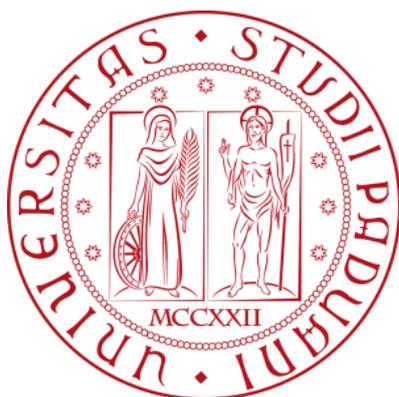


UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA, SOCIOLOGIA,
PEDAGOGIA E PSICOLOGIA APPLICATA – FISPPA



Corso di Laurea in

**IN SCIENZE DELL'EDUCAZIONE E DELLA FORMAZIONE
CURRICOLO FORMAZIONE E SVILUPPO RISORSE UMANE**

Tesi di Laurea Triennale

**IL JOB CRAFTING: LA PERSONALIZZAZIONE DEL LAVORO
COME STRUMENTO PER FAVORIRE
LA SODDISFAZIONE OCCUPAZIONALE**

RELATORE

Prof. Biasutti Michele

LAUREANDA Slaviero Gloria

Matricola: 2014031

Anno Accademico 2022/2023

*Che tu possa avere occhi per vedere il bello,
e la fiducia nella vita ti accompagni sempre.*

INDICE

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO 1 – LE SFIDE DELL’ ATTUALE MERCATO DEL LAVORO	9
1.2 La storia del lavoro	10
1.3 L’incidenza del lavoro e dei suoi significati nel processo di costruzione identitaria...12	
1.4 Le difficoltà occupazionali nel mercato del lavoro italiano.....15	
1.4.1 Cercare lavoro: le sfide dei disoccupati	16
1.4.2 Avere un lavoro: le sfide degli occupati	19
Conclusioni	21
CAPITOLO 2 – IL COSTRUTTO DEL JOB CRAFTING	23
2.1 I benefici	23
2.2 La storia	26
2.4 Tipologie e relativi ambiti di attuazione	33
2.4.1 Applicazioni pratiche del “Job Identity Model”	34
2.4.2 Applicazioni pratiche del “Job Demands-Resources model”	35
Conclusioni	36
CAPITOLO 3 – FATTORI CONTESTUALI PER LA SUA ATTUAZIONE.....	38
3.1 Caratteristiche individuali necessarie per il <i>job crafting</i>	38
3.2 Come incentivare l’attuazione del <i>job crafting</i>	40
3.3 Quando il datore di lavoro non incentiva il <i>job crafting</i> : riflessioni e strategie per l’auto- tutela dei dipendenti.....	41
Conclusioni	43
CONCLUSIONI	44
BIBLIOGRAFIA	48

INTRODUZIONE

La vita dei componenti della società contemporanea è fortemente influenzata dal lavoro. La situazione occupazionale di un individuo, a prescindere da quale sia, contribuisce a definirne le altre sfere personali. In un mondo complesso come quello attuale, polarizzato, intriso di fatti di cronaca nera, guerre e crisi economiche, il posizionamento socioeconomico, ideologico e caratteriale ha un ruolo determinante sulla qualità della vita. Gli ostacoli all'ottenimento e all'esercizio di una professione però possono essere molti. Si vedrà come questi siano attribuibili in parte al mercato del lavoro, e in parte a lacune di cultura organizzativa nei datori di lavoro. Il seguente elaborato si propone di presentare una possibile chiave per la realizzazione professionale: il "Job crafting" (anche detto "Job carving" o "Job customization"), ovvero la personalizzazione del lavoro. Si tratta di un costrutto, vale a dire il prodotto di una fondata riflessione scientifica, un'idea sviluppata per permettere la categorizzazione e la descrizione di alcuni comportamenti direttamente osservabili (Crocker, 1986). O, in altre parole, una caratteristica psicologica quale l'intelligenza o un tratto di personalità (Sartori, 2018). L'assunto di base è quello per cui tale costrutto permetta alle persone di sperimentare una condizione di benessere lavorativo tramite il raggiungimento del più alto grado possibile di soddisfazione occupazionale. Ci si rivolge a titolari di realtà organizzative particolarmente attenti al benessere dei loro dipendenti e collaboratori; si parla anche ai formatori aziendali che potrebbero interessarsi al tema e offrire servizio per intervenire sugli aspetti individuali preliminari e raggiungere una base collettiva omogenea, così da disporre un terreno fertile su cui "installare" una cultura aziendale che non solo preveda, ma soprattutto normalizzi, il *job crafting*. Per giunta, il presente scritto vuole anche essere una preziosa porta di accesso a una nuova prospettiva di speranza per tutti coloro che si sentono intrappolati all'interno di situazioni lavorative poco gradevoli; sono in molti a dover svolgere professioni non compatibili con le loro aspirazioni, abilità, aspettative e necessità sia emotive che di *work-life balance*, e dal momento in cui il lavoro è una parte -spesso- molto consistente della vita, le conseguenze non sono mai trascurabili. Questo perché purtroppo non sempre chi di dovere investe nel suo staff o i lavoratori hanno possibilità di scelta (si vedano i paragrafi 1.4.1. e 1.4.2). L'intenzione è quella di fornire, a chiunque intenda applicare il *job crafting*, consapevolezza circa tale strumento, dapprima chiarendo di cosa si tratta e in quali

modalità e ambiti d'azione si materializza, e poi esplorando il suo collegamento con i tratti individuali e contestuali che ne favoriscono o sfavoriscono l'attuazione.

La struttura della seguente tesi presenta dapprima il problema e in un secondo momento i benefici della soluzione proposta, per poi approfondirne gli aspetti storici e teoretici. Tale *modus operandi* guiderà il lettore a dedurre che il *job crafting* sia una buona soluzione, sviluppando così in lui la spontanea intenzionalità ad applicarlo; si suppone che questo contribuisca a rendere ancor più interessante l'ultima parte, dedicata a caratteristiche individuali e organizzative e proposte d'intervento per favorire l'attuazione della *job customization*.

Il primo capitolo è suddiviso in quattro paragrafi. Nel primo una breve riflessione circa la centralità dell'occupazione all'interno del sistema culturale contemporaneo accompagnato da un chiarimento semantico. Successivamente vengono ripercorse tutte le diverse concezioni di lavoro che si sono susseguite nel tempo attraverso un breve excursus storico; comprendendone le origini, sarà più chiaro anche l'attuale concetto di lavoro, poi approfondito nei suoi significati, implicazioni e impatti durante il terzo paragrafo. Infine, si indicano alcuni dati esemplificativi di quali sono oggi gli ostacoli alla realizzazione di quanto detto in precedenza. Questo, suddividendoli in due macroaree: il momento della ricerca del lavoro, trattato nel primo sottoparagrafo, e il momento dell'occupazione, nell'ultimo.

Il secondo capitolo è composto da quattro paragrafi. Anzitutto, si discutono (nel primo paragrafo) i benefici del *job crafting*. Segue un secondo paragrafo che, per la stessa motivazione sopra esplicitata, ne specifica il processo cronologico di genesi, comprensivo di esigenze e risposte, fino a presentarne -nel terzo paragrafo- le molteplici definizioni fornite da numerosi studiosi. Per finire, ambiti e modalità d'applicazione pratica nel quarto paragrafo con riferimento ai due modelli teorici principali. Questi ultimi, per maggior chiarezza visiva e sintattica, sono stati discussi in due sottoparagrafi con ordine dettato dall'ordine cronologico di genesi dei due quadri teorici di riferimento (2.4.1 – il modello del “Job Identity” e 2.4.2 – il modello JD-R).

Il terzo capitolo funge da guida all'applicazione concreta (empirica) del discusso *job crafting*. Si suddivide in tre paragrafi. Il primo analizza alcuni elementi individuali che, con alta probabilità, sono causa di comportamenti di *crafting*. Il secondo mira a presentare riflessioni e indicazioni sugli interventi che un'organizzazione può attuare in pratica per

aiutare i suoi membri, non mancando di puntualizzare quale mentalità del datore di lavoro è implicata. A tal proposito, il terzo rivolge uno sguardo a tutti quei lavoratori i cui titolari (o colleghi) non abbiano compreso quanto una situazione di benessere organizzativo possa giovare a ogni *stakeholder*. Dapprima pone un barlume di speranza, spiegando che è possibile auto-tutelarsi e migliorare la soddisfazione lavorativa anche nonostante l'assenza di ausili e collaborazione; aggiunge poi una breve presentazione di uno strumento che può essere predisposto, sia da vertici strategici di un'impresa per il suo staff, che da enti di didattica non formale, piuttosto che da singoli docenti specializzati se non da agenzie per il lavoro: corsi di formazione dedicati.

Le conclusioni, infine, a trarre le fila del discorso e analizzare criticamente quanto deducibile, soffermandosi su possibili campi d'indagine futuri.

CAPITOLO 1 – LE SFIDE DELL’ ATTUALE MERCATO DEL LAVORO

1.1 L’ importanza del lavoro nella società contemporanea

Il 27 dicembre 1947 fu promulgata la costituzione italiana. L’ articolo 1 recita che “L’ Italia è una repubblica democratica fondata sul lavoro. La sovranità appartiene al popolo, che la esercita nelle forme e nei limiti della costituzione” (La costituzione - principi fondamentali - articolo 1, s.d.). La sua apertura rivela la grande importanza attribuita alla dimensione lavorativa nel sistema valoriale nazionale. Interessante questa riflessione in merito:

Quanto sono straordinarie queste parole: il concetto di democrazia e quello di lavoro vengono accostati, quasi a voler risultare l’uno complementare all’altro. Ho spesso provato ad immaginarli, i padri costituenti, di diversa provenienza politica, nel momento in cui si sono trovati a dover decidere su una questione importante e complessa: Su cosa si dovrà fondare la Repubblica italiana? Quale dovrà essere il pilastro imprescindibile della società e del vivere civile nel nostro Paese? Ed inizialmente, avevo a mia volta una domanda: Perché si è scelto di fondare l’Italia sul lavoro anziché, per esempio, sulla libertà? O sulla dignità dell’uomo? O sull’uguaglianza? O sulla giustizia? A ben vedere, però, la risposta è molto più lineare e semplice di quanto non si possa pensare. Se effettivamente garantito ed equamente retribuito, il lavoro è infatti l’unico strumento capace di assicurare contemporaneamente libertà, dignità, uguaglianza e giustizia. Solo lavorando ciascun individuo può dare il proprio concreto contributo allo sviluppo ed al miglioramento della società a cui appartiene, sentendosene parte integrante. (Fantò, 2015)

Anche i programmi scolastici in materia di educazione alla cittadinanza lo selezionano come argomento di punta; nel Novecento, l’apprendimento era concepito prettamente come lineare trasmissione delle conoscenze (dall’ insegnante all’ alunno) e coincideva con l’imposizione della memorizzazione di porzioni di testo. Per questa ragione, oggi, molti i cittadini conoscono a memoria quanto enunciato nel primo articolo. Ma la nostra costituzione contiene anche molti altri articoli riguardanti il lavoro. L’Art. 35 specifica che “La repubblica tutela il lavoro in tutte le sue forme ed applicazioni. Cura la formazione e l’elevazione professionale dei lavoratori. Promuove e favorisce gli accordi e le organizzazioni internazionali intesi ad affermare e regolare i diritti del lavoro. Riconosce la libertà di emigrazione, salvo gli obblighi stabiliti dalla legge nell’interesse generale, e tutela il lavoro italiano all’estero” (La costituzione - Parte I - Titolo III - Art.35, s.d.); coerentemente, anche gli Art. 4, 35, 37, 38 e 41, sono finalizzati a garantire la tutela dei diritti fondamentali dell’uomo. L’articolo 4, in particolare, definisce il lavoro come “[...] un’attività o una funzione che concorra al progresso materiale o spirituale della società” (La costituzione - Principi fondamentali - Articolo 4, s.d.). Ciononostante, non sempre è chiaro cosa lo differenzi dal concetto di impiego (oppure occupazione).

Occorre ora evidenziare i confini semantici dei due termini. Per “Lavoro” si intende qualsiasi attività finalizzata alla soddisfazione di un bisogno, un’esigenza o una necessità; non ha scopo di lucro ma esclusivamente valore d’uso. A titolo esemplificativo, può trattarsi di creare un oggetto per utilizzo personale o per regalarlo a terzi, perseguire una passione, prendersi cura di sé, della propria casa o dei propri figli (come cucinando o facendo le pulizie). Con “Impiego”, invece, ci si riferisce alla produzione di un bene o servizio con valore di scambio. Il risultato produttore, cioè, cede il risultato della sua attività a qualcuno per cui questo ha valore d’uso, in cambio di un compenso. Nell’epoca contemporanea la retribuzione più comune di tipo monetario, tuttavia la retribuzione può essere anche materiale, come accade nel baratto (Mingione & Pugliese, 2010, p. cap. 1.1)

Ricapitolando, la differenza non sta tanto nei contenuti dei compiti svolti, quanto nello scopo degli stessi: produrre per sé oppure per ottenere altro in cambio. Il ruolo che riveste il lavoro all’interno della vita di un individuo è altamente soggettivo. Tra le variabili, vi è il contesto storico, sociale ed economico di riferimento (Mingione & Pugliese, 2010, p. cap. 1.5). Ripercorrere i diversi significati che ha assunto nel tempo, è utile per comprendere meglio come influenza la società attuale e i suoi componenti.

1.2 La storia del lavoro

Il lavoro nel medioevo era considerato un disvalore. Se oggi tutti gli esseri umani sono riconosciuti come ugualmente detentori di diritti fondamentali, il contesto storico-culturale cui si fa riferimento suddivideva i cittadini in diverse classi sociali, alle quali corrispondevano poi diversi gradi di importanza (collocati concettualmente in ordine gerarchico all’interno della cosiddetta piramide sociale). Tale ideologia giustificava l’associazione di determinati ruoli coerentemente alla posizione occupata dalla categoria sociale, così ogni attività necessaria al sostentamento veniva affidata alle classi posizionate più in basso. Al contrario, nobiltà significava oziare e potersi permettere di non compiere alcuno sforzo. Basti pensare che la stessa espressione idiomatica “avere il sangue blu”, deriva dall’assunto –oggi ampiamente smentito– secondo cui chi non svolge attività pesanti, non essendo abbronzato, risulterebbe avere le vene di un tono più freddo (tendente all’azzurro), al contrario di chi, abbronzato, le avrebbe invece più verdognole. In poche parole, si potrebbe dire che lavoro e prestigio sociale erano percepiti come concetti antitetici. La stessa scuola dell’epoca offriva due proposte didattiche differenziate: una basata

sull' "*Otium*", finalizzata cioè a coltivare spiriti liberi dai bassi appetiti nell' ottica di preparare futuri dirigenti, e una sul "*Negotium*", la preparazione di servi e plebei allo svolgimento di attività manuali e produttive (Zago, 2002, pp.27-29).

Nel XV secolo, in concomitanza con l'emergente ideologia Umanista che concepiva l'uomo come artefice del proprio destino, anche i ceti al tempo ritenuti "superiori" (come artigiani, banchieri e mercanti), iniziarono ad apprezzare i *benefit* derivanti dall' impegno lavorativo (ossia, il benessere economico guadagnato). Il lavoro diventò protagonista delle più importanti teorie pedagogiche dell'epoca- se non elemento intrinseco alle più efficaci metodologie didattiche- guadagnando così una posizione di crescente rilievo all' interno delle scuole. Veniva descritto anche come mezzo per conseguire la nobiltà, diventare un gentiluomo (Locke) o ottenere la rinascita della società: progresso, benessere generale, diffusione di pace, felicità e libertà (Smith, Voltaire, Rousseau). I devoti Calvino, Lutero e Weber associarono un rigoroso codice etico al concetto di lavoro. Il primo fondò il Calvinismo, branca protestante della religione Cristiana. Uno dei capisaldi era la "Teoria della predestinazione", secondo cui chi riscuoteva successo in termini di carriera aveva ricevuto il dono della Grazia Divina, e in nome dello stesso aveva il dovere morale di onorarlo faticando il più possibile. Anche per il sociologo tedesco il lavoro era portatore di una forte valenza etica (Zago, 2016, pp.35-67).

Con l'avvento delle rivoluzioni industriali, ossia dell'occupazione così come la intendeva Mingione, ecco che si confermò definitivamente la configurazione del lavoro come mezzo di autodeterminazione. Il tempo di lavoro si tradusse linearmente in una retribuzione. Nel Novecento, con la diffusione dell'industria culturale e del consumo di massa, il salario significava potere d'acquisto. Il mercato offriva svariati servizi d'intrattenimento emergenti, come il cinema, ma anche i beni materiali erano molto più di semplici oggetti (basti pensare all' innovazione rappresentata dalle tecnologie neonate, tra cui, ad esempio la televisione): essi rappresentavano una vera e propria esperienza e al contempo simboleggiavano uno *status*. Negli stessi anni, in America, un fenomeno migratorio cominciato a metà Ottocento con le "Corse all'oro", esplose. Numerosi cittadini "in cerca di fortuna" provenienti da Cina, Giappone ed Europa, accorsero negli Stati Uniti. Questa destinazione era concepita come "la terra delle infinite opportunità", dove

sarebbe stato possibile raggiungere qualsiasi obiettivo mediante determinazione, duro lavoro, coraggio e fiducia. Su questa base nasce il mito del “Sogno Americano” (*American dream*).

1.3 L’incidenza del lavoro e dei suoi significati nel processo di costruzione identitaria

Oggi il lavoro è in costante evoluzione sulla scia del paradigma caratterizzante lo scorso secolo. Nelle culture contemporanee vige l’idea per cui “maggiore è l’impegno, migliori saranno i risultati”. Così, l’iconica citazione di Walt Disney “Se puoi sognarlo, puoi farlo” diventa un mantra che rappresenta sempre storie di successo. Effettivamente, sono numerosi i casi di persone che, con fatica, riescono a raggiungere un’alta qualità di vita nonostante provengano da una situazione socioeconomica decisamente agli antipodi. E dalla tarda seconda decade degli anni Duemila ancor di più, poiché l’avvento delle professioni digitali ha ampliato notevolmente la possibilità di realizzazione personale indipendentemente dall’età anagrafica e dal contesto economico di appartenenza. È interessante riflettere su come questi mestieri siano considerati privilegiati per questo (perché corrispondono a tanta libertà di auto-gestione in chi li svolge e un’alta retribuzione) ma allo stesso tempo -nella maggior parte dei casi- sono molto meritocratici. Il merito sembra un concetto molto impattante per l’opinione pubblica odierna. Pare che l’ottenimento della ricchezza sia visto come una virtù dai cittadini, che preferiscono i ricchi per merito piuttosto che per diritto di nascita. Nel 2012, alla domanda “ammiri i ricchi?” solo il 27% del campione ha risposto in maniera affermativa, mentre la percentuale si è alzata a 88 con l’indagine del *Pew Research Center*, quanto l’interrogativo riguardava esclusivamente coloro che hanno guadagnato la ricchezza (Koo, Piff & Shariff, 2022). Questo perché le persone, vedendo qualcuno che è partito in condizioni simili alle loro, non solo vi si identificano maggiormente, ma si sentono anche rassicurati. Inoltre, immaginano che, se un ricco ha sperimentato una situazione economica più umile, ho potuto empatizzare con loro (Koo et al, 2022). Ancora, se il potere dell’esempio è così forte che “siamo il risultato delle cinque persone che ci circondano maggiormente”, è sempre molto positivo ammirare, se non frequentare, persone che si ritiene abbiano avuto successo. In realtà, lo studio “How would people view the became and born rich in America?” (Koo, et al, 2022) ha dimostrato che il punto di vista dei divenuti ricchi non coincide con quanto immagina

l'opinione pubblica: sembrerebbe che chi ha fatto esperienza di una notevole ascesa socioeconomica, percepisca l'arricchimento come maggiormente possibile e fattibile rispetto a come invece la immaginerà chi non l'ha mai vissuto; di conseguenza, nutre minor empatia nei confronti dei "poveri".

Tutto ciò dimostra una grande verità: la rilevanza del lavoro all'interno del processo di costruzione biografica. Nelle società attuali, governate dalla logica dell'autodeterminazione, vi è l'idea che siano scelte e azioni a costituire il destino. Tuttavia, è importante ricordare che questo non è lo specchio diretto di un individuo. Questo perché, mentre la terza rivoluzione industriale fa il suo corso, il lavoro gradualmente assume forme sempre più sfumate, liquide e flessibili, segnando una frattura con la rigidità e la linearità che lo definiva solo fino a qualche decennio fa; Da un lato il lavoro scelto dipende in parte dalla persona, dall'altro concorre a definirne l'identità. La scelta occupazionale di una persona è da considerarsi come il risultato dell'intreccio tra la sua idea di successo, la scala valoriale che la guida, la posizione ideologica rispetto ai significati del lavoro, i tratti personali e le circostanze. L'occupazione che risulta da tutti questi fattori può essere soddisfacente o meno per il soggetto che la svolge. Si analizzano ora tutti questi fattori.

Gli obiettivi di carriera, così come i progetti di vita, sono strettamente soggettivi. Questo poiché il concetto di realizzazione individuale è determinato da aspetti estremamente soggettivi, quali credenze, tratti, inclinazioni, esperienze, esigenze, passioni e una scala valoriale che, congiunte, danno origine a determinate aspettative discriminanti.

Degno di nota è il complesso valoriale di una persona, composto da quelli che lo studioso Rokeach nel 1973 ha definito come valori terminali: ad esempio, qualcuno sceglie la sua vita professionale (o l'assenza di questa) dando priorità alla gestione della famiglia, per altri i criteri principali sono flessibilità o libertà di autogestione in tempi, luoghi e modalità di lavoro, per altri ancora la retribuzione, piuttosto che l'attinenza delle mansioni con quanto studiato.

Quanto alle caratteristiche individuali, in questa sede non sarà possibile sviscerare tutte le possibili sfumature di personalità¹. Si vedranno ora a titolo esemplificativo i tratti che

¹ la personalità è definita come "schema di comportamento organizzato, distintivo e relativamente durevole nel tempo, che caratterizza l'adattamento di un individuo all'ambiente. Incrocio tra patrimoni genetico e culturale" (Antoldi, p. 174)

potenzialmente funzionali all' applicazione della filosofia "tutto è possibile". Tra questi, la dominanza di uno stile alto di *locus of control* interno: si tratta di un modello definito da Rotter (1966) secondo cui ogni individuo attribuisce la causa di ciò che gli accade prevalentemente a fattori in suo controllo (*LOC interno*) o a fattori che percepisce indipendenti da lui (*LOC esterno*). Degna di nota è anche l'abitudine a mantenere un *mindset* positivo, nonché la dieta mentale. È da intendersi come il controllo consapevole di tutti i pensieri che sopraggiungono alla mente. Prevede che il soggetto li osservi con attenzione, per poi ignorare quelli che sono incoerenti con i suoi desideri.

Quanto ai significati, il più famoso è quello strumentale, ossia la retribuzione. Il denaro è condizione indispensabile -non sufficiente- per una vita dignitosa e libera. Come visto, può avere un ruolo più o meno prioritario nella scelta di un'occupazione a seconda delle esigenze del soggetto. Ad esempio, quando le entrate economiche mancano o non raggiungono una minima necessaria a coprire il costo della vita, crea disagi e limita le possibilità decisionali, a tal punto che chi si trova in queste situazioni è disposto ad abbassare l'asticella sulla rosa di condizioni che è disposto ad accettare. In altri casi può invece essere indice di prestigio o connesso a prestazioni di carriera che i vertici strategici ritengono opportuno premiare. Come si tratterà nel paragrafo 2.2, tale scelta può avere efficacia solo se attuata con i giusti accorgimenti.

Il significato espressivo rimanda alla costruzione identitaria. Nel caso di dipendenti di Istituti economici (cioè, realtà organizzate, autonome e di carattere duraturo che svolgono attività economica), questo accade nella misura in cui rispettivi identità, valori e necessità della persona e del luogo di lavoro sono compatibili (*matchano*). Anche per coloro che non lo sono, restano rilevanti le attività riproduttive che svolgono. Si tratta, ad esempio, di chi sceglie un impiego o un lavoro dando priorità al suo contenuto, ritenendo che debba essere appassionante, creativo o inerente agli studi svolti e alle qualifiche possedute. Ancora, il criterio determinante può essere quello dell'attuabilità del "*work-life balance*", cioè la compatibilità tra lo stile di vita del lavoratore e le richieste organizzative. In altre parole, si tratta dello spazio che il lavoratore percepisce di avere per perseguire passioni e abitudini che desidera coltivare e perpetuare nella sua vita privata o le possibilità di autogestione della vita lavorativa in tempi, modi e luoghi secondo le sue preferenze. Inoltre, il lavoro riveste chi lo svolge di un determinato tipo di prestigio. Spesso, una professione è proprio un "biglietto da visita", una delle prime domande poste per conoscere

qualcuno. In effetti, il suo potere caratterizzante è molto. Basti pensare all’impatto che, negli anni Settanta, ebbe la femminilizzazione del lavoro sulle masse e sul concetto di donna.

Spesso, il possibilismo introdotto dalla filosofia dell’autodeterminazione si scontra con le concrete opportunità presenti sul “terreno”. Per dirlo in termini Aristotelici, non tutte le potenzialità di realizzazione di un essere umano hanno la stessa probabilità, o lo stesso grado di difficoltà, di divenire atto. A definirle sono le condizioni (sociali, economiche, culturali, relazionali, situazionali, fatali) che circondano l’individuo. Se si prende in considerazione lo stato italiano², repubblica democratica -come in molte altre parti del mondo- si può notare che i cittadini sono considerati tutti uguali di fronte alla legge e hanno a disposizione moltissimi strumenti di crescita, sia personale che professionale, per autodeterminare il loro futuro. Tuttavia, i dati sul mercato del lavoro odierno ne rivelano numerosi aspetti ostici nonostante quanto dichiarato “sulla carta”, nella nazione non è ancora stato stanziato un sistema di *Welfare* sufficiente a garantire le stesse condizioni di partenza per permettere eguali possibilità di realizzazione. Senza condizioni di partenze omogenee, non si può parlare di merito: i risultati di carriera (e non solo) hanno sempre una causalità multidimensionale. Il filosofo di Harvard Michael Sandel nel suo scritto “La tirannia del merito”, sostiene che il costrutto del merito è solo un’“illusione di autosufficienza” e l’unico modo per aggirare la disuguaglianza sociale sia divenire consapevoli di ciò, predisponendo le migliori condizioni per la realizzazione del bene comune.

In conclusione, non sarebbe realistico sostenere che sole volontà, preparazione, tratti o valori siano sempre sufficienti nella scelta del lavoro, così come parlare esclusivamente di autodeterminazione sarebbe fuorviante.

Di seguito si vedrà quali sono gli ostacoli contestuali interni al mdl italiano.

1.4 Le difficoltà occupazionali nel mercato del lavoro italiano

Appurata l’importanza del lavoro, si analizzeranno ora nel dettaglio i principali ostacoli all’esercizio del più potente strumento di autorealizzazione -qualunque sia l’obiettivo desiderato- mediante un’analisi dei dati sul mercato del lavoro. Va considerato che in questa sede non sarà possibile sviscerare con precisione ogni sfaccettatura, ma ci

² Sebbene sia importante ricordare che sono numerose le stesse nazioni con un’analogia situazione economica

si limiterà a fornire una panoramica generale esplicativa in maniera funzionale agli scopi del presente testo. Trattandosi di un panorama multi-sfaccettato, si andrà a esplorare prima le difficoltà che attanagliano la fase di ricerca del lavoro, e successivamente i problemi interni alle aziende, siano esse pubbliche o private.

1.4.1 Cercare lavoro: le sfide dei disoccupati

Le soggettive concezioni di “successo personale” contribuiscono a guidare le scelte di vita di ognuno. Quelle concernenti l’ambito professionale (o economico) attraversano sempre una fase, quella della ricerca. Ogni lavoratore è stato un disoccupato. Si definisce questa categoria come composta da persone con un’età anagrafica compresa tra i 15 e i 74 anni che, nei trenta giorni al riferimento temporale, abbiano effettuato ricerca attiva di lavoro e sono potenzialmente disponibili a lavorare entro le due settimane successive all’intervista. È irrilevante che abbiano il progetto di lavorare entro i successivi tre mesi -in maniera subordinata o autonoma- o che non abbiano ancora terminato la loro ricerca.

I disoccupati sono diminuiti del -1,0%, circa -20mila unità. (figura 1)



FIGURA 1- TASSO DI DISOCCUPAZIONE

Diverso è, parlare di inattivi, che al contrario -per scelta o necessità- compiono una parte o la totalità del loro percorso di vita senza nemmeno cercare un’occupazione (così come la intendeva Mingione); potrebbero essere studenti o occuparsi di mansioni riproduttive, come fanno le casalinghe. Il tasso di disoccupazione si definisce come l’incidenza per-

centuale di disoccupati sulla popolazione attiva. Il numero di componenti di questa categoria a gennaio 2023 era minore (-0,9%, invero -120mila unità) rispetto a quello rilevato a dicembre 2022. (figura 2)

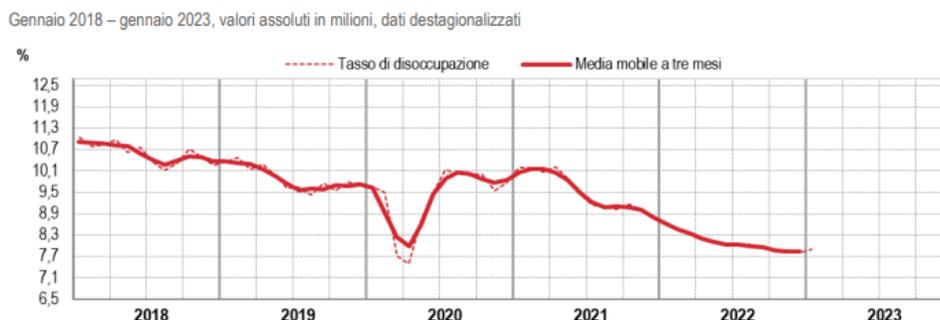


FIGURA 2-INATTIVI 15-64 ANNI

Per comprendere questi fenomeni, va innanzitutto osservato che l'attuale mercato del lavoro è sempre più dinamico e fluido. Questo è imputabile a numerose ragioni.

Per cominciare, è sempre più eterogeneo, con crescente maggioranza di contratti che favoriscono il precariato (lavoro subordinato a tempo determinato, collaborazioni sportive, lavoro intermittente, lavoro irregolare -nero o grigio). Ha origine così la diramazione del mercato del lavoro in primo e secondo settore, laddove il discrimine non è tanto il contenuto delle mansioni, quanto il loro grado di garanzia dei diritti lavorativi (rappresentato dal tipo di regolamentazione o dalla sua assenza). La competizione per entrare nel primo settore è sempre maggiore: richieste degli annunci di lavoro sono in aumento, così come l'offerta di candidati offre numerose persone altamente qualificate. Le persone reagiscono in diverse maniere all'alta competizione: chi si forma in professioni con tassi d'occupazione più alti (come le STEM), c'è chi inizia a svolgere una professione in maniera autonoma (aprendo partita IVA), chi emigra all'estero, chi si dedica alla famiglia, chi continua a formarsi per innalzare la sua offerta (attraverso lauree, corsi, master, periodi all'estero e stage) nella speranza di raggiungere i suoi obiettivi. Tutte scelte di chi appartiene alla categoria denominata "giovani *choosy*", poiché tentano di ogni modo di perseguire i loro desideri (o la loro vocazione), senza accettare ciò che non collima con i loro valori, aspettative, potenzialità e passioni. Ma tutto ciò non è imputabile alla sola volontà, bensì anche alle concrete opportunità economiche. Se continuano ad esistere professioni sottopagate e prive di tutele, è proprio a causa delle importanti necessità economiche. Nella cornice attuale economica italiana, dopo la crisi del 2008 e il caro vita associato a stipendi rimasti

invariati che ha investito il mondo nel 2022, il sostentamento è sempre più difficile per una parte sempre crescente di società. In sintesi, generalmente nel ceto medio-basso, il lavoro è l'asse portante della biografia e la stabilità lavorativa la principale preoccupazione. In quello medio-alto, resta centrale ma, in quanto forma di costruzione identitaria, non rinuncia alla compatibilità di valori.

Parlando di giovani, preoccupante è il dato dei NEET (*Not in Employment, Education or Training*). Sono i giovani che non studiano, non lavorano e non fanno formazione. I NEET Italiani nella fascia d'età 15-34 anni sono complessivamente più di 3 milioni; circa 1,3 milioni sono maschi, i restanti 1,7 femmine. In riferimento alla popolazione nazionale complessiva, il tasso è pari al 25,1% (1 su 4). Il paese si posiziona al terzo posto sul podio della classifica mondiale (*figura 3*)

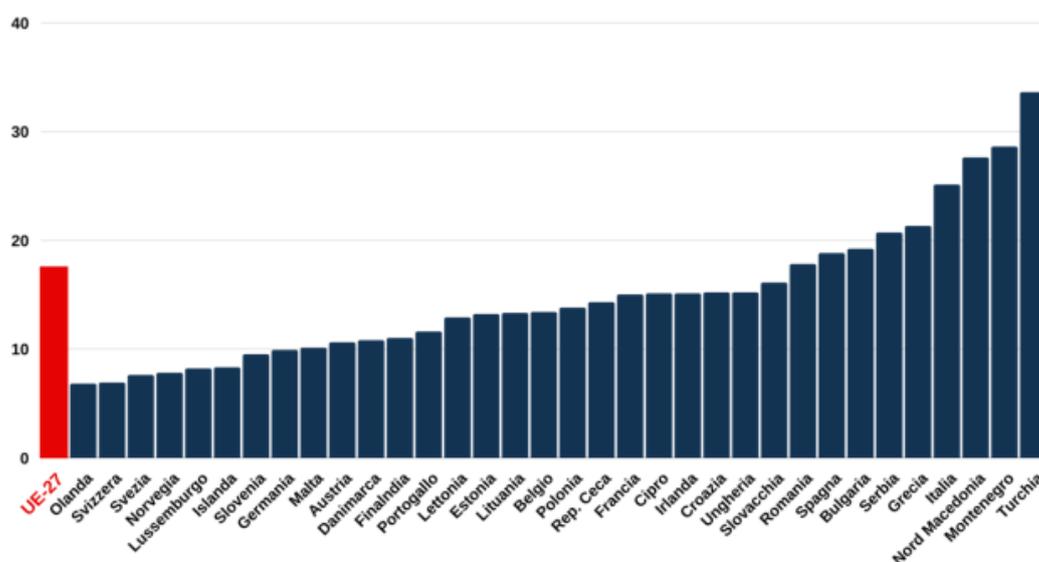


FIGURA 3 - NEET IN EUROPA - DATI 2020 (FONTE: EUROSTAT)

Anche chi ha qualche anno in più non è esente da criticità. Provenendo da un mondo dominato dall'idea (come visto, oggi obsoleta) del "Posto fisso", coloro che per varie ragioni come uscita dal mdl per cause familiari, scelta di non lavorare per molteplici anni, problemi di salute, sono alla ricerca di impiego ma possiedono solo basse qualifiche (che solo qualche decina d'anni fa rappresentavano la porta d'accesso alla libertà di scelta), si trovano ora in difficoltà a collimare con esigentissimi job profile e numerosi,

“*skillatissimi*”, candidati. Il costante avanzamento dell’età pensionistica certo aggrava questo problema.

1.4.2 Avere un lavoro: le sfide degli occupati

Si apre questo paragrafo chiarendo innanzitutto alcuni particolari semantici. E’ bene specificare che con l’espressione “occupati”, ci si riferisce a persone con età pari o superiore ai 15 anni che nella settimana di riferimento abbiano lavorato almeno un’ora (non retribuita se all’interno dell’attività di famiglia, retribuita in tutti i restanti casi); nella categoria dei cassaintegrati, è occupato chi percepisce più del 50% del suo stipendio; coloro che nel periodo di riferimento sono in malattia o in ferie sono occupati se questa condizione non supera i tre mesi di tempo ed è associata a una retribuzione inalterata. Nel caso di lavoratori autonomi, è necessario che la loro attività non si sia interrotta in questo periodo.

Oggi il tasso di occupazione in Italia nel trimestre novembre 2022 – gennaio 2023 è incrementato del 0,5%, pari a 113 mila unità in più rispetto al precedente (agosto-ottobre 2022). Il tasso di occupazione è l’incidenza percentuale degli occupati sulla popolazione totale.

Gli occupati di gennaio 2023 sono 459mila in più rispetto all’anno precedente, senza esclusione di genere o età anagrafica. (figura 4)



numerichia

Gennaio 2018 – gennaio 2023, valori assoluti in milioni, dati destagionalizzati

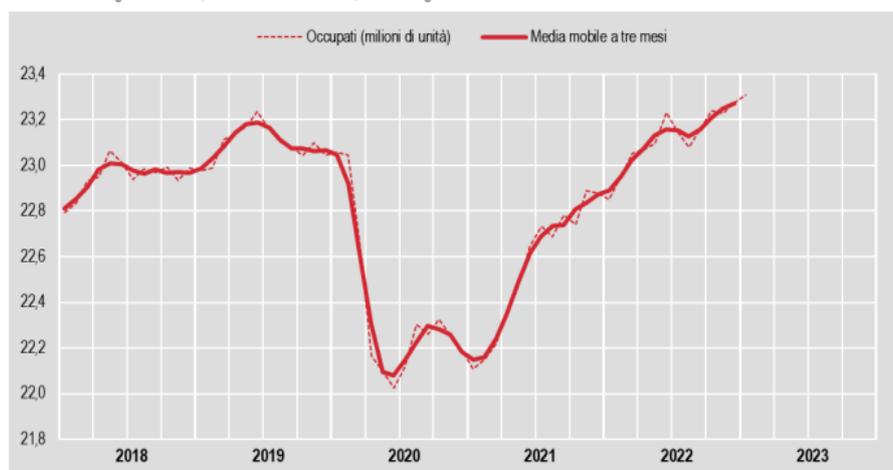
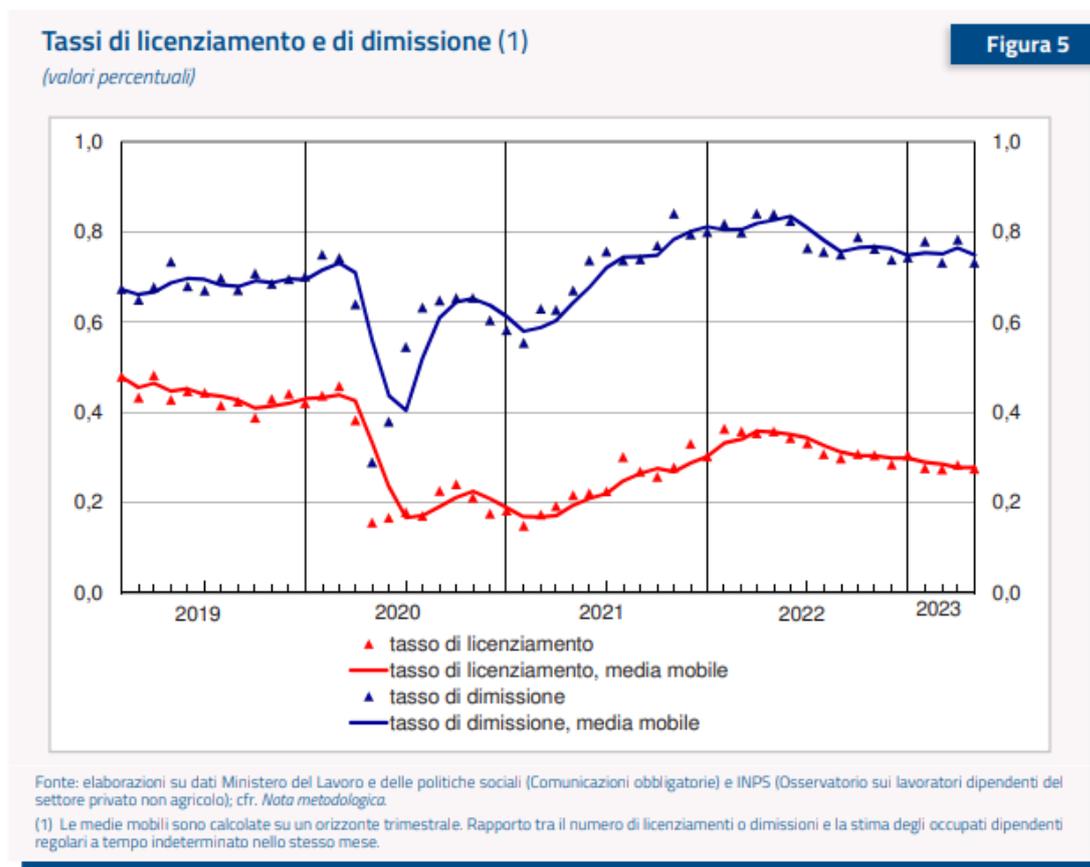


FIGURA 4 - FONTE: ISTAT

Ciononostante, il mercato del lavoro non è privo di difficoltà. Lo rivelano i dati sul *turnover* (figura 5). Si tratta del tasso di ricambio del personale, cioè il flusso di persone in entrata (assunte) e in uscita (dimesse o licenziate) da un'azienda; appare evidente la sua possibile influenza sui dati occupazionali.

Sul piano teorico, potrebbe apparire un fenomeno positivo quanto naturale; d'altronde, è fisiologico che, raggiunta una certa età, i lavoratori lasciano il loro posto ai giovani.

Con riferimento al contesto attuale, tuttavia, quanto rappresentato dal grafico sottostante è espressione di numerose problematiche interne ai settori occupazionali.



Tra le cause cui è imputabile lo sfruttamento, vale a dire la sproporzione tra oneri in capo al lavoratore e salario corrispostogli. Può riguardare anche l'avanzamento di contratti irregolari o che non garantiscono certezze e/o abbastanza diritti. Altro aspetto saliente è il mobbing. Dall'inglese "To mob" (aggreddire), il *Mobbing* è un atto consapevole di violenza. Attuato in ambito lavorativo, in maniera spontanea o pianificata, spinge il soggetto

mobbizzato alla disperazione e talvolta al suicidio (specie nelle società a più elevata elaborazione amministrativa e tecnocratica). Nella maggioranza dei casi, quando questo avviene le vittime non si sentono nemmeno valorizzate dal mercato del lavoro.

Ad accomunare ogni attore di *turnover* è lo scarso livello di *engagement*, che può tradursi in alienazione così come anche in mansioni e ritmi di lavoro che rendono impossibile o insufficiente l'equilibrio vita-lavoro (*work-life balance*). Ancora, può accadere che un professionista non senta riconosciuti i suoi sforzi (sia a livello umano che economico).

La “*Lost generation*”, così come Mario Draghi definisce la generazione dei giovani nel 2016, è protagonista di una specifica forma di turnover, la “*Great resignation*”.

Il termine è sorto in America nel 2021 e successivamente importato in UE. Secondo un'indagine riportata dagli autori e riconducibile al U.S. Bureau of Labor Statistics, tra la primavera e l'autunno di quell'anno tale pensiero sarebbe sorto in oltre 24 milioni di dipendenti Americani. Si tratta di un primato assoluto (Santoro, 2023).

Coerentemente, il numero di lavoratrici e lavoratori che abbandonano le organizzazioni datoriali non è indifferente e neanche contratti a tempo determinato vi fanno da deterrente. Significa che cultura aziendale, riconoscenza del merito e tutela della sicurezza (*safety e security*), sono 10,4 volte più rilevanti dello stipendio.

È pertanto fondamentale tenere in considerazione la rilevanza del *sensemaking*. Tale espressione fa riferimento ai significati con cui un soggetto investe la sua occupazione, qualora si sentisse rappresentato da e compatibile con l'organizzazione di riferimento.

Conclusioni

Si è visto, attraverso una breve ricognizione storica, quali siano i diversi paradigmi assunti dal lavoro fino ad arrivare alla società attuale, in cui è centrale sotto ogni aspetto, dall'ambito giuridico alla sfera individuale della vita di una persona. Le scelte occupazionali non rispecchiano mai in maniera automatica la personalità dei loro fautori, bensì sono il risultato di una complessa rete multifattoriale composta da obiettivi personali, valori, tratti, significati lavorativi e condizioni esterne. Il mercato del lavoro contemporaneo italiano è attanagliato da numerose difficoltà economiche in antitesi con la richiesta di qualifiche sempre più alte e da realtà lavorative con pessime condizioni per i loro impiegati, ragioni per cui le circostanze, spesso, sono in conflitto con tutti agli aspetti precedenti e le conseguenze non sono positive.

CAPITOLO 2 – IL COSTRUTTO DEL JOB CRAFTING

In relazione al panorama occupazionale sopra descritto, un costrutto di recente diffusione ha tutto il potenziale di proporsi come adeguata ed efficace soluzione. Si tratta del *Job crafting*, laddove un lavoratore personalizza la sua mansione per adeguarla a suoi tratti, aspettative, necessità e obiettivi.

2.1 I benefici

Nell'ottica di valutare se è quanto il processo di "manipolazione" del lavoro affinché *fitti* al meglio con chi lo svolge possa dare dei validi *outcome* rispetto alle esigenze attuali del mercato del lavoro, la letteratura ha analizzato i benefici della personalizzazione del lavoro. Si vedranno ora nel dettaglio, così da comprendere meglio se e come attraverso il *job crafting* sia possibile risolvere i problemi sopra descritti.

Quanto alla fase di ricerca del lavoro (si vedano le difficoltà che la attanagliano nel paragrafo 1.4.1), è stato rilevato che chi pratica *job crafting* la teme di meno. Le ragioni sono duplici. Anzitutto, aiuta a sviluppare esperienza adattiva, utile a gestire nuove attività e situazioni problematiche (Ford & Schmidt, 2000). Si tratta di una buona risposta alle richieste dell'attuale mercato del lavoro. Ecco necessita di lavoratori e organizzazioni che siano sempre più adattabili e flessibili con sufficienti conoscenze e competenze (Aberg, 2001; Fugate, Kinichi & Ashforth, 2004). Questo, un po' a causa della "terza rivoluzione industriale" in costante sviluppo, un po' per la definizione stessa di impresa: "L'impresa costituisce un sistema di tipo aperto, dinamico e complesso, ma anche unitario". (Antoldi, pp. 4-5). Aperto perché importa input, li trasforma ed esporta *output* (Emery, 1971; Katz & Kahn, 1966; Airoidi, Brunetti & Coda, 2005). Dinamico in quanto modifica costantemente il suo assetto per raggiungere un equilibrio con l'ambiente esterno in divenire. Processo definito processo omeostatico dell'impresa (Rullani, 1989). Inoltre, l'applicazione della *job customization* restituisce maggior *self-confidence*; chi personalizza il proprio lavoro ha più fiducia nelle proprie capacità e si sente occupabile. L'*High self-employability perception* viene operazionalizzata in cinque macroaree (Van der Heijde e Van der Heijden, 2006):

- Esperienza occupazionale, necessaria per buone performance nei vari compiti e nell'adempimento di responsabilità.
- Anticipazione e ottimizzazione, ovvero la preparazione e l'adattamento a futuri

cambiamenti in modo personale e creativo, così da ottenere i migliori risultati.

- Flessibilità personale, che è la capacità di adattarsi con facilità a ogni tipo di cambiamento, nel mercato del lavoro interno ed esterno, che non riguardi strettamente il proprio ambito di specializzazione (*expertise*).
- Senso d'appartenenza all'organizzazione, ossia partecipazione e performance in differenti gruppi di lavoro che implicino la condivisione di responsabilità, esperienze, sentimenti, obiettivi, fallimenti e successi.
- Bilanciamento (o compromesso) tra interessi opposti tra diversi lavoratori o tra sfere di vita (di carriera e privata) di una persona.

Particolarmente importante è osservare come questo sia vero anche riguardo una specifica tipologia di lavoratori, quelli appartenenti alle categorie protette. Sono disciplinate dalla legge n.68 del 1999 e composte da tutti coloro che sono affetti da una o più forme di disabilità. Essi, durante il processo di ricerca, spesso subiscono maggior competizione, dal momento in cui eventuali candidati concorrenti non-disabili potrebbero possedere più esperienza e *skills*. Riprendendo il principio della divisione del lavoro, è interessante notare come questo possa risolvere suddetta difficoltà (Dileo, 2012).

Per facilitarli nel trovare lavoro, oltre al rispetto delle politiche introdotte a tal proposito³, un importante intervento può essere quello di rendere più flessibili determinati *job profile*. La filosofia alla base è quella della valorizzazione delle capacità, costruito promosso anche da alcuni teorici dell'educazione degli adulti, tra cui Anna Maria Mariani. D'altronde, ogni individuo è maggiormente predisposto a determinate attività rispetto che ad altre. Inoltre, offrire più spazio alla personalizzazione di alcuni ruoli lavorativi può ampliare le opportunità impiegate di coloro che, di per sé, hanno meno possibilità di scelta.

Una volta ottenuto l'impiego, generalmente i disabili non sono esenti rischi che l'esperienza lavorativa possa rivelarsi negativa, intrisa di discriminazioni e trattamenti di disparità. Anche in questo il *job crafting* “tende una mano”. È stato dimostrato dallo studio pilota “*Today I felt like my work meant something*”(Sundar & Brucker, 2021).

Si tratta di un intervento basato sul coaching rivolto a persone con limitazioni lavorative e disabilità. Nel 2019, gli studenti di terapia occupazionale dell'”University of Hampshire”, dopo aver facilitato l'esercizio di *job crafting* nei soggetti, li hanno intervistati per

³ Come l'Art 38.co.3 e la legge 104. In particolare, il Dl.gs 68 dell'art.3 disciplina la quota numerica di soggetti diversamente abili che un datore di lavoro è tenuto ad assumere.

osservarne gli *outcome* legati al lavoro. I dati qualitativi sono stati poi trascritti, codificati e sintetizzati, mentre quelli quantitativi precedenti e successivi all'intervento, analizzati mediante la statistica descrittiva e i test "Wilcoxon signed-rank". Ne è derivata la conclusione che il *job crafting* ha il potenziale di essere usato come strategia olistica di terapia occupazionale per incrementare l'autoefficacia negli occupati con disabilità e limitazioni occupazionali. (Sundar & Brucker, 2021). È importante ricordare il limite del principio di divisione del lavoro (ritenuto alienante, come discusso nel paragrafo 2.2); a tal proposito, l'accorgimento necessario è quello di non finire per relegarli all'interno di mansioni sottopagate e/o alienanti, discriminazione, emarginazione.

Con riguardo alle condizioni occupazionali, è stata rilevata una correlazione positiva tra l'attuazione di *job crafting* e l'aumento di coinvolgimento ed entusiasmo lavorativi (*engagement*). Si definisce questo costrutto come un positivo stato mentale caratterizzato da alta energia, dedizione ed essere assorti durante il lavoro (Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova, & De Witte, 2019). Quando questo è presente, si ha una condizione di soddisfazione occupazionale. La metanalisi condotta da Tims, Bakker & Derks nel 2015 ha dimostrato che il miglioramento della *performance* lavorativa ne è una diretta conseguenza. Ne deriva la fidelizzazione del dipendente, il che spiega perché il costrutto del *job crafting* è negativamente correlato al fenomeno del *turnover* (Dominguez, Stassen, Grave, Sanabria, Alfonso & Dolmans, 2018; Esteves & Lopes, 2017; Lichtenthaler & Fischbach, 2016). A riprova di quest'ultima tesi, lo studio cross sezionale condotto in Romania "Job Crafting and Intent to Leave: The Mediating Role of Meaningful Work and Engagement" (Oprea, Paduraru & Iliescu, 2020).

Circa il tema del *burnout*, è stata verificata una correlazione tra l'impiego di *job customization* e la sua diminuzione (Martínez-Díaz, Díaz-Fúnez, Salvador-Ferrer, Hernández-Sánchez, Sanchez-García & Mañas-Rodríguez, 2023). Lo studio specifica che, precisamente, è solo una determinata tipologia di attuazione del costrutto a generare questo risultato. Il *job crafting* focalizzato sulla promozione (*promotion-focused*) ha un ruolo di variabile mediatrice tra i costrutti di *burnout* e autoefficacia o *performance*. Al contrario, con la tipologia di *job crafting* preventivo (*prevention-focused job crafting*), questo non accade.

2.2 La storia

Si sono presentati gli aspetti benefici del *job crafting*. Si vedrà ora genesi ed evoluzione del concetto. Il tema oggi è molto dibattuto ed esplorato dalla letteratura in materia di lavoro e organizzazione in quanto rappresenta un'efficace risposta alle criticità del complesso mercato del lavoro attuale. Prima di addentrarsi nelle concettualizzazioni contemporanee, è utile conoscerne lo sviluppo antecedente. Come spesso accade nella storia, non si tratta in realtà di un concetto nuovo, bensì è la graduale evoluzione del "Job design", un costrutto che affonda le sue radici alla fine del Settecento, in concomitanza con la prima rivoluzione industriale, anche se il suo boom ufficiale si verifica solo nella seconda, a fine Ottocento.

La nascita delle grandi fabbriche aveva dato luogo ad una nuova forma di lavoro, e di conseguenza per la prima volta era sorta l'esigenza di organizzare nel modo più efficiente⁴ possibile il processo produttivo. Da qui, il "Job design", ossia "la definizione delle attività in capo ai lavoratori, strutturate e schedate affinché possano performare al meglio" (Morgeson and Humphrey 2008; Parker and Ohly, 2008). In particolare, il criterio adottato per la definizione delle mansioni è stato la semplicità: si è puntato a renderle quanto più possibile elementari attraverso la parcellizzazione del processo produttivo. L'idea di fondo era quella per cui, all'interno di un istituto economico, tale scopo potesse essere raggiunto attraverso un lavoro di squadra che prevedesse la scissione del processo produttivo in numerosi compiti quanto più elementari possibile, così da non richiedere nessuna conoscenza, competenza o abilità che sia innata o implichi un grande dispendio di tempo ed energie per essere acquisita. Per questo la prima modalità di attuazione del "*Job design*" della storia prende il nome di "*Job simplification*" (semplificazione del lavoro). Ripercorriamo ora i più celebri modelli organizzativi sulla scia di questo concetto.

La prima intuizione in tal senso è rintracciabile all'interno dell'opera "L'economia delle nazioni" (Titolo completo: "Indagine sulla natura e le cause della ricchezza delle nazioni" – "An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations"), scritta nel 1776 da Adam Smith (il padre dell'economia moderna). L'autore fa riferimento alla divisione

⁴ Dal vocabolario Treccani "Nel linguaggio economico, l'efficienza è la situazione di massima capacità produttiva, e cioè di costi minori possibili, in un complesso industriale, in un'attività commerciale, ecc...."

tecnica del lavoro, ovvero all' integrazione di mansioni sempre più specializzate all' interno di organizzazioni complesse della produzione. A titolo esemplificativo, menziona il caso di una fabbrica di spilli in cui la tradizionale attività di produzione di tale oggetto è scissa in diciotto passaggi, affidati a diciotto operai differenti. Egli ha scritto:

«Un operaio non addestrato a questo compito che la divisione del lavoro ha reso un mestiere distinto, e non abituato a usare le macchine che vi s'impiegano, all'invenzione delle quali è probabile abbia dato spunto la stessa divisione del lavoro, applicandosi al massimo difficilmente riuscirà a fare uno spillo al giorno e certo non arriverà a farne venti. Ma, dato il modo in cui viene svolto oggi questo compito, non solo tale lavoro nel suo complesso è divenuto un mestiere particolare, ma è diviso in un certo numero di specialità, la maggior parte delle quali sono anch'esse mestieri particolari. Un uomo trafila il metallo, un altro raddrizza il filo, un terzo lo taglia, un quarto gli fa la punta, un quinto lo schiaccia all'estremità dove deve inserirsi la capocchia; fare la capocchia richiede due o tre operazioni distinte; inserirla è un'attività distinta, pulire gli spilli è

un'altra, e persino il metterli nella carta è un'altra occupazione a sé stante; sicché l'importante attività di fabbricare uno spillo viene divisa, in tal modo, in circa diciotto distinte operazioni [...]. Io ho visto una piccola manifattura di questo tipo dov'erano impiegati soltanto dieci uomini [...]. Quelle dieci persone [...] riuscivano a fabbricare, fra tutti, più di quarantottomila spilli al giorno» (A. Smith, *Ricchezza delle nazioni*, pp. 66-67)

Anche il matematico e filosofo britannico Charles Babbage, nonché colui che pose le basi per l'invenzione del primo computer programmabile, è stato della stessa idea. Attorno al 1835 il professore notò che molto spesso lavoratori altamente preparati si trovavano a non sfruttare totalmente le loro capacità (per cui erano anche ben retribuiti) e si verificava pertanto uno spreco di risorse, sia in termini di potenziale che di denaro.

Egli individuò la necessità di “disegnare” specifici ruoli che, richiedendo bassa qualificazione, permettessero bassi costi di manodopera.

Un'altra teoria degna di nota risale agli inizi del 900 è quella dell'Organizzazione scientifica del lavoro (*scientific management*), merito dell'ingegnere Frederik Winslow Taylor (1856-1915). Durante una prima esperienza lavorativa in acciaieria, era giunto alla conclusione che l'ampia discrezionalità sulle modalità lavorative concessa dai manager ai loro operai rivelasse una resistenza strutturale. Come lui stesso dichiara: “...*Quella lentezza sistematica riscontrabile in tutti i sistemi organizzativi rappresenta il modo in cui i*

lavoratori curano i propri interessi". Per contrastare questa criticità aveva studiato la "one best way", ossia l'unica via per raggiungere il miglior livello di efficienza possibile. Va menzionato, infine, il Fordismo, in particolare il modello produttivo denominato "Modello T". Nasce contemporaneamente al Taylorismo con Henry Ford, un fondatore della società produttrice di automobili "Motor Company", che, come Taylor, riscontrò un'importante resistenza nei suoi dipendenti. Il problema dell'azienda era l'altissimo tasso di turnover, pari al 416% a causa di ritmi e orari di lavoro imposti eccessivamente totalizzanti. Caratteristica del fordismo è l'introduzione di una forma di controllo burocratico all'interno della catena di montaggio. Parliamo di una forma di controllo indiretto, laddove il manager predispone agli operai delle risorse positive (gratificazioni, momenti conviviali, un clima che riproduca il calore della famiglia, premi) con l'aspettativa di generare in loro consensi e auto-disciplina. Ford però non ottiene l'effetto sperato, dato che i suoi dipendenti proseguono sabotando i materiali di lavoro e avanzando alti livelli di assenteismo. Alla luce delle esperienze successive a questo periodo storico, è evidente che Ford sbagliasse nella selezione dei contenuti del premio, scegliendo elementi che avrebbe invece dovuto garantire imprescindibilmente a tutti e inserire all'interno dei fondamenti valoriali aziendali. Di pro, però, è importante menzionare che Ford introdusse anche alcune novità volte a favorire il benessere dei dipendenti –tanto che ne traiamo beneficio tutt'ora- quali la catena di montaggio meccanica e il *fine settimana*. La prima idea è funzionale alla diminuzione dello sforzo fisico degli operai ed è ispirata ad alcune macellerie dell'epoca, che si servivano di rotaie in cui far scorrere uncini a cui erano appesi pesanti parti di bestiame. La seconda prevede la chiusura della fabbrica nei due giorni del fine settimana (sabato e domenica)⁵.

Tuttavia, i modelli basati sulla "*Job simplification*" furono sempre più criticati in quanto ritenuti responsabili di un effetto collaterale deleterio: l'alienazione. Tra le critiche più importanti, quella di Carl Marx e del produttore cinematografico Charlie Chaplin attraverso il film "*Modern Times*" ("Tempi moderni") del 1936. In particolare, il sociologo definiva l'alienazione come "la separazione del lavoratore dall'oggetto che sta producendo". Tornando alla definizione di "occupazione" proposta da Mingione (2010), il lavoro dell'operaio ha esclusivo valore di scambio. Marx, nel processo di produzione di un

⁵ Questi due giorni coincidono con i festivi per, rispettivamente, le religioni dell'Ebraismo e del Cristianesimo.

oggetto che non ha valore d'uso per sé, individua un duplice fenomeno: la soppressione dell'unicità e delle potenzialità espressive della persona, e lo sfruttamento della forza lavoro vista dalla categoria del proletariato come mero strumento di arricchimento.

Il produttore cinematografico, analogamente, rappresentava un protagonista pervaso da "apatia cerebrale, perdita della libertà, che ne determinava anche la dissoluzione della sua anima". L'errore principale della filosofia della semplificazione del lavoro è quello di concepire il lavoro come una questione di mera esecuzione. Lo stesso Ford diceva ai suoi operai "voi non siete pagati per pensare ma per lavorare, eseguire".

Alla luce di tale consapevolezza, si abbandona l'idea che la chiave del successo aziendale sia la semplicità dei compiti assegnati a ciascun lavoratore in favore dell'assunto per cui sia la motivazione e rendere consistente e di successo l'operato svolto. Da questo momento si diffonde la consapevolezza che il criterio da seguire nella definizione delle mansioni affinché l'azienda ottenga successo produttivo, non sia più la semplicità dei compiti, quanto la loro capacità di accendere la motivazione nel lavoratore.

Il nuovo paradigma -che sostituisce quello di job simplification- prende il nome di "*Job enlargement*" (o *job enrichment*). Conseguentemente vengono condotti una serie di studi sulla motivazione al lavoro che condurranno diversi psicologi specializzati nell'emergente disciplina della psicologia del lavoro e delle organizzazioni, a studiare modalità di job design vincenti. La prima teoria inscritta in questa corrente ideologica viene avanzata nel 1966 da Frederik Herzberg, uno dei padri della psicologia del lavoro e viene denominata "*Motivation-Hygiene theory*" (o "Teoria Bifattoriale") (Costa & Gianecchini, pp. 70-71). Lo studioso suddivide i fattori motivanti in due macrocategorie, a seconda della loro correlazione con la performance lavorativa; i fattori igienici, ossia le condizioni contestuali del lavoro, la cui presenza è neutrale ma la cui assenza impatta negativamente sull'obiettivo indagato, e i fattori motivanti, ossia caratteristiche del lavoro coerenti con valori e aspirazioni personali dei lavoratori, la cui presenza è legata ad *outcome* positivi in termini di successo lavorativo. Il suggerimento pratico rivolto a chiunque sia responsabile di un'organizzazione è pertanto quello di curare scrupolosamente l'ambiente (sia in termini di luogo fisico che di cultura organizzativa) e far il possibile affinché i dipendenti possano aver la percezione di poter, impegnandosi, realizzarsi; questo significa dar loro un lavoro che percepiscano come significativo, stimolante e appagante. Avanzare dei riconoscimenti (che siano espressi sotto forma di gratificazione interpersonale o di premio,

purché questo non riguardi la migioria delle condizioni igieniche che, come visto, dovrebbero essere ottime a prescindere). Assegnare responsabilità, disporre opportunità di crescita e avanzamento di carriera. Il modello proposto però non è privo di difetti. Innanzitutto, è eccessivamente vago e incompleto dal punto di vista delle sue applicazioni pratiche né tantomeno delle modalità con cui valutarne l'efficacia. Inoltre, l'impatto dei due fattori non era mai equamente suddiviso in percentuali pari 50) e, data l'estrema soggettività del fenomeno, era difficile da prevedere.

Nel 1976, il professore di psicologia sociale e delle organizzazioni Richard Hackman e l'economista Greg Oldham, si sono occupati di colmare tali lacune attraverso l'istituzione della "*Job Characteristics Theory*" (GCT), che forniva una dettagliata analisi di quali fossero gli aspetti del lavoro impattanti sulla motivazione. Si tratta di: il grado di diversificazione di attività svolte e relative competenze implicate (*skill variety*), l'ampiezza di attività che il ruolo può seguire, così da avere una visione d'insieme del processo (*task identity*), la consapevolezza della rilevanza che il proprio operato riveste a livello umano, che sta a intendere il suo impatto su altri individui o sulla società in senso lato- (*task significance*), la libertà di auto-gestione del proprio operato in termini di tempistiche, modalità e obiettivi (*autonomy*) e infine il grado di feedback che l'esecuzione fornisce al lavoratore sulla qualità della sua prestazione (job-based feedback). Per di più, gli autori di questo modello forniscono anche uno strumento di misurazione dell'impatto che ognuno di questi aspetti riveste per ogni individuo, presentando una soluzione al problema emerso nel caso di Herzberg. Si tratta dell'indicatore denominato "*Growth Need Strength*" (GNS) e si basa sull'importanza che il lavoro ricopre nella scala valoriale dell'individuo, sull'intensità (o meno) del suo desiderio di realizzarsi nella sfera lavorativa.

Allo stesso modo, nel 1967 Locke, con la "*Goal setting theory*", (Locke e Latham, 2013), sosteneva che gli obiettivi, se gestiti adeguatamente, potessero essere un'ottima fonte di motivazione. Lo psicologo nota che la provenienza degli obiettivi ha un impatto sulla loro forza motivazionale: se provengono dal soggetto stesso, sono più potenti. Tuttavia, non tutti gli individui hanno pari capacità di autodeterminazione e disciplina, ragion per cui è bene comunque disporre delle linee guida. La puntualizzazione avanzata da Locke sulla provenienza degli obiettivi introduce un punto di svolta all'interno della storia del *job crafting*. Si apre una frattura con le due modalità di attuazione del Job design attuate in

precedenza (*job simplification* e *job enlargement*), accomunate dal medesimo approccio di tipo *top down*. Coerentemente alla forma mentis vigente all'epoca, tradizionalmente erano i vertici dell'azienda (*manager*) a definire in modo formale attività e cambiamenti riguardanti i lavoratori (Jones & Harter, 2005). In tutti i modelli sopra descritti -ad esempio il Taylorismo e la teoria delle caratteristiche del lavoro (Lee and Lee, 2018) - si partiva dal presupposto che per ogni organizzazione esistesse una soluzione univoca in chiave "One size fits all", ma quando si ha a che fare con una realtà complessa come quella di gruppi di individui è importante considerare le molteplici soggettività. Ne deriva che un approccio universale non condurrebbe ai risultati desiderati (Oldam & Fried, 2016).

La vera svolta, ha luogo nel 1978, quando Kulik e Hackman, (Kulik, Oldham & Hackman, 1987), riprendendo quanto anticipato da Locke, sostituiscono ufficialmente il classico approccio *top down* con uno di tipo *bottom up*. Sostengono che, quando sono gli individui a ridisegnare attivamente il proprio ruolo (*active job redesign*), creano un ambiente lavorativo adatto alle loro skills, abilità e preferenze; accade così le personalità individuali (comprese le loro rispettive necessità), *matchano* bene con i bisogni organizzativi (Hackman, 1980. Wresniewski e Dutton, 2001). Si tratta di un cambiamento del lavoro attivo, individualizzato e proattivo (Rudolf, Katz, Lavigne & Zacher, 2017; Tims and Bakker, 2010). La nuova consapevolezza ricalca la stessa che ha guidato l'avvento del *Job enlargement*, con l'aggiunta di una rinnovata considerazione sulle modalità di miglioramento della compatibilità tra le caratteristiche dell'individuo e del lavoro che svolge. Migliore sarà il *fitting*⁶, migliori le performance lavorative, da un punto di vista individuale (Bakker, Tims e Derks, 2012), collettivo (Tims, Bakker, Derks e van Rhenen, 2013) ed organizzativo. Fino all'ultima decade del Novecento, nessuno aveva mai riflettuto sulla differenza tra lavoro tecnico e lavoro effettivo; Darrah nel 1992 arrivò a chiamare il lavoro "Scatola nera" proprio perché nessuno conosceva a fondo le dinamiche comportamentali dei lavoratori.

Il termine "Job crafting" viene utilizzato per la prima volta da Amy Wresniewski

⁶ Dal verbo anglofono *fitting*, sta a indicare qualcosa "che si adatta, diventa appropriato, corretto" (Oxford English Dictionary, OED).

e Jane Dutton nel 2001, definito come “Il comportamento o i cambiamenti cognitivi relativi a compiti, attuati dagli individui al limite di cognizioni, attività e relazioni lavorative, per migliorare significato e coerenza con la propria identità sul lavoro.”

Questa necessità si deve anche alla dinamicità dell’organizzazione (Kim and Geehr, 2018).

2.3 Concettualizzazioni e definizioni

Il *Job crafting* consiste in una serie di comportamenti spontanei finalizzati a *customizzare* (ovvero personalizzare) mansioni, cognizioni e relazioni così da migliorare l’esperienza e il significato lavorativi. È importante specificare che, trattandosi di un costrutto di natura comportamentale, ai fini della sua efficacia non è sufficiente il solo cambio di percezione, questo deve essere tradotto in azioni comportamentali concrete (Costantini, 2022). Diversi studiosi si sono occupati di fornirne una definizione. Per riassumere, si può postulare che si tratti di “una forma specifica di atteggiamento proattivo nel lavoro in cui i soggetti cambiano attivamente le caratteristiche del loro impiego” (Rudolf et al., 2017; Tims and Bakker, 2010; Wrzesniewski and Dutton, 2001). In letteratura, due sono i filoni teorici principali.

In ordine cronologico, il primo è il “Job Identity Model” (2001).

Si tratta del modello postulato dai padri fondatori del costrutto, Wrzesniewski e Dutton. Gli studiosi Bruning e Campion, nel 2018, e Zhang e Parker, nel 2019, vi hanno applicato due possibili orientamenti d’azione. Il primo approccio è detto positivo e consiste in un atteggiamento volto a migliorare il lavoro e valorizzarne gli aspetti più buoni; viene attuato con maggiore frequenza (Rudolph et al, 2017). Il secondo, invece, concerne un comportamento volto ad allontanarsi dagli elementi negativi (ad esempio probabili ostilità in colleghi/superiori).

Nel 2007, Bakker e Demerouti hanno dato origine al “Job demand-resources model” (*JD-R model*). Si tratta di un’“Iniziativa di cambiamento attuata dai lavoratori per bilanciare domande e risorse lavorative in base alle loro preferenze e abilità” (Tims e Bakker, 2010). *L’outcome* può essere maggiore compatibilità tra contenuto del lavoro e aspettative dei salariati, il riempimento di eventuali *gap*. In altre parole, “è un atteggiamento positivo attuato dai lavoratori per affrontare sfide e cogliere opportunità comporate dal loro lavoro” (Berg, Grant & Johnson, 2010). Tuttavia, le concettualizzazioni non

terminano qui. Xiaoyun & Cheng nel 2014, aggiungono un chiarimento su quali siano i risultati a cui conduce: “E’ il processo con cui i lavoratori ottengono identità e ruolo ricostruendo con l’obiettivo principale di ottenere più alti, attribuzione di significato, soddisfazione e coinvolgimento (*engagement*)”. Nel 2016 Niessen, Weseler & Kostova lo reinterpretano come “Cambiamento attivo di limiti sociali e ruoli”. Leana, Appelbaum & Shevchuk (2009) propongono che i lavoratori possano ridisegnare le mansioni in modo da favorire collaborazione e condivisione.

Nel 2017, Tian Qitao e Guan Haoguang giungono a una definizione completa del *job crafting*, combinando anche i postulati *mainstream* dei pionieri (Tims & Bakker, Wrzesniewski & Dutton). “Il comportamento attivo dei lavoratori, guidato dai bisogni, interessi, e caratteristiche (conoscenze, abilità e peculiarità) personali, mira ad aggiustare le loro cognizioni, compiti e relazioni, bilanciando domande e risorse lavorative, per combinare caratteristiche personali, ambientali e lavorative”.

Nonostante l’uso di parole diverse, emergono alcuni elementi comuni, nonché le parole chiave del “Job crafting”. Innanzitutto, il suo motore è l’intenzionalità di vivere un cambiamento (tradotta in proattività o intraprendenza). Concerne la messa in atto di azioni che possono essere causate da fiducia come da disperazione, possono dipendere da un piano come anche da necessità personali, entusiasmo e autonomia. È sempre finalizzato allo sviluppo di maggiori autonomia, entusiasmo e/o soddisfazione (di conseguenza, benessere organizzativo).

2.4 Tipologie e relativi ambiti di attuazione

Ai fini di applicazioni pratiche, è necessario approfondirne le modalità e gli ambiti di attuazione. In letteratura tante sono le proposte, tutte riferite ai due modelli teorici principali. Entrambi prevedono che la personalizzazione del lavoro possa essere attuata mediante due paradigmi tanto opposti quanto simili nelle finalità: la strategica decisione di incrementare il positivo o ridurre il negativo. Il primo è attuato con maggiore frequenza. Quanto al secondo, invece, dipende dalla complessità del lavoro solo quando il soggetto ha terminato le energie (Yi Bai, Tian & Liu, 2021). In realtà, queste metodologie non raggiungono il risultato sperato con la stessa efficacia. È stato dimostrato (Costantini, 2022) che lo sforzo da parte dei lavoratori di evidenziare la centralità delle risorse lavorative, influenza il coinvolgimento sul lavoro. Così, un atteggiamento di valorizzazione e

aggiunta di aspetti positivi, risulta maggiormente correlato a proattività ed *engagement* rispetto a un'atteggiamento evitante ostacoli e domande lavorative. SI vedranno ora nello specifico le diverse concettualizzazioni suddivise per modello teorico di riferimento, seguendo il criterio dell'ordine cronologico.

2.4.1 Applicazioni pratiche del “Job Identity Model”

I fautori del “Job Identity Model” hanno individuato tre campi d'intervento su due livelli: individuale e cooperativo (Leana et al, 2009). È il singolo a scegliere se ed eventualmente con quali modalità personalizzare il lavoro in una o più aree in base a contesto e circostanze individuali, in quanto elementi che determinano l'importanza delle caratteristiche lavorative per il benessere (Jones, Haslam & Haslam, 2017).

Quanto alle tre macroaree, si tratta di *Cognitive Crafting*, e *Task Crafting*, riguardanti il singolo soggetto che li attua, e il *Relational Crafting*, che concerne il piano collettivo.

- Il primo è relativo alle cognizioni umane. Consiste nel cambio di attitudine o cognizione del lavoro e alla scelta di considerarlo nel suo insieme o nelle singole attività che lo compongono. Le cognizioni possono venir espanse (*expanding cognition*), focalizzate (*focusing cognition*) o connesse (*connecting cognitions*) (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2013).

- Si ha poi il *Relational Crafting*, ossia la rete sociale composta dai rapporti interpersonali della sfera professionale. Può riguardare il cambiamento dello scopo della cerchia sociale, frequenza o qualità di comunicazione e relazione interpersonale.

Le relazioni possono essere costruite (*building relationships*), ricostruite (*rebuilding relationships*) o adattate (*adapting relationships*) (Berg et al. 2013). Si tratta di un processo dinamico, se si considera che le reti sociali possono modificarsi costantemente.

- Infine, vi è il *Task Crafting*. È la modifica dei compiti caratterizzanti un ruolo professionale in quantità (o numeri), forme (o modalità) e scopi. Questo perché, sebbene le Imprese siano solite definire nei dettagli il *job profile* in fase di selezione e reclutamento di nuovo personale -come visto parlando di definizioni dei ruoli *top down* e *bottom up*- quando il lavoratore “ci mette del suo” gli effetti giovano a tutti. Può essere attuato aggiungendo (*adding tasks*), enfatizzando (*emphasizing tasks*) o reimpostando (*resetting tasks*) le attività che compongono il profilo professionale (Berg et al. 2013).

Più studiosi, sulla base di tale teoria, hanno tentato di ampliare tale modello

avanzandone alcune possibili integrazioni. Nel 2009 Zheng Yun ha proposto una simile categorizzazione tripla, con la differenza che al posto della dimensione sociale ha introdotto una novità, quella ambientale (*environmental*). Nel 2014 Yajing e Wu Xinchun propongono un più ampio modello, composto da cinque elementi. Oltre ai tre aspetti tradizionalmente presentati nel “Job Identity model”, vi sono anche i ruoli (*role*, ossia l’insieme dei compiti) e le abilità (*skills*). C’è anche chi ha proposto una riclassificazione *ex novo*, cambiandone la totalità dei componenti. Lyons (2008), l’ha diviso in cinque tipologie: funzioni di compito (*task function*), sviluppo di abilità personali (*personal ability development*), scelte strategiche (*tactical choice*), promozione e mantenimento delle relazioni (*relationship promotion and maintenance*). Tutte queste proposte sono valide nella misura in cui incontrano le esigenze dei lavoratori. La capacità sta nel saperle attuare con cognizione di causa. Tuttavia, è necessario che l’ambiente consenta uno spazio per l’autodeterminazione.

2.4.2 Applicazioni pratiche del “Job Demands-Resources model”

Quanto a Bakker e Demerouti, come i colleghi più famosi, specificano diverse possibili modalità di applicazione pratica del loro modello teorico (2007).

Essi suddividono il *Job crafting* in tre tipologie: l’aumento delle risorse lavorative strutturali, l’aumento delle domande lavorative sfidanti (in quanto motivanti) e la riduzione delle domande lavorative stressanti (in quanto opprimenti). Tims et al. (2012), a queste aggiungono anche una quarta dimensione, ossia l’aumento delle risorse lavorative sociali. In base al tipo di risorse lavorative, forniscono un’ulteriore categorizzazione. Il primo elemento con approccio evitante, i restanti incrementali.

- La riduzione delle domande lavorative sfidanti (*reducing hindering work requirements*) in quanto sfiancanti o scoraggianti. Può essere la riduzione attiva di pressione psicologica che altrimenti consumerebbe le risorse individuali, non condurrebbe al raggiungimento di vantaggi, semmai al contrario comporterebbe relazioni di bassa qualità.
- L’aumento delle domande lavorative sfidanti in quanto stimolanti, e delle risorse utili (*increasing challenging work requirements*). È l’espansione dello scopo dei compiti e l’incremento di difficoltà esecutive alle condizioni delle proprie risorse.
- L’aumento delle risorse lavorative sociali (*increasing social work resources*),

impattanti sulla vita relazionale. Si tratta della ricerca attiva di *feedback* sulla propria *performance* o assistenza e supporto da parte di persone rilevanti nell'ambiente di lavoro.

- L'aumento delle risorse lavorative strutturali (*increasing structural work resources*), che consiste nell'apprendimento attivo di nuove *skills*, l'incremento di abilità sul campo e professionalità, e la messa in pratica di autonomia.; favorisce maggiori, assunzione di responsabilità e comprensione del lavoro. Niessen & Abilgaard (2012) integrano tale modello riducendo le richieste sociali (*reducing social job demands*) e aumentando i requisiti del carico di lavoro (*increasing workload requirements*). L'uso di una strategia preventiva, piuttosto che di una promozionale, può influenzare il livello di *job crafting* (Petrou, Demerouti & Schaufeli, 2015).

La scelta della modalità d'attuazione è da effettuarsi con molta cura e ascolto del bisogno: si tratta di un ostacolo facilmente aggirabile? Nei casi in cui è sufficiente ignorare la difficoltà si può applicare l'approccio evitante, ma qualora questa fosse causa di generale demotivazione o di un importante problema, la soluzione potrebbe essere affiancarla a un atteggiamento proattivo che incrementi l'entusiasmo, spostando l'attenzione sul positivo o riequilibrando la situazione.

Conclusioni

In questo capitolo si è presentato il costrutto del *job crafting*. Dapprima si sono visti i suoi risvolti benefici, ed è parso evidente come possa essere una buona soluzione ad alcune criticità del mercato del lavoro attuale affrontate nel Oreedente capitolo. E' un ottimo alleato per sviluppare flessibilità e adattabilità molto richieste dall'attuale mercato del lavoro; inoltre, aumenta la percezione delle prospettive occupazionali. La sua peculiarità di lasciare spazio per definire le mansioni con i ruoli più adatti al soggetto, lo rende anche un'ottima soluzione per far sentire le persone con disabilità al pari rispetto a chi non ne ha. Per la stessa ragione, migliora anche la soddisfazione occupazionale, diminuendo così i fenomeni del *bornout* e del *turnover*. Nasce come sviluppo del principio della divisione tecnica del lavoro. Dapprima si è evoluto nel *job design*, laddove erano i vertici aziendali a definire le mansioni; in un secondo momento si è compresa l'importanza di lasciare alle persone la libertà di stabilire attività e modalità: è col passaggio dal *job design bottom up* a *top down* che nasce il *job crafting*. Due le teorizzazioni principali, risalenti ai primi anni 2000. prevedono che si possa modificare il proprio ruolo enfatizzandone o ricercandone

proattivamente qualche aspetto positivo oppure evitandone le difficoltà. Il Job Identity Model prevede che si modifichino proattivamente i diversi ambiti concernenti l'attività lavorativa, quali elementi interni all'individuo (cognizioni) ed esterni (compiti e ruolo, ambiente, relazioni sociali); il J-D R model invece si focalizza su atteggiamenti evitanti degli ostacoli oppure sul valorizzare gli aspetti positivi e affrontare proattivamente le criticità, vedendole come un motore per cambiare punto di vista. Vi è di certo fermento per definire diverse spiegazioni teoriche al fenomeno della *job customization*, e le diverse sfumature in cui viene proposta non possono che giovare a chi vuole tentare di applicarla, potendo sperimentare la declinazione più adatta a sé.

CAPITOLO 3 – FATTORI CONTESTUALI PER LA SUA ATTUAZIONE

3.1 Caratteristiche individuali necessarie per il *job crafting*

Una volta viste le ragioni per cui il “Job Crafting” sia una buona soluzione ai problemi del mercato del lavoro, resta da approfondire quali siano i presupposti fondamentali affinché venga adottato da lavoratori e aziende. Numerosi studiosi si sono occupati di analizzare quale, data una determinata caratteristica personale (variabile indipendente), sia la tendenza a, per utilizzare un’espressione idiomatica popolare, “cucirsi addosso” il proprio impiego, variabile dipendente (Akkermans & Hirschi, 2022). In altre parole, il grado di probabilità che si verifichi l’attivazione di un comportamento proattivo, definito come “Un atteggiamento avviato su iniziativa del suo attore e orientato al futuro. Le attività influenzano, cambiano e migliorano le circostanze di carriera, inclusi la situazione e il sé” (Akkermans & Hirschi 2022). Dalle indagini circa una relazione causa-effetto tra differenti caratteristiche personali e azioni di tipo proattivo, è emerso che caratteristiche individuali, attitudini, competenze, risorse personali e ambientali, siano positivamente correlati all’*outcome* preso in esame (Akkermans & Hirschi, 2022). Si parla sia di tratti che di stati di personalità⁷. I primi la compongono in maniera permanenti e restano immutabili lungo tutto il corso di vita di un individuo, mentre i secondi si definiscono in quanto transitori e facilmente mutabili. Tra questi, alte, intraprendenza, tendenza a focalizzarsi sugli aspetti da valorizzare e autoefficacia (Tims & Bakker, 2010). Fiducia in sé e nelle proprie potenzialità (*self-confidence*) permettono di sperimentare con naturalezza diverse modalità di svolgimento e concezione del proprio lavoro, scoprendo così quelle a sé più affini. (Tims, Bakker & Derks, 2014).

Inoltre, un impatto non indifferente lo hanno anche le abitudini, vale a dire forme mentis e azioni che, attraverso la ripetizione, concorrono a definire lo stile di vita di una persona. L’ automatismo che crea all’ interno dei *modus operandi individuali*, rendono l’abitudine una questione che, spesso, trascende i confini delle diverse sfere di vita. Così, quando diventa consuetudine, il *job crafting* viene espanso anche a comportamenti *off job*. Lo studio “From job crafting to home crafting and back again: A shortitudinal study

⁷ La personalità è un’organizzazione complessa di modi di essere, di conoscere e di agire che assicura unità, coerenza e continuità, stabilità e progettualità alle relazioni dell’individuo con il mondo (Caprara, Gennaro, 1994).

on the spillover between job and home crafting” (Haun, Mülder e Schmitz, 2022) ha confermato che “[...] I comportamenti proattivi appresi e applicati in un dominio di vita possono essere estesi in altri ambiti di vita per aiutare gli individui a raggiungere ottime funzioni lungo i domini.” Le persone inclini a *customizzare* il lavoro personalizzano anche la casa (De Bloom, Vaziri, Tay & Kujanpaa, 2020). Questa pratica è chiamata *home crafting* e definite come “Changes that employees make to align their home demands and home resources with their personal abilities and needs, in order to experience meaning and create or restore their person-environment fit” (Demerouti, Hewett, Haun, De Gieter, Rodríguez-Sánchez e Skakon, 2020, p. 1013). Altri ambiti cui viene applicato il *crafting* sono quello dei bisogni basici (Kujanpää, Kujanpää, Syrek, Tay, Kinnunen, Mäkikangas, Shimazu, Wiese, Brauchli, Bauer, Kerksieck, Toyama e De Bloom, 2022) e del tempo libero (Hadi, Bakker & Hausser, 2021; Petrou, Bakker e van den Heuvel, 2017; Petrou & Bakker, 2016). Comportamenti *in job* e *off job* si influenzano a vicenda. Ecco che le esperienze e i comportamenti *off-work* diventano elemento predittivo del comportamento *in-work*. Certe dimensioni di personalizzazione prevalgono nel dominio casa e altre nel dominio lavoro. Ad esempio, è più facile ridurre le domande sociali nel dominio familiare che non in quello lavorativo, poiché può essere più difficile evitare colleghi o clienti. Al contrario, la modifica proattiva di risorse strutturali può essere più attuabile al lavoro, come l’imparare nuove skills.

I comportamenti esterni e interno al campo professionale sono concatenati non solo perché stimolano reciprocamente la loro attuazione, ma anche perché i loro benefici non conoscono confini di domini. Alta soddisfazione nel lavoro significa migliore qualità di vita, e viceversa; una persona appagata, avrà migliori performance sull’operato, e di conseguenza la sua percezione delle proprie abilità in tema non potrà che giovarne (Haun, Mülder & Schmitz).

Una potente leva motivazionale che guida atteggiamenti proattivi di personalizzazione del lavoro è la cosiddetta vocazione (in inglese, *calling*). Dik e Duffy (2009), la concettualizzano attraverso le seguenti parole: “A calling is a transcendent summons, experienced as originating beyond the self, to approach a particular life role in a manner oriented toward demonstrating or deriving a sense of purpose or meaningfulness and that holds other-oriented values and goals as primary sources of motivation” (p. 427).

Il termine inglese ricalca la filosofia per cui una vera e propria “chiamata”, percepita nell’anima, di quale sia il proprio scopo nella vita. I suoi significati si pongono sempre a un livello profondo di natura spirituale, e fungono da guida per destreggiarsi tra l’infinita rete di scelte che è la vita. Attraverso la stessa, le persone appaiono più impegnate e coinvolte, oltre ad avere le idee chiare da subito; questo favorisce determinazione e soprattutto l’ottimizzazione di risorse (Thompson & Bunderson, 2019), che è molto più probabile siano disperse in chi, al contrario, procede per prove ed errori. Inoltre, lo scopo e i significati che guidano chi ha una vocazione, comportano più alti livelli di commitment e desiderio a impegnarsi nella carriera (Duffy & Sedlacek, 2007; Wrzesniewski, McCauley, Rozin & Schwart, 1997). Non è da confondersi con altri concetti simili, come motivazione intrinseca e significati del lavoro (Duffy, Dik, Douglas, England & Velez, 2018). La cultura giapponese utilizza il termine “*Ikigai*”⁸. Il limite di tali benefici risiede nella loro esclusività, perché la vocazione è una consapevolezza che non appartiene a tutti. L’età in cui si matura è strettamente soggettiva poiché non si tratta tanto di una questione anagrafica, quanto di una risultante dalla concatenazione di personalità, esperienze e opportunità. Alle volte, può non essere mai percepita, laddove l’idea individuale di sé e di carriera vengono costruite empiricamente attraverso sperimentazioni, scelte, scoperte e aggiustamenti.

3.2 Come incentivare l’attuazione del job crafting

La personalizzazione del lavoro non è solo una funzione comportamentale (Akkermans & Hirschi, 2022) o individuale (Nelso & Quick, 2013), ma anche ambientale (Nelson & Quick, 2013). Il contesto, in costante cambiamento, influenza la percezione dei lavoratori di personalizzare il loro lavoro. (Gordon, Demerouti, Le Blanc & Bipp, 2015).

Appurato quanto il *job crafting* sia vantaggioso per ogni azienda, risulta evidente soffermarsi su quali siano gli interventi che un datore di lavoro può attuare nei due piani sopra menzionati per ottenerne i benefici. Quanto alle caratteristiche del contenuto lavorativo, è importante che venga favorita in ogni modo l’autonomia, lasciando spazio al *decision-*

⁸ Per approfondimenti si rimanda a <https://www.bbc.com/worklife/article/20170807-ikigai-a-japanese-concept-to-improve-work-and-life>

making (entro i limiti del possibile). Un alto livello di controllo su modalità e performance del proprio operato rende il lavoratore più responsabile di qualità e risultati, inducendolo a adeguare le mansioni ad abilità o interessi (Kim & Beehr, 2018).

Facendo riferimento alla prospettiva JD-R, nemiche della proattività sono le domande stressanti. Ad esempio, chi percepisce pressione e sovraccarico, è mentalmente e psichicamente, se non anche fisicamente, demotivato a impegnarsi in attività proattive (Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland 2012). Al contrario, feedback e compiti variegati che implicino l'utilizzo di diverse *skills*, (Kanten, 2014) la favoriscono o implementano. Anche il lavoro di gruppo può rivelarsi un deterrente in quanto i lavoratori possono temere l'impatto delle proprie azioni sui colleghi. Se e quanto accada, dipende da tratti personali degli addetti, dal tipo di rapporto interpersonale che intercorre tra loro e dal clima circostante (percepito come supportivo o meno).

3.3 Quando il datore di lavoro non incentiva il *job crafting*: riflessioni e strategie per l'auto-tutela dei dipendenti

Riassumendo, per i vertici di un'organizzazione è sempre conveniente incentivare l'attuazione del *job crafting* nei suoi dipendenti. Tuttavia, come rivelato dai dati esposti nei paragrafi 1.4.1 e 1.4.2, spesso questo non accade. Nella realtà italiana, gli istituti economici per la maggior parte sono classificati come PMI.⁹ Questo significa che vi sono in vigore bassi gradi di formalizzazione organizzativa e spesso ancora la filosofia della produttività, percepita in antitesi a quella del benessere organizzativo, viene ritenuta priorità assoluta, tanto da essere anteposta a qualsiasi altra iniziativa.

La natura del *job crafting* può rivelarsi un prezioso aiuto per tutti coloro si trovino in una situazione di difficoltà e percepiscano assenza di collaborazione, ostacoli o insoddisfazione sia nella ricerca di equilibrio tra vita e lavoro, che nell'esecuzione del proprio ruolo. Tre sono i bisogni individuali che, se non rispettati, inducono al cambiamento: controllo personale, costruzione della propria immagine di sé, bisogno di relazioni inter-

⁹ Si fa riferimento alle "Piccole e medie imprese", con un numero di addetti che varia da 10 a 249, volume d'affari non superiore ai 50 milioni di euro e attivo patrimoniale minore ai 43 milioni per ogni periodo d'esercizio. Rispondono anche al principio di indipendenza, cioè non sono sottoposte al controllo proprietario da parte di grandi imprese. (Antoldi, pg.18)

personali. Si è visto (paragrafo 3.1) quali sono le caratteristiche individuali che permettono l'attivazione di comportamenti proattivi. Conoscerli è fondamentale per sapere quali sono migliorabili, e come. Si parte dal nominare un aiuto fondamentale per chi si trovi in difficoltà: il sostegno psicologico. Per giunta, un percorso di potenziamento interiore può rendere i professionisti più propensi ad attuare *job crafting* (Tian Qitao e Guan Haoguang, 2017). In relazione alla dimensione vocazionale, vi sono poi tutte quelle iniziative rivolte all'orientamento. Strumenti quali questionari, colloqui con esperti, informazioni fornite da professionisti dei settori d'interesse e tanto ascolto di sé sono un ottimo ausilio in quello che è un -raramente lineare- percorso di scoperta di passioni, i propri "motori" interiori. Vietato non menzionare poi la formazione rivolta all'incremento di personalizzazione del lavoro. Ha riscontrato successo, quando associata a un percorso di sviluppo di risorse personali quali speranza, ottimismo, auto-efficacia, resilienza. Tuttavia, è da considerare la limitazione insita nella metodologia di valutazione delle performance, che è imputabile al soggetto stesso e non a terzi. A causare cambiamenti significativi nell'auto percezione delle competenze è ciò che viene appreso dalla formazione e applicato sul lavoro (Blume, Ford, Baldwin & Huang, 2010).

Si vedono ora alcune *best practice* per una formazione efficace.

Anzitutto la colonna portante di ogni intervento didattico è lo sviluppo di intenzionalità: il soggetto deve percepire che le sfide cui si sottoporrà possano incrementare in lui competenze e autonomia (Parker, Williams & Turner, 2006). Per proporre un esempio attuale, un individuo sottoposto a un percorso formativo sulle competenze digitali nell'ambito del piano di formazione GOL, deve essere ben consapevole di come l'introduzione all'utilizzo delle nuove tecnologie informatiche, anche a livello base, possa giovare alla sua ricerca di lavoro seppur in un ambito altamente operativo e specializzato. In caso contrario, è improbabile che l'intervento didattico sortisca gli effetti auspicati.

Il percorso ideale è quello co-progettato con la partecipazione del destinatario, a partire da un'analisi dei fabbisogni che tenga conto delle sue caratteristiche personali, aspettative e necessità, nonché dei suoi stili di apprendimento¹⁰. L'applicazione delle nuove competenze acquisite sarà poi centrale per aumentare il potenziale di carriera dei lavoratori, incrementando così la loro capacità di *problem solving*.

¹⁰ La loro più famosa teorizzazione è conosciuta come "Il ciclo di Kolb". Sono reperibili diversi test, da svolgere anche autonomamente, per conoscere il proprio stile di apprendimento.

Conclusioni

In questa terza parte, si sono visti gli aspetti pratici. Dopo aver compreso cos'è il *job crafting* e perché è importante, si sono esplorati gli elementi propedeutici alla sua applicazione. Potenziamento psicologico, allenamento al pensiero positivo, tratti, abitudini e vocazione sono gli aspetti interni a un individuo che ne definiscono la propensione agli atteggiamenti proattivi protagonisti del seguente elaborato. Questi possono scontarsi con due diverse situazioni esterne: un ambiente favorevole al raggiungimento del benessere organizzativo, che lascia spazio alla ridefinizione di condizioni e modalità lavorative, e uno ostile. Non sarebbe nell'interesse di nessuno che questa seconda situazione si verificasse, eppure è tutt'ora fin troppo comune. Alla luce della teoria circa le caratteristiche favorevoli l'attuazione di *job crafting*, si sono esplorate alcune strategie per implementarle. Queste possono essere utili non solo a chi, se vuole tutelarsi migliorando il suo benessere, non ha altre alternative se non prendere l'iniziativa, ma anche a tutti coloro che sono interessati a disporre degli interventi d'aiuto, come anche enti di formazione o aziende. Si tratta di interventi formativi, previo il necessario sviluppo di intenzionalità, percorsi di crescita personale per il potenziamento psicologico: l'innalzamento dell'autostima e l'incremento dei pensieri funzionali; l'incoraggiamento delle giuste abitudini o ancora percorsi di orientamento per la scoperta della propria vocazione, leva motivazionale con un importante potere di *engagement*. Lo scopo è quello di donare delle prospettive di speranza in chiunque si senta intrappolato

CONCLUSIONI

Si sono visti benefici, antecedenti, concettualizzazioni, tipologie e aspetti direttamente correlati al costrutto del *job crafting*. In riferimento ai problemi occupazionali, si propone come ottimo strumento risolutivo di svariate criticità. Favorire l'adattabilità all'interno del dinamico mercato del lavoro è un grosso vantaggio che spetta a chi lo adotta; per giunta, la possibilità di ridefinire le mansioni (*task crafting*) risponde al bisogno di inclusività, contribuendo a porre l'accento su ciò che va valorizzato piuttosto che sulle mancanze. In tal senso, si può riflettere su come questa forma mentis possa beneficiare tantissimi ambiti di vita: il *crafting* non è una pratica legata a meri compartimenti stagni bensì una *forma mentis*. È una logica che si riflette in quelle stesse attitudini positive (percezioni e atteggiamenti) che abbiamo visto essere direttamente correlati alla tendenza a customizzare le proprie esperienze, all'ottenimento di una condizione di benessere, nonché una migliore qualità di vita. Giustappunto, non riguarda solo il campo professionale; questo significa due cose: che le prospettive di miglioramento sono ancora più ampie di quanto non sembri, e non riguardano solo gli impiegati ma anche inattivi e disoccupati, o, più in generale, coloro che si dedicano ad attività di natura riproduttiva.

A favorire il *job crafting*, abitudini, spinte motivazionali (in particolare la percezione di una vocazione nei confronti dell'impiego svolto o ambito); ancora, tratti o stati personali di alta autostima e autoefficacia. Questi elementi determinano anche la reazione di fronte ad eventuali resistenze esterne in colleghi o superiori, se non problemi di conciliazione vita-lavoro o concernenti il suo contenuto. Alcuni ne vedono motivo di demoralizzazione, altri maggiori stimoli all'azione proattiva. I problemi interni al mondo del lavoro sono tanti, non sempre gli ambienti sono gestiti nel modo più consono, tante volte la teoria non è applicabile. Ad esempio, è difficile immaginare l'attuazione di *relational crafting* da parte di un dipendente che subisce mobbing. Sarebbe utile approfondire la rete sociale del suo intorno per comprendere l'origine del problema e se ci siano colleghi o stakeholders adeguati a sollevare la situazione o meno. In tal caso, il tentativo di salvare la situazione dovrebbe partire proprio dall'azione su coloro che attuano atteggiamenti scorretti.

O ancora, tanti dirigenti o titolari non hanno una cultura tale da favorire il benessere dei propri dipendenti, o magari pensano che sia necessario investire denaro, o ancora, che non sia conveniente.

Tuttavia, gli studi in materia dimostrano che interventi di *job crafting* possono

apportare miglioramenti di grande portata. Questo fa sì che abbia molta potenzialità di crescita. Le conoscenze attuali sono ancora limitate: tante le sfumature da esplorare e le domande a cui cercare risposta.

La letteratura manca di prospettiva e modello teorico unitari; l'assenza di una visione d'insieme sul *job crafting* ha portato i ricercatori a notare incongruenze e conoscenze frammentarie circa variabili antecedenti, conseguenti e processi (Berg, Dutton e Wrzesniewski, 2013). L'esigenza è quella di collegare le conoscenze acquisite, come ad esempio sviluppare dei precisi indicatori che guidino all'attuazione di una modalità o, meglio, una concettualizzazione teorica, rispetto ad un'altra.

Altra lacuna della ricerca è che non è chiaro se le differenze culturali possano avere un impatto sulla percezione e sulle modalità di *job crafting* (De Beer, Tims e Bakker, 2016). Nonostante esistano numerosi contributi che affrontano queste tematiche in diverse aree geografiche (ad esempio, Berg et al., 2013), non è chiaro se e come causa ed effetti, con relative modalità intercorrono nel mezzo, variano. Quadri teorici e pratiche dovrebbero esseri situate in specifici contesti socioculturali o si tratta di linee guida universalmente applicabili? Sicuramente, la cultura organizzativa ha un forte impatto. Ad esempio, l'approccio al lavoro dei paesi asiatici mira esclusivamente alla produttività, lasciando il dubbio che in molti posti, come le fabbriche, i dipendenti non abbiano la possibilità di personalizzare il proprio operato. La necessità qui è quella di agire alla radice del problema. Al contrario, nei paesi del nord Europa è forte il rispetto per l'essere umano, che viene posto dinanzi al denaro; perciò, il terreno per la *job customization* è decisamente più fertile.

Aspetto simile è quello temporale. Il *job crafting* è stato definito come un processo dinamico ma sono pochi gli studi longitudinali in letteratura (Berg et al., 2013).

Lo scorrere del tempo comporta cambi di carattere, esigenze, reti sociali: se la *job customization* è uno schema comportamentale, le difficoltà nell'attuarlo in ogni situazione non saranno poi molte; ciò che non è certo è se i risultati di differenti azioni, applicate a differenti contesti, possano variare, e quali sono le possibili conseguenze di tutto ciò. Allo stesso modo, come si possono adeguare di conseguenza le azioni atte a implementare la proattività? E ancora, come si possono distinguere quelle rivolte agli individui da quelle riguardanti la collettività? I gruppi sono composti da una rete di soggetti, ragion per cui applicarvi un intervento può essere molto complesso. Esistono linee guida e accorgimenti

riguardanti le situazioni collettive, ma vi è ancora una laguna sulla gestione dell'intersezione tra soggettività e su come queste possano influire su attuazione o esiti del *job crafting* (Rocnievska, Rundgren, Hasson, Bakker, Schwartz, 2022). Sarebbe interessante approfondire ulteriormente le dinamiche intergruppi, a maggior ragione, date le evidenze scientifiche su *relationship crafting* e la correlazione da caratteristiche relazionali e propensione alla *job customization*, (Leana et al, 2009).

Vi sono anche costrutti analoghi al job crafting, che, dotati di particolari sfumature, potrebbero essere declinazioni particolarmente peculiari per determinate situazioni.¹¹ È il caso del “Playful Work Design”, processo con cui i dipendenti riprogettano proattivamente le attività lavorative, ricercando divertimento e sfida senza cambiare la natura del proprio lavoro (Caracuzzo, Callea, Urbini & Bakker, 2022). Una sottile variante lo differenzia dal *job crafting*: l'immutabilità del contenuto delle mansioni. Ciò che va a cambiare è, piuttosto, l'attitudine con cui ci si approccia alle attività, che diventa ludica (Bakker, Scharp, Breevaart & De Vries, 2020).

Una domanda che sorge spontanea quando si è a conoscenza delle criticità del mercato del lavoro attuale è: “Come favorire la cultura organizzativa?” Troppo spesso chi di dovere non aiuta i suoi dipendenti. Quanto a chi si trova in difficoltà, è da approfondire, anche il delicato e importante argomento dell'auto-tutela: come si può intervenire qualora un soggetto soffrisse al punto da non trovarsi in uno stato mentale favorevole alla proattività? Se il datore di lavoro non è disposto a offrire il suo aiuto, chi può occuparsene?

L'auspicio più ambizioso è quello che in futuro l'interesse in tema possa proliferare, fino a tradursi in crescenti sperimentazioni pratiche all'interno degli ambienti lavorativi (e non sono); così, sarebbe inoltre più probabile ottenere un notevole arricchimento della letteratura, e soprattutto degli strumenti cui appellarsi per migliorare la soddisfazione occupazionale.

Per concludere, ecco ora uno spunto per una potenziale indagine futura.

Ci si focalizzerà su interventi a livello individuale finalizzati ad indagare le differenze culturali. A tal fine si propone un'analisi comparativa su due campioni appartenenti a due

¹¹ Per approfondimenti, si rimanda a Caracuzzo, E., Callea, A., Urbini, F., Bakker, A.B., (2022). Work and play: validation of the italian version of the playful work design questionnaire. BPA Applied Psychology Bulletin, 80(295), pp. 1-10.

diverse aree geografiche: Italia e Nord America, che, data la sua ampiezza, verrà circoscritto nello stato di Whashington. Vista la cultura Americana caratterizzata dal possibilismo generale, si vuole indagare se e come il contesto influisca negli individui e nel loro approccio alle situazioni. Per escludere quanto più possibile l'interferenza di molteplici fattori causali, i gruppi analizzati saranno formati da persone dotate di tratti personali quanto più simili tra loro; nello specifico, se possibile, conformi a quelli che risultano precettori della proattività e del *job crafting*: attitudine positiva, alto *loc* interno, alte autostima e autoefficacia, idee chiare circa le proprie aspirazioni. Tale operazione avverrà tramite la somministrazione di questionari a campione, i cui partecipanti saranno poi scremati e raggruppati secondo le loro risposte e la loro provenienza territoriale.

I partecipanti, all'inizio dell'esperimento, dovranno indicare la loro situazione di soddisfazione occupazionale, criticità e aspetti positivi del loro impiego tramite un'intervista qualitativa. Successivamente, potranno, in accordo col loro datore di lavoro, attuare una strategia di *role crafting* per la durata di un mese. Al suo termine, verranno sottoposti a un ulteriore colloquio *one to one* in cui verranno sviscerate le loro osservazioni circa i benefici del *job crafting* ed eventuali resistenze allo stesso.

Sarà possibile escludere la causalità dell'aspetto "personalità", e analizzare l'interferenza dei contesti. Dal confronto tra analogie e differenze, ci si auspica si possa fornire un quadro generale sugli aspetti rilevanti delle diverse culture.

BIBLIOGRAFIA

Aberg, R. (2001), "Equilibrium unemployment, search behaviour and unemployment persistency", *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 25 No. 2, pp. 131-147.

Abdel Hadi, S., Bakker, A. B., & Hausser, J. A. (2021). The role of leisure crafting for emotional exhaustion in telework during the covid-19 pandemic. *Anxiety, Stress, and Coping*, 34(5). Pp.530-544

Consultato da: <https://doi.org/10.1080/10615806.2021.1903447>

Airoldi, G., Brunetti, G., & Coda, V. (2005). Corso di economia aziendale, Il Mulino, Bologna.

Akkermans, J. & Hirschi A. (2022). Career proactivity: conceptual and theoretical reflections. *Applied Psychology: An International Review*, 77(1), 199-204.

Consultato da: <https://doi.org/10.1111/apps.12444>

Antoldi, F. (2012). Economia e organizzazione aziendale. Introduzione al governo delle imprese, McGraw Hill, seconda edizione, pp. 3-5;18; 174).

BAKKER, A.B., SCHARP, Y.S., BREEVAART, K. & DE VRIES, D. (2020). Playful work design: Introduction of a new concept. *The Spanish Journal of Psychology*, 23 (19), pp.1-6.

Consultato da: doi:10.1017/ SJP.2020.20

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3). Pp. 309–328.

Consultato da: doi: 10.1108/02683940710733115

Berg, J. M., Dutton, J. E. & Wrzesniewski, A. (2013). Job Crafting and Meaningful Work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. F. Steger (Eds.), *Purpose and Meaning in the Workplace* (pp.81-104). Washington DC: *American Psychological Association*.

Consultato da: <https://doi.org/10.1037/14183-005>

Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010). When callings are calling crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science*, 21(5), pp. 973–994.

Consultato da: doi: [10.1287/orsc.1090.0497](https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0497)

Blume, B.D., Ford, K.J., Baldwin, T., Huang, J.L. (2010). Transfer of training: A Meta Analytic review. *Journal of Management* (36). Pp. 1065-1105

Consultato da: DOI:[10.1177/0149206309352880](https://doi.org/10.1177/0149206309352880)

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, pp. 499-522

Caracuzzo, E., Callea, A., Urbini, F. & Bakker, A.B., (2022). Work and play: validation of the italian version of the playful work design questionnaire. *BPA Applied Psychology Bulletin*, 80(295), pp. 1-10.

Consultato da: DOI: [10.26387/bpa.2022.00009](https://doi.org/10.26387/bpa.2022.00009)

Costa, G., & Gianecchini, M. (2019). *Risorse umane. Persone, relazioni e valore* (Quarta Edizione). McGraw-Hill. Pp. 70-71

Costantini, A. (2022). Rethinking work: how approach and avoidance features of cognitive crafting are linked with job crafting behaviors and work engagement. *Journal of Management & Organization*, pp. 1-21.

Consultato da: [doi:10.1017/jmo.2022.79](https://doi.org/10.1017/jmo.2022.79)

Crocker, L. & Algina, J. (1986). *Introduction to classical and modern test theory*.

Orlando: Holt, Rinehart, and Winston.

Consultato da: <https://eric.ed.gov/?id=ED312281>

Darrah, C.N. (1992). Workplace skills in context. *Human Organization*, 51(3): pp. 264–273.

Consultato da: doi:10.17730/humo.51.3.35612g3101877727

De Beer, L. T., Tims, M., & Bakker, A. B. (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(3). Pp. 400–412.

Consultato da: doi: 10.17159/2222-3436/2016/v19n3a7

De Bloom, J., Vaziri, H., Tay, L., & Kujanpää, M. (2020). An identity-based integrative needs model of crafting: Crafting within and across life domains. *Journal of Applied Psychology*, 105(12), 1423–1446.

Consultato da: <https://doi.org/10.1037/apl0000495>

Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2009). Calling and vocation at work: definitions and prospects for research and practice. *Counsel. Psychol.* 37, 424–450.

Consultato da: doi: 10.1177/0011000008316430

Di Lenna, A. (2018). Risorsa a chi? Valorizzare le persone per migliorare le performance aziendali (pp. 7-9).

Dominguez, L. C., Stassen, L., Grave, W. d., Sanabria, A., Alfonso, E., & Dolmans, D. (2018). Taking control: Is job crafting related to the intention to leave surgical training? *PLoS ONE*, 13, e0197276.

Consultato da: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0197276>

Duffy, R. D., and Sedlacek, W. E. (2007). The presence of and search for a calling: connections to career development. *J. Vocat. Behav.* (70), pp. 590–601.

Consultato da: doi: 10.1016/j.jvb.2007.03.007

Duffy, R. D., Dik, B. J., Douglass, R. P., England, J. W., and Velez, B. L. (2018). Work as a calling: a theoretical model. *J. Counsel. Psychol.* Vol. 65, pp. 423–439.
Consultato da: doi: 10.1037/cou0000276

Emery F.E. (a cura di) (1971), *Systems thinking*, Penguin, Harmondsworth

Esteves, T., & Lopes, M. P. (2017). Crafting a calling: The mediating role of calling between challenging job demands and turnover intention. *Journal of Career Development*, 44, 34–48. Consultato da: <https://doi.org/101177/0894845316633789>

Fugate, M., Kinicki, A.J. & Ashforth, B.E. (2004), “Employability: a psycho-social construct, its dimensions, and applications”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65 No. 1, pp. 14-38.

Consultato da: doi: 10.1016/j.jvb.2003.10.005.

Gordon, H. J., 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), pp. 192–202.

Consultato da: <https://doi.org/10.1027/1866-5888/A000138>

Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 11, 445–455. Consultato da: <https://doi.org/101037/0735-7028.11.3.445>

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250–279.

Consultato da: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

Haun, V.C., Mülder, L.M. & Schmitz, A. (2022). From job crafting to home crafting and back again: A shortitudinal study on the spillover between job and home crafting. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 96(2), pp. 332-350.

Consultato da: <https://doi.org/10.1111/joop.12417>

Istat (2023). Occupati e Disoccupati: gennaio 2023. *Flash statistiche*.

Consultato da: https://www.istat.it/it/files//2023/03/CS_Occupati-e-disoccupati_GEN-NAIO_2023.pdf

Jones, J. R. & Harter, K. (2005). Race effects on the employee engagement - turnover intention relationship. *Journal of Leadership of Organizational Studies*, 11, 78-88.

Jones, W., R. Haslam, and C. Haslam. 2017. “What is a ‘Good’ Job? Modelling Job Quality for Blue Collar Workers.” *Ergonomics*, (60), pp. 138–149.
Consultato da: DOI: [10.1080/00140139.2016.1165870](https://doi.org/10.1080/00140139.2016.1165870)

Kanten, Pelin. 2014. “The Antecedents of Job Crafting: Perceived Organizational Support, Job Characteristics and Self Efficacy.” *European Journal of Business and Social Sciences* 3(5). Pp. 113–28.

Katz, D. & Kahn, R.L. (1966), *The social psychology of organizations*. Wiley, New York.

Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). Organization-Based Self-Esteem and Meaningful Work Mediate Effects of Empowering Leadership on Employee Behaviors and Well-Being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(4), pp. 385–398.
Consultato da: <https://doi.org/10.1177/1548051818762337>

Koo, H. J., Piff, P. K., & Shariff, A. (2022). If I Could Do It, So Can They: Among the Rich, Those with Humbler Origins are Less Sensitive to the Difficulties of the Poor. *Social Psychological and Personality Science*, 14(3), pp. 333–341. Consultato da: <https://doi.org/10.1177/19485506221098921>

Kujanpää M, Syrek C, Tay L, Kinnunen U, Mäkikangas A, Shimazu A, Wiese CW, Brauchli R, Bauer GF, Kerksieck P, Toyama H & de Bloom J. (2022). Needs-based off-job crafting across different life domains and contexts: Testing a novel conceptual and measurement approach. *Front Psychol.* (13) 959296.

Consultato da: doi: 10.3389/fpsyg.2022.959296. PMID: 36211856; PMCID: PMC9536339.

Kulik, C. T., Oldham, G. R., Hackman, J. R., (1987). Work design as an approach to person-environment fit[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3):278-296.

Leana, C., Appelbaum, E., Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting [J]. *Academy of Management Journal*, 52(06). Pp. 1169-1192.

Consultato da: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:167728373>

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.

Consultato da: <https://doi.org/10.1177/1534484318788269>

L'evoluzione del concetto di Job Design nell'organizzazione aziendale: tra cenni storici e applicazioni pratiche. (2023). Bollettino ADAPT, 6.

<https://www.bollettinoadapt.it/evoluzione-del-concetto-di-job-design-nellorganizzazione-aziendale-tra-cenni-storici-e-applicazioni-pratiche/?pdf=202436>

Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2016). Job crafting and motivation to continue working beyond retirement age. *Career Development International*, 21, 477–497.

Consultato da: <https://doi.org/101108/CDI-01-2016-0009>

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2013). Goal setting theory, 1990. In E. A. Locke & G. P. Latham (Eds.), *New developments in goal setting and task performance* (pp. 3–15). Routledge/Taylor & Francis Group.

Consultato da: <https://doi.org/10.4324/9780203082744>

Lyons, P. (2008). The Crafting of Jobs and Individual Differences [J]. *Journal of Business and Psychology*, (23), pp. 25–36.

Martínez-Díaz, A., Díaz-Fúnez, P. A., Salvador-Ferrer, C. M., Hernández-Sánchez, B. R., Sánchez-García, J. C., & Mañas-Rodríguez, M. Á. (2023). Mediating effect of job crafting dimensions on influence of burnout at self-efficacy and performance: revisiting health-impairment process of JD-R theory in public administration. *Frontiers in Psychology*, 14.

Consultato da: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2023.1137012/full>

Morgeson, F., Humphrey, S.E. (2008). Job and team design: Toward a more integrative conceptualization of work design. *Business, Research in Personnel and Human Resources Management*.

Consultato da: DOI:10.1016/S0742-7301(08)27002-7

Mingione, E., Pugliese, E. (2010). Il Lavoro. Carrocci. Cap. 1.1; 1.5

Ministero del Lavoro e delle politiche sociali (MLPS), Banca d'Italia, & Agenzia per le politiche attive del lavoro (ANPAL) (2023). Il mercato del lavoro: dati e analisi: L'evoluzione dei rapporti di lavoro alle dipendenze [Dataset]. Banca d'Italia eurosistema.

Consultato da: https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/comunicazioni-obbligatorie/mercato-del-lavoro-2023/Mercato-del-lavoro_maggio-2023.pdf

Ministro per le politiche giovanili & Ministro del lavoro e delle politiche sociali (2021). Neet Working: Piano di emersione e orientamento giovani inattivi. Politiche giovanili.gov

Consultato da: https://www.politichegiovanili.gov.it/media/fodnvowp/piano_neet-2022_rev-.pdf

Nelson, D. L. & Quick, J. C. (2013). Organizational behavior: *Science, the real world, and you*. (8th ed.)

Nielsen K, Abildgaard J. (2012). The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers [J]. *Work and Stress*, 26(04). pp 365-384.

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 [J]. *Human Relations*, 69(06). Pp. 1287- 1313.

Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present, and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 20–35.

Consultato da: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.002>

Oprea, B., Păduraru, L., Iliescu, D. (2020). Job crafting and intent to leave: the mediating role of meaningful work and engagement. *Journal of Career Development*, 49(1), pp. 188-201.

Consultato da: <https://doi.org/10.1177/0894845320918666>

Parker, S. K., & Ohly, S. (2008). Designing motivating jobs: An expanded framework for linking work characteristics and motivation. In R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present, and future* (pp. 233–284). Routledge/Taylor & Francis Group.

Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work. *Journal of Applied Psychology*, (91), 636-652.

Consultato da: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.636>

Petrou, P., & Bakker, A. B. (2016). Crafting one's leisure time in response to high job strain. *Human Relations*, 69(2), pp. 507–529.

Consultato da: <https://doi.org/10.1177/0018726715590453>

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), pp. 129–152.

Consultato da: <https://doi.org/10.1111/joop.12160>

Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., and Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: contextual correlates and the link to work engagement. *J. Organ. Behav.* 33.

Consultato da: 1120–1141. doi: 10.1002/job.1783

Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance [J]. *Journal of occupational health psychology*, 20(4), pp. 470-480.

Qitao, T., Huguang, G. (2017). The job design revolution: research progress and prospects of job crafting[J]. *China Human Resource Development* (03). Pp. 6-17.

Roczniowska M, Hedberg Rundgren E, Hasson H, Bakker AB, von Thiele Schwarz U. (2022) How should job crafting interventions be implemented to make their effects last? Protocol for a group concept mapping study. *Int J Environ Res Public Health* (19), p.13922.

Consultato da: <https://www.mdpi.com/1660-4601/19/21/13922/htm>

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free Press.

Consultato da: <https://psycnet.apa.org/record/2011-15663-000>

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. *J Vocat Behav* (102), pp. 112–138.

Consultato da: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0001879117300477>

Rullani E. (1989), “La teoria dell’impresa: soggetti, sistemi, evoluzione”, in Rispoli M., *L’impresa industriale*, Il Mulino, Bologna.

Santoro, R. (2023). Il fenomeno della Great Resignation "Si vive una volta sola". L'impresa sociale alla prova della Great Resignation. *L' Impresa Sociale*, 1.

Consultato da: [DOI: 10.7425/IS.2023.01.07](https://doi.org/10.7425/IS.2023.01.07)

Sartori, R. (2018). Costrutti psicologici, loro esistenza e misurabilità in psicologia clinica. SIARI VERONA, 02(02.01).

Consultato da: <https://iris.univr.it/handle/11562/991164>

Schaufeli, W.B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M. & De Witte, H. (2019). An Ultra-Short Measure for Work Engagement. The UWES-3 Validation Across Five Countries. Multistudy Report, *European Journal of Psychological Assessment* (2019), 35(4), 577–591

DOI: 10.1027/1015-5759/a000430

Consultato da: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/516.pdf>

Smith, A. (1995). Ricchezza delle nazioni. Introduzione di A. Roncaglia, Newton Compton, Roma: pp. 66-67. Consultato da:

https://books.google.it/books?id=hQSgW5PZSeIC&pg=PT3&hl=it&source=gbs_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false

Sundar, V. & Brucker, D. (2021). Today I felt like my work meant something: a pilot study on job crafting, a coaching-based intervention for people with work limitations and disabilities. *Work*, 69(2), pp. 423-438.

Consultato da: [10.3233/WOR-213488](https://doi.org/10.3233/WOR-213488)

Thompson, J. A., & Bunderson, J. S. (2019). Research on work as a calling, and how to make it matter. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* Vol 6, pp. 421–443.

Tims, M. and Bakker, A.B. (2010) Job Crafting: Towards a New Model of Individual Job Redesign. *Sajip South African Journal of Industrial Psychology*, 36, 1-9.

Consultato da: <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy - performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 490-507.
Consultato da: <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2012-0148>

Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, (2012). D. Development and validation of the job crafting scale [J]. *Journal of vocational behavior*, 80(1). pp173-186.

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914–928.

Consultato da: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.969245>

Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group and Organization Management*, 38(4), pp. 427-454.

Consultato da: <https://doi.org/10.1177/1059601113492421>

Van der Heijde, C.M. & Van der Heijden, B.I.J.M. (2006). In search for suitable age management practices for lifelong employability and career success. In T.S. Rocco & J.G.L. Thijssen (Eds.), *Older workers, new directions. Employment and development in an ageing labor market* (pp.70-81). Miami: Center for Labor Research and Studies, Florida International University.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179–201.

Consultato da: <https://doi.org/105465/AMR.2001.4378011>

Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J.E., & Berg J.M. (2013). *Advances in Positive Organizational Psychology*, Emerald Group, Volume 1, pp. 281–302.

Consultato da: 2046-410X/doi:10.1108/S2046-410X (2013)0000001015

Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., and Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: people's relations to their work. *J. Res. Personal.* 31, pp. 21–33.
Consultato da: doi: 10.1006/jrpe.1997.2162

Xiaoyun, Z., Cheng, G. (2014). Job crafting: a new path to meaningful work and personal growth [J]. *Psychological science*, 37(01). Pp. 190-196.

Yajing, Q., Xinchun, W. (2016). The development of a questionnaire on job crafting of primary and secondary school teachers [J]. *Psychology and behavior research*, 2016, 14(04). pp501-506.

Yi Bai, J., Tian, Q., Liu, X. (2021). Examining Job Complexity on Job Crafting Within Conservation of Resources Theory: A Dual-Path Mediation Model. *Frontiers in Psychology* (12).

Consultato da: [10.3389/fpsyg.2021.737108](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.737108)

Zago, G. (2002). Il lavoro nell'educazione moderna e contemporanea: Teorie pedagogiche ed esperienze formative. Ristampa (2016), pp. 27-29; 35-67). C.L.E.UP.

Zhang & Parker, (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 40, pp. 126-146

SITOGRAFIA

(s.d.). Tratto da Senato della Repubblica:

<https://www.senato.it/istituzione/la-costituzione/principi-fondamentali/articolo-1>

Fantò, C. (2015). *opinioni*. Tratto da Ciavula:

<https://www.ciavula.it/2015/05/limportanza-del-lavoro/>

La costituzione - Parte I - Titolo III - Art.35. (s.d.). Tratto da Senato della Repubblica:

<https://www.senato.it/istituzione/la-costituzione/parte-i/titolo-iii/articolo-35>

https://www.laleggepertutti.it/641921_gli-articoli-della-costituzione-che-tutelano-il-lavoro

La costituzione – Principi fondamentali – Art. 4. (s.d.). Tratto da Senato della Repubblica:

<https://www.senato.it/istituzione/la-costituzione/principi-fondamentali/articolo-4>

<http://www.osservatoriomobbing.it/>

<https://spiegato.com/cosa-significa-avere-sangue-blu>

<https://www.notizie.it/che-cose-il-sogno-americano/>

https://it.wikipedia.org/wiki/Sogno_americano

<https://www.opentextbooks.org.hk/ditopic/6961>

<https://www.lamconsulting.it/locus-of-control-e-teoria-attribuzione/>

<https://it.bab.la/dizionario/inglese-italiano/matching>

<https://www.dipendentincloud.it/blog/turnover-personale-cos-e-come-si-calcola-ri-duce/#significato>

<https://www.altalex.com/guide/categorie-protette>

<https://www.adecco.it/come-trovare-lavoro/categorie-protette>

<https://www.treccani.it/vocabolario/efficienza/>

<https://daledileo.com/job-customization-and-the-babbage-principle-its-nothing-new/>

Oxford English Dictionary, OED

<https://www.oed.com/search/dictionary/?q=fitting>

<https://www.stateofmind.it/personalita-tratti-di-personalita/>

<https://www.stateofmind.it/locus-of-control/>

<https://www.bbc.com/worklife/article/20170807-ikigai-a-japanese-concept-to-improve-work-and-life>

https://it.wikipedia.org/wiki/Andragogia#Definizione_di_educazione_degli_adulti

RINGRAZIAMENTI

Questa tesi custodisce l'ambizione di fornire un barlume di speranza a coloro che si sentono imprigionati in una vita indesiderata.

A me ha dimostrato, ancora una volta, che non c'è difficoltà più forte della voglia di mettersi gioco e imparare a credere in sé.

Perché alle volte l'intenzione, la molla più potente -e non è un caso se l'ho menzionata anche nel terzo capitolo- si attiva proprio partendo da un input che probabilmente non sarebbe stato colto dalla sola nostra spontanea iniziativa.

Al quotidiano tentativo di diventare la mia versione migliore e gioire di ciò che c'è.

A tutte le volte in cui mi sono chiesta quale fosse la cosa *giusta* da fare, e il coraggio di riconoscere *ciò che mi accende*.

Alle infinite vite che ho l'impressione di aver vissuto mentre sognavo questo traguardo.

Ai miei fuochi, chiunque abbia scatenato qualcosa dentro di me, vi porto nel cuore.

A creare il proprio destino

a volte è l'intraprendenza di accogliere a braccia aperte tutto ciò che sta oltre la paura, oltre la vita che ti accade intorno e ti invita a fare scoperte imprescindibilmente dalla tua volontà.

Con me è stata molto generosa, e voglio celebrarla esprimendo qui tutta la mia gratitudine per tutte le persone che hanno significato molto per la mia crescita e quelle che scelgono ogni giorno di restarmi accanto.

Al docente relatore Michele Biasutti,
sempre cordiale, paziente e disponibile a supportarmi in tutti i miei dubbi e difficoltà.

A Bilbao e Deusto,
allo stupore che mi ha regalato, al coraggio di provarci quando sembrava non facile. Grazie ai miei compagni di avventure per averla resa un'esperienza indimenticabile.

Colleghe dell'università,
avete reso tutto più bello e non riuscirei a immaginare il mio percorso senza di voi.
A Erika, con te ho imparato che, quando una persona ti fa bene al cuore, persino whatsapp è sufficiente per incontrarla.
A Gaia, compagna di merende e "disperazione". È stato bello condividere questi ultimi passi con te.
Grazie per il vostro supporto costante e incondizionato. Durante la stesura di questa tesi il vostro supporto è stato fondamentale.

A Irene,
che c'è da quando dovevamo chiedere il permesso alla mamma per passare un pomeriggio insieme, compagna di corse nel prato coi cani, merende e telenovelas argentine. Grazie per tutti gli enormi dragoni affrontati insieme.

A Elena,
grazie per questi quattro anni di confidenze, chiacchierate e divertimento.

Alle Winx,
Sofia, forse non sei riuscita a insegnarmi a ballare, ma a ridere, tantissimo
Lisa, la mia maestra di ironia.
Camilla, sei un esempio coi tuoi valori e la tua determinazione
Laura, la prof di italiano te l'aveva detto che io sono una cattiva compagnia, ma tu ancora stai a parlare della vita con me facendo le tre di notte.

Alle mie tortorelle, siete una boccata d'aria fresca.
A Sofia, la tua energia è d'ispirazione, ad Alessia, sei pure come il tuo sorriso, a Valentina, la tua riservatezza cela una perla per pochi, a Martina, una donna davvero forte.
Ci siete state sempre e senza esitazioni per me, dalle urla sul palco del karaoke, i mercolegin che non scorderemo e tutte le difficoltà.

Alla mia famiglia.
A mio fratello Alessandro, un esempio di generosità e curiosità, tu che, senza far rumore, sei sempre pronto ad esserci.
A mamma e papà, perché senza di voi tutto questo non sarebbe mai stato possibile. Mi avete sempre teso una mano e offerto tutto il vostro supporto. Per questo non posso che esservi grata.
Alla nonna Ines, perché è anche grazie a te se ho avuto un'infanzia piena di famiglia e sono cresciuta con questi valori.
Alla zia Clara, per il suo sorriso, per esserci stata sempre.
A tutti i miei angeli.

Grazie per aver creduto in me.