

EMPLOYABILITY E JOB CRAFTING: NUOVI SVILUPPI PER LA RICERCA.

Emanuela Ingusci^a, Domenico Ripa Montesano^b, Katia De Luca^c, Chiara Iacca^a, Maria Comasia De Giuseppe^a, Fabio Varallo^d

^aUniversità del Salento – emanuela.ingusci@unisalento.it

^bfondatore LAICA- Advisor in Sinergie d'impresa

^cPsicologa, Legacoop Puglia ^dResponsabile HR

Introduzione.

I cambiamenti sociali ed economici, in corso negli ultimi anni, hanno inevitabilmente trasformato il modo e la rappresentazione di ciò che viene definito lavoro. Le stesse professioni, con nuove etichette e nuovi compiti, sostituiscono o integrano vecchi mestieri, introducendo nuove competenze che diventano un *must* nell'era del digitale. Le modalità di rappresentazioni del lavoro, le caratteristiche del lavoro e i tempi e le tipologie contrattuali influenzano (e sono a loro volta condizionati da) le politiche di sviluppo e di crescita del sistema produttivo (Gallo et al. 2012). Citiamo ancora i ricercatori ISTAT i quali affermano che: “[...] Aumenta la varietà professionale, sia sotto il profilo dei contenuti cognitivi che dei comportamenti e delle prassi. Al contempo, oggi, più che in passato, diviene difficile discriminare tra le diverse professionalità, perché da un lato vi è una gamma sempre più estesa di skill, che sono richieste a tutti i lavoratori, se pur con graduazioni diverse e dall'altro le competenze richieste per molti lavori diventano più complesse e specialistiche [...]” (Gallo et al.: 17, 2012). Parole chiave di questa citazione sono: varietà professionale, che è intesa non solo come eterogeneità di nuovi mestieri ma soprattutto come varietà intraprofessione, vale a dire varietà di compiti, di mansioni, di attività, come a dire, nuove competenze per vecchi ruoli; generalizzazione versus specializzazione, binomio complesso nel significato ma possibile trattandosi di capitale umano che si modifica a partire dagli stimoli esterni e che condiziona a sua volta l'ambiente circostante. Competenze generali o di base riguardano i saperi minimi, rappresentano i prerequisiti che un lavoratore deve possedere; vengono così definite dall'ISFOL (Di Francesco, 2004) le competenze linguistiche ed informatiche, la conoscenza dell'inglese in primis con le sue declinazioni (comprensione, espressione orale) e recentemente, in alcuni settori professionali la stessa padronanza della lingua madre, l'italiano, non è poi data così per scontata e viene richiesta in fase di selezione. Professioni come il *content manager* (autore di testi, di “contenuti” di siti web) ad esempio, richiedono una conoscenza dell'italiano ed una curiosità vivace di apprendere nuovi vocaboli che non rientra nei moduli didattici dei

master finalizzati a formare tale figura, ma semplicemente fa parte della capacità di sviluppare nuovi apprendimenti per essere occupabile in tutto l'arco della propria vita (*lifelong learning and lifelong employability*). Completano il modello ISFOL le competenze tecnico-professionali (quelle puramente legate ai saperi professionali e connesse ad azioni e processi specifici) ed infine, le competenze trasversali, che si acquisiscono nel corso della vita personale e sociale e che essendo aspecifiche, risultano facilmente trasferibili da un contesto ad un altro.

Oggi, il focus non è più esclusivamente legato all'esperienza formativa in senso statico ma è allargato all'intero arco di vita e di esperienze personali, in un insieme di competenze versatili, trasferibili ed utilizzabili in diversi contesti che possano garantire al soggetto non più l'occupazione, ma l'occupabilità intesa come capacità di trovare occupazione (Piras & Tanucci, 2008) e come capacità di rinnovarsi e di rimaneggiare il proprio lavoro (*job crafting*). "[...]Dal punto di vista teorico i riferimenti al tema sono numerosi: tendenzialmente si definisce l'occupabilità come l'insieme delle competenze possedute da un individuo che gli permettono, da un lato, di essere idoneo ad occupare con successo determinate posizioni lavorative, dall'altro, di sviluppare, nel corso della vita lavorativa, nuove competenze, intendendo, dunque, un tipo di occupabilità utile non solo a trovare il lavoro, ma necessaria anche per conservarlo, cambiarlo o, in generale, migliorare la propria posizione lavorativa, identificando e realizzando le migliori opportunità di carriera[...]" (Piras & Tanucci: 3; 2008). L'occupabilità è un costrutto multidimensionale, connesso a diversi fattori quali lo sviluppo della carriera, la flessibilità, l'adattabilità al proprio futuro lavorativo (Fugate et al., 2004; Isfol, 2004; Van der Heijden, 2002; 2005).

Diversi studi si sono interessati alle variabili antecedenti e alle conseguenze dell'*employability*. Rientrano negli antecedenti, tutte quelle risorse personali, proprie del lavoratore, che tendono a sviluppare l'*employability* all'interno dell'organizzazione. Questo nuovo costrutto teorico, è diventato indispensabile per la vita delle organizzazioni negli ultimi anni, vista la necessità di far fronte a tutti quei cambiamenti ambientali che l'organizzazione è tenuta a fronteggiare per affrontare al meglio le sfide quotidiane che gli si propongono.

Rientrano di diritto nei cambiamenti ambientali: i veloci cambiamenti tecnologici, la globalizzazione e l'aumento delle richieste dei clienti, che hanno costretto le organizzazioni ad adottare strutture lavorative che consentano di promuovere l'adattabilità e la flessibilità delle organizzazioni. Questo si realizza sul piano pratico con nuovi requisiti e nuove competenze richieste alla forza lavoro (Guest, 1987; Legge, 1995). L'*employability* non è un concetto scontato, non tutti gli impiegati, infatti, accolgono positivamente i cambiamenti nel proprio lavoro o nella carriera. Tra gli antecedenti annoveriamo inoltre, l'orientamento all'*employability*, che, invece, fa riferimento alle attitudini degli impiegati mirate all'incremento della flessibilità aziendale attraverso lo sviluppo dell'occupabilità personale. Concorre a sviluppare la

propria occupabilità, la capacità di un lavoratore di mettersi alla prova, ad esempio modificando il contenuto del proprio lavoro, del posto di lavoro, oppure accettando di partecipare a corsi di formazione e di aggiornamento, senza che tale decisione venga suggerita o imposta dall'alto (van Dam, 2003).

Può accadere che modifiche sui compiti e sulle mansioni del proprio lavoro possano determinare una propensione ad accettare positivamente i cambiamenti di carriera e a leggere le modifiche sul lavoro come strategie finalizzate allo sviluppo professionale e organizzativo (Van Dam 2004). L'orientamento all' occupabilità varia in base ad alcune caratteristiche personali dell'individuo. Alcune ricerche hanno dimostrato l'esistenza di una relazione tra tratti individuali e diverse variabili di carriera (e.g., Barrick & Mount, 1991; Tokar, Fischer, & Subich, 1998). Soprattutto due tratti personali sono considerati importanti antecedenti dell'employability orientation: l'apertura e l'intraprendenza.

L'*apertura* si riferisce all'essere aperto a nuove idee e cambiamenti. L'apertura, secondo alcuni ricercatori (Barrick & Mount, 1991; Salgado, 1997) è un valido predittore di una formazione di successo. L'*intraprendenza* si riferisce ad atteggiamenti e comportamenti proattivi propri della personalità, diversi dall'essere reattivi e seguire gli ordini.

L'orientamento all' employability dei lavoratori può essere condizionato da caratteristiche connesse con il posto di lavoro. Una di queste è il supporto allo sviluppo di carriera realizzato dai supervisor, che rappresenta il grado con cui i supervisor incoraggiano i loro subordinati ad investire sulle proprie carriere e sullo sviluppo di sé stessi.

Un'altra caratteristica legata a lavoro, riguarda il supporto organizzativo percepito, che comprende le credenze globali dell'impiegato sull'importanza che l'organizzazione attribuisce al lavoro degli impiegati e l'attenzione al loro benessere. La relazione tra variabili personali ed organizzative e orientamento all'employability può essere lineare e diretta ma può essere anche mediata da ancoraggi di carriera e l'impegno organizzativo. Il concetto di *ancoraggio di carriera* fa riferimento ad un modello di interessi auto-percepito, abilità e motivazioni, che funziona come una forza stabilizzante nel guidare le future direzioni di carriera e le decisioni del lavoratore (Schein, 1996).

Van Dam (2004) ha individuato quattro ancoraggi di carriera possibili, correlati all'employability del lavoratore: la *competenza manageriale* si riferisce ad una forte motivazione a scalare posizioni di responsabilità manageriale sempre più alte; la *competenza tecnica* si riferisce alla motivazione ad applicare e sviluppare ripetutamente la propria conoscenza e le proprie skills in una particolare disciplina; la *sicurezza* si riferisce alla motivazione a mantenere una stabilità di carriera a lungo termine, sicurezza lavorativa e benefici soddisfacenti; la *varietà* si può ricondurre alle preferenze per una carriera varia e che comporta regolarmente nuove sfide (Jiang et al., 2001). Competenza manageriale e varietà sono positivamente connesse all'orientamento

all'occupabilità, la competenza tecnica e la sicurezza sono invece negativamente correlate ad esso.

Il *commitment organizzativo* si configura come la seconda variabile mediatrice.

Sono state rilevate due diverse forme di commitment: il commitment affettivo e quello legato alla continuità (Allen & Meyer, 1990). Il commitment affettivo si riferisce all'attaccamento emotivo che l'impiegato ha sviluppato verso l'organizzazione, quello di continuità si riferisce invece, all'attaccamento dell'impiegato all'organizzazione sostanziato dagli investimenti e dai costi associati all'abbandono dell'organizzazione.

Al fine di aumentare l'occupabilità, un orientamento all'employability positivo è fondamentale, ma non sufficiente, secondo quanto evidenziato da Van Dam (2004). I dipendenti dovrebbero impegnarsi a migliorare e mantenere la propria employability, con la stessa volontà con cui dovrebbero impegnarsi in attività di sviluppo e ampliamento delle loro conoscenze ed esperienze lavorative. Quale criterio stabilisce se un lavoratore è più o meno orientato all'employability? L'orientamento all'employability viene misurato attraverso una scala di sette items (Van Dam 2004). Cinque di questi items sono stati ripresi dalla scala di misurazione degli atteggiamenti dei dipendenti verso cambiamenti organizzativi composta da sedici items in totale (Van Dam 2003); gli altri due items sono stati ripresi dalla scala sull'atteggiamento verso lo sviluppo personale. Gli item che operazionalizzano il concetto di orientamento all'occupabilità sono:

1. Se l'organizzazione ha bisogno che io sviluppi differenti capacità, sono preparato a cambiare le mie attività usuali di lavoro
2. Credo sia importante sviluppare me stesso in senso ampio, quindi sarò abile ad eseguire attività con compiti differenti o lavori all'interno dell'organizzazione
3. In caso di cambiamenti organizzativi, preferirei restare nel mio reparto con i miei colleghi
4. Credo sia importante partecipare regolarmente ad attività di sviluppo
5. Sono disposto a cominciare un altro lavoro
6. Se l'organizzazione mi offrisse la possibilità di fare nuove esperienze lavorative, le coglierei
7. In caso di cambiamenti nell'organizzazione, preferirei mantenere il mio lavoro attuale

Per misurare le attività di occupabilità:

1. Sto cercando attivamente di sviluppare le mie conoscenze e le mie esperienze lavorative
2. Faccio di tutto per gestire la mia carriera
3. Mi assicuro di essere informato sulle offerte di lavoro interne all'organizzazione
4. Nello scorso anno, sono stato attivamente alla ricerca di possibilità per cambiare la mia situazione lavorativa
5. In passato, sono stato impegnato in attività di sviluppo che non erano direttamente collegate con il mio lavoro

6. Sto cercando attivamente di incrementare la mia occupabilità.

Dagli item sopra indicati, è evidente che sia l'orientamento all'occupabilità sia le stesse attività per sviluppare la propria occupabilità, facciano riferimento al lavoro come una modalità di espressione delle proprie risorse psico-fisiche e come un processo di modifica e di rimaneggiamento dei compiti previsti e delle attività espletate. In questa cornice teorica, il job crafting si inserisce a pieno titolo.

Job crafting come strategia per gestire il cambiamento.

Negli ultimi anni, con l'aumento dell'interesse per il modo in cui i lavoratori gestiscono il proprio lavoro, si assiste al contemporaneo incremento dell'attenzione al costruito del *job crafting*. Il *job crafting* è stato definito come un cambiamento autonomo dei comportamenti che effettuano gli impiegati allo scopo di allineare il proprio lavoro con i propri interessi e le preferenze personali (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2008; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Il *job crafting* è caratterizzato da vari aspetti che delineano le modifiche correlate al compito, alle relazioni lavorative e agli aspetti cognitivi, che i dipendenti possono apportare al proprio lavoro. Tramite, dunque, il processo creativo del job crafting l'individuo arriva alla trasformazione del significato stesso del lavoro e della propria identità nel contesto organizzativo (Ingusci, Rodriguez, Ripa Montesano; 2015). La letteratura individua tra gli antecedenti del *job crafting*, due variabili individuali: il capitale psicologico e la leadership intesa come competenza professionale (Riet, 2015). Il capitale psicologico può essere descritto come il patrimonio psicologico positivo di sviluppo di un individuo caratterizzato dalla self-efficacy, dalla speranza, dall'ottimismo e dalla resilienza (Luthans, 2007; Riet, 2015). La leadership invece può essere definita come la capacità di influenzare i lavoratori che porta ad un consenso volontario rispetto a certi obiettivi del gruppo o dell'organizzazione. Dallo studio di Riet emerge infatti, che i lavoratori con alti livelli di capitale psicologico sono più capaci di "manipolare" il proprio lavoro e che la leadership è capace di accrescere il capitale psicologico dei lavoratori (Riet, 2015). Un ulteriore elemento di riflessione riguarda il ruolo del job crafting che funge da mediatore nella relazione tra capitale psicologico ed employability (Riet, 2015). In che modo il job crafting media questa relazione? gli autori evidenziano come i lavoratori con più alti livelli di capitale psicologico diventano più occupabili e sviluppano maggiore creatività nella prestazione al lavoro, poiché si impegnano più di altri nel modificare il proprio lavoro in base alle risorse che hanno a disposizione e alle richieste che il proprio ruolo sollecita.

Tra i possibili esiti organizzativi positivi di questa relazione (leadership e capitale psicologico in relazione al job crafting), ritroviamo proprio l'employability e la performance creativa. La prestazione creativa è intesa come la creazione di valore, di

nuovi prodotti da utilizzare, di servizi innovativi, idee originali, e procedure o processi non consueti, sviluppati da parte di individui che lavorano insieme in un sistema sociale complesso (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993). Gordon e collaboratori (2015) hanno studiato la relazione che intercorre tra il job crafting e la performance creativa. Essi sostengono che le strategie bottom-up di lavoro come il job crafting promuovano la proattività dei dipendenti a prendere il controllo del proprio lavoro per migliorare le loro prestazioni creative (Gordon, Demerouti, Le Blanc, & Bipp, 2015; Hornung & Rousseau, 2007). La creatività, dunque, diventa un elemento cruciale perché, per sopravvivere e prosperare, le organizzazioni devono sfruttare appieno il potenziale creativo dei loro dipendenti, in modo che l'innovazione, il cambiamento, l'apprendimento, le prestazioni e la competitività possano essere sostenute e possano sostenere e rispondere adeguatamente ai continui contraccolpi dell'ambiente esterno (Rego, Sousa, & Marques, 2012; Riet, 2015).

In letteratura, il job crafting viene operazionalizzato attraverso la scala di misura creata da Tims e collaboratori (2012), che identificano quattro dimensioni che caratterizzano il costruito:

1. Aumento delle risorse lavorative strutturali; che riguarda i comportamenti volti a creare le condizioni per crescere professionalmente; (ad es. "Creo le condizioni per sviluppare le mie capacità", "Provo ad imparare cose nuove a lavoro");
2. Aumento delle risorse lavorative sociali; che riguarda i comportamenti orientati ad ottenere feed-back dal proprio capo e dai colleghi supervisori; (ad es. "Gestisco il mio lavoro in modo tale da cercare di minimizzare il contatto con le persone i cui problemi mi toccano emotivamente", "Cerco di assicurarmi di non mettermi nella situazione di dover prendere molte decisioni difficili sul lavoro");
3. Aumento delle richieste lavorative sfidanti; include comportamenti orientati a rendere più stimolante il proprio lavoro; (ad es. "Prendo ispirazione dal mio capo", "Intraprendo scambi costruttivi con i miei colleghi");
4. Riduzione delle richieste lavorative ostacolanti; che fa riferimento a comportamenti indirizzati a rendere il proprio lavoro emotivamente e mentalmente meno faticoso e intenso (ad es. "Se ci sono delle novità, sono tra i primi ad acquisirle e a testarle", "Mi sforzo di rendere il mio lavoro più stimolante riconoscendo tutte le relazioni tra i suoi diversi aspetti").

Recentemente alcuni studi hanno dimostrato che il job crafting è un importante fenomeno legato al lavoro che produce risultati positivi, come ad esempio l'impegno sul lavoro e la *job performance* (Tims, Bakker, & Derks, 2015). Una ricerca di Tims et al. (2015) ha inoltre dimostrato che l'impegno sul lavoro e l'attitudine al job crafting sono degli importanti predittori dei comportamenti di job crafting, che a sua volta sono connessi alla *job performance* e al *work engagement* (Tims, Bakker, & Derks, 2015). Infatti, uno studio di Lena et al., 2009, ha osservato che gli insegnanti che "manipolano"

il proprio lavoro ricevono punteggi osservati migliori sulla qualità dell'attenzione. I "job crafters", possono, quindi, indirizzare le loro energie per cambiare le caratteristiche del lavoro e finalizzarle al raggiungimento di obiettivi di valore o di obiettivi che credono possano portare a risultati gratificanti (Tims, Bakker, & Derks, 2015; Warr & Inceoglu, 2012).

Riferimenti bibliografici

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1–26.
- Berg, J., Dutton, J., & Wrzesniewski, A. (2008, April 2011 15). *What is job crafting and why does it matter?* Retrieved from the website of Positive Organizational Scholarship.
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24, 503–521.
- Gordon, H., Demerouti, E., Le Blanc, P., & Bipp, T. (2015). Job crafting and performance of Dutch and American health care professionals. *Journal of Personnel Psychology*, accepted or in press.
- Hornung, S., & Rousseau, D. (2007). Active on the job—proactive in change: How autonomy at work contributes to employee support for organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 401–426.
- Ingusci, E., Rodriguez, I., & Ripa Montesano, D. (s.d.). Modellare il proprio lavoro (job crafting) per migliorare la performance creativa.
- Jiang, J. J., Klein, G., & Balloun, J. L. (2001). The joint impact of internal and external career anchors on entry-level IS career satisfaction. *Information and Management*, 39, 31–39.
- 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, 1169–1192. doi:10.5465/AMJ.2009.47084651
- Legge, K. (1995). *Human resource management: Rhetorics and realities*. Basingstoke, UK: Macmillan
- Rego, A., Sousa, F., & Marques, C. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437.
- Riet, J. (2015, January). *Leadership and Job Crafting: Relationships with Employability and Creativity*. Eindhoven.
- Salgado, J. F. (1997). The Five Factor model of personality and job performance in the European community. *Journal of Applied Psychology*, 82, 30–43.

- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10, 80–88.
- Tims, M., Bakker, A., & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24:6, 914-928.
- Tokar, D. M., Fischer, A. R., & Subich, L. M. (1998). Personality and vocational behavior: A selective review of the literature, 1993–1997. *Journal of Vocational Behavior*, 53, 115– 153.
- Van Dam, K. (2003a). Employee attitudes toward job changes: An application and extension of the investment model. Manuscript submitted for publication.
- Van Dam, K. (2003b). Understanding experts' attitudes toward functional flexibility. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3, 138–154.
- Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of work and organizational psychology*, 13 (I), 29-51.
- Warr, P., & Inceoglu, I. (2012). Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person-job fit. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17, 129–138. doi:10.1037/a0026859
- Woodman, R., Sawyer, J., & Griffin, R. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18, 293–332.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179–201.