

Il significato del *job crafting* nell'organizzazione del lavoro: Inquadramento teorico, tendenze evolutive e prospettive manageriali

Davide de Gennaro¹, Filomena Buonocore², Maria Ferrara³

Sommario: 1. Introduzione - 2. Metodologia - 3. Inquadramento concettuale del *job crafting* - 3.1 Le origini storiche del *job crafting* - 3.2 Il *job identity model* - 3.3 Il *JD-R model* - 3.4 Ulteriori concettualizzazioni del *job crafting* - 4. Le determinanti del *job crafting* - 4.1 Le determinanti personali del *job crafting* - 4.2 Le determinanti di contesto del *job crafting* - 4.3 Altre determinanti del *job crafting* - 5. Le conseguenze del *job crafting* - 6. Implicazioni manageriali - 7. Conclusioni - Bibliografia.

Abstract

Job crafting captures “the physical and cognitive changes individuals make in the task or relational boundaries of their work” (Wrzesniewski & Dutton, 2001: 179). In this study we aim to provide a knowledge base on job crafting, by defining the main theories and by offering a future perspective for research on this topic. More specifically, we define the concept of job crafting according to the original job identity model and, subsequently, we analyze the main lines of research born in the last years; still, after a focus on job crafting measurement techniques, we aim to summarize and organize the main antecedents and outcomes of job crafting. Finally, our goal is to provide managerial implications and future perspectives for new studies on the subject.

Key words: job crafting, JD-R model, job design

¹ Davide de Gennaro, Dottore di ricerca in Organizzazione Aziendale e Comportamento Organizzativo presso il Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università degli Studi di Napoli "Parthenope", e-mail: davide.degennario@live.it.

² Filomena Buonocore, professore associato di Organizzazione Aziendale, Dipartimento di Giurisprudenza, Università degli Studi di Napoli Parthenope, e-mail: filomena.buonocore@uniparthenope.it.

³ Maria Ferrara, professore ordinario di Organizzazione Aziendale, Dipartimento di Studi aziendali ed economici, Università degli Studi di Napoli Parthenope, e-mail: maria.ferrara@uniparthenope.it.

1. Introduzione

Il *job crafting* rappresenta un tema di grande attualità nella letteratura sul *job design* degli ultimi 15 anni, caratterizzandosi per la presenza di numerosi contributi di matrice psicologica e sociologica (Demerouti e Bakker, 2014; Leana, Appelbaum e Shevchuk, 2009; Tims, Bakker e Derks, 2012; Wrzesniewski e Dutton, 2001). Fare *job crafting* vuol dire per un lavoratore assumere comportamenti proattivi così da rendere il proprio lavoro più soddisfacente e coerente con le proprie inclinazioni ed abilità (Slemp e Vella-Brodrick, 2014). La possibilità di modificare i contenuti di una mansione non è quindi soltanto un'esclusiva del manager, così come sempre sostenuto negli approcci tradizionali dell'organizzazione del lavoro.

La crescente attenzione per questo tema deriva dalla consapevolezza che la compatibilità tra le caratteristiche di una persona e l'organizzazione del lavoro è in grado di migliorare notevolmente la soddisfazione dei singoli, con implicazioni positive per le performance sul lavoro, a livello individuale (Bakker, Tims e Derks, 2012), di gruppo (Tims, Bakker, Derks e van Rhenen, 2013) ed organizzativo.

I presupposti teorici del *job crafting* sono stati introdotti da Amy Wrzesniewski e Jane Dutton in uno studio del 2001 e, da quel momento in poi, sono stati sviluppati numerosi contributi sul tema (Bakker et al., 2012; Berg, Wrzesniewski e Dutton, 2010; Tims e Bakker, 2010).

I principali modelli teorici presenti in letteratura fanno riferimento al *job identity model* (Wrzesniewski e Dutton, 2001) ed al JD-R model (Bakker e Demerouti, 2007). Il *job identity model* suggerisce che il *job crafting* rappresenta il risultato di tre comportamenti proattivi adottati dai lavoratori al fine di rendere il proprio lavoro coerente con le proprie caratteristiche personali: *task crafting*, *relational crafting* e *cognitive crafting*. Secondo il JD-R model, il *job crafting* ha lo scopo di colmare eventuali gap tra le risorse disponibili e le esigenze che scaturiscono dai compiti sul lavoro (definite comunemente con il termine "*job demand*").

A partire da queste concettualizzazioni principali si è assistito negli ultimi anni ad una proliferazione di studi empirici sul tema del *job crafting* che, tuttavia, sono rimasti sostanzialmente isolati gli uni dagli altri, ostacolando lo sviluppo di una prospettiva di analisi unitaria e di un modello teorico condiviso. Inoltre, la mancanza di una visione d'insieme sul *job crafting* ha portato i ricercatori a notare incongruenze e conoscenze frammentarie con riferimento alle variabili antecedenti, ai processi e alle variabili conseguenti (Berg, Dutton e Wrzesniewski, 2013). Altre perplessità riguardano le dinamiche temporali e gli aspetti culturali: il *job crafting* è stato definito come un processo dinamico ma sono pochi gli studi longitudinali in letteratura (Berg et al., 2013). Infine, nonostante esistano numerosi contributi che affrontano queste tematiche in diverse aree geografiche (ad esempio, Eguchi et al, 2016; De Beer, Tims e Bakker, 2016), la ricerca non ha specificato se le differenze culturali possano avere un impatto sulla percezione e sulle modalità di *job crafting*.

I benefici attesi dalla presente ricerca riguardano sia la possibilità di uno sviluppo teorico della letteratura sul tema, sia la possibilità di individuare *best practice* per la pratica manageriale. In primo luogo, si intende fornire un inquadramento concettuale sul tema del *job crafting*, analizzando i modelli teorici

principali e le tecniche di misurazione più utilizzate. Tramite una review sistematica della letteratura, sono stati identificati gli articoli e i contributi più significativi e attuali sul tema. In secondo luogo, ci si propone di fornire una visione d'insieme di tutte le variabili che determinano comportamenti di *job crafting* o scaturiscono da essi, considerato che l'ultimo studio di review sull'argomento risale al 2007 (Ghitulescu, 2007). Sono state identificate variabili antecedenti personali e contestuali, così come sono state esaminate le conseguenze del *job crafting*. Infine, nella parte conclusiva del lavoro sono approfondite le implicazioni manageriali e le tendenze evolutive riscontrabili in letteratura con lo scopo di fornire una *research agenda* utile per concettualizzare il tema del *job crafting*.

E' importante specificare, tuttavia, che questo articolo non si propone di fornire una sintesi esaustiva sul tema, dato che questo compito risulterebbe estremamente complesso e poco utile; al contrario, l'obiettivo del presente lavoro è fornire una base conoscitiva per favorire ulteriori sviluppi nella ricerca scientifica sul tema del *job crafting*.

2. Metodologia

Questo articolo si basa su una review sistematica della letteratura (Tranfield, Denyer e Smart, 2003) iniziata nel febbraio del 2013 con l'individuazione di articoli di riviste scientifiche dove fosse presente l'espressione "*job crafting*"; a tal fine sono stati utilizzati motori di ricerca (ad esempio, Scopus e Web of Science) e database informatici (ad esempio, Google Scholar, PsycINFO, PsycARTICLES). La ricerca computerizzata ha incluso parole chiave come "*job crafting*", "*job satisfaction*", "*meaning at work*", "*work engagement*" e "*job design*", concentrandosi sugli articoli pubblicati tra il 2001 e il 2017, essendo il lavoro di Wrzesniewski e Dutton (2001) considerato una pietra miliare nello sviluppo della letteratura sul *job crafting*.

In questo modo sono stati identificati circa 200 articoli pubblicati su riviste, libri e atti di convegni, i cui testi sono stati studiati e approfonditi per ricavarne dati utili alla presente analisi. E' stata condotta un'analisi tematica, tramite i siti web Mendeley e Dedoose, con l'obiettivo di interpretare i risultati qualitativi.

Infine, per testare la validità del lavoro di review, i risultati sono stati rapportati al lavoro di review della letteratura di Ghitulescu (2007) e a due meta-analisi concentrate su studi quantitativi del *job crafting*, che sono attualmente in fase di elaborazione presso la Saint Louis University (USA) e la Deutsche Hochschule der Polizei (Germania), individuate tramite il sito web ResearchGate.

3. Inquadramento concettuale del *job crafting*

3.1 Le origini storiche del *job crafting*

Alcune delle intuizioni iniziali sul *job crafting* traggono spunto dagli studi di Williamson, Wachter e Harris (1975) che parlano di “lavori idiosincratici”, con riferimento ad un insieme di mansioni progettate per collimare e aderire con le capacità, gli interessi e le ambizioni dei singoli lavoratori. I rapporti idiosincratici di lavoro non sono ricondotti in modo incontrovertibile a termini contrattuali espliciti, per cui assumono molta importanza alcune caratteristiche extra-economiche, come ad esempio l’atmosfera lavorativa, la cultura d’impresa e la fiducia (Bonazzi, 2007). La prospettiva tradizionale dell’organizzazione del lavoro, secondo cui i compiti sono definiti indipendentemente da chi li svolge, inizia ad essere ribaltata (Ghitulescu, 2007).

Altri filoni di studio di quegli anni hanno suggerito che gli individui possono sperimentare molti gradi di coinvolgimento sul lavoro. Schein (1971), ad esempio, ha sostenuto che i lavoratori possono comportarsi in tre modi diversi sul luogo di lavoro: come custodi, come innovatori nei contenuti e come innovatori nei ruoli. Gli individui che agiscono come custodi del proprio lavoro sono coloro che accettano passivamente i compiti da svolgere; gli innovatori nei contenuti cercano di ridefinire le caratteristiche del proprio lavoro pur nell’ambito di regole prestabilite dall’organizzazione; infine, gli innovatori nei ruoli cercano di ridefinire contenuti e ruolo del proprio lavoro al fine di introdurre cambiamenti significativi per un miglioramento complessivo delle condizioni di lavoro (Schein, 1971).

Ancora, secondo Van Maanen e Schein (1979) i lavoratori modificano progressivamente i propri comportamenti sul lavoro muovendo da una logica di “periferia” ad una logica di “centro”. In un primo momento prevale una posizione periferica rispetto al lavoro in quanto non ci si sente ancora del tutto coinvolti nelle dinamiche organizzative e si tende ad accettare tutte le regole imposte dall’organizzazione. Al contrario, quando gli individui acquisiscono confidenza con la realtà lavorativa, questi cercano attivamente di modificarne le caratteristiche, le pratiche e gli obiettivi, mostrando un atteggiamento proattivo (Camino & Zeldin, 2002).

A partire dagli anni ‘80, la ricerca sull’organizzazione del lavoro ha fatto notevoli passi in avanti. Bell e Staw (1989) hanno suggerito che gli individui possono comportarsi come “scultori” dei propri ruoli organizzativi, in quanto capaci di personalizzare il proprio lavoro per renderlo più soddisfacente e stimolante. Uno scultore è colui che dà forma ad un blocco di marmo che viene reso diverso, arricchito e valorizzato rispetto alla sua fisionomia originaria (Bell e Staw, 1989).

Infine, nei primi anni 2000 è nata la Self-Determination Theory (Deci e Ryan, 2000; 2002): una teoria secondo la quale gli essere umani sono organismi attivi e intrinsecamente orientati alla crescita (Deci e Ryan, 2000). Ponendo l’enfasi sulla motivazione dei lavoratori, questa teoria propone l’ipotesi che gli individui tendono

ad impegnarsi maggiormente in attività interessanti e stimolanti al fine di soddisfare le proprie inclinazioni naturali ed il proprio bisogno di autorealizzazione (Black e Deci, 2000). L'ambiente sociale può incoraggiare la spinta all'autodeterminazione attraverso il soddisfacimento di tre bisogni psicologici fondamentali: competenza, autonomia e relazione (De Beni, Carretti, Moè e Pazzaglia, 2014). Un ambiente ostile impedisce il soddisfacimento di questi bisogni, in quanto gli individui tendono ad attivare comportamenti difensivi e di auto-protezione che non permettono il raggiungimento di condizioni di benessere personale (Gagné e Deci, 2005).

3.2 Il job identity model

La ricerca fino agli anni '90 non aveva considerato il divario tra lavoro teorico e lavoro effettivo: molti studiosi avevano trascurato il modo in cui il lavoro veniva concretamente svolto all'interno delle aziende e Darrah (1992) ha definito il concetto di "lavoro" di quegli anni come una "scatola nera" in cui risultava difficile studiare le reali dinamiche comportamentali dei dipendenti. Wrzesniewski e Dutton, nel 2001, hanno fatto luce su questa "scatola nera" proponendo il *job identity model*. Si tratta di un modello teorico secondo il quale gli individui possono intervenire in modo proattivo per modificare i contenuti del proprio lavoro così da renderlo compatibile con le proprie caratteristiche personali. E' stato quindi introdotto il concetto di *job crafting* e di *job crafters*.

Il *job crafting* è inteso come la possibilità da parte dei singoli di intervenire sul proprio lavoro attraverso tre tipi di comportamenti: *task crafting*, *relational crafting* e *cognitive crafting*. Il *task crafting* prevede interventi che modificano i confini della propria mansione in modo da aggiungere o rimuovere alcuni compiti rispetto a quelli preesistenti. Un esempio è dato da un insegnante di storia appassionato di musica che decide di inserire nel programma di studio l'ascolto di canzoni per migliorare il processo di apprendimento dei propri studenti, rendendo al contempo il suo lavoro più interessante e stimolante (Berg et al., 2013). Il *relational crafting* prevede lo sviluppo da parte del singolo della dimensione sociale del proprio lavoro tramite nuove o più intense relazioni con colleghi e clienti. Un esempio è dato dal cassiere di un supermercato che migliora il servizio offerto ai propri clienti coinvolgendoli in chiacchierate o offrendo utili suggerimenti per la spesa (Rafaeli, 1989). Il *cognitive crafting* prevede uno sforzo cognitivo da parte dei singoli che tentano di attribuire un significato più profondo al proprio lavoro ed alla missione sociale ad esso correlata (Wrzesniewski e Dutton, 2001). Gli addetti alle pulizie di un ospedale possono offrire un esempio di *job crafting* cognitivo se attribuiscono al proprio lavoro un significato più ampio e rilevante in relazione al contributo che essi possono fornire al processo di guarigione dei pazienti presenti nella struttura ospedaliera (Ghitulescu, 2007).

3.3 Il JD-R model

Nel corso degli anni il concetto di *job crafting* ha conosciuto un importante sviluppo teorico. Bakker e Demerouti (2007) hanno sviluppato il modello JD-R (*Job Demands-Resources*), secondo il quale il *job crafting* ha lo scopo di bilanciare le *job demand* e le *job resource* a disposizione. Le *job demand* sono aspetti fisici, sociali od organizzativi del lavoro che comportano uno sforzo fisico e mentale per gli individui: ne sono un esempio la pressione lavorativa o un ambiente di lavoro sfavorevole (Demerouti, Bakker, Nachreiner e Schaufeli, 2001). Le *job resource* sono invece gli aspetti fisici, sociali od organizzativi del lavoro che facilitano l'individuo nel raggiungimento dei suoi obiettivi: ne sono un esempio la sicurezza lavorativa e l'autonomia percepita sul posto di lavoro (Bakker & Demerouti, 2007). Gli individui tendono a ridurre le prime e ad aumentare le seconde, in quanto una riduzione delle *job demand* può portare ad una maggiore soddisfazione e ad un maggiore benessere sul posto di lavoro, mentre un aumento delle *job resource* può stimolare la crescita personale, l'apprendimento e lo sviluppo dei lavoratori (Bakker e Demerouti, 2007).

In letteratura sono generalmente identificate due tipologie di *job demand* che possono avere conseguenze significative sul benessere e sulle performance dei lavoratori (Demerouti et al., 2001): *job demand* critiche e *job demand* sfidanti. Le prime si riferiscono ad attività impegnative e stressanti che possono compromettere il raggiungimento degli obiettivi da parte dei singoli ed impattare, quindi, sul loro livello di benessere. Le *job demand* sfidanti riguardano invece situazioni complesse che possono tuttavia contribuire alla crescita, all'apprendimento e allo sviluppo dei lavoratori.

Gli interventi di *job crafting* sull'ambiente di lavoro potrebbero contribuire ad incrementare le risorse disponibili, predisponendo nuove risorse strutturali (es. maggiore autonomia) e sociali (es. feedback da parte di colleghi) e allo stesso tempo modificare la struttura delle *job demand* incrementando le *job demand* sfidanti (es. avvio di nuovi progetti) e riducendo le *job demand* critiche (es. evitando compiti ripetitivi) (Podsakoff, LePine e LePine, 2007).

3.4 Ulteriori concettualizzazioni del job crafting

Tra le ulteriori concettualizzazioni del *job crafting* si evidenzia quella proposta da Yu (2009) basata sul P-J fit model, che ipotizza la ricerca di parte di ciascuno di una condizione di coerenza o compatibilità tra le caratteristiche personali dell'individuo e le caratteristiche professionali del lavoro, al fine di favorire una maggiore soddisfazione per il lavoratore (Kristof-Brown, Zimmermann e Johnson, 2005). Sono stati identificati due tipi di fit: *Demands-Abilities fit*, che prevede una corrispondenza tra le *job demand* e le competenze personali, e *Needs-Supplies fit*, che considera come rilevanti i bisogni del lavoratore e la necessità di predisporre adeguate *job resource* per il soddisfacimento di tali bisogni. I lavoratori possono svolgere un'attività di *crafting* della propria mansione in tre modi diversi al fine di migliorare il P-J fit (Yu, 2009): (i) adattando le proprie caratteristiche a quelle dell'ambiente lavorativo, (ii)

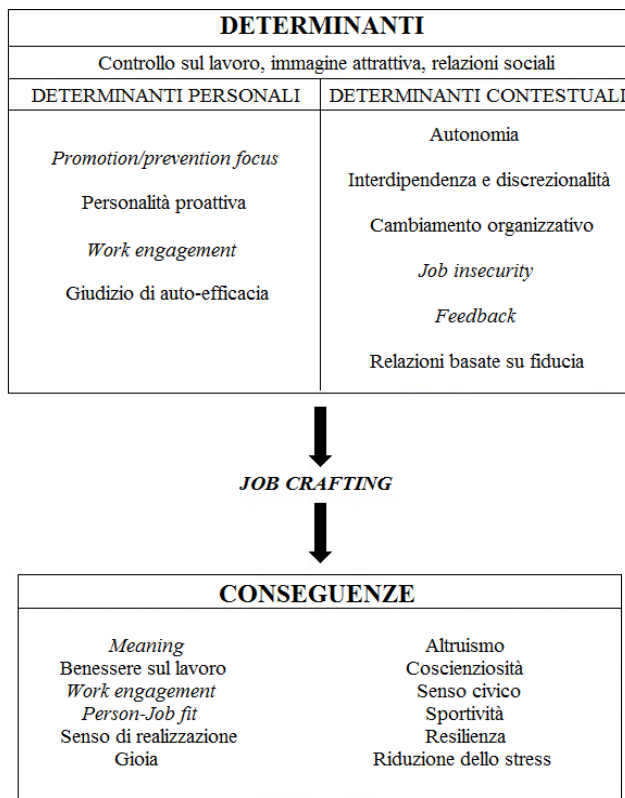
modificando l'ambiente sulla base delle proprie caratteristiche personali o (iii) intervenendo simultaneamente su entrambe le variabili.

Partendo dallo studio di Wrzesniewski e Dutton (2001) che individua tre diversi comportamenti di *job crafting* (*task crafting, relational crafting e cognitive crafting*), altri autori hanno individuato un quarto comportamento di *job crafting*, denominato "*contextual crafting*" (Sanders, Dorenbosch, Gründemann e Blonk, 2011), che attiva cambiamenti significativi nell'ambiente fisico di lavoro, con riguardo, ad esempio, all'arredo o al layout dell'ufficio. "Le persone che apportano cambiamenti significativi al proprio ambiente fisico di lavoro percepiscono di avere un maggiore controllo sullo stesso, creando le condizioni per un maggiore benessere individuale" (Tims e Bakker, 2010: 12). Anche Petrou, Demerouti e Schaufeli (2015) hanno esaminato il ruolo del *job crafting* con riferimento al contesto organizzativo, ritenendolo utile per far fronte ai continui cambiamenti del contesto lavorativo.

Infine, Grant e Campbell (2007) hanno individuato quattro diverse tecniche nell'ambito di uno studio condotto su dentisti, parrucchieri e personal trainer: (i) migliorare l'immagine del proprio lavoro introducendo o sviluppando nuove attività (i parrucchieri, ad esempio, si comportano come se fossero insegnanti nello spiegare ai clienti il modo migliore di trattare i propri capelli), (ii) modificare le caratteristiche del proprio lavoro assecondando le preferenze del cliente (i dentisti, ad esempio, provano a rassicurare i pazienti più ansiosi spiegando loro tutti i dettagli della terapia che stanno attuando), (iii) selezionare la clientela con cui lavorare, respingendo i clienti non graditi e maleducati) e (iv) scegliere contesti meno convenzionali e più stimolanti per il proprio lavoro (un personal trainer, ad esempio, può scegliere di svolgere un allenamento personalizzato all'aria aperta).

Anche se le varie concettualizzazioni differiscono in modo significativo tra loro, la quasi totalità degli studi individua tre fasi nel processo di *job crafting*. La prima fase è quella in cui i dipendenti sono spinti da una motivazione a modificare il proprio lavoro apportando dei cambiamenti; successivamente, i lavoratori individuano le opportunità di *crafting* e provano ad attuarle; infine, queste modificazioni generano delle conseguenze sulla propria mansione che possono produrre dei miglioramenti sulle performance (figura 1).

Figura n. 1 - Determinanti e conseguenze del *job crafting*



4. Le determinanti del *job crafting*

La letteratura sul *job crafting* è carente circa l'analisi delle variabili antecedenti, così come risulta nello studio di Niessen, Weseler e Kostova (2016). Wrzesniewski e Dutton (2001) hanno affermato che gli individui sono motivati ad attivare comportamenti di *job crafting* perché spinti da tre tipi di bisogni: il bisogno di maggiore controllo sul proprio lavoro, il bisogno di creare un'immagine attrattiva della propria mansione e il bisogno di relazionarsi con colleghi o amici. Sulla base di questi bisogni, la letteratura ha individuato alcune determinanti del *job crafting* in grado di generare una spinta motivazionale ad intraprendere tali attività.

Generalmente, le motivazioni che spingono gli individui ad intraprendere *job crafting* derivano da situazioni di insoddisfazione sul luogo di lavoro (Wrzesniewski e Dutton, 2001). Per far fronte a questa insoddisfazione, alcuni provano a modificare la propria attività lavorativa, mentre altri cercano di soddisfare i propri bisogni intervenendo su altri aspetti della propria vita (Caldwell e O'Reilly, 1990).

La letteratura più recente distingue le determinanti del *job crafting* in "personali" e "contestuali" (Quinlan, 2014): le prime (ad esempio, la personalità proattiva o l'orientamento all'azione) sono riconducibili a tratti della personalità degli individui

che hanno un effetto sui comportamenti dei singoli (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti e Schaufeli, 2007); le determinanti contestuali (ad esempio, l'autonomia e l'insicurezza sul lavoro), si riferiscono invece alle condizioni dell'ambiente dove si svolgono le attività lavorative (Oldham e Cummings, 1996; Shalley e Gilson, 2004; Vera e Crossan, 2004).

4.1 Le determinanti personali del job crafting

Per quanto riguarda le caratteristiche personali degli individui, Petrou e Demerouti (2010) hanno suggerito che la personalità dei lavoratori gioca un ruolo chiave nel determinare comportamenti di *job crafting*. La personalità può essere orientata alla promozione o alla prevenzione (*promotion focus* e *prevention focus*): un orientamento alla promozione genera comportamenti di crescita personale e professionale, mentre gli individui orientati alla prevenzione sono guidati dal desiderio di sicurezza e di stabilità. Anche Lyons (2008), distinguendo tra promozione e prevenzione, ha affermato che gli individui orientati al cambiamento sperimentano una maggiore "prontezza al cambiamento" e questi comportamenti influenzano direttamente il *job crafting*, dato che l'orientamento alla promozione genera più frequentemente comportamenti proattivi sui luoghi di lavoro.

Seguendo lo stesso filone di ricerca, Bakker e colleghi (2012) hanno individuato nella personalità proattiva un'altra determinante del *job crafting*. La personalità proattiva fa riferimento a un'attitudine comportamentale che permette agli individui di prendere iniziative al fine di risolvere i problemi che possono verificarsi sul luogo di lavoro (Dickens, Riley e Wilkinson, 2010). I lavoratori con personalità proattiva sono costantemente orientati alla ricerca di nuove opportunità mostrando intraprendenza e spirito di iniziativa (Bateman e Crant, 1993). Elliot e Thrash (2002) hanno studiato la relazione tra la personalità proattiva e le performance sul lavoro secondo il modello AAT (*Approach/Avoidance Temperament*): gli ambienti di lavoro che attivano stimoli positivi favoriscono comportamenti di *job crafting* (Elliot e Thrash, 2010: 866), laddove, in presenza di stimoli negativi, gli individui si sentiranno inibiti e meno motivati.

Un'altra determinante molto studiata negli studi sul *job crafting* è il *work engagement*, che è associato positivamente alle performance individuali ed organizzative (Bakker, 2011; Bakker e Demerouti, 2008; Christian, Garza e Slaughter, 2011). Il *work engagement* è definito in termini di "elevati livelli di energia e di coinvolgimento sul lavoro" (Bakker, Albrecht e Leiter, 2011: 22); esso rappresenta uno stato mentale positivo e di soddisfazione nei confronti della propria attività lavorativa caratterizzato da vigore e dedizione (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma e Bakker, 2002); il *work engagement* genera emozioni positive come la felicità, l'entusiasmo o l'auto-efficacia (Fredrickson, 2001). Tuttavia, come sarà spiegato nei paragrafi successivi, non è chiaro se questa variabile possa essere considerata come una determinante o una conseguenza del *job crafting*, in quanto in letteratura viene definita in entrambi i modi.

Infine, nell'ambito degli studi sulle determinanti personali del *job crafting* risulta rilevante il giudizio di auto-efficacia che fa riferimento al giudizio di probabilità da parte del singolo in merito alle possibilità di successo sul proprio lavoro (Vough e Parker, 2008). La ricerca ha dimostrato che l'auto-efficacia è positivamente correlata a comportamenti proattivi sul posto di lavoro, come ad esempio una maggiore iniziativa personale (Tims e Bakker, 2010). Tuttavia, si è evidenziato che una elevata percezione di auto-efficacia può portare ad un eccesso di fiducia in grado di generare possibilità di *free-riding* sul lavoro (Vancouver, Thompson, Tischner e Putka, 2002). L'auto-efficacia è infine positivamente associata con l'iniziativa personale (Speier e Frese, 1997) e con comportamenti di *coping* proattivo (Salanova, Bakker e Llorens, 2006).

4.2 Le determinanti di contesto del job crafting

Wrzesniewski e Dutton (2001) hanno ipotizzato che la principale spinta ad attivare comportamenti di *job crafting* deriva dal bisogno percepito da un individuo di esercitare un maggiore controllo sul proprio lavoro, individuando quindi nell'autonomia, intesa come condizione di indipendenza da parte del lavoratore rispetto a capi o colleghi (Bakker, Demerouti, Euwema, 2005), una determinante di contesto del *job crafting*. I lavoratori con maggiori interdipendenze rispetto a capi o colleghi hanno più vincoli e meno libertà per attivare comportamenti di *job crafting* (Ghitulescu, 2007).

Un'altra variabile di contesto che determina i comportamenti di *job crafting* è la *job insecurity*. Cheng e Chan (2008) hanno studiato che gli individui che percepiscono precarietà ed insicurezza sul lavoro avvertono un maggiore bisogno di modificare la propria attività e i confini relazionali della stessa. La percezione di *job insecurity* è infatti spesso associata ad un indebolimento dei rapporti di fiducia con il management, ad una volontà di turnover e ad una riduzione delle performance (Cheng e Chan, 2008).

Le variabili di contesto che determinano i comportamenti di *job crafting* si basano inevitabilmente sulle relazioni interpersonali con capi e colleghi di lavoro. Il feedback, ad esempio, rappresenta uno strumento con cui i manager comunicano con i propri dipendenti e può rivelarsi utile per fornire risposte alle attività di *job crafting* intraprese negli ambienti di lavoro (Bakker et al., 2005). Parker, Bindl e Strauss, (2010) hanno affermato che feedback positivi generano energia ed entusiasmo nei lavoratori e creano quindi motivazione che alimenta comportamenti proattivi. Anche la fiducia è considerata una variabile antecedente nell'ambito degli studi sul *job crafting* in quanto favorisce le condizioni di benessere psico-sociali e crea le premesse per comportamenti creativi ed orientati al *job crafting* (Clegg e Spencer, 2007).

4.3 Altre determinanti del job crafting

Abrahams (2014) ha classificato le determinanti del *job crafting* in tre categorie sulla base del modello JD-R di Bakker e Demerouti (2007): *job resource*, *personal resource* e *job demand*. Tra le *job resource* rientrano l'autonomia (Tims e Bakker, 2010), le relazioni di interdipendenza con capi e colleghi (Bakker et al., 2005) e l'ambiente di lavoro (Dierdorff e Morgeson, 2007). Le *personal resource* che determinano comportamenti di *job crafting* sono la personalità proattiva (Bakker et al., 2012), il *work engagement* (Ghitulescu, 2007) e il giudizio di auto-efficacia (Tims e Bakker, 2010). Infine, per quanto riguarda le *job demand*, la determinante più significativa del *job crafting* riguarda la complessità delle mansioni (Ghitulescu, 2007), dato che compiti eccessivamente complessi spingono i dipendenti a non praticare *job crafting* e a scoraggiarsi sul posto di lavoro (Kottwitz et al., 2013).

Altri studiosi hanno ipotizzato che la *decision latitude* (Humphrey, Nahrgang e Morgeson, 2007; Lyons, 2008; Leana et al., 2009), la complessità dei compiti (Ghitulescu, 2007) e le sfide lavorative (Berg et al., 2010) determinano comportamenti di *job crafting*. Ad esempio, le sfide lavorative e la complessità dei compiti sono positivamente correlate al *job crafting*, in quanto rappresentano uno stimolo proattivo a modificare la propria mansione (Ghitulescu, 2007; Berg et al., 2010).

Infine, Niessen e colleghi (2016), ispirandosi al modello di Wrzesniewski e Dutton (2001), hanno dimostrato che il bisogno di migliorare l'immagine sociale della propria mansione sia una delle determinanti più importanti del *job crafting*.

5. Le conseguenze del job crafting

Come per le variabili determinanti, anche per le variabili conseguenti è possibile fornire una classificazione degli studi sul tema distinguendo le conseguenze sulle caratteristiche personali e quelle sul rapporto tra individuo e lavoro.

Le conseguenze personali del *job crafting* trovano espressione nei sentimenti di realizzazione (*achievement*) e di gioia (*enjoyment*) che, come conseguenza, aiutano a gestire, affrontare e ridurre situazioni di stress (*stress reduction*) (Grant e Campbell, 2007; Berg, Dutton e Wrzesniewski, 2008).

Altre conseguenze personali del *job crafting* sono state individuate in uno studio di Shusha (2014) condotto sui dipendenti di 9 ospedali e centri medici egiziani: l'altruismo, la coscienziosità, la cortesia, il senso civico e la sportività sono identificate come cinque variabili *outcome* dei comportamenti di *job crafting*.

Infine la resilienza (*resilience*) è considerata una conseguenza personale del *job crafting* dal momento che genera un aumento delle competenze del lavoratore e più in generale una crescita personale dello stesso, rendendolo capace di affrontare situazioni future di difficoltà (Caza, 2007). Una persona resiliente, in circostanze sfavorevoli e avverse, è in grado di fronteggiare con efficacia i problemi riuscendo a raggiungere gli obiettivi prefissati (Luthans, 2002).

Una variabile che fa riferimento al rapporto tra individuo e lavoro, invece, è ad esempio il *work engagement*, ossia l'impegno profuso da un dipendente nello svolgimento della propria mansione (Schaufeli, Bakker e Salanova, 2006). Il *work engagement* descrive il coinvolgimento emotivo dei dipendenti sul luogo di lavoro ed è quindi una conseguenza (oltre che una variabile antecedente) dei cambiamenti attuati da questi ultimi sul lavoro.

Wrzesniewski e Dutton (2001), inoltre, hanno sostenuto che i cambiamenti sul lavoro ne migliorano la percezione da parte degli individui che, per questo motivo, sperimentano soddisfazione e sentimenti positivi. La percezione della propria professione e quindi il significato che ad essa viene associato rappresenta una variabile *outcome* del *job crafting* che fa riferimento ai rapporti tra individuo e lavoro e genera un impatto positivo anche sulla motivazione dei singoli (Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton e Berg, 2013). L'esempio degli addetti alle pulizie nelle strutture ospedaliere è utile per spiegare questo concetto: con l'aggiunta di altre attività (nuovi compiti intrapresi, relazioni interpersonali più frequenti e modificazione della percezione interna della professione) rispetto a quelle standard, questi modificano completamente il modo di intendere la propria professione. Gli addetti alle pulizie credono di essere utili non solo per la pulizia della struttura ospedaliera, ma ritengono che il proprio lavoro sia fondamentale per il processo di guarigione dei malati (Wrzesniewski e Dutton, 2001).

Infine, Kristof-Brown e colleghi (2005) hanno studiato come *job crafting* possa migliorare il fit, la connessione tra l'individuo ed il proprio lavoro, con conseguenze importanti in termini di benessere dei singoli (Tims e Bakker, 2010). Quando un dipendente modifica il modo in cui svolge le proprie attività lavorative rende il lavoro in linea con le proprie esigenze e capacità, incrementando il *person-job fit* e quindi sperimentando soddisfazione e motivazione sul luogo di lavoro (Wellman e Spreitzer, 2011).

6. Implicazioni manageriali

Il *job crafting* genera effetti positivi o negativi sulla performance in base al modo in cui i manager disegnano le mansioni. La ricerca suggerisce che le aziende dovrebbero consentire ai lavoratori di modificare attivamente il proprio lavoro piuttosto che riconoscere il potere di intervento esclusivamente ai manager secondo un approccio di tipo *top-down*.

La ricerca ha mostrato come anche i lavori apparentemente più strutturati possono presentare margini di azione per interventi di *job crafting* da parte del lavoratore. "Per esempio, un dipendente che lavora in una linea di assemblaggio di un'azienda meccanica potrebbe effettuare pratiche di *job crafting* creando relazioni particolarmente forti con i propri colleghi o semplicemente modificando la scaffalatura per organizzare nel modo migliore il proprio lavoro: in altre parole, il *job crafting* si può avere anche in situazioni dove queste attività (se venissero scoperte) sarebbero sanzionate" (Berg et al., 2008: 2). I manager tuttavia hanno la possibilità di favorire l'attivazione di comportamenti di *crafting* da parte dei propri

dipendenti attraverso il modo di gestire i rapporti di lavoro. E' importante creare un dialogo con i dipendenti riguardo queste modificazioni: discutere su quali cambiamenti possano avere impatti positivi o negativi sulle performance potrebbe aiutare i manager ad evitare i comportamenti negativi (*detrimental crafting*) a favore di quelli desiderati (*favorable crafting*) (Ghitulescu e Leana, 2007). Il ruolo dei manager è quindi quello di favorire pratiche di *crafting* positivo e di evitare quelle negative, visto che le modificazioni nel comportamento dei lavoratori hanno un grande potenziale in termini di impatto sulle performance individuali e di gruppo (Ghitulescu e Leana, 2007).

Sulla base delle variabili antecedenti e delle conseguenze descritte, i manager dovrebbero considerare e valutare adeguatamente le caratteristiche personali degli individui in sede di progettazione della mansione. Un individuo dotato di una personalità orientata alla promozione (Petrou e Demerouti, 2010) avrà bisogno di maggiori stimoli per soddisfare la propria sete di crescita personale e professionale. Allo stesso modo, individui proattivi devono essere inquadrati in ambienti di lavoro in grado di attivare stimoli positivi secondo il modello AAT di Elliot e Thrash (2010). Un'altra variabile personale da dover considerare per il ruolo che ricopre come variabile antecedente e come conseguenza del *job crafting* è il *work engagement*: livelli elevati di energia e coinvolgimento sul lavoro rappresentano uno stato mentale caratterizzato da dedizione sul lavoro; inoltre, modificando proattivamente la propria mansione, è possibile che gli individui vivano con passione, gioia ed energia la propria attività lavorativa (Schaufeli et al., 2012). Per quanto riguarda il contesto, i manager devono garantire ai propri dipendenti un'adeguata autonomia e una scarsa interdipendenza da colleghi in modo da favorire comportamenti di *job crafting* (Ghitulescu, 2007). Sarebbe importante, inoltre, utilizzare strumenti come il feedback (Parker et al., 2010) e la fiducia (Clegg e Spencer, 2007).

I comportamenti negativi di *job crafting* possono essere molto frequenti nel caso in cui le modificazioni non vadano nella stessa direzione degli obiettivi aziendali o nel caso in cui nascondano conseguenze negative inaspettate. Infatti, anche se le attività di *job crafting* sono in grado di generare benessere per il singolo lavoratore, non è detto che possano essere utili alla realtà organizzativa nel suo complesso: "ad esempio un impiegato del settore marketing potrebbe effettuare pratiche di *job crafting* dedicando più tempo alla creazione di nuove idee di *brand* perché preferisce quel genere di attività; tuttavia, se l'azienda ha necessità urgenti di focalizzarsi sulla strategia attuale, di conseguenza il contributo del lavoratore sarà negativo per l'organizzazione" (Berg et al., 2008: 7).

Infine, è importante ricordare che i dipendenti "contagiano" i propri colleghi attraverso un processo di imitazione sociale e di contagio emotivo, migliorando le performance organizzative (Tims et al., 2013), quindi è fondamentale per i manager gestire correttamente questi comportamenti e promuoverli all'interno della realtà aziendale.

7. Conclusioni

Due sono le conclusioni che si possono trarre dallo studio delle dinamiche di *job crafting*: la prima è che la definizione di una mansione non è soltanto un'attività *top-down* nella quale i manager modellano un determinato lavoro. L'altra conclusione è che questa pratica può generare risultati sia positivi sia negativi per gli individui e per l'organizzazione e questo deve rappresentare uno sprone per i manager a generare un ambiente che stimoli atteggiamenti positivi.

Nonostante l'ampio proliferare di studi sul tema, la letteratura sul *job crafting* resta frammentaria (Berg et al., 2013): non è ancora chiaro quali fattori personali, professionali, contestuali o organizzativi stimolino o impediscano le attività di *job crafting* (Lazazzara, Quacquarelli, Ghiringhelli e Nacamulli, 2015; Morgeson, Dierdorff e Hmurovic, 2010), pertanto questo filone di studi appare non del tutto in grado di rispondere alle esigenze manageriali. Inoltre, nonostante il *job crafting* consente di ottenere performance migliori dai dipendenti, queste teorie non sono sempre applicate sul luogo di lavoro; se i manager riuscissero a comunicare ai propri collaboratori gli obiettivi in maniera chiara, potrebbero guidare e indirizzare le pratiche di *job crafting* verso risultati desiderati. Inoltre è fondamentale che i manager forniscano adeguate *job resource* ai dipendenti e che le *job demand* mantengano livelli moderati al fine di permettere di svolgere al meglio i compiti assegnati e stimolare indirettamente pratiche di *job crafting* individuale e collettivo.

Un contributo che la ricerca futura sul tema potrebbe offrire riguarda sicuramente gli antecedenti del *job crafting*, in quanto si tratta di un tema ancora poco approfondito (Niessen et al., 2016). Per quanto riguarda le conseguenze, sebbene siano state identificate variabili interessanti al fine del supporto ai manager, non esiste ad oggi un modello di cultura organizzativa in grado di garantire le attività di *job crafting*. In letteratura non esiste un manuale in grado di indirizzare i comportamenti dei singoli, per cui i rischi di un *detrimental crafting* (Berg et al., 2008) da parte di questi ultimi rende difficile l'applicazione generalizzata di questa teoria. Potrebbe essere interessante fornire ai manager strumenti per gestire in modo adeguato la modificazione proattiva delle attività da parte dei lavoratori, in quanto le attività di *job crafting* avvengono molto spesso senza la piena consapevolezza dei manager e conducono a risultati significativi per l'organizzazione. Ancora, la ricerca futura potrebbe provare a quantificare (con un focus orientato alle performance) gli effetti del *job crafting* sui risultati organizzativi. Inoltre, nonostante gli studi sul *job crafting* siano focalizzati sui lavoratori dipendenti e sulle attività lavorative ben strutturate e prescritte da un manager (Berg et al., 2008), potrebbe essere interessante applicare le teorie sul *job crafting* anche ai lavoratori autonomi o ad altre tipologie di lavoratori, in modo da ampliare la ricerca sul tema. Infine, la letteratura sul *job crafting* necessita di studi che considerino il fattore tempo: sarebbe utile applicare studi longitudinali in grado di evidenziare le differenze e le modificazioni nel comportamento dei lavoratori nel tempo. Tims, Bakker e Derks (2014) evidenziano chiaramente questa necessità con l'esempio di un poliziotto: nei giorni in cui quest'ultimo sperimenta un buon giudizio di auto-efficacia, è in grado di trovare la soluzione migliore per affrontare qualsiasi

tipo di problema (ad esempio, sventare rapine senza ferire civili innocenti). Al contrario, nei giorni in cui il poliziotto si sente insicuro (a causa di stanchezza o stress), ha meno idee per risolvere i problemi nel modo migliore e la sua performance sarà più bassa (ad esempio, nel tentativo di sventare di una rapina potrebbe ferire civili innocenti).

Bibliografia

- Abrahams, Z. (2014). *Illegitimate tasks, personal resources and job resources as antecedents of job crafting*. Doctoral dissertation: Stellenbosch University.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265–269. doi: 10.1177/0963721411414534
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1): 4–28. doi: 10.1080/1359432X.2010.485352
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3): 309–328. doi: 10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3): 209–223. doi: 10.1108/13620430810870476
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of occupational health psychology*, 10(2): 170–180. doi: 10.1037/1076-8998.10.2.170
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10): 1359–1378. doi: 10.1177/0018726712453471
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of organizational behavior*, 14(2): 103–118. doi: 10.1002/job.4030140202
- Bell, N. E., & Staw, B. M. (1989). People as sculptors versus sculpture: The roles of personality and personal control in organizations. In M. Arthur, D. Hall, & B. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory* (pp. 232–251). Cambridge University Press, Canada.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). *What is job crafting and why does it matter?* Ann Arbor, MI: University of Michigan's Ross School of Business.
- 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. doi: 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): 973–994. doi: 10.1287/orsc.1090.0497

- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2–3): 158–186. doi: 10.1002/job.645
- Black, A. E., & Deci, E. L. (2000). The effects of instructors' autonomy support and students' autonomous motivation on learning organic chemistry: A self-determination theory perspective. *Science education*, 84(6): 740–756. Doi: 10.1002/1098-237X(200011)84:6<740::AID-SCE4>3.0.CO;2-3
- Bonazzi, G. (2007). Storia del pensiero organizzativo (Vol. 367). FrancoAngeli.
- Caldwell, D. F., & O'Reilly, C. A. (1990). Measuring person–job fit with a profile–comparison process. *Journal of Applied Psychology*, 75(6): 648–657. Doi: 10.1037/0021-9010.75.6.648
- Camino, L., & Zeldin, S. (2002). From periphery to center: Pathways for youth civic engagement in the day-to-day life of communities. *Applied Developmental Science*, 6(4): 213–220. doi: 10.1207/S1532480XADS0604_8
- Caza, B. B. (2007). *Experiences of adversity at work: Toward an identity-based theory of resilience*. University of Michigan.
- Cheng, G. H., & Chan, D. K. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology*, 57(2): 272–303. doi: 10.1111/j.1464-0597.2007.00312.x
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1): 89–136. doi: 10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x
- Clegg, C., & Spencer, C. (2007). A circular and dynamic model of the process of job design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2): 321–339. doi: 10.1348/096317906X113211
- Darrach, C. N. (1992). Workplace skills in context. *Human Organization*, 51(3): 264–273. doi: 10.17730/humo.51.3.356l2g3101877727
- 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): 400–412. doi: 10.17159/2222-3436/2016/v19n3a7
- De Beni, R., Caretti, B., Moè, A., & Pazzaglia, F. (2014). Cognizione e personalità, Motivazione, Motivazione. In R. De Beni (Ed.), *Psicologia della personalità e delle differenze individuali* (pp. 13–90). Il Mulino, Bologna.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self–determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4): 227–268. doi: 10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self–determination research*. University Rochester Press. ISBN: 1-58046-108-5
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2014). Job crafting. In M. C. W. Peeters, J. Jonge, & T. W. Taris (Eds.), *An introduction to contemporary work psychology* (pp. 414–433). John Wiley & Sons, Ltd.

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 499–512. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.499
- Dickens, R., Riley, R., & Wilkinson, D. (2010). *The impact on employment of the age related increases in the National Minimum Wage*. Low Pay Commission Report.
- Dierdorff, E. C., & Morgeson, F. P. (2007). Consensus in work role requirements: the influence of discrete occupational context on role expectations. *Journal of Applied Psychology*, 92(5): 1228–1241. doi: 10.1037/0021-9010.92.5.1228
- Eguchi, H., Shimazu, A., Bakker, A. B., Tims, M., Kamiyama, K., Hara, Y., Namba, K., Inoue, A., Ono, M., & Kawakami, N. (2016). Validation of the Japanese version of the job crafting scale. *Journal of Occupational Health*, 58(3): 231–240. doi: 10.1539/joh.15-0173-OA
- Elliot, A. J., & Thrash, T. M. (2002). Approach–avoidance motivation in personality: approach and avoidance temperaments and goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(5): 804–818. doi: 10.1037/0022-3514.82.5.804
- Elliot, A. J., & Thrash, T. M. (2010). Approach and avoidance temperament as basic dimensions of personality. *Journal of personality*, 78(3): 865–906. doi: 10.1111/j.1467-6494.2010.00636.x
- Fisher, C. D., & Noble, C. S. (2004). A within–person examination of correlates of performance and emotions while working. *Human Performance*, 17(2): 145–168. doi: 10.1207/s15327043hup1702_2
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: the broaden–and–build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3): 218–226.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4): 331–362. doi: 10.1002/job.322
- Ghitulescu, B. E. (2007). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting*. Doctoral dissertation, University of Pittsburgh.
- Ghitulescu, B. E., & Leana, C. R. (2007). *Designing work in context: organizational and occupational influences on how professionals craft their jobs*. Manuscript submitted for publication, Rochester Institute for Technology.
- Grant, A. M., & Campbell, E. M. (2007). Doing good, doing harm, being well and burning out: The interactions of perceived prosocial and antisocial impact in service work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 80(4): 665–691. doi: 10.1348/096317906X169553
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta–analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5): 1332–1356. doi: 10.1037/0021-9010.92.5.1332
- Kottwitz, M. U., Meier, L. L., Jacobshagen, N., Kälin, W., Elfering, A., Hennig, J., & Semmer, N. K. (2013). Illegitimate tasks associated with higher cortisol levels among male employees when subjective health is relatively low: an intra–individual analysis. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 39(3), 310–318. doi: 10.5271/sjweh.3334

- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit. *Personnel psychology*, 58(2): 281-342. doi: 10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x
- Lazazzara, A., Quacquarelli, B., Ghiringhelli, C., & Nacamulli, R. C. (2015). The effect of autonomy, skill variety, organizational learning culture and HRM on job crafting. *Academy of Management Proceedings*, 1, 17635. doi: 10.5465/AMBPP.2015.17635abstract
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52(6): 1169-1192. doi: 10.5465/AMJ.2009.47084651
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6): 695-706. doi: 10.1002/job.165
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23(1-2): 25-36. doi: 10.1007/s10869-008-9080-2
- Morgeson, F. P., Dierdorff, E. C., & Hmurovic, J. L. (2010). Work design in situ: Understanding the role of occupational and organizational context. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3): 351-360. doi: 10.1002/job.642
- Niessen, C., Weseler, D., & Kostova, P. (2016). When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human Relations*, 69(6): 1-27. doi: 10.1177/0018726715610642
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634. doi: 10.2307/256657
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of management*, 36(4): 827-856. doi: 10.1177/0149206310363732
- Petrou, P., & Demerouti, E. (2010). Thinking of change in terms of 'gains' or 'losses': promotion versus prevention focus as a moderator in the job demands-resources model. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2): 1-11. ISSN 2071-0763
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of occupational health psychology*, 20(4): 470. doi: 10.1037/a0039003
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 92(2): 438-454.
- Quinlan, N. J. (2014). *Developing a model of job crafting*. Doctoral dissertation, University of Leeds.
- Rafaeli, A. (1989). When cashiers meet customers: An analysis of the role of supermarket cashiers. *Academy of management Journal*, 32(2): 245-273. doi: 10.2307/256362
- Salanova, M., Bakker, A. B., & Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies*, 7(1): 1-22. doi:10.1007/s10902-005-8854-8

- Sanders, J., Dorenbosch, L., Gründemann, R., & Blonk, R. (2011). Sustaining the Work Ability and Work Motivation of Lowereducated Older Workers: Directions for Work Redesign. *Management Revue*, 22(2): 132–150. doi: 10.1688/1861-9908_mrev_2011_02_Sanders
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3: 71–92. doi:10.1023/A:1015630930326
- Schein, E. H. (1971). Occupational socialization in the professions: The case of role innovation. *Journal of Psychiatric Research*, 8: 521–530. ISBN: 148315453X
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1): 33–53. doi: 10.1016/j.leaqua.2003.12.004
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4): 701–716. doi: 10.1177/0013164405282471
- Shusha, A. (2014). The Effects of Job Crafting on Organizational Citizenship Behavior: Evidence from Egyptian Medical Centers. *International Business Research*, 7(6): 140–149. doi: 10.5539/ibr.v7n6p140
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2014). Optimising employee mental health: The relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well-being. *Journal of Happiness Studies*, 15(4): 957–977. doi: 10.1007/s10902-013-9458-3
- Speier, C., & Frese, M. (1997). Generalized self-efficacy as a mediator and moderator between control and complexity at work and personal initiative: A longitudinal field study in East Germany. *Human Performance*, 10(2): 171–192. doi: 10.1207/s15327043hup1002_7
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2): 1–9. doi: 10.4102/sajip.v36i2.841
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1): 173–186. doi: 10.1016/j.jvb.2011.05.009
- Tims, M., Bakker, A., & Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy-performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5): 490–507. doi: 10.1108/JMP-05-2012-0148
- 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 & Organization Management*, 38(4): 427–454. doi: 10.1177/1059601113492421
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3): 207–222. doi: 10.1111/1467-8551.00375
- Vancouver, J. B., Thompson, C. M., Tischner, E. C., & Putka, D. J. (2002). Two studies examining the negative effect of self-efficacy on performance. *Journal of Applied Psychology*, 87(3): 506–516. doi: 10.1037/0021-9010.87.3.506

- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Theatrical improvisation: Lessons for organizations. *Organization Studies*, 25(5): 727–749. doi: 10.1177/0170840604042412
- Vough, H., & Parker, S. K. (2008). Work design research: Still going strong. In C. L. Cooper, J. Barling (Eds.), *Handbook of organizational behavior*. London: Sage Publications.
- Wellman, N., & Spreitzer, G. (2011). Crafting scholarly life: Strategies for creating meaning in academic careers. *Journal of Organizational Behavior*, 32(6): 927–931. doi: 10.1002/job.708
- Williamson, O. E., Wachter, M. L., & Harris, J. E. (1975). Understanding the employment relation: The analysis of idiosyncratic exchange. *The Bell Journal of Economics*, 6(1): 250–278. doi: 10.2307/3003224
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2): 179–201. doi: 10.5465/AMR.2001.4378011
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work", *Advances in positive organizational psychology*, 1(1): 281–302. doi: 10.1108/S2046-410X
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International journal of stress management*, 14(2): 121–141. doi: 10.1037/1072-5245.14.2.121
- Yu, K. Y. T. (2009). Affective influences in person-environment fit theory: Exploring the role of affect as both cause and outcome of PE fit. *Journal of Applied Psychology*, 94(5): 1210–1226. doi: 10.1037/a0016403