

Wilmar Schaufeli
Pieterneel Dijkstra
Laura Borgogni

Engagement:

*LA PASSIONE
NEL LAVORO*

FrancoAngeli/Trend

Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

**Wilmar Schaufeli
Pieterneel Dijkstra
Laura Borgogni**

Engagement:
LA PASSIONE NEL LAVORO

FrancoAngeli/Trend

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Traduzione di: Francesco Enrici

Bevlogen aan het werk Copyright © 2010 Thema, Zaltbommel
All Rights Reserved

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione	pag.	7
1. Work engagement: cos'è e come riconoscerlo	»	11
1. Cos'è esattamente l'engagement	»	12
2. Andare al lavoro ispirati	»	16
3. Troppa passione per la causa	»	18
4. Quando manca la passione	»	25
5. Uno sguardo d'insieme	»	29
6. Chi sono i più coinvolti	»	33
2. Come funziona l'engagement al lavoro	»	39
1. Le cause del work engagement	»	40
2. Le conseguenze del work engagement	»	44
3. Il modello Richieste-Risorse professionali	»	50
3. Cosa può fare il dipendente per aumentare il proprio engagement	»	53
1. Suggerimenti per i dipendenti	»	54
2. E il management?	»	81

4. Cosa può fare l'azienda per far crescere il work engagement	pag.	83
1. Suggestioni per le organizzazioni	»	83
2. E cosa aggiungere ancora a proposito dei dipendenti?	»	99
5. La spirale positiva	»	103
1. Il miglioramento continuo	»	103
2. Contagio emotivo	»	104
Appendice 1. Il JD-R-Monitor	»	109
Appendice 2. Casi aziendali	»	115
Bibliografia	»	121

Introduzione

L'idea che lavorare possa o debba essere divertente suona molto sensata. Eppure, per molto tempo si è pensato diversamente: il lavoro è stato infatti tradizionalmente percepito come un onere e un sacrificio da cui scappare andando in pensione il prima possibile. Solo in pensione, si pensava, le persone possono dedicarsi *finalmente* a qualcosa di divertente.

Qualcuno è stato etichettato per decenni come poco adatto al lavoro, come se il lavoro fosse qualcosa che fa ammalare per il resto della vita. Ma questo atteggiamento negativo è comprensibile. Le persone per anni facevano lo stesso lavoro o rimanevano comunque nella medesima azienda: c'era poca scelta e, dopo la Seconda Guerra Mondiale, la percezione diffusa era che la sicurezza economica fosse tutto. Alle persone venivano inculcate frasi come: “mangerai il pane con il sudore della tua fronte” (Genesi 3:19) o “l'ozio è il padre dei vizi”.

Era meglio dunque mantenere il proprio posto e lavorare sodo, anche se non era facile e il lavoro era noioso o duro e la paura serviva a tenere lontane le persone dal fare ciò che il cuore suggeriva loro. Dunque, era sensato che molte persone considerassero una liberazione avere finalmente la possibilità di andare in pensione.

I tempi sono però cambiati e, insieme ai tempi, anche le

mentalità e le organizzazioni in cui si lavora. Cambiare lavoro è molto più semplice, il livello di istruzione è cresciuto e le persone sono molto più consapevoli. Non si accontentano più di lavorare per pagarsi affitto e bollette, ma desiderano crescere, aiutare gli altri, dare una forma alle loro passioni. In questo contesto, non è strano che si inizi a parlare di “work engagement”: coloro che si impegnano nel proprio lavoro e hanno passione nel farlo, desiderano lavorare per il gusto di farlo. Il work engagement è però qualcosa di più: i dipendenti coinvolti (“engaged”) si sentono meglio, si dichiarano più felici. Quindi, il work engagement contribuisce alla salute fisica e psicologica e, allo stesso tempo, rende più produttivi: avere persone che lavorano con questo approccio rende di più all’organizzazione. In quest’ottica il work engagement non deve essere considerato una moda o un obiettivo a sé stante, bensì un mezzo fondamentale per permettere alle persone di lavorare più a lungo e con maggiore soddisfazione, per aumentare la produttività.

A causa della diffusa opinione negativa sul lavoro, tuttavia, il focus delle aziende è stato concentrato per anni sugli aspetti negativi del lavoro, come ad esempio la prevenzione delle assenze dovute a malattia, stress o burnout. Le aziende concentrate sulla riduzione del malessere dicevano ai propri dipendenti: “Fate attenzione al burnout, a non esaurirvi!”.

È chiaramente importante prevenire i problemi e affrontarli quando si palesano, specialmente se questi riguardano la salute propria e dei propri collaboratori. È però ancor meglio focalizzarsi sugli aspetti positivi: si guadagna più energia infatti focalizzandosi sugli aspetti positivi piuttosto che su quelli negativi. La ricerca, per esempio, indica che i manager che gestiscono gli aspetti positivi dei propri collaboratori sono almeno due volte più efficaci rispetto a quelli che non lo fanno; i gruppi di lavoro diventano sempre più efficienti quando utilizzano meglio le qualità dei loro membri.

Questo è stato dimostrato da uno studio condotto in uno stabilimento automobilistico, in cui, tramite un questionario, venivano identificati i punti di forza dei membri di diverse squadre. Successivamente due di queste squadre venivano

ridivise in modo che ognuno fosse nelle condizioni di fare ciò in cui riusciva meglio: sei mesi dopo la produttività di queste due squadre era cresciuta del 50%, al contrario delle altre squadre dove non era cambiato nulla.

In questo libro verrà spiegato cosa si intende per work engagement e, ovviamente, come sia possibile diventare un lavoratore più “engaged”, e come una azienda possa aiutare i propri dipendenti nel raggiungere questo.

Speriamo che la lettura di questo libro accresca il vostro engagement.

Work engagement: cos'è e come riconoscerlo

Il lavoro è parte della vita: bisogna lavorare per guadagnarsi di che vivere. Ma non si lavora solo per lo stipendio: lavorare può essere anche una fonte di gioia e soddisfazione; può dare energia e soprattutto offrire uno scopo, una meta; il lavoro permette di imparare cose nuove e, se svolto insieme ad altri, può anche generare senso di appartenenza.

Lavorare può avere questi vantaggi. E specialmente ora che tutti dovranno lavorare più lungo, sarebbe meglio riuscire a lavorare con soddisfazione. Lavorare con passione – poiché di questo si sta parlando – si dice “work engagement”. Chi lavora in questo modo ne guadagna in soddisfazione, si sente pieno di energie e motivato ed è talmente immerso nel proprio lavoro da non sembrare toccato dalle difficoltà. Le sue giornate, anche se estremamente piene, sembrano concludersi in un batter d’occhio.

Il work engagement è qualcosa di diverso dalla dipendenza dal lavoro. I dipendenti dal lavoro – anche chiamati *workaholics* – hanno a malapena una vita sociale e sentono un irrefrenabile bisogno di lavorare: lo devono fare e non saprebbero che altro fare. Per le persone engaged invece non funziona così. Lavorano sodo perché si divertono e non per-

ché sentono una compulsione a farlo proveniente dall'interno.

L'engagement non è solo un sentimento piacevole, ma è anche produttività: le ricerche dimostrano come le persone e i reparti che possono contare su persone coinvolte hanno migliori risultati e guadagnano di più. Dunque, il coinvolgimento nel lavoro non dovrebbe essere solo una priorità per ogni dipendente, ma soprattutto per i vertici dell'azienda nel suo complesso. Tutti traggono giovamento se un dipendente è "engaged".

1. Cos'è esattamente l'engagement

In questo paragrafo parleremo delle caratteristiche del dipendente "engaged" e risponderemo alle domande: cosa si intende esattamente per work engagement? Quando si può dire che un dipendente sia "engaged" e quando invece no?

Riconoscere l'impegno nel lavoro e i suoi "sintomi" è importante. Una persona coinvolta infatti capisce quando fa bene qualcosa: tutto gli viene facile, porta avanti le attività con entusiasmo e come risultato si hanno effetti positivi sia per la persona che per tutta l'azienda. D'altro canto riconoscere quando manca l'impegno è altrettanto importante sia per la persona che per i colleghi o collaboratori, poiché è proprio in quel momento che è necessario intraprendere azioni che rendano la persona nuovamente appassionata e ispirata.

Per riconoscere l'engagement lavorativo è necessario innanzitutto analizzarlo. Così facendo si scopre che consiste di tre aspetti principali:

- **vigore:** una persona engaged mentre lavora si sente energica, forte, vibrante. Si sente sicura e anche se subisce un attacco non si scoraggia facilmente;
- **dedizione:** i dipendenti engaged si sentono in contatto con il proprio lavoro e ne sono entusiasti: sono interessati

- a quello che capita in azienda e giudicano il loro lavoro molto importante e ne sono orgogliosi;
- immersione: le persone engaged sono completamente immerse nel loro lavoro, ne sono risucchiate. Sono concentrate e trovano il lavoro stimolante, trovano soddisfazione in ciò che fanno e spesso si dimenticano che stanno lavorando.

Valuta te stesso e gli altri

Questo capitolo propone alcuni test per valutare il proprio livello di engagement ed i relativi stati mentali.

È possibile compilarli in auto-somministrazione, oppure per conto di qualcun altro oppure ancora chiedere a una terza persona di compilarli per sé. La ricerca ha dimostrato che le persone hanno spesso una visione distorta di sé: ad esempio, pensano spesso di lavorare meglio e più intensamente degli altri, e al tempo stesso di essere anche più bravi, più pazienti e più attivi. Questo fenomeno si chiama “superiorità illusoria”, dove il termine “illusoria” si riferisce al fatto statisticamente impossibile che non tutti possono essere meglio della maggior parte degli altri. In breve, poiché spesso abbiamo una visione distorta di noi stessi, potrebbe essere interessante che qualcun altro compili il test per noi. Sebbene una persona non possa ovviamente entrare nella testa di un'altra, è comunque in grado di dare informazioni interessanti su di sé percepiti dagli altri.

Dunque la prospettiva di un altro da sé può aiutare ad avere una visione più completa ed accurata. I test di questo capitolo non sono semplicemente inventati, ma sono il frutto di una approfondita ricerca scientifica: sono dunque validi ed affidabili e i loro risultati possono essere considerati tali.

“Voglio proprio realizzare qualcosa nel mio lavoro”

Dopo aver studiato da segretaria, Giovanna ha accumulato parecchie esperienze lavorative di tipo impiegatizio, svolte con piacere e dedizione. Quando però è diventata mamma, ha

dovuto smettere. Si è così tenuta occupata con il volontariato, raccontando fiabe e prestando la sua opera come assistente informatica nella scuola dei figli. Al tempo stesso si è impegnata nel sociale come tesoriere della collegio degli anziani della scuola e ancora come membro del comitato direttivo di una fondazione per il reinserimento lavorativo.

Giovanna è un donna energica, che non riesce a star ferma e a cui piace fare le cose per gli altri: da circa 6 mesi è rientrata nel mondo del lavoro, presso una clinica privata. In questo nuovo lavoro ha mostrato molta iniziativa: inizialmente il suo unico compito era tenere in ordine l'archivio, che era nel caos totale. Dopo poco tempo ha proposto al suo supervisore un modo diverso di organizzarlo per permettere a tutti di recuperare facilmente i documenti. L'iniziativa è stata valutata molto positivamente, il che ha reso Giovanna entusiasta.

Alla fine Giovanna è stata talmente apprezzata per la sua competenza e disponibilità che le è stato offerto un nuovo incarico per una posizione a tempo indeterminato come segretaria. E lei lo ha subito accettato con entusiasmo. Nel suo unico pomeriggio libero, aiuta nelle faccende domestiche una donna anziana. Grazie al suo atteggiamento positivo il suo lavoro di segretaria ha acquisito poco per volta sempre più importanza: all'inizio si occupava solo di prendere appunti durante le riunioni e mantenere le agende, mentre in seguito ha cominciato a collaborare all'organizzazione delle attività per le persone anziane. Si tratta di un lavoro molto vario, che è esattamente ciò che le piace: vede tutto come una sfida e anche grazie alla sua disponibilità ed entusiasmo il clima lavorativo è ottimo sia tra i colleghi che con gli anziani. Giovanna è sempre pronta ad ascoltare e a dare una parola di comprensione: aiutare gli altri per lei è un bisogno e per questo si conquista riconoscimento e ammirazione, sul lavoro e fuori.

Paolo è un manager di 60 anni di un'azienda familiare che fornisce finestre per l'edilizia. Si occupa di vendite e controlla che gli altri facciano effettivamente il loro lavoro. Paolo è aiutato dalla sua specializzazione, tanto che arriva talvolta a dire di se stesso di essere “un idiota specializzato”. “Mi tuffo letteralmente nelle norme che regolano la costruzione di un nuovo edificio ed è questo che fa la differenza nelle vendite. Ci sono quelli che prendono le cose sottogamba e per questo fanno un sacco di errori. Io seguo tutto da vicino e supervisiono gli altri: ho sempre una valanga di richieste di lavoro e questo mi fa stare proprio tranquillo”.

Paolo non pensa di lavorare troppo intensamente, o quanto meno non ne ha la sensazione: può godere di molta libertà, che oltretutto si prende. “Se mi sono programmato un weekend lungo, alle 11 del venerdì sono già via e nessuno chiede nulla: me lo scrivo in agenda e tutti sanno che quel giorno non sono reperibile”.

Paolo pretende molto dai suoi collaboratori, ma tiene anche conto della loro personalità: “ho un contabile che non riesce a fare 2 cose contemporaneamente, e dunque non glielo chiedo, altrimenti si stressa”. Allo stesso tempo, fa crescere i collaboratori e si compiace dei risultati: “chi vuole imparare, migliora, cresce. E questo mi fa stare bene, in cambio ne ricevo energia”.

Ma la vita di Paolo non è solo lavoro: nel tempo libero allena arbitri di calcio; ogni sabato mattina si sveglia presto e va al campo vicino casa. Come se non bastasse va in bici con un amico coprendo distanze dai 50 ai 100 km ogni fine settimana. E soprattutto, al contrario di molti colleghi e grazie ai suoi hobby, non lo spaventa il “buco nero” della pensione; per il momento tuttavia Paolo continua a lavorare, e a imparare ogni giorno.

2. Andare al lavoro ispirati

Persone così “engaged” come Giovanna e Paolo possono sembrare supereroi, ma non è così: anche persone come loro talvolta ne hanno abbastanza del lavoro o tornano a casa stanchi la sera. La stanchezza però non li lascia di cattivo umore perché è associata ad un senso di soddisfazione.

Le persone “engaged” sono stanche alla fine della giornata per aver fatto qualcosa di sensato e di valore; tutto questo è molto diverso dal sentirsi stanchi e sfiniti perché la giornata è stata una lotta. E soprattutto si tratta di quel tipo di stanchezza che sparisce dopo una notte di buon sonno e un po’ di relax: il giorno dopo, si sentono di nuovo vigorosi.

In quest’ottica dunque, il work engagement può essere inteso come il contrario del burnout. Invece di essere piene di energie, le persone in burnout si sentono esaurite e invece di dedicarsi al loro lavoro se ne distanziano sia emotivamente che mentalmente. Non sono impegnate e spesso diventano ciniche verso i colleghi e cercano di distanziarsi anche da loro. Le persone esaurite si comportano così non perché siano persone cattive ma semplicemente perché si trovano senza difese: si sentono senza risorse a causa del lavoro e farebbero qualunque cosa pur di non spenderci un grammo di energia in più. Purtroppo questo non funziona: al contrario, cinismo e distanza spesso creeranno loro ulteriori problemi e il loro senso di esaurimento, stress e stanchezza non potrà che aumentare. La ricerca ha dimostrato che le relazioni dei medici con i loro pazienti peggiorano proprio quando vengono trattati in modo distante e impersonale, non facendo altro dunque che alimentare il burnout del medico, in un vero e proprio circolo vizioso.

Son stati scritti molti libri sul burnout e sulla fatica della vita lavorativa: per questo motivo non entreremo nel dettaglio di questi argomenti in questo libro, ma li citiamo semplicemente perché vogliamo che sia chiaro che cosa sia il work engagement e cosa no. In questo contesto, possiamo dire che il work engagement non è altro che il contrario del burnout: se voi, un vostro collega o un vostro collaboratore è

in burnout, questo vuol dire che già fin troppe cose sono andate storte. Prevenire è meglio che curare, si dice di solito. E comunque, in questo libro vorremmo andare un passo più là.

Non vogliamo solamente prevenire gli eventi negativi, ma vogliamo anche stimolare i dipendenti e i loro capi a sottolineare ciò che è positivo e ad alimentarlo. Come già detto nell'introduzione, è molto più stimolante ed efficace far attenzione a ciò che le persone sanno fare bene e per cui sono portati, ovvero far attenzione ai loro talenti e alle loro passioni. Questo funzionerà meglio che mettere sotto una lente di ingrandimento i dati negativi, come stress, irritazione, esaurimento; inoltre, amplificando ciò che è positivo nel lavoro e nell'ambiente di lavoro, si prevengono automaticamente problemi come stress e burnout.

Quali sono i benefici del work engagement

Si potrebbe pensare che il work engagement sia solo una moda. Magari è vero. Chissà. Ce lo dirà il tempo. Intanto, però, si sa già che il work engagement porta con sé grandi benefici, sia per i dipendenti che per l'azienda. I risultati delle ricerche condotte dimostrano tra l'altro che:

- dipendenti e settori organizzativi "engaged" hanno risultati migliori;
- il personale di un albergo, se coinvolto, è più orientato ai clienti e questo fa sì che questi tornino ancora. Il personale coinvolto di un fast food genera più ricavi del personale che non lo è;
- studenti appassionati raggiungono voti più alti rispetto ai loro compagni meno coinvolti;
- il personale motivato si comporta in modo leale nei confronti della propria organizzazione ed è meno incline ad andarsene. Il turnover del personale si riduce con l'aumentare dell'engagement;
- per le persone coinvolte non è un problema fare un po' di più per il proprio capo o per i propri colleghi: a loro piace andare sempre un po' più in là, e il risultato di questo at-

teggimento pro-sociale è che spesso fanno attività più gradevoli e sfidanti;

- i manager coinvolti sono percepiti come leader migliori e sono fonte di ispirazione per i loro collaboratori;
- i dipendenti coinvolti fanno meno errori e sono causa di un minor numero di incidenti;
- i dipendenti coinvolti amano maggiormente il loro lavoro: sono più soddisfatti e riescono più facilmente a “lasciarsi andare”, ovvero entrano in quello stato in cui si è completamente immersi nel lavoro e che viene percepito come piacere;
- i dipendenti coinvolti sono valutati più positivamente dai loro capi rispetto agli altri meno coinvolti;
- i dipendenti coinvolti stanno meglio con se stessi: hanno meno disturbi psicosomatici, resistono meglio allo stress e sono, tutto sommato, più sorridenti;
- moda o non moda, sia che siate un dipendente, sia che siate un'azienda, fareste meglio a prendere il work engagement seriamente e a prestarvi attenzione.

3. Troppa passione per la causa

Alcuni giudicano le persone engaged persone con un problema di dipendenza dal lavoro, persone che trascurano il loro matrimonio e preferiscono far notte in ufficio. Ecco, questo non è work engagement. La grande differenza tra dipendenza dal lavoro e engagement nel lavoro non è tanto quanto si lavori intensamente, bensì ciò che spinge a lavorare intensamente. Le persone engaged lavorano intensamente perché si divertono e ci trovano un senso, perché sono spinte da una motivazione positiva, ma al tempo stesso danno valore anche al tempo libero, investono nella vita privata, negli hobby, nelle amicizie, nella famiglia, come fa Paolo. Questo invece non capita a chi dipende dal lavoro come Antonio (di cui racconteremo più avanti). Per costoro, il tempo libero non è importante e il lavoro è un'ossessione e un obbligo. Per loro non si tratta, infatti, di *voler* lavorare, bensì di *dover*

lavorare. Una forza irresistibile li spinge da dentro ad andare avanti anche se la giornata è finita, anche se non si sentono bene, se sono in vacanza: se non lavorano si sentono in colpa, inutili, tesi, incapaci di rilassarsi.

Per difendersi da sensazioni poco piacevoli, chi è dipendente dal lavoro continua a lavorare. Per questo parliamo di motivazione negativa: la persona dipendente dal lavoro ha un bisogno compulsivo di continuare a lavorare per non sentirsi inutile.

Oppure, per metterla diversamente, le persone engaged sono *tirate dentro* il loro lavoro (per il divertimento che questo riserva loro), mentre quelle dipendenti sono *spinte* dal lavoro (perché non sanno resistere alla spinta compulsiva).

Confessioni di un dipendente dal lavoro

Una domenica mattina di qualche settimana fa, ho preso un aereo per la Florida insieme al mio socio. Dovevamo lavorare su un progetto in cui avremmo provato a insegnare alle persone a gestire meglio lo stress. Abbiamo lavorato fino a tardi quella sera ed abbiamo ricominciato il lunedì mattino presto; dopo aver lavorato fino alle 2 del pomeriggio, sono tornato a New York. In aereo ho continuato a lavorare senza mai alzare lo sguardo dal mio portatile. Sulla strada di casa, ho fatto qualche telefonata mentre guidavo. Quando sono arrivato a casa, ho dato un bacio a mia figlia e mi sono precipitato in camera per rispondere a un mucchio di e-mail. Alle 6 mi sono cambiato e sono corso a un'importantissima cena di lavoro, che è durata fino alle 10, al termine della quale ho chiamato il mio socio per aggiornarlo.

Come molte persone che sono dipendenti dal lavoro, posso facilmente spiegarmi e spiegare perché faccio tutto questo: voglio far soldi e non è per nulla facile farlo in questo periodo di competizione feroce. Per di più, non c'è nulla di male a lavorare intensamente, non sono disposto a far calare la qualità del mio lavoro. Mi piace ciò che faccio e questo fa sì che non mi pesi. Credo sinceramente di poter aiutare altre