
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. Suggestioni per i dipendenti	»	54
2. E il management?	»	81

4. Cosa può fare l'azienda per far crescere il work engagement	pag.	83
1. Suggerimenti 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.