

S

ANGOLO SOFT

Work engagement:
sicuri di sapere cos'è?

di Laura Borgogni

Oggi si parla molto di engagement come se fosse la chiave di volta per il successo delle persone e delle organizzazioni. Nella formazione, nello sviluppo e persino nella valutazione del potenziale si parla di engagement. Spesso si dà per scontato a cosa ci si riferisca con questo termine e altrettanto spesso non si capisce se si intenda una caratteristica di cui la persona è portatrice, ovvero una predisposizione individuale, oppure qualcosa che riguarda il rapporto della persona con l'organizzazione. Sapere cosa voglia dire engagement, quale sia la sua fonte e la sua configurazione risulta tuttavia indispensabile, se si vogliono intraprendere azioni finalizzate ed efficaci per la sua identificazione e sviluppo. Dunque, l'obiettivo di questo contributo sarà quello di chiarire cosa sia l'engagement e come sia possibile generarlo e incrementarlo nei contesti organizzativi.

Tre parole chiave: vigore, dedizione, immersione

Cominciamo con una sua definizione proposta da un illustre studioso che di questo tema si occupa a livello internazionale: l'engagement rappresenta uno stato mentale positivo e di soddisfazione nei confronti del proprio lavoro caratterizzato da vigore, dedizione e immersione (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá, & Bakker, 2002). Con vigore ci si riferisce a un alto livello di perseveranza in quello che si sta facendo, di energia e resilienza mentale e alla volontà di investire sforzo nel proprio lavoro. Con

dedizione ci si riferisce all'essere fortemente coinvolti nel lavoro e a viverlo come qualcosa di significativo per sé, provando entusiasmo, ispirazione, orgoglio e sfida. Infine, con immersione ci si riferisce all'essere completamente concentrati e profondamente presi dal proprio lavoro, tanto da non avere la percezione del tempo che passa e avere difficoltà a distaccarsi da quello che si sta facendo. E così la persona engaged entra in una spirale positiva, tanto più si sente vigorosa, dedicata e immersa e tanto più realizza se stessa tramite l'esperienza lavorativa riconoscendo così al lavoro un valore per sé che genera a sua volta ulteriore engagement.

Dipende dall'ambiente o dalle persone?

Ma questo engagement può essere creato? Nasce dall'ambiente oppure rappresenta una caratteristica individuale? Secondo un modello ampiamente collaudato a livello internazionale, il modello Job-demand-resources, l'engagement si sviluppa fondamentalmente nella relazione con il lavoro (Schaufeli, Dijkstra, Borgogni, 2012). Tanto più il lavoro presenta risorse tanto più la persona svilupperà engagement, tanto più il contesto espone a richieste e tanto meno la persona si sentirà "engaged". In sostanza il modello sostiene che sul lavoro siano presenti molteplici richieste che mettono alla prova le persone. Queste richieste, se eccessivamente pressanti, possono ridurre l'engagement della persona ed essere fonti di stress. La presenza

di risorse lavorative, invece è fondamentale per ammortizzare l'effetto negativo delle richieste lavorative, per prevenire lo stress e mettere allo stesso tempo la persona nelle condizioni di sviluppare engagement. Dunque, si può attenuare la portata delle richieste lavorative, rafforzando le risorse che oltre ad aiutare a contrastare gli effetti negativi delle richieste, contribuiscono a sviluppare l'engagement.

L'equilibrio tra richieste e risorse

Quindi è importante riconoscere quali sono le richieste e le risorse che caratterizzano uno specifico contesto per poter avviare interventi mirati volti a rafforzare le risorse e ridurre il peso delle richieste. Tra le richieste più significative tra quelle che emergono dalla ricerca internazionale troviamo il sovraccarico lavorativo, le pressioni emotive legate alla tipologia di interlocutori con cui si ha a che fare, siano essi clienti o capi o anche colleghi che avanzano richieste, attaccano o facilitano l'innescarsi di conflitti (le richieste possono essere anche mentali legate al dover prendere decisioni difficili), oppure ricevere incarichi contraddittori, informazioni ambigue o dover seguire attività incompatibili tra loro. Le risorse sono rappresentate principalmente dalla solidarietà tra colleghi, dai feedback positivi da parte del capo, dal coinvolgimento del capo in quello che si fa, dalla possibilità di crescere nel lavoro e dalla libertà di scegliere come fare la propria attività. Si tratta, dunque,

di creare un contesto lavorativo che consenta alla persona di lavorare in autonomia e di ricevere il sostegno necessario per il proprio sviluppo e per vivere in un clima positivo. E, dunque, secondo questo modello, l'engagement si sviluppa in relazione alle caratteristiche del contesto nel quale ci si trova a operare.

La soddisfazione delle proprie motivazioni

Seguendo un'altra prospettiva, l'engagement matura quando l'organizzazione soddisfa le inclinazioni motivazionali di ognuno. Ovvero l'engagement rappresenta l'incontro tra la persona e l'organizzazione. La persona si sentirà "engaged" quando avrà l'opportunità di soddisfare i suoi bisogni; e questi varieranno da una persona all'altra. Dunque, al di là delle competenze specifiche di ognuno, la possibilità di soddisfare o meno le proprie motivazioni genera engagement e sta all'organizzazione saper riconoscere quali siano per ognuno queste leve motivazionali. C'è chi è spinto nel lavoro dalla motivazione all'innovazione e dunque svilupperà engagement quando verrà esposto ad attività sempre nuove, verrà incoraggiato ad avviare progetti originali, a partecipare a programmi diversificati, c'è chi invece è spinto dalla motivazione a guidare altre persone e a esercitare una leadership e, dunque, si sentirà engaged quando avrà l'opportunità di soddisfare questa propria inclinazione, c'è chi invece è spinto a mettersi alla prova, a sviluppare e collaudare le proprie competenze e dunque si ingaggerà quando potrà cimentarsi in questo, chi invece è motivato a svolgere un'attività in autonomia o che abbia un significato rilevante per se stesso, chi invece è motivato a lavorare in un clima piacevole in cui la relazione con gli altri è fattore determinante per la propria motivazione ecc. È dunque in funzione della possibilità di soddisfare le proprie inclinazioni motivazionali che la persona svilupperà engagement, espressione del suo rapporto con il lavoro e con l'organizzazione.

In sintonia con i valori aziendali

Un'altra dimensione psicologica rilevante per comprendere e anticipare l'engagement riguarda i valori, ovvero ciò a cui le persone danno importanza. Anche in questo caso, l'engagement si svilupperà se si riscontra una sintonia tra valori individuali e quelli organizzativi. E anche in questo caso sarà importante riconoscere quali siano i valori prevalenti dei collaboratori per verificarne la congruenza con quelli promossi dall'organizzazione. Non sono in definitiva le caratteristiche della persona in sé che determinano l'engagement, quanto l'incontro, il "fit", la sintonia tra la persona e l'organizzazione. Non sono le capacità né le competenze, ma un repertorio di caratteristiche personali che si assoceranno all'engagement qualora il contesto organizzativo le sappia riconoscere, valorizzare e soddisfare. Per questo, la conoscenza delle persone in termini di inclinazioni motivazionali e di valori risulta cruciale se si vuole approntare un programma di sviluppo dell'engagement. Potremo dire allora che l'engagement non rappresenta una potenzialità in sé, ma che esso si genera a partire dall'incontro tra le caratteristiche delle persone e il contesto specifico entro il quale esse si trovano a operare. Nella valutazione del potenziale, dunque, se voglio prendere in considerazione l'engagement e quindi identificare persone assorbite e coinvolte nel loro lavoro, dovrò valutare attentamente le loro inclinazioni motivazionali e i loro valori e verificarne la compatibilità con il contesto. E, in funzione di questo, valutare la possibilità di agire diversamente sul contesto creando le condizioni per assecondare queste diverse inclinazioni.

Il capitale psicologico fa la differenza

Ma allora l'engagement non può essere rilevato in fase di valutazione del potenziale? Esatto! L'engagement in quanto tale non può essere oggetto di valutazione in quanto

non riguarda la persona in sé, ma deriva dal rapporto che la persona ha stabilito o stabilirà con l'organizzazione. Tuttavia, a questo proposito, è da segnalare una ricerca che abbiamo condotto recentemente, che mostra come il capitale psicologico (lo Psycap di Luthans) sia un antecedente del work engagement. Infatti, la persona che ha alte l'autoefficacia, l'ottimismo, la resilienza e la determinazione (le quattro dimensioni dello Psycap) è più incline a essere engaged rispetto a chi non possiede queste caratteristiche. Ciò vuol dire che chi ha un elevato capitale psicologico sarà più proattivo nel cercare modi per soddisfare le sue esigenze, troverà strade per farsi riconoscere e per far ascoltare le proprie motivazioni, avrà una visione del lavoro più positiva e supererà più facilmente le difficoltà mettendosi in una predisposizione più favorevole e realizzativa. Lo studio effettuato evidenzia dunque come precursore dell'engagement il capitale psicologico, una caratteristica psicologica personale alla quale è possibile fare riferimento in fase di valutazione del potenziale e sulla quale investire per il suo sviluppo e, conseguentemente, quello dell'engagement.

Fonti:

Schaufeli W.B., Dijkstra P., e Borgogni L., (2012), *Engagement: la passione nel lavoro*, Franco Angeli, Milano
Schaufeli W.B., Salanova M., González-Romá V., e Bakker A.B. (2002), *The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach*. Journal of Happiness Studies 3(1): 71-92.



Laura Borgogni

è professore straordinario di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni presso "La Sapienza" Università di Roma. Si occupa di ricerca applicata e intervento nell'ambito dei processi di performance management, valutazione e sviluppo del potenziale, gestione per obiettivi e motivazione delle persone