungimento di risultati desiderati.

Questo contributo di sistematizzazione delle diverse proposte teoriche ci sembra utile a evitare o comunque a ridurre le ambiguità, a chiarire le differenze e i punti in comune, e soprattutto a facilitare l'analisi comparata dei risultati di ricerca. In assenza di questo riferimento, i risultati dei numerosi studi empirici già disponibili (che ripercorreremo in modo esteso nel prossimo capitolo) rischiano di essere più difficilmente confrontabili.

Una sintesi e una riflessione critica

Abbiamo evidenziato, nei paragrafi precedenti, una certa varietà nelle concettualizzazioni disponibili riguardanti il *job crafting*. È bene notare che si tratta di una varietà teorica che ha implicazioni importanti per la ricerca empirica. Concetti diversi, infatti, portano a identificare e quindi a osservare, nella realtà lavorativa, diverse azioni e comportamenti (includendo in ciò anche la costruzione di significati, nel caso del *job crafting* cognitivo), e dunque a focalizzare l'attenzione su fenomeni concreti che non sempre sono facilmente confrontabili. Nonostante ciò, ribadiamo qui quanto abbiamo già segnalato nell'introduzione: esiste un filo conduttore importante che unisce tutta la letteratura sul *job crafting*, e cioè che il fenomeno studiato riguarda la circostanza per la quale i soggetti al lavoro possono intraprendere azioni proattive, cioè svolte di propria iniziativa, per modificare aspetti non banali del proprio lavoro, e che ciò può avere implicazioni importanti per i soggetti, per l'organizzazione del lavoro, per i risultati individuali e collettivi. Questo filo conduttore è ciò che rende questa letteratura interessante e, come vedremo nei capitoli successivi, ricca di implicazioni concrete.

Prima di proseguire in questo percorso, tuttavia, desideriamo proporre una riflessione che riguarda direttamente la costruzione teorica sul *job crafting*,

descritta in questo capitolo. Come abbiamo visto, tutte le proposte disponibili attribuiscono ai comportamenti di *job crafting* il carattere della proattività. È questo, in effetti, il cuore del fenomeno, ciò che lo caratterizza in modo imprescindibile: l'idea, cioè, che i comportamenti di *job crafting* sono tali in quanto non dipendono direttamente dalle richieste formali, dalle prescrizioni, dalle mansioni attribuite, dalle procedure, dalle routine, dalle aspettative di ruolo, dalle indicazioni esplicite o implicite da parte di dirigenti e supervisori. Sono quindi azioni, per l'appunto, proattive. Va notato, tuttavia, che il carattere di proattività non implica che questi comportamenti avvengano necessariamente nella inconsapevolezza dei dirigenti, o persino in opposizione alle aspettative della gerarchia aziendale. Può avvenire ciò, ma può anche avvenire che questi comportamenti siano invece noti alla dirigenza e comunque tollerati, o persino che, qualora i dirigenti ne comprendano vantaggi e utilità, siano incoraggiati. E va rimarcato che la storia degli studi organizzativi è ricca di contributi, concettuali ed empirici, che già hanno focalizzato l'attenzione sulla distinzione tra formale e informale, tra ciò che è prescritto e ciò che è effettivamente agito, da Taylor e da Elton Mayo in poi (Taylor, 1911; Mayo, 1945). Questa osservazione conduce immediatamente a un interrogativo rilevante: la teoria del *job crafting* è in grado di distinguere le varie situazioni che abbiamo sopra articolato, cioè i rapporti che possono configurarsi tra azioni genuinamente proattive e le attese e prescrizioni, formali o meno, provenienti dalla gerarchia? E quali sono le implicazioni di circostanze assai diverse, per esempio casi in cui i comportamenti di *job crafting* avvengano *in contrapposizione* alle prescrizioni e alle attese della direzione, o avvengano invece *in coerenza* con esse, e che quindi siano tollerati o addirittura previsti, incoraggiati, persino pianificati dalla direzione? Sono questioni fondamentali anche sul piano empirico, specialmente se si considera l'auspicio che la valorizzazione della proattività (o meglio: la valorizzazione effettiva, e non retorica, delle persone) possa diventare la base per una politica di organizzazione del lavoro, come vedremo più in dettaglio in seguito.

La letteratura corrente sul *job crafting* si limita ad affermare che qualsiasi azione da parte di un soggetto che sia orientata a modificare il proprio lavoro costituisce, per definizione, un comportamento di *job crafting*. A volte è sottolineato, genericamente, che il *job crafting* riguarda trasformazioni non banali, o comunque percepite come significative dal soggetto che le mette in atto, senza tuttavia riferimenti più precisi in merito. Ma se è vero che gli studiosi hanno identificato una varietà di possibili comportamenti di *job crafting*, poco è stato detto su quali siano i criteri che consentano di identificare tali comportamenti in contesti lavorativi nei quali inevitabilmente si sovrappongono, in un intreccio complesso, da un lato prescrizioni, vincoli, procedure e autorità, e dall'altro lato azioni discrezionali. Per chiarire la questione non è sufficiente affermare, come spesso si trova nella letteratura, che tali azioni avvengano "per iniziativa del soggetto" o che sono *bottom-up* (cioè provengono "dal basso"). È palese infatti che, da un lato, si possono riscontrare comportamenti che, pur apparendo il frutto di iniziative proprie da parte dei soggetti al lavoro e che producono cambiamenti percepiti come significativi, in realtà non sono altro che risposte indotte (talvolta obbligate) da richieste e aspettative da parte della gerarchia, esplicite o implicite, formalizzate o meno. Al contrario, si possono osservare azioni di cambiamento del lavoro che, indipendentemente dalla loro portata trasformativa (effettiva o percepita), avvengono tuttavia in totale opposizione alle prescrizioni o alle aspettative della direzione. In altre parole, occorre riconoscere che, da un lato, la portata delle trasformazioni del proprio lavoro prodotte dalle scelte dei soggetti può non avere nulla a che fare con il fatto che tali scelte siano indotte da rapporti gerarchici oppure siano il frutto di iniziative genuinamente autonome; d'altro lato, che tale differenza non è pienamente spiegata dalla distinzione tra rapporti formali e informali. Entrambe le connotazioni (portata delle trasformazioni, e carattere formale / informale dei rapporti) sono certamente utili, ma non sufficienti a interpretare in modo pienamente soddisfacente il cambiamento del lavoro derivante dai comportamenti proattivi, così come sono intesi dalla

letteratura sul *job crafting*. È quindi un nodo interpretativo che, in questa letteratura, resta irrisolto.

La ragione di questa insufficienza interpretativa è di natura concettuale, nel senso che la sua origine precede le proposte teoriche, e riguarda invece la radice epistemologica sulla quale esse poggiano. La letteratura sul *job crafting* si colloca, infatti, nell'alveo della tradizione funzionalista, e in ragione di ciò non è in grado di cogliere esaustivamente, proprio per la natura della sua visione di fondo dei fenomeni sociali e organizzativi, la irriducibile complessità e unicità di ogni azione umana. Deve essere riconosciuto che ogni soggetto, in ogni circostanza reale, anche a fronte di condizioni esterne identiche, o anche laddove le sue intenzioni, obiettivi, preferenze e capacità fossero del tutto simili, inevitabilmente pone in essere percorsi d'azione almeno in parte diversi, unici, irripetibili. Lo si può osservare in una miriade di esempi – di fatto, qualsiasi azione umana costituisce un esempio di tale irriducibile unicità. Questa unicità non è dettaglio, al contrario, è un aspetto che caratterizza in modo fondamentale qualsiasi azione umana, e che non è riconosciuto dalla tradizione funzionalista. Nei capitoli finali sosterremo, infatti, che la valorizzazione di tale unicità costituisce il miglior modo per difendere il lavoro umano dall'avanzata di tecnologie sempre più sofisticate che pretendono di sostituire l'uomo in ambiti lavorativi sempre più numerosi. La letteratura funzionalista sul lavoro, invece, parte da un presupposto in opposizione a quanto appena affermato, nell'ambito di una visione che riduce la complessità dell'azione umana, considerandola non unica ma perfettamente riproducibile e dunque, di fatto, sostituibile.

È improbabile, quindi, che le questioni interpretative che abbiamo indicato siano affrontabili in modo soddisfacente dall'interno della letteratura sul *job crafting*. Serve, invece, una scelta epistemologica radicalmente diversa e alternativa alla visione funzionalista. Una possibilità è adottare una scelta epistemologica processuale, che permette un'accurata interpretazione della regolazione dell'agire sociale. Un esempio è offerto dalla *teoria dell'agire organizzativo* (Maggi, 2003/2016). Nell'ampio perimetro di tale teoria troviamo

concetti che ci paiono particolarmente utili a sciogliere i nodi interpretativi che la letteratura sul *job crafting* non può affrontare. Ci riferiamo in particolare alla possibilità di distinguere i concetti di *autonomia* e di *eteronomia* (Friedmann 1950/1963; Maggi, 1993; 2003/2016), e quindi alla distinzione, ancora più specifica, tra l'azione che si caratterizza come affermazione di autonomia e l'azione che si caratterizza come mero esercizio di *discrezionalità* (Maggi 2003/2016).

Secondo questa proposta teorica, il concetto di autonomia (seguendo la radice etimologica del termine) è riferito alla capacità di auto-regolazione del soggetto. Dunque, l'autonomia concerne l'affermazione di una propria modalità di regolazione dell'azione, dove il soggetto stesso costituisce l'origine, o la fonte, delle regole (esplicite o implicite, consapevoli o meno, contestuali o previe) utilizzate per ordinare il proprio processo d'azione.

L'eteronomia, al contrario, concerne le circostanze in cui la fonte della regolazione è esterna al processo d'azione considerato; riguarda, per esempio, le circostanze in cui l'azione si sviluppa secondo procedure, ordini gerarchici, prescrizioni o comunque altre fonti di regolazione che, di fatto, rendono l'azione etero-regolata, cioè non regolata dal soggetto agente ma da soggetti terzi.

Il concetto di discrezionalità riguarda lo spazio d'azione che un soggetto ha facoltà di utilizzare all'interno di un contesto di regolazione eteronoma. La etero-regolazione, infatti, non può creare vincoli assoluti, perfettamente costrittivi, che non lasciano margini di manovra di alcun tipo (era questa l'ambizione della logica taylorista, per esempio). Il quadro regolativo, pur eteronomo e quindi vincolante per ciò che concerne il perimetro di azioni possibili, lascia normalmente al soggetto la possibilità di agire (discrezionalmente, per l'appunto) all'interno di tale perimetro. È chiaro, tuttavia, che tale perimetro può essere più ristretto (come nel caso del taylorismo, che predicava la riduzione a zero di tale perimetro) o più ampio a seconda delle circostanze e del grado di vincolatività delle regole eteronome.

L'utilizzo di questo apparato concettuale – coerentemente con una scelta epistemologica alternativa alla visione funzionalista - consentirebbe di interpretare i comportamenti che la letteratura sul *job crafting* chiama “proattivi” in modo molto più ricco, preciso e, soprattutto, euristicamente utile per affrontare il cruciale problema del rapporto tra azione di lavoro e regolazione organizzativa. Per esempio, sarebbe di enorme interesse comprendere se i comportamenti identificati come *job crafting* hanno una natura autonoma, oppure meramente discrezionale, oppure se, come pare plausibile, entrambe le circostanze possono presentarsi in casi diversi. Non è difficile immaginare casi concreti: ad esempio, il comportamento di *job crafting* finalizzato ad aumentare le proprie attività sfidanti può avvenire nell'ambito di un quadro eteronomo, quando è il supervisore a sollecitare, o persino a richiedere che il soggetto prenda iniziativa e assuma responsabilità diretta su un certo ambito di attività - nell'esempio, potrebbe trattarsi di un nuovo progetto, diverso rispetto alle attività lavorative ordinarie. In tal caso, le iniziative di *job crafting* del soggetto sarebbero riconducibili, in questa diversa interpretazione, alla discrezionalità, cioè ad uno spazio di manovra non affermato dal soggetto ma a lui concesso, dunque non autonomo ma eteronomo, nell'ambito di una scelta di trasformazione del lavoro (lo svolgimento del nuovo progetto, nell'esempio) esplicitamente richiesta da parte del supervisore. Diversamente, lo stesso tipo di azione di lavoro proattiva potrebbe avvenire come espressione dell'affermazione di autonomia da parte del soggetto: quando l'assunzione di nuove responsabilità non è prevista dalla mansione, non è richiesta dal supervisore, non è riconducibile a prescrizioni e aspettative (esplicite e/o formali o meno), ma è affermata, conquistata, auto-regolata dal soggetto. Nel nostro esempio, il soggetto potrebbe decidere di intraprendere il nuovo progetto in modo genuinamente autonomo, dunque non richiesto, né atteso o predefinito, da parte del suo supervisore, per ragioni riconducibili a valutazioni o aspirazioni soggettive e indipendenti dalle attese della direzione.

Che cosa cambia, nei due casi, per ciò che concerne le implicazioni del *job crafting*, ad esempio in termini individuali (concernenti il benessere, le motivazioni, la soddisfazione, l'apprendimento, la costruzione dell'identità lavorativa, ecc.), o in termini organizzativi (concernenti le prestazioni, il coordinamento, la valutazione, ecc.)? E quali circostanze contestuali (per esempio quali scelte organizzative, quali forme di *leadership*, quali politiche di gestione del personale, ecc.) possono favorire, oppure ostacolare, il verificarsi di un caso rispetto all'altro? La nostra ipotesi è che si troverebbero differenze interessanti nei due casi, probabilmente decisive per una comprensione più completa del fenomeno. Non solo: riteniamo che si tratti di interrogativi di grande rilevanza anche pratica, specialmente per ciò che riguarda il problema di immaginare la valorizzazione della unicità umana e della proattività in una nuova e diversa politica di organizzazione del lavoro.

Come vedremo nel prossimo capitolo, nel quale ripercorreremo nel dettaglio due decenni di ricerca empirica sul *job crafting*, il tema non emerge, e ciò non sorprende, vista l'origine epistemologica della letteratura. Nei due capitoli finali, tuttavia, riprenderemo la questione, perché costituirà uno dei riferimenti per proporre una riflessione sul ruolo che il *job crafting*, inteso sia come pratica, sia come concetto, potrebbe rivestire per il futuro del lavoro.

La ricerca empirica: gli antecedenti del *job crafting*

Introduzione

Sono passati oltre vent'anni dalla iniziale stipulazione del concetto di *job crafting* da parte di Wrzesniewski e Dutton (2001). Da allora la letteratura sul tema si è sviluppata lungo due direttrici. Da un lato, sono stati proposti vari contributi concettuali, e il capitolo precedente riassume tale evoluzione. D'altro lato, vi è stata una esplosione di studi empirici finalizzati a indagare una varietà di fenomeni associabili al *job crafting*. In questo capitolo e nel seguente forniremo una sintesi dei principali risultati che tali studi, in questi due decenni, hanno portato alla luce. Alcune note introduttive sono tuttavia essenziali al fine di aiutare la lettura di questo percorso.

Si deve anzitutto osservare che la quantità di studi empirici oggi disponibili sul *job crafting* è notevole, ed è ampia la varietà dei fenomeni studiati. Per ragioni di spazio abbiamo preferito concentrare l'attenzione sui risultati più attendibili in virtù della loro replicabilità e della solidità metodologica. In taluni casi, tuttavia, abbiamo anche evidenziato risultati che, pur non derivando da un numero consistente di studi, comunque presentano particolari ragioni di interesse.

Questo capitolo presenta una rassegna degli studi riguardanti variabili e fenomeni che, in rapporto al *job crafting*, sono considerati antecedenti: per esempio, certe caratteristiche psicologiche e motivazionali degli individui, le dinamiche relazionali e gli stili di *leadership*, alcune scelte organizzative, le politiche di gestione delle persone. Secondo le interpretazioni più diffuse in questa letteratura, questi elementi sono antecedenti nel senso che creano condizioni che incoraggiano oppure ostacolano la propensione delle persone ad attivare comportamenti di *job crafting*.

Il capitolo successivo, invece, si concentrerà su variabili che sono presentate, negli studi esaminati, come esiti o effetti del *job crafting*: per esempio

il benessere degli individui, le prestazioni lavorative, le risorse personali, le motivazioni. In questo caso, l'interpretazione più diffusa è che si tratti di implicazioni (positive o negative, di breve o di lungo periodo) che seguono o derivano da comportamenti di *job crafting* reiterati.

Questa scelta di articolazione dei due capitoli è coerente con le più frequenti sistematizzazioni nella letteratura di riferimento. Tuttavia, occorre osservare che, nel linguaggio comune, i termini antecedenti ed esiti (o anche effetti, o conseguenze) tendono a evocare catene causali, e questo può indurre a confondere correlazione e causazione. Questa confusione genera – soprattutto, ma non esclusivamente, nei *media* e nel pubblico non avvezzo al linguaggio scientifico – equivoci anche gravi e cattive interpretazioni dei risultati di ricerca in molti ambiti disciplinari, non solo nelle scienze sociali, persino nell'ambito di letterature di matrice positivista che sposano l'idea di causazione necessaria. Questa confusione deve essere evitata. La correlazione, cioè la tendenza di due variabili a variare in modo parallelo, non implica necessariamente un rapporto di causalità. È sempre possibile trovare un numero pressoché illimitato di correlazioni tra variabili disparate che nulla hanno a che fare l'una con l'altra, né quindi indicano l'esistenza di rapporti causali (questo anche assumendo una idea semplificata del significato di causalità e di rapporto tra presunte cause e ipotetici effetti). È una precisazione importante e su cui insistiamo, perché gli studi in questa letteratura non sono in grado di stabilire causazioni necessarie, ma al più associazioni, correlazioni tra le variabili studiate, oppure condizioni che favoriscono lo svilupparsi di certi percorsi di cambiamento, senza tuttavia potervi attribuire una vera e propria causazione. Il punto è che l'attribuzione di rapporti di antecedenza e conseguenza è il frutto di un processo interpretativo dei dati (di qualunque natura essi siano). L'interpretazione dei dati, tuttavia, può avvenire sulla base di scelte epistemologiche diverse, e le conclusioni che se ne traggono sono altrettanto diverse, indipendentemente dalla sofisticazione delle tecniche di raccolta e analisi dei dati stessi. Questa discussione esula dagli scopi di questo lavoro, dunque ci asterremo dal proporre l'esistenza di rapporti causali (o di altro tipo) tra le variabili studiate. In alcuni casi, tali rapporti

saranno comunque citati e attribuiti agli autori proponenti al solo scopo di illustrare gli argomenti teorici su cui si fondano le ricerche. In altre parole, invitiamo il lettore a tenere presente che lo scopo di questo capitolo è di mera descrizione e documentazione della storia recente di questo ambito di ricerca e dei significati che i vari studiosi attribuiscono ai risultati empirici. L'articolazione dei due capitoli riflette, perciò, questo obiettivo descrittivo.

In terzo luogo, abbiamo ritenuto opportuno presentare i risultati di ricerche empiriche disponibili che utilizzano una varietà di tecniche di ricerca e di analisi utilizzate. Se da un lato è vero che buona parte degli studi disponibili sul *job crafting* ricorre a indagini di tipo statistico e quantitativo (basate essenzialmente su questionari pre-codificati e validati secondo le modalità accettate dalla psicomètria), sono anche presenti numerosi studi di tipo qualitativo. Il vantaggio di questi ultimi è la profondità dell'analisi, ossia la capacità di cogliere la complessità delle singole storie individuali e/o la specificità dei contesti, ma la loro natura pone limiti alla possibilità di confrontare un elevato numero di casi e situazioni. Nonostante la prevalenza numerica degli studi di natura quantitativa, pensiamo che entrambe le tecniche portino un contributo utile, specialmente in un ambito di ricerca abbastanza nuovo e che dunque può beneficiare di una elevata varietà metodologica.

Infine, pensiamo sia utile suggerire al lettore una possibile modalità di fruizione di questo capitolo e del successivo.

Nella prima parte di entrambi i capitoli forniremo un breve paragrafo che sintetizza i principali risultati di ricerca, poi approfonditi e dettagliati nei paragrafi successivi. Può sembrare strano proporre una sintesi all'inizio del capitolo, ma ci sembra un modo utile per facilitare la lettura e l'utilizzo dei contenuti. Una rassegna che ambisce, come questa, a un buon grado di completezza, dovendo comprendere una grande quantità di relazioni studiate che spesso poggiano su argomenti simili, è inevitabilmente voluminosa e, a volte, ripetitiva - spesso, infatti, gli argomenti teorici che spiegano la costruzione delle ipotesi o l'interpretazione dei risultati riguardano relazioni tra

variabili solo parzialmente diverse possono essere simili o, persino, sostanzialmente identici.

Consapevoli di ciò, proponiamo questa sintesi iniziale in quanto crediamo possa essere utile sia come guida generale per il lettore che poi vorrà approfondire i dettagli forniti nei paragrafi successivi, sia come aggregazione dei principali messaggi per il lettore che, invece, non è interessato ai dettagli, e potrà perciò sorvolare sui singoli paragrafi tematici. In questo modo, i due capitoli sono utilizzabili in modo flessibile: a un estremo, le sintesi iniziali sono sufficienti a cogliere il senso generale e semplificato dei risultati di ricerca; all'altro estremo, i singoli paragrafi tematici forniscono tutti i riferimenti di dettaglio, peraltro leggibili anche in modo non sequenziale.

Al tempo stesso, tuttavia, consigliamo di far precedere alla fruizione di questi due capitoli la lettura del capitolo precedente, dedicato alle diverse concettualizzazioni del *job crafting*. In tal sede abbiamo mostrato che concettualizzazioni alternative del *job crafting* portano gli studiosi a focalizzarsi su una varietà di comportamenti. Gli studi empirici qui passati in rassegna fanno appunto riferimento a comportamenti diversi, e per i dettagli su di essi invitiamo il lettore a fare riferimento al primo capitolo.

Una indicazione finale di natura linguistica. La letteratura che qui presentiamo è totalmente anglofona, ancorché gli studiosi coinvolti abbiano provenienze internazionali assai variegata. Nella letteratura, quindi, tutti i concetti chiave sono sempre definiti, utilizzati e divulgati nella lingua inglese. Abbiamo quindi scelto di mantenere i termini tipici della letteratura, sia per coerenza, sia per facilitare il riferimento ai testi originali. Tuttavia, ogni concetto in inglese sarà illustrato nei suoi caratteri e significati principali e, laddove possibile, ne proporremo anche una traduzione in italiano attraverso singoli termini o brevi locuzioni. Non sempre, tuttavia, tale traduzione è possibile o efficace in forma breve, e in tali casi abbiamo preferito evitare di creare confusione con traduzioni imperfette o troppo onerose.

Gli antecedenti del *job crafting*: una sintesi dei risultati

In questo paragrafo ripercorreremo brevemente i principali risultati degli oltre venti anni di ricerca empirica sul *job crafting*, con uno specifico riferimento alle variabili che sono state considerate possibili antecedenti, ossia fenomeni che, nelle ipotesi degli studiosi, possono creare condizioni che favoriscono oppure ostacolano il verificarsi di comportamenti di *job crafting*. Qui proponiamo uno sguardo volutamente sintetico e rapido, privo di definizioni di dettaglio, di citazioni e di argomentazioni, esclusivamente finalizzato a veicolare i risultati essenziali e più importanti. Il lettore troverà tutti gli approfondimenti nei paragrafi successivi, che seguiranno lo stesso ordine tematico proposto in questo paragrafo.

Il primo insieme di antecedenti che tratteremo riguarda il livello individuale. La proposta concettuale originaria di *job crafting* identifica in tre bisogni fondamentali dei soggetti - bisogno di controllo, di relazioni sociali e di immagine positiva di sé - gli antecedenti psicologici che spiegano le ragioni per cui gli individui tendono ad agire al fine di personalizzare il lavoro. La ricerca empirica conferma l'importanza di tali bisogni, anche quando formulati in modo parzialmente diverso (per esempio, i bisogni di autonomia, competenza e relazioni, proposti dalla teoria della auto-determinazione).

Anche l'importanza dell'auto-efficacia quale antecedente individuale del *job crafting*, sia in senso generale, sia specificamente riferito ad attività che oltrepassano il ruolo formalmente attribuito, ha trovato numerose conferme empiriche. Lo stesso si può dire per il *work engagement*, concetto simile alla motivazione intrinseca, una tra le variabili più esplorate in questa letteratura, non solo come antecedente, ma anche come esito del *job crafting*. La ricerca empirica ha confermato anche la rilevanza dei processi motivazionali estrinseci, riconducibili al desiderio di ottenere premi e incentivi di varia natura.

Molte altre variabili di natura psicologica sono state empiricamente studiate in rapporto al *job crafting*. Ad esempio, vari tipi di temperamento (in cui la sensibilità del soggetto può essere più orientata alla ricerca di stimoli positivi, o ad evitare stimoli negativi) influiscono in modo eterogeneo sugli

specifici comportamenti di *job crafting* attivati. Analogamente, alcune tra le principali teorie psicologiche hanno guidato gli studiosi nello studio del rapporto tra *job crafting* e i tratti della personalità (in particolare, ma non solo, i cinque tratti della influente teoria dei *big five*), con risultati che trovano una corrispondenza significativa tra i diversi tratti e gli specifici comportamenti di *job crafting*. Si deve anche segnalare la letteratura che ha studiato il rapporto del *job crafting* con tratti tipicamente considerati negativi (come il narcisismo e la psicopatia), trovando risultati per lo più coerenti con le ipotesi più intuitive, tra cui la tendenza dei soggetti più narcisisti ad agire proattivamente nel contesto lavorativo al fine di infittire le relazioni sociali utili a valorizzare l'immagine di sé.

Un ultimo insieme di caratteristiche individuali riguarda il rapporto percepito dal soggetto tra sé e il contesto lavorativo. Ci riferiamo in questo caso all'identificazione del soggetto con l'organizzazione, e a varie forme di impegno (*commitment*), integrazione (*embeddedness*) e affezione per l'organizzazione. Come già visto nel caso del *work engagement* e della motivazione intrinseca, anche in questo caso la situazione positiva percepita dal soggetto (per esempio, in termini di elevata identificazione e *commitment*) produce, secondo la ricerca empirica disponibile, una più chiara tendenza dei soggetti ad attivare comportamenti di *job crafting*.

Un altro insieme di antecedenti riguarda le scelte organizzative, e in particolare l'organizzazione del lavoro. Ad esempio, la complessità delle attività lavorative e la discrezionalità ammessa nello svolgimento dei compiti costituiscono condizioni lavorative che favoriscono i comportamenti di *job crafting*. La ricerca empirica ha studiato anche altre variabili organizzative, tra cui il carico di lavoro, la pressione lavorativa, l'ampiezza delle mansioni, la loro significatività e completezza, con risultati che, seppure con differenze apprezzabili, mostrano in sostanza che laddove le scelte di organizzazione del lavoro posizionano i soggetti in un quadro regolativo molto costrittivo i comportamenti di *job crafting* sono inibiti, mentre il contrario avviene quando tali scelte prevedono margini di discrezionalità significativi. Il punto essenziale

è che le scelte organizzative formali costituiscono condizioni influenti per il diffondersi (o meno) di comportamenti di *job crafting*. Un tema ancora insufficientemente esplorato dal punto di vista empirico è il rapporto tra grado di interdipendenza delle attività e *job crafting*. Alcune evidenze inducono a pensare che la complessità delle interdipendenze possa inibire o favorire il *job crafting* a seconda che il livello di analisi riguardi le azioni di *job crafting* individuali o le azioni di *job crafting* di gruppo; tuttavia, le evidenze non sono ancora conclusive e altri studi sono necessari.

Un tema ampiamente esplorato dagli studi empirici sul *job crafting* riguarda la *leadership*, costruito che, nella sterminata letteratura di riferimento, assume una molteplicità di forme (i cosiddetti stili di *leadership*) e definizioni (spesso, come vedremo nei paragrafi successivi, molto simili). I risultati nel complesso confermano la notevole influenza del modo in cui i *leader* esercitano le loro prerogative nel creare condizioni che favoriscono o inibiscono il *job crafting* dei propri collaboratori, talvolta orientandoli verso specifici tipi di comportamenti. In modo analogo a quanto già visto per le scelte organizzative, tanto più la *leadership* è esercitata in senso restrittivo, tanto meno le condizioni appaiono favorevoli al diffondersi di comportamenti di *job crafting*: al contrario, tanto più i *leader* creano condizioni orientate al coinvolgimento, al dialogo, al supporto, all'apprendimento, e a valorizzare le individualità, tanto più i collaboratori appaiono incoraggiati ad assumere iniziativa e ad agire proattivamente.

Infine, le politiche di gestione del personale, nel senso più ampio, possono a loro volta creare condizioni influenti sul *job crafting*. In questo caso le ricerche empiriche non offrono ancora risultati sufficientemente solidi, ma già si può notare una certa coerenza con le evidenze disponibili concernenti gli antecedenti individuali e le scelte organizzative: laddove, per esempio, le politiche di gestione delle persone sono orientate a generare elevati livelli di identificazione, impegno, partecipazione e apprendimento, si osservano le stesse ripercussioni positive sul *job crafting* sopra delineate; in aggiunta a ciò, la

ricerca mostra che sistemi di valutazione interpretati dai soggetti come accurati tendono a favorire i comportamenti di *job crafting*.

Nei paragrafi successivi, ciascun tema qui brevemente sintetizzato sarà sviluppato in dettaglio, saranno descritti i ragionamenti che hanno guidato gli studi e saranno forniti i riferimenti bibliografici pertinenti.

Gli antecedenti del *job crafting* al livello individuale

I bisogni psicologici

Sin dalla prima stipulazione del concetto (Wrzesniewski, Dutton, 2001), il *job crafting* fu descritto come un comportamento proattivo posto in essere al fine di soddisfare bisogni psicologici individuali. Come si è già ricordato nel primo capitolo, le autrici identificarono tre principali bisogni all'origine dei comportamenti di *job crafting*: il bisogno di affermare il proprio controllo sull'attività svolta (*need for control*), di sentirsi connessi ad altri in un contesto di relazioni sociali (*need for human connection*) e di sviluppare un'immagine positiva di sé (*need for positive self-image*). L'ipotesi era allineata ad altre proposte teoriche avanzate nell'ambito della letteratura precedente sulla proattività e che trova riscontri empirici negli anni successivi. Ad esempio, evidenze in tal senso emergono da uno studio di Niessen *et al.* (2016) che segnala una relazione positiva tra *need for positive self-image* e *job crafting*: gli individui più sensibili al bisogno di creare un'immagine positiva di sé sono più propensi ad attivarsi in comportamenti di *job crafting* e, più specificamente, ad agire al fine di modificare i confini sociali e cognitivi del proprio lavoro. Ciò appare in linea con le teorie dell'autovalorizzazione (Bindl *et al.*, 2019) e dell'autovalutazione (Porter, 1996).

Il contributo di Bindl *et al.* (2019) aggiunge nuovi elementi di conoscenza sulla relazione tra bisogni psicologici e *job crafting*. Sulla base della influente teoria della auto-determinazione (*self-determination theory*) di Deci e Ryan (1985), i ricercatori propongono che i bisogni di competenza, di autonomia e di relazione con altri (*need for autonomy, relatedness, competence*) possono essere soddisfatti attraverso azioni *job crafting*. Attraverso una ricerca articolata su più

studi, gli autori mostrano che chi avverte un elevato bisogno di relazioni è portato ad agire attraverso iniziative di *job crafting* orientate a infittire e a migliorare la rete e la qualità dei rapporti interpersonali (sia preservando i rapporti positivi, sia arginando i negativi). Analogamente, la ricerca evidenzia che il bisogno di competenza porta i soggetti ad attivare comportamenti di *job crafting* finalizzati a creare situazioni lavorative che favoriscono l'apprendimento di nuove conoscenze e che valorizzano abilità già sviluppate. Infine, il bisogno di autonomia induce i soggetti ad attivare azioni di *job crafting* orientate a modificare la struttura dei compiti, principalmente attraverso l'incremento di attività lavorative che enfatizzano il senso di controllo sulle proprie responsabilità (Bindl *et al.*, 2019). È interessante osservare che tutti e tre i bisogni citati nello studio inducono comunque i soggetti ad attivare il *job crafting* di tipo cognitivo, ossia sforzi di reinterpretazione e ricostruzione di significato del proprio lavoro, anche quando le azioni tangibili di *job crafting* (trasformazione delle attività o delle relazioni) sono impedito o comunque non possibili: in altre parole, modificare proattivamente il modo in cui si interpreta il proprio lavoro rappresenta, secondo gli autori, una strategia utile al soddisfacimento di bisogni che non possono essere soddisfatti in altri modi (Bindl *et al.*, 2019).

Il senso di auto-efficacia

La frustrazione di un bisogno psicologico fondamentale non è l'unico processo motivazionale che induce i soggetti ad attivare comportamenti di *job crafting*. Anche il senso di auto-efficacia, in senso lato, e di auto-efficacia riferita specificamente all'ampiezza del ruolo lavorativo (*self-efficacy* e *role breadth self-efficacy*) rivestono un ruolo simile (Tims *et al.*, 2014). Ciò non sorprende, in quanto una lunga tradizione di studi ha mostrato l'importanza del senso di auto-efficacia in rapporto all'iniziativa individuale sul lavoro (Speier, Frese, 1997) e ad altri comportamenti proattivi tesi a modificare elementi dell'organizzazione del lavoro, ad esempio i comportamenti di *taking charge*, cioè di assunzione proattiva di responsabilità (Morrison, Phelps, 1999).

Le ragioni per le quali l'auto-efficacia può incoraggiare il *job crafting* sono molteplici. In linea generale, chi ha più fiducia nelle proprie capacità è maggiormente disposto ad accettare l'incertezza che tipicamente accompagna azioni innovative o alternative alle indicazioni dei dirigenti: la percezione di possedere le capacità adeguate ad operare con successo, infatti, incrementa le aspettative di riuscita. Il senso di auto-efficacia, inoltre, migliora la persistenza e riduce la fatica percepita: questo permette di ricercare con più energia, anche in situazioni difficili, soluzioni innovative per fronteggiare problemi e ostacoli (Tims *et al.*, 2014). Alcuni studi approfondiscono questi aspetti indagando la relazione tra *role breadth self-efficacy* e *job crafting*. Il concetto di *role breadth self-efficacy* è più specifico rispetto alla generica idea di auto-efficacia, in quanto incapsula la percezione di poter svolgere efficacemente attività ulteriori alle attività specificatamente previste nell'ambito del proprio ruolo; in quanto tale, la sua presenza può incoraggiare azioni tese a suggerire miglioramenti (Axtell *et al.*, 2000) e ad affrontare proattivamente problemi sul lavoro (Parker *et al.*, 2006). Si tratta dunque di un concetto derivato dalla *self-efficacy* introdotta da Bandura (1977), ma è più adatto a cogliere le dinamiche del comportamento proattivo al lavoro perché riguarda proprio le aspettative di auto-efficacia che superano i confini del ruolo o della mansione attribuita e predeterminata (Fuller, Marler, 2009; Strauss *et al.*, 2009; Bindl, Parker, 2010; Den Hartog, Belschak, 2012). Attraverso uno studio nel settore della grande distribuzione, Berdicchia e Masino (2017) trovano una relazione positiva tra *role breadth self-efficacy* e *job crafting*: secondo gli autori, un elevato senso di auto-efficacia riferito all'ampiezza del ruolo incoraggia iniziative di *job crafting* tese a sviluppare conoscenze e ad acquisire risorse utili per la propria attività lavorativa. Una spiegazione possibile è che un più sviluppato senso di auto-efficacia, intesa nel modo specifico sopra precisato, aumenta sia la percezione di saper cercare e poi sfruttare positivamente le opportunità di apprendimento e crescita personale, sia la fiducia circa la capacità di utilizzo delle nuove risorse acquisite. Inoltre, la convinzione di poter affrontare con successo le sfide che il

lavoro pone può ridurre il timore di sanzioni per eventuali fallimenti di iniziative discrezionali non strettamente conformi alle prescrizioni del ruolo.

Il work engagement

Un'altra importante leva motivazionale per il *job crafting* è da ricercarsi nel *work engagement*. Questo concetto, ampiamente diffuso nella letteratura organizzativa, è definito come uno stato affettivo-motivazionale di appagamento connesso al lavoro, caratterizzato da tre elementi: vigore, dedizione e assorbimento (Schaufeli *et al.*, 2002). Il vigore si riferisce all'energia, alla perseveranza e alla resistenza mentale; la dedizione descrive una condizione di coinvolgimento nel lavoro associata alla sua importanza percepita, a un senso di ispirazione, di sfida e di orgoglio; l'assorbimento, infine, indica uno stato di concentrazione e attenzione che porta a sentirsi completamente assorti nell'attività.

Sono numerosi gli studi che mostrano la relazione positiva tra il *work engagement* e la *performance* (prestazione lavorativa), il *commitment* (l'impegno), la proattività (Sonnentag, 2003; Christian *et al.*, 2011) e il *job crafting* (Lu *et al.*, 2014). Basandosi sull'idea che lavoratori caratterizzati da elevato *work engagement* esercitano più impegno sul lavoro in quanto vedono il lavoro come piacevole e significativo, Lu *et al.* (2014) trovano che tale stato affettivo-motivazionale induce comportamenti di *job crafting* finalizzati a estendere i confini dell'attività svolta e i confini relazionali nel contesto lavorativo.

A conclusioni simili giungono Hakanen *et al.* (2008), i quali riscontrano peraltro anche una relazione negativa tra *work engagement* e iniziative di *job crafting* tese a ridurre le attività ostacolanti. Quest'ultimo è un risultato interessante, e può essere spiegato in due modi. Da un lato, chi si trova in uno stato di elevato *work engagement* possiede maggior vigore ed energia per fronteggiare con tenacia lo *stress*, ed è quindi in grado di persistere anche di fronte ad obiettivi difficilmente raggiungibili (Hakanen *et al.*, 2018); d'altro lato, la più elevata disponibilità di risorse tipicamente a disposizione di chi vive il proprio lavoro in una condizione di elevato *engagement* favorisce una rilettura

delle attività potenzialmente ostacolanti in termini di sfide piuttosto che come minacce.

Uno studio di Zeijen *et al.* (2018) propone che le logiche attraverso cui il *work engagement* è associato al *job crafting* riguardano la capacità di *self-management*. Questo concetto descrive la capacità di trovare la motivazione e le strategie necessarie per ottenere i risultati desiderati (Manz, Sims, 1980). Tali strategie comprendono sia la gestione delle emozioni, sia il controllo delle azioni, e riguardano l'abilità di ridefinire i propri obiettivi (*self-goal setting*) e di monitorare attentamente il proprio comportamento (*self-observation*). La definizione degli obiettivi rinforza la motivazione, la persistenza e la tenacia con la quale ci si impegna a raggiungere i risultati desiderati; osservare attentamente le proprie azioni e gli esiti che ne derivano aiuta a raccogliere informazioni per migliorare la valutazione delle proprie scelte. In corrispondenza di livelli crescenti di *work engagement* i lavoratori diventano sia più propensi a rivisitare la natura degli obiettivi perseguiti al fine di renderli più coerenti con le preferenze e le abilità soggettive, sia più riflessivi e attenti a valutare l'adeguatezza del proprio comportamento (e quello altrui); queste circostanze, secondo lo studio sopra citato, favoriscono la propensione dei soggetti ad attivare iniziative di *job crafting*.

Motivazioni estrinseche e intrinseche

Anche se i comportamenti proattivi sono più spesso associati a caratteristiche intrinseche dell'individuo (come i bisogni, l'auto-efficacia e l'*engagement*), la letteratura ha esplorato anche l'influenza di processi motivazionali di origine estrinseca. Per esempio, i lavoratori potrebbero percepire la pressione sociale da parte dei colleghi (o dei dirigenti) ad agire proattivamente. In tale circostanza, l'iniziativa non sarebbe alimentata dal senso di volizione e di autodeterminazione (tipici della motivazione intrinseca) ma da processi di identificazione e introiezione di valori e obiettivi di terzi o, ancora più direttamente, dal desiderio di ottenere premi e incentivi di natura estrinseca. Non è infrequente, infatti, che nei contesti lavorativi si agisca

proattivamente per ottenere incentivi economici. I risultati di diverse ricerche confermano tale asserzione. Nella letteratura sui comportamenti di cittadinanza organizzativa, Marinova *et al.* (2010) trovano, per l'appunto, che i lavoratori agiscono proattivamente per ottenere premi, promozioni o aumenti di retribuzione. Risultati simili emergono dalla ricerca sul *feed-back seeking* (Morrison, Bies, 1991), cioè i comportamenti proattivi finalizzati a ottenere riscontri informativi sulle proprie prestazioni. Il *job crafting* non fa eccezione. Alcune evidenze in tal senso emergono da uno studio di Zeijen *et al.* (2018) svolto presso numerose organizzazioni in diversi settori, nel quale è esplorato il rapporto tra *workaholism* e *job crafting*.

Il *workaholism* riflette la tendenza a lavorare eccessivamente, in modo compulsivo e ossessivo (Schaufeli *et al.*, 2009). Sebbene non possano essere completamente escluse ragioni intrinseche a monte di tale comportamento (Van den Broeck *et al.*, 2011), il *workaholism* può essere sospinto anche da motivazioni estrinseche e introiettate (Stoeber *et al.*, 2013). La tendenza a lavorare in modo eccessivo e compulsivo può infatti essere rafforzata da stimoli come il desiderio di conseguire prestigio, ammirazione da parte di colleghi e supervisori (Spence, Robbins, 1992), promozioni e riconoscimenti economici e tangibili di vario tipo (Porter, 1996), di evitare coinvolgimenti extra-lavorativi spiacevoli (Aziz, Zickar, 2006), di accrescere la propria autostima o ridurre i sensi di colpa, vergogna o ansia (Porter, 1996) o di apparire come perfezionisti (Burke, 1999).

Nella proposta di Russell (2003), il *workaholism* descrive uno stato affettivo spiacevole che vede il lavoratore dedicare molto impegno ed energia alle attività lavorative (alta attivazione) ma con scarsa soddisfazione (basso piacere). Al contrario del *work engagement*, caratterizzato da alta attivazione e alto piacere, il *workaholism* è sovente correlato con un cattivo stato di salute personale e con esaurimento psicologico (Ng *et al.*, 2007).

Il *workaholism* può accompagnare il *job crafting* in vari modi. Per esempio, la pulsione a lavorare con ritmi molto intensi porta a comportamenti di *job crafting* orientati sia a ricercare conoscenze e altre risorse in grado di attenuare la fatica degli eccessivi carichi lavorativi, sia ad accrescere, spesso in modo

esagerato, i progetti e le attività sfidanti (Hakanen *et al.*, 2018). Ancora, la modifica proattiva della rete di relazioni lavorative può avvenire (eccezionalmente) quando il soggetto ritiene tali aspetti strumentali alle proprie *performance* (ad esempio, sollecitando *feedback* dal proprio supervisore) e quando i suggerimenti e i consigli ricevuti offrono più opportunità di incrementare ulteriormente la mole di lavoro (Zeijen *et al.*, 2018). Generalmente, tuttavia, il *workaholism* non favorisce lo sviluppo di relazioni sociali e interpersonali sul lavoro; al contrario, esso può generare ostilità da parte dei colleghi (Scott *et al.*, 1997) e diffidenza (Porter, 1996). In una ricerca che coinvolse 1877 soggetti, Hakanen *et al.* (2018) trovano infatti che il *workaholism* non mostra alcuna relazione con azioni di *job crafting* tese ad incrementare le risorse sociali. Tale risultato porta gli autori a concludere che quand'anche i lavoratori "workaholici" avessero bisogno di più risorse sociali, in casi rari scelgono di accrescerle proattivamente attraverso il *job crafting* (Hakanen *et al.*, 2018).

Il variegato ruolo della motivazione intrinseca ed estrinseca (*intrinsic / extrinsic motivation*) rispetto al *job crafting* è approfondito da Berdicchia *et al.* (2022), i quali mostrano come certe iniziative di *job crafting* possano essere perseguite anche al fine di ottenere più consistenti incentivi e premi. In particolare, gli autori evidenziano, da un lato, che la motivazione estrinseca può spiegare specifiche azioni di *job crafting* orientate a ridurre il perimetro del lavoro attraverso l'eliminazione di attività giudicate non funzionali a raggiungere migliori *performance* (e quindi a ottenere più elevati incentivi), d'altro lato trovano che la motivazione intrinseca favorisce le forme espansive di *job crafting*.

Temperamento e atteggiamenti

Una varietà di caratteristiche psicologiche individuali sono state studiate in rapporto al *job crafting*. La rilevanza di questi aspetti è implicita nel concetto stesso di *job crafting*, che è definito come insieme di comportamenti finalizzati a plasmare il lavoro in modo coerente con preferenze soggettive, interessi e valori

individuali personali. Un'importante ricerca in questa direzione è sviluppata da Bipp e Demerouti (2015). Gli autori si basano sulla teoria del temperamento di Elliot e Thrash (Elliot, Thrash, 2002; Elliot, 2006; Elliot, Thrash, 2010) e studiano come il temperamento, articolato in due tipi, l'*approach temperament* e l'*avoidance temperament*, influenza il *job crafting*. Il temperamento influisce sulle scelte degli obiettivi e condiziona in modo significativo il comportamento umano (Elliot, Thrash, 2002). *Approach temperament* è definito come la "sensibilità neurologica generale a stimoli positivi (premi), reali o immaginati, accompagnata da una vigilanza percettiva, una reattività affettiva e una predisposizione comportamentale ai medesimi stimoli"⁸ (Elliot, Thrash, 2010: 866); *avoidance temperament*, al contrario, si manifesta attraverso una maggiore sensibilità agli stimoli negativi. Dato un certo temperamento, i comportamenti che un individuo normalmente attiva per perseguire le sue finalità possono essere coerenti con logiche sia di *approach*, sia di *avoidance*; tuttavia, è intuitivo ipotizzare che chi è connotato prevalentemente da un temperamento di tipo *approach* tenda ad adottare azioni espansive di *job crafting*, per esempio, fissando nuovi obiettivi ritenuti significativi e sfidanti, e cercando di incrementare la portata delle proprie responsabilità, assieme al patrimonio di risorse personali (Bipp, Demerouti, 2015). Viceversa, chi è connotato da un temperamento prevalente di tipo *avoidance* mostrerà una predisposizione ad allontanarsi dagli stimoli negativi e per questo manifesterà azioni di *job crafting* orientate a ridurre le attività che più probabilmente possono sfociare in insuccessi, situazioni stressanti o problematiche, tentando in tal modo di rendere il lavoro emotivamente o mentalmente meno intenso ed evitare compiti che possano evidenziare incompetenza ed esporre a giudizi negativi.

A considerazioni non dissimili si giunge facendo riferimento alla teoria del *regulatory focus* di Higgins (Crowe, Higgins, 1997; Higgins *et al.*, 1997; Higgins *et al.*, 2001; Higgins, 2012). L'idea centrale di questa teoria riguarda la distinzione tra due atteggiamenti generali che possono caratterizzare gli individui, influenzandone scelte e comportamenti: il *promotion focus* e il

⁸ Nostra traduzione

prevention focus. I soggetti primariamente caratterizzati da un *promotion focus* si concentrano sulla crescita e si adoperano per aumentare i risultati positivi, cercando di valorizzare speranze, desideri e aspirazioni personali. Al contrario, il *prevention focus* descrive un orientamento teso a ridurre il più possibile i risultati negativi, pur cercando di rispettare doveri, obblighi e responsabilità formali. Questi diversi atteggiamenti sottendono i processi decisionali (Lieberman *et al.*, 1999), orientano verso l'assunzione di rischi (Hamstra *et al.*, 2011) e caratterizzano dunque scelte e azioni dei lavoratori. La ricerca sui comportamenti di cittadinanza organizzativa (Dewett, DeNisi, 2007) e sulla proattività in generale (Grant, Ashford, 2008) hanno spesso fatto ricorso a tale quadro teorico.

Anche la letteratura sul *job crafting* ha proposto riflessioni e studi empirici sul tema. Per esempio, Tims e Bakker (2010) ipotizzano che gli individui con un prevalente atteggiamento di *promotion focus* possano essere più aperti al cambiamento e più propensi a modificare gli aspetti del proprio lavoro per essere più soddisfatti ed efficaci; viceversa, gli autori sostengono che chi assume un atteggiamento di *prevention focus* preferisca non correre rischi e preservare la sicurezza, tutelandosi da eventuali fallimenti. Nel 2015, in una ricerca su 383 individui impiegati in una società di consulenza per il reclutamento, la valutazione e il *coaching*, Brenninkmeijer e Hekkert-Koning (2015) trovano che gli individui orientati al *promotion focus* attivano comportamenti di *job crafting* finalizzati a incrementare le attività che possano procurare senso di sfida, di crescita, e le risorse a disposizione; i soggetti orientati al *prevention focus*, al contrario, attivano comportamenti di *job crafting* finalizzati a ridurre le attività ritenute un ostacolo al conseguimento degli obiettivi preposti e agli standard di prestazione prefissati.

Personalità

Varie ricerche hanno esplorato il rapporto tra *job crafting* e i tratti della personalità dei soggetti. Alcuni studi mostrano che la *coscienziosità*, uno dei cinque tratti della personalità nella teoria dei *big five* (la teoria di gran lunga più

utilizzata in psicologia per lo studio della personalità), definita come la tendenza alla autodisciplina e a impegnarsi per ottenere con competenza i risultati prefissati, è associato a comportamenti di *job crafting* volti a incrementare le risorse strutturali e le attività sfidanti (Rudolph *et al.*, 2017). Il tratto della coscienziosità, infatti, è spesso più presente in soggetti con una più elevata etica del lavoro. Se, da un lato, questo tratto può inibire iniziative tese a disattendere o modificare le prescrizioni lavorative ricevute senza un previo consenso da parte dei dirigenti, d'altro lato la volontà di contribuire nel migliore dei modi alle finalità dell'organizzazione rafforza la volontà di sviluppare nuove competenze e impegnarsi con energia e propositività verso nuove responsabilità (Rudolph *et al.*, 2017).

Associazioni simili sono state rilevate anche per quanto riguarda altri tratti della personalità individuati dalla teoria dei *big five*, tra cui l'estroversione, il neuroticismo, la *openness* (apertura e disponibilità a nuove esperienze) e la *agreeableness* (orientamento all'armonia dei rapporti interpersonali) i quali, per motivi diversi, predispongono verso diversi comportamenti di *job crafting*. I lavoratori estroversi, ad esempio, guidati da una consistente dose di energia, entusiasmo e socialità, tendono ad agire proattivamente al fine di costruire nuove relazioni sul lavoro (Rudolph *et al.*, 2017; Gori *et al.*, 2021). Anche la *openness*, predisponendo alla flessibilità, al cambiamento, all'innovazione e alle nuove esperienze, è associata a comportamenti espansivi di *job crafting* (Rudolph *et al.*, 2017). La *agreeableness*, d'altro canto, è associata positivamente a tutte le dimensioni del *job crafting* proposte da Tims e Bakker (2010), mentre il neuroticismo è associato a comportamenti di *job crafting* finalizzati a ridurre le attività ostacolanti (il che sembra suggerire che i soggetti meno stabili emotivamente mostrano una maggiore sensibilità a situazioni problematiche); lo stesso tratto è invece negativamente associato a comportamenti di *job crafting* volti a estendere risorse strutturali e attività sfidanti. Altre ricerche confermano che le persone con più elevato neuroticismo tendono a evitare azioni di *job crafting* finalizzate a cercare nuove sfide per le quali è richiesta una più elevata assunzione di responsabilità (Roczniewska, Bakker, 2016).

Anche gli studi sulla *proactive personality* (personalità proattiva) sono rilevanti, in modo che può apparire persino tautologico, per la comprensione dei comportamenti di *job crafting* (Bakker *et al.*, 2012). Più di due decenni di ricerche evidenziano come le persone caratterizzate da tale tratto sono inclini a intervenire attivamente nell'ambiente di lavoro nel quale sono inserite, individuando le opportunità di cambiamento, sviluppo e miglioramento (Crant, 2000). La personalità proattiva è associata a comportamenti di cittadinanza organizzativa, a più elevate *performance* lavorative (Greguras, Diefendorff, 2010), e a iniziative volte a migliorare la propria carriera e a innovare (Seibert *et al.*, 2001a). Gli individui con personalità proattiva si impegnano inoltre a creare condizioni lavorative favorevoli, nelle quali capacità e bisogni personali siano rispettivamente valorizzate e soddisfatti appieno. A conferma di ciò, Bakker *et al.* (2012) ipotizzano e riscontrano empiricamente una relazione positiva tra la personalità proattiva e le diverse forme espansive di *job crafting*. In uno studio longitudinale, Li *et al.* (2020a) offrono ulteriore supporto empirico a tale ipotesi.

Gli studi sui tratti della personalità svelano anche che il *job crafting* può essere animato da obiettivi non necessariamente coerenti con le finalità organizzative. Lo evidenzia una ricerca multi-studio di Roczniowska e Bakker (2016) volta ad approfondire, per la prima volta, il ruolo che il lato oscuro della personalità può assumere in rapporto al *job crafting*. L'importanza di studiare tali caratteristiche personali nei contesti di lavoro è stata in passato espressa a più voci - per una meta-analisi si veda O'Boyle *et al.* (2012) - anche in considerazione delle possibili conseguenze negative riguardanti, per esempio, il clima sociale nei gruppi di lavoro, il benessere, le prestazioni proprie e dei colleghi. Più specificamente, facciamo riferimento alla cosiddetta *dark triad* (la triade oscura), ossia l'insieme di tratti della personalità socialmente non desiderabili quali il narcisismo, la psicopatia e il machiavellismo (*machiavellianism, narcissism, and psychopathy*), i quali caratterizzano soggetti che mirano a raggiungere obiettivi personali trascurando (o a scapito di) finalità sociali o collettive. Tali individui in genere tendono ad attribuire a se stessi una importanza eccessiva, necessitano e ricercano ammirazione, adottano

comportamenti finalizzati ad attirare l'attenzione, non provano preoccupazione per gli altri e per le norme sociali condivise anche quanto le loro azioni danneggiano gli altri, credono nell'efficacia della manipolazione, hanno una visione cinica della natura umana e condividono una visione morale secondo la quale il fine giustifica i mezzi (O'Boyle *et al.*, 2012). La ricerca di Roczniowska e Bakker (2016) mostra risultati variegati, ma complessivamente coerenti con la specifica natura dei tratti indagati.

Da un lato, il narcisismo è associato a comportamenti di *job crafting* finalizzati a infittire le relazioni e gli scambi sociali: ricevere riscontri e *feedback* può essere funzionale ad appagare il bisogno di ammirazione e amor proprio. In aggiunta, i narcisisti mostrano una tendenza a incrementare le attività sfidanti e a ridurre le attività ostacolanti: anche queste azioni di *job crafting* sono coerenti con la loro propensione a ricercare condizioni in grado di evidenziare il successo al fine di nutrire il proprio ego. La psicopatia, d'altro lato, è caratterizzata da azioni di *job crafting* finalizzate a una forte riduzione delle occasioni di scambio e di interazione con gli altri, inducendo a un ridimensionamento del perimetro delle relazioni instaurate sul lavoro. Il machiavellismo, infine, non mostra associazioni significative con il *job crafting*: la presenza di tale tratto dovrebbe scoraggiare qualsiasi comportamento proattivo che porti a consumare tempo o risorse aggiuntive (come appunto il *job crafting* di tipo espansivo); tuttavia, il risultato neutro emerso dagli studi sul tema può essere spiegato dal tentativo dei partecipanti alla ricerca di rispondere alle domande degli studiosi in modo da proteggere l'immagine di sé (Roczniowska, Bakker, 2016).

Identificazione e commitment

Tra gli aspetti individuali associati al *job crafting* deve essere considerato anche il rapporto percepito dal soggetto tra sé e il contesto lavorativo. L'esempio più rilevante proviene da una ricerca svolta in Cina nel settore manifatturiero, in cui Qi *et al.* (2014) esplorano l'influenza di variabili quali la *organizational embeddedness* e l'*affective commitment* sui comportamenti di *job*

crafting. Il concetto di *embeddedness* cattura le ragioni per le quali le persone scelgono di rimanere nel loro posto di lavoro (Mitchell *et al.*, 2001), ragioni principalmente associate allo sviluppo di un senso di appartenenza e radicamento nel sistema sociale in cui lavorano. Sono diversi gli elementi che alimentano tale percezione, tra cui: a) il fatto che gli individui sviluppano legami affettivi o comunque connessioni con altre persone e/o attività nel contesto organizzativo; b) la coerenza tra valori e obiettivi individuali e organizzativi; c) la percezione di sacrificio o rinuncia a benefici materiali e/o psicologici che si perderebbero lasciando l'organizzazione. I soggetti che stabiliscono legami sociali solidi e si identificano con la missione e la cultura organizzativa adottano in genere comportamenti desiderabili e utili per l'organizzazione, spesso di natura proattiva (Ng, Feldman, 2010; Avey *et al.*, 2015). Qi *et al.* (2014) trovano, infatti, che coloro i quali sviluppano un più forte senso di radicamento e di *embeddedness* nell'organizzazione sono maggiormente propensi a modificare il proprio lavoro attivando comportamenti di *job crafting* finalizzati a migliorare il loro contributo ai risultati organizzativi.

A conclusioni simili si giunge osservando la relazione tra *affective commitment* e *job crafting*. Il *commitment* verso l'organizzazione è generalmente inteso come il rapporto psicologico positivo che si consolida tra un lavoratore e l'organizzazione di appartenenza (Meyer *et al.*, 2002). Nella letteratura *mainstream* si usa distinguere tra *affective*, *normative* e *continuance commitment* (Meyer, Allen, 1991). La prima componente riguarda il legame emotivo e affettivo avvertito dal soggetto nei confronti dell'organizzazione, che spesso porta a un desiderio di rimanere parte dell'impresa e di condividere gli obiettivi organizzativi. La seconda componente si riferisce al senso di lealtà, che può sfociare in un obbligo morale avvertito verso la propria impresa. La terza componente si riferisce alla scelta di un lavoratore di rimanere in un'organizzazione sulla base di un calcolo costi-benefici. Qi *et al.* (2014) trovano una relazione positiva tra *job crafting* e *affective commitment*, risultato interpretabile alla luce del fatto che quest'ultimo si accompagna a stati affettivi positivi, i quali favoriscono l'iniziativa personale (Parker *et al.*, 2010), i

comportamenti spontanei e innovativi (George, 1990) e la motivazione a porsi obiettivi più difficili e stimolanti (Ilies, Judge, 2005). In aggiunta, *l'affective commitment* comporta un attaccamento psicologico all'organizzazione che spesso incoraggia la volontà di contribuire genuinamente nel modo migliore possibile, aumentando gli sforzi compiuti (Strauss *et al.*, 2009) e favorendo al contempo l'identificazione con la missione e i valori condivisi (Meyer *et al.*, 1993; Bentein *et al.*, 2002).

Il rapporto tra identificazione (*identification*) e *job crafting* è specifico oggetto di indagine di una ricerca condotta da Sameer e Priyadarshi (2021) presso un'azienda pubblica operante nel settore dell'energia in India, nella quale furono coinvolti 433 lavoratori. Il concetto di identificazione organizzativa descrive il fatto che i soggetti vedono l'organizzazione nella quale sono impiegati come parte della propria identità (Ashforth *et al.*, 2008). In genere, un elevato senso di identificazione porta a essere più produttivi e propensi a operare per il bene dell'organizzazione (Vandenberg, Lance, 1992), anche in virtù del senso di orgoglio di sentirsi parte di una comunità di cui si approvano valori e finalità di fondo. Sulla base di questi presupposti, Sameer e Priyadarshi (2021) ipotizzano e riscontrano una relazione positiva tra *organizational identification* e forme espansive di *job crafting* (*promotion-focused job crafting*). Tale risultato appare coerente con l'idea che un forte senso di identificazione può consolidare un rapporto di reciprocità tra organizzazione e lavoratori rendendo disponibili risorse e opportunità di crescita e sviluppo. Tali elementi sarebbero alla base di iniziative di *job crafting* volte ad acquisire nuove risorse e a fronteggiare nuove richieste lavorative. Contrariamente a quanto ipotizzato, tuttavia, dalla ricerca emerge anche una relazione positiva tra *organizational identification* e *prevention-focused job crafting*, cioè la forma di *job crafting* orientata, tramite la riduzione delle richieste ostacolanti, alla prevenzione di esiti negativi. Questa evidenza porta gli autori a concludere che un elevato senso di identificazione può ridurre la percezione del rischio di sanzioni, e questo può incoraggiare comportamenti di *job crafting* volti appunto a ridurre le attività e le richieste ostacolanti.

Antecedenti del *job crafting*: scelte di organizzazione del lavoro*Complessità e discrezionalità dei compiti*

Il rapporto tra le scelte di progettazione e organizzazione del lavoro e il *job crafting* merita di essere esaminato con attenzione. L'influenza della dimensione progettuale del lavoro sui comportamenti dei soggetti è un tema classico della disciplina, affrontato in particolare (ma non solo) dagli autori che hanno proposto logiche di organizzazione del lavoro cercando di tenere conto, per l'appunto, di come le stesse logiche progettuali possano poi essere interpretate e agite, nella pratica quotidiana, dai soggetti che ne sono destinatari (Hackman, Oldham, 1980; LePine *et al.*, 2005; Grant, Parker, 2009; Oldham, Hackman, 2010; Grant *et al.*, 2011). Persino la logica taylorista non prescinde da ciò: il taylorismo si fonda, infatti, sull'idea di poter contenere (o, ancora meglio, azzerare) la discrezionalità delle persone grazie all'utilizzo di mansioni rigidamente predefinite e incentivi economici collegati alla produttività.

Alcune evidenze empiriche sul rapporto tra caratteristiche del lavoro e *job crafting* sono osservate già nel 2006 da Ghitulescu (Ghitulescu, 2006), il quale mostra che lo svolgimento di compiti complessi e discrezionali (*task complexity* e *task discretion*) incoraggia forme di *job crafting* orientate a modificare i confini cognitivi e relazionali del lavoro. Nella proposta dell'autrice, la complessità dei compiti è definita come un insieme di caratteristiche riguardanti sia la lunghezza del tempo necessario a cercare e acquisire informazioni per lo svolgimento dell'attività, sia la difficile prevedibilità degli esiti del lavoro, sia l'elevato numero di eccezioni che si presentano durante lo svolgimento dei compiti, sia le difficoltà di coordinamento con i colleghi (Ghitulescu, 2006). La complessità, così definita, aumenta la probabilità di incorrere in imprevisti che comportano la necessità di modificare le strategie operative, le abilità necessarie, le azioni da svolgere, le modalità di interazione con altre persone o anche gli obiettivi da perseguire. Quando l'incertezza aumenta, i soggetti sono maggiormente indotti a ripensare in modo critico ai propri processi di lavoro, e quindi ad agire proattivamente.

Similmente, quando la progettazione delle mansioni prevede (ed esige) formalmente l'esercizio di discrezionalità da parte dei soggetti (*task discretion*), la propensione verso comportamenti di *job crafting* aumenta. Queste mansioni discrezionali, infatti, se confrontate con contesti di lavoro rigidamente eteroregolati di stampo tayloristico, forniscono agli individui più opportunità di perseguire le proprie preferenze durante lo svolgimento dei compiti, e dunque di modificare gli elementi del lavoro in modo coerente con le proprie capacità e le proprie conoscenze. La presenza di discrezionalità formalmente richiesta promuove dunque la sperimentazione di nuove modalità di esecuzione (Leana *et al.*, 2009), sia consentendo la selezione di risorse e mezzi ritenuti adeguati al raggiungimento degli obiettivi preposti, sia facilitando iniziative di *job crafting* tese a costruire un tessuto relazionale personalizzato a supporto dei fini perseguiti (Ghitulescu, 2006).

Altri autori hanno studiato il rapporto tra il *job crafting* e la discrezionalità richiesta, cioè intrinseca alla progettazione del lavoro, spesso indicata con l'espressione *work autonomy*⁹ (Petrou *et al.*, 2012). Wrzesniewski e Dutton (2001), nel loro quadro teorico, propongono che il carattere discrezionale delle mansioni costituisca uno degli elementi contestuali più importanti al fine di comprendere le dinamiche di *job crafting*, in quanto tale circostanza apre spazi d'azione che le persone possono sfruttare per plasmare il loro lavoro rispetto a contenuti, confini relazionali e cognitivi. La possibilità formalmente riconosciuta e richiesta di decidere e agire in modo discrezionale lascia dunque margini per la personalizzazione, anche se parziale, di elementi del lavoro in accordo con le proprie preferenze, i propri valori, le motivazioni e le aspettative personali (Tims, Bakker, 2010), e dunque facilita comportamenti di *job crafting*.

Se, da un lato, appare intuitivo (quasi tautologico) che mansioni caratterizzate da più elevata discrezionalità possano facilitare le iniziative

⁹ In questo caso, preferiamo tradurre *work autonomy* con *discrezionalità* (analogamente alla traduzione di *task discretion*), anziché con *autonomia*: nella letteratura di *mainstream* i due concetti sono sostanzialmente analoghi.

proattive di modifica del proprio lavoro, d'altro lato va osservato che le azioni di *job crafting* non riflettono necessariamente il grado di discrezionalità formalmente concesso e riconosciuto ai soggetti, in relazione a specifiche attività e mansioni. In altre parole, non c'è una corrispondenza precisa tra discrezionalità formalmente richiesta e propensione al *job crafting*. Si trovano, per esempio, circostanze in cui i soggetti, pur formalmente coinvolti in attività di lavoro a bassa discrezionalità richiesta, cercano e trovano spazi per modificare proattivamente il proprio lavoro in modi che sono percepiti, dai soggetti stessi, come significativi (Berg *et al.*, 2010b). Al contrario, può accadere che soggetti in posizioni e ruoli altamente discrezionali percepiscano il peso delle responsabilità come un freno alla scelta, pur possibile, di modificare proattivamente e significativamente il proprio lavoro (Berg *et al.*, 2010b).

Infine, va anche osservato che la presenza di maggiore o minore discrezionalità richiesta influenza i comportamenti di *job crafting* in modo condizionato da altri elementi progettuali del lavoro. Ad esempio, la discrezionalità richiesta può indurre in modo più evidente comportamenti di *job crafting* in presenza di elevati carichi lavorativi (*workload*) (Vanbelle *et al.*, 2017) o in condizioni di elevata pressione percepita (*work pressure*) (Petrou *et al.*, 2012). La presenza combinata di richieste di sforzo significative¹⁰ (per esempio, carichi e pressione) e di elevata discrezionalità richiesta può consentire lo sviluppo di un ambiente lavorativo fertile per la crescita, l'apprendimento e il senso di auto-determinazione (*active jobs*) (Karasek, 1979; Karasek, Theorell, 1990), condizioni che appaiono favorevoli alla diffusione di comportamenti di *job crafting*. Al contrario, anche se è plausibile che il confrontarsi con un lavoro molto impegnativo possa, di per sé, indurre ad azioni proattive di trasformazione del proprio lavoro per migliorare la probabilità di affrontare con successo le proprie responsabilità (Fritz, Sonnentag, 2009), eccessivi vincoli eteronomi riguardanti logiche, metodi e tempi di svolgimento possono diminuire le opportunità di gestire più efficacemente le proprie attività,

¹⁰ È bene notare che richieste di sforzo più elevato non coincidono necessariamente con richieste eccessive rispetto alle risorse possedute.

favorendo elevati livelli di stress nel lungo periodo. Dunque, nel complesso, la presenza di spazi discrezionali riguardanti l'organizzazione del proprio lavoro sembra costituire un elemento contestuale rilevante per la comprensione dei comportamenti di *job crafting*.

Altre caratteristiche delle mansioni

Un altro elemento di progettazione del lavoro utile a interpretare i comportamenti di *job crafting* riguarda la varietà delle abilità richieste per lo svolgimento delle attività lavorative (*skill variety*) (Kim *et al.*, 2019; Li *et al.*, 2020b). Secondo gli autori, occuparsi di un gamma di attività che consente o richiede di mobilitare competenze eterogenee riduce la monotonia, espone a nuove esperienze e a stimoli per l'apprendimento. Questo tende a rendere i soggetti più consapevoli delle opportunità di modificare proattivamente e personalizzare il proprio lavoro, e più capaci di metterle in atto.

A considerazioni simili sono giunti Berdicchia *et al.* (2016) in uno studio nel settore della grande distribuzione riguardante il rapporto tra *job crafting* e *job enlargement*, termine con il quale si indica una classica modalità di progettazione del lavoro orientata ad aumentare lo spettro delle attività lavorative richieste ai soggetti. Gli autori hanno trovato che le situazioni in cui le mansioni sono più variegata (*job enlargement* più elevato) tendono ad essere associate a comportamenti di *job crafting* orientati a modificare gli aspetti sociali e relazionali del lavoro e ad acquisire, in tal modo, nuove conoscenze e capacità professionali necessarie per affrontare le attività di lavoro.

Esistono altri studi empirici che hanno esplorato il rapporto tra diverse caratteristiche delle mansioni progettate e il *job crafting*. Ad esempio, è stato riscontrato che le circostanze nelle quali i soggetti sono coinvolti in compiti che reputano significativi (*task significance*) (Kim *et al.*, 2019) o in processi di lavoro completi, ossia che consentono ai soggetti di seguire, da monte a valle, produzioni che portano a un risultato ben identificabile (*task identity*) (Kim, Lee, 2016), sono associate a una maggiore propensione da parte dei soggetti a intraprendere iniziative di *job crafting*.

Interdipendenza

Un'altra caratteristica del lavoro spesso studiata in relazione al *job crafting*, pur con risultati eterogenei, riguarda il concetto di interdipendenza. Già nella proposta originaria, Wrzesniewski e Dutton (2001) sostengono che la natura dell'interdipendenza possa influenzare le azioni di *job crafting*.

L'ipotesi sul rapporto tra complessità dell'interdipendenza e *job crafting* è stata empiricamente studiata da Ghitulescu (2006), da Leana *et al.* (2009) e da Niessen *et al.* (2016), ma con risultati inconsistenti.

Si può proporre una duplice riflessione sul tema. Da un lato, si può ipotizzare che quando le attività lavorative svolte da più soggetti sono reciprocamente interdipendenti, in accordo con la tipologia proposta dal classico contributo di Thompson (1967), il coordinamento necessario diventa più complesso, ed è quindi plausibile che se i soggetti sono consapevoli di tale complessità, la percezione di poter disporre di margini per perseguire preferenze e obiettivi personali tramite iniziative di *job crafting* si riduca, ancor più quando il soggetto valuta che trasformazioni del proprio lavoro potrebbero avere ripercussioni negative sul lavoro di colleghi o su obiettivi collettivi.

Tuttavia, lo stesso Thompson (1967) indica che l'interdipendenza reciproca richiede coordinamento per mutuo adattamento, cioè attraverso scelte e azioni non predeterminate da procedure o programmi, ma che implicano valutazioni contestuali di adattamento. Le due tesi possono apparire contraddittorie, ma in realtà insistono su due piani di ragionamento diversi: nel primo caso, la tesi riguarda la riduzione degli spazi disponibili percepiti dai soggetti per azioni auto-determinate (di *job crafting*) che prescindono dalla esigenza di coordinamento; la teoria di Thompson, invece, enfatizza la necessità di comportamenti adattivi specificamente orientati a soddisfare la necessità di coordinamento a fronte di interdipendenze complesse. Un risultato empirico interessante sembra confermare le osservazioni qui proposte, e riguarda processi di *job crafting* collettivo, cioè azioni proattive concordate nell'ambito di gruppi di lavoro. In tal caso, infatti, possono emergere sforzi congiunti, da parte

dei membri del gruppo, tesi a modificare in modo condiviso le attività di lavoro del gruppo, e degli individui nel gruppo. Tali cambiamenti, pensati e agiti di comune accordo, sono sostenuti da conoscenze socializzate tra i membri e da processi di condivisione di significati, di pratiche lavorative e obiettivi che si consolidano attraverso relazioni e azioni finalizzate al coordinamento e dunque alla gestione dell'interdipendenza tra componenti del gruppo (Leana *et al.*, 2009). Si può dire, in questo caso, che il *job crafting* rappresenta proprio una tra le possibilità (non l'unica, ma certamente tra le più interessanti), da parte dei membri del gruppo di lavoro, di attuare la modalità di coordinamento che Thompson (1967) identifica come *mutuo adattamento*. La natura collettiva e collegiale del processo di adattamento proattivo, d'altra parte, può ridurre le remore che possono frenare i soggetti ad agire proattivamente nel caso si rendano conto della presenza di interdipendenze complesse.

Un altro aspetto della questione riguarda gli atteggiamenti individuali in rapporto all'interdipendenza. Dust e Tims (2019) hanno evidenziato che la tolleranza (o la preferenza) per l'interdipendenza è soggettiva, e dunque è utile puntare l'attenzione su come le persone percepiscono questa condizione al fine di comprenderne il rapporto con i comportamenti di *job crafting*. L'idea di fondo è che ogni soggetto tende a manifestare una certa preferenza riguardante le logiche e i metodi di lavoro. Alcuni soggetti sono soddisfatti nel perseguire obiettivi attraverso l'interazione con altre persone e traggono piacere da frequenti scambi di informazioni e connessioni reciproche. Altri, invece, considerano stressanti tali circostanze, e preferiscono situazioni di ridotta interdipendenza con colleghi o altri soggetti nel contesto lavorativo. Sarebbe dunque la differenza tra la preferenza soggettiva e la quantità di interdipendenza intrinseca nel lavoro (differenza che viene chiamata *interdependence misfit*) a spingere soggetti a mettere in atto azioni di *job crafting*. Gli autori focalizzano in particolare l'attenzione sui comportamenti di *job crafting* finalizzati a ridurre gli ostacoli lavorativi (*hindrances*), e trovano che la presenza di *misfit* (cioè differenze positive o negative tra la preferenza soggettiva per l'interdipendenza e il grado oggettivo di interdipendenza della

loro attività con altre) tende ad essere associata a tali comportamenti. Ad esempio, un eccesso di interdipendenza percepita porta i soggetti ad agire proattivamente per ridurre la quantità di attività ostacolanti e quindi ridimensionare l'incertezza e lo stress prodotti dall'interazione con altri. Al contrario, le circostanze in cui i soggetti percepiscono una quantità insufficiente di interdipendenza nel proprio lavoro (in rapporto alla propria preferenza) possono essere vissute come una condizione di isolamento, esclusione e perdita di controllo, e cioè può indurre ad azioni di *job crafting* orientate a preservare risorse da destinare al recupero dallo stress e dal malessere avvertito. Infine, se invece la quantità di interdipendenza percepita rispecchia le preferenze individuali, le persone tendono a sentirsi appagate dal livello di interazione e dalle azioni di coordinamento già poste in essere, e tenderanno a evitare azioni di *job crafting* volte a modificare la situazione lavorativa esistente.

Leadership e supervisione

I rapporti interpersonali che intercorrono nei contesti di lavoro possono influenzare il comportamento proattivo dei soggetti coinvolti in diversi modi (Ashford, Cummings, 1985; Scott, Bruce, 1994; Grant, Ashford, 2008). In primo luogo, le norme di comportamento e le aspettative condivise nell'ambiente di lavoro possono attribuire valore positivo o negativo agli atteggiamenti proattivi, e dunque possono indicare quali comportamenti sono attesi, premiati o disapprovati. In secondo luogo, attraverso l'interazione possono rendersi disponibili (o indisponibili) risorse (per esempio conoscenze, *feedback*, ecc.) e altre forme di supporto (emotivo, materiale) in grado di incoraggiare o ostacolare i comportamenti proattivi. In linea con questi assunti, la ricerca ha esplorato soprattutto il ruolo che l'interazione tra diversi soggetti (*leader*, supervisori, colleghi) può rivestire nel promuovere, o scoraggiare, il *job crafting* (Wang *et al.*, 2020).

Nella letteratura manageriale vi è sempre stata molta attenzione sia alla questione della *leadership*, spesso articolata e concettualizzata in numerosi stili (cioè diverse modalità per lo più stabili attraverso cui le persone interpretano la

propria posizione, o prerogative, di *leadership*), sia a varie forme di supervisione e controllo (Bindl, Parker, 2010). Per esempio, è spesso enfatizzata la capacità, da parte di dirigenti e supervisori, di riconoscere ai collaboratori maggiori spazi di azione, di favorirne una più ampia partecipazione ai processi decisionali, di socializzare informazioni e conoscenze al fine di aiutarli a comprendere quali azioni proattive adottare, nonché di incoraggiarli e supportarli anche emotivamente (Shalley, Gilson, 2004; Parker, Wu, 2014; Panaccio *et al.*, 2015; Wang *et al.*, 2017; Audenaert *et al.*, 2019). Questi elementi sono sintetizzati nel concetto di *empowering leadership*. Si tratta di un profilo di *leadership* caratterizzato da un significativo trasferimento di capacità decisionale dal *leader* verso i collaboratori, i quali sono dunque responsabilizzati su alcune decisioni inerenti al loro lavoro (Ahearne *et al.*, 2005; Kim, Beehr, 2017). Questo profilo o stile di *leadership* comporta una riduzione dell'uso di prescrizioni e autorità gerarchica, e una enfasi su politiche di partecipazione e di delega. Ciò contribuisce a creare un ambiente di lavoro nel quale gli individui possono muoversi nell'ambito di spazi discrezionali più ampi, circostanza che, a sua volta, favorisce la propensione verso comportamenti di *job crafting*, come abbiamo già ricordato nei paragrafi precedenti. Quando un *leader* permette ai propri collaboratori di svolgere il lavoro in modo più flessibile, crescono le opportunità di personalizzare i compiti, i metodi, le tempistiche e gli obiettivi (Wrzesniewski, Dutton, 2001; Leana *et al.*, 2009), e aumenta la loro percezione di autodeterminazione. In uno studio empirico, Kim e Beehr (2017) hanno esaminato gli effetti di questo stile di *leadership* sui comportamenti di *job crafting*, sul benessere e sullo sviluppo professionale di 325 lavoratori. I risultati mostrano che questa forma di *leadership* favorisce comportamenti espansivi di *job crafting*. Ciò è confermato da un'altra ricerca svolta dagli stessi autori (Kim, Beehr, 2019), della durata di 9 mesi, alla quale hanno partecipato lavoratori occupati nel settore dell'industria, dell'educazione, della finanza e della tecnologia in diverse posizioni lavorative (dirigenti, insegnanti, ingegneri).

Anche Thun e Bakker (2018), in una ricerca su 331 lavoratori norvegesi, trovano che la *empowering leadership* è positivamente associata a forme

espansive di *job crafting*, ossia di comportamenti orientati all'incremento di attività sfidanti, di risorse strutturali e di risorse sociali, grazie in particolare agli incoraggiamenti e ai riscontri che i *leader* offrono abitualmente ai collaboratori. Secondo gli autori, ricevere *feedback* costruttivi e supporto permette ai soggetti di acquisire una migliore consapevolezza sulle nuove attività prese proattivamente in carico, li aiuta a valutare gli spazi di azione disponibili e, soprattutto, segnala loro la disponibilità dei *leader* all'ascolto e al confronto. Tutto questo tende ad incoraggiare azioni di *job crafting* volte a estendere e consolidare gli aspetti relazionali del proprio lavoro.

Risultati analoghi emergono dalla ricerca focalizzata su una forma simile di *leadership*, la *employee-oriented leadership* (Lichtenthaler, Fischbach, 2018a), concetto centrato per l'appunto sull'orientamento dei *leader* a fornire supporto strumentale ed emotivo ai propri collaboratori e alla creazione di condizioni di lavoro che favoriscono il benessere alle persone attraverso il soddisfacimento dei bisogni individuali (Tuckey *et al.*, 2012). Anche questo stile di *leadership* può incoraggiare la proattività dei lavoratori (Wu, Parker, 2017). In uno studio empirico, Lichtenthaler e Fischbach (2018a) trovano supporto all'idea che la *employee-oriented leadership* incentivi azioni espansive di *job crafting*.

Analogamente la *servant leadership*, altro stile di *leadership* simile ai precedenti sopra illustrati, è stata studiata quale possibile antecedente di comportamenti di *job crafting* (Bavik *et al.*, 2017). Ciò che distingue (parzialmente) la *servant leadership* dalle forme sopra esaminate è l'attenzione espressa dai *leader* alla crescita e alla piena valorizzazione delle capacità dei propri collaboratori, alla cura costante delle loro necessità e delle loro ambizioni di crescita personale e professionale (Chen *et al.*, 2015), e al tempo stesso atteggiamenti di umiltà e autenticità da parte del *leader* (Van Dierendonck, Nuijten, 2011). Sullo sfondo vi è sempre l'idea che l'aiuto prestato da un *leader* e la sua propensione a farsi carico dei bisogni dei collaboratori possa facilitare i comportamenti positivi e proattivi di quest'ultimi. In particolare, la ricerca mostra che un *servant leader* diviene spesso un riferimento per i propri collaboratori, e questo incoraggia azioni positive di *job crafting* per due ragioni.

In primo luogo, perché è segnalata ai collaboratori un'ampia disponibilità di risorse: se essi realizzano di poter ricevere assistenza nei loro sforzi tesi a sviluppare conoscenza, ad agire discrezionalmente e ad attivare nuove relazioni, saranno più propensi ad assumere iniziativa (Harju *et al.*, 2018). In secondo luogo, spesso il *servant leader* si pone come riferimento da imitare, e ispira i collaboratori attraverso l'esempio e il servizio reso alle finalità collettive. È dunque verosimile che i collaboratori, ispirandosi a tale esempio, cerchino di ampliare il proprio contributo aumentando proattivamente le sfide lavorative (Harju *et al.*, 2018).

Simili risultati riguardano anche la *leadership* inclusiva (*inclusive leadership*) (Guo *et al.*, 2022). La disponibilità del leader a includere nelle decisioni e a valorizzare le idee e i punti di vista dei collaboratori sono i due elementi caratterizzanti di questa forma di *leadership*. Le forme espansive di *job crafting* beneficiano di elementi quali l'incoraggiamento, il senso di appartenenza, di giustizia, di inclusione, l'ascolto e l'apprezzamento di sforzi e idee individuali, tutti aspetti tipici della *leadership* inclusiva. Il leader inclusivo si sforza quindi di promuovere prospettive e modalità eterogenee attraverso la creazione di un ambiente psicologicamente rassicurante e la rimozione di elementi negativi quali barriere, critiche non costruttive e ostacoli alla condivisione di idee e proposte (Nembhard, Edmondson, 2006). L'eterogeneità dei punti di vista è sistematicamente ricercata e incoraggiata, e ciò facilita le iniziative di *job crafting* tese a esplorare nuovi percorsi d'azione alternativi a ciò che è formalizzato o comunque esplicitamente atteso.

A conclusioni simili si giunge nell'ambito di studi e ricerche che si focalizzano su un ulteriore concetto ampiamente utilizzato nella letteratura riguardante la *leadership*, il cosiddetto *LMX* (*leader member exchange*). Questo concetto si sviluppa nell'alveo della *social exchange theory*, e propone l'idea che tra un *leader* e i singoli collaboratori possa svilupparsi nel tempo un rapporto individuale, esclusivo, ispirato da logiche di reciprocità che influenzano attitudini e comportamenti sia del *leader*, sia dei collaboratori (Graen *et al.*, 1982; Graen, Scandura, 1987; Graen, Uhl-Bien, 1995; Gerstner, Day, 1997; Liden *et al.*,

1997). La differenza principale di questo costrutto, rispetto ai precedenti, è il *focus* specifico sull'aspetto relazionale tra *leader* e collaboratore, quindi sulla reciprocità dello scambio; in altre parole, è un costrutto che porta a osservare non solo lo stile del leader, ma anche le azioni e le risposte dei collaboratori.

Quando la relazione tra *leader* e collaboratore è di elevata qualità, elementi quali fiducia reciproca, supporto e condivisione di risorse connotano gli scambi tra le due parti, anche al di là di ciò che formalmente i ruoli prevedono. Il *leader* offre supporto sociale ed emotivo al collaboratore, accordandogli più discrezionalità, responsabilità, informazioni, riscontri, opportunità di partecipare ai processi decisionali e ricompense per il lavoro svolto; il collaboratore, a sua volta, reciproca quanto ricevuto compiendo sforzi più consistenti nel lavoro. Tali sforzi si sostanziano in una maggiore dedizione e in iniziative che non sono formalmente prescritte dall'organizzazione, ossia comportamenti proattivi quali il *voice* (Burris *et al.*, 2008; Van Dyne *et al.*, 2008; Botero, Van Dyne, 2009), l'innovazione promossa dal basso e la creatività (Scott, Bruce, 1994; Tierney *et al.*, 1999; Van Dyne *et al.*, 2002; Janssen, Van Yperen, 2004). La ricerca mostra che livelli elevati di *LMX* (cioè, secondo il linguaggio di questa letteratura, una migliore qualità dello scambio tra *leader* e collaboratore) possono portare a iniziative di *job crafting* orientate ad acquisire e mobilitare una quantità superiore di risorse e ad assumere impegni più ampi e sfidanti di ciò che è formalmente attribuito (Berdicchia, 2015). Il desiderio di reciprocare sfocia nella disponibilità a impegnarsi, ricercando responsabilità crescenti e nuove risorse. Tali dinamiche sono inoltre facilitate dalla consapevolezza di godere di più ampi privilegi e di poter accedere più agevolmente ai favori del *leader* (Liden *et al.*, 1993). Il clima di fiducia agevola la ricerca di riscontri e spinge i collaboratori ad attivare relazioni più frequenti e dense con il *leader*: ciò permette di acquisire indicazioni, suggerimenti e conoscenze utili per modificare proattivamente il proprio lavoro, e di ridimensionare i rischi e i costi associati alla ricerca di *feedback* (Ashford *et al.*, 2003). Diversi studi confermano, infatti, che un più elevato livello di *LMX* incoraggia forme espansive di *job crafting*.

Tuttavia, è meno ovvio il rapporto tra *LMX* e le forme riduttive di *job crafting*. In una ricerca svolta nel settore della grande distribuzione, Berdicchia e Masino (2017) hanno trovato una relazione neutra tra le due variabili. Gli autori hanno concluso che due fenomeni di segno opposto possono contemporaneamente scaturire da un rapporto di elevata qualità tra *leader* e collaboratore, e quindi spiegare la neutralità dell'effetto complessivo. Da un lato, un più alto livello di *LMX* può fornire al collaboratore varie risorse per fronteggiare anche le attività più stressanti sul lavoro, e ciò consentirebbe ai collaboratori di poter persistere anche a fronte di eventuali ostacoli, ed essere quindi meno portati ad agire proattivamente per eliminarli o evitarli. D'altro lato, tuttavia, la fiducia e la comprensione che connotano un rapporto di elevata qualità tra *leader* e collaboratore possono ridurre il rischio psicologico insito in comportamenti di riduzione dell'impegno di quest'ultimo su alcune prescrizioni di ruolo. Non solo: si consideri anche che i frequenti riscontri e le conversazioni con il *leader* possono aumentare la consapevolezza del collaboratore su come poter ridurre proattivamente le attività ostacolanti senza compromettere i risultati attesi. Nel complesso, quindi, la combinazione di fenomeni di segno opposto derivanti da relazioni di elevata qualità tra *leader* e collaboratori possono produrre effetti che, nei dati aggregati, diventano neutri, cioè non significativi in senso statistico, ma si rivelano interessanti per quanto riguarda i processi psicologico-comportamentali sottesi. Per riassumere, i due fenomeni opposti, secondo gli autori, sono i seguenti: da un lato, la maggiore capacità di persistenza a fronte di ostacoli; dall'altro lato il ridotto rischio psicologico del disimpegno a fronte di attività ostacolanti e, contemporaneamente, la migliore consapevolezza delle possibili conseguenze sui risultati attesi.

Diverse, invece, appaiono le logiche attraverso le quali il *job crafting* è associabile a una ulteriore forma di *leadership*, detta trasformazionale (*transformational leadership*) (Bass, 1985). Si tratta di uno dei concetti che ha ricevuto più attenzione nella letteratura sulla *leadership*, e propone un profilo di *leader* impegnato a trasformare norme e valori dei suoi collaboratori,

motivandoli a cercare risultati che oltrepassano le loro stesse aspettative (Podsakoff *et al.*, 1990; Podsakoff *et al.*, 1996). La proposta teorica definisce alcuni comportamenti tipici del cosiddetto *leader* trasformatore: a) identificare e articolare una visione per il futuro e una missione, cercando nuove opportunità e motivando i collaboratori a sostenere la missione; b) rappresentare e trasmettere un esempio comportamentale di riferimento e guidare attraverso azioni concrete; c) favorire l'accettazione degli obiettivi del gruppo, promuovendo la cooperazione e il lavoro di squadra; d) fissare obiettivi sfidanti ed elevate aspettative; e) fornire sostegno individuale, considerando gli aspetti emotivi dei collaboratori e mostrando loro rispetto e attenzione; f) stimolare intellettualmente, incoraggiando a pensare in modo non convenzionale e mettendo in discussione idee e modalità consolidate.

La *leadership* trasformatore, secondo diversi autori, può avere una influenza significativa nell'orientare i comportamenti dei lavoratori (Den Hartog, Belschak, 2012) e, più specificamente, i comportamenti di *job crafting* (Wang *et al.*, 2017). È stato ipotizzato che, se guidati da *leader* trasformatore, i soggetti sono anzitutto spinti a cercare di acquisire maggiori risorse (Esteves, Pereira Lopes, 2017; Jeong *et al.*, 2022). Infatti, i *leader* trasformatore possono promuovere lo sviluppo dei propri collaboratori in vari modi, per esempio condividendo informazioni, conoscenze ed esperienze sul lavoro, assicurando opportunità di carriera e riconoscendo spazi di azione (Wang *et al.*, 2005), e ciò potrebbe costituire uno stimolo ad azioni di *job crafting*. In aggiunta, l'apertura mostrata dal *leader* verso i propri collaboratori (e la proposta di sfide sempre nuove sul lavoro), dovrebbe incoraggiare comportamenti proattivi orientati sia a chiedere più riscontri e consigli ai *leader* o ai colleghi (*job crafting* orientato all'aumento delle risorse sociali), sia a impegnarsi in nuove attività al fine di valorizzare al meglio le capacità personali (*job crafting* orientato all'aumento delle attività sfidanti).

Sebbene tali ipotesi appaiano, a prima vista, intuitive, la ricerca mostra evidenze disomogenee. A volte è confermata la relazione positiva tra la *leadership* trasformatore e il *job crafting* (*task*, *relational* e *cognitive crafting*)

(Jeong *et al.*, 2022); altre volte è stata riscontrata una relazione positiva tra questa forma di *leadership* e il *job crafting* orientato all'incremento di risorse lavorative (sociali e strutturali), ma non alla ricerca di attività sfidanti (Hetland *et al.*, 2018); altre volte ancora è stata trovata una relazione neutra tra questa forma di *leadership* e tutti i comportamenti di *job crafting* (Esteves, Pereira Lopes, 2017). Le ragioni di risultati così eterogenei possono essere molteplici; possono riguardare particolari caratteristiche dei partecipanti alle ricerche svolte (Zhang, Parker, 2019) o specifici comportamenti adottati dai *leader*: ad esempio, non si può escludere che la continua proposta di nuove sfide da parte del *leader* possa inibire la propensione dei lavoratori a cercarne proattivamente altre (Hetland *et al.*, 2018).

Anche la *leadership* paternalistica (*paternalistic leadership*) è associata a un ventaglio di evidenze eterogenee riguardanti il suo rapporto con il *job crafting*, probabilmente dovute allo spettro di comportamenti e attitudini dissimili che lo stesso concetto include (Tuan, 2018). La *leadership* paternalistica, infatti, si articola su tre dimensioni distinte, ossia autoritarismo, benevolenza e moralità (Chen *et al.*, 2014), le quali forniscono nell'insieme un quadro delle diverse sfaccettature del paternalismo (Chou *et al.*, 2015). Tipicamente i *leader* definiti paternalisti adottano elevati standard morali, guidano attraverso un chiaro riferimento a specifiche virtù, e inducono i loro collaboratori a fidarsi della loro integrità morale attraverso la benevolenza e la guida autoritaria (Chen *et al.*, 2014). Quest'ultima si traduce in azioni tese al comando, alla ricerca della conformità alle indicazioni ricevute dal *leader*, nonché in un orientamento a sanzionare eventuali violazioni delle regole formalizzate. Attraverso la benevolenza, i *leader* paternalisti mostrano attenzione nei confronti dell'operato dei collaboratori e della loro crescita, prendendosi cura di loro anche nella vita extra-lavorativa. La dimensione della moralità si traduce invece nella ricerca della virtù personale, dell'autodisciplina e dell'altruismo (Cheng *et al.*, 2004), aspetti che implicano un orientamento all'adempimento dei propri obblighi organizzativi anteposti ai propri interessi personali.

Le diverse connotazioni di questa forma di *leadership*, proprio perché così varie, influenzano il *job crafting* in modo distinti. Lo evidenzia, per esempio, una ricerca svolta da Tuan (2018) nel settore pubblico. I lavoratori che ricevono un trattamento caratterizzato da stile autoritario tendono a sviluppare bassi livelli di identificazione sia con il *leader*, sia con l'organizzazione, e questo verosimilmente inibisce la volontà di agire in modo proattivo. Sono ad esempio limitate le iniziative orientate a maturare discrezionalmente nuove competenze, o ricercare più frequenti *feedback* o a prendere in carico nuove attività; sono invece seguite fedelmente le istruzioni ricevute. Quando invece sono la benevolenza e la moralità della *leadership* paternalistica a costituire gli elementi che più chiaramente caratterizzano la relazione con i collaboratori, questi ultimi sono più inclini a identificarsi con il *leader* e con l'organizzazione, e ciò aumenta la loro propensione a comportamenti di *job crafting*; per esempio, si osservano comportamenti proattivi al fine di creare le condizioni favorevoli allo sviluppo di nuove risorse, alla creazione di nuovi progetti e iniziative, e ad arginare le attività che ostacolano il raggiungimento della missione che il leader propone.

Similmente a quanto visto a proposito dell'ampia letteratura sulla *leadership*, anche le differenti logiche di controllo utilizzate dai supervisori, nel contesto lavorativo, hanno la proprietà di sospingere (o inibire) il *job crafting*. Per esempio, in uno dei suoi primi contributi, Scholl (1999) identifica due diverse forme generali di controllo da parte dei supervisori. Il controllo di natura restrittiva (*restrictive control*) ha carattere impositivo ed è esercitato attraverso il ricorso al potere formale. Chi esercita tale modalità di controllo è legittimato formalmente (ad esempio dalla propria posizione gerarchica) e cerca di ottenere aderenza alle regole imposte attraverso la coercizione, ovvero esercitando pressione a conformarsi. Al contrario, il controllo di natura promotiva (*promotive control*) abbraccia la logica del confronto e del dialogo: la partecipazione, il rispetto, lo scambio di idee sono gli ingredienti fondamentali di questa forma di controllo. Queste due forme di controllo dei supervisori, che possono essere viste, in realtà, come poli di un continuum, danno vita a dinamiche comportamentali assai diverse, anche per quanto riguarda il *job*

crafting. In una ricerca svolta da Berdicchia e Masino (2019b) emerge che il controllo di natura promotiva è associato a forme espansive di *job crafting*. Il coinvolgimento dei lavoratori nei processi di decisione e il continuo confrontarsi con punti di vista differenti possono dischiudere opportunità di apprendimento, di crescita delle capacità cognitive in termini di *problem solving* e pensiero critico, di sviluppo di nuove competenze. L'interazione costruttiva con il supervisore offre le condizioni per cercare più frequenti consigli e riscontri di vario genere. Anche il clima di fiducia generato dall'apertura e dal dialogo crea un terreno fertile per sviluppare proficue relazioni lavorative. Tutto questo incoraggia e facilita comportamenti di *job crafting* orientati alla acquisizione di nuove risorse e di ampliamento delle attività sfidanti. Al contrario, il controllo di tipo restrittivo inibisce la condivisione di informazioni, e per tale via sono inibite le azioni di *job crafting* orientate a sviluppare nuove conoscenze e risorse. Ad esempio, se il supervisore evita di condividere le ragioni delle istruzioni comunicate ai lavoratori, si riduce la loro consapevolezza complessiva sui processi di lavoro nei quali sono coinvolti e, di conseguenza, la loro capacità di immaginare azioni orientate alla trasformazione proattiva del proprio lavoro. Non solo: svolgere il proprio lavoro senza possibilità di partecipazione ai processi decisionali può minare il senso di autodeterminazione, di efficacia personale, di autostima, riducendo quindi la capacità di sviluppare proattivamente nuove risorse. Anche le iniziative tese a sviluppare nuove relazioni sono ridimensionate, sia perché si riducono le capacità necessarie per la costruzione di nuovi rapporti professionali, sia perché diminuisce la percezione che colleghi e supervisori siano disposti a tessere nuove relazioni sul lavoro.

Le due modalità di controllo citate influenzano in modo differente anche la propensione a misurarsi con obiettivi sfidanti o a evitare attività problematiche. Quando lo stile di controllo è promotivo, l'inclusione nelle conversazioni con i supervisori e la maggiore consapevolezza che ne deriva può migliorare la capacità di pensare criticamente all'attività svolta (Scholl, 1999; 2001) e incoraggiare a incrementare le sfide al lavoro. Si tratta di un'evidenza

coerente con gli assunti di base del *job crafting*: quando i supervisor esercitano influenza includendo i lavoratori in conversazioni riguardanti il “cosa” e il “perché” del loro lavoro, le persone possono usare tali conoscenze per motivare e legittimare i propri comportamenti di *job crafting* (Wrzesniewski, Dutton, 2001: 195). In condizioni di controllo restrittivo, al contrario, gli stimoli intellettuali e le risorse necessarie per incrementare le attività sfidanti si riducono. Questo genera un atteggiamento passivo ai problemi, caratterizzato dalla generale tendenza a evitare e ridurre attività sfidanti. L'impossibilità di esprimere e riversare nel lavoro le proprie preferenze e di promuovere le proprie idee può intaccare il senso di efficacia e di controllo, demotivando la ricerca di nuove sfide.

Gli stessi autori trovano anche una relazione negativa tra controllo promotivo e comportamenti di *job crafting* orientati a ridurre le attività ostacolanti (Berdicchia, Masino, 2019b). Emerge, infatti, che la fiducia, le informazioni e le altre risorse fornite da un supervisore promotivo inducono i soggetti ad aumentare gli sforzi necessari ad affrontare attività ritenute ostacolanti, dunque si osserva una diminuzione dei comportamenti di *job crafting* orientati alla riduzione di tali ostacoli.

I rapporti con i colleghi

Alcuni studi mostrano che il contesto delle relazioni con colleghi di pari livello gerarchico è un tema rilevante, per quanto riguarda il *job crafting*. Le ragioni sono abbastanza chiare. E' evidente, infatti, che vari soggetti, nel contesto lavorativo, possono essere portatori di informazioni e conoscenze preziose che, se condivise, contribuiscono allo sviluppo e all'apprendimento altrui, e che tale condivisione può portare a migliore capacità di comprensione della propria attività lavorativa (Seibert *et al.*, 2001b) e quindi alla creazione di condizioni che consentono ai soggetti di saper meglio valutare le opportunità e i benefici di possibili azioni di *job crafting* (Wang *et al.*, 2020). Analogamente, i rapporti con colleghi possono aiutare a comprendere il significato del lavoro svolto, il contributo personale all'azione collettiva, la missione

dell'organizzazione e dell'intero processo nel quale si è chiamati a operare: nuovamente, ciò facilita la riflessione su quali iniziative individuali possano essere coerenti con gli obiettivi di più ampio respiro dell'organizzazione, informando e motivando azioni proattive (Ashford *et al.*, 2003).

D'altra parte, tuttavia, si deve considerare che intraprendere corsi d'azione difformi da quanto prescritto può mettere a rischio la propria reputazione presso i colleghi, esporre a critiche e sanzioni sociali, specialmente se tali azioni risultano fallimentari o inappropriate. Per tutte queste ragioni, è importante considerare il ruolo che risorse quali il supporto dei colleghi (*social support*) e le relazioni di fiducia improntate al sostegno e allo sviluppo reciproco (*social capital*) possono avere nell'incoraggiare o meno il *job crafting*.

Alcune ricerche hanno evidenziato che i lavoratori che usufruiscono di maggiore supporto sociale tendono a incorporare strategie più proattive per affrontare ambienti di lavoro più difficili; il supporto sociale è infatti strumentale alla capacità di adattamento e resilienza (*coping*) che può, a sua volta, aiutare a sviluppare risorse utili per agire proattivamente (Greenglass, Fiksenbaum, 2009). I colleghi possono dunque svolgere un ruolo importante nel ridurre i carichi di lavoro (Bakker *et al.*, 2007) e nel compensare eventuali carenze di risorse personali (Hobfoll, 2001). Una ricerca di Audenaert *et al.* (2019) conferma che il supporto sociale dei colleghi attiva azioni di *job crafting* tese a incrementare risorse e attività sfidanti. Un'altra ricerca svolta su 250 lavoratori nel settore della sanità in Svezia (Jutengren *et al.*, 2020) mostra che il capitale sociale, attraverso elementi quali la reciprocità, la solidarietà, la fiducia e l'istituzione di responsabilità decisionali condivise, incoraggia iniziative individuali di *job crafting* finalizzate a modificare i confini cognitivi e relazionali del proprio lavoro. I ricercatori osservano, peraltro, che nei contesti in cui gli obiettivi sono rigidamente definiti, o dove prevale la proceduralizzazione delle attività e mancano di spazi di discrezionalità, le azioni di *job crafting* sono inibite anche in presenza di forte supporto sociale dei colleghi.

L'ambiente relazionale nel contesto di lavoro può influenzare la motivazione al *job crafting* anche attraverso emulazione (*transmission of job*

crafting among colleagues). In termini generali, il contagio sociale può portare a imitare scelte e azioni di altri sul posto di lavoro, specialmente quando tali azioni sono efficaci e socialmente accettate (Bandura, 1977). Questa idea portò Demerouti e Peeters (2018) a esplorare l'ipotesi che osservare colleghi impegnati nel *job crafting* possa incoraggiare la diffusione di tali comportamenti nel contesto lavorativo. La ricerca si focalizzò esclusivamente su azioni volte a minimizzare le attività ostacolanti (*minimizing demands*) e a migliorare le attività svolte in modo da rendere i processi di lavoro più efficienti (*optimizing demands*). I risultati dello studio furono in linea con le ipotesi: il *job crafting* si rivelò contagioso. Osservare un collega ridefinire proattivamente i propri compiti in modo da rendere il proprio lavoro più coerente con le proprie competenze e le proprie capacità può incoraggiare altri a comportarsi in modo analogo.

Politiche di gestione del personale

È plausibile che le politiche di gestione del personale, introducendo vincoli e opportunità per le scelte e le azioni individuali, possano avere una influenza importante sui comportamenti proattivi, in generale, e sul *job crafting* in particolare (Meijerink *et al.*, 2018; Berdicchia, Masino, 2019a). La letteratura disponibile sul tema, tuttavia, è ancora scarsa, e non ha ancora chiarito quali specifiche logiche di progettazione, adozione e implementazione di tali politiche siano più efficaci nel promuovere comportamenti proattivi. Vi sono comunque alcuni studi interessanti sul tema. Per esempio, alcuni contributi mostrano che una varietà di sistemi di gestione del personale noti come *high-performance human resource management* (Hou *et al.*, 2017; Ma *et al.*, 2017; Guerci *et al.*, 2019), *high-performance work system* (Fu *et al.*, 2015; Agarwal, Farndale, 2017; Beltrán-Martín *et al.*, 2017; Tang *et al.*, 2017), *high-commitment human resource systems* (Meijerink *et al.*, 2018) e *high-performance human resource practices* (Kehoe, Wright, 2010; Jiang *et al.*, 2012; Van Esch *et al.*, 2016), possono promuovere comportamenti innovativi e proattivi. I sistemi sopra indicati, in realtà, hanno molte similitudini. Per esempio, l'enfasi comune su aspetti quali

l'apprendimento, lo sviluppo di conoscenze e competenze, la crescita professionale, le pratiche di *empowerment* e responsabilizzazione, e la partecipazione alle decisioni, possono creare condizioni favorevoli alla proattività (Way, 2002; Snape, Redman, 2010). A questo proposito, alcune evidenze empiriche sono offerte da uno studio di Meijerink *et al.* (2018), nel quale è indagata l'influenza che la percezione dei lavoratori riguardanti le pratiche *high-commitment* (*high-commitment HRM*) può avere sui comportamenti di *job crafting*. Queste pratiche riguardano un insieme di processi di gestione del personale finalizzati a supportare un elevato impegno (*commitment*) verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati (Lepak, Snell, 2002), nel contesto di un clima di fiducia nel quale sono soddisfatte le esigenze dei lavoratori e ascoltati i loro interessi. Politiche quali la formazione continua per la crescita individuale, la presenza di momenti partecipativi, la valutazione condivisa delle prestazioni, e la presenza di premi e vantaggi tangibili (*benefit*), sono alla base di tale sistema di gestione. L'ipotesi della ricerca è che tali politiche possano dare vita a dinamiche coerenti con i presupposti della teoria della conservazione delle risorse (*COR Theory*) (Hobfoll, 1989), ovvero una spirale di acquisizione di nuove risorse (*gain spiral*) (Hobfoll, 2011; Halbesleben, Wheeler, 2012) fondamentali per alimentare il *job crafting*. La *COR Theory* è basata sul presupposto che gli individui si sforzano di ottenere e conservare le risorse a cui attribuiscono valore e che promuovono condizioni di salute, benessere, tranquillità e altre circostanze positive. Tali risorse comprendono aspetti concernenti la persona (conoscenze, percezione di efficacia), oggetti materiali (strumenti di lavoro) ed elementi del contesto lavorativo (relazioni con i colleghi). Secondo la teoria, le persone sono assai sensibili alla diminuzione delle proprie risorse, che possono ridursi o per effetto di contingenze esterne, o perché sono utilizzate in modo improprio, oppure perché divengono obsolete; per questo, i soggetti sono incessantemente impegnati ad investire le risorse disponibili per svilupparne ulteriori (Hobfoll, 1989). Più grande la quantità di risorse mobilitate, maggiore è la capacità di svilupparne altre, e viceversa: chi ha meno risorse è più vulnerabile. Alla luce di questa concettualizzazione,

Meijerink *et al.* (2018) riscontrano che quando un sistema *high-commitment* di gestione del personale è in grado di fornire risorse quali *feedback*, supporto, riconoscimenti, opportunità di sviluppo, i soggetti le utilizzano in azioni di *job crafting* tese a cercare e acquisire risorse ulteriori, per esempio incrementando le attività sfidanti.

Evidenze simili emergono anche nell'ambito di altre ricerche. Ad esempio, Guan e Frenkel (2018) trovano che quando le politiche gestionali supportano lo sviluppo delle persone e sono messe in atto in modo chiaro e coerente, tutti i comportamenti di *job crafting* sono incoraggiati, e analogamente accade quando i sistemi di gestione del personale promuovono una più ampia flessibilità nei processi di lavoro (Tuan, 2017).

Una relazione positiva tra pratiche di gestione del personale in grado di generare *commitment* e il *job crafting* (osservato nelle dimensioni relazionali, cognitive e concernenti i compiti) è stata riscontrata anche da Hu *et al.* (2020a). Gli autori evidenziano altresì che i sistemi di gestione del personale incentrati sul controllo (*control HR practices*) sono negativamente associati al *job crafting* in quanto l'enfasi sulle norme pre-costituite e sull'importanza di conformarsi ad esse deprime la percezione di discrezionalità dei lavoratori.

Di particolare rilievo per il *job crafting* appaiono anche i sistemi di gestione della *performance* (*PMS-performance management system*). Di recente, Berdicchia *et al.* (2022) hanno rilevato che quando un *PMS* è percepito dai soggetti destinatari come accurato, i comportamenti di *job crafting* possono essere influenzati in modo positivo sia indirettamente, per via di un aumento di motivazione intrinseca ed estrinseca, sia direttamente. In particolare, i risultati mostrano una associazione tra l'accuratezza percepita dei *PMS* con azioni di *job crafting* orientate a incrementare le risorse sociali e le attività sfidanti, anche a prescindere dalle motivazioni dei soggetti. Questo porta gli autori a concludere che un *PMS* percepito come accurato, aumentando la qualità dei riscontri ottenibili dai soggetti, legittima ulteriori iniziative di *job crafting* finalizzate a ricercare riscontri aggiuntivi, supporto e aiuto. Oltre a ciò, sistemi di *PMS* che consentono di chiarire gli obiettivi individuali e il loro collegamento con gli

obiettivi di più ampio respiro dell'impresa possono incoraggiare azioni di *job crafting* finalizzate ad aumentare le attività sfidanti. Il *PMS*, dunque, sembra poter creare, laddove sia percepito come accurato dai lavoratori coinvolti, un terreno fertile per il *job crafting*, poiché esplicita gli obiettivi organizzativi e le azioni coerenti con tali obiettivi. Questo può supportare i soggetti nella riflessione su come poter modificare il proprio lavoro attraverso iniziative che siano al tempo stesso coerenti con le preferenze personali e utili al raggiungimento di obiettivi organizzativi.

Conclusioni

Proporremo alla fine del prossimo capitolo alcune riflessioni complessive sullo stato dell'arte della ricerca empirica sul *job crafting*. Per ciò che riguarda le variabili e i fenomeni che sono teorizzati come antecedenti, discussi in questo capitolo, emerge un quadro piuttosto coerente di risultati. In particolare, si possono notare alcuni aspetti di interesse generale.

Da un lato, emerge il fatto che le caratteristiche dei soggetti o delle loro circostanze lavorative più frequentemente associate a comportamenti di *job crafting* possono assumere sia connotati negativi (nel senso che sono associati al desiderio di migliorare una situazione non soddisfacente), sia positivi (cioè associati a situazioni già soddisfacenti).

Nel primo caso, la presenza di bisogni non soddisfatti, o di situazioni non favorevoli (come carichi di lavoro eccessivi) o ancora il desiderio di ottenere un risultato per sé (come, ad esempio, premi e incentivi), possono indurre le persone a modificare proattivamente il proprio contesto lavorativo al fine di raggiungere tali obiettivi o di migliorare la propria situazione.

Nel secondo caso, è la presenza di condizioni positive (ad esempio, un elevato grado di motivazione, di identificazione, di coinvolgimento) a poter creare condizioni tali da indurre le persone ad agire proattivamente, probabilmente perché percepiscono che l'ambiente di lavoro consente l'assunzione di iniziative personali senza il rischio di sanzioni (in senso lato: anche sociali e reputazionali) in caso di esiti inattesi, oppure perché i soggetti

percepiscono che il contesto lavorativo incoraggia o persino richiede la proattività e la presa di iniziativa, e che da ciò possono conseguire esiti positivi sia per l'organizzazione, sia per sé.

D'altro lato, emerge al tempo stesso una certa coerenza tra i risultati che si collocano a livelli di analisi diversi. Ad esempio, gli studi che evidenziano l'influenza positiva sul *job crafting* da parte di *leader* che utilizzano stili promotivi, cioè orientati al coinvolgimento, allo sviluppo e alla motivazione dei collaboratori, appaiono in gran parte coerenti con i risultati degli studi che guardano direttamente al rapporto tra *engagement* dei soggetti e *job crafting*. Altri esempi analoghi riguardano gli studi che si focalizzano su antecedenti di livello generale, come le scelte di organizzazione del lavoro e le politiche di gestione delle persone, i cui risultati appaiono coerenti con le evidenze proposte da studi che invece si focalizzano su antecedenti il cui livello di analisi è individuale. Questa coerenza tra risultati collocabili a livelli di analisi diversi è molto importante, sia perché rafforza la loro credibilità, sia perché costituisce il segno di un fenomeno la cui rilevanza non è limitata a certi ambiti specifici ma riguarda l'insieme delle scelte organizzative, il che costituisce un requisito essenziale per pensare al *job crafting* come possibile base logica per un ragionamento generale, trasformativo e propositivo, sul rapporto tra uomo e lavoro, tema che affronteremo nella seconda parte di questa monografia.

Infine, occorre notare che le evidenze prodotte dai vari studi empirici presentano una variabilità talvolta significativa se si guarda ai singoli comportamenti di *job crafting*. Lo abbiamo già evidenziato nel capitolo precedente, ma ora possiamo rimarcare la questione in modo più chiaro: gli specifici comportamenti di *job crafting* che le teorie propongono hanno connotati diversi, e in particolare questo è vero se guardiamo alle differenze tra comportamenti espansivi, finalizzati cioè all'aumento di risorse, di attività e di relazioni, e comportamenti riduttivi, finalizzati cioè alla contrazione di attività e relazioni o a evitarle. Nei due casi, le finalità e le intenzioni dei soggetti sono assai diverse, dunque non sorprende che i risultati empirici riflettano questa eterogeneità. Un errore che deve essere evitato è dunque considerare il *job*

crafting come un fenomeno omogeneo: al contrario, è un fenomeno composito, un insieme di azioni accomunate da alcune caratteristiche di base ma comunque diverse, e che riflettono una varietà di intenzioni, di razionalità, e dunque di rapporti possibili con le variabili di contesto, sia i cosiddetti antecedenti sia, come vedremo, gli esiti. Riteniamo che si tratti di una ricchezza che deve essere salvaguardata, anche perché aumenta il valore euristico di questa letteratura.

La ricerca empirica: gli esiti del *job crafting*

Gli esiti del *job crafting*: una sintesi dei risultati

In questo primo paragrafo, proponiamo anzitutto una sintesi dei principali risultati della ricerca empirica sul *job crafting* che riguarda i cosiddetti *outcomes*, cioè gli esiti, gli effetti o comunque quei fenomeni che, nelle interpretazioni degli studiosi, sono collocati a valle dei comportamenti di *job crafting* osservati. Ribadiamo che questa articolazione non presuppone affatto l'attribuzione di rapporti di causalità, ma semplicemente riflette un obiettivo di descrizione e documentazione di quanto finora ha prodotto la ricerca.

Come per quanto concerne gli antecedenti, anche qui è possibile distinguere esiti che si collocano a livelli di analisi diversi: alcuni riguardano i singoli individui, altri riguardano il contesto organizzativo più ampio. In questo caso, tuttavia, la gran parte degli studi disponibili si concentra su esiti di livello individuale. Nonostante ciò, i risultati di ricerca che si riferiscono al livello organizzativo, ancorché minoritari per quantità di studi disponibili e, per questo, non sempre sufficientemente solidi, sono comunque interessanti e, come vedremo nel paragrafo conclusivo, suscitano riflessioni di portata generale.

Il primo insieme di risultati di ricerca su cui ci focalizzeremo riguarda gli esiti del *job crafting* concernenti il benessere delle persone. I risultati empirici sono assai omogenei: nella gran parte dei casi, gli studiosi trovano associazioni positive tra i comportamenti di *job crafting* e variabili di benessere sia edoniche (il piacere, la soddisfazione, la presenza di una varietà di emozioni positive e l'assenza di emozioni negative, ecc.) sia eudemoniche (la significatività, la crescita, l'attualizzazione del potenziale, ecc.). Un altro esito ampiamente studiato è espresso dal concetto di *flourishing*, che sintetizza vari elementi che,

nel loro insieme, esprimono la prosperità psico-fisica dell'individuo. I risultati di ricerca sono, anche in questo caso, in gran parte positivi.

Come spesso accade in questa letteratura, occorre comunque notare che tali esiti possono variare significativamente a seconda degli specifici comportamenti di *job crafting* considerati: in particolare, il *job crafting riduttivo* (orientato a ridurre o evitare relazioni e attività) non mostra gli effetti positivi suddetti, per ragioni che illustreremo nei paragrafi successivi.

Specularmente alle condizioni di benessere, vi sono studi disponibili sul *burnout*, cioè situazioni caratterizzate da problemi psico-fisici derivanti da stress e frustrazione. Anche in questo caso, il *job crafting espansivo* ha un effetto positivo per i soggetti, cioè è associato alla riduzione del *burnout*, mentre lo stesso non accade per le forme di *job crafting riduttivo*.

Vi sono stati tentativi di valutare empiricamente gli esiti del *job crafting* anche per quanto riguarda le condizioni di salute dei soggetti, con risultati tuttavia inconclusivi, probabilmente in ragione della complessità del fenomeno, che richiederebbe studi di lunghissima durata e che considerino una molteplicità di elementi contestuali, dunque di difficile realizzazione.

Un ambito di studi particolarmente interessante, ancora al livello individuale, riguarda la cosiddetta *meaningfulness* del lavoro (cioè il significato e valore attribuito dai soggetti al proprio lavoro). Anche in questo caso la ricerca suggerisce che il *job crafting* contribuisce positivamente a rendere il lavoro più significativo per le persone. Risultati positivi analoghi si trovano negli studi che si focalizzano sul *work engagement* (qui considerato come esito del *job crafting*, e non come antecedente) e sulla soddisfazione dei soggetti: come per il benessere, anche in questo caso i risultati positivi riguardano la forma di *job crafting* espansiva e non la forma riduttiva.

La vocazione, così come altri temi che discuteremo, può essere vista sia come antecedente, sia come esito del *job crafting*. Quando è analizzata come esito, gli studi disponibili mostrano che il *job crafting* può aiutare le persone a scoprire le proprie vocazioni e dunque a ricavarne vantaggi di vario tipo, tra cui

un maggiore legame affettivo con il lavoro e con l'organizzazione, e una maggiore disponibilità all'impegno (*commitment*).

Altre caratteristiche individuali tipicamente interpretate come esiti del *job crafting* riguardano anzitutto la *self-competence*, cioè la convinzione circa le proprie competenze e capacità, e poi altre caratteristiche come l'auto-efficacia, l'ottimismo, la resilienza, la percezione di occupabilità, e il cosiddetto capitale psicologico, costruito che aggrega alcune di queste caratteristiche. In tutti questi casi, la ricerca empirica mostra, nel complesso, che il *job crafting* è associato a esiti positivi.

Nel complesso emerge chiaramente una correlazione tra il *job crafting*, particolarmente nelle sue forme espansive, e numerose caratteristiche psicologiche desiderabili; la ricerca empirica appare omogenea e concorde sul quadro positivo complessivo.

Se passiamo dal livello individuale al livello organizzativo, la varietà di studi e temi si riduce. La questione più interessante riguarda la *performance*, che può essere intesa sia come prestazione individuale, sia come prestazione dell'organizzazione nella quale operano i soggetti che agiscono proattivamente. Le evidenze disponibili mostrano che, in generale, il *job crafting* è associato a migliori prestazioni dei soggetti (intese e misurate in vari modi), particolarmente se ci si riferisce al livello individuale e ai comportamenti di *job crafting* di tipo espansivo. Tuttavia, per quanto riguarda le prestazioni di livello organizzativo o di gruppo, i risultati di ricerca sono ancora insufficienti, ancorché interessanti, per cui non è possibile una sintesi affidabile. Sono invece disponibili risultati di ricerca riguardanti il rapporto tra *job crafting* e i comportamenti che sono ricondotti alla locuzione "cittadinanza organizzativa" (cioè gli atteggiamenti altruistici e collaborativi da parte dei soggetti al lavoro); pur non costituendo una misura diretta della prestazione di gruppi e organizzazioni, questi comportamenti possono indicare, indirettamente, il contributo del soggetto al gruppo o all'organizzazione di appartenenza. Anche in questo caso, tuttavia, si trovano risultati positivi in alcuni casi, e risultati eterogenei in altri casi, dunque sono necessari ulteriori studi e approfondimenti

sul tema. Più indicativi sono invece gli studi che illustrano come il *job crafting* sia associato alle intenzioni di abbandono del lavoro (*turnover intention*), nel senso che i soggetti che praticano il *job crafting* sono meno orientati ad abbandonare l'occupazione attuale; altrettanto interessanti sono gli esiti osservati che concernono i conflitti di ruolo e i sovraccarichi lavorativi percepiti e che hanno implicazioni positive sia per l'organizzazione, sia per i soggetti.

Esiti del *job crafting* al livello individuale

Benessere e stress

Secondo la proposta originale di Wrzesniewski e Dutton (2001), i comportamenti di *job crafting* sono motivati dalla necessità di soddisfare alcuni bisogni fondamentali della persona. L'idea che i comportamenti siano orientati al soddisfacimento di bisogni è una idea ampiamente sviluppata in letteratura, e rimanda infatti ad alcuni contributi classici riguardanti i processi motivazionali (Maslow, 1954; Herzberg, 1966; McClelland, 1985). Non sorprende quindi che si siano moltiplicati gli studi che hanno approfondito la relazione tra *job crafting* e varie forme di benessere individuale. Alcune prime evidenze sono illustrate da una ricerca qualitativa di Berg *et al.* (2010a) che ha coinvolto 31 lavoratori occupati in professioni differenti. Gli autori, in particolare, sostengono che le persone cercano di modificare proattivamente il proprio lavoro riorganizzando obiettivi e attività in modo coerente con le proprie vocazioni. Le azioni dei soggetti (rilevate dagli studiosi attraverso interviste) sono varie e spaziano da comportamenti tesi a enfatizzare alcuni compiti ad altri finalizzati a includere nuovi compiti non formalmente previsti nell'ambito del proprio ruolo ma in linea con passioni personali, fino a tentativi di riformulare il senso di alcuni compiti svolti in modo coerente con le vocazioni avvertite, associando ad essi un significato ritenuto importante dai soggetti stessi. Gli esiti osservati di tali azioni riguardano stati positivi riconducibili a due componenti essenziali del benessere individuale. La prima, edonica, riguarda una concezione di benessere che richiama il piacere (*enjoyment*), dunque l'insieme di sensazioni ed emozioni positive (Kahneman *et*

al., 1999). Si tratta, secondo la letteratura di riferimento, di un *benessere soggettivo* (Diener *et al.*, 1999) e include una componente cognitiva, rappresentata dalla soddisfazione che un individuo avverte per ciò che concerne la propria vita (o specifici ambiti di essa, come la famiglia, il lavoro, ecc.), e una componente affettiva, riguardante sia vissuti e sentimenti positivi (gioia, speranza, orgoglio, ottimismo), sia l'assenza di emozioni negative (rabbia, tristezza, stress e preoccupazione). La seconda dimensione del benessere che emerge come conseguenza del *job crafting* riguarda la dimensione eudemonica, riguardante elementi quali la significatività delle finalità perseguite, l'attualizzazione del potenziale individuale, la crescita in un contesto relazionale (Ryan *et al.*, 2006). Si tratta, sempre secondo la letteratura, di *benessere psicologico* che, nella proposta di Ryff (1989), include elementi quali accettazione di sé, scopo nella vita, autonomia, crescita personale, padronanza dell'ambiente e relazioni positive con gli altri.

Una più accurata riflessione sulle logiche attraverso le quali il *job crafting* stimola entrambe le forme di benessere è proposta da Slemp e Vella-Brodrick (2013b), i quali rintracciano nel soddisfacimento dei bisogni intrinseci fondamentali (*intrinsic need satisfaction*) il processo che associa i comportamenti di *job crafting* al benessere. In effetti, tutte le strategie individuali di *job crafting* prospettate da Wrzesniewski e Dutton (2001) derivano, come abbiamo già visto nel capitolo precedente, dal desiderio di mantenere il controllo sul proprio lavoro, di creare un'immagine positiva di sé, e di stringere relazioni con gli altri, comportamenti quindi finalizzati ad appagare il bisogno di autonomia, di competenza e relazionalità (Deci *et al.*, 1989). Il soddisfacimento di questi bisogni favorisce la crescita psicologica, la salute e il benessere. Lo confermano ricerche longitudinali (Sheldon, Elliot, 1999), metodi basati su diari giornalieri (Sheldon *et al.*, 1996; Reis *et al.*, 2000) e ricerche sperimentali (Sheldon, Filak, 2008). Analogamente, in uno studio che vede coinvolti 253 lavoratori, Slemp e Vella-Brodrick (2013b) trovano che il soddisfacimento di bisogni intrinseci spiega, in senso statistico, la relazione positiva tra i comportamenti tipici di *job crafting* e il benessere. A risultati simili giungono Toyama *et al.* (2022): gli autori

trovano che i comportamenti di *job crafting* orientati all'aumento delle risorse strutturali diminuiscono il senso di frustrazione dei bisogni fondamentali (*need frustration*) e migliora il soddisfacimento di bisogni intrinseci. Una relazione analoga, peraltro, è trovata per quanto riguarda i comportamenti di *job crafting* orientati all'aumento delle attività sfidanti. Nello stesso studio, gli autori trovano anche che il *job crafting* orientato alla riduzione delle attività ostacolanti può incrementare il senso di frustrazione dei bisogni: quando, ad esempio, si evitano compiti cognitivamente impegnativi può diminuire la percezione di essere in grado di controllare la propria situazione lavorativa, mentre aumenta la percezione di inefficacia, frustrando quindi i bisogni di autonomia e di competenza. Adottare strategie passive sul lavoro può, in aggiunta, generare la sensazione di essere giudicati negativamente e può favorire la tensione a isolarsi, portando alla frustrazione dei bisogni di relazione (Vansteenkiste *et al.*, 2020). Ancora Slemp *et al.* (2015), in un'altra ricerca che vede coinvolti 250 lavoratori, trovano che il *job crafting*, articolato nelle tre dimensioni (cognitiva, relazionale e compiti svolti) influenza il benessere rapportato alle dimensioni affettive (*positive affect, negative affect*).

Meta-analisi disponibili (Boehnlein, Baum, 2022) confermano che iniziative di *job crafting* volte ad ampliare risorse e attività del lavoro migliorano vari indicatori di benessere (significatività, affetto, ecc.) e inibiscono gli aspetti negativi (cinismo, *burnout*, ecc.). Al contrario, forme di *job crafting* orientate a prevenire o diminuire le perdite e le situazioni spiacevoli non mostrano effetti significativi su indicatori positivi di benessere; al contrario, poiché questi comportamenti tendono a ridurre la percezione di competenza personale e l'immagine positiva di sé, possono generare effetti negativi.

Per quanto riguarda altri aspetti riguardanti, in senso lato, il benessere delle persone, quale ad esempio le condizioni di salute, la ricerca trova associazioni eterogenee con il *job crafting*. Lichtenthaler e Fischbach (2018a) riportano una relazione positiva tra *promotion-focused job crafting* e salute, ma il rapporto tra *prevention focused job crafting* e salute non appare significativo. Plomp *et al.* (2016) non trovano una relazione significativa tra il *job crafting* (in

questo caso gli autori fanno riferimento alle forme espansive del *job crafting*) e la percezione di salute. L'inconclusività di questi risultati è probabilmente dovuta alla complessità del problema della salute umana. È chiaro, infatti, che è molto difficile valutare la relazione tra azioni e comportamenti specifici come, per l'appunto, il *job crafting*, e processi complessi, multi-dimensionali, di lungo periodo, nonché dipendenti da numerosi altri fattori ed elementi contestuali, come appunto la salute o anche la percezione di salute.

Un altro interessante indicatore di benessere individuale è il cosiddetto *flourishing*, un concetto traducibile come prosperità sociale e psicologica, intesa in senso ampio: una condizione di sviluppo positivo dell'individuo che include sia aspetti sociali (avere relazioni appaganti che permettono di ricevere e offrire supporto e che alimentano la felicità propria e altrui), sia la percezione che le finalità perseguite siano significative e che le attività svolte siano interessanti. Tale condizione di *flourishing* dell'individuo è spesso caratterizzata da ottimismo, senso di efficacia e di competenza avvertiti in relazione al lavoro, nonché da un elevato senso di rispetto per la propria persona. Attraverso uno studio effettuato in Olanda su un gruppo di lavoratori impiegati in settori e posizioni differenti, Demerouti *et al.* (2015a) trovano che il *job crafting* orientato all'incremento di risorse sociali e strutturali è di fondamentale importanza per il *flourishing*. Maggiori risorse sociali a disposizione permettono infatti di acquisire un migliore controllo sul lavoro e di svolgerlo con più capacità e consapevolezza. I dati raccolti, tuttavia, non confermano l'esistenza di una relazione positiva tra azioni di *job crafting* orientate all'incremento delle attività sfidanti e *flourishing*. Sebbene la ricerca di nuove sfide dovrebbe portare a più opportunità di crescita e stimoli più numerosi - elementi che nutrono il prosperare dell'individuo (Petrou *et al.*, 2012) - la semplice opportunità di confrontarsi con nuove attività sfidanti potrebbe non procurare benessere se non accompagnata da risorse adeguate a sostenere gli sforzi necessari. Una ricerca successiva di Kim e Beehr (2019) conferma tuttavia che, nel loro insieme, i comportamenti di *job crafting* di natura espansiva sono associati al *flourishing*. Basandosi sulle risposte di 276 lavoratori, gli autori trovano che il *job crafting*,

migliorando la significatività del lavoro, gli interessi personali, le emozioni positive (ad esempio, gioia, eccitazione ed entusiasmo) e le opportunità di crescita, genera condizioni che supportano la vitalità e l'apprendimento dei lavoratori, nonché il loro *flourishing*.

Il *job crafting* può contribuire al benessere dell'individuo anche contenendo la rilevanza di condizioni fisiche e mentali negative e riducendo la presenza dello stress sul lavoro. Ad esempio, sono disponibili alcune ricerche sull'influenza del *job crafting* al fine di ridurre il *burnout* (Tims *et al.*, 2013; Cheng, O-Yang, 2018). Il *burnout* riguarda gravi problemi psicologici e/o fisici derivanti da lunghi periodi di stress e di frustrazione (Maslach, Leiter, 1997) ed è caratterizzato da esaurimento emotivo, depersonalizzazione e riduzione della realizzazione personale. La presenza di condizioni di lavoro positive e le risorse che una persona può sviluppare e mobilitare assumono un'importanza significativa per la riduzione del *burnout* (Demerouti, Bakker, 2011). Forme di *job crafting* orientate ad accrescere le situazioni sfidanti, nelle quali si può decidere discrezionalmente e si riceve supporto dagli altri, favoriscono l'apprendimento, la crescita e la significatività del lavoro, nutrendo al contempo i bisogni fondamentali della persona (Tims, Bakker, 2010): tutto ciò riduce il *burnout* (Tims *et al.*, 2013; Bang, Reio, 2017).

All'opposto, forme riduttive di *job crafting*, orientate a evitare le attività ostacolanti, possono accrescere il *burnout* (Lichtenthaler, Fischbach, 2018b). Come osservano Tims *et al.* (2013), ridurre le attività formalmente assegnate, anche se ritenute ostacolanti, è spesso difficile, e i tentativi di arginare situazioni problematiche e difficili al lavoro possono risultare vani, per diverse ragioni contestuali. Questo spiegherebbe i motivi per cui i tentativi di ridurre le domande ostacolanti attraverso azioni di *job crafting* sfociano spesso in un dispendio di energia di gran lunga superiore ai benefici, rendendo i soggetti coinvolti ancora più cinici, stressati e distaccati (Lichtenthaler, Fischbach, 2018b). Dunque, la riduzione di condizioni sfavorevoli per il benessere delle persone andrebbe perseguita non attraverso forme di *job crafting* riduttive ma, al contrario, espansive, ossia orientate a incrementare le attività in grado di

procurare soddisfazione, appagamento e ulteriori risorse. È quanto emerge anche dalla ricerca di Kim e Beehr (2017), i quali vedono nelle dinamiche concettualizzate dalla già citata teoria della conservazione delle risorse, direttamente pertinenti con il *job crafting*, una concreta opportunità per ridurre disturbi fisici (*physical complaints*) e sintomi depressivi (*depressive symptoms*). In particolare, gli autori riscontrano che acquisire proattivamente nuove risorse, anche investendo energie e tempo in attività sfidanti, può favorire la capacità di gestire in modo efficace situazioni stressanti.

Significatività, soddisfazione, vocazione e altri aspetti attitudinali

L'importanza del rapporto tra significatività (*meaningfulness*) del lavoro e *job crafting* appare evidente sin dalla concettualizzazione originaria. Infatti, nella proposta di Wrzesniewski e Dutton (2001), la riprogettazione “dal basso” del lavoro ha come implicazione più importante la trasformazione e la creazione di nuove e più significative finalità dell'azione lavorativa: attraverso la modifica dei compiti o delle relazioni sociali nel contesto di lavoro, il soggetto che agisce come *job crafter* attribuisce un nuovo scopo e senso alla propria attività plasmando e rendendo il lavoro più appagante, credibile e utile, per sé e per gli altri – in una parola, più “significativo” (*meaningful*).

Un esempio di evidenza empirica sul rapporto tra *job crafting* e *meaningfulness* è offerto da Tims *et al.* (2016). Secondo gli autori, la riorganizzazione discrezionale del lavoro offre ai soggetti l'opportunità di arricchire le proprie attività con finalità ritenute soggettivamente importanti e coerenti con le proprie capacità. Sarebbe dunque la continua ricerca della coerenza tra le attività lavorative e i valori, gli ideali e le competenze personali (*person-job fit*) a caratterizzare il lavoro di particolare significatività. In uno studio che vede coinvolti 114 individui impiegati in professioni eterogenee, gli autori trovano che chi agisce proattivamente per acquisire maggiori risorse lavorative (ad esempio, supporto sociale e capacità decisionale), o per creare condizioni di lavoro stimolanti (ad esempio, partecipando di propria iniziativa a nuovi progetti sfidanti), o per diminuire le attività ostacolanti, nelle settimane

successive descrive il proprio lavoro come più coerente con la propria persona e percepisce livelli più elevati di significatività.

Una relazione diretta tra *job crafting* e *meaningfulness* è rilevata anche da Vermooten *et al.* (2019) in una ricerca svolta presso aziende fornitrici di servizi finanziari in Sudafrica, che vede coinvolti 391 lavoratori. Petrou *et al.* (2017), in uno studio su 105 lavoratori in settori diversi, evidenziano che la costruzione di un lavoro più significativo attraverso il *job crafting* avviene attraverso un processo continuo di riflessione sui contenuti e sulle finalità del proprio contributo all'organizzazione (*meaning-making*). La significatività può essere dunque un esito del *job crafting*; gli autori avvertono, tuttavia, che si tratta di un esito condizionato a un processo di riflessione e sviluppo della consapevolezza da parte dei soggetti coinvolti.

Alcune meta-analisi disponibili evidenziano che il *job crafting*, nelle sue diverse forme, è in grado di influenzare altre attitudini lavorative (Rudolph *et al.*, 2017; Zhang, Parker, 2019). Tra queste, il *work engagement* occupa un posto di rilievo. Abbiamo già parlato di *work engagement* in precedenza, facendo in quel caso riferimento alla letteratura che considera tale variabile un possibile antecedente del *job crafting*. In questo caso riprendiamo brevemente il tema in quanto lo stesso *work engagement* è visto, da altri autori, come un possibile esito del *job crafting*. Le ragioni di ciò devono essere ricercate nello stretto rapporto tra il quadro teorico del *job crafting* e il concetto di *engagement*.

Ricordiamo che il *job crafting* è finalizzato al ridisegno del proprio lavoro in modo che attività e obiettivi perseguiti possano dare piena espressione a valori, preferenze e capacità personali, in un processo di crescita e arricchimento continuo della persona al lavoro. Il *work engagement* si nutre proprio delle risorse personali che i comportamenti di *job crafting* tendono a produrre. Numerosi studi hanno mostrato infatti che le risorse lavorative possedute sono elementi costitutivi del *work engagement*: per una rassegna si veda Halbesleben (2010). Dalla letteratura emerge infatti che il *feedback*, il supporto sociale, le competenze e le abilità personali danno luogo a motivazione intrinseca e innescano processi di crescita, apprendimento e

sviluppo, che sono appunto alla base del *work engagement* (Halbesleben, 2010): è dunque comprensibile che *work engagement* possa essere considerato non solo un antecedente, ma anche un esito delle forme espansive di *job crafting* (Vogt *et al.*, 2015). Viceversa, azioni tese a ridurre la portata delle proprie responsabilità, sebbene queste implicino attività ardue e ostacoli di difficile superamento, sono deleterie per il *work engagement*: non dedicare tempo ed energia ad attività che, sebbene ostacolanti, è necessario svolgere, può moltiplicare i carichi lavorativi futuri e rafforzare la percezione di non essere all'altezza del proprio lavoro, creando senso di incompetenza, disagio e distacco (Lichtenthaler, Fischbach, 2018b).

In modo analogo, diversi ricercatori hanno trovato che il *job crafting*, nelle sue forme espansive, può migliorare la soddisfazione lavorativa (*job satisfaction*) (de Beer, Tims, 2016; Plomp *et al.*, 2016; Cenciotti *et al.*, 2017). Anche questo costrutto, pur descrivendo uno stato affettivo più passivo e associato a un minore livello di attivazione rispetto al *work engagement* (Russell, 1980; 2003), è caratterizzato da emozioni positive e può essere sostenuto da risorse e sfide acquisite attraverso comportamenti di *job crafting*. Ciò spiegherebbe anche la relazione negativa che emerge tra il *job crafting* orientato alla riduzione dei compiti ostacolanti e la soddisfazione lavorativa in uno dei due gruppi di lavoratori che presero parte alla ricerca svolta da de Beer e Tims (2016) in Sud Africa. Tale forma di *job crafting* può infatti portare a procrastinare, a non raggiungere alcuni obiettivi, a esercitare uno stile di adattamento passivo alle difficoltà e a suscitare emozioni negative, con effetti complessivamente deleteri per la soddisfazione.

Il *job crafting* è stato anche associato all'aumento della vitalità (*vitality*) (Zhang *et al.*, 2021) e alla riduzione della percezione di noia nel lavoro (*job boredom*) (Harju *et al.*, 2016). La ricerca mostra infatti che riorganizzare il proprio lavoro in modo coerente con le proprie abilità e i propri interessi può dare energia e alimentare la passione per le attività svolte; inoltre, accogliere progetti interessanti può incrementare il senso di sfida riducendo stati di passività, inerzia e apatia.

Di rilievo appare anche un altro importante esito che il *job crafting* sembra favorire, riguardante il senso di vocazione (Berg *et al.*, 2010a). La vocazione è stata vista da diversi autori come un motore del comportamento proattivo. Ad esempio, in uno studio qualitativo di Berg *et al.* (2010a), il *job crafting* è descritto come una strategia per accogliere vocazioni (*callings*) che non hanno trovato espressione nel proprio lavoro, ossia vocazioni mancate e aggiuntive (*missed callings* e *additional callings*). Tuttavia, come osservano Esteves e Lopes (2016), le vocazioni possono anche prendere forma ed emergere in seguito al *job crafting*, cioè costituire una conseguenza del comportamento proattivo oltre che una pre-condizione. In particolare, gli autori evidenziano che le vocazioni possono essere scoperte sul lavoro, e che il processo di ricerca di una vocazione può essere lungo e non lineare: talvolta le persone si rendono conto di avere una vocazione in modo casuale, dopo essersi confrontati accidentalmente con particolari attività. Questa osservazione porta gli autori a immaginare che una vocazione possa per l'appunto emergere in seguito ad azioni di *job crafting* orientate a incrementare le attività sfidanti. Tale ipotesi risulta confermata in una ricerca svolta in Portogallo con 189 infermieri e assistenti infermieristici in un centro ospedaliero regionale.

Il rapporto con la vocazione aiuta anche a comprendere perché il *job crafting* può ridurre le intenzioni di abbandono (*turnover intention*) dei lavoratori: tali intenzioni possono emergere se i soggetti avvertono la mancanza di sfide in grado di gratificare e motivare (Takase *et al.*, 2008). Avvertire una vocazione per il proprio lavoro, alimentata appunto dal *job crafting*, può aiutare a resistere in situazioni lavorative difficili e faticose (Esteves, Lopes, 2016).

Numerosi altri studi evidenziano che il *job crafting* porta a consolidare il rapporto con la propria organizzazione migliorando l'impegno (*organizational commitment*) (Cheng *et al.*, 2016; Wang *et al.*, 2018) e il senso di legame affettivo con il proprio lavoro (*work attachment*) (Wang *et al.*, 2018). Un elevato *commitment* genera un rapporto solido tra un individuo e la propria impresa, e il *job crafting* può sostenere la creazione e lo sviluppo di tale rapporto. È quanto osservano Noesgaard e Jørgensen (2023) in una ricerca longitudinale di natura

qualitativa presso un'azienda di sviluppo di soluzioni *software* in Danimarca. Gli autori trovano che le diverse forme di *job crafting* (in particolar modo le forme relazionali e cognitive) rafforzano il *commitment* organizzativo. In contesti organizzativi nei quali la conoscenza è risorsa fondamentale per lo svolgimento delle attività, diverse caratteristiche del lavoro associabili al *job crafting* favoriscono lo sviluppo di un superiore senso di identificazione con l'organizzazione: ad esempio, l'opportunità di rivisitare discrezionalmente le idee consolidate, di abbracciare diverse prospettive e punti di vista, di immaginare nuove soluzioni per le consuete attività, di forgiare le proprie intuizioni anche attraverso reti di relazioni auto-determinate. Dalle interviste effettuate, infatti, emerge che i lavoratori valutano molto positivamente la possibilità di lavorare in un'impresa che offre un terreno fertile per il *job crafting* e sentono di perseguire obiettivi significativi di cui si erano appropriati. Altri studi, anche quantitativi, confermano che tra *job crafting* e *organizational commitment* c'è una relazione positiva (Cheng *et al.*, 2016). In un altro studio su temi analoghi, Wang *et al.* (2018) trovano che il *job crafting* (nelle sue dimensioni riguardanti l'incremento di risorse lavorative e delle attività sfidanti) favorisce il senso di proprietà avvertito verso il lavoro (*psychological ownership*) e il legame affettivo nei confronti dell'organizzazione (*affective organizational commitment*).

Risorse personali

Le attuali dinamiche economiche, tecnologiche e sociali mettono in luce la necessità, per le persone al lavoro o in cerca di lavoro, di saper sviluppare capacità e competenze sofisticate in modo dinamico, a fronte di sfide e richieste in continua e rapida trasformazione. L'obsolescenza delle conoscenze e delle abilità è una minaccia sempre più concreta e che, con ogni probabilità, andrà ad estendersi nei prossimi anni in numerosi ambiti di attività lavorativa - e ne tratteremo nei prossimi capitoli. La letteratura empirica sul *job crafting* indica una direzione di riflessione interessante sul tema. Alcune ricerche, infatti, evidenziano come il *job crafting* possa nutrire il patrimonio personale di competenze (Berdicchia, Masino, 2019b), il capitale psicologico (Uen *et al.*, 2021;

García-Merino *et al.*, 2023), e l'occupabilità (Plomp *et al.*, 2019; Irfan *et al.*, 2022; Sameer, Priyadarshi, 2023).

In uno studio svolto nel settore manifatturiero in Italia, Berdicchia e Masino (2019b) trovano che azioni di *job crafting* orientate a incrementare le risorse strutturali (per esempio attraverso la creazione di occasioni di apprendimento più frequenti o di mobilitazione delle proprie capacità) incrementano la cosiddetta *self-competence*, definita come la convinzione di saper superare le difficoltà e di possedere le abilità necessarie a far fronte a impegni e imprevisti (Bandura, 1977; Williams, Lillibridge, 1992). Emerge dallo studio che le azioni di *job crafting* finalizzate ad aumentare le attività sfidanti possono influenzare positivamente la percezione di *self-competence* in quanto ciò produce più possibilità di potersi misurare con nuove attività e di perseguire obiettivi più complessi, circostanze che promuovono la crescita personale e l'apprendimento. Altri studi hanno mostrato che perseguire attività sfidanti, quando si hanno le risorse adeguate, promuove l'apprendimento e lo sviluppo di abilità personali (Petrou *et al.*, 2012).

I possibili benefici del *job crafting* si estendono anche al capitale psicologico (*psychological capital*) (Uen *et al.*, 2021; García-Merino *et al.*, 2023). Questo costrutto comprende, secondo i proponenti, quattro stati psicologici: a) l'autoefficacia, ossia la fiducia nelle proprie capacità rispetto a certi compiti da svolgere, b) l'ottimismo, ossia l'atteggiamento positivo e costruttivo; c) la speranza, ossia la convinzione di poter trovare strategie strumentali ai propri obiettivi e alla riuscita dei propri sforzi, e d) la resilienza, ossia la forza e la capacità di assorbire le conseguenze di eventi avversi senza scoraggiarsi (Luthans *et al.*, 2007). In una ricerca svolta in Europa che vede il coinvolgimento di 940 lavoratori in settori differenti, Vogt *et al.* (2015) trovano che il *job crafting*, nelle sue dimensioni (in questo caso combinate) orientate a incrementare risorse e attività sfidanti, ha un effetto positivo sul capitale psicologico. Le ragioni sono da ricercarsi nell'idea che il *job crafting* implica un maggiore controllo percepito sul proprio ambiente lavorativo, e questo migliora il senso di autoefficacia. Inoltre, l'opportunità di rivisitare proattivamente parte dei propri obiettivi in

accordo con preferenze e risorse personali rende più ottimisti e alimenta la speranza di successo. Infine, il *job crafting* può costituire anche un modo per affrontare una situazione lavorativa difficile, ad esempio cercando ulteriori mezzi o supporto dai colleghi, e questo può migliorare la resilienza.

Ragionamenti analoghi riguardano il rapporto positivo tra il *job crafting* e la percezione di occupabilità (*perceived employability*). Questo concetto riguarda la valutazione soggettiva sulla propria capacità di saper ottenere (o mantenere) una posizione lavorativa (Vanhercke *et al.*, 2014). Si tratta di una qualità importante poiché consente una gestione attiva e consapevole del proprio percorso di carriera, e questo spiega la crescente attenzione che, in mercati del lavoro turbolenti come gli attuali, tale costrutto sta ricevendo. Alcuni risultati interessanti sulla relazione tra *job crafting* e *perceived employability* sono offerti da una ricerca di Plomp *et al.* (2019). Gli autori indagano tale relazione presso un gruppo di 527 lavoratori interinali e di 796 lavoratori a tempo indeterminato, e trovano che comportamenti di *job crafting* orientati all'aumento delle risorse strutturali influenzano positivamente la percezione di occupabilità per i lavoratori interinali, ma non per i lavoratori a tempo indeterminato: per i primi, le competenze sviluppate in modo discrezionale sono considerate più utili in caso di passaggio verso nuovi lavori. Dallo studio emerge anche che aumentare le attività sfidanti non migliora la percezione di occupabilità per i lavoratori interinali, al contrario di quanto avviene per i lavoratori a tempo indeterminato, i quali avvertono maggiormente l'utilità di maturare esperienze su nuove attività e compiti diversi. Questi ultimi, inoltre, percepiscono sé stessi come meno occupabili quando riducono, attraverso comportamenti di *job crafting*, le attività ostacolanti: probabilmente ridurre il perimetro del lavoro diminuisce la percezione di essere all'altezza di altre occupazioni.

Ruoli formali e performance attese

Uno dei pilastri concettuali del *job crafting* consiste nell'idea che i lavoratori plasmano elementi salienti delle proprie attività lavorative rendendole più coerenti con lo spettro di conoscenze, abilità e altre capacità

personali possedute. È intuitivo, quindi, che alcune forme di *job crafting* possano aiutare i soggetti a rendere le proprie responsabilità formali più chiare o comunque meglio gestite dai soggetti stessi. È quanto riscontrano, per esempio, Berdicchia e Masino (2019a), i quali trovano che iniziative di *job crafting* volte a incrementare le risorse strutturali e sociali contribuiscono a diminuire la percezione di conflitto (*role conflict*) e di sovraccarico lavorativo (*role overload*). In particolare, i ricercatori evidenziano che lo sviluppo di capacità e abilità in relazione alle attività svolte può facilitare una migliore comprensione delle aspettative organizzative di ruolo; in aggiunta, l'appropriazione discrezionale di decisioni su tempi e modalità di lavoro da parte dei soggetti può aiutarli a risolvere più facilmente i problemi lavorativi incontrati e a svolgere le attività in modo più efficiente, riducendo così la percezione di sovraccarico (*overload*). Gli autori evidenziano anche che le iniziative di *job crafting* finalizzate a ottenere *feedback* da colleghi e supervisor possono aiutare nella comprensione del proprio ruolo formale e facilitare il superamento o il ridimensionamento di aspettative diverse e in conflitto tra loro. Infine, il supporto sociale conseguito attraverso il *job crafting* può rivelarsi prezioso per svolgere più agevolmente la propria attività lavorativa, alleviando così il senso di fatica. Una possibile implicazione negativa, invece, può derivare da azioni di *job crafting* orientate all'incremento di attività sfidanti: azioni volte a moltiplicare sforzi e impegni sul lavoro, anche quando discrezionali e non imposti, possono comunque portare a sovraccarico e alimentare varie forme di conflitto sul lavoro.

Un ampio insieme di studi si occupa di indagare le implicazioni del *job crafting* in rapporto a varie forme e metriche di *performance* lavorativa (Zhang, Parker, 2019). È un ambito di ricerca assai rilevante, in quanto mette al centro dell'attenzione il fondamentale interrogativo riguardante il contributo di prestazione (positivo o negativo) che i comportamenti di *job crafting* possono portare (indipendentemente dai benefici individuali) ai contesti organizzativi nei quali si dipanano. La questione è tutt'altro che scontata. Da un lato, diverse teorie classiche di progettazione del lavoro hanno sostenuto che quando il lavoro è caratterizzato da compiti stimolanti, in grado di valorizzare appieno le

capacità, le conoscenze e le abilità possedute e promuovere la crescita personale, può favorire migliori prestazioni (Hackman, Oldham, 1976; Oldham, Hackman, 2010). Tuttavia, la relazione tra *job crafting* e *performance* potrebbe non essere così lineare (Wrzesniewski, Dutton, 2001). Per esempio, le iniziative individuali potrebbero non essere coerenti con le finalità dell'organizzazione. Questo potrebbe avvenire non necessariamente in ragione dell'intenzione, da parte dei *job crafters*, di danneggiare l'organizzazione: semplicemente, azioni discrezionali che migliorano le prestazioni individuali potrebbero avere ripercussioni negative su altri o sull'organizzazione nel suo complesso, se tali azioni non tengono conto delle interdipendenze e, quindi, delle esigenze di coordinamento. Più in generale, soprattutto laddove vi sono interdipendenze complesse, il miglioramento del coordinamento complessivo può richiedere sub-ottimizzazioni parziali da parte di alcune attività che, in tal modo, possono meglio supportare altre attività interdipendenti (Thompson, 1967). Inoltre, potrebbero sorgere problemi di giustizia e di equità percepita riguardanti il modo in cui le prestazioni sono valutate; potrebbero emergere attriti con i dirigenti, o con soggetti danneggiati da comportamenti di *job crafting* da parte di colleghi; potrebbero infine prodursi conoscenze che, se non condivise, rischierebbero di avere benefici assai limitati per l'intera organizzazione (Lyons, 2008). Si aggiunge a ciò anche la possibilità che prestazioni che appaiono positive nel breve periodo possono avere conseguenze inattese e negative per sé stessi o per altri soggetti nel medio-lungo periodo, specialmente in presenza di interdipendenze non ben comprese.

Il quadro è poi ulteriormente complicato dalla eterogeneità delle azioni di *job crafting*, che abbiamo già evidenziato in precedenza, riscontrabile nelle differenze significative tra comportamenti di natura espansiva e comportamenti di natura riduttiva; questa eterogeneità può avere implicazioni significative sulla *performance*. Le stesse metriche di *performance* studiate in letteratura sono variegata, sia nel modo in cui sono misurate, sia in termini di contenuto (per esempio, prestazioni riguardanti i risultati attesi nell'ambito del ruolo prescritto, o prestazioni cosiddette extra-ruolo, cioè che esulano da tali

aspettative). Non sorprende dunque che le ricerche su questo tema abbiano portato alla luce risultati che mostrano relazioni complesse tra *job crafting* e *performance* (Demerouti *et al.*, 2015b; Dierdorff, Jensen, 2018).

Ciò premesso, deve essere anzitutto segnalato che alcune recenti meta-analisi confermano una associazione generalmente positiva tra le forme espansive di *job crafting* e metriche di *performance* quali la capacità di portare a termine le attività assegnate (*in-role performance*) o di migliorare le proprie prestazioni extra-ruolo (*extra-role performance*), ad esempio i comportamenti di cittadinanza organizzativa, la creatività e altri ancora. È invece spesso neutro o negativo il rapporto rilevato tra la *performance* e le forme riduttive di *job crafting*, volte cioè a contrarre la portata dei propri impegni, sebbene ostacolanti (Lee, Lee, 2018; Zhang, Parker, 2019; Boehnlein, Baum, 2022).

Tuttavia, è bene segnalare che i risultati di ricerca disponibili sul rapporto tra *job crafting* e *performance* sono in numero ancora limitato e a volte controintuitivi, o comunque piuttosto articolati. In linea generale, lavorare per qualcosa che si ritiene significativo (ed essere in grado di mobilitare e sviluppare le risorse per farlo) dovrebbe indurre a comportamenti altruistici di cittadinanza organizzativa, scoraggiando allo stesso tempo comportamenti scorretti, egoistici e in contrasto con le finalità e il benessere dell'organizzazione e dei colleghi (Boehnlein, Baum, 2022). Tuttavia, mentre uno studio di Ding *et al.* (2020) conferma che il *job crafting* cognitivo, relazionale e dei compiti ha un'influenza positiva sui comportamenti di cittadinanza organizzativa (*organizational citizenship behavior*), Dierdorff e Jensen (2018) trovano risultati assai più articolati, anche se va notato che, nello studio, gli autori osservano il *job crafting* in forma aggregata, cioè assimilando le forme espansive e riduttive, il che comporta limiti significativi di interpretabilità dei risultati. Nello studio citato, la relazione tra *job crafting* e prestazione risulta curvilinea. Gli autori sostengono che se il *job crafting* è esercitato saltuariamente e con portata limitata, vi sono implicazioni marginali sui comportamenti di cittadinanza organizzativa (e sulla *task-proficiency*, cioè sulla abilità di svolgere compiti in modo efficace). Al crescere della frequenza e della portata dei comportamenti di

job crafting, si osservano dapprima effetti disfunzionali (cioè implicazioni negative per le prestazioni) fino a quando, per livelli ancora più alti, tali comportamenti diventano molto visibili nell'organizzazione e, per questo, meglio guidati dai riscontri di colleghi e supervisor: in altre parole, la consapevolezza acquisita per questa via aiuta i soggetti ad attivare comportamenti di *job crafting* in modo più efficace per sé e per gli altri.

Infine, Gordon *et al.* (2015), contrariamente a quanto gli autori ipotizzano, non trovano una relazione positiva tra azioni di *job crafting* finalizzate all'incremento di attività sfidanti e varie metriche di *performance* (*task performance, creative performance, contextual performance*). I ricercatori propongono che le ragioni di tale risultato debbano essere ricercate nella natura del settore nel quale la ricerca è stata svolta, ovvero il comparto sanitario: i professionisti di questo settore potrebbero confrontarsi con attività lavorative già molto intense, e un'aggiunta di ulteriori impegni, anche se sfidanti, potrebbe non portare ai risultati desiderati, il che costituisce un ottimo esempio della complessità del fenomeno.

Appaiono ugualmente articolate (Demerouti *et al.*, 2015b; Lee, Lee, 2018) le evidenze riguardanti la relazione tra *job crafting* e la presenza di comportamenti negativi e controproducenti (*counterproductive work behavior*). Questi ultimi identificano azioni mirate, ad esempio, a rallentare intenzionalmente i ritmi lavorativi, a eludere compiti ed attività necessarie, a criticare i colleghi, ecc. (Robinson, Bennett, 1995). In modo opposto a quanto ipotizzato nella ricerca (Demerouti *et al.*, 2015b) è stata osservata una relazione positiva tra azioni di *job crafting* orientate a incrementare le attività sfidanti, e comportamenti controproducenti. Le possibili ragioni alla base di tale evidenza sarebbero da ricercare in una sorta di equilibrio morale, che le persone perseguono bilanciando atti positivi (presa in carico di nuove attività sul lavoro) e atti negativi (comportamenti controproducenti): assumere nuovi impegni potrebbe indurre a intraprendere, e al contempo legittimare, azioni negative sul lavoro. Si tratta di una interpretazione possibile, ma che pare

azzardata e che certamente richiede conferme empiriche, al momento non disponibili.

In termini generali, appare chiara la necessità di ulteriori sforzi di ricerca, non solo empirici ma anche concettuali, al fine di chiarire la relazione tra *job crafting* e *performance* (Zhang, Parker, 2019).

Conclusioni

La rassegna proposta in questo capitolo e nel precedente sullo stato attuale della ricerca empirica riguardante il *job crafting* può condurre ad alcune conclusioni che, seppure provvisorie, consentono di fissare alcuni punti generali sul tema e, al tempo stesso, proporre nuove questioni e nuovi temi di ricerca.

In primo luogo, si può affermare che, nel complesso, le evidenze disponibili mostrano una associazione piuttosto chiara e generale tra i comportamenti di *job crafting* (e, in particolare, i comportamenti di tipo espansivo) e implicazioni di varia natura che possiamo ragionevolmente valutare come *positive* per le persone al lavoro. Lo spettro di questi risultati è davvero ampio: dal senso di auto-efficacia al *work engagement* e alla motivazione intrinseca, dal senso di affezione e identificazione con l'organizzazione alla capacità di affrontare meglio situazioni caratterizzate da pressioni e carichi di lavoro eccessivi, da varie forme di benessere, salute e prosperità individuale (*flourishing*) alla capacità di addivenire a lavori più significativi, più soddisfacenti, più coerenti con le vocazioni e con le passioni individuali. Non vi sono dubbi che il *job crafting* (ribadiamo: principalmente nelle sue forme espansive, che tuttavia sono le più importanti e meglio studiate) sia associabile a un miglioramento del rapporto tra persona e lavoro, in una molteplicità di aspetti.

Ai risultati riguardanti la sfera individuale si aggiungono altri risultati che riguardano, direttamente o indirettamente, le scelte di organizzazione del lavoro e, più in generale, il contesto organizzativo, e che similmente sembrano indicare direzioni di cambiamento che, come sopra, ci azzardiamo a definire

positive o comunque desiderabili, con la consapevolezza di proporre una dimensione valoriale che può non essere condivisa. Ci riferiamo al fatto che i comportamenti di *job crafting* sono per lo più associati a stili di *leadership* partecipativi, promotivi, trasformativi, o comunque meno simili alla *leadership* intesa in senso tradizionale, basata sull'uso esteso di autorità formale e accentrato della capacità di decisione, e più orientati invece allo sviluppo delle persone, del loro apprendimento e crescita. Ci riferiamo anche al fatto che il *job crafting* sembra essere associato a mansioni formali definite in modo più esteso, più ricco e articolato, rispetto a scelte tayloriste, e più orientato all'aumento degli spazi di discrezionalità richiesta. Ancora, ci riferiamo a strumenti e politiche di gestione delle persone che sono più chiaramente associati al *job crafting* quando sono orientati nella direzione della valorizzazione delle persone nella loro unicità e individualità, anziché nella direzione del maggiore controllo e della massimizzazione della sostituibilità. Su tutti questi aspetti, le evidenze disponibili sono sempre più chiare.

Persino la questione delle *performance* che, come abbiamo visto, richiede ulteriori studi e approfondimenti, sembra suggerire esiti complessivamente positivi, specialmente se ci si riferisce alla prestazione individuale, mentre i dati non sono ancora sufficientemente chiari per ciò che riguarda le *performance* organizzative. Va comunque notato un elemento di grande importanza: pressoché tutte le ricerche empiriche realizzate in questi 22 anni hanno studiato e osservato il *job crafting* come fenomeno *spontaneo* e *individuale*, più raramente invece come fenomeno coordinato, promosso, gestito e orientato da una visione complessiva dei processi di lavoro. Se si considera ciò, può essere meno sorprendente che i risultati di ricerca siano più chiari (e positivi) per quanto riguarda le prestazioni individuali, e meno chiari invece per quanto riguarda le prestazioni dei gruppi di lavoro o per le organizzazioni nel loro complesso. Una possibile ipotesi è che laddove il *job crafting* diventi una politica di gestione del lavoro esplicita, coordinata, che tenga quindi conto anche delle interdipendenze e della necessità di coordinamento, allora anche i dati sulle prestazioni collettive potrebbero diventare più chiaramente positivi. In alcuni studi, ancora

limitati, questa ipotesi è già confermata. Affronteremo questo tema nel capitolo successivo, e vedremo che vi possono essere rischi anche significativi in questo passaggio dalla spontaneità alla esplicitazione.

Il quadro complessivo che emerge è dunque incoraggiante e stimolante. Vi sono, ovviamente, anche potenziali risvolti negativi e lati oscuri del *job crafting*, che già emergono dai dati disponibili e che abbiamo descritto nei paragrafi precedenti, anche se, è bene ribadirlo, appaiono decisamente minoritari o comunque limitati a circostanze particolari. Ad esempio, i risvolti negativi possono riguardare l'insufficiente attenzione al coordinamento, specie in presenza di interdipendenze complesse, quando i *job crafter* non hanno sufficiente consapevolezza delle possibili conseguenze delle proprie azioni, oppure semplicemente le ignorano per ragioni opportunistiche (Leana et al., 2009, Tims et al., 2012). Per altra parte, tuttavia, possono esserci *caveat* negativi anche per gli individui: per esempio, l'eccessiva focalizzazione sul continuo ripensamento e ricostruzione del proprio lavoro può implicare un eccessivo dispendio di risorse e produrre conseguenze negative sul benessere e generare *burnout* (Berg et al., 2008). Infine, esiste il rischio di sfruttamento, da parte dei dirigenti, della preferenza positiva dei soggetti per comportamenti proattivi e discrezionali al fine di creare aspettative non giustificate o anche di imporre di fatto (dunque informalmente, ma efficacemente) sforzi e carichi lavorativi eccessivi.

La ricerca empirica sul *job crafting* continua a espandersi velocemente. Ci si può aspettare che, nei prossimi anni, gli interrogativi ancora pendenti potranno trovare alcune risposte, che le evidenze già disponibili saranno rafforzate, che risultati più dettagliati saranno portati alla luce o che, in alcuni casi, si potranno trovare eccezioni significative a conoscenze che oggi sembrano consolidate. Già ora, tuttavia, riteniamo necessario porre alcune questioni di fondo, che in parte deviano dagli sforzi di ricerca già compiuti e riassunti in questi due capitoli, sui quali riteniamo comunque necessario soffermarsi.

La prima questione è stata già accennata: che cosa succede se e quando il *job crafting*, da comportamento spontaneo, diventa politica esplicita di gestione del lavoro e delle persone? Di questo ci occuperemo nel capitolo successivo.

La seconda questione è la seguente: se il *job crafting*, nel complesso, presenta risvolti positivi e desiderabili per gli individui e per le organizzazioni, quali sono le implicazioni (attuali e potenziali) per quanto riguarda le future trasformazioni del lavoro, probabili (o meno), auspicabili (o meno)? Questo interrogativo è particolarmente stimolante se si considerano i segni, già evidenti, di possibili trasformazioni in atto riguardanti il rapporto tra uomo e lavoro. Su questo tema proporremo alcune riflessioni negli ultimi due capitoli.

La ricerca-intervento: dalla spontaneità alla progettazione

Introduzione

La ricerca sul *job crafting* è nata e poi si è sviluppata per oltre due decenni in larga parte come studio osservazionale di comportamenti spontanei da parte dei soggetti al lavoro. Gli studiosi hanno raccolto dati sullo svolgimento di processi lavorativi così come avvengono normalmente nei contesti di lavoro, senza alcuna interferenza da parte loro. Questo può avvenire utilizzando varie tecniche: per esempio, attraverso interviste e interazioni dirette con i protagonisti, oppure mediante periodi di osservazione; in altri casi, si ricorre alla somministrazione di questionari mediante i quali ai soggetti si chiede di esprimersi sulla loro esperienza lavorativa. In tutti questi casi, qualunque sia lo strumento utilizzato per la raccolta dei dati, il ricercatore è un semplice osservatore¹¹. Alla raccolta dei dati segue una fase di sistematizzazione e di analisi che conduce infine alla attribuzione di significati riguardanti il *job crafting* in relazione ad altre variabili di contesto. Quasi mai i soggetti osservati sono consapevoli di essere studiati in quanto possibili *job crafter*, né hanno conoscenza specifica sul *job crafting*. Solitamente essi sono informati degli scopi generali dello studio, ma a loro è chiesto di agire spontaneamente e naturalmente, oppure di rispondere e raccontare in modo sincero la propria esperienza lavorativa. Qualcosa di simile avviene in rapporto alle imprese (o altre organizzazioni) e ai loro dirigenti che consentono agli studiosi di raccogliere i dati per la ricerca: i dirigenti sono informati su obiettivi e modalità dello studio, ma non sono coinvolti nel favorire o ostacolare in alcun modo i comportamenti dei soggetti osservati.

¹¹ Ci riferiamo solo alla fase della raccolta dei dati, naturalmente. Il processo interpretativo, cioè di attribuzione di significati ai dati stessi, coinvolge sempre e attivamente il ricercatore, qualunque sia il metodo di raccolta utilizzato.

La ricerca empirica ha evidenziato nel tempo che i comportamenti di *job crafting* sono spesso associati a esiti o fenomeni positivi di varia natura. Abbiamo già rimarcato ciò nei capitoli precedenti, e dunque non riprendiamo i dettagli. Il punto essenziale è che il *job crafting*, pur studiato come fenomeno spontaneo, quindi non diretto da specifiche politiche gestionali, implica spesso benefici per gli individui (di motivazione, *engagement*, benessere, soddisfazione, coinvolgimento, e numerosi altri aspetti) e per le organizzazioni (di prestazioni, fidelizzazione e identificazione, ecc.). Non solo: la ricerca ha mostrato che le scelte organizzative (in senso lato, dalle specifiche scelte di organizzazione del lavoro alle politiche e gli strumenti di gestione delle risorse umane) sono assai influenti nel favorire e incoraggiare, oppure ostacolare e inibire, i comportamenti di *job crafting*. Ora, se questi esiti sono accettati come veri, probabili o almeno plausibili, allora si pone una questione: perché non fare in modo che il *job crafting* cessi di essere un fenomeno spontaneo, talvolta marginale o comunque lasciato alla casualità delle circostanze o a differenti propensioni individuali, ma diventi invece il risultato di un percorso esplicitamente favorito, incoraggiato, insegnato, preparato, coordinato e persino pianificato? Perché non pensare a percorsi che incoraggino e istruiscano le persone a osare di più e comportarsi da *job crafter* in modo più frequente, consapevole e significativo, e che inducano i dirigenti non solo ad accettare, ma a favorire questi comportamenti? Perché non sperimentare, quindi, modalità che facciano diventare il *job crafting* una specifica politica di organizzazione del lavoro da parte dell'impresa? Se vi sono benefici che nascono da esperienze spontanee, e se è plausibile che la pura spontaneità implica anche rischi (errori non voluti, miopia rispetto a interdipendenze ignorate o trascurate, opportunismo, ecc.) non è forse ragionevole aspettarsi che tali benefici possano moltiplicarsi e i rischi ridursi qualora il *job crafting* divenga, a tutti gli effetti, un nuovo modo di pensare all'organizzazione del lavoro diffuso, esplicito, informato e guidato?

Job crafting interventions: la ricerca di un nuovo equilibrio

Gli interrogativi sopra riportati hanno indotto un numero crescente di studiosi a impegnarsi in studi che vengono comunemente chiamati “ricerche-intervento” (nel nostro caso: *job crafting interventions*, cioè “interventi di *job crafting*”), nei quali il *job crafting* non è studiato come fenomeno implicito e spontaneo, ma esplicitamente pianificato, coordinato e incoraggiato. In tali circostanze, gli studiosi propongono alla direzione dell’impresa un piano per coinvolgere un gruppo di lavoratori e accompagnarli in un percorso formativo che li porti ad assumere consapevolezza sulle possibilità di agire proattivamente nel proprio lavoro, e poi a sperimentare nel concreto, quindi nelle loro normali attività lavorative, vari comportamenti di *job crafting*. Il piano poi è eseguito, con la piena collaborazione dei dirigenti dell’impresa, gli esiti sono monitorati e infine valutati. L’impresa ha poi facoltà di proseguire l’esperienza oltre i termini della sperimentazione, oppure di cessarla. In altre parole, lo scopo è appunto *intervenire* nel contesto lavorativo con il supporto conoscitivo e metodologico da parte degli studiosi e con il beneplacito politico da parte della direzione (ovvero l’approvazione e la messa a disposizione di risorse), per favorire la diffusione di un *job crafting* consapevole nell’impresa.

Si può intuire che si tratta di un passaggio importante, per l’organizzazione del lavoro, per lo meno in termini di possibilità: la circostanza in cui l’impresa accetti, a tutti gli effetti, di creare una politica di *job crafting*, potrebbe indurre (ma, come vedremo, i significati possono essere anche assai diversi da ciò che qui ipotizziamo) un ripensamento profondo del *job design* e, più in generale, dell’organizzazione del lavoro. Nella letteratura disponibile, infatti, il *job crafting* è descritto da molti autori come possibile rovesciamento della logica tradizionale del *job design*, o per lo meno come di una sua trasformazione significativa. Da un lato, infatti, le logiche tradizionali di *job design*, per stessa ammissione dei loro proponenti (Oldman, Hackman, 2010) implicano sia un principio di tipo *top-down* (in cui i dirigenti definiscono le mansioni, e i soggetti al lavoro ricevono indicazioni eteronome, dove nel migliore dei casi possono agire entro limitati margini di discrezionalità), sia un

principio del tipo *one-size-fits-all* (letteralmente: “una sola misura valida per tutti”), secondo il quale l’individualità e le preferenze dei soggetti riguardanti la definizione delle mansioni sono sostanzialmente ignorate. Il rovesciamento cui i proponenti del *job crafting* spesso alludono riguarda per l’appunto l’introduzione di logiche opposte alle logiche tradizionali, in cui il *bottom-up* (cioè le scelte dei soggetti, figurativamente provenienti “dal basso”, rispetto alla gerarchia aziendale) diventa rilevante, e dove tali scelte riflettono le diverse preferenze individuali, le attitudini, le personalità. Non si deve pensare a tesi ingenua: non si tratta di immaginare una rivoluzione radicale, in cui si passa da sistemi centralizzati a sistemi totalmente decentrati (per ragioni condivisibili: la necessità di coordinamento è sempre implicita all’organizzazione del lavoro, e il coordinamento richiede una conoscenza e un punto vista di cui non sempre e non tutti i singoli soggetti dispongono¹²). Si tratta invece di addivenire a un più efficace bilanciamento tra *top-down* e *bottom-up*, tra accentrato e decentramento sulle decisioni di organizzazione del lavoro, tra necessità di standardizzazione e necessità di valorizzazione delle differenze individuali.

L’interrogativo da porsi, a questo punto, è del tutto ovvio: le esperienze di *job crafting interventions* inducono a pensare che questo ribilanciamento sia effettivamente possibile? Le ricerche-intervento suggeriscono la plausibilità di questo nuovo equilibrio, questa nuova logica di organizzazione del lavoro che devia in modo significativo dal *job design* più diffuso? Nei prossimi paragrafi vedremo che questi studi ci offrono indizi utili, ma le risposte non sono ancora del tutto chiare.

¹² A noi pare, tuttavia, anche alla luce di ciò che emerge da studi qualitativi sul *job crafting*, che questa preoccupazione è eccessiva. La necessità di coordinamento informata da una “vista dall’alto” è talvolta usata per giustificare modalità di forte accentrato delle decisioni. La letteratura sul *job crafting*, in realtà, mostra che i soggetti a cui sono date prerogative decisionali e di auto-determinazione significative sono, in realtà, spesso in grado di agire razionalmente anche alla luce di necessità di coordinamento che travalicano le loro responsabilità dirette e/o immediate. Questo, peraltro, contribuisce a spiegare la ragione della prevalente associazione tra *job crafting* e prestazioni lavorative positive, che altrimenti sarebbe difficilmente comprensibile: se il *job crafting* comportasse sistematicamente problemi significativi di coordinamento, le prestazioni individuali e collettive ne soffrirebbero. Ciò non è riscontrato, nella ricerca empirica. Al contrario, vi sono buone ragioni per ipotizzare che la proattività delle persone contribuisce spesso a trovare soluzioni a problemi di coordinamento che, dall’alto, non si colgono o non si è in grado di risolvere.

I *job crafting interventions*: le metodologie e i protocolli di intervento

Le ricerche-intervento finalizzate a facilitare i comportamenti di *job crafting* si sono moltiplicate negli ultimi dieci anni, dal 2012. È osservabile una accelerazione del numero di pubblicazioni disponibili. Secondo la rassegna più recente e completa (Mukherjee, Dhar, 2022), il primo contributo risale appunto al 2012; quattro sono stati pubblicati dal 2013 al 2016; nove tra 2017 e 2018, e ben diciannove dal 2019 in poi. In totale, gli autori segnalano la presenza di trentatre pubblicazioni selezionate secondo criteri piuttosto ristrettivi. Non è ancora un numero elevato, ma la tendenza alla crescita rapida appare chiara, e ciò segnala un interesse che va diffondendosi. Siamo già di fronte a una letteratura che consente una prima riflessione generale, specialmente se proiettata su possibili sviluppi futuri. Nella nostra analisi sullo stato dell'arte di queste ricerche ci focalizzeremo anzitutto sulle metodologie di intervento, cioè i protocolli e le tecniche utilizzate per promuovere il *job crafting*, e poi, nei paragrafi seguenti, sugli esiti e i risultati riportati dai vari autori.

Il primo protocollo di *job crafting intervention* che, in ordine di tempo, si rese disponibile, tuttora il più noto e diffuso, fu proposto nel 2008 da un gruppo di studiosi della Università del Michigan, ed è comunemente chiamato *job crafting exercise* (letteralmente: esercizio di *job crafting*)¹³. Si tratta di un protocollo articolato, che qui descriveremo nei suoi aspetti essenziali, il cui scopo è istruire e accompagnare i soggetti al lavoro in un percorso che li porti a sviluppare la capacità di mettere in atto, nel proprio contesto lavorativo, comportamenti di *job crafting* efficaci e consapevoli.

Nella sua versione più tipica, il protocollo si sviluppa in sei fasi. Le prime quattro fasi prevedono momenti formativi e di pianificazione personalizzata. A queste seguono due ulteriori fasi che consistono nella messa in esecuzione del piano, la cui durata può essere anche lunga, comunque condizionata ai risultati e/o all'impegno e alle risorse dedicate in accordo con l'azienda ospitante. In

¹³ Informazioni di dettaglio e strumenti si trovano in un sito web, nell'ambito del portale della Università del Michigan, appositamente dedicato al *job crafting* e, in particolare, al *job crafting exercise*. L'indirizzo è: <https://positiveorgs.bus.umich.edu/cpo-tools/job-crafting-exercise/>

altri casi, il protocollo può essere più semplice e breve, in virtù di obiettivi differenti. Ad esempio, versioni ridotte consistono nel sottoporre ai soggetti semplici strumenti di guida e aiuto per una sperimentazione individuale e autogestita, senza quindi il supporto diretto e personalizzato di esperti; ancora, possono essere offerti seminari di introduzione al percorso.

Nella sua forma più completa, il protocollo si sviluppa nel modo seguente. Nella prima fase i soggetti sono invitati a riflettere sul proprio lavoro e a costruire un quadro dei loro processi lavorativi composto da “blocchi” di insiemi di attività, differenziati in base alla quantità di tempo, energia e attenzione dedicata. Nella seconda fase, a ogni soggetto è richiesta una riflessione su se stesso in rapporto all’attività lavorativa, dunque sulle proprie abilità, punti di debolezza, motivazioni, sugli ostacoli incontrati durante il lavoro e i contributi che ciascuno ritiene di poter e saper apportare. In una terza fase i soggetti sono poi stimolati a ricostruire, in via ipotetica, il proprio lavoro in una forma ideale, dunque migliorata ma comunque realistica, sulla base della situazione attuale analizzata nelle fasi precedenti; lo scopo di questa fase è innescare un processo creativo, nel quale i soggetti sono indotti a immaginare opportunità di trasformazioni migliorative. Un aspetto importante riguarda il piano cognitivo, cioè la ricostruzione di significati associati alle attività lavorative e la focalizzazione sulla percezione di importanza di ciascuna attività. La fase successiva, la quarta, prevede la definizione di un piano d’azione, cioè l’identificazione di un insieme di specifici comportamenti di *job crafting* coerenti con gli obiettivi e con le attività re-immaginate, in senso migliorativo, nella fase precedente. Le ultime due fasi, infine, prevedono la messa in atto del piano d’azione, cioè una sperimentazione dei comportamenti di *job crafting* nel contesto lavorativo vero e proprio, che è accompagnata da valutazioni degli esiti (per esempio, riflessione su eventuali cambiamenti psicologico-motivazionali, raggiungimento degli obiettivi prefissati, eventuali problemi e difficoltà di varia natura).

Vi sono numerosi casi di applicazione di questo protocollo. Secondo l’analisi di Mukherjee e Dhar (2022) circa il 40% dei *job crafting interventions*

disponibili in pubblicazioni scientifiche utilizza il *job crafting exercise*, in modo esclusivo oppure integrato con altre tecniche e protocolli. Un esempio riguarda una serie di studi condotti da Van Wingerden *et al.* (2017a; 2017b; 2017c) nell'ambito del settore educativo, interventi rivolti ai docenti. Negli studi citati fu utilizzato, in gruppi diversi di docenti, sia il protocollo del *job crafting exercise*, sia un protocollo più articolato, che integrava il precedente, finalizzato allo sviluppo di quattro rilevanti risorse personali (auto-efficacia, ottimismo, resilienza e speranza), considerate particolarmente rilevanti in letteratura (Luthans *et al.*, 2007). Alcuni soggetti furono coinvolti per l'osservazione di gruppi di controllo, dunque non sottoposti a nessun intervento. Lo scopo degli studi era verificare l'effetto dei protocolli utilizzati sui comportamenti di *job crafting* e su altri esiti ipotizzati, quali l'aumento delle risorse personali, la *performance* (quest'ultima auto-valutata dai soggetti stessi), le opportunità di carriera percepita e la qualità del *feedback* lavorativo. I risultati confermarono in buona parte le ipotesi; in particolare, è interessante notare che, anche a un anno di distanza, in uno degli studi si poté verificare la persistenza nel tempo degli esiti positivi osservati.

Nella letteratura sui *job crafting interventions* si trova l'utilizzo di altri metodi e protocolli. Uno tra i più interessanti è il cosiddetto *SELN* (*situated experiential learning narratives*, ossia "narrative esperienziali situate per l'apprendimento"). Si tratta di un metodo basato sulla teoria dell'apprendimento di Kolb (1984), la quale individua quattro fasi o modalità del processo di apprendimento, poste in sequenza ma senza che nessuna di esse costituisca un punto di partenza predeterminato. Le modalità sono sinteticamente descrivibili come "esperienza soggettiva", "osservazione riflessiva", "concettualizzazione" e "sperimentazione attiva"; la teoria, inoltre, individua "stili di apprendimento" diversi in base ai differenti orientamenti e preferenze dei soggetti in rapporto alle suddette modalità. Le metodologie di intervento basate su questa teoria stimolano la creazione e la condivisione di narrative ed esperienze soggettive, contestuali alla specifica situazione di

lavoro, al fine di sollecitare apprendimenti basati su logiche personalizzate, cioè diverse per ogni soggetto, e che richiamano le quattro modalità sopra indicate.

Un esempio di intervento di *job crafting* basato su questa metodologia si trova nei due studi condotti da Gordon *et al.* (2018), nel settore della sanità, i cui destinatari furono infermieri e medici specialisti. Le ricerche erano finalizzate a verificare gli effetti del protocollo di intervento sui comportamenti di *job crafting*, su variabili psico-fisiche individuali (*work engagement*, salute, riduzione della fatica) e sulla *performance* lavorativa. Il protocollo utilizzato ebbe come punto di partenza un seminario in cui i partecipanti furono informati e addestrati sui principali comportamenti di *job crafting*. Inoltre, fu utilizzata una tecnica chiamata *thinking-in-action*, specifica per il settore sanitario, che consentì ai partecipanti di condividere e utilizzare narrative per gli apprendimenti esperienziali, così come proposto dal metodo *SELN* sopra illustrato. Lo scopo, secondo quanto riportato dagli autori, fu di aiutare i soggetti partecipanti alla riflessione, grazie appunto all'uso di narrative esperienziali finalizzate all'apprendimento, su come il loro lavoro potesse essere reinterpretato e poi trasformato nel futuro. La parte finale dell'intervento prevedeva la predisposizione di un *personal crafting plan* (piano personalizzato di *job crafting*), pratica piuttosto diffusa in molte ricerche-intervento di *job crafting*: si tratta di un programma individuale che contiene per l'appunto un insieme di comportamenti di *job crafting* che i soggetti identificano, con il supporto di tutori ed esperti, e che si impegnano a mettere in atto nel proprio contesto di lavoro per un certo periodo di tempo (tre settimane, nel caso dello studio qui descritto). I risultati dello studio confermarono, in senso generale, le ipotesi degli studiosi (anche se con differenze, frequenti in questo tipo di studi, riguardanti i diversi comportamenti di *job crafting*), e si poterono dunque osservare benefici psico-fisici significativi nei soggetti coinvolti.

Un altro metodo di intervento interessante è utilizzato da Van Den Heuvel *et al.* (2015). Gli autori propongono un percorso suddiviso in tre fasi o sessioni. La prima sessione, che dura complessivamente quattro settimane, prevede la partecipazione a un ciclo di seminari il cui scopo è familiarizzare i

soggetti con il concetto e con la pratica di *job crafting*, nelle sue diverse sfaccettature, e prepararli a redigere, anche in questo caso, un *personal crafting plan*. La seconda sessione è esecutiva, e richiede ai soggetti sia di mettere in atto il piano personalizzato, e tenere traccia, attraverso relazioni dettagliate, degli specifici comportamenti di *job crafting* e di come questi si sono dipanati concretamente nei propri processi di lavoro. Questo meticoloso lavoro di documentazione è necessario alla luce del fatto che le implicazioni di tali modifiche comportamentali (per esempio gli esiti sulle prestazioni, le reazioni dei colleghi, ecc.) difficilmente possono essere previste in modo esaustivo e accurato in fase di pianificazione, e dunque richiedono una sperimentazione nel contesto di lavoro concreto per evidenziarle e poi diventare oggetto di riflessione esplicita. La terza e ultima sessione è per l'appunto un *reflection meeting*, cioè un incontro finalizzato prima alla valutazione dell'esperienza, per esempio su benefici conseguiti e ostacoli incontrati, e poi a esplicitare suggerimenti utili al suo aggiustamento, proseguimento e consolidamento.

Una varietà di altri metodi e tecniche di interventi di *job crafting* sono rintracciabili in letteratura. Peraltro, la esplicitazione delle metodologie utilizzate nei vari studi non è sempre sufficientemente esaustiva. In questa sede ci siamo brevemente soffermati sui metodi più frequenti e costruiti su basi concettuali più solide, al solo fine di fornire una immagine generale di come questi interventi si sviluppano nella pratica, mentre esula dagli scopi di questo lavoro una rassegna esaustiva e dettagliata di tutti i protocolli utilizzati. Tuttavia, se si considera la totalità degli studi, emergono logiche ricorrenti sulle quali è possibile proporre una riflessione critica, e torneremo su questo tema nel paragrafo finale di questo capitolo.

Le ricerche-intervento sono efficaci nell'indurre comportamenti di *job crafting*?

La finalità principale di tutte le ricerche-intervento di *job crafting* è stabilire se e come sia possibile, attraverso esplicite azioni formative (in senso lato), facilitare, incoraggiare, promuovere i comportamenti di *job crafting* in

contesti lavorativi reali. In aggiunta a ciò, quasi sempre questi studi osservano anche esiti di altro tipo, riguardanti altre variabili individuali e contestuali che la ricerca empirica osservazionale (cioè gli studi che analizzano il *job crafting* che si produce spontaneamente nei contesti lavorativi) ha già evidenziato.

In questo paragrafo ci occupiamo del primo aspetto. Riguardo a ciò, gli esiti dei *job crafting intervention* appaiono generalmente omogenei. In pressoché tutti gli studi emerge che gli interventi inducono, in effetti, un aumento dei comportamenti di *job crafting* osservati. Secondo Mukherjee e Dhar (2022), in oltre due terzi delle trentatré ricerche-intervento analizzate si sono osservati cambiamenti significativi nei comportamenti di *job crafting*. Rassegne più ridotte, e condotte con metodi diversi, giungono a conclusioni anche più omogenee: Devotto e Wechsler (2019), per esempio, analizzano otto studi e trovano che tutti gli interventi hanno generato un aumento dei comportamenti di *job crafting*; analogamente, Oprea *et al.* (2019), analizzano quattordici studi e trovano una correlazione significativa tra gli interventi e l'aumento dei comportamenti di *job crafting*. A prima vista, tutto questo può apparire un risultato tautologico. Si può pensare che sia ovvio, persino inevitabile, che interventi formativi esplicitamente finalizzati a incoraggiare certi comportamenti tendano, nella grande maggioranza dei casi, a produrli. In realtà, qualche osservazione può aiutare a comprendere che si tratta, comunque, di un risultato interessante e non del tutto scontato.

Da un lato, se si osserva il dettaglio dei risultati, si scopre che i vari interventi non hanno prodotto esiti ugualmente chiari su tutti i comportamenti di *job crafting*. Per esempio, la rassegna di Oprea *et al.* (2019) mostra che gli interventi analizzati hanno prodotto effetti chiari e omogenei principalmente sui comportamenti di *job crafting* orientati all'aumento delle attività sfidanti e alla riduzione delle attività ostacolanti, mentre i risultati sono assai più variegati per quanto riguarda i comportamenti di *job crafting* orientati all'aumento delle risorse. Questo è un risultato inusuale, che sembra contraddire molti studi osservazionali, i quali trovano invece che i comportamenti di *job crafting* più frequenti riguardano l'aumento delle risorse.

È bene rimarcare, tuttavia, che questa rassegna riguarda solo quattordici studi, dunque si tratta di conclusioni parziali e non generalizzabili in alcun modo, e probabilmente riflette che i vari comportamenti di *job crafting* possono essere influenzati dal modo in cui i protocolli di intervento sono progettati ed eseguiti. L'analisi di Mukherjee e Dhar (2022) trova che in un terzo degli studi non si sono osservati cambiamenti significativi a seguito degli interventi, e che si nota comunque una certa eterogeneità negli esiti per ciò che concerne gli specifici comportamenti di *job crafting*.

D'altro lato, dobbiamo chiederci che cosa si può dedurre da questi primi risultati, oltre all'esito atteso ottenuto. Proviamo a proporre alcune osservazioni.

In primo luogo, occorre senz'altro prudenza interpretativa. Gli studi disponibili sono ancora limitati, le metodologie di intervento eterogenee, così come eterogenei sono i comportamenti di *job crafting* su cui gli interventi insistono. Serviranno alcuni anni ancora, e un auspicabile aumento delle esperienze di intervento disponibili, per poter trarre conclusioni affidabili.

In secondo luogo, l'eterogeneità degli effetti sui singoli comportamenti di *job crafting* non sorprende, alla luce della letteratura empirica osservazionale di riferimento. Come abbiamo già sottolineato nei capitoli precedenti, il *job crafting* può essere visto come un concetto che definisce un perimetro abbastanza ampio di comportamenti diversi, certamente uniti da un filo conduttore importante, ma che, individualmente, possono riflettere diverse preferenze, personalità, capacità e situazioni di contesto. Dunque, la letteratura sui *job crafting interventions* non fa altro che confermare ciò che la letteratura empirica osservazionale aveva già evidenziato. È necessario quindi uno sguardo attento agli specifici comportamenti e, in particolare, al rapporto tra metodologie utilizzate ed esiti osservati. Per esempio, se il protocollo di intervento insiste particolarmente sull'obiettivo di riduzione delle richieste di lavoro ostacolanti (circostanza che, con ogni probabilità, è attrattiva per soggetti coinvolti in situazioni di lavoro difficili), come è stato notato da Mukherjee e Dhar (2022), è lecito attendersi che tali comportamenti di *job crafting* costituiscano, in questi

casi, esiti più frequenti rispetto a quanto riscontrato nel caso di studi osservazionali. Diversamente, anche se è più rara l'osservazione di forme di *job crafting* cognitivo (una eccezione è data dallo studio di Sakuraya *et al.*, 2016), anche perché più complicati da innescare e verificare, non per questo si tratta di risultati meno importanti o interessanti.

Nel complesso, quindi, crediamo si possa affermare che la notevole eterogeneità degli esiti di dettaglio, riguardanti cioè gli specifici comportamenti di *job crafting*, sia dovuta a tre ragioni principali. In primo luogo, l'eterogeneità è una caratteristica intrinseca del fenomeno studiato: il *job crafting* costituisce, per come è definito e concettualizzato, un fenomeno composito e variegato. In secondo luogo, va considerata l'influenza della varietà dei contesti (intesa qui in senso lato: per esempio, la unicità dei singoli individui, i differenti processi di lavoro, le diverse culture organizzative, e così via) nei quali gli interventi sono messi in atto: non sarebbe affatto sorprendente accorgersi che, a fronte del medesimo protocollo di intervento, gli effetti sui comportamenti dei soggetti si rivelassero almeno in parte diversi al variare dei contesti applicativi. Infine, si deve considerare la eterogeneità dei protocolli e delle metodologie, che abbiamo già commentato, e che certamente aggiunge ulteriore complessità e difficoltà di generalizzazione. Ciò che oggi si può dire con ragionevole plausibilità è che, nel complesso, e con le dovute attenzioni, i *job crafting interventions* sembrano raggiungere l'obiettivo primario, e cioè la facilitazione e la promozione dei comportamenti di *job crafting*.

Le implicazioni sulle prestazioni lavorative

Raramente le ricerche-intervento sul *job crafting* si limitano a osservare le trasformazioni dei comportamenti dei soggetti coinvolti. Gli studiosi sono quasi sempre interessati a valutare una varietà di altri esiti, del tutto analoghi a ciò che è studiato dalla letteratura empirica osservazionale. Il primo tipo di risultato di cui ci occupiamo, e che ci pare particolarmente importante, è la *performance*, cioè la trasformazione (in senso positivo o negativo) delle prestazioni lavorative dei soggetti a seguito delle iniziative di *job crafting*

interventions. Occorre soffermarsi brevemente sulle ragioni che ci portano a dedicare particolare attenzione a questo tema.

Una delle ragioni principali (forse addirittura la principale, anche se quasi sempre implicita) per cui, negli ultimi due decenni, il *job crafting* ha ricevuto tanta attenzione nella ricerca organizzativa (di *mainstream* e non solo) è dovuta appunto al fatto che i comportamenti di *job crafting* sono stati associati in modo sempre più chiaro a *performance* positive. È vero che ci sono eccezioni, è vero che questi risultati riguardano principalmente le prestazioni individuali, ed è anche vero che altra ricerca è necessaria sul tema (e su questo i *job crafting interventions* portano un contributo interessante), ma la tendenza generale sembra chiara. Ricordiamo, peraltro, che i risultati della ricerca empirica osservazionale riguardano comportamenti spontanei di *job crafting*, non pianificati, il che rende ancora più attrattiva la prospettiva, in una logica puramente gestionale, di fare *esplicitamente* leva sul *job crafting* al fine di aumentare le *performance*. Proponiamo, a questo proposito, un semplice esperimento mentale: cosa sarebbe successo se fosse avvenuto il contrario, cioè se la ricerca empirica avesse evidenziato, fin dai primi studi, un rapporto *negativo* tra *job crafting* e prestazioni lavorative? Difficilmente, crediamo, l'interesse sul tema sarebbe esploso, come invece è avvenuto. La nostra tesi (forse un po' cinica, ne siamo consapevoli) è che, probabilmente, la letteratura sul *job crafting* avrebbe coinvolto un numero di ricercatori assai ridotto e, forse, sarebbe del tutto scomparsa. Oppure, si sarebbe creato un nuovo flusso di studi finalizzati a capire come poter neutralizzare e impedire la proattività spontanea delle persone al lavoro, appunto al fine di salvaguardare le *performance*. Così non è stato, come abbiamo visto.

Il rapporto generalmente positivo tra *job crafting* e prestazioni appare, ai nostri occhi, non solo interessante in sé (per ragioni che hanno strettamente a che fare con l'obiettivo di comprensione del fenomeno), ma anche perché sul piano comunicazionale e retorico ciò costituisce un modo per poter incuriosire le imprese e indurle quanto meno a sperimentare o, forse, addirittura, a mettere in discussione le logiche di *job design* più diffuse. In tutto ciò, il ruolo giocato

dalle ricerche-intervento è cruciale, proprio poiché si tratta di esperienze formative e applicative più direttamente assimilabili a situazioni in cui il *job crafting* diventi fenomeno esplicitamente progettato, cioè vera e propria politica aziendale per l'organizzazione del lavoro. Dunque: quali sono i risultati?

Nel complesso, i *job crafting interventions* confermano l'associazione positiva tra *job crafting* e prestazioni lavorative, già constatata (pur con i limiti evidenziati) nelle ricerche empiriche osservazionali. Anzi, nel complesso, l'associazione sembra ancora più chiara.

Nell'analisi di Devotto e Wechsler (2019) gli effetti positivi sulle prestazioni (laddove misurata o valutata, cioè in quattro ricerche-intervento tra le otto considerate) sono pressoché omogenei.

L'analisi di Oprea *et al.* (2019), che ha confrontato quattordici ricerche-intervento, conclude che gli effetti degli interventi sulle prestazioni sono stati positivi, ma con un avvertimento molto interessante: secondo tale analisi, i benefici sono stati evidenti soprattutto per ciò che è definita la *contextual performance* (prestazione contestuale), mentre è stata trovata elevata eterogeneità per gli altri tipi di *performance*, cioè la *adaptive performance* (prestazione adattiva) e la *task/in-role performance* (prestazione che attiene al compito o al ruolo). Una precisazione su questa distinzione è necessaria. La prestazione riguardante il compito, o il ruolo, è il concetto di prestazione più tradizionale, e riguarda la capacità di raggiungimento, da parte del soggetto, degli obiettivi attribuiti (eteronomi) e associati al suo compito o al suo ruolo, focalizzando quindi l'attenzione su aspetti predeterminati del lavoro. La prestazione adattiva, invece, è una valutazione dei risultati che riflettono la capacità di adattamento dell'individuo, in particolare in contesti in cui le attività sono più dinamiche e variabili. La prestazione contestuale, infine, fa riferimento a quei risultati ottenuti dall'individuo riconducibili al contributo portato al proprio contesto organizzativo, anche al di fuori dei ristretti confini di ruolo. L'analisi di Oprea e colleghi trova risultati più chiaramente positivi per ciò che concerne quest'ultimo tipo di prestazione, il che è particolarmente interessante in quanto, come abbiamo visto nei capitoli precedenti, la letteratura

osservazionale trova esiti più chiari sulle prestazioni individuali, mentre vi sono risultati ancora inconcludenti per ciò che concerne l'associazione del *job crafting* sui risultati organizzativi. Ora, non sfuggirà che anche la prestazione contestuale è intesa come individuale, nel senso che è comunque riferita al singolo soggetto e alle sue azioni. Tuttavia, non c'è dubbio che la prestazione contestuale faccia riferimento in modo più diretto al rapporto tra contributo dell'individuo e i risultati collettivi (organizzativi), o comunque alle esigenze complessive del contesto lavorativo (le interdipendenze, i rapporti con i colleghi, con i clienti, ecc.), rispetto alla prestazione riferita al *task*, cioè al ruolo predefinito. Non si possono trarre conclusioni, ma è una evidenza interessante e complementare a quanto trovato dalla ricerca empirica tradizionale.

Oltre alle rassegne citate ricordiamo alcune singole ricerche-intervento che, per ragioni diverse, ci sembra utile segnalare in rapporto alle implicazioni trovate sulle prestazioni lavorative. Per esempio, van Wingerden *et al.* (2016) trovano una associazione positiva tra un intervento di *job crafting* realizzato sulla base concettuale del *JDR model* sulle prestazioni di ruolo nel settore della sanità. In uno studio analogo, ma condotto nel settore educativo e indirizzato ai docenti di una scuola primaria, van Wingerden *et al.* (2017b) trovano che le prestazioni dei docenti (in questo caso auto-valutate) migliorarono significativamente in seguito all'intervento di *job crafting*.

In un altro studio condotto in Grecia, e indirizzato a impiegati in vari settori, Demerouti *et al.* (2017) trovano che un intervento di *job crafting* ha generato un miglioramento della prestazione adattiva, ma solo nel caso di comportamenti di *job crafting* di tipo espansivo (aumento di risorse e di attività sfidanti); al contrario, e questo rappresenta un risultato ancora più interessante, la prestazione adattiva è negativamente associata a comportamenti di *job crafting* di tipo riduttivo (decremento di attività ostacolanti), confermando, ancora una volta, che la granularità delle analisi negli studi di *job crafting* è essenziale per una buona comprensione del fenomeno. Nel caso specifico, le spiegazioni di questa divergenza possono essere diverse. Gli autori citano il fatto che il calo di prestazione fu osservato solo nel caso di soggetti che

valutarono negativamente il cambiamento nel loro lavoro prodotto dalla riduzione delle attività lavorative ostacolanti, e dunque vi sarebbe una corrispondenza tra implicazioni psicologiche del cambiamento lavorativo e le prestazioni. Come abbiamo già notato, le implicazioni dei comportamenti di *job crafting* espansivi e riduttivi sono spesso assai diversi, e devono essere sempre considerate con attenzione.

Un altro studio su cui vale la pena soffermarsi è stato realizzato da Seppala *et al.* (2018). In questo caso, l'intervento era finalizzato ad aumentare i comportamenti proattivi in soggetti appartenenti a banche e uffici amministrativi finlandesi, in situazioni in cui tutte le organizzazioni coinvolte erano in una fase di trasformazione organizzativa significativa. Lo studio si concentrò sul rapporto tra *job crafting* (in questo caso unicamente focalizzato su comportamenti finalizzati all'aumento delle risorse lavorative), *work engagement* e prestazioni di gruppo, specificamente riferite alla capacità innovativa dei gruppi. Il risultato dello studio mostra una associazione positiva tra *job crafting*, *work engagement* e innovatività dei gruppi, ma solo in quei casi in cui il livello di *work engagement* pre-intervento era più elevato. Si tratta di una dinamica spiegabile nei termini del già illustrato *JDR model* e della *conservation of resource theory* (teoria della conservazione delle risorse). Il risultato, infatti, evoca una sorta di circolo virtuoso che può attivarsi (in questo caso, grazie all'intervento) tra *work engagement* e *job crafting*; questa dinamica ricorsiva può essere associata a prestazioni superiori, osservate al livello di gruppo. Soprattutto quest'ultimo aspetto merita di essere notato, poiché non sono frequenti gli studi sul *job crafting* che hanno focalizzato l'attenzione su prestazioni collettive anziché individuali. Interessante notare anche che, per quei soggetti con bassi livelli di *engagement* iniziali, l'intervento non produsse i risultati sopra descritti. Questo suggerisce l'ipotesi che gli interventi di *job crafting* siano più efficaci in situazioni in cui i soggetti non siano eccessivamente demotivati o distaccati dal proprio lavoro. Va sottolineato, tuttavia, che si tratta di un singolo studio, e che quindi è necessario verificare la affidabilità di tali risultati in altri contesti; inoltre, in questo caso l'intervento era esclusivamente finalizzato ad

incrementare i comportamenti di *job crafting* orientati alle risorse, e non anche alle attività.

Concludiamo con un accenno sui risultati prodotti dalle ricerche-intervento riguardanti altre caratteristiche individuali e contestuali. Il *work engagement*, che abbiamo citato sopra in relazione allo studio di Seppala *et al.* (2018) è uno degli esempi più rilevanti. Le rassegne disponibili (Mukherjee, Dhar, 2022; Oprea *et al.*, 2019) mostrano infatti che un numero significativo di ricerche-intervento sul *job crafting* (circa il 40%, secondo gli autori) si preoccupano di investigare il *work engagement* e trovano, con sistematicità, un effetto positivo. Lo stesso può dirsi per altri effetti al livello individuale, quali la riduzione dello stress e dell'esaurimento emotivo, il miglioramento del bilanciamento vita-lavoro e l'aumento degli stati affettivi, tutti risultati che si trovano in più studi.

Un commento: luci e ombre sui *job crafting interventions*

Quanto abbiamo illustrato finora in questo capitolo evidenzia che la letteratura riguardante le ricerche-intervento sul *job crafting* è ancora giovane, e dunque presenta i limiti tipici in questi casi: eterogeneità nei metodi, chiarezza non sempre adeguata sugli specifici protocolli d'intervento, numerosità e replicabilità insufficienti. Nonostante ciò, l'omogeneità dei risultati, per quanto riguarda ciò che appare davvero rilevante in questi studi, è significativa. Ci riferiamo in particolare agli esiti che abbiamo sopra analizzato: l'efficacia degli interventi nell'incoraggiare e favorire comportamenti di *job crafting* e nel generare ripercussioni positive sulle prestazioni lavorative, su elementi psicologici e motivazionali positivi per i soggetti e, infine, su alcune variabili associate al benessere delle persone al lavoro. Tutto questo è incoraggiante, specie alla luce di quanto sostenemmo all'inizio del capitolo, e cioè che le ricerche-intervento possono rappresentare, per le imprese, un indizio concreto sulla possibilità di adottare il *job crafting* come esplicita politica di organizzazione del lavoro. In altre parole, le ricerche-intervento possono suggerire la possibilità di creare condizioni che trasformino la proattività delle

persone da fenomeno spontaneo a fenomeno riproducibile e orientabile, e che ciò possa produrre esiti positivi, sia per le persone, sia per le organizzazioni.

Tuttavia, le stesse ricerche-intervento ci forniscono lo spunto per una riflessione riguardante un aspetto che riteniamo profondamente fuorviante e persino oscuro del *job crafting*. Per illustrare ciò, facciamo un breve passo indietro e torniamo ai dati.

Sia Mukherjee e Dhar (2022), sia Oprea *et al.* (2019) notano che le ricerche-intervento disponibili utilizzano, nei protocolli adottati, due modalità assai differenti di definizione degli obiettivi che i soggetti, tramite i comportamenti di *job crafting*, sono invitati a definire e perseguire.

La prima modalità è chiamata *individual goal-setting*, e sostanzialmente lascia al soggetto la prerogativa di fissare i propri obiettivi in base a desideri, bisogni ed interessi personali. Questo non significa, naturalmente, che i soggetti non siano supportati, sul piano metodologico, nel definire i propri obiettivi. Il supporto può essere diretto e personalizzato, tramite l'azione di alcuni esperti che interagiscono direttamente con gli interessati. In altri casi, sono loro forniti strumenti di supporto: ad esempio, in molti studi i soggetti sono invitati a riflettere sui propri obiettivi utilizzando una sorta di mappa concettuale, assai nota, denominata *SMART* (acronimo che sta per *specific, measurable, achievable, realistic, time-bound goal setting*, cioè definizione di obiettivi specifici, misurabili, raggiungibili, realistici, con un orizzonte temporale definito). Qualunque sia il supporto usato, nella sua formula più pura questa modalità lascia i soggetti liberi di esplorare lo spazio dei contenuti dei possibili obiettivi per i propri comportamenti di *job crafting* e quindi di auto-determinarli (per esempio, di decidere su quali attività immaginare trasformazioni del proprio lavoro, in rapporto a quali risorse, quali relazioni, quali risultati, per conseguire quali vantaggi personali e lavorativi, e così via).

La seconda modalità è invece chiamata *combined goal setting* (cioè definizione combinata di obiettivi). Essa prevede, come il termine suggerisce, una sorta di integrazione tra auto-determinazione degli obiettivi individuali (il caso di cui sopra) e un processo etero-determinato, cioè obiettivi che riflettono

le aspettative dei supervisor e dei dirigenti. Questa modalità è molto più ambigua della precedente, tanto che non è difficile immaginare situazioni molto diverse che possono rientrare comunque nella stessa categoria. Per esempio, laddove Oprea *et al.* (2019) hanno considerato la mera presenza di un dirigente nello *staff* addetto alla formazione dei soggetti quale elemento sufficiente per definire l'intervento come *combined*, Mukherjee e Dhar (2022) hanno invece usato criteri più restrittivi: nel caso specifico, hanno stabilito che il protocollo utilizzato dovesse comprendere una richiesta esplicita (ma non meglio definita) ai soggetti di considerare gli obiettivi organizzativi nel loro piano personalizzato di *job crafting* per poter includere tali interventi tra i *combined*. Ai fini della nostra riflessione, tuttavia, non è così importante stabilire quale sia il criterio più adeguato a includere gli studi in un gruppo o nell'altro. Peraltro, non è difficile immaginare che non si tratti, in realtà, di una demarcazione netta, ma che ci possa essere una varietà di protocolli, da situazioni molto vicine alla completa auto-determinazione, in cui l'influenza dei dirigenti è minima sino, al contrario, a protocolli che lasciano ai dirigenti una influenza forte o persino decisiva nella definizione degli obiettivi dei soggetti.

Ciò che ci preme evidenziare è che l'idea stessa di una definizione *combined* degli obiettivi di *job crafting* da parte dei soggetti genera una grave distorsione nel modo di intendere il concetto di *job crafting* e i suoi aspetti più essenziali, ne nega il suo carattere più interessante e genuinamente innovativo. Ricordiamo, infatti, che il *job crafting*, nelle concettualizzazioni largamente prevalenti, fa riferimento all'idea di proattività, cioè ad azioni auto-determinate finalizzate a trasformare il lavoro che il soggetto pone in essere intenzionalmente e liberamente in base a preferenze, bisogni e interessi individuali. Nel momento in cui l'espressione di tale intenzionalità cambia, e da processo individuale diventa processo negoziato con altri, o persino imposto da altri (per esempio, dalla gerarchia aziendale), il concetto è di fatto negato e il fenomeno del tutto travisato. In altre parole, se si ammette che il *job crafting* può essere un comportamento orientato dai dirigenti (in parti e modi più o meno significativi), si può scivolare velocemente verso pratiche che nulla hanno a che

fare con un modo nuovo di pensare all'organizzazione del lavoro. Se si accetta che il *job crafting* comprenda una dimensione eteronoma, allora la pratica del *job crafting* diviene inevitabilmente assimilata (anche se con nuovi termini e nuove narrazioni) alle politiche di *job enlargement* e *job enrichment*, tipiche della tradizione classica del *job design*: la tradizione che non tollera l'auto-determinazione dei soggetti al lavoro, tollera di malavoglia la discrezionalità (cioè accetta, non potendone fare a meno, una discrezionalità moderata e contenuta entro perimetri predefiniti), non considera le differenze individuali e, nel complesso, giustifica con l'esigenza di coordinamento la sua logica puramente *top-down*.

Nell'introduzione di queste logiche di tipo *combined*, vediamo una minaccia possibilmente letale al *job crafting*, specialmente sul piano applicativo (e, in realtà, anche sul piano concettuale). Se il *job crafting* diventa politica di organizzazione del lavoro nella quale l'espressione della individualità è incapsulata, orientata, contenuta e, infine, predeterminata, cessa di essere una modalità di *individual job redesign* (riprogettazione del lavoro individuale), come riporta il titolo di uno degli articoli più citati di questa letteratura (Tims e Bakker, 2010) e si trasforma nell'ennesima riproposizione del *job design* più classico.

Ciò che è ancora più preoccupante - a cui abbiamo già accennato in precedenza e che qui vale la pena ricordare - è che la letteratura sul *job crafting* non sembra possedere, sino ad ora, le armi concettuali per poter respingere tale minaccia. Come abbiamo già discusso in precedenza, la letteratura sul *job crafting* non sembra preoccuparsi della capacità di *regolazione*, delle dinamiche che riguardano la distribuzione del potere decisionale nei contesti lavorativi, e in particolare delle decisioni sulla organizzazione del lavoro. Questo limite porta a rendere il concetto di proattività insufficiente sul piano euristico: un conto è la situazione in cui la proattività rappresenta l'espressione genuina di auto-determinazione, ciò che Maggi concettualizza come *autonomia*, un conto è se le scelte dei soggetti avvengono entro un quadro di regolazione eteronoma, dunque non autonoma ma meramente *discrezionale* (Maggi, 1993; 2003/2016). E,

ancora, un conto sono le situazioni di discrezionalità ampia, e un altro le situazioni di discrezionalità ristretta. La differenza (non solo concettuale, ma anche concreta) tra queste possibili circostanze è sostanziale, specialmente se si pensa al fenomeno del *job crafting* come base per una politica di organizzazione del lavoro genuinamente alternativa al *job design* tradizionale.

Ora, è chiaro che la letteratura sul *job crafting*, in tutte le sue manifestazioni più importanti, allude a un concetto di proattività secondo il quale i soggetti affermano capacità di auto-determinazione effettiva, non banale, o come minimo si muovono entro spazi discrezionali significativi. L'aspirazione più diffusa è certamente di alternatività alle logiche tradizionali di organizzazione del lavoro. Ma l'allusione e l'aspirazione, a nostro avviso, sono troppo implicite, o comunque non sono concettualizzate in modo così chiaro da scoraggiare alcuni studiosi a proporre protocolli di tipo *combined*. In ogni caso, non è stata ancora evidenziata l'importanza di specificare, nel dettaglio e con precisione, cosa prevedono i protocolli di intervento per ciò che riguarda il rapporto tra auto-determinazione dei soggetti e le influenze eteronome.

Questa è la preoccupazione principale che appare emergere dalla letteratura sui *job crafting interventions*. A tal proposito debbono essere notati alcuni aspetti.

Da un lato, come abbiamo già evidenziato, solo una minoranza di studi utilizza un protocollo di definizione di obiettivi *combined*. Questo può essere confortante, ma non è una minoranza sporadica o del tutto residuale. Tuttavia, e questo è un ulteriore elemento di preoccupazione, anche gli studi che propongono un protocollo individuale raramente sono sufficientemente espliciti nel descriverli e precisarli, come se si trattasse di una precisazione inutile o marginale. Non pensiamo che sia così. A noi pare una questione cruciale, che appunto richiederebbe la massima chiarezza da parte degli studiosi.

In secondo luogo, notiamo che Oprea *et al.* (2019) riportano che i migliori effetti prestazionali degli interventi di *job crafting* sono stati ottenuti quando i

protocolli prevedevano una definizione *combined* anziché *individual*, cioè eteronoma o limitatamente discrezionale anziché autonoma. Rammentiamo anzitutto che si tratta di pochissimi studi e che quindi ulteriori evidenze sono necessarie per giungere a conclusioni affidabili. In ogni caso, non è una evidenza sorprendente, e non invalida in alcun modo quanto abbiamo affermato sopra. Da un lato, è tautologico notare che tanto più i comportamenti di *job crafting* sono pilotati dai dirigenti, tanto più è probabile che le prestazioni siano conformi a quanto atteso e richiesto ai soggetti, e dunque valutate positivamente dai dirigenti stessi. Il problema da porsi, semmai, è ragionare su quale tipo di *performance* sia auspicabile aspettarsi da una organizzazione del lavoro significativamente trasformata e basata su una logica di *job crafting*. Se la prestazione attesa e misurata in un contesto di *job crafting* è analoga alla prestazione attesa e misurata in un contesto lavorativo informato da logiche tradizionali di *job design*, l'esercizio diventa del tutto futile. Occorre, invece, chiedersi se e come una logica diffusa di *job crafting* possa cambiare l'idea di prestazione in sé, cioè il tipo di contributo che le persone possono portare in un contesto in cui la loro proattività, la loro unicità e le loro capacità sono effettivamente mobilitate e liberate. Porre questo tema porta inevitabilmente a ragionare sul futuro, in particolare sul futuro applicativo del *job crafting*, e a intravederne sia l'interessante potenziale, sia la possibile negazione di tale potenziale. Di questo ci occuperemo nei prossimi capitoli, e inquadreremo il tema nell'ambito delle rapide trasformazioni del lavoro già in atto da alcuni anni.

Il lavoro a un bivio? Segnali di una transizione in atto

Introduzione: rumori e segnali

È ancora presto per dirlo con certezza, e solo tra alcuni anni, o forse decenni, gli storici potranno offrire interpretazioni accurate; ma, per noi contemporanei, l'epidemia Covid-19 sembra aver segnato uno spartiacque importante, un prima e un dopo. Questo riguarda non solo la salute delle persone e la gestione delle emergenze sanitarie, questioni ovviamente di massima rilevanza, ma anche che questo *shock* inatteso ha generato una improvvisa trasformazione delle norme sociali, dei comportamenti, delle percezioni diffuse. Non è nostro compito, in questa sede, ripercorrere questi cambiamenti, ma è possibile identificare, in modo del tutto approssimativo, una varietà di ambiti nei quali il fenomeno sembra aver prodotto ripercussioni concrete: dal settore scolastico alle attività economiche, dall'interazione sociale agli equilibri psicologici delle persone, dal rapporto tra cittadini e istituzioni all'arena politica, e altri ancora.

In questa sede siamo interessati a come questa trasformazione di norme e di percezioni abbia influenzato il mondo del lavoro. Anche in questo caso, come per altri ambiti, non è semplice capire se le discontinuità osservabili sono temporanee, mere anomalie destinate a ridursi e poi a scomparire, oppure se si tratta di una brusca accelerazione di processi trasformativi profondi e già in essere, destinati a continuare e diffondersi ulteriormente. In altre parole, in periodi tumultuosi come gli anni recenti, è difficile distinguere il segnale dal rumore, l'informazione all'improvviso svelata su cambiamenti epocali in atto dal frastuono caotico generato da momentanee reazioni e instabilità che, in realtà, poco o nulla rivelano della dinamica sociale di fondo.

La nostra ipotesi è che, in questi anni, l'evoluzione del lavoro non è caratterizzata da anomalie provvisorie, ma manifesta segnali chiari di una trasformazione profonda in atto, su cui vale la pena riflettere. E può certamente

darsi il caso che alcuni di questi segnali si scopriranno meno importanti di quanto qui ipotizziamo e che, al contrario, altri ancora più rilevanti emergeranno nel futuro prossimo venturo. Importa meno quali siano i segnali specifici (qui ne citeremo alcuni che ci sembrano tra i più evidenti), è più importante invece cercare di interpretare i cambiamenti complessivi. In questo capitolo tentiamo di offrire una illustrazione della nostra ipotesi, e cioè che il lavoro si trovi oggi a un bivio, una biforcazione tra due strade che portano verso direzioni opposte, specialmente in rapporto al tema che più ci preoccupa e che crediamo essere la questione fondamentale: il rapporto tra uomo e lavoro. Sosterremo, tuttavia, che questo bivio era già scrutabile, all'orizzonte, da diversi anni, ma alcuni eventi recenti, tra cui appunto la pandemia (ma anche altro, come vedremo), lo hanno reso via via più chiaro. Inoltre, sosterremo che il *job crafting* rappresenta non solo una chiave di lettura interessante in rapporto a tale possibile biforcazione, ma ci può anche indirizzare verso la direzione di cambiamento più desiderabile.

Un primo segnale: l'abbandono e il desiderio di significato

Dal 2021, ancora in piena crisi pandemica, in molte parti del mondo si è osservato un fenomeno divenuto assai dibattuto e noto come *great resignation* (una possibile traduzione in italiano, in questo caso non del tutto efficace, può essere "le grandi dimissioni", o "le dimissioni di massa"). Secondo la narrazione più diffusa, è accaduto che, in un tempo abbastanza breve, un numero inusualmente elevato di persone ha deciso di abbandonare il proprio lavoro. Vediamo anzitutto alcuni dati per costruire un'immagine più precisa del fenomeno, anche perché esso ha natura diversa da come solitamente è descritto nei mezzi di comunicazione, e poi cercheremo di ricavare qualche significato.

Secondo i dati del governo degli Stati Uniti, oltre 47 milioni di lavoratori americani hanno abbandonato volontariamente il lavoro nel 2021, un livello senza precedenti. Il World Economic Forum segnala che il fenomeno è proseguito nel 2022, seppure con un modesto rallentamento. Nell'ottobre del 2022, in USA, si sono osservati quattro milioni di abbandoni, un numero

comunque molto vicino al massimo storico, che risale al novembre dell'anno precedente. Dati simili si sono registrati in molti altri Paesi, per esempio in Australia, dove il tasso di abbandoni ha superato le medie pre-pandemiche di oltre il 10% tra la fine del 2021 e l'inizio del 2022; un aumento di abbandoni superiore al normale è avvenuto anche in gran parte dell'Europa (in alcuni casi, come la Germania, l'anomalia è stata particolarmente significativa). Dati analoghi arrivano dall'India, e narrazioni di diffuso malcontento dei lavoratori (in questo caso, tuttavia, dati precisi non sono disponibili) provengono persino dalla Cina.

Una lettura superficiale dei dati potrebbe indicare l'esistenza di un rapporto causale con la pandemia. In realtà, i fatti suggeriscono tutt'altro, e mostrano invece che un aumento costante e progressivo degli abbandoni era già in atto da tempo (Fuller, Kerr, 2022). Negli USA, dal 2009 al 2019 il tasso medio di abbandoni è aumentato in modo costante di circa lo 0.1% all'anno, portando la crescita complessiva da circa il 1.3% all'anno nel 2009 (la percentuale qui indica il rapporto tra abbandoni e numero totale di occupati) a circa il 2.3% nel 2019. Nel 2020, tuttavia, all'avvento della crisi pandemica corrispose un calo improvviso degli abbandoni (per ovvie ragioni: in un periodo di drammatiche novità e di incertezza, ben pochi pensano sia saggio avviare un radicale cambiamento di vita, come appunto l'abbandono del proprio lavoro). Gli abbandoni, infatti, si ridussero drasticamente in quell'anno (portando il dato complessivo a poco sopra il 2%), per poi riaccelerare bruscamente nel 2021, anno in cui si arrivò al 2.7%. Il dato del 2022, poi, ha confermato la ripresa della stessa tendenza alla crescita costante osservata dal 2009 in poi, e arriva a quasi il 3%.

In altre parole: la *great resignation* non sembra essere affatto un fenomeno improvviso e innescato dalla pandemia. Quest'ultima, al contrario, ha probabilmente generato un vuoto di dimissioni, nel 2020, cioè il primo anno pandemico, quando l'impatto emotivo dell'inattesa emergenza spinse le persone che già intendevano abbandonare il lavoro a rimandare la decisione. Poi, dal 2021, con la progressiva normalizzazione della situazione psicologica,

economica e sociale, la tendenza di lungo periodo è semplicemente ripresa: ai rimandati abbandoni del 2020 si sono aggiunti gli abbandoni del 2021, creando quindi un picco temporaneo e solo apparentemente anomalo, che in realtà non fa altro che proseguire la tendenza di lungo periodo. Fu certamente questa sequenza - un calo improvviso seguito da una accelerazione altrettanto brusca - a generare l'impressione diffusa della *great resignation* e del suo rapporto diretto con la pandemia.

Il punto importante, ai nostri fini, è il seguente: la *great resignation* esiste ed è rilevante, ma non è improvvisa, non è una anomalia pandemica, poiché si osserva da più di dieci anni una crescita costante e significativa degli abbandoni. E questo riguarda, in particolare, le generazioni di lavoratori più giovani. Il Covid-19 non ha fatto altro che rendere evidente a tutti un fenomeno che in realtà è pervasivo, continuo, già consolidato da tempo, per di più crescente. A nostro parere, questo fenomeno costituisce un primo segnale importante sul possibile futuro del lavoro. Quale è, allora, il suo significato?

Si potrebbero costruire interpretazioni articolate. Per esempio, si potrebbe ragionare sul desiderio di pensionamento anticipato da parte degli appartenenti alla generazione dei *baby boomers* che, dal punto di vista economico, possono permetterselo; oppure si possono considerare fenomeni di rilocalizzazione diffusa per ragioni extra-lavorative (i quali, tuttavia, quanto meno nel caso degli USA, non sembrano avere rilevanza e, anzi, appaiono in calo già da molti anni). Ma, a nostro avviso, il significato più importante è anche il più ovvio, persino banale: *la diffusa insoddisfazione per la propria condizione lavorativa*. È semplicemente poco probabile osservare abbandoni (se non in casi del tutto particolari) da parte di chi è soddisfatto del proprio lavoro rispetto a chi, invece, non lo è. Proviamo ad articolare meglio questa osservazione.

Fuller e Kerr (2022) ci aiutano a ragionare su possibili spiegazioni riguardanti la diffusa insoddisfazione. Gli autori citano un possibile generale processo di *ripensamento* del rapporto tra sé e il lavoro. Secondo questa tesi, un numero crescente di persone soffre di qualche forma di stress nel lavoro (spesso

di *burnout*), specialmente in settori dove le condizioni lavorative sono particolarmente problematiche. Gulati (2022) sostiene che il ripensamento non riguarda, in realtà, solo situazioni di estrema difficoltà, ma è riconducibile a una più generale e crescente esigenza, in particolare dei giovani, di trovare *purpose*¹⁴ nel lavoro, cioè significati e valori intrinseci che nulla hanno a che fare con i benefici economici e reputazionali, e che molte situazioni lavorative non sono in grado di soddisfare. L'autore parla infatti di *deep purpose*, enfatizzando con ciò la profondità psicologica di questa esigenza, e quindi del disagio generato da un lavoro che non offre, per l'appunto, un *purpose*. Ci sono dati chiari su tutto questo. Per esempio, secondo una recentissima indagine di Gallup (Harter, 2023), negli Stati Uniti meno di un terzo dei lavoratori si sentono *engaged* nel proprio contesto lavorativo, cioè motivati e coinvolti, il che significa che oltre due terzi non lo sono, e tra questi circa un quinto (sul totale) sono *actively disengaged*, espressione che indica uno stato di elevato disimpegno, distacco, demotivazione e frustrazione¹⁵.

Se tutto questo è vero, e crediamo che sia così, non sorprende che un numero crescente di persone abbandoni il lavoro, rinunciando a certezze tangibili (e assumendo rischi significativi) per ricercare qualcosa d'altro, probabilmente un lavoro più ricco di *purpose* o forse, anche più semplicemente, un lavoro che sia più in assonanza con le proprie preferenze, interessi, passioni e capacità.

Si può inoltre considerare una spiegazione ulteriore che appare, a prima vista, riconducibile alla pandemia, ma che è interpretabile, a sua volta, come un

¹⁴ Il termine *purpose* non è facilmente traducibile. È spesso tradotto semplicemente come "scopo" o "obiettivo" (che, a nostro avviso, corrispondono meglio al termine *goal*), ma sono traduzioni troppo ristrette, e che talvolta possono essere fuorvianti (a seconda del contesto in cui il termine è usato). Il termine, infatti, comprende spesso (ed è certamente così nel nostro caso) non solo un senso di finalizzazione, ma anche di valore intrinseco, di significato positivo, di aspirazione a contribuire o fare qualcosa di importante, indipendentemente da obiettivi e risultati immediati, tangibili e di breve termine.

¹⁵ Recentemente, il fenomeno del crescente stato di demotivazione e frustrazione delle persone al lavoro è salito alla ribalta dei mezzi di comunicazione internazionali con la diffusione dell'espressione del *quiet quitting* (l'abbandono silenzioso), cioè il fatto che molte persone, pur non lasciando il lavoro, assumono un atteggiamento estremamente passivo, distaccato e rinunciatario.

processo iniziato già da molti anni. Secondo i dati riportati da Barrero *et al.* (2021), il 36% delle persone che, prima della pandemia, lavoravano in presenza, hanno maturato una preferenza talmente elevata per il lavoro a distanza (grazie appunto all'esperienza pandemica), che sarebbero disposte a cambiare lavoro se non venisse loro offerta, dall'azienda, questa possibilità, e il 6% ha dichiarato che *certamente* abbandonerebbero il posto di lavoro se costretti a tornare in presenza. Anche in questo caso si tratta di un fenomeno già in atto da molti anni, innescato dalla digitalizzazione di molte attività di lavoro (in particolare le attività amministrative e di servizio), e che ha generato reali possibilità di emancipazione dai vincoli di luogo e di tempo tipici dei contesti lavorativi tradizionali. La pandemia non ha creato nulla di nuovo, ma ha reso esplicita questa opportunità alla pressoché totalità dei lavoratori (peraltro in modo assai saliente, ossia tramite l'esperienza diretta imposta nei primi mesi dell'emergenza). Ciò può aver portato a una diffusa riconsiderazione delle preferenze sulla propria vita lavorativa, anche alla luce di esigenze tangibili quali, ad esempio, la ricerca di una migliore conciliazione tra vita e lavoro.

Un'altra ipotesi plausibile, che non esclude le precedenti, è che i crescenti abbandoni siano spiegabili da un desiderio di miglioramento delle condizioni tangibili del lavoro, e in particolare dei salari. Questo sembra più probabile in settori in cui le mansioni operative sono numerose e i salari particolarmente bassi. In effetti, imprese in settori particolarmente colpiti dagli abbandoni (per esempio colossi come McDonald e Walmart) hanno attivato politiche di aumento dei salari minimi e di miglioramento dei *benefit* proprio al fine di rallentare l'emorragia. Tuttavia, è una spiegazione che sembra convincente, per l'appunto, solo in alcuni settori, dove le condizioni lavorative sono particolarmente svantaggiate; i dati mostrano, infatti, che abbandoni elevati (e in crescita) riguardano anche comparti come i servizi professionali, in cui la condizioni materiali ed economiche del lavoro sono favorevoli (Fuller, Kerr, 2022). Dunque, la ricerca del miglioramento del salario, dei *benefit*, degli orari, o di altri elementi tangibili del lavoro appare, nel migliore dei casi, una spiegazione parziale e fortemente contestuale.

Nel complesso, ribadiamo che l'etichetta della *great resignation*, divenuta popolare, in realtà denoti un processo di cambiamento tutt'altro che improvviso, e solo parzialmente riconducibile alla pandemia, anche se quest'ultima ha avuto comunque un ruolo significativo, specie dal punto di vista mediatico, nell'esplicitare e accelerare tendenze già in atto. Ma è un processo importante, che ha radici più profonde della circostanza emergenziale, e che riguardano proprio la questione del rapporto tra uomo e lavoro. Il segnale è forte e chiaro: il lavoro attuale, per come è progettato, organizzato, gestito, premiato, valorizzato, rende profondamente insoddisfatto un numero enorme di soggetti, tanto che una percentuale elevata e crescente di essi è indotta all'abbandono, alla ricerca di nuovi contesti lavorativi, di altre opportunità o, persino, all'uscita dal mercato del lavoro. In breve: sempre più persone cercano un cambiamento. Lo cercano uscendo dai contesti in cui sono già impiegati, dunque correndo rischi, affrontando costi e incertezze, costi che peraltro coinvolgono anche le imprese, costrette a nuovi processi di reclutamento e di formazione.

È possibile immaginare un modo di pensare e progettare che sia più efficace (sia per gli individui, sia per le imprese) nel soddisfare questa esigenza di un più profondo significato, di maggiore corrispondenza tra individualità e *purpose* lavorativo? I soggetti che abbandonano ricercano questo cambiamento all'esterno, lasciando la loro occupazione, oppure distaccandosi psicologicamente dal lavoro e cercando, nella vita extra-lavorativa, ragioni di soddisfazione e di realizzazione. Un modo certamente più efficace sarebbe promuovere, invece, una trasformazione dall'interno, un cambiamento del lavoro stesso. Come vedremo, il *job crafting* ci offre molti stimoli. Ma, prima di ciò, vediamo un altro paio di segnali, altrettanto importanti, che suggeriscono l'ipotesi di un *bivio* nell'evoluzione del lavoro.

Un secondo segnale: la dematerializzazione e il desiderio di autonomia

Torniamo brevemente alla questione degli abbandoni, discusso nel paragrafo precedente. C'è una ulteriore spiegazione che può aiutare a comporre il quadro. Se si può ragionevolmente supporre che la grande maggioranza degli abbandoni non riguardi persone che decidono di uscire definitivamente dal mercato del lavoro, ma cercano un lavoro migliore (nel senso che abbiamo sopra precisato), allora è possibile che alcuni, o forse molti di questi soggetti, abbandonino l'occupazione subordinata in quanto attratti dalla possibilità di diventare lavoratori indipendenti, cioè svincolati dal rapporto tradizionale di subordinazione lavorativa contrattualizzata.

Questa possibilità è resa più facile da realizzare grazie allo sviluppo e diffusione delle tecnologie informatiche, e in particolare di *internet*, dalla seconda metà degli anni 1990 in poi, e più recentemente dal rapido aumento della *bandwidth* (larghezza di banda), cioè della ricchezza e velocità di trasmissione dei dati che la rete consente. La banda larga, la velocità computazionale, la complessità degli applicativi disponibili - in una parola, il crescente grado di sofisticazione delle tecnologie informatiche - ha innescato un processo di dematerializzazione del lavoro, come conseguenza diretta della digitalizzazione di gran parte degli artefatti attraverso cui avviene la comunicazione umana, per esempio il testo, le immagini e i suoni. Come abbiamo già visto nel paragrafo precedente, durante la pandemia queste condizioni hanno consentito di trasformare, come mai in precedenza, il lavoro in presenza in lavoro a distanza. Ma, ancora una volta, come nel caso degli abbandoni, il lavoro a distanza non è un fenomeno creato dalla pandemia, ma un processo che si sta sviluppando e diffondendo da almeno due decenni, e che la pandemia ha semplicemente portato alla pubblica consapevolezza in modo rapido ed esteso.

Ciò che qui ci interessa, tuttavia, è che la digitalizzazione evoca e implica, in modo assai diretto e persino ovvio, la possibilità di indipendenza lavorativa, di uscita dal rapporto di subordinazione tradizionale. Questo può spiegare in parte la crescita degli abbandoni. Ma pensiamo anche che si tratti di

un fenomeno che merita una riflessione specifica e ulteriore. Anzitutto vediamo alcuni dati, che offrono un quadro piuttosto chiaro dell'imponenza e rilevanza del fenomeno.

Secondo stime della World Bank, nel 2023 vi sono in tutto il mondo circa 1,57 miliardi di cosiddetti *freelancers*, cioè lavoratori indipendenti, su una totale forza lavoro di 3,38 miliardi di persone. Altre fonti (Statista e Zippia) riportano che negli Stati Uniti vi sono oggi oltre 73 milioni di *freelancers*, in crescita rapida (erano 57 milioni nel 2017 e saranno oltre cento milioni nel 2028). Una percentuale elevatissima (circa l'86%) dei *freelancers* lavora da casa (secondo stime di Fiverr), mentre i rimanenti lavorano in spazi di *coworking* o presso i clienti. Un dato assai interessante, riportato da Rest of World, è che, in termini di compenso orario, i *freelancers* guadagnano il 40% in meno rispetto al salario minimo (negli USA) e che, per essere soddisfatti sul piano economico, essi sono costretti a lavorare per un più elevato numero di ore rispetto ai lavoratori subordinati tradizionali. È un dato interessante, perché mostra come la motivazione economica non sia, per lo meno al livello aggregato, una spiegazione plausibile del fenomeno. Nella grande maggioranza dei casi i *freelancers* si servono, al fine di trovare commesse, delle cosiddette "piattaforme", cioè aziende che, attraverso appositi sistemi informatici, incrociano offerta e domanda di lavoro indipendente, su commessa. Ebbene, secondo le stime di GlobeNewsWire, il fatturato di queste aziende-piattaforme è stato di 4,83 miliardi nel 2022, in rapida crescita rispetto ai 3,81 miliardi del 2020. Potremmo continuare con altri dati del tutto analoghi, ma la tendenza è chiara: il fenomeno è in rapidissima crescita, al livello globale. Aggiungiamo alcuni dati derivati dalle indagini di Upwork¹⁶, utili anche perché raccolgono i pareri dei reclutatori aziendali. Dai rapporti del 2022 e del 2023 di Upwork si evince che oltre il 70% delle imprese utilizza *freelancers*; in alcuni settori il dato arriva all'80%, e tra le imprese che già utilizzano i servizi dei *freelancers*, il 66%

¹⁶ Per ulteriori dati e dettagli, i *report* di Upwork del 2021 e del 2022 sono consultabili online ai seguenti indirizzi: <https://www.upwork.com/research/future-workforce-report> per il 2021 e <https://www.upwork.com/research/future-workforce-report-2022> per il 2022.

prevede di aumentare tale utilizzo nell'immediato futuro. Le ragioni di tale interesse è chiaro: l'85% dei reclutatori aziendali ritiene che i *freelancers* offrono competenze specialistiche avanzate, il 79% ritiene che i *freelancers* aumentano la capacità di innovazione dell'impresa, mentre la ricerca di talenti da inserire stabilmente nel personale aziendale è ritenuta difficoltosa da circa il 70% di essi: in altre parole, molte aziende ritengono più agevole ed efficace utilizzare *freelancers* che inserire personale in modo stabile. Per esempio, nel settembre del 2021 l'impresa Google utilizzava un numero di *freelancers* superiore ai propri lavoratori dipendenti (fonte: New York Times). Risultati sostanzialmente analoghi si trovano in un lavoro di Fuller *et al.* (2020) che riporta i risultati di una indagine presso 700 manager di imprese statunitensi condotta dalla Harvard Business School in collaborazione con il Boston Consulting Group.

Si fa sovente riferimento al sistema di produzione connotato da queste trasformazioni con il termine *gig economy*, cioè economia caratterizzata dal *gig*, cioè il lavoro temporaneo, su commessa o su progetto specifico, spesso a distanza, svolto da un soggetto indipendente, quasi sempre dotato di competenze avanzate, specialmente tecnologiche. Vi sono implicazioni rilevanti di vario tipo, per esempio sul piano demografico, educativo, giuridico e tecnologico. Qui ci interessa principalmente la questione lavorativa, e in particolare il rapporto tra uomo e lavoro. A nostro avviso, queste importanti trasformazioni sono da leggersi nei termini di un segnale molto semplice: *le persone desiderano autonomia*, e vedono nella ricerca di indipendenza giuridica (diventando quindi *freelancers*, svincolandosi cioè dal rapporto di subordinazione tradizionale) la possibilità di soddisfazione di tale desiderio. Non solo: le persone sono disposte a sopportare incertezza, instabilità, persino a sacrificare il risultato economico (come testimoniano i dati sopra riportati concernenti il reddito medio orario), pur di continuare a ricercare autonomia attraverso l'indipendenza. Il problema, naturalmente, è che l'indipendenza non coincide con l'autonomia (Pompa, 2022). Anzitutto deve esser notato che si tratta di due concetti diversi, nel senso che si riferiscono ad ambiti disciplinari e fattuali diversi: l'indipendenza ha a che fare con lo status giuridico, mentre

L'autonomia ha a che fare con la capacità di regolazione (cioè, di auto-determinazione) delle proprie attività lavorative. L'equivoco peraltro è aggravato dal fatto che spesso, nel linguaggio diffuso, i due termini (autonomia e indipendenza) sono usati come sinonimi. C'è di più: nell'attuale contesto della *gig economy*, l'indipendenza dei *freelancers* conduce nella grande maggioranza dei casi a una situazione opposta all'autonomia desiderata, cioè all'eteronomia. L'idea dell'associazione tra le due condizioni è sostanzialmente illusoria, una illusione che una intera generazione di lavoratori rischia di pagare a caro prezzo.

Da un lato, il contesto di mercato nel quale i lavoratori indipendenti operano è dominato dalle imprese-piattaforma (che di fatto intermediano tra domanda e offerta di lavoro), nel senso che i singoli *freelancers* dipendono da queste imprese molto più di quanto quest'ultime dipendono da essi, e dunque il potere appare fortemente sbilanciato a favore delle imprese (Masino, 2021). Gli algoritmi delle aziende di intermediazione controllano completamente il processo di formazione della reputazione professionale dei *freelancers*, e creano tra questi una forte polarizzazione che separa pochissimi "vincenti" e moltissimi "perdenti" (Wood *et al.*, 2019). Ancora, la capacità di controllo dei sistemi algoritmici (che si concretizza in sistemi di punteggio e metriche standardizzate e centralizzate) spersonalizza completamente i *freelancers*, creando elevata o perfetta sostituibilità di questi agli occhi dei committenti (Tan *et al.*, 2021), riducendo così la possibilità di valorizzazione delle differenze individuali anche laddove presenti, per esempio in termini di competenze, professionalità, esperienza, ecc. A ciò si aggiunga che tutti questi sistemi algoritmici sono completamente opachi ai *freelancers*, i quali non solo non possono influenzarli, ma nemmeno conoscerne le logiche né avere il diritto di essere informati su eventuali cambiamenti delle procedure (Van Doorn, 2017). Infine, i sistemi di intermediazione algoritmici tipicamente creano una competizione tra i *freelancers* fortemente basata sul prezzo, abbassando quindi il compenso medio, anche per servizi professionali avanzati, a livelli di mera

sussistenza (Masino, 2021; Tan *et al.*, 2021), il che spiega il dato, sopra citato, sul basso livello di remunerazione media per i *freelancers*.

Se si guarda al fenomeno non dal punto di vista individuale ma collettivo, la situazione non migliora. Secondo Pompa (2022), la capacità di auto-determinazione dei *freelancers* intesi come categoria professionale è assente, in quanto manca del tutto, ad oggi, qualsiasi forma di coordinamento o di rappresentanza.

Nel complesso, non è difficile concludere che vi è un carattere di pressoché completa illusorietà dell'associazione tra indipendenza giuridica di questi lavoratori e la loro capacità di auto-determinazione, quanto meno nel contesto attuale. Al contrario, sembrano crearsi due paradossi.

Il primo paradosso è il seguente: i lavoratori che cercano di conquistare autonomia attraverso il passaggio a forme di lavoro indipendente, sovente trovano invece una situazione eteronoma (Neri, Maggi, 2021), fortemente costrittiva e penalizzante in rapporto a tutti gli aspetti rilevanti del lavoro, compresi elementi tangibili quali la remunerazione e il tempo di lavoro.

Il secondo paradosso è che i più chiari beneficiari di questa trasformazione non sono i lavoratori, ma le imprese: sia le imprese che trovano nei *freelancers* risorse competenti, flessibili, sostituibili e a basso costo, sia le imprese che traggono profitto dai servizi di intermediazione tramite sistemi informatici. Tuttavia, si può intravedere un rischio di medio-lungo termine anche per le imprese committenti: l'utilizzo eccessivo e prolungato di persone esterne, sempre diverse, con cui intrattengono rapporti temporanei e focalizzati su singole commesse, impedisce l'attivazione di processi di apprendimento, di formazione specifica, di socializzazione, di coinvolgimento, di identificazione. Questa situazione rischia di svuotare progressivamente il capitale umano consolidato delle imprese, cioè l'essenziale patrimonio esperienziale, emotivo e motivazionale che, quasi sempre, sta a fondamento del successo di lungo periodo.

Quale lettura dare a tutto ciò, in rapporto al *job crafting*? Lo vedremo meglio nei prossimi paragrafi, ma come sulla questione degli abbandoni anche

qui offriamo un breve indizio. Se la nostra interpretazione è corretta, cioè se è vero che alla radice di questa trasformazione c'è un desiderio diffuso di autonomia, e che tale desiderio non è soddisfatto né dalla indipendenza giuridica, né dal lavoro subordinato tradizionale, allora diventa plausibile che la strada più desiderabile sia la trasformazione del lavoro tradizionale, svolto in contesti organizzativi, nella direzione indicata dalla letteratura sul *job crafting*: cioè l'idea che la auto-determinazione delle persone sia considerata dalle imprese un valore, una opportunità, una ricchezza e, di fatto, una vera e propria leva competitiva, il modo *normale* di organizzare il lavoro.

Un terzo segnale: la tecnologia “intelligente” e il desiderio di unicità

La data del 30 novembre 2022 potrebbe essere ricordata, in futuro, come assai significativa per la storia della tecnologia. In tale data OpenAI, azienda guidata da Sam Altman, pubblicò la versione 3.5 di ChatGPT, l'ormai notissimo *software* basato su tecniche di intelligenza artificiale generativa e che, da allora, ha prepotentemente conquistato una posizione centrale nella conversazione pubblica sul futuro della tecnologia. Il programma suscitò un interesse senza precedenti, aumentato ancora dalla pubblicazione della versione 4, nel marzo del 2023, un ulteriore salto di qualità. In soli 5 giorni dopo l'uscita pubblica, il numero di utilizzatori superò il milione, e la crescita arrivò a circa il 10.000% (diecimila per cento) nei primi due mesi; secondo i dati disponibili più recenti, ChatGPT riceve circa 60 milioni di visite al giorno, per un totale di quasi due miliardi di visite al mese, e 173 milioni di utilizzatori (dati aggiornati ad aprile 2023, fonti Reuters, Similarweb, NerdNav). La ragione dell'interesse è ovvia: esperti e non esperti, entusiastici e scettici, concordano sul fatto che siamo di fronte a qualcosa di radicalmente nuovo. ChatGPT non è l'unico¹⁷ né il primo

¹⁷ Altre applicazioni ugualmente significative, ma che hanno avuto una inferiore diffusione mediatica, sono già presenti in una varietà di ambiti, dalla ricerca medica e scientifica ad ambiti di attività creativa e progettuale (ad esempio Dall-E2, MidJourney, Autodesk Generative Design), fino alla traduzione di testi (DeepL). Peraltro, il successo di OpenAI ha indotto colossi quali Google e Microsoft ad accelerare gli sforzi nella stessa direzione. Una delle evoluzioni più sorprendenti degli strumenti di AI negli ultimi anni riguarda proprio gli ambiti d'azione umana cui normalmente associamo capacità artistiche o qualità come creatività ed inventiva; la tesi,

esempio di tecnologia di *artificial intelligence* generativa (d'ora in poi AI, che è l'acronimo internazionalmente utilizzato per indicare queste tecnologie) che ne ha evidenziato, meglio di altri, il potenziale applicativo. Dopo decenni di insuccessi o di successi assai circoscritti, la tecnologia appare pronta per utilizzi reali, efficaci, pervasivi, e la rapidità dei progressi sembra sorprendente persino per coloro che lavorano nel campo (lo stesso Sam Altman, in alcune interviste, si è detto sorpreso della velocità e della qualità dei progressi recentissimi).

Non abbiamo certezza della portata della novità, quanto rapidi e consistenti saranno i prossimi sviluppi¹⁸. Non ci preoccuperemo di ciò in questa sede, né descriveremo la discussione assai vivace, anche tra esperti competenti e informati, che contrappone visioni utopiche e distopiche sulle implicazioni di queste tecnologie per il futuro dell'umanità. Qui ci interessa proporre un ragionamento sulle implicazioni per il rapporto tra uomo e lavoro, soprattutto nel breve-medio periodo¹⁹.

fino a pochi anni fa largamente prevalente, era che tali ambiti sarebbero stati gli ultimi ad essere intaccati da sviluppi tecnologici avanzati, o che forse non lo sarebbero mai stati. Paradossalmente, sembrano costituire alcune tra le prime aree applicative dove gli esiti sono tra i più convincenti - o preoccupanti, a seconda del punto di vista.

¹⁸ È importante notare che esistono tuttora limiti significativi in ciò che ChatGPT può fare (per esempio, il *software* riporta talvolta alcuni errori e imprecisioni anche gravi, la base dati è ancora incompleta e non aggiornata). Ciò che colpisce, tuttavia, è la qualità media delle risposte del *software*, la sua versatilità, la sua utilità pratica in una pluralità di ambiti e, soprattutto, la rapidità dei miglioramenti: la versione 4, come detto, uscì pochi mesi dopo la 3.5 e portò miglioramenti molto significativi. Ad oggi, la versione 5 è attesa a breve, anche se non se ne conoscono i dettagli.

¹⁹ È importante puntualizzare che il nostro ragionamento è consapevolmente vago per quanto riguarda l'orizzonte temporale di riferimento. Da un lato, perché la tempistica sugli sviluppi futuri (anche in termini di implicazioni concrete per società e lavoro) è fortemente incerta, e le stime non hanno in realtà alcuna affidabilità. E tanto più allontaniamo l'orizzonte temporale del ragionamento, quanto più tale incertezza appare, al momento, profonda. In questa sede ci concentriamo su sviluppi di breve-medio periodo, e con tale espressione facciamo riferimento a un mondo del lavoro futuro che sia, almeno in parte, riconoscibile e confrontabile con l'attuale. Non facciamo riferimento, in altre parole, a un futuro (ancorché possibile, secondo molti osservatori) in cui la tecnologia potrebbe essere in grado di sostituire qualsiasi attività umana, e dove il lavoro umano sarebbe totalmente trasfigurato. In altre parole, non facciamo qui riferimento a scenari futuri né utopici, né distopici. Ma non sappiamo cosa ciò significhi in termini temporali: non sappiamo se il lavoro resterà comparabile all'attuale solo per pochi anni o per molti decenni, per cui ci sembra inutile fornire riferimenti infondati. Tuttavia, crediamo che i prossimi 4-5 anni saranno chiarificatori, nel senso che sapremo comprendere meglio se e quanto l'evoluzione tecnica, e le sue implicazioni sociali ed economiche, accelereranno ulteriormente o meno e, se sì, di quanto e in che modi. In altre parole, ci aspettiamo che nel prossimo lustro alcune tra le profonde incertezze sul futuro del lavoro si ridurranno.

Il rapporto tra tecnologia e lavoro è un tema classico nella letteratura organizzativa. Già in passato si è avuta, non a torto, la sensazione di essere in presenza di momenti di svolta, cioè di vera e propria *discontinuità*.

Uno di questi momenti è chiaramente identificabile nell'avvento dell'automazione industriale, che consentì alla grande impresa manifatturiera di utilizzare in modo massivo e scalabile i principi del lavoro tayloristico, avviando così l'epoca dell'economia fordista. La discontinuità (per ciò che concerne il rapporto tra uomo e lavoro) riguardò la possibilità di sostituire una parte importante (e crescente) del lavoro umano manuale con procedure meccaniche assai più efficienti.

Un altro momento chiave fu, dalla seconda metà degli anni 1990, l'introduzione dei microprocessori e poi, poco dopo, della rete *internet*, con la conseguente esplosione di una nuova "economia dell'informazione". In questo caso, la discontinuità riguardò la possibilità di automatizzare o comunque di rendere assai più efficiente e standardizzato un altro importante insieme di attività umane, in particolare la comunicazione, l'analisi e l'elaborazione delle informazioni.

La storia recente del lavoro appare dunque segnata da momenti di svolta tecnologica che lo hanno trasformato. Oggi, a quasi trenta anni dalla comparsa della rete *internet*, le nuove tecnologie cosiddette avanzate (la *AI* anzitutto, ma anche la robotica, e altre simili, spesso associate alla cosiddetta "industria 4.0") fanno presagire un nuovo momento di discontinuità. Una ipotesi plausibile è che tale discontinuità riguardi il passaggio dalla capacità di controllo umano al controllo affidato a macchine. Il controllo è qui inteso come capacità di governo e di decisione, nelle sue tante sfaccettature: la decisione intesa come soluzione di problemi non algoritmici e non standardizzabili, oppure come scelta tra opzioni alternative non comparabili tramite parametri predefiniti, oppure come facoltà di interrompere o proseguire un certo processo, oppure come scelta di coordinamento tra processi complessi, o persino come attività puramente

creativa. In altre parole, la discontinuità²⁰, in questo caso, riguarderebbe non più la sostituzione dell'azione umana manuale (come fu nel caso della automazione industriale), né la sostituzione dell'azione umana di analisi e trasmissione delle informazioni (come nel caso dei microprocessori e rete *internet*), ma la sostituzione del processo di decisione guidata da obiettivi.

Non sappiamo se, come e quanto questa ipotesi si rivelerà realistica. Non è, in realtà, nemmeno una ipotesi che qui proponiamo, ma una mera possibilità che tuttavia, oggi, appare plausibile, e ciò dovrebbe bastare a indurre chi è interessato al futuro del lavoro a considerarla con attenzione. Quali sono, allora, le implicazioni di questa nuova plausibile (forse persino probabile) discontinuità che già sembra fare capolino? Quale è il segnale che possiamo cogliere in tutto questo?

Le questioni su cui la letteratura si sta già interrogando sono molteplici. Come già avvenuto in passato²¹, si confrontano ipotesi diverse, che potremmo caratterizzare, per semplicità, come ottimistiche e pessimistiche. Sintetizziamo rapidamente i punti essenziali di questa discussione.

In primo luogo vi è la questione occupazionale. Già in passato, in ogni periodo di discontinuità sono emerse grandi preoccupazioni circa la possibilità che l'adozione in massa di nuove tecnologie avrebbe portato alla distruzione di più posti di lavoro rispetto a quanti il nuovo contesto economico e tecnologico avrebbe potuto generare (in virtù di attività di progettazione e produzione di

²⁰ Si può discutere sul fatto che si tratti di una vera e propria discontinuità tecnologica. Alcuni autori (Masino, 2018) sostengono che, in realtà, le trasformazioni indotte dalle più avanzate tecnologie attuali sono da interpretarsi come un ulteriore passo evolutivo, ancorché assai rapido, delle tecnologie dell'informazione, invece che una vera e propria discontinuità, e che il passaggio dall'automazione dell'analisi delle informazioni all'automazione delle decisioni sia, in realtà, il proseguimento dello stesso percorso trasformativo, prefigurabile già da decenni. Crediamo che, dal punto di vista tecnico, questa sia l'interpretazione corretta. Tuttavia, i riflessi concreti e applicativi sull'organizzazione del lavoro potrebbero assumere i connotati di una vera e propria discontinuità, ed è a questo tipo di trasformazione possibile (ancorché tutt'altro che certa, ad oggi) che qui ci riferiamo.

²¹ Negli anni 1980 e 1990, per esempio, con l'avvento delle tecnologie informatiche, per un certo periodo il dibattito ruotò attorno a ipotesi di *deskilling*, cioè l'idea che l'informatizzazione avrebbe portato a una progressiva obsolescenza di molte competenze umane, con conseguenze negative per l'occupazione e la qualità del lavoro, e ipotesi di *upskilling*, cioè l'idea che la tecnologia avrebbe assorbito mansioni poco qualificate e, al contempo, avrebbe creato la necessità di nuove attività lavorative più qualificate, con conseguenze complessive positive.

nuove macchine, o di nuove attività economiche che le nuove macchine avrebbero consentito). Si pensi, per esempio, al movimento luddista di inizio Ottocento, che nacque in risposta alla meccanizzazione del settore tessile. Un recente studio del McKinsey Global Institute stima che entro il 2030 circa il 50% del tempo di lavoro umano (nelle mansioni attuali) sarà assorbito dalla AI generativa, e che tale percentuale sfiorerà il 100% nel 2050²². Se questa previsione si avvicinasse anche solo in modesta parte alla realtà effettiva, vorrebbe dire che una quantità enorme di persone saranno costrette a riqualificarsi in modo radicale (particolarmente in settori in cui il lavoro riguarda attività intellettive), che altre saranno espulse dal mercato del lavoro e che, per mantenere livelli occupazionali sostenibili o comunque paragonabili ai livelli attuali, la grande maggioranza delle mansioni e delle attività lavorative dovranno essere completamente o sostanzialmente rinnovate.

La storia, tuttavia, ci offre esempi apparentemente positivi: se si utilizza una prospettiva ampia in termini settoriali (quindi ignorando il fatto che interi settori sono stati eradicati o profondamente trasformati) e di lungo periodo (quindi ignorando le grandi difficoltà nelle fasi di transizione), l'innovazione tecnologica non sembra aver creato crisi occupazionali apocalittiche ma, al contrario, nel tempo si è osservata una trasformazione delle mansioni anziché una perdita netta di opportunità occupazionali. L'argomento storico, che può apparire convincente se non altro perché basato su dati di fatto anziché mere speculazioni, tuttavia riposa su una assunzione per nulla scontata, e cioè che la storia si ripeterà, ancora una volta, pressoché identica. La tesi pessimista sostiene invece che le nuove tecnologie "intelligenti", riguardando un nuovo tipo di sostituzione del lavoro umano, cioè le attività intellettive, decisionali e creative, difficilmente condurranno a un bilancio netto positivo sul piano occupazionale, perché la frontiera tra ambito d'azione esclusivamente umano e ambito occupato dalle macchine si sposterà in modo tale da lasciare spazi

²² Lo stesso istituto rimarca che si tratta di stime che, negli ultimi anni, sembrano riferirsi a orizzonti temporali sempre più brevi, proprio alla luce dell'imprevista accelerazione tecnologica recente.

insufficienti all'azione umana per perpetuare la situazione occupazionale attuale.

La nostra attenzione, tuttavia, è puntata soprattutto su un secondo aspetto: la qualità e la natura del lavoro. Su questo, una recente indagine del World Economic Forum sul futuro del lavoro mette in evidenza le principali tendenze e le aspettative da parte dei dirigenti delle più importanti imprese internazionali sul lavoro. Lo scenario che il documento dipinge per i prossimi anni pone al centro proprio la trasformazione tecnologica. Secondo la lettura di Saadia Zahidi (*managing director* del World Economic Forum), si va diffondendo, tra i *leader* aziendali internazionali, la percezione che l'automazione riguarderà sempre di più le attività di decisione, di coordinamento e di ragionamento; nei prossimi 5 anni (quindi un periodo assai breve), sostiene Zahidi²³, il 23% dei lavori si trasformeranno, circa la metà di essi saranno persi e il bilancio netto potrebbe essere negativo; circa il 40% degli *skill* (competenze e capacità) lavorativi sarà profondamente trasformato; per affrontare questa sfida immane, sempre secondo Zahidi, le imprese dovranno diventare protagoniste nel guidare il necessario processo di *reskilling* (trasformazione delle competenze) e *upskilling* (incremento delle competenze), nel senso che dovranno sempre più ripensare al contributo delle persone non più in termini formali (per esempio, le qualifiche educative formali possedute) ma sostanziali, riguardanti cioè le capacità individuali effettive, personali, verificate sul luogo di lavoro.

Se anche solo una parte delle aspettative rivelate da questa e altre indagini si riveleranno accurate, allora si può presumere che le tecnologie avanzate andranno a intaccare la natura più profonda del lavoro stesso, e in particolare ciò che, nel lavoro, rende il contributo di ogni soggetto genuinamente individuale, cioè unico. Se la tecnologia potrà, almeno per una parte significativa, sostituire le capacità intellettive, allora saranno

²³ Riportiamo qui alcuni passaggi di una intervista a Saadia Zahidi (*managing director* del World Economic Forum) a commento del "Future of Jobs Report 2023", curato dal World Economic Forum. Il testo integrale è disponibile al seguente indirizzo web: <https://www.weforum.org/podcasts/radio-davos/episodes/future-of-jobs-2023>

l'individualità e l'unicità della persona al lavoro ad essere messe a rischio o comunque diminuite. In altre parole, il processo di sostituzione, iniziato con l'automazione industriale di molti decenni fa, rischia di completarsi, relegando l'uomo a situazioni sporadiche, marginali, o comunque insufficienti per sostenere un mercato del lavoro paragonabile all'attuale.

Non stiamo dicendo, ovviamente, che questo accadrà in tutti i contesti, in tutti i comparti, per tutte le attività, né che questo accadrà in tempi rapidi o lunghi. Non lo sappiamo, al momento. A noi pare, tuttavia, una direzione possibile, forse persino probabile, in alcuni contesti. Se è così, allora il segnale che cogliamo ci pare riguardi, per l'appunto, il rischio di perdita o di diminuzione dell'individualità nel lavoro, della persona intesa come soggetto unico e irripetibile, con implicazioni problematiche in termini di distacco e separazione tra ciò che per il soggetto costituisce la propria identità personale da un lato, e il proprio lavoro dall'altro. Si pensi a un medico che debba rinunciare a esercitare la propria capacità di diagnosi perché un sistema di AI è in grado di analizzare, in pochi istanti, relazioni complesse dai dati provenienti dal proprio paziente, poi di incrociarli con enormi database di studi clinici e infine che, sulla base di ciò, sia in grado designare un protocollo di cura assai più efficace di ciò che il medico, pur assai competente, avrebbe potuto identificare. Si pensi a un programmatore che, per risolvere problemi complessi (e nuovi) di programmazione, deve competere con (oppure: è costretto a utilizzare) una AI generativa che risolve tali problemi in istanti, anziché giorni o settimane, senza errori e con superiore efficacia. Si pensi a un grafico, a un musicista, a un progettista, a un dirigente, a un pilota di aereo, e ai rispettivi compiti creativi, decisionali o di *problem solving*, e a come strumenti tecnici avanzati specializzati possano facilmente superare, persino in creatività, le loro capacità. Sono esempi non casuali, ma concernenti situazioni già in essere o ampiamente avviate nella direzione indicata. In tutti questi e molti altri casi, è difficile sostenere che la presenza dello "strumento per decidere e per creare" non porti allo svuotamento dell'identità professionale del soggetto, non renda

irrilevante la sua unicità, non metta a rischio la sua insostituibilità e poi, in ultima istanza, non faccia diventare superfluo il lavoro stesso.

Crediamo che a fondamento irrinunciabile del senso soggettivo di qualsiasi attività lavorativa (un senso che vada oltre la mera necessità di remunerazione) e del rapporto tra lavoro e identità personale ci sia il *desiderio di unicità*: il desiderio, e il bisogno, di vedere riconosciuta la propria individualità, l'insostituibilità del proprio contributo personale. Un altro modo, del tutto analogo, di porre la questione concerne il valore positivo della *autenticità* delle persone al lavoro. È un tema già esplorato nella letteratura psicologica e organizzativa sia in termini concettuali (Kernis, Goldman, 2006), sia per quanto riguarda l'efficacia della *leadership* (Ilies *et al.*, 2005), sia per quanto riguarda aspetti più specifici quali la prestazione, la soddisfazione e altri esiti positivi associati alla condizione di poter esprimere la propria personalità, la propria individualità e di sentirsi, per l'appunto, autentici (Cable *et al.* 2013). Tecnologie che sostituiscano, nel contesto lavorativo, la capacità di decidere e di creare di fatto inibiscono, nei soggetti, l'espressione di sé stessi, riducono la possibilità di sentirsi autentici e di percepire come valorizzata e riconosciuta la propria unicità individuale.

In che modo il *job crafting* può essere utile per ragionare sulle trasformazioni del lavoro indotte dall'evoluzione tecnologica che si profila all'orizzonte? Approfondiremo la questione nel seguito del capitolo. Qui, come nei paragrafi precedenti, forniamo un indizio: se è vero ciò che afferma il direttore del World Economic Forum, Saadia Zahidi, sulla base di indagini a larga scala, allora l'immane processo di riqualificazione delle persone necessario nei prossimi anni richiederà alle imprese di personalizzare il processo formativo, di affidarsi sempre meno a pratiche e valutazioni standard, impersonali e formalizzate, e a investire invece nella selezione, formazione e valorizzazione delle persone intese non come generiche e sostituibili "risorse umane" ma come *singoli individui*. La ragione è semplice: se esiste uno spazio per perpetuare il valore del lavoro umano in un contesto in cui le macchine avanzano inesorabilmente nella pretesa della sua sostituzione, questo può

essere trovato solo nella difesa, nella valorizzazione, e forse persino nell'estensione di quanto resterà di unico e insostituibile del contributo dell'uomo. Come fare ciò? Di certo non sarà possibile se la logica prevalente di *job design* resterà l'attuale: logica che parte da presupposti contrari, cioè dall'idea che il lavoro umano debba essere quanto più possibile eterodiretto e standardizzato per poter essere efficace. La nostra ipotesi è che la letteratura sul *job crafting* indica (o, per lo meno, ha la capacità di indicare) una direzione opposta e che punta, invece, sull'idea di far emergere, anziché inibire, il valore dell'unicità della persona. Se e laddove questo valore esiste, se è sviluppabile, se è portato in superficie e potenziato anziché inibito, se è reso parte integrante e fondativa della logica di organizzazione del lavoro anziché elemento da ridurre ed evitare, allora le macchine "intelligenti" potrebbero non essere in grado di sostituirlo.

Purpose, autonomia, unicità e job crafting

Nei paragrafi precedenti abbiamo individuato alcuni segnali di tendenze rilevanti e crescenti nel mondo del lavoro, e abbiamo colto, in tali segnali, la manifestazione di bisogni e desideri profondi delle persone al lavoro.

In primo luogo, le persone sono sempre più sensibili (o, più probabilmente, lo sono sempre state, e le condizioni attuali consentono di cogliere tale sensibilità con più chiarezza) a quanto il proprio lavoro contribuisce alla costruzione di senso, di valore e di significato nella propria vita, cioè di *purpose*. La disaffezione di molte persone per il lavoro, riscontrabile in dati che testimoniano la crescente inquietudine e una crescente ricerca di alternative, o persino l'abbandono, specialmente nelle generazioni più giovani, riflette l'incapacità del lavoro tradizionale di soddisfare tale bisogno.

In secondo luogo, le persone desiderano autonomia, capacità di autodeterminazione, perché traggono da ciò motivazione intrinseca, passione, gratificazione, come è già stato ampiamente illustrato in decenni di studi sul tema. Anche qui i dati e le dinamiche attuali sembrano confermare che il lavoro, nelle sue forme attuali più diffuse, sempre meno è in grado di soddisfare questo

desiderio: il recente spostamento massiccio verso forme di lavoro giuridicamente indipendenti riflettono per l'appunto il tentativo di riconquistare autodeterminazione, tentativo che quasi mai produce gli esiti sperati ma, paradossalmente, porta all'inasprimento dell'eteronomia.

Infine, gli avanzamenti tecnologici recenti e, ancor più, quelli imminenti minacciano le prerogative umane (la decisione, la creatività, l'intenzionalità) che più direttamente sono associabili a un terzo bisogno fondamentale che le persone cercano di soddisfare nel contesto lavorativo: l'espressione della propria unicità, della propria individualità, l'identificazione con il proprio lavoro, il sentirsi autentici e non sostituibili.

È bene notare che questi tre aspetti sono correlati, facce di uno stesso fenomeno, pur diversi sul piano concettuale. È immaginabile, astrattamente, un lavoro che offra un certo grado di autodeterminazione ma sia, al tempo stesso, carente nel significato che ad esso il soggetto attribuisce e che non ne valorizzi adeguatamente l'unicità individuale. E, analogamente, sono immaginabili anche le altre combinazioni possibili in cui uno di questi aspetti è più presente e gli altri due sono carenti. Ma, nella pratica, non è difficile intuire che si tratta di aspetti che tendono spesso a essere fortemente associati, cioè ad alimentarsi o inibirsi a vicenda.

È anche importante notare che la necessità di autodeterminazione occupa una posizione preminente sul piano motivazionale. Non è una novità: la *self-determination theory* (Deci, Ryan, 1985) e i tantissimi studi empirici che da essa sono scaturiti lo ha chiarito da tempo. Proprio per il collegamento che, nella pratica, si osserva tra i tre bisogni sopra citati, l'autodeterminazione nell'azione di lavoro può essere letta come *conditio sine qua non* al fine di arrivare ad attività lavorative dotate di significato e che valorizzino la persona: spesso, infatti, la capacità di auto-determinazione si manifesta in azioni cui i soggetti attribuiscono valore e significato, e attraverso le quali possono esprimere la propria unicità. In linea di principio, infatti, può essere vero anche il caso contrario, ma è certamente più problematico in termini pratici. Si può immaginare, infatti, che attività lavorative altamente significative per il

soggetto, o dove l'individualità abbia la potenzialità di essere valorizzata, lo inducano a tentare di conquistare autonomia, anche se non prevista. Nonostante la plausibilità teorica di queste circostanze, appare chiaro che la capacità di autodeterminazione sembra avere un carattere generativo, cioè apra un quadro di possibilità, di esplorazioni, di soddisfacimento di bisogni – mentre, al contrario, la negazione dell'autodeterminazione, pur non escludendo la possibilità per il soggetto di combattere e conquistare spazi di discrezionalità e opportunità di autoregolazione, crea un contesto molto meno favorevole al soddisfacimento dei bisogni di significato e di unicità.

Tutto questo ci riporta, ovviamente, al *job crafting*, cioè all'idea di soggetti che, agendo in modo proattivo (tralasciando, per un attimo, l'insufficiente precisione del concetto di proattività, che abbiamo già discusso) modificano il proprio lavoro e lo personalizzano, se ne appropriano, contribuiscono alla definizione della propria mansione. In altre parole, contribuiscono al proprio *job design* in modi che aspirano, e a volte raggiungono, un superiore grado di autodeterminazione. Se guardato da altra angolazione, il concetto di *job crafting* non fa altro che descrivere la naturale inclinazione delle persone verso l'autodeterminazione, verso un *purpose* più elevato e verso la affermazione della propria unicità, cioè proprio quei desideri e quei segnali che cogliamo nelle dinamiche lavorative attuali. Come abbiamo visto nei capitoli precedenti, il *job crafting* è una circostanza che produce risultati utili e positivi non solo per i soggetti ma anche per le organizzazioni. Ed è plausibile, peraltro, che tali risultati positivi aumentino ulteriormente nel momento in cui il *job crafting* cessa di essere comportamento nascosto, clandestino o al più tollerato, o comunque ingabbiato in tradizionali logiche di organizzazione del lavoro post-fordiste, e diventi comportamento facilitato e incoraggiato dalle scelte organizzative.

Se è vero che le persone desiderano significato (o meglio: *purpose*), autonomia e unicità, e se è vero che vi sono tendenze (sociali, economiche e tecnologiche) che minacciano di ridurre drasticamente la capacità del lavoro di soddisfare questi bisogni essenziali, allora una ipotesi che vale la pena esplorare è se un ripensamento dell'organizzazione del lavoro ispirato dalla letteratura e

dalle esperienze di *job crafting* possa produrre cambiamenti che contrastino, o addirittura invertano, le suddette tendenze.

Il lavoro a un bivio

L'idea che il lavoro sia a un bivio è, palesemente, solo una metafora. In realtà, non siamo di fronte a una semplice biforcazione, ma a un ventaglio di possibilità, come è sempre nel caso dei fenomeni economici e sociali. Continuando con la stessa metafora, si deve riconoscere la eterogeneità del mondo del lavoro attuale: la strada della sua evoluzione è composita, si divide in varie "corsie", nelle quali le situazioni sono molto diverse. Vi sono, a un estremo, corsie popolate tuttora da situazioni di taylorismo spinto, che sfiorano lo schiavismo, specie (ma non solo) in paesi dove il diritto del lavoro è assente o poco praticato, e vi sono, all'altro estremo, corsie del tutto diverse, di certo meno affollate, caratterizzate da situazioni positive, dove il lavoro ha trovato un felice equilibrio tra obiettivi economici e valorizzazione delle persone; e, vi sono, molte corsie intermedie, dove le situazioni presentano caratteristiche eterogenee.

Se è importante riconoscere l'eterogeneità e la complessità del fenomeno, a noi pare sia utile ragionare, pur in modo consapevolmente semplificato, proprio in termini di bivio, o comunque di una probabile, ancorché non certa, fase di transizione che il percorso evolutivo del lavoro potrebbe prendere in un futuro non lontano, forse imminente. La situazione appare tale in ragione di alcune dinamiche economiche e sociali che pongono sfide ed evocano possibili trasformazioni di grande portata.

Ci riferiamo ai fenomeni descritti in questo capitolo, e anche ad altri che abbiamo solo sfiorato: da un lato, l'estremizzazione dell'imperativo economico, che sembra caratterizzare tutte le principali economie attuali, non solo occidentali, e che spinge verso un rapido processo di finanziarizzazione, di orientamento al brevissimo termine, di accumulazione polarizzata della ricchezza e di crescente disuguaglianza sociale. Una situazione dove la qualità del lavoro (cioè la valorizzazione della persona al lavoro) sembra essere

fortemente sacrificata (Salento, Masino, 2013). D'altro lato, si osservano processi demografici e sociali che evidenziano come le più giovani generazioni di lavoratori assumono atteggiamenti nuovi, esprimono bisogni almeno in parte diversi rispetto alle generazioni precedenti, e agiscono al fine di cercare equilibri (tra sé e lavoro, o tra vita e lavoro) che non trovano nei contesti lavorativi tradizionali: si pensi alla diffusione del *freelancing*, o al cosiddetto "nomadismo digitale" e a fenomeni associati come l'espansione delle esperienze di *co-working* (Fortezza, 2022), o ancora al fenomeno del *great resignation*. Infine, vi sono i più recenti sviluppi tecnologici, che sembrano poter intaccare la concezione stessa del lavoro in modi mai sperimentati in precedenza, riguardanti in particolare l'invasione di campo della tecnologia in ambiti d'attività che, fino ad oggi, sono stati pienamente occupati dall'uomo.

Quale è, allora, questa biforcazione? In che senso il lavoro si trova a un bivio? A noi pare che l'organizzazione del lavoro, intesa specificamente come progettazione delle attività lavorative e come definizione del rapporto tra uomo e lavoro, resterà ancora una questione centrale. E che, su questo, vi siano due possibilità, due strade possibili.

Da un lato, c'è la possibilità che l'organizzazione del lavoro prenda la direzione di un aumento significativo della *eteronomia*, cioè di un lavoro nei quali i soggetti sono sempre più vincolati e impossibilitati dalle circostanze di esprimere la propria capacità di giudizio, di auto-regolazione, di sviluppo e di mobilitazione delle capacità. Il rapporto tra uomo e lavoro, in questo primo scenario, diventa sempre più ancorato alla soddisfazione di bisogni tangibili; sempre più dipendente da incentivi e motivazioni estrinseche; sempre più governato da logiche esclusivamente economiche, di breve periodo, utilitaristiche, dove l'uomo è "risorsa" nel senso svilente di strumento fungibile e sostituibile. Non è difficile vedere le ragioni che possono portare al diffondersi di questo scenario, anche perché si tratterebbe, in buona parte, di una accelerazione di un percorso già in atto da molti decenni. Gli sviluppi tecnologici recenti, come abbiamo già visto, sembrano poter allargare ampiamente le possibilità di sostituzione dell'uomo, il che potrebbe creare forti

deficit occupazionali (riducendo così il potere negoziale delle persone nei mercati del lavoro, con conseguente ulteriore deterioramento della qualità del lavoro) e riduzione delle possibilità di espressione delle capacità umane di più alto livello. A ciò si aggiunga che la ricerca di indipendenza, come abbiamo notato, produce un paradosso, in quanto potrebbe rendere le persone, nei mercati del lavoro di riferimento, non più forti ma più deboli, non più autonome ma più vincolate a sistemi informatici che controllano, di fatto, l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. Infine, l'imperativo economico, che va affermandosi sempre più come dogma pervasivo e indiscutibile, potrebbe consentire in misura sempre minore deviazioni dalla modalità produttiva dominante, e non consentire la compresenza di modi genuinamente diversi di fare impresa, di produrre e, quindi, di organizzare il lavoro.

Come si vede, questo primo scenario richiede assai poca immaginazione. Lo ribadiamo: si tratta di tendenze già in atto da tempo, pur considerando la eterogeneità, che ancora esiste, ma che sembra via via ridursi.

D'altro lato, e con un maggiore sforzo di immaginazione, il bivio potrebbe portarci in tutt'altra direzione. Si può pensare a uno scenario in cui il lavoro va verso *l'autonomia*, nel senso proprio (Maggi, 2003/2016), cioè verso un ampliamento delle possibilità e opportunità di auto-regolazione delle attività di lavoro e di autodeterminazione delle persone. Un lavoro orientato quindi allo sviluppo individuale e alla realizzazione delle aspirazioni personali, centrato su processi motivazionali intrinseci, governato da un *imperativo umano* anziché esclusivamente economico, da logiche di lungo periodo, per le quali l'uomo e il suo *flourishing*, cioè il suo sviluppo complessivo sia individuale sia collettivo, restano obiettivi e valori prioritari. Non è facile capire quali siano le dinamiche e le ragioni che potrebbero rendere realistico uno scenario come questo, persino se lo si pensa semplicemente come cambio di direzione anziché come punto di arrivo. Il rischio è di proporre tesi che appaiono utopiche e ingenuie. Proviamo comunque a individuare alcune ragioni che renderebbero questo scenario forse non probabile, ma per lo meno possibile.

In primo luogo, c'è da considerare la possibilità che l'imperativo economico spingerà le imprese a puntare sempre di più su innovazione e creatività, nel momento in cui la competizione centrata sul costo (e, in particolare, sul costo del lavoro) sarà sostanzialmente resa irrilevante a causa della automazione pressoché completa dei processi lavorativi manuali o di complessità intellettuale non elevata. Questa è una tendenza plausibile, che forse appare già in atto in alcuni settori particolari e che potrebbe allargarsi progressivamente a più mercati e comparti.

In secondo luogo, c'è anche da considerare la possibilità che la tecnologia non sarà in grado (per lo meno entro un orizzonte temporale ragionevole) di sostituire completamente la capacità creativa delle persone. Un conto è affermare (come appare ormai certo) che la frontiera tra attività umana e attività delle macchine si sposterà a favore di queste ultime anche in attività di natura intellettuale; tutt'altra cosa è affermare che la capacità creativa nel senso più genuino del termine, così come la capacità di comprensione delle relazioni sociali, dei bisogni e delle sensibilità umane (per esempio nelle attività di servizio) saranno ugualmente sostituite dalle macchine. Secondo alcuni studiosi, questo non avverrà, per lo meno in tempi brevi²⁴.

Se queste due ipotesi sono plausibili, allora diventa plausibile anche affermare che resteranno spazi per la valorizzazione della persona al lavoro. Il problema è capire quanto grandi e quanto diffusi potrebbero essere questi spazi: si tratterebbe di casi particolari, di nicchie ristrette e riservate a pochi fortunati e privilegiati, o invece potrebbe diffondersi un nuovo modo generale di pensare al contributo umano nei contesti lavorativi? Per tentare una risposta, tornare al *job crafting* può esserci utile.

²⁴ Ad esempio, un interessante studio della Università di Oxford sul rapporto tra attività artistiche e intelligenza artificiale conclude che il futuro riserva un rapporto di complementarità tra artisti e macchine, e che la produzione artistica, pur servendosi in modo sempre più esteso di strumenti intelligenti e, in certo senso, creativi, sarà comunque guidata da competenze e capacità umane, ancorché trasformate nella direzione di una maggiore integrazione tra competenze tecniche e artistiche (Ploin *et al.*, 2022).

Il *job crafting* come processo di riqualificazione delle persone

Abbiamo già evidenziato che nel recente rapporto *Future of jobs 2023* del World Economic Forum si sottolinea che il necessario e amplissimo processo di riqualificazione delle persone, che gli esperti associano appunto agli sviluppi tecnologici, dovrà essere in buona parte affidato alla volontà e capacità (o, forse, alla necessità) delle imprese di valorizzare le capacità dei singoli, valutate e sviluppate individualmente e sostanzialmente, anziché in modo standardizzato e ancorato alle qualifiche formali. Un esperto della formazione professionale come Jeff Maggioncalda (CEO di Coursera, una delle aziende di formazione *online* più importanti al mondo), sostiene²⁵ che nei prossimi cinque anni non esisterà alcuna occupazione lavorativa che non sarà trasformata significativamente dall'avanzamento tecnologico. Tuttavia, egli sostiene anche che questo comporterà una focalizzazione della formazione non solo sulle *expertise* tecniche, che è l'enfasi dominante di oggi, ma sempre di più su capacità e caratteristiche individuali quali l'auto-efficacia, la capacità di adattamento e di raggiungere obiettivi, la capacità di apprendimento, e un insieme di altre cosiddette *soft skill*, espressione sempre più diffusa che indica, per l'appunto, capacità individuali non facilmente codificabili, certificabili, trasmissibili, riassumibili in un *curriculum vitae*, in credenziali formali, né facilmente identificabili in metodi di selezione più sofisticati. In altre parole, le imprese dovranno passare a una gestione delle persone che sia *skill-based* (basata sulle capacità effettive) anziché basata sulle credenziali, cioè su mere rappresentazioni di capacità. È, questo, un parere diffuso tra gli esperti di formazione. Sul tema, una domanda cruciale è la seguente: come possono le imprese valutare e sviluppare queste capacità, se non sono codificabili e certificabili?

L'unica risposta possibile è che le capacità delle persone siano osservate, valutate e, soprattutto, sviluppate e valorizzate *dentro* i processi di lavoro, cioè nell'azione stessa, nello svolgimento delle attività. Occorre, in altre parole, che i

²⁵ Il testo integrale dell'intervista è disponibile al seguente indirizzo web: <https://www.weforum.org/podcasts/radio-davos/episodes/future-of-jobs-2023>

talenti che le imprese cercano e di cui avranno sempre più bisogno (questo nell'ipotesi che il secondo scenario che abbiamo sopra delineato abbia una possibilità di realizzarsi) siano scovati e portati alla luce grazie alla capacità di auto-determinazione delle persone stesse. L'autodeterminazione si manifesta nel fatto che le persone mobilitano le proprie capacità, producono idee, trovano soluzioni, cercando e accolgono nuove sfide, acquisiscono nuove risorse: in una parola, portano alla luce le loro capacità uniche. Questo è precisamente ciò che emerge dalla ricerca empirica sul *job crafting*. Grazie a una organizzazione del lavoro che preveda esplicitamente la facilitazione della proattività (qui intesa, rigorosamente, come autonomia o come ampia discrezionalità), dovrebbe essere possibile fare emergere spontaneamente (per poi sviluppare sempre di più) le capacità nascoste, le qualità strettamente individuali e personali, cioè proprio le *soft skill* che, in un mondo intriso di intelligenza artificiale, potrebbero rappresentare l'intelligenza umana davvero insostituibile. In altre parole: il *job crafting*, inteso come base concettuale ed empirica per una esplicita e consapevole politica non solo di organizzazione del lavoro, ma anche di sviluppo, qualificazione e riqualificazione, e infine di valutazione delle persone, potrebbe suggerire una sorta di principio fondativo, di nuova logica di progettazione del lavoro e, di conseguenza, un diverso rapporto tra uomo e lavoro. In questo scenario, la soddisfazione di quei desideri che abbiamo segnalato in questo capitolo sarebbe notevolmente facilitata: il desiderio di autonomia, di *purpose*, e di unicità. Laddove l'azione umana trova condizioni che facilitano l'autodeterminazione *vera* (non l'autonomia sperata e non trovata dei *freelancers*, o la discrezionalità concessa e delimitata del *job design* tradizionale), essa si muove naturalmente verso la valorizzazione dell'unicità degli individui e l'incremento del suo valore e significato percepito.

L'ipotesi su cui questo ragionamento si regge, naturalmente, è che ci sia davvero un valore non emerso, nascosto tra le pieghe di processi lavorativi eccessivamente eterodeterminati; l'ipotesi, in altre parole, è che esista effettivamente, e continuerà ad esistere anche in un mondo ancor più tecnologico, un valore unico, insostituibile dell'uomo da poter fare emergere

grazie a condizioni lavorative più chiaramente orientate alla autodeterminazione. Se, invece, questo valore fosse illusorio, o molto limitato, o se fosse circoscritto ad ambiti peculiari, o se infine le macchine potranno sostituirci in tutto e per tutto, allora l'imperativo economico imporrà di scegliere, in questo bivio che abbiamo di fronte, la prima direzione, la strada della eteronomia e della marginalizzazione dell'uomo al lavoro, con conseguenze non prevedibili.

Il ragionamento generale fin qui proposto può essere dettagliato ulteriormente. Ci si può chiedere, infatti, quali sono i requisiti specifici che la ricerca e le esperienze applicative sul *job crafting* devono soddisfare affinché abbiano la possibilità di portare un contributo fattivo a una trasformazione del lavoro nella seconda direzione che abbiamo indicato. Crediamo che si possano identificare alcune sfide future, che la letteratura del *job crafting* necessita di affrontare al fine di poter esercitare una influenza che oltrepassi i confini accademici, per diventare la base, o almeno una delle basi, per una trasformazione significativa del modo di pensare al lavoro. Di questo ci occuperemo nel capitolo conclusivo.

Una agenda per il futuro del *job crafting*

Il *job crafting* a un bivio

Così come abbiamo sostenuto che il lavoro si trova in una fase di transizione, e che questa transizione potrebbe condurre a due scenari futuri assai diversi, qualcosa di analogo si può sostenere per il *job crafting*. Anche questa letteratura, a nostro parere, si trova di fronte a un bivio. Le due possibilità sono abbastanza chiare.

Una prima strada è sostanzialmente in continuità con la situazione attuale. Si può prefigurare, infatti, che gli studi sul *job crafting* proseguano nel percorso già tracciato: l'ulteriore affinamento concettuale, l'accumulazione ulteriore di dati empirici tramite studi per lo più osservazionali, pur con una presenza interessante ma minoritaria di ricerche-intervento. In questo primo scenario, il *job crafting* resterebbe un ambito di studio che propone, nel migliore dei casi, una mitigazione delle logiche di progettazione del lavoro tradizionali: visto che quest'ultime sono sbilanciate verso l'eteronomia, l'imposizione *top-down* e la standardizzazione, la ricerca sul *job crafting* potrebbe continuare a suggerire, probabilmente poco ascoltata, i vantaggi (per gli individui e per le organizzazioni) di un orientamento all'organizzazione del lavoro più aperto alla proattività e alla personalizzazione, ma senza, di fatto, proporsi come vera e propria alternativa strutturata e sistematica.

C'è, tuttavia, una seconda strada, molto più promettente, specialmente alla luce delle sfide che il mondo del lavoro si appresta a vivere negli anni a venire e che abbiamo descritto in questo libro. In questo secondo scenario, il *job crafting* cesserebbe di essere un fenomeno principalmente osservazionale e si proporrebbe come base concettuale ed empirica per una nuova logica strutturata di organizzazione del lavoro. Una logica che, anzitutto, non sarebbe integrativa o complementare al *job design* tradizionale ma vi si contrapporrebbe. In questo nuovo percorso, la letteratura sul *job crafting* potrebbe indicare una

direzione di trasformazione non solo dell'organizzazione del lavoro, ma anche dei processi di formazione, sviluppo, valorizzazione e valutazione delle persone al lavoro, cioè le attività più nobili e interessanti della cosiddetta "gestione delle risorse umane". Ciò, evidentemente, amplierebbe molto le prospettive di questa letteratura. È una strada assai più ambiziosa, per questo più difficile, forse persino utopistica a meno che non siano affrontate, con successo, sfide concettuali ed empiriche significative che, pur non rinnegando in alcun modo gli sforzi e i risultati di ricerca finora ottenuti, ne arricchirebbero notevolmente la portata.

In questo capitolo proponiamo quindi una sorta di agenda, sintetica e articolata in punti specifici, che identifica le sfide necessarie per imboccare questa seconda direzione, e che tenta, così facendo, di comporre un percorso organico. Come si vedrà, si tratta di argomenti che riguardano sia l'ambito concettuale, sia l'ambito metodologico e applicativo. Siamo consapevoli che si tratti di una proposta la cui probabilità di realizzazione è bassa. Conosciamo le difficoltà, riguardanti anche (ma non solo) le complessità implicite in un vero e proprio programma di ricerca organico che coinvolga, esplicitamente o meno, una moltitudine di studiosi con obiettivi e interessi legittimamente diversi. Nonostante ciò, pensiamo che almeno uno stimolo in questa direzione possa essere utile, nell'auspicio che qualche studioso, o anche qualche impresa, possa ricavarne ispirazione.

La prima sfida: precisare il rapporto tra comportamenti proattivi di *job crafting* e regolazione delle attività di lavoro

La prima sfida che proponiamo è puramente concettuale. Lo abbiamo già accennato nei capitoli precedenti: la letteratura sul *job crafting* non si è preoccupata, ad oggi, di definire in modo sufficientemente preciso e circostanziato cosa intende per azioni e comportamenti proattivi. Come abbiamo visto, il concetto di *job crafting* nasce nel più ampio alveo della letteratura funzionalista sulla proattività al lavoro, e la sua capacità interpretativa riflette tale origine. L'identificazione di comportamenti proattivi

che rientrano nel perimetro del *job crafting* è dunque centrale, ma la definizione utilizzata rimanda semplicemente a circostanze in cui le trasformazioni del lavoro sono poste in essere *per iniziativa* dei soggetti, senza ulteriori specificazioni. Il perimetro definitorio è sufficientemente ampio da consentire l'inclusione di una grande varietà di situazioni diverse, e ciò costituisce un punto di forza da salvaguardare. Ma questo dovrebbe essere inteso come punto di partenza definitorio, non come punto di arrivo. Occorre maggiore specificità e, soprattutto, occorre una concettualizzazione che consenta l'interpretazione della irriducibile varietà e unicità dell'azione umana.

Non inganni il fatto che i comportamenti di *job crafting* sono definiti in modo più specifico e preciso in rapporto all'intenzione che il soggetto esprime. Per esempio, nel *JDR model*, si distinguono comportamenti orientati ad aumentare risorse, o ad aumentare le attività sfidanti, o a ridurre le attività ostacolanti. Questa specificità riguardante le intenzioni dei soggetti è utile; tuttavia, se ci si ferma a ciò, sfugge totalmente una dimensione concettuale che appare cruciale, anche alla luce delle altre sfide che proporremo nel prosieguo del capitolo: si tratta del rapporto tra azione lavorativa proattiva e regolazione del lavoro, e ancora più specificamente la possibilità di connotare azioni proattive di *job crafting* in rapporto alla regolazione del lavoro. Vi possono essere situazioni totalmente differenti che la concettualizzazione attuale, basata su una epistemologia funzionalista, non consente di distinguere.

A un estremo, vi possono essere azioni che, pur apparendo proattive (cioè svolte per iniziativa del soggetto, secondo l'apparato definitorio attuale) si inseriscono in un quadro di regolazione eteronoma, cioè possono essere azioni che non cambiano la regolazione del lavoro nel contesto di riferimento ma che, al contrario, possono essere attese o persino richieste dall'organizzazione. Come abbiamo già sostenuto nella parte iniziale di questo testo, occorre una diversa scelta epistemologica. La teoria dell'agire organizzativo proposta da Maggi (2003/2016) chiarisce che questi casi non riguardano l'autonomia affermata ma sono mere espressione di *discrezionalità*, cioè azioni che il soggetto può svolgere, discrezionalmente appunto, all'interno di un perimetro di regolazione del

lavoro che, rispetto al soggetto, è eteronomo, cioè non auto-determinato. Ed è bene notare che i margini di discrezionalità (in questo caso *concessi*, termine che sottolinea per l'appunto la natura comunque eteronoma dell'azione) possono essere più o meno ampi.

Gli esempi possibili sono illimitati. Si pensi al caso di un supervisore che chieda espressamente a un collaboratore di risolvere un problema, definendo al contempo una scadenza e un limite di risorse che quest'ultimo ha facoltà di utilizzare; e si immagini che, entro questi limiti di tempo e di risorse, gli venga chiesto di agire "di propria iniziativa". In questo caso il collaboratore godrebbe di un certo margine di discrezionalità (più o meno ampio a seconda di quali sono i limiti definiti dal supervisore), ma il quadro regolativo entro il quale egli potrebbe muoversi sarebbe predefinito, precisamente delimitato da una fonte di regolazione esterna (il supervisore), dunque eteronomo. E tanto più l'ampiezza della discrezionalità diminuisce, tanto più il senso della capacità del collaboratore di agire in modo proattivo evapora, fino a perdere di significato sostanziale in casi in cui la discrezionalità si riduca ai minimi termini. Ebbene, la concettualizzazione sul *job crafting* non consente di distinguere tra situazioni di ampia discrezionalità e situazioni di bassa discrezionalità. Se ci si limita a dire che l'azione proattiva di *job crafting* implica un comportamento di personalizzazione del proprio lavoro che avviene "di propria iniziativa", non c'è modo di distinguere situazioni che, per l'appunto, possono essere assai diverse e avere implicazioni altrettanto diverse, sia per il soggetto, sia per l'organizzazione, sia, come vedremo tra breve, per l'attività di coordinamento dei dirigenti e dei supervisori.

All'altro estremo, tuttavia, vi possono essere azioni proattive che costituiscono affermazioni genuine di autonomia, ovvero affermazioni di capacità e di volontà di auto-regolazione della propria azione. Sono casi in cui l'azione del soggetto non si muove entro un perimetro predefinito o atteso, ampio o ristretto che sia, ma è una azione che si esprime nell'ambito di una regolazione auto-determinata, che quindi definisce e segue proprie regole, e che dunque è genuinamente *autonoma* nel senso proprio del termine. Anche in

questo caso si potrebbero distinguere situazioni diverse: circostanze in cui l'autoregolazione tende a occupare spazi non già regolati, cioè che non collidono con altre regolazioni previe, oppure circostanze in cui l'azione regolativa del soggetto contraddice, nega o comunque si pone in opposizione a regole già presenti - per esempio procedure, mansionari, richieste esplicite o implicite da parte della gerarchia aziendale, e così via.

Anche qui gli esempi possibili sono illimitati. Si pensi a un soggetto che decida di non seguire le indicazioni del proprio supervisore circa lo svolgimento di una certa attività (per molte ragioni plausibili: ad esempio, perché ritiene tali indicazioni inefficaci) e scelga invece di regolare la propria azione in modo auto-determinato, in base alla propria esperienza, capacità di giudizio e preferenze. Oppure, si pensi a un soggetto che, in risposta alle esigenze di un certo cliente, decida di non seguire una procedura predefinita dall'organizzazione, ma di creare una soluzione *ad hoc* per quel cliente, ad esempio perché ritiene che le procedure disponibili non produrrebbero nel cliente un grado di soddisfazione sufficiente. In tutti questi casi non siamo in presenza di mera discrezionalità, cioè di azione che, pur proattiva, si muove entro un ambito chiaramente etero-definito, ma si tratta di azione che afferma una propria regolazione del lavoro, dunque una azione autonoma, che esula dalle aspettative organizzative, esplicite o implicite, formali o informali che siano. Anche in questo caso, l'attuale concettualizzazione sul *job crafting* non consente di distinguere comportamenti di *job crafting* eteronomi da comportamenti autonomi e, ciò appare un limite euristico significativo, specialmente se l'aspirazione è applicativa e non meramente (e genericamente) osservazionale.

La questione è importante anche perché nei due casi cambia sostanzialmente il rapporto esistente tra il soggetto focale (il *job crafter*) e altri soggetti con cui egli interagisce: il *leader* o il supervisore, ma anche colleghi e altri che, in vari modi, possono essere influenzati dal comportamento del soggetto stesso. Il rapporto si trasforma perché, a seconda che si tratti di esercizio di discrezionalità o di affermazione di autonomia, cambia la capacità

di influenza del soggetto nella regolazione del contesto organizzativo (per esempio, in rapporto ad altre attività e altri processi di lavoro).

Tutto questo ci fa intuire che le implicazioni applicative riguardanti la regolazione organizzativa complessiva possono cambiare radicalmente a seconda che si prospettino comportamenti proattivi (di *job crafting*) meramente discrezionali, oppure comportamenti proattivi che affermano autonomia e dunque producono una nuova regolazione del lavoro, specialmente in situazioni in cui la regolazione autonoma si oppone alla regolazione organizzativa vigente o alle aspettative della gerarchia aziendale.

Dunque, la sfida che proponiamo è la seguente: la letteratura sul *job crafting* deve attrezzarsi concettualmente per precisare il rapporto tra azioni e comportamenti di *job crafting* e regolazione organizzativa. Ed è plausibile che ciò possa avvenire solo attraverso un mutamento epistemologico.

La seconda sfida: ridefinire il *job crafting* come base concettuale per una nuova politica di sviluppo delle persone

Questo argomento è già stato accennato sia nel capitolo precedente, sia nell'introduzione a questo capitolo. Non è una menzione casuale, perché pare una sfida molto ampia, difficile e, al tempo stesso, promettente. L'idea è semplice: i risultati empirici degli studi sul *job crafting* suggeriscono, direttamente o indirettamente, che l'azione proattiva di *job crafting* induce, genera, facilita, o comunque è associata a processi di sviluppo delle persone (nel senso più lato: apprendimento, motivazione, identificazione, *engagement*, ecc.) e, plausibilmente, anche a processi di scoperta di capacità, di interessi e motivazioni che i soggetti non pensavano di possedere o di poter innescare (si pensi, per esempio, ai comportamenti di *job crafting* orientati all'aumento delle risorse o delle attività sfidanti). Il *job crafting*, in questo senso, è concepibile anche come un possibile processo di esplorazione, sperimentazione e scoperta finalizzato a portare alla luce qualità e valori individuali che, altrimenti, resterebbero celati. Sotto questa luce, il *job crafting* potrebbe essere considerato

non solo una alternativa al *job design* tradizionale, ma un nuovo modo di pensare alla formazione e alla valorizzazione delle persone.

Il punto cruciale è l'enfasi sulla auto-determinazione delle persone (laddove la proattività coincida, come abbiamo precisato, con processi genuinamente autonomi o, come minimo, ampiamente discrezionali), poiché ciò porterebbe una vera novità rispetto alle più consuete politiche di formazione e sviluppo del personale: è l'auto-determinazione, infatti, che consente di porre al centro l'unicità dell'individuo, e di fare in modo che il processo formativo e di sviluppo segua un tracciato personalizzato a cui il soggetto attribuisca significato e rilevanza.

Tutto ciò appare ancora più promettente in un contesto economico e sociale in cui le persone cercano significato e *purpose* nel lavoro, desiderano auto-determinazione, e in cui la tecnologia tende a sostituire il contributo umano: in altre parole, un contesto in cui diventa necessario uno sforzo organizzativo più raffinato, più di dettaglio, allo scopo di scovare dove e come poter valorizzare al meglio le persone, facendo particolarmente leva sulla loro unicità.

Sinora la letteratura sul *job crafting* sfiora solo occasionalmente questi temi, e solo in relazione a specifici studi che mettono in relazione i comportamenti di *job crafting* con alcuni elementi contestuali riguardanti l'apprendimento o, ancora più raramente, le politiche e i sistemi di gestione delle persone. Non ci pare esista uno sforzo consistente e specifico in questa direzione, né concettuale, né empirico. Non c'è, in altre parole, una proposta sistematizzata che guardi al *job crafting* come base concettuale ed empirica per una proposta innovativa sulla formazione, lo sviluppo e la valutazione delle persone. Questa ci pare una sfida tanto imponente quanto importante.

La terza sfida: esplicitare i vantaggi organizzativi e creare una narrazione attrattiva per le imprese

Se la letteratura sul *job crafting* aspira a promuovere una logica di organizzazione del lavoro e di gestione delle persone che sia non solo

innovativa, ma anche ricevibile dalle imprese, deve fare uno sforzo pragmatico per evidenziare non solo i vantaggi per gli individui, che già si evincono con sufficiente chiarezza nella letteratura empirica disponibile, ma anche i vantaggi per le imprese, questione che invece è stata solo sfiorata. Occorre percorrere alcune direzioni di ricerca specifiche.

Da un lato, è necessario chiarire meglio gli effetti dei comportamenti di *job crafting* sulle *performance* di gruppo, di unità, o comunque su metriche prestazionali che tengano conto delle interdipendenze tra i vari soggetti nel contesto organizzativo. Le evidenze empiriche attuali suggeriscono che tali effetti sono positivi, ma si tratta di evidenze insufficienti, troppo eterogenee, o di mere speculazioni, ancorché plausibili e ragionevoli, basate su dati prestazionali dei singoli individui. Occorre invece uno sforzo di ricerca specifico e sistematico, orientato non solo al breve periodo ma anche al lungo periodo. Crediamo che, in particolare, servano studi che considerino la specificità di ogni contesto. Per questo, gli studi qualitativi sembrano meglio attrezzati a evidenziare dinamiche che evolvono nel tempo e l'importanza della specificità di ogni contesto organizzativo. Gli studi quantitativi, al contrario, sembrano più adatti a evidenziare risultati prestazionali ben circoscritti, di breve periodo e omogenei tra i vari contesti. Entrambe le modalità sono utili a sviluppare conoscenza più precisa sul rapporto tra *job crafting* e prestazioni organizzative.

In secondo luogo, è necessario chiarire, per quanto possibile, la dimensione economica dell'investimento necessario per attivare programmi di *job crafting*, per esempio gli investimenti in formazione, peraltro non solo rivolta ai soggetti al lavoro ma anche ai dirigenti e supervisor. Occorre anche una valutazione analoga riguardante la necessità di sostenere le incertezze della sperimentazione, cioè i costi necessari ad affrontare periodi di prova, peraltro inevitabili in qualsiasi processo innovativo. Tutto questo implica, per l'impresa, un ragionamento sul rapporto tra investimenti e risultati orientato al medio-lungo termine. Infine, servirebbe anche un chiarimento sulla dimensione economica degli esiti positivi in termini di *performance*, individuale e collettiva.

È bene chiarire un punto: non pensiamo che sia possibile, in realtà, arrivare a valutazioni economiche precise. Pensiamo che il grado di accuratezza non possa che essere, nel migliore dei casi, approssimativo. Gli approfondimenti che proponiamo su costi e investimenti hanno altre ragioni, riconducibili alla necessità di creare una narrazione, una retorica che riesca a giustificare, in un linguaggio facilmente comprensibile e accettabile dalle imprese, l'avvio di sperimentazioni di *job crafting*. Siamo infatti convinti che, nella grande maggioranza dei casi, una volta che le sperimentazioni sono avviate, i vantaggi intangibili (che poi diventano assai tangibili, nel lungo periodo) risultano talmente evidenti e convincenti da rendere difficile il voler (o il poter) tornare indietro. Il problema è convincere l'impresa a fare il primo passo: ad avviare, cioè, una sperimentazione seria, strutturata, sistematica, non marginale, e con investimenti (di tempo, persone e risorse) sufficienti. Quest'opera di convincimento diventa più solida se accompagnata da dati che mostrino la sostenibilità e la convenienza economica di un processo genuinamente innovativo sull'organizzazione del lavoro e la gestione delle persone, dunque una stima, ancorché approssimativa, degli investimenti e dei ritorni economici.

Esiste già, in effetti, un esempio di questo tipo. In uno studio recente (Oprea *et al.*, 2019), gli autori propongono un tentativo di quantificare l'utilità economica di quattordici ricerche-intervento di *job crafting* nel settore della sanità. I risultati indicano benefici tangibili significativi sia in termini di valore economico dei risultati lavorativi attribuibili all'incremento dei comportamenti di *job crafting*, sia in termini di aumento percentuale delle prestazioni ottenute, sia in termini di riduzione del costo del lavoro. È l'unico esempio di nostra conoscenza, e i risultati non sono in alcun modo generalizzabili, ma serve a indicare il tipo di sforzo di ricerca che sarebbe utile per promuovere una narrazione sul *job crafting* che aumenti la disponibilità delle imprese ad avviare percorsi sperimentali significativi.

La quarta sfida: sistematizzare i protocolli applicativi

La quarta sfida ci riporta alle ricerche-intervento, agli importanti stimoli che esse propongono e, al tempo stesso, ai limiti da superare. Come abbiamo visto, la quantità di ricerche-intervento sul *job crafting* è ancora limitata a poche decine di studi e, questione ancora più importante, i protocolli utilizzati sono variegati e non sempre ben specificati. La diffusione applicativa del *job crafting*, sia come nuova logica di organizzazione del lavoro, sia come base concettuale per nuove pratiche di sviluppo e gestione delle persone, dipende fortemente dalla capacità della letteratura di proporre protocolli applicativi che abbiano una serie di caratteristiche che sinora mancano o sono insufficienti.

La prima caratteristica necessaria è che i protocolli applicativi si unifichino, per quanto possibile, o per lo meno si coagolino in un ventaglio limitato di possibilità ben strutturate e definite, in modo che gli esiti delle varie ricerche-interventi siano resi confrontabili. Servirebbe almeno uno sforzo di specificazione di dettaglio dei protocolli, il che consentirebbe di animare una discussione più fruttuosa sull'efficacia comparata delle varie metodologie nell'orientare gli esiti delle sperimentazioni.

Una seconda caratteristica, forse ancora più importante, è che i protocolli restino coerenti con i principi fondativi e irrinunciabili del *job crafting*. Ci riferiamo, per esempio, alla distinzione, già evidenziata, tra protocolli che prevedono una definizione genuinamente auto-determinata degli obiettivi individuali, e protocolli che invece prevedono una modalità *combined*, cioè obiettivi individuali di *job crafting* dove, tuttavia, è prevista l'influenza, voluta ed esplicita, da parte della gerarchia aziendale. Questo è un esempio di protocollo che rischia di compromettere seriamente la novità del *job crafting* rispetto a logiche tradizionali di *job design*. Precisiamo: non si può escludere che qualche forma di interazione tra soggetti e organizzazione sia necessaria, al fine di rendere il *job crafting* al tempo stesso soddisfacente e produttivo per i soggetti, e utile per l'organizzazione. Tuttavia, in questo caso lo slittamento da una esperienza genuinamente positiva a una che, di fatto, neghi totalmente i principi del *job crafting* può risultare da differenze applicative anche piccole ma,

di fatto, molto influenti. Questo riporta alla necessità di specificare nel dettaglio i protocolli usati, specialmente per quanto riguarda il rapporto che, nella sperimentazione, si sviluppa tra i vari soggetti protagonisti e i supervisori, i dirigenti e le altre fonti di regolazione organizzativa. E riporta alla necessità di distinguere tra azioni di *job crafting* autonome e azioni discrezionali. Se i protocolli, di fatto, promuovessero un *job crafting* connotato da azioni meramente e limitatamente discrezionali, la novità rispetto al *job design* tradizionale si vanificherebbe e, con ogni probabilità, si vanificherebbero anche tutti i vantaggi che la ricerca empirica osservazionale ha portato alla luce in questi vent'anni di studi.

La terza caratteristica mancante, o insufficiente, e invece rilevante, sembra contraddire la prima sopra delineata, ma si tratta di una contraddizione solo apparente. Occorre che i protocolli non solo siano esplicitati e omogenei, ma occorre anche che lascino spazio alla possibilità di contestualizzazione. Ogni contesto di lavoro è diverso per una moltitudine di aspetti; ogni organizzazione ha propri obiettivi, cultura, norme, tradizioni, modalità di lavoro. I soggetti sono unici e diversi. Sarebbe impensabile che le differenze contestuali non abbiano una certa rilevanza nell'orientare le scelte metodologiche e applicative. Non immaginiamo, quindi, protocolli che prescindono dalla realtà contestuale, tutt'altro. Occorre invece che le esperienze applicative siano in grado di soddisfare entrambe le esigenze: da un lato, l'esigenza di una base metodologica quanto più possibile consolidata e omogenea, soprattutto per quanto riguarda i principi applicativi generali e poi, con più precisione, le tecniche formative, le modalità di sperimentazione, di monitoraggio, di valutazione; d'altro lato, l'esigenza di mantenere lo spazio sufficiente per variazioni che, tuttavia, siano chiaramente esplicitate e giustificate in relazione a particolari caratteristiche del contesto in cui avviene la sperimentazione. In altre parole, occorre che vi sia una struttura metodologica comune, e che le variazioni non siano oscure, opache o ingiustificate, ma siano esplicite e chiaramente motivate dalla specificità contestuale, in modo che gli esiti delle

sperimentazioni siano più facilmente comprensibili e interpretabili in rapporto a tali variazioni.

Non siamo i primi a indicare una evoluzione dei protocolli nelle direzioni sopra indicate. Ad esempio, Mukherjee e Dhar (2022), propongono una lista di raccomandazioni metodologiche per le ricerche-intervento sul *job crafting* sostanzialmente allineate a quanto suggeriamo in questa sede, e scendono in dettagli ulteriori per quanto riguarda, per esempio, l'utilizzo più rigoroso di gruppi di controllo e l'estensione temporale degli studi. È anche interessante notare che gli stessi autori propongono, sulla stessa falsariga, un ampliamento della varietà degli esiti osservati. Sugeriscono, ad esempio, una maggiore attenzione a implicazioni delle sperimentazioni sul *job crafting* concernenti la creatività e l'innovazione, la capacità di sostenere il cambiamento organizzativo, la costruzione delle carriere individuali, la capacità di produrre esiti positivi in termini di servizio ai clienti e persino esiti negativi, quali la possibilità di osservare comportamenti devianti (Mukherjee, Dhar, 2022). Concordiamo pienamente con queste indicazioni, che ci sembrano in linea con la seconda sfida che abbiamo delineato, cioè l'obiettivo di pensare al *job crafting* non solo come nuova logica di organizzazione del lavoro, ma come nuova logica di gestione delle persone.

La quinta sfida: studiare in che modo deve cambiare il compito di dirigenti e supervisori

In tutti i casi in cui vi è un cambiamento significativo nella logica di organizzazione del lavoro, è necessario un ripensamento delle figure di coordinamento, in particolare di supervisori e dirigenti di ogni livello. Questo è particolarmente vero quando la logica di organizzazione del lavoro prevede una trasformazione significativa del grado di discrezionalità e/o di capacità di autodeterminazione dei soggetti: non c'è compatibilità tra una *leadership* specificamente concepita e agita come fonte di regolazione eteronoma per i soggetti al lavoro, come è spesso il caso nei contesti d'impresa più diffusi, e l'adozione di significativi margini di auto-determinazione del lavoro. In altre

parole, un ripensamento del lavoro nella direzione del *job crafting* non può essere concretamente praticato e applicato senza un parallelo ripensamento del senso e dei contenuti della gestione e della *leadership*.

Sul tema della *leadership*, l'attuale letteratura empirica sul *job crafting* già offre diversi riferimenti utili, che abbiamo già evidenziato nei capitoli precedenti. In sintesi, si mostra che diversi stili di *leadership* costituiscono, per i soggetti, elementi di contesto che possono facilitare o ostacolare i comportamenti di *job crafting*, a seconda delle caratteristiche specifiche dei vari stili utilizzati. È un ambito di ricerca utile, perché mette in evidenza la forte rilevanza del rapporto tra *leader* e collaboratori nel creare, per l'appunto, condizioni più o meno favorevoli al *job crafting*. Tuttavia, vi è un limite significativo in questo modo di affrontare la questione, specialmente se si immagina che il *job crafting* possa diventare la base per una esplicita politica di organizzazione del lavoro e gestione delle persone. Il problema è che in tutti questi studi il rapporto tra *leadership* e *job crafting* è studiato come fenomeno per lo più statico ed esterno, cioè come se la *leadership* fosse un mero elemento di contesto, un fattore esogeno che influenza la maggiore o minore propensione dei soggetti a intraprendere comportamenti di *job crafting*.

Inoltre, questi studi non pongono la questione della trasformazione della *leadership* in seguito all'adozione di logiche di *job crafting*: in altre parole, la *leadership* è trattata come variabile indipendente, e i comportamenti di *job crafting* come variabile dipendente. Non sorprende, infatti, che le evidenze disponibili mostrano che quando il *leader* si comporta come fonte di regolazione eteronoma del lavoro dei collaboratori, i comportamenti di *job crafting* sono meno frequenti e significativi, e il contrario avviene quando la *leadership* assume connotati opposti (per esempio di supporto conoscitivo, emotivo, di *feedback*, di partecipazione alle decisioni, ecc).

Si tratta di risultati utili, perché indicano la direzione di trasformazione della *leadership* necessaria qualora si voglia adottare in modo esplicito il *job crafting* come nuova logica di organizzazione del lavoro. Tuttavia, serve di più. Servono sperimentazioni in cui *leadership* e *job crafting* non siano trattati come

variabili separate, l'una antecedente ed esogena all'altra, ma dove l'organizzazione del lavoro complessiva, cioè l'insieme dei compiti esecutivi e dei compiti di coordinamento e controllo, costituisca l'oggetto della riflessione e della sperimentazione. Arriviamo ad affermare che, se è vero che una svolta verso l'auto-determinazione dell'azione di lavoro può produrre vantaggi ad ampio raggio, per i soggetti e per l'organizzazione, allora è la *leadership* che deve essere trasformata in funzione di questa nuova logica – in un certo senso, è la *leadership* che dovrebbe diventare variabile dipendente.

Tutto questo è certamente semplice da sostenere sul piano astratto, ma molto più difficile da realizzare sul piano concreto: con ogni probabilità, in molti contesti sarebbe necessario trasformare radicalmente la cultura organizzativa, superare resistenze al cambiamento, attivare processi di riqualificazione per i *leader* e i supervisori, e molto altro. La ricerca sul *job crafting* non offre, sinora, materiali sufficienti sul tema. Eppure appare una sfida cruciale, particolarmente sul piano applicativo: se i protocolli delle ricerche-intervento non prevedono azioni di trasformazione della *leadership* in modo da renderla adatta a una organizzazione del lavoro che valorizza la proattività delle persone, continuando invece a trattarla come costante esogena e immutabile, il potenziale trasformativo del *job crafting* rischia di restare soffocato, o comunque circoscritto a quel poco che lo *status quo* organizzativo consente ai margini.

Vi sono tuttavia spunti utili: vi sono altre letterature che, ad esempio, pur affrontando la questione su altre basi concettuali, evocano trasformazioni analoghe. Si pensi, per esempio, agli studi che esplorano il ruolo della *leadership* in contesti caratterizzati da elevata capacità innovativa e creativa (Hill *et al.*, 2014), oppure gli studi e le esperienze su contesti di lavoro in cui sono applicati i principi del *ROWE* (*results only work environment*, cioè ambiente di lavoro basato esclusivamente sui risultati) (Thompson, Ressler, 2013), oppure ancora le logiche di organizzazione del lavoro cosiddette *olocratiche* (Schell, Bischoff, 2021). Si tratta di concetti interessanti e di esperienze concrete (per esempio, il noto caso di Best Buy, per quanto riguarda il sistema *ROWE*, e l'ancor più noto

caso di Zappos, per quanto riguarda l'organizzazione olocratica), che tuttavia non forniscono le basi concettuali né le ampie evidenze empiriche che la letteratura sul *job crafting* può vantare, e che tuttavia offrono spunti utili particolarmente per quanto riguarda la riflessione sul rapporto tra lavoro auto-determinato e il ruolo della *leadership*. In assenza di una seria riflessione – teorica e applicativa – su questo tema, è improbabile che il *job crafting*, inteso come potenziale nuova logica di organizzazione del lavoro e di sviluppo delle persone, possa fare breccia nelle politiche e nelle pratiche delle imprese, particolarmente in situazioni – e sono la maggioranza – in cui la *leadership* costituisce, di fatto, a volte inconsapevolmente, più un fattore di inerzia che un motore del cambiamento.

Conclusioni

Con questo libro abbiamo cercato di porre in evidenza la possibilità che vi siano grandi e rapide trasformazioni già in atto nel mondo del lavoro. La direzione del cambiamento non è ancora chiara, ma è plausibile che si chiarirà in tempi non lunghi. Vi sono alcune possibilità, e a noi pare che le strade plausibili siano radicalmente diverse.

In un caso, potremmo ritrovarci in un percorso dove il lavoro è sempre più marginalizzato, in particolare da nuove tecnologie invasive e comunque irrinunciabili, e da un imperativo economico che ne obbliga, di fatto, l'adozione. Le conseguenze potrebbero essere assai negative, sia al livello collettivo (per esempio, in termini di sostenibilità occupazionale), sia al livello personale (per esempio, in termini di perdita di autonomia, significato, individualità).

In un altro caso, potremmo imboccare una strada che recupera la centralità dell'uomo per la produzione di valore nei processi di lavoro, anche a fronte di tecnologie invasive che, inevitabilmente, occuperanno uno spazio di attività maggiore ma che potrebbero non riuscire a completare il processo di sostituzione che Henry Ford, probabilmente, sognava. Per fare ciò, tuttavia, servono nuove logiche di organizzazione del lavoro e di gestione delle persone

che consentano di scovare e fare emergere il valore del contributo umano. Occorre quindi cambiare il lavoro, e cambiare il rapporto tra uomo e lavoro.

Se si conviene che questa seconda direzione sia più desiderabile, occorre allora chiedersi quali idee, quali dati, quali metodi possano indurre a tentare di imboccarla, o per lo meno di sperimentarla. Abbiamo sostenuto che il *job crafting* offre alcune idee, molti dati e alcuni metodi che indicano questa direzione. Lo abbiamo detto all'inizio e lo ribadiamo: non c'è nulla di radicalmente nuovo, nel concetto di *job crafting*. Nonostante questo, ci sembra che ci siano sufficienti novità, sul piano empirico, sul piano metodologico e, per certi aspetti, anche sul piano concettuale, per poter sostenere che si tratta di uno dei più stimolanti ambiti di studio sul lavoro oggi disponibili.

Tuttavia, se la letteratura sul *job crafting* davvero ambisce a contribuire in modo propositivo, credibile e concretamente influente alla trasformazione del mondo del lavoro, e quindi a spingere le imprese verso la seconda direzione indicata, essa deve porsi nuove questioni, ampliare i concetti, perfezionare i metodi. Deve affrontare le sfide che abbiamo indicato.

Anche la ricerca sul *job crafting*, così come il mondo del lavoro, è di fronte a un bivio. E non sappiamo cosa accadrà. Di certo, ciò che la ricerca sul *job crafting* potrà offrire in futuro dipenderà dall'evoluzione del suo oggetto di studio, il lavoro. Ma potrebbe anche accadere, al tempo stesso, che il cambiamento del lavoro dipenda, almeno in parte, dall'evoluzione degli studi sul *job crafting*. È una possibilità, ed è anche il nostro auspicio.

Riferimenti bibliografici

AGARWAL P., FARNDALE E.

2017 High-performance work systems and creativity implementation: the role of psychological capital and psychological safety, *Human Resource Management Journal*, 27, 3: 440-458.

AHEARNE M., MATHIEU J., RAPP A.

2005 To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance, *The Journal of applied psychology*, 90, 5: 945-955.

ASHFORD S.J., BLATT R., VANDEWALLE D.

2003 Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations, *Journal of Management*, 29, 6: 773-799.

ASHFORD S.J., CUMMINGS L.L.

1985 Proactive feedback seeking: The instrumental use of the information environment, *Journal of Occupational Psychology*, 58, 1: 67-79.

ASHFORTH B.E., HARRISON S.H., CORLEY K.G.

2008 Identification in organizations: An examination of four fundamental questions, *Journal of Management*, 34, 3: 325-374.

AUDENAERT M., GEORGE B., BAUWENS R., DECUYPERE A., DESCAMPS A.-M., MUYLAERT J., MA R., DECRAMER A.

2019 Empowering Leadership, social support, and job crafting in public organizations: A multilevel study, *Public Personnel Management*, 49, 3: 367-392.

AVEY J.B., WU K., HOLLEY E.

2015 The influence of abusive supervision and job embeddedness on citizenship and deviance, *Journal of Business Ethics*, 129, 3: 721-731.

AXTELL C.M., HOLMAN D.J., UNSWORTH K.L., WALL T.D., WATERSON P.E., HARRINGTON E.

2000 Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 3: 265-285.

AZIZ S., ZICKAR M.J.

2006 A cluster analysis investigation of workaholism as a syndrome, *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 1: 52-62.

BAKKER A.B., DEMEROUTI E.

2007 The job demands-resources model: state of the art, *Journal of Managerial Psychology*, 22, 3: 309-328.

BAKKER A.B., DEMEROUTI E., EUWEMA M.

2005 Job resources buffer the impact of job demands on burnout, *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 2: 170-180.

BAKKER A.B., DEMEROUTI E., VERBEKE W.

2004 Using the job demands-resources model to predict burnout and performance, *Human Resource Management*, 43, 1: 83-104.

BAKKER A.B., HAKANEN J.J., DEMEROUTI E., XANTHOPOULOU D.

2007 Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high, *Journal of Educational Psychology*, 99, 2: 274-284.

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.

BANDURA A.

1977 *Self-efficacy: The exercise of control*, New York: Freeman.

BANG H., REIO T.G.

2017 Examining the role of cynicism in the relationships between burnout and employee behavior, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33, 3: 217-227.

BARRERO J.M., BLOOM N., DAVIS S.J.

2021 Why working from home will stick, *National Bureau of Economic Research Working Paper Series*, WP 28731.

BASS B.

1985 *Leadership and performance beyond expectations*, New York: The Free Press.

BAVIK A., BAVIK Y.L., TANG P.M.

2017 Servant leadership, employee job crafting, and citizenship behaviors: A cross-level investigation, *Cornell Hospitality Quarterly*, 58, 4: 364-373.

BELTRÁN-MARTÍN I., LLUSAR J., ROCA-PUIG V., ESCRIG-TENA A.

2017 The relationship between high performance work systems and employee proactive behaviour: role breadth self-efficacy and flexible role orientation as mediating mechanisms: HPWS and proactive behaviour, *Human Resource Management Journal*, 27, 3: 403-422.

BENTEIN K., STINGLHAMBER F., VANDENBERGHE C.

2002 Organization-, supervisor-, and workgroup-directed commitments and citizenship behaviours: A comparison of models, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 3: 341-362.

BERDICCHIA D.

2015 The relationship between LMX and performance: the mediating role of role breadth self efficacy and crafting challenging job demands, *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, 1: 1-28.

BERDICCHIA D., BRACCI E., MASINO G.

2022 Performance management systems promote job crafting: the role of employees' motivation, *Personnel Review*, 51, 3: 861-875.

BERDICCHIA D., MASINO G.

2017 Exploring the antecedents of job crafting: A conditional process analysis, *International Journal of Business and Management*, 12, 12: 1-14.

2019a The ambivalent effects of participation on performance and job stressors: The role of job crafting and autonomy, *Human Performance*, 32, 5: 220-241.

2019b Leading by leaving: Exploring the relationship between supervisory control, job crafting, self-competence and performance, *Journal of Management & Organization*, 25, 4: 572-590.

BERDICCHIA D., NICOLLI F., MASINO G.

2016 Job enlargement, job crafting and the moderating role of self-competence, *Journal of Managerial Psychology*, 31, 2: 318-330.

BERG J.M., DUTTON J.E., WRZESNIEWSKI A.

2008 What is job crafting and why does it matter?, archivi del Center for Positive Organizational Scholarship, scaricabile dal seguente indirizzo: <https://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/What-is-Job-Crafting-and-Why-Does-it-Matter1.pdf>

BERG J.M., DUTTON J.B., WRZESNIEWSKI A.

2013 Job crafting and meaningful work, in Dik B.J., Byrne Z.S., Steger M.F. (Eds.), *Purpose and Meaning in the Workplace*: 81-104, Washington, Dc: American Psychological Association.

BERG J.M., GRANT A.M., JOHNSON V.

2010a When Callings Are Calling: Crafting Work and Leisure in Pursuit of Unanswered Occupational Callings, *Organization Science*, 21, 5: 973-994.

BERG J.M., WRZESNIEWSKI A., DUTTON J.E.

2010b Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity, *Journal of Organizational Behavior*, 31, 2-3: 158-186.

BINDL U.K., PARKER S.K.

2010 Proactive work behavior: forward-thinking and change-oriented action in organizations, in Zedeck S. (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*: 567-598, Washington, DC: American Psychological Association.

BINDL U.K., UNSWORTH K.L., GIBSON C.B., STRIDE C.B.

2019 Job crafting revisited: Implications of an extended framework for active changes at work, *The Journal of applied psychology*, 104, 5: 605-628.

BIPP T., DEMEROUTI E.

2015 Which employees craft their jobs and how? Basic dimensions of personality and employees' job crafting behaviour, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88, 4: 631-655.

BOEHNLEIN P., BAUM M.

2022 Does job crafting always lead to employee well-being and performance? Meta-analytical evidence on the moderating role of societal culture, *The International Journal of Human Resource Management*, 33, 4: 647-685.

BOSWELL W.R., OLSON-BUCHANAN J.B., LEPINE M.A.

2004 Relations between stress and work outcomes: The role of felt challenge, job control, and psychological strain, *Journal of Vocational Behavior*, 64, 1: 165-181.

BOTERO I.C., VAN DYNE L.

2009 Employee voice behavior: Interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia, *Management Communication Quarterly*, 23, 1: 84-104.

BRAVERMAN H.

1974 *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century*, New York: Monthly Review Press.

BRENNINKMEIJER V., HEKKERT-KONING M.

2015 To craft or not to craft, *Career Development International*, 20, 2: 147-162.

BRUNING P.F., CAMPION M.A.

2018 A role-resource approach-avoidance model of job crafting: A multimethod integration and extension of job crafting theory, *Academy of Management Journal*, 61, 2: 499-522.

BURKE R.J.

1999 Workaholism in organizations: Gender differences, *Sex Roles: A Journal of Research*, 41, 5-6: 333-345.

BURRIS E.R., DETERT J.R., CHIABURU D.S.

2008 Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice, *Journal of Applied Psychology*, 93, 4: 912-922.

CABLE D.M., GINO F., STAATS B.R.

2013 Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression, *Administrative Science Quarterly*, 58, 1: 1-36.

CAVANAUGH M.A., BOSWELL W.R., ROEHLING M.V., BOUDREAU J.W.

2000 An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers, *The Journal of applied psychology*, 85, 1: 65-74.

CENCIOTTI R., ALESSANDRI G., BORGOGNI L.

2017 Psychological capital and career success over time: The mediating role of job crafting, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24, 3: 372-384.

CHEN X.-P., EBERLY M.B., CHIANG T.-J., FARH J.-L., CHENG B.-S.

2014 Affective trust in chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance, *Journal of Management*, 40, 3: 796-819.

CHEN Z., ZHU J., ZHOU M.

2015 How does a servant leader fuel the service fire? A multilevel model of servant leadership, individual self identity, group competition climate, and customer service performance, *Journal of Applied Psychology*, 100, 2: 511-521.

CHENG B.-S., CHOU L.-F., WU T.-Y., HUANG M.-P., FARH J.-L.

2004 Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations, *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 1: 89-117.

CHENG J.-C., CHEN C.-Y., TENG H.-Y., YEN C.-H.

2016 Tour leaders' job crafting and job outcomes: The moderating role of perceived organizational support, *Tourism Management Perspectives*, 20: 19-29.

CHENG J.-C., O-YANG Y.

2018 Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support, *International Journal of Hospitality Management*, 72: 78-85.

CHOU W.-J., SIBLEY C.G., LIU J.H., LIN T.-T., CHENG B.-S.

2015 Paternalistic leadership profiles: A person-centered approach, *Group & Organization Management*, 40, 5: 685-710.

CHRISTIAN M.S., GARZA A.S., SLAUGHTER J.E.

2011 Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance, *Personnel Psychology*, 64, 1: 89-136.

CRANT J.M.

2000 Proactive behavior in organizations, *Journal of Management*, 26, 3: 435-462.

CRAWFORD E.R., LEPINE J.A., RICH B.L.

2010 Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test, *Journal of Applied Psychology*, 95, 5: 834-848.

CROWE E., HIGGINS E.T.

1997 Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision-making, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69, 2: 117-132.

DE BEER L., TIMS M.

2016 Job crafting and its impact on work engagement and job satisfaction in mining and manufacturing, *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 19: 400-412.

DECI E.L., CONNELL J.P., RYAN R.M.

1989 Self-determination in a work organization, *Journal of Applied Psychology*, 74, 4: 580-590.

DECI E.L., RYAN R.M.

1985 *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York: Plenum.

DEMEROUTI E.

2014 Design your own job through job crafting, *European Psychologist*, 19, 4: 237-247.

DEMEROUTI E., BAKKER A.B.

2011 The Job demands-resources model: Challenges for future research, *SA Journal of Industrial Psychology*, 37, 2: 1-9.

DEMEROUTI E., BAKKER A.B., GEVERS J.M.P.

2015a Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing, *Journal of Vocational Behavior*, 91: 87-96.

DEMEROUTI E., BAKKER A.B., HALBESLEBEN J.R.

2015b Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study, *Journal of Occupational Health Psychology*, 20, 4: 457-469.

- DEMEROUTI E., BAKKER A.B., NACHREINER F., SCHAUFELI W.B.
2001 The job demands-resources model of burnout, *Journal of Applied Psychology*, 86, 3: 499-512.
- DEMEROUTI E., PEETERS M.C.W.
2018 Transmission of reduction-oriented crafting among colleagues: A diary study on the moderating role of working conditions, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91, 2: 209-234.
- DEMEROUTI E., XANTHOPOULOU D., PETROU P., KARAGKOUNIS C.
2017 Does job crafting assist dealing with organizational changes due to austerity measures? Two studies among Greek employees, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26, 4: 574-589.
- DEN HARTOG D.N., BELSCHAK F.D.
2012 When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy, *Journal of Applied Psychology*, 97, 1: 194-202.
- DEVOTTO R.T., WECHSLER S.M.
2019 Job crafting interventions: Systematic review, *Trends in Psychology*, 27, 2: 371-383
- DEWETT T., DENISI A.
2007 What motivates organizational citizenship behaviours? Exploring the role of regulatory focus theory, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16: 241-260.
- DIENER E., SUH E.M., LUCAS R.E., SMITH H.L.
1999 Subjective well-being: Three decades of progress, *Psychological Bulletin*, 125, 2: 276-302.
- DIERDORFF E.C., JENSEN J.M.
2018 Crafting in context: Exploring when job crafting is dysfunctional for performance effectiveness, *Journal of Applied Psychology*, 103, 5: 463-477.
- DING H., YU E., CHU X., LI Y., AMIN K.
2020 Humble leadership affects organizational citizenship behavior: The sequential mediating effect of strengths use and job crafting, *Frontiers in Psychology*, 11: 65.
- DUST S.B., TIMS M.
2019 Job crafting via decreasing hindrance demands: The motivating role of interdependence misfit and the facilitating role of autonomy, *Applied Psychology*, 69, 3: 881-912.

ELLIOT A.

2006 The hierarchical model of approach-avoidance motivation, *Motivation and Emotion*, 30, 2: 111-116.

ELLIOT A.J., THRASH T.M.

2002 Approach-avoidance motivation in personality: approach and avoidance temperaments and goals, *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 5: 804-818.

2010 Approach and avoidance temperament as basic dimensions of personality, *Journal of Personality*, 78, 3: 865-906.

ESTEVEES T., LOPES M.

2016 Crafting a calling: The mediating role of calling between challenging job demands and turnover intention, *Journal of Career Development*, 44,1: 1-15.

ESTEVEES T., PEREIRA LOPES M.

2017 Leading to crafting: The relation between leadership perception and nurses' job crafting, *Western Journal of Nursing Research*, 39, 6: 763-783.

FORTEZZA F.

2022 L'autonomia negli spazi di lavoro collaborativi, in Masino G. (Ed.), *Autonomie nel lavoro negli anni Duemila:56-75*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

FRIEDMANN G.

1950/1963 *Où va le travail humain?*, Paris: Gallimard.

FRITZ C., SONNENTAG S.

2009 Antecedents of day-level proactive behavior: A look at job stressors and positive affect during the workday, *Journal of Management*, 35, 1: 94-111.

FU N., FLOOD P.C., BOSAK J., MORRIS T., O'REGAN P.

2015 How do high performance work systems influence organizational innovation in professional service firms?, *Employee Relations*, 37, 2: 209-231.

FULLER B., KERR W.

2022 The great resignation didn't start with the pandemic, *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2022/03/the-great-resignation-didnt-start-with-the-pandemic>, March 23rd 2022.

FULLER B., RAMAN M., BAILEY A., VADUGANATHAN N.

2020 Rethinking the on-demand workforce, *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2020/11/rethinking-the-on-demand-workforce>, November-December 2020.

FULLER J., MARLER L.E.

2009 Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature, *Journal of Vocational Behavior*, 75, 3: 329-345.

GARCÍA-MERINO S., MARTÍN N., ALCOVER C.-M.

2023 The role of job crafting and psychological capital in the relationship between job autonomy and work engagement: A serial mediation model, *The Spanish Journal of Psychology*, 26: 1-17.

GEORGE J.M.

1990 Personality, affect, and behavior in groups, *Journal of Applied Psychology*, 75, 2: 107-116.

GERSTNER C.R., DAY D.V.

1997 Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues, *Journal of Applied Psychology*, 82, 6: 827-844.

GHITULESCU B.E.

2006 *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting*, Pittsburgh: Unpublished doctoral dissertation.

GORDON J. H., DEMEROUTI E., LE BLANC P.M., BIPP T.

2015 Job crafting and performance of Dutch and American health care professionals, *Journal of Personnel Psychology*, 14, 4, 192-202.

GORDON J.H., DEMEROUTI E., LE BLANC P.M., BAKKER, A.B., BIPP T., VERHAGEN M.

2018 Individual job redesign: Job crafting interventions in healthcare, *Journal of Vocational Behavior*, 104: 98-114.

GORI A., ARCIONI A., TOPINO E., PALAZZESCHI L., FABIO A.

2021 Constructing well-being in organizations: First empirical results on job crafting, personality traits, and insight, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18: 6661.

GRAEN G.B., NOVAK M., SOMMERKAMP P.

1982 The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model, *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 1: 109-131.

GRAEN G.B., SCANDURA T.A.

1987 Toward a psychology of dyadic organizing, *Research in Organizational Behavior*, 9: 175-208

GRAEN G.B., UHL-BIEN M.

1995 Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective, *Leadership Quarterly*, 6, 2: 219–247.

GRANT A.M., ASHFORD S.J.

2008 The dynamics of proactivity at work, *Research in Organizational Behavior*, 28: 3-34.

GRANT A.M., FRIED Y., JUILLERAT T.

2011 Work matters: Job design in classic and contemporary perspectives, in Zedeck S. (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*: 417-453, Washington: American Psychological Association.

GRANT A.M., PARKER S.K.

2009 Redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives, *Academy of Management Annals*, 3, 1: 317–375.

GREENGLASS E.R., FIKSENBAUM L.

2009 Proactive coping, positive affect, and well-being: Testing for mediation using path analysis, *European Psychologist*, 14, 1: 29-39.

GREGURAS G., DIEFENDORFF J.

2010 Why does proactive personality predict employee life satisfaction and work behaviors? A field investigation of mediating role of the self-concordance model, *Personnel Psychology*, 63: 539-560.

GUAN X., FRENKEL S.

2018 How HR practice, work engagement and job crafting influence employee performance, *Chinese Management Studies*, 12, 3: 591-607.

GUERCI M., HAUFF S., GILARDI S.

2019 High performance work practices and their associations with health, happiness and relational well-being: Are there any tradeoffs?, *The International Journal of Human Resource Management*, 33, 2: 329-359.

GULATI R.

2022 The Great Resignation or the Great Rethink?, *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2022/03/the-great-resignation-or-the-great-rethink>, March 22nd, 2022

GUO Y., JIN J., YIM S.-H.

2022 Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The mediating role of job crafting, *Administrative Sciences*, 13, 1.

HACKMAN J.R., OLDFHAM G.R.

1976 Motivation through the design of work: Test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 15: 250-279.

1980 *Work redesign*, Reading, MA: Addison-Wesley.

HAKANEN J.J., PEETERS M.C.W., SCHAUFELI W.B.

2018 Different types of employee well-being across time and their relationships with job crafting, *Journal of Occupational Health Psychology*, 23, 2: 289-301.

HAKANEN J.J., PERHONIEMI R., TOPPINEN-TANNER S.

2008 Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness, *Journal of Vocational Behavior*, 73, 1: 78-91.

HALBESLEBEN J.R.B.

2010 A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences, in Bakker A.B., Leiter M. (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*: 102-117, New York: Psychology Press.

HALBESLEBEN J.R.B., WHEELER A.R.

2012 To invest or not? The role of coworker support and trust in daily reciprocal gain spirals of helping behavior, *Journal of Management*, 41, 6: 1628-1650.

HAMSTRA M.R.W., BOLDERDIJK J.W., VELDSTRA J.L.

2011 Everyday risk taking as a function of regulatory focus, *Journal of Research in Personality*, 45, 1: 134-137.

HARJU L.K., HAKANEN J.J., SCHAUFELI W.B.

2016 Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study, *Journal of Vocational Behavior*, 95-96: 11-20.

HARJU L.K., SCHAUFELI W.B., HAKANEN J.J.

2018 A multilevel study on servant leadership, job boredom and job crafting, *Journal of Managerial Psychology*, 33, 1: 2-14.

HARTER J.

2023 U.S. employee engagement needs a rebound in 2023, *Rapporto Gallup*: <https://www.gallup.com/workplace/468233/employee-engagement-needs-rebound-2023.aspx>

HERZBERG F.

1966 *Work and the nature of man*, Cleveland (Ohio): World.

- HETLAND J., HETLAND H., BAKKER A.B., DEMEROUTI E.
2018 Daily transformational leadership and employee job crafting: The role of promotion focus, *European Management Journal*, 36, 6: 746-756
- HIGGINS E., SHAH J., FRIEDMAN R.
1997 Emotional responses to goal attainment: Strength of regulatory focus as moderator, *Journal of Personality and Social Psychology*, 72: 515-525.
- HIGGINS E.T.
2012 *Beyond pleasure and pain: How motivation works*, New York: Oxford University Press.
- HIGGINS E.T., FRIEDMAN R.S., HARLOW R.E., IDSON L.C., AYDUK O.N., TAYLOR A.
2001 Achievement orientations from subjective histories of success: Promotion pride versus prevention pride, *European Journal of Social Psychology*, 31, 1: 3-23.
- HILL L.A., BRANDEAU G., TRUELOVE E., LINEBACK K.
2014 *Collective genius: The art and practice of leading innovation*, Brighton: Harvard Business Review Press.
- HOBFOLL S.E.
1989 Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress, *American Psychologist*, 44, 3: 513-524.
2001 The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory, *Applied Psychology: An International Review*, 50, 3: 337-421.
2011 Conservation of resource caravans and engaged settings, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 1: 116-122.
- HOU Y., HU B., BUTT M.
2017 Are high-performance human resource practices in organizations creative or noncreative?, *Journal of Social Behavior and Personality*, 45: 243-252.
- HU B., MCCUNE STEIN A., MAO Y.
2020a How control and commitment HR practices influence employee job crafting, *Journal of Managerial Psychology*, 35, 5: 361-374.
- HU Q., TARIS T.W., DOLLARD M.F., SCHAUFELI W.B.
2020b An exploration of the component validity of job crafting, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 5: 776-793.
- ILIES R., JUDGE T.A.
2005 Goal regulation across time: The effects of feedback and affect, *Journal of Applied Psychology*, 90, 3: 453-467.

ILIES R., MORGESON F., NAHRGANG J.

2005 Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes, *The Leadership Quarterly*, 16: 373-394.

IRFAN S.M., QADEER F., ABDULLAH M.I., SARFRAZ M.

2022 Employer's investments in job crafting to promote knowledge worker's sustainable employability: A moderated mediation model, *Personnel Review*, 52, 8: 2025-2047

JANSSEN O., VAN YPEREN N.W.

2004 Employees' goal orientations, the quality of leader member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction, *Academy of Management Journal*, 47, 3: 368-384.

JEONG S., KIM S., SEOL J.H., LIM M., SOHN Y.W.

2022 Encouraging job crafting in the workplace for newcomers: A two-year multi-wave study, *Frontiers in Psychology*, 13: 1003276.

JIANG K., LEPAK D., HU J., BAER J.

2012 How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms, *The Academy of Management Journal*, 55: 1264-1294.

JUTENGREN G., JALDESTAD E., DELLVE L., ERIKSSON A.

2020 The potential importance of social capital and job crafting for work engagement and job satisfaction among health-care employees, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 12:4272

KAHNEMAN D., DIENER E., SCHWARZ N.

1999 *Well-being: The foundations of hedonic psychology*, New York, Russell Sage Foundation.

KARASEK R.A.

1979 Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job design, *Administrative Science Quarterly*, 24: 285-308.

KARASEK R.A., THEORELL T.

1990 *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*, New York: Basic Books.

KEHOE R.R., WRIGHT P.M.

2010 The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors, *Journal of Management*, 39, 2: 366-391.

KERNIS M.H., GOLDMAN B.M.

2006 A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research, in Zanna M.P. (Ed.), *Advances in experimental social psychology*: 283-357, Cambridge; Elsevier Academic Press.

KIM G.N., LEE Y.M.

2016 Towards high performance organization: The impacts of job characteristics and job crafting, *Science and Technology*, 9, 2: 85-100.

KIM M., BAEK S.I., SHIN Y.

2019 The effect of the congruence between job characteristics and personality on job crafting, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 1: 1-20.

KIM M., BEEHR T.A.

2017 Can empowering leaders affect subordinates' well-being and careers because they encourage subordinates' job crafting behaviors?, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25, 2: 184-196.

2019 Job crafting mediates how empowering leadership and employees' core self-evaluations predict favourable and unfavourable outcomes, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 1: 126-139.

KOLB D. A.

1984 *Experiential learning. Experience as the source of learning and development*, Upper Saddle River: Pearson.

LEANA C., APPELBAUM E., SHEVCHUK I.

2009 Work process and quality of care in early childhood education: the role of job crafting, *Academy of Management Journal*, 52, 6: 1148-1168.

LEE J.Y., LEE Y.

2018 Job crafting and performance: Literature review and implications for human resource development, *Human Resource Development Review*, 17, 3: 277-313.

LEPAK D.P., SNELL S.A.

2002 Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations, *Journal of Management*, 28, 4: 517-543.

LEPINE J.A., PODSAKOFF N.P., LEPINE M.A.

2005 A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance, *The Academy of Management Journal*, 48, 5: 764-775.

LI H., JIN H., CHEN T.

2020a Linking proactive personality to creative performance: The role of job crafting and high-involvement work systems, *Journal of Creative Behavior*, 54, 1: 196-210.

LI J., SEKIGUCHI T., QI J.

2020b When and why skill variety influences employee job crafting, *Employee Relations: The International Journal*, 42, 3: 662-680.

LIBERMAN N., IDSON L.C., CAMACHO C.J., HIGGINS E.T.

1999 Promotion and prevention choices between stability and change, *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 6: 1135-1145.

LICHTENTHALER P.W., FISCHBACH A.

2018a Leadership, job crafting, and employee health and performance, *Leadership & Organization Development Journal*, 39, 5: 620-632.

2018b A meta-analysis on promotion - and prevention-focused job crafting, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28, 1: 30-50.

LIDEN R.C., SPARROWE R.T., WAYNE S.J.

1997 Leader-member exchange theory: The past and potential for the future, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15: 47-119.

LIDEN R.C., WAYNE S.J., STILWELL D.

1993 A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges, *Journal of Applied Psychology*, 78, 4: 662-674.

LU C.-Q., WANG H.-J., LU J.-J., DU D.-Y., BAKKER A.B.

2014 Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and job insecurity, *Journal of Vocational Behavior*, 84, 2: 142-152.

LUTHANS F., AVOLIO B.J., AVEY J.B., NORMAN S.M.

2007 Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction, *Personnel Psychology*, 60, 3: 541-572.

LYONS P.

2008 The crafting of jobs and individual differences, *Journal of Business and Psychology*, 23, 1-2: 25-36.

MA Z., LONG L., ZHANG Y., ZHANG J., LAM C.K.

2017 Why do high-performance human resource practices matter for team creativity? The mediating role of collective efficacy and knowledge sharing, *Asia Pacific Journal of Management*, 34, 3: 565-586.

MAGGI B.

1993 Tradizione e innovazione nello studio interdisciplinare del lavoro, Introduzione di Terssac G. de, 1993, *Come cambia il lavoro*: 1-28, Milano: Etas (ed. it. di Terssac G., 1992, *Autonomie dans le travail*, Paris: Presses Universitaires de France).

2003/2016 *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

MÄKIKANGAS A., SCHAUFELI W.

2021 A person-centered investigation of two dominant job crafting theoretical frameworks and their work-related implications, *Journal of Vocational Behavior*, 131: 103658.

MANZ C.C., SIMS H.P.

1980 Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective, *The Academy of Management Review*, 5, 3: 361-367.

MARINOVA S.V., MOON H., VAN DYNE L.

2010 Are all good soldier behaviors the same? Supporting multidimensionality of organizational citizenship behaviors based on rewards and roles, *Human Relations*, 63, 10: 1463-1485.

MASINO G.

2018 Industria 4.0 tra passato e futuro, in Salento A. (Ed.), *Industria 4.0: oltre il determinismo tecnologico*: 23-40, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

MASLACH C., LEITER M.P.

1997 *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*, San Francisco, Calif: Jossey-Bass.

MASLOW A.

1954 *Motivation and personality*, New York: Harper.

MAYO E.

1945 *The social problems of an industrial civilization*, Cambridge: Harvard University Press.

MCCLELLAND D.C.

1971 *Assessing human motivations*, New York: General Learning Press.

MCCLELLAND D.C.

1985 *Human motivation*, Cambridge: Cambridge University Press.

MEIJERINK J., BOS-NEHLES A., DE LEEDE J.

2018 How employees' pro-activity translates high-commitment HRM systems into work engagement: The mediating role of job crafting, *The International Journal of Human Resource Management*: 1-26.

MENG L., DU J., LIN X.

2022 Surviving bench stress: Meaningful work as a personal resource in the expanded job demands-resources model, *Current Psychology*, 42, 21: 17757-17768.

MEYER J.P., ALLEN N.J.

1991 A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1, 1: 61-89.

MEYER J.P., ALLEN N.J., SMITH C.A.

1993 Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78, 4: 538-551.

MEYER J.P., STANLEY D.J., HERSCOVITCH L., TOPOLNYTSKY L.

2002 Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61, 1: 20-52.

MITCHELL T.R., HOLTOM B.C., LEE T.W., SABLINSKI C.J., EREZ M.

2001 Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover, *Academy of Management Journal*, 44, 6: 1102-1121.

MORRISON E.W., BIES R.J.

1991 Impression management in the feedback-seeking process: A literature review and research agenda, *Academy of Management Review*, 16, 3: 522-541.

MORRISON E.W., PHELPS C.C.

1999 Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change, *Academy of Management Journal*, 42, 4: 403-419.

MUKHERJEE T., DHAR R.L.

2022 Unraveling the black box of job crafting interventions: A systematic literature review and future prospects, *Applied Psychology*, 72, 3: 1270-1323

NEMBHARD I., EDMONDSON A.

2006 Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams, *Journal of Organizational Behavior*, 27: 941-966.

NERI M., MAGGI B.

2021 Analisi organizzativa dell'attività di rider, in Cori E. (Ed.), *Rider at work: Una lettura multidisciplinare: 8-17*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

NG T.W., FELDMAN D.C.

2010 The effects of organizational embeddedness on development of social capital and human capital, *The Journal of applied psychology*, 95, 4: 696-712.

NG T.W.H., SORENSEN K.L., FELDMAN D.C.

2007 Dimensions, antecedents, and consequences of workaholism: a conceptual integration and extension, *Journal of Organizational Behavior*, 28, 1: 111-136.

NIESSEN C., WESELER D., KOSTOVA P.

2016 When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting, *Human Relations*, 69, 6: 1287-1313.

NOESGAARD M.S., JØRGENSEN F.

2023 Building organizational commitment through cognitive and relational job crafting, *European Management Journal*, in fase di stampa, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237323000026>

O'BOYLE E.H., FORSYTH D.R., BANKS G.C., MCDANIEL M.A.

2012 A meta-analysis of the dark triad and work behavior: a social exchange perspective, *The Journal of applied psychology*, 97, 3: 557-579.

OLDHAM G.R., HACKMAN J.R.

2010 Not what it was and not what it will be: The future of job design research, *Journal of Organizational Behavior*, 32, 2-3: 463-479.

OPREA B.T., BARZIN L., VÎRGĂ D., ILIESCU D., RUSU A.

2019 Effectiveness of job crafting interventions: a meta analysis and utility analysis, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28, 6: 723-741

PANACCIO A., HENDERSON D.J., LIDEN R.C., WAYNE S.J., CAO X.

2015 Toward an understanding of when and why servant leadership accounts for employee extra-role behaviors, *Journal of Business and Psychology*, 30, 4: 657-675.

PARKER S.K., BINDL U.K., STRAUSS K.

2010 Making things happen: A model of proactive motivation, *Journal of Management*, 36, 4: 827-856.

PARKER S.K., WILLIAMS H.M., TURNER N.

2006 Modeling the antecedents of proactive behavior at work, *Journal of Applied Psychology*, 91, 3: 636-652.

PARKER S.K., WU C.-H.

2014 Leading for proactivity: how leaders cultivate staff who make things happen, in Day D.V. (Ed.), *Oxford handbook of leadership and organizations Oxford Library of Psychology*: 380-403, Oxford, UK: Oxford University Press.

PETROU P., BAKKER A.B., VAN DEN HEUVEL M.

2017 Weekly job crafting and leisure crafting: Implications for meaning-making and work engagement, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90, 2: 129-152.

PETROU P., DEMEROUTI E., PEETERS M.C.W., SCHAUFELI W.B., HETLAND D.J.

2012 Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement, *Journal of Organizational Behavior*, 33, 8: 1120-1141.

PLOIN A., EYNON R., HJORTH I., OSBORNE M.A.

2022 *AI and the arts: How machine learning is changing artistic work*, Report from the Creative Algorithmic Intelligence Research Project, Oxford Internet Institute, University of Oxford.

PLOMP J., TIMS M., AKKERMANS J., KHAPOVA S., JANSEN P.

2016 Career competencies and job crafting: How proactive employees influence their well-being, *Career Development International*, 21: 587-602.

PLOMP J., TIMS M., KHAPOVA S.N., JANSEN P.G.W., BAKKER A.B.

2019 Psychological safety, job crafting, and employability: A comparison between permanent and temporary workers, *Frontiers of Psychology*, 10: 974.

PODSAKOFF P., MACKENZIE R., BOMMER W.

1996 Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors, *Journal of Management*, 22: 259-298.

PODSAKOFF P., MACKENZIE S., MOORMAN R., FETTER R.

1990 Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors, *The Leadership Quarterly*, 1: 107-142.

POMPA L.

2022 Autonomia e libertà nelle nuove occupazioni, in Masino G. (Ed.), *Autonomie nel lavoro negli anni Duemila:28-44*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

PORTER G.

1996 Organizational impact of workaholism: Suggestions for researching the negative outcomes of excessive work, *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 1: 70-84.

QI J., LI J., ZHANG Q.

2014 How organizational embeddedness and affective commitment influence job crafting, *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42, 10: 1629-1638.

REIS H.T., SHELDON K.M., GABLE S.L., ROSCOE J., RYAN R.M.

2000 Daily well-being: The role of autonomy, competence, and relatedness, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 4: 419-435.

ROBINSON S.L., BENNETT R.J.

1995 A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study, *Academy of Management Journal*, 38, 2: 555-572.

ROCZNIEWSKA M., BAKKER A.B.

2016 Who seeks job resources, and who avoids job demands? The link between dark personality traits and job crafting, *The Journal of Psychology*, 150, 8: 1026-1045.

RUDOLPH C.W., KATZ I.M., LAVIGNE K.N., ZACHER H.

2017 Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes, *Journal of Vocational Behavior*, 102: 112-138.

RUSSELL J.A.

1980 A circumplex model of affect, *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 6: 1161-1178.

2003 Core affect and the psychological construction of emotion, *Psychological Review*, 110 145-172.

RYAN R.M., HUTA V., DECI E.L.

2006 Living well: A self-determination theory perspective on eudaimonia, *Journal of Happiness Studies*, 9, 1: 139-170.

RYFF C.D.

1989 Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being, *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 6: 1069-1081.

SAKURAYA A., SHIMAZU A., IMAMURA K., NAMBA K., KAWAKAMI N.

2016 Effects of a job crafting intervention program on work engagement among Japanese employees: A pretest-posttest study, *BMC Psychology*, 4,1: 1-9.

SALENTO A., MASINO G

2013 *La fabbrica della crisi. Finanziarizzazione delle imprese e declino del lavoro*, Roma: Carocci.

SAMEER S.K., PRIYADARSHI P.

2021 Interplay of organizational identification, regulatory focused job crafting and job satisfaction in management of emerging job demands: Evidence from public sector enterprises, *International Review of Public Administration*, 26, 1: 73-91.

2023 Regulatory-focused job crafting, person-job fit and internal employability - examining interrelationship and underlying mechanism, *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 11, 2: 125-142.

SCHAUFELI W.B., BAKKER A.B.

2004 Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 3: 293-315.

SCHAUFELI W.B., BAKKER A.B., VAN DER HEIJDEN F.M.M.A., PRINS J.T.

2009 Workaholism, burnout and well-being among junior doctors: The mediating role of role conflict, *Work & Stress*, 23, 2: 155-172.

SCHAUFELI W.B., SALANOVA M., GONZALEZ-ROMA V., BAKKER A.B.

2002 The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach, *Journal of Happiness Studies*, 3, 1: 71-92.

SCHAUFELI W.B., TARIS T.W.

2014 A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health, in Bauer G., Hämmig O. (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health: A Transdisciplinary Approach*: 43-68, Dordrecht, NL: Springer.

SCHELL S., BISCHOFF N.

2021 Change the way of working. Ways into self-organization with the use of holacracy: An empirical investigation, *European Management Review*, 19, 1: 123-137.

SCHOLL W.

1999 Restrictive control and information pathologies in organizations, *Journal of Social Issues*, 55, 1: 101-118.

2001 Effects of promotive and restrictive control on economic performance, in Butera F., Mugny G. (Eds.), *Social influence in social reality. Promoting individual and social change*: 75-86, Seattle, WA: Hogrefe & Huber.

SCOTT K.S., MOORE K.S., MICELI M.P.

1997 An exploration of the meaning and consequences of workaholism, *Human Relations*, 50, 3: 287-314.

SCOTT S.G., BRUCE R.A.

1994 Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace, *Academy of Management Journal*, 37, 3: 580-607.

SEIBERT S.E., KRAIMER M.L., CRANT J.M.

2001a What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success, *Personnel Psychology*, 54, 4: 845-874.

SEIBERT S.E., KRAIMER M.L., LIDEN R.C.

2001b A social capital theory of career success, *The Academy of Management Journal*, 44, 2: 219-237.

SEPPÄLÄ P., HAKANEN J. J., TOLVANEN A., DEMEROUTI E.

2018 A job resources-based intervention to boost work engagement and team innovativeness during organizational restructuring: For whom does it work?, *Journal of Organizational Change Management*, 31, 7: 1419-1437.

SHALLEY C.E., GILSON L.L.

2004 What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity, *The Leadership Quarterly*, 15: 33-53.

SHELDON K.M., ELLIOT A.J.

1999 Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well-being: The self-concordance model, *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 3: 482-497.

SHELDON K.M., FILAK V.

2008 Manipulating autonomy, competence, and relatedness support in a game-learning context: New evidence that all three needs matter, *The British Journal of Social Psychology*, 47, Pt 2: 267-283.

SHELDON K.M., RYAN R., REIS H.T.

1996 What makes for a good day? Competence and autonomy in the day and in the person, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 12: 1270-1279.

SLEMP G.R., KERN M.L., VELLA-BRODRICK D.A.

2015 Workplace well-being: The role of job crafting and autonomy support, *Psychology of Well-Being: Theory, Research, and Practice*, 5, 7: 1-17.

SLEMP G.R., VELLA-BRODRICK D.A.

2013a The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting, *International Journal of Wellbeing*, 3, 2: 126-146.

2013b Optimising employee mental health: The relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well-being, *Journal of Happiness Studies*, 15, 4: 957-977.

SNAPE E., REDMAN T.

2010 HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: A multi-level analysis, *Journal of Management Studies*, 47, 7: 1219-1247.

SONNENTAG S.

2003 Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work *Journal of Applied Psychology*, 88, 3: 518-528.

SPEIER C., FRESE M.

1997 Generalized self-efficacy as a mediator and moderator between control and complexity at work and personal initiative: A longitudinal field study in East Germany, *Human Performance*, 10: 171-192.

SPENCE J.T., ROBBINS A.S.

1992 Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results, *Journal of Personality Assessment*, 58, 1: 160-178

STOEBER J., DAVIS C.R., TOWNLEY J.

2013 Perfectionism and workaholism in employees: The role of work motivation, *Personality and Individual Differences*, 55, 7: 733-738.

STRAUSS K., GRIFFIN M.A., RAFFERTY A.E.

2009 Proactivity directed toward the team and organization: The role of leadership, commitment and role-breadth self-efficacy, *British Journal of Management*, 20, 3: 279-291.

TAKASE M., YAMASHITA N., OBA K.

2008 Nurses' leaving intentions: Antecedents and mediating factors, *Journal of Advanced Nursing*, 62, 3: 295-306.

TAN Z.M., AGGARWAL N., COWLS J., MORLEY J., TADDEO M., FLORIDI L.

2021 The ethical debate about the gig economy: A review and critical analysis, *Technology in Society*, 65: 1:12.

TANG G., YU B., COOKE F.L., CHEN Y.

2017 High-performance work system and employee creativity, *Personnel Review*, 46, 7: 1318-1334.

TAYLOR F.W.

1911 *The principles of scientific management*, New York: Harper & Bros.

THOMPSON J.D.

1967 *Organizations in action. Social science bases of administrative theory*, New York: McGraw-Hill; 1988 ed. it., *L'azione organizzativa*, Torino: ISEDI.

THOMPSON J., RESSLER C.

2013 *Why managing sucks and how to fix it: A results-only guide to taking control of work, not people*, Hoboken: John Wiley & Sons.

THUN S., BAKKER A.B.

2018 Empowering leadership and job crafting: The role of employee optimism, *Stress and health : journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 34, 4: 573-581.

TIERNEY P., FARMER S.M., GRAEN G.B.

1999 An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships, *Personnel Psychology*, 52, 2: 591-620.

TIMS M., BAKKER A.B.

2010 Job crafting: Towards a new model of individual job redesign, *South African 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.

2013 The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being, *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 2: 230-240.

TIMS M., BAKKER A.B., DERKS D.A.

2014 Daily job crafting and the self-efficacy - performance relationship, *Journal of Managerial Psychology*, 29, 5: 490-507.

TIMS M., DERKS D., BAKKER A.B.

2016 Job crafting and its relationships with person-job fit and meaningfulness: A three-wave study, *Journal of Vocational Behavior*, 92: 44-53.

TIMS M., TWEMLow M., FONG C.Y.M.

2022 A state-of-the-art overview of job-crafting research: current trends and future research directions, *Career Development International*, 27, 1: 54-78.

TOYAMA H., UPADYAYA K., SALMELA-ARO K.

2022 Job crafting and well-being among school principals: The role of basic psychological need satisfaction and frustration, *European Management Journal*, 40, 5: 809-818.

TUAN L.T.

2017 HR flexibility and job crafting in public organizations: The roles of knowledge sharing and public service motivation, *Group & Organization Management*, 44, 3: 549-577.

TUAN L.T.

2018 Behind the influence of job crafting on citizen value co-creation with the public organization: Joint effects of paternalistic leadership and public service motivation, *Public Management Review*, 20, 10: 1533-1561.

TUCKEY M.R., BAKKER A.B., DOLLARD M.F.

2012 Empowering leaders optimize working conditions for engagement: A multilevel study, *Journal of Occupational Health Psychology*, 17, 1: 15-27.

UEN J.-F., VANDAVASI R.K.K., LEE K., YEPURU P., SAINI V.

2021 Job crafting and psychological capital: A multi-level study of their effects on innovative work behaviour, *Team Performance Management: An International Journal*, 27, 1/2: 145-158.

VAN DEN BROECK A., SCHREURS B., DE WITTE H., VANSTEENKISTE M., GERMEYS F., SCHAUFELI W.

2011 Understanding workaholics' motivations: A self-determination perspective, *Applied Psychology*, 60, 4: 600-621.

VAN DEN HEUVEL, M., DEMEROUTI, E., PEETERS, M. C. W.

2015 The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88, 3: 511-532.

VAN DIERENDONCK D., NUIJTEN I.

2011 The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure, *Journal of Business and Psychology*, 26, 3: 249-267.

VAN DOORN N.

2017 Platform labor: on the gendered and racialized exploitation of low-income service work in the "on-demand" economy, *Information, Communication and Society*, 20, 6: 898-914.

VAN DYNE L., JEHN K.A., CUMMINGS A.

2002 Differential effects of strain on two forms of work performance: Individual employee sales and creativity, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 1: 57-74.

VAN DYNE L., KAMDAR D., JOIREMAN J.

2008 In-role perceptions buffer the negative impact of low LMX on helping and enhance the positive impact of high LMX on voice, *Journal of Applied Psychology*, 93, 6: 1195-1207.

VAN ESCH E., WEI L.Q., CHIANG F.F.T.

2016 High-performance human resource practices and firm performance: The mediating role of employees' competencies and the moderating role of climate for creativity, *The International Journal of Human Resource Management*, 29, 10: 1683-1708.

VAN WINGERDEN J., BAKKER A.B., DERKS J.

2016 A test of a job demands-resources intervention, *Journal of Managerial Psychology*, 31, 3: 686-701

VAN WINGERDEN J., DERKS J., BAKKER A.B.

2017a The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance, *Human Resource Management*, 56, 1: 51-67.

VAN WINGERDEN J., BAKKER A.B., DERKS J.

2017b Fostering employee well-being via a job crafting intervention, *Journal of Vocational Behavior*, 100: 164-174.

VAN WINGERDEN J., BAKKER A.B., DERKS J.

2017c The longitudinal impact of a job crafting intervention, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26, 1: 107-119.

VANBELLE E., VAN DEN BROECK A., DE WITTE H.

2017 Job Crafting: Autonomy and workload as antecedents and the willingness to continue working until retirement age as a positive outcome, *Psihologia Resurselor Umane*, 15: 25-41.

VANDENBERG R.J., LANCE C.E.

1992 Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment, *Journal of Management*, 18, 1: 153-167.

VANHERCKE D., DE CUYPER N., PEETERS E., DE WITTE H.

2014 Defining perceived employability: A psychological approach, *Personnel Review*, 43, 4: 592-605.

VANSTEENKISTE M., RYAN R.M., SOENENS B.

2020 Basic psychological need theory: Advancements, critical themes, and future directions, *Motivation and Emotion*, 44, 1: 1-31.

VERMOOTEN N., BOONZAIER B., KIDD M.

2019 Job crafting, proactive personality and meaningful work: Implications for employee engagement and turnover intention, *SA Journal of Industrial Psychology*, 45: 1-13.

VOGT K., HAKANEN J.J., BRAUCHLI R., JENNY G.J., BAUER G.F.

2015 The consequences of job crafting: A three-wave study, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25, 3: 353-362.

WANG H.-J., DEMEROUTI E., BLANC P.L.

2017 Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification, *Journal of Vocational Behavior*, 100: 185-195.

WANG H.-J., DEMEROUTI E., BLANC P.L., LU C.-Q.

2018 Crafting a job in 'tough times': When being proactive is positively related to work attachment, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91, 3: 569-590.

WANG H., LAW K.S., HACKETT R.D., WANG D., CHEN Z.X.

2005 Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior, *The Academy of Management Journal*, 48, 3: 420-432.

WANG H., LI P., CHEN S.

2020 The impact of social factors on job crafting: A meta-analysis and review, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 21: 8016

WAY S.A.

2002 High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector, *Journal of Management*, 28, 6: 765-785.

WESELER D., NIESSEN C.

2016 How job crafting relates to task performance, *Journal of Managerial Psychology*, 31, 3: 672-685.

WILLIAMS K.J., LILLIBRIDGE J.R.

1992 Perceived self competence and organisational behaviour, in Kelley K. (Ed.), *Issues, theory, and research in industrial/organisational psychology*: 155-184, Oxford: North Holland.

WOOD A.J., GRAHAM M., LEHDONVIRTA V., HJORTH I.

2019 Good gig, bad gig: autonomy and algorithmic control in the global gig economy, *Work, Employment and Society*, 33, 1: 56-75.

WRZESNIEWSKI A., DUTTON J.E.

2001 Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work, *Academy of Management Review*, 26, 2: 179-201.

WRZESNIEWSKI A., MCCAULEY C., ROZIN P., SCHWARTZ B.

1997 Jobs, careers, and callings: People's relations to their work, *Journal of Research in Personality*, 31: 21-33.

WU C.-H., PARKER S.K.

2017 The role of leader support in facilitating proactive work behavior: A perspective from attachment theory, *Journal of Management*, 43, 4: 1025-1049.

XANTHOPOULOU D., BAKKER A.B., DEMEROUTI E., SCHAUFELI W.B.

2007 The role of personal resources in the job demands-resources model, *International Journal of Stress Management*, 14, 2: 121-141.

ZEIJEN M.E.L., PEETERS M.C.W., HAKANEN J.J.

2018 Workaholism versus work engagement and job crafting: What is the role of self-management strategies?, *Human Resource Management Journal*, 28, 2: 357-373.

ZHANG F., PARKER S.K.

2019 Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review, *Journal of Organizational Behavior*, 40, 2: 126-146.

ZHANG F., WANG B., QIAN J., PARKER S.K.

2021 Job crafting towards strengths and job crafting towards interests in overqualified employees: Different outcomes and boundary effects, *Journal of Organizational Behavior*, 42, 5: 587-603.