

UNITAT DE
CONEIXEMENT

Maig 2017



Job Crafting

“Cada vegada més les persones treballadores
estan sent vistes com agents lliures que poden
modelar les seves experiències de treball”

Jane Dutton

Què és?

- ✓ El concepte **job crafting** (artesanía del lloc de treball) és una metodologia que permet adaptar de manera proactiva i personalitzada el lloc de treball a la nostra manera de treballar i interessos. Aquest procés d'autoanàlisi canvia la percepció del lloc de treball i la percepció de sentit de la nostra feina.
 - ❖ El concepte fou encunyat per les professores Jane Dutton i Amy Wrzesniewski en un article del 2001, a partir de treballs previs sobre l'origen i el sosteniment de la motivació en el temps.
- ✓ Les descripcions del lloc de treball són universalistes, d'aplicació per a tothom independentment de la persona que en aquell moment l'estigui ocupant. En canvi, el **job crafting** parteix de la consideració de les diferències i **particularitats** de cada persona (o equip). Cada persona presenta un **mix únic** d'interessos, fortaleces i debilitats, habilitats relacionals, etc. El **job crafting** incideix en aquest mix a partir d'una visió mal·leable dels processos de treball.
- ✓ Alguns dels **avantatges** d'aplicar el **job crafting** a les organitzacions són:
 - Retorna el **sentiment de control** a les persones en comptes de la percepció que no hi ha res a fer perquè tot està definit des de dalt.
 - Alinea els **valors personals** amb el treball i això redunda en un treball amb més sentit.
 - Millora l'**acompliment**: adoptar una actitud proactiva incrementa la innovació i els resultats.
 - Millora el **compromís**: com que incideix en els nostres punts forts i en allò que ens agrada fer, la satisfacció amb el lloc de treball augmenta.
 - Està connectat amb la **felicitat a la feina** i el **treball des del sentit**.
 - Tendeix a millorar i a incentivar les **activitats relacionals** i el sentiment de connexió i agraïment envers els altres.
- ✓ Les **crítiques més freqüents** al concepte són que participa dels defectes comuns a altres aproximacions basades en la psicologia positiva, i que en gran mesura la seva viabilitat depèn de l'actitud dels caps immediats i el marge d'autonomia que permeten a les persones. Com moltes de les tendències recents en redefinició de les organitzacions està basat en la flexibilitat i en la personalització.

Eines

- ✓ **Job crafting funcional:** consisteix a alterar els límits funcionals del nostre treball, és a dir, a alterar el nombre, àmbit i tipus de les tasques que realitzem. En fer menys, més o diferents tasques de les estrictament definides en el lloc de treball, per petit que sigui el canvi, l'estem transformant.
 - *Exemple:* un equip d'enginyers decideix adoptar tasques relacionals, a banda de les tècniques que ja realitzen, per tal d'influir en una disputa personalista entre dos directius que està endarrerint un projecte.
- ✓ **Job crafting relacional:** consisteix a alterar els límits relacionals del nostre lloc de treball, tot canviant la quantitat i/o qualitat de les nostres interaccions personals. En fer-nos més conscients dels impactes positius o negatius que la nostra feina té en els altres (i la dels altres en la nostra), el sentit de la feina augmenta amb una incidència positiva en la motivació.
 - *Exemple:* Un dissenyador sol quedar descontent amb els resultats que rep de la impremta quan els seus cartells s'imprimeixen. Cada projecte conclou amb diverses provatures fallides i un amarg intercanvi de correus amb els impressors. Un dia decideix canviar aquest estat de coses i visita personalment la impremta. Quan parlen descobreixen que moltes errades són atribuïbles a una mala comunicació mútua. S'adona que ell també podia haver facilitat les coses presentant els arxius amb indicacions més detallades o, simplement, havent visitat abans la impremta. La coneixença dels gustos i les maneres de treballar de cadascun milloren notablement els resultats. Ha trencat el bucle de pensament que li deia "són uns incompetents, no és la meva feina visitar impremtes."
- ✓ **Job crafting cognitiu:** consisteix a alterar els límits cognitius de la nostra feina. Sovint això pren la forma de deixar de veure-la com una feina prosaica, rutinària, lligada de mans per la definició del lloc, i passar a veure-la com un camp obert on podem realitzar-nos des del sentit i contribuir a causes importants.
 - *Exemple:* un equip d'infermeria que té assignada la tasca de comprovar i enregistrar les constants vitals periòdicament durant la nit decideix ocupar-se també del benestar i de les necessitats del parent del malalt que s'ha quedat com a acompanyant. Aquest canvi fa que s'alteri la percepció de la seva feina: complementen un rol tècnic amb la cura de persones i, sovint, les informacions que obtenen de les converses amb parents ajuden a complementar el diagnòstic i el tractament dels pacients.

La dada

Un dels estudis que inspirà el concepte fou la recerca que feren diversos investigadors de la *Universitat de Michigan* l'any 2000 sobre com el personal de neteja d'un hospital alterava subtilment les seves tasques i processos per tal d'ajudar i facilitar la vida als pacients i els seus familiars. Aquests **microcanvis** els permetien dotar de sentit la seva tasca, ja que passaven a percebre el component assistencial i relacional de la seva tasca més enllà del simple fet mecànic de netejar.

Guia de Treball

MOTIVACIÓ INICIAL

- Cal una motivació prèvia per iniciar el procés que pot ser tant la insatisfacció i percepció de manca de sentit com uns caps que incentivin la personalització de les definicions dels llocs de treball i l'empoderament.
- Com que és una fase inspiradora, la lectura i visualització de materials relatius a conceptes com ara la felicitat a la feina i el treball des del sentit resulta especialment útil. (Veure ['Materials'](#))

AUTOCONEIXEMENT

- És imprescindible conèixer quines són les particularitats de la nostra manera de treballar.
- Pot fer-se amb una pluralitat d'eines: anàlisi DAFO, perfil per competències, diagrama de sectors circular dels aspectes laborals que valorem més, o bé mitjançant un diagrama de tasques que representi les tasques a les quals dediquem més temps amb rectangles més grans:



IMPLANTACIÓ

- **Decidim quins petits canvis volem implementar en un o diversos àmbits del *job crafting* (funcional, relacional o cognitiu).**
- **El *job crafting* es beneficia tant d'una mirada que descompon la funció en segments de tasques i processos, com d'una mirada holística del lloc de treball que inclou les interaccions relacionals. Tant una perspectiva com l'altra ens suggeriran canvis diferents.**
- **Cal actualitzar els diagrames d'autoanàlisi amb els ajustaments desitjats, en un esquema d'ABANS / DESPRÉS per tal de visualitzar-ne els canvis.**

L'experiència

logitech®

- ✓ *Logitech* és una organització d'origen suís dedicada a la fabricació d'accessoris per a ordinadors personals i dispositius mòbils (teclats, ratolins, altaveus, càmeres, etc.). Compta amb prop de 10.000 persones treballadores en les seves oficines d'arreu del món.
- ✓ Per iniciativa de Jessica Amortegui, Senior Director of Learning and Development, *Logitech* impartí un taller de dos dies de duració sobre *job crafting*. El propòsit dels tallers era transmetre la idea que la passió pel lloc de treball és cultivable, que és possible deixar de ser esclaus de la descripció del nostre lloc de treball i passar a ser **arquitectes actius** de la nostra feina. Hi participà aproximadament un terç de l'organització arreu del món.
- ✓ En el centre d'aquesta aproximació hi ha els **microcanvis** que les persones poden fer en la seva manera de treballar per tal d'alinejar les seves fortaleses amb els temps que dedicaven a cada tasca i la composició del mix de tasques.
 - Durant el primer dia del taller el focus se situa en l'autoanàlisi: descobrir quina és la millor versió d'elles mateixes, com els agradaria que fos la seva feina amb sentit.
 - Durant el segon dia, el focus se situa en com interactua aquesta versió d'elles mateixes amb les altres persones d'una manera aplicada. El component relacional del *job crafting* el projecta més enllà d'una metodologia d'organització personal.
- ✓ El taller alternava un 20% del temps dedicat a la ciència rere aquesta aproximació i un 80% d'aplicació pràctica i preguntes d'autoanàlisi.

- ✓ Un canvi fonamental que els/les participants apreciaren especialment va ser el canvi de mentalitat que suposa passar d'anhelar la **feina perfecta** a desitjar convertir la nostra feina actual en la **millor per a nosaltres**.
- ✓ El repte més gran que es detectà després del taller fou com fer que les persones tinguessin converses estructurades amb els caps immediats i que els caps s'obrissin a aquesta concepció. Sense el suport de la línia de comandament, una formació en *job crafting* pot generar frustracions.

Materials

Bibliografia bàsica

E. Dutton, Jane; Christopher; M. Spreitzer, Gretchen M. Spreitzer (eds). *How to Be a Positive Leader: Small Actions, Big Impact*. Oakland: Berrett-Koehler, 2014.

Materials en línia

El feliç secret per treballar millor (vídeo)

Xerrada TED de Shawn Achor, CEO de *Good Think*, sobre com la felicitat ens inspira per ser més productius.

https://www.ted.com/talks/shawn_achor_the_happy_secret_to_better_work?language=es

Com els grans líders inspiren l'acció (vídeo)

Xerrada TED (una de les més vistes de la història) de l'expert en lideratge Simon Sinek. La qüestió del "perquè" i el treball des del sentit són la clau dels grans lideratges que han marcat la història.

https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=es

Job Crafting - on creating meaning in your own work

Xerrada d'Amy Wrzesniewski, una de les creadores del concepte i professora de comportament organitzacional a la *Yale School of Management*. Exposa el cas seminal de l'equip de treballadors d'un hospital.

https://youtu.be/C_igfnctYjA

Publicacions d'Amy Wrzesniewski

Diverses de les publicacions d'aquesta investigadora estan relacionades amb el *job crafting*.

<http://som.yale.edu/publications/faculty/amy.wrzesniewski-at-yale.edu>

Hi trobem, entre d'altres, l'article fundacional de 2001, encara actual i inspirador: "Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work" (consultable en pdf):

http://faculty.som.yale.edu/amywrzesniewski/documents/Craftingajob_Revisioningemployees_000.pdf

Giang, Vivian. "Why Innovative Companies Like Google Are Letting Employees Craft Their Own Jobs". *Fast Company*, 29/04/2016.

Cada cop més persones professionals planegen la manera de fer que les seves feines tinguin més sentit, i això fa que siguin més felices i efectives.

<https://www.fastcompany.com/3059345/why-innovative-companies-like-google-are-letting-employees-craft-their-own-jobs>

Unitat de coneixement: "Treballar des del sentit". *Fundació Factor Humà*, 01/12/2009.

El terme treballar des del sentit fa referència a la convicció d'una finalitat última, que doni coherència a les nostres accions, en un entorn laboral propici que permeti passar de l'individu que viu amb sentit a les organitzacions amb sentit.

<https://factorhuma.org/ca/unidades-de-conocimiento/8267-trabajar-desde-el-sentido>

Unitat de coneixement: "La felicitat a la feina". *Fundació Factor Humà*, 06/04/2016.

La felicitat a la feina és un estat de benestar físic i emocional en el qual les emocions positives individuals es veuen reforçades per les relacions positives que s'estableixen al lloc de treball, en un context ple de sentit, on es reconeixen els reptes assolits i es desenvolupen les potencialitats de les persones.

<https://factorhuma.org/ca/unidades-de-conocimiento/12290-felicitat-a-la-feina>