

Job Crafting, questo sconosciuto

 hcm-online.ch/riviste/articolo.php

di *Andrea Martone*

Con il termine job crafting si intende il rimodellamento del lavoro operato dal lavoratore di propria iniziativa. In altri termini significa lasciare i dipendenti liberi di adattare il loro lavoro alle loro caratteristiche, in una logica di progettazione dal basso, piuttosto che intervenire dall'alto imponendo un mansionario ben dettagliato.

E' un tentativo di modificare l'approccio all'organizzazione del lavoro, dando potere al lavoratore, senza per questo sconfinare dai limiti del proprio ruolo, ma permettendo a ciascuno di rendere il proprio lavoro più ricco e più coerente con le ambizioni personali.

Classici esempi di job crafting sono: la cassiera del supermercato che decide di dare consigli sulla spesa ai clienti intanto che "batte il conto", oppure gli addetti alle pulizie di un ospedale che decidono di partecipare al processo di guarigione dei malati rendendosi utili a supporto degli infermieri o dei portantini, o anche il consulente finanziario che propone al cliente consigli di strategia imprenditoriale ed organizzativa etc.

E' qualcosa di diverso da un semplice aumento di autonomia e discrezionalità operativa perché va a modificare la natura stessa del lavoro inoltre non è negoziato con i superiori, ma realizzato dal lavoratore "sul campo".

Come dovrebbe comportarsi l'azienda di fronte a fenomeni di job crafting?

Potrebbe decidere di contrastare questi comportamenti perché al di fuori della programmazione operativa aziendale, potrebbe tollerarli per "quieto vivere", cercando di sfruttarne i benefici, oppure potrebbe decidere di favorirli, stimolando i lavoratori all'autoprogettualità.

Il tema è molto nuovo e le evidenze empiriche non danno risultati univoci (Hackman e Oldham, 1980; Grant A. M., 2008), tuttavia la maggioranza degli studi evidenzia che la discrezionalità individuale nello svolgere il proprio compito porta ad un migliore clima aziendale, a ridurre il rischio *burn out* e a sviluppare il senso di appartenenza. Nelle aziende cresce il bisogno di riconoscimento del proprio valore, non solo in termini economici, ma anche simbolici: sentirsi importanti, vedere riconosciuta la capacità progettuale, poter influenzare il proprio ambito etc. Di conseguenza la possibilità di autodeterminare (almeno in parte) la propria mansione diventa un elemento positivo nell'ottica di rendere l'organizzazione più efficiente ed efficace.

Di sicuro il job crafting accresce la motivazione e genera benefici sui costi e sulla qualità del lavoro; il difficile è garantire autonomia agli individui nell'ambito di un coordinamento generale di azienda, in altri termini lasciare liberi gli individui ma non troppo.

Se si vogliono introdurre logiche di job crafting in azienda, si possono adottare alcuni accorgimenti (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2008) :

- Dichiarare che l'azienda è favorevole al job crafting e quindi garantire a tutti i lavoratori la possibilità di modificare il proprio lavoro, purché siano salvaguardati gli obiettivi dell'organizzazione. Sembra un'ovvietà ma questo è il primo fondamentale passo, non è scontato per i lavoratori e i loro capi che esista un siffatto spazio di libertà;
- Nei percorsi di selezione del personale occorre privilegiare candidati pro-attivi e con spirito imprenditoriale;
- Assicurarsi che nei vari team di lavoro ci siano persone orientate al job crafting, affinché diffondano questo modello di comportamento presso gli altri componenti del team;
- Comunicare chiaramente gli obiettivi aziendali e dare un feedback tempestivo e continuo ai lavoratori che attuano forme di job crafting (soprattutto per evitare che le mansioni autoprogettate portino a risultati non in linea con la policy aziendale).

Se si decide di introdurre questo nuovo modello di lavoro, bisognerà rivedere significativamente anche il ruolo dei manager: a loro spetterà solamente di individuare gli obiettivi, stimolando i lavoratori a perseguirli in autonomia.

Ma i lavoratori sono maturi abbastanza per accettare questo nuovo modello organizzativo? E i capi ?



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

Grant, A. M. (2008), "The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions", *Journal of Applied Psychology*, 93

Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010), "Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity", *Journal of Organizational Behavior*, 31

[Indietro](#)