

MODELLARE IL PROPRIO LAVORO (JOB CRAFTING) PER MIGLIORARE LA PERFORMANCE CREATIVA:

QUALI SONO GLI EFFETTI SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO?

Emanuela Ingusci

Università del Salento, Lecce

Isabel Rodriguez

Universidad de Valencia

Domenico Ripa Montesano

Advisor in Sinergie d'Impresa, Founder di LAICA (Libera Associazione delle Imprese e delle Professioni)

I cambiamenti che si sono verificati negli ultimi tempi nel panorama nazionale ed internazionale, sia dal punto di vista socio-economico che da quello politico-sociale, hanno reso necessarie alcune trasformazioni nel modo di considerare le organizzazioni e le professioni. Inoltre, la recente e persistente crisi economica e gli alti tassi di disoccupazione che hanno coinvolto i mercati nazionali ed internazionali, hanno messo in discussione la sostenibilità dei livelli di benessere nel lavoro raggiunti negli anni precedenti. Alla luce di queste considerazioni, il gruppo di ricerca di Psicologia del lavoro e delle organizzazioni, dell'Università del Salento, in collaborazione con LAICA, in un'ottica di sinergia tra ricerca ed intervento sul territorio, sta lavorando ad una nuova tematica, che riguarda un nuovo costrutto utile per spiegare le dinamiche esistenti tra benessere e produttività nelle organizzazioni e che è stato definito *benessere lavorativo sostenibile* (BLS). Il concetto di benessere lavorativo sostenibile fa riferimento al mantenimento a lungo termine dei livelli di salute psicologica, soddisfazione lavorativa e crescita personale dei lavoratori in un luogo di lavoro in cui essi sviluppano un alto grado di coinvolgimento con l'organizzazione ed alti livelli di prestazione e di produttività al lavoro. In particolare, il gruppo di ricerca salentino, si è focalizzato su due costrutti teorici che rappresentano un'innovazione nei filoni di ricerca della psicologia organizzativa, il *job crafting* e la performance creativa come antecedenti positivi dei livelli di benessere. Negli ultimi anni sta aumentando l'interesse per il modo in cui i lavoratori personalizzano e gestiscono il proprio lavoro, influenzando sugli aspetti che caratterizzano il proprio modo di lavorare. Attraverso il *job crafting*, i lavoratori modificano alcuni aspetti del loro lavoro per migliorare l'aderenza tra le caratteristiche del lavoro e loro bisogni, le proprie abilità e le proprie preferenze. Il *job crafting* è teoricamente iscritto nel modello JOB DEMANDS-RESOURCES (JD-R; Bakker & Demerouti, 2007), elaborato principalmente per lo studio del benessere al lavoro e per il miglioramento della prestazione lavorativa.

Il modello JD-JR è un modello teorico che si compone di due macro-aree: job demands (richieste al lavoro) e job resources (risorse lavorative). La prima area (JD) riguarda gli aspetti fisici, sociali ed organizzativi che richiedono uno sforzo fisico e mentale che l'individuo affronta con una serie di costi psicologici e fisiologici (per es. condizioni ambientali sfavorevoli, clima sociale ostile etc.). le richieste lavorative non hanno sempre un'accezione negativa ma spesso possono condurre il lavoratore ad un carico di stress notevole che riduce le energie e le capacità di fronteggiare le situazioni complesse (strategie di coping e resilienza) fino a peggiorare la propria condizione personale e professionale. La seconda area presa in considerazione riguarda le risorse lavorative (JR). Esse fanno riferimento agli aspetti ed agli elementi fisici, sociali ed organizzativi (per es. la sicurezza al lavoro, la garanzia di uno stipendio, le opportunità professionali, la possibilità di formazione e di aggiornamento –risorse strutturali- relazioni sociali ed interpersonali, supporto e feedback di colleghi e supervisori- risorse sociali-) che facilitano l'individuo nel raggiungimento dei propri obiettivi, hanno lo scopo di bilanciare e di ridurre le richieste lavorative e favoriscono l'apprendimento e la crescita personale dei lavoratori. All'interno del quadro teorico del modello JD-JR, il *job crafting* è stato identificato come una strategia fondamentale per il potenziamento del capitale umano. Recentemente, i ricercatori hanno dimostrato che il *job crafting* può avere un impatto positivo sul benessere psicologico e sulla prestazione al lavoro (Bakker, Tim & Derks, 2012; Petrou, Demerouti, Schaufeli e Hetland, 2012). Le competenze possedute dalla forza lavoro possono fornire un importante contributo allo sviluppo aziendale, attraverso l'elaborazione di modelli organizzativi in grado di far emergere il potenziale dei lavoratori, di migliorare la performance e di conseguenza, la produttività dell'organizzazione. Tims e collaboratori hanno validato il costrutto del *job crafting* nel 2012, ma già dieci anni prima alcuni ricercatori (Wrzesniewski, Dutton; 2001) avevano introdotto il verbo "to craft" che significa letteralmente "creare, fare a mano, manipolare", definendo job crafter quei lavoratori che sviluppano, autonomamente, diverse modalità di adattamento per bilanciare le richieste e le risorse lavorative con le proprie abilità e le proprie esigenze. Il *job crafting* è dunque, inteso in letteratura, come un processo creativo che riguarda le strategie messe in atto dai lavoratori per uniformare il proprio lavoro (i compiti da svolgere) con le caratteristiche personali, gli interessi ed i bisogni personali, arrivando così ad una trasformazione del significato stesso del lavoro e della propria identità all'interno di un contesto organizzativo. Tims e collaboratori (2012), hanno presentato le proprietà psicometriche del costrutto psicologico del *job crafting*, individuando quattro dimensioni che lo caratterizzano: 1. Aumentare le risorse lavorative strutturali; 2. Aumentare le risorse lavorative sociali; 3. Aumentare le richieste lavorative sfidanti; 4. Ridurre le richieste lavorative ostacolanti. L'aumento delle risorse lavorative strutturali riguarda i comportamenti volti a creare le condizioni per crescere professionalmente, attraverso l'apprendimento di nuove modalità di lavoro mediante l'utilizzo proficuo di tutte le proprie capacità. L'aumento delle risorse lavorative sociali riguarda invece i

comportamenti orientati ad ottenere feedback, suggerimenti e consigli dal proprio capo e dai colleghi e supervisor. L'aumento delle richieste lavorative sfidanti è la terza dimensione del modello teorico, esso include comportamenti tesi a rendere maggiormente stimolante il proprio lavoro, accogliendo con entusiasmo le novità, collaborando a progetti interessanti o ad attività extra, iniziando proattivamente nuovi progetti, sostanzialmente riguarda la passione, la proattività e l'interesse del lavoratore verso attività nuove non imposte dalla direzione e l'apertura mentale ad accettare nuove occasioni per mettere alla prova le proprie competenze. L'ultima dimensione riguarda la riduzione delle richieste lavorative ostacolanti: tale dimensione fa riferimento a comportamenti indirizzati a rendere il proprio lavoro emotivamente e mentalmente meno intenso e faticoso. Quest'ultima dimensione ha ricevuto un'attenzione particolare poiché la sua posizione all'interno del modello teorico risulta controversa. Il nostro contributo di ricerca, si focalizza in particolare, su una fascia d'età particolarmente studiata negli ultimi tempi, si tratta dei lavoratori maturi, che hanno superato i 50 anni di età e che appartengono alla generazione dei baby boomers. La ricerca psicologica sulle popolazioni più anziane di lavoratori sta crescendo gradualmente perché la forza lavoro industrializzata sta invecchiando sensibilmente con importanti ricadute socio-economiche e con la necessità continua per le organizzazioni di affrontare questo nuovo modello che vede i lavoratori maturi protagonisti del mercato produttivo (Truxillo et al 2015). In questo contesto lo scopo dello studio è stato in generale quello di identificare quali condizioni all'interno dei contesti organizzativi possono generare BLS nei lavoratori, integrando lo studio del benessere con gli studi sulla produttività; ma in particolare, il nostro contributo, che rappresenta un elemento di novità nella letteratura più recente e un momento di riflessione sul *job crafting*, è stato quello di esplorare il rapporto tra lavoro crafting e performance creativa in tre diversi gruppi generazionali a confronto: generazione dei baby boomers (nati dal 1945 al 1964), la generazione X (nati dal 1965 al 1980), la generazione Y (detta anche Millennial generation) (nati dal 1980 al 2000). Il progetto è uno studio longitudinale che ha previsto una raccolta dati in due tempi. I primi risultati hanno evidenziato che l'età è una variabile di moderatore nel rapporto tra *job crafting* e performance creativa solo per la dimensione relativa all'aumento delle richieste sfidanti. Ciò significa che per i lavoratori maturi (over 50 anni), a differenza dei colleghi più giovani della generazione X (coloro che hanno dai 35 ai 50 anni), hanno una prestazione creativa migliore in presenza di richieste sfidanti al lavoro. A supporto di tali risultati, alcuni ricercatori (Petrou et al. 2013; 2015) sostengono che anche se le persone più giovani possono accogliere opportunità di cambiamento più facilmente, sono i lavoratori maturi che riescono a sostenere tali opportunità più facilmente e con risultati più efficaci (Rothman 2006). I primi risultati dello studio offrono interessanti spunti di riflessione sia per la ricerca che per l'intervento nelle organizzazioni. Il *job crafting* e la prestazione creativa aggiungono valore al capitale umano e favoriscono l'aumento dei livelli di benessere al lavoro; i lavoratori maturi possono rappresentare un valore aggiunto per la propria organizzazione.

Il *job crafting* e la creatività sono fattori strategici per i lavoratori over 50 anni e per le organizzazioni in cui operano, una strategia per adattare il proprio lavoro ai cambiamenti personali ed ai cambiamenti esterni che l'azienda deve affrontare, attraverso la generazione di nuove idee e l'abilità di innovare per gestire proficuamente il cambiamento.

Principali riferimenti bibliografici

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). *The job demands-resources model: State of the art*. *Journal Of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2015). *Job Crafting in Changing Organizations: Antecedents and Implications for Exhaustion and Performance*.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). *Development and validation of the job crafting scale*. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., & Hammer, L. B. (2015). *Supporting the Aging Workforce: A Review and Recommendations for Workplace Intervention Research*. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 351-381.
- 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.