



Dipartimento di Impresa e Management
Corso di Laurea Magistrale in Gestione d'Impresa
Cattedra di Comportamento Organizzativo

UNA PRIORITÀ PER LE ORGANIZZAZIONI:
L'ENGAGEMENT DELLE RISORSE UMANE

RELATORE

Chiar.ma Prof.ssa Laura Innocenti

CANDIDATO

Gabriele Massi

Matr. 694331

CORRELATORE

Chiar.mo Prof. Gabriele Gabrielli

ANNO ACCADEMICO 2018/2019

Indice

Introduzione	5
Capitolo Primo - L'evoluzione del ruolo dell'individuo all'interno dei contesti organizzativi	9
1.1. <i>Scientific Management</i>	11
1.2. <i>Il modello burocratico</i>	13
1.3. <i>La scuola delle Relazioni Umane</i>	14
1.4. <i>Resource Based View (RBV)</i>	15
1.5. <i>Human Resource Management (HRM)</i>	19
Capitolo Secondo - La prospettiva accademica	26
2.1. <i>Le fasi della concettualizzazione</i>	31
2.2. <i>I principali modelli</i>	34
2.3. <i>La relazione con altri costrutti: l'autonomia concettuale</i>	45
2.4. <i>I principali strumenti di misurazione</i>	53
2.4.1. <i>Maslach Burnout Inventory (MBI)</i>	54
2.4.2. <i>Utrecht Work Engagement Scale (UWES)</i>	56
Capitolo Terzo - La prospettiva manageriale	61
3.1. <i>Engagement e soddisfazione come impatto sui risultati di business</i>	63
3.2. <i>La misurazione</i>	65
3.2.1. <i>Gallup Workplace Audit (Q12)</i>	67
3.3. <i>Situazione attuale</i>	73
3.4. <i>La relazione tra engagement ed alcuni fattori individuali ed organizzativi</i>	75
3.5. <i>Conseguenze organizzative</i>	82
Capitolo Quarto - L'influenza dello stile di Leadership sull'engagement dei collaboratori	90
4.1. <i>Self-Determination Theory (SDT)</i>	96
4.2. <i>Leadership engaging</i>	97
4.3. <i>Il ruolo dei manager nella creazione di un contesto lavorativo di engagement</i>	100
4.4. <i>Considerazioni su futuri interventi organizzativi</i>	105
Capitolo Quinto - Il caso American Express Italia	109
5.1. <i>La nuova strategia di business</i>	110
5.2. <i>Scenario attuale</i>	114
5.3. <i>Alcune leve di people management</i>	116
5.4. <i>La responsabilità sociale</i>	119
5.5. <i>Colleague Experience</i>	120
5.5.1. <i>Colleague Value Proposition (CVP)</i>	122
5.6. <i>Interpretazione ed attuazione della strategia di engagement</i>	124
5.6.1. <i>Colleague Engagement Plan 2019 (CEP)</i>	126

5.7.	<i>Colleague Experience Survey (CES)</i>	129
5.7.1.	<i>Risultati del 2019</i>	131
5.7.2.	<i>Considerazioni sulla misurazione dell'engagement</i>	133
	Conclusioni	137
	Bibliografia	140
	Sitografia	148

Introduzione

Di fronte all'accelerazione implacabile dell'intelligenza artificiale, delle tecnologie cognitive e dell'automazione, esperti, professionisti e studiosi si stanno domandando in quale misura queste innovazioni tecnologiche impatteranno il mondo del lavoro e le modalità che saranno utilizzate per realizzare un'efficace integrazione tra robot ed esseri umani. Dalle ricerche sembra emergere che il fine dell'intelligenza artificiale non sarà quello di sostituire il lavoro umano, ma di modificarne il contenuto: alcune tipologie di lavoro saranno automatizzate dai robot, rendendo i lavori svolti dalle persone sempre meno routinari e standardizzati a favore di attività lavorative in cui saranno richieste maggiori abilità e capacità umane, come il problem solving, la comunicazione, l'ascolto, l'interpretazione dei dati, la progettazione, la collaborazione e la creatività, consentendo dunque al ruolo ed al contributo delle persone di cambiare completamente aspetto.

Queste trasformazioni stanno modificando radicalmente tutti gli aspetti del mondo del lavoro con pesanti implicazioni per gli individui e per le aziende. Il futuro degli ambienti di lavoro si orienterà verso una nuova direzione, integrando il tradizionale *job redesign*, caratterizzato da tecniche in grado di trasformare i contesti organizzativi al fine di aumentarne l'efficienza e ridurre i costi, con un nuovo approccio che non avrà l'obiettivo di modificare l'esecuzione delle attività ma sarà orientato alla ridefinizione di tutto ciò che riguarda il lavoro, spostando l'obiettivo verso la creazione di nuove fonti di valore per i clienti e per il business. Questo permetterà alle persone, attraverso una stretta collaborazione con la tecnologia, di dedicare i propri sforzi all'identificazione di nuove opportunità di valore, apparentemente invisibili, per anticipare ciò che i consumatori/clienti desiderano o di cui hanno davvero bisogno, anziché concentrarsi semplicemente su attività di routine e processi predefiniti.

Dunque, questa importante evoluzione avrà inevitabilmente un forte impatto sui contesti organizzativi e sulle organizzazioni (Sica, 2018; Deloitte, 2019; Hagel et al., 2020).

Le aziende per attivare l'insieme di abilità e competenze umane richieste, come creatività, collaborazione, intuizione, problem solving ed empatia al fine di trovare nuove fonti di valore, dovranno spostare il focus sul valore intrinseco del lavoro e sulla sua capacità di dare un senso ed un significato alla vita delle persone, permettendo ad esse di coinvolgersi ed appassionarsi alle proprie attività di lavoro. Dunque, dovranno rivedere il concetto di *employee experience*, a favore di un nuovo processo in grado di comprendere le aspirazioni delle persone, definito *esperienza umana sul lavoro*: quest'ultima si estende oltre i classici benefici volti a migliorare l'esperienza lavorativa degli individui per concentrarsi sul significato del lavoro stesso, mirando così a progettare interventi

organizzativi in grado di permettere alle persone di “fare la differenza” nei contesti lavorativi in cui operano.

Infatti, gli individui avranno bisogno di sentirsi emotivamente coinvolti nel lavoro e negli scopi dell'organizzazione, di percepire un impatto significativo sui clienti, sull'azienda e sulla comunità, di stringere buone relazioni con i colleghi e con i manager, di essere certi che all'impresa interessi il loro sviluppo personale. Questi aspetti, se soddisfatti, possono attivare un totale coinvolgimento emotivo, che permette alle persone di impegnarsi attivamente ottenendo non solo migliori performance lavorative, ma innescando anche comportamenti discrezionali, che eccedono quanto richiesto da una relazione di scambio di natura prevalentemente economicistica come quella sottostante il rapporto di lavoro: tutto ciò può essere racchiuso nel concetto di engagement dei lavoratori.

Infatti, il termine engagement è utilizzato per richiamare un particolare stato d'animo di chi si sente preso, quasi travolto, dalla passione verso qualcuno, verso qualcosa. Deriva dal verbo inglese *to engage* che può essere usato in due modi diversi: il primo denota il significato di un forte impegno mentre il secondo esprime il significato di “fidanzamento”, investendo anche la sfera passionale ed emotiva. Dal punto di vista organizzativo, come vedremo nei prossimi capitoli, il termine sembra prendere spunti da entrambe le accezioni, implicando alcuni atteggiamenti come dedizione, vigore e passione che permettono alle persone di utilizzare tutte le energie a disposizione nello svolgimento delle attività di lavoro.

Alla luce di queste premesse, l'obiettivo di questo elaborato è fornire una visuale in grado di identificare e di palesare l'importanza, per qualsiasi organizzazione moderna, dello stato di engagement dei lavoratori, evidenziando le straordinarie conseguenze di una forza lavoro altamente *engaged*.

Inoltre, nei moderni contesti lavorativi, dove il ruolo dei manager è stato ripensato conciliando il ruolo direttivo con l'autonomia del singolo collaboratore e dove si cerca di favorire una cultura del potere decisionale condiviso e distribuito, si stanno aprendo nuovi scenari organizzativi basati sul dialogo e sulla collaborazione in un ambiente inedito che metterà le relazioni al centro del funzionamento organizzativo.

Per questo, verrà dedicata una particolare attenzione ad un certo stile di leadership che, basandosi sul coinvolgimento delle persone, può risultare un fattore determinante nell'influenzare i comportamenti di engagement, con un conseguente impatto sui risultati di business dell'organizzazione stessa.

L'elaborato si articola in cinque capitoli.

Il primo capitolo è dedicato all'analisi dell'evoluzione e del cambiamento che il ruolo dell'individuo ha subito nei contesti lavorativi durante il corso degli anni, a partire dal ruolo marginale ricoperto dall'uomo, pensato dal modello Taylorista e della Burocrazia Weberiana per arrivare ai filoni teorici in cui finalmente la persona è al centro delle strategie organizzative tanto da assistere alla progettazione ed alla implementazione di sistemi in grado di assicurare una gestione ottimale delle persone, in ottica di raggiungere performance più elevate.

La prospettiva accademica dell'engagement dei lavoratori rappresenta l'oggetto del secondo capitolo. In particolare, dopo aver fornito una breve descrizione dei contributi di Kahn (1990) e Maslach (1999) alla concettualizzazione dell'engagement, viene analizzata la definizione di Schaufeli (2002) che, attualmente, rappresenta la definizione più accreditata in ambito universitario ed accademico di questo costrutto. Vengono inoltre analizzati quattro modelli, ampiamente consolidati in letteratura, che cercano di dimostrare l'efficacia dell'engagement nei contesti lavorativi. Successivamente, il capitolo approfondisce la relazione tra engagement ed altri costrutti legati al generico "impegno" o "coinvolgimento" delle persone, con l'obiettivo di restituire al costrutto in esame l'indipendenza e l'autonomia che merita. Il capitolo, infine, si chiude con un breve approfondimento su due strumenti progettati in ambito accademico ed utilizzati per la misurazione dell'engagement dei lavoratori.

Il terzo capitolo è dedicato alla prospettiva manageriale dell'engagement. Nella prima parte viene analizzata la definizione di engagement suggerita da alcuni esperti di una società di consulenza specializzata in tematiche organizzative (Gallup), ed è presentato uno strumento di misurazione ampiamente diffuso nei contesti organizzativi, progettato ed implementato dalla stessa società, il Gallup Workplace Audit (Q12). Nella seconda parte, dopo aver approfondito il legame tra engagement ed alcuni aspetti individuali e professionali, il capitolo focalizza l'attenzione sulle conseguenze e sugli impatti dal punto di vista organizzativo di elevati livelli di engagement all'interno delle aziende, fornendo degli spunti di riflessione per tutte le organizzazioni, soprattutto alla luce di un numero insufficiente di dipendenti *engaged* a livello globale.

È nel quarto capitolo che viene presentato un focus sullo stile di leadership, considerato, sia dalla ricerca accademica che da quella manageriale, un aspetto organizzativo che può determinare i livelli di engagement all'interno delle organizzazioni. Nella prima parte sono presentati gli effetti di una leadership coinvolgente in grado di soddisfare i bisogni psicologici che caratterizzano la Self-Determination Theory. Successivamente, il capitolo approfondisce alcune caratteristiche lavorative sulle quali i manager possono intervenire al fine di soddisfare le esigenze psicologiche dei propri collaboratori. Alcune riflessioni su ragionevoli interventi organizzativi compongono invece

la parte finale di questo capitolo: nello specifico si suggerisce alle organizzazioni di dotare i propri manager di quel set di competenze di *people management* necessarie a incrementare i livelli di engagement dei propri team.

L'elaborato si conclude con una case history dedicata all'azienda American Express Italia con l'obiettivo di comprendere il funzionamento di queste tematiche all'interno di un contesto aziendale. Dopo una breve introduzione generale a questa società, il capitolo approfondisce l'importanza dell'employee experience e della sua relazione con l'employee engagement. Infine, viene approfondita la strategia di engagement della società, le modalità in cui è implementata e lo strumento di misurazione utilizzato.

Capitolo Primo - L'evoluzione del ruolo dell'individuo all'interno dei contesti organizzativi

In un contesto economico caratterizzato da profonde trasformazioni tecnologiche, si è rivelata di fondamentale importanza per le imprese la capacità di attrarre e trattenere nei propri organici le persone di maggior talento: nel 1997 tre consulenti di McKinsey, una società internazionale di consulenza manageriale, coniarono l'espressione "guerra dei talenti", intercettando un fabbisogno che ancora oggi sembra essere rilevante, caratterizzato dal fatto che le imprese non solo competono per promuovere i propri prodotti e servizi, ma si contendono i migliori talenti nel mercato del lavoro. Quest'ultima espressione obbliga tutt'oggi le organizzazioni a progettare soluzioni per attrarre, sviluppare e trattenere le persone di valore, ovvero quelle in grado di fare la differenza per lo sviluppo dell'impresa, senza ricorrere esclusivamente alla leva economica (Imperatori, 2020).

L'attenzione alle risorse umane e la rilevanza riconosciuta al loro contributo ha accresciuto, nel corso degli anni, l'interesse nei confronti dei sistemi e delle pratiche che governano le relazioni tra organizzazione e individui al fine di analizzare il peso di questi programmi nell'orientare i comportamenti e gli atteggiamenti delle persone.

Le organizzazioni appartenenti a qualsiasi settore economico, alla costante ricerca di raggiungere performance più elevate e di conseguenza un solido vantaggio competitivo, necessitano di persone competenti, motivate e coinvolte. Secondo la prospettiva di Tosi e Pilati (2017), esiste una relazione in grado di legare motivazione, capacità e performance. Come riportato in figura 1.1, possiamo osservare che le performance individuali sono il risultato della combinazione di capacità e motivazione, relativamente al contesto in cui l'individuo agisce. Dunque, il contesto, ossia il sistema di fattori situazionali che definiscono le condizioni entro i quali si svolge la specifica attività, può agire da fattore facilitante, influenzando positivamente sulle performance o da fattore ostacolante, influenzando negativamente.

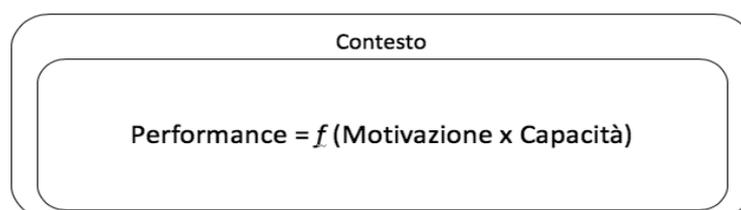


Figura 1.1: Le performance individuali; Tosi e Pilati, (2017)

Questa consapevolezza ha alimentato l'interesse nell'analizzare l'efficacia delle pratiche di gestione del personale, soprattutto per chiarire le modalità in cui investimenti in questa direzione potessero contribuire ad accrescere la motivazione delle persone e di riflesso le performance individuali. Vi è infatti un corpo consolidato di ricerche, appartenenti al filone teorico dello Human Resource Management, che nel corso degli anni ha contribuito a dimostrare il legame tra l'adozione di sistemi e pratiche in grado di indirizzare i comportamenti individuali in modo coerente con gli obiettivi dell'organizzazione ed elevati livelli di performance (Dyer e Reeves, 1994; Paauwe, 2009).

Nonostante la letteratura sia generalmente concorde nell'individuare l'esistenza di un legame tra la gestione delle risorse umane e la performance, alcuni autori (Guest, 1997; Paawue, 2009) sottolineano la necessità di fare maggiore chiarezza su questa relazione, presupponendo l'esistenza di una sorta di scatola nera cd. *Black-box*, che costituisce l'insieme di variabili che contribuiscono a sostenere il legame sopra descritto. Queste considerazioni furono mosse dalla consapevolezza dell'enorme distanza esistente tra le attività di gestione del personale che era riferita a individui o gruppi di lavoro e la misurazione della performance che avveniva a livello organizzativo: l'obiettivo principale era dunque di focalizzare l'attenzione degli impatti delle pratiche di gestione in primis sui comportamenti degli individui e solo in un secondo momento osservare le modalità in cui tali comportamenti potevano influenzare i risultati finanziari dell'organizzazione (Guest, 1997). Non solo, al termine performance Guest (1997) sostituì il termine *outcomes* poiché una gestione delle risorse umane efficace poteva influenzare, oltre alle performance, una gamma più ampia di risultati organizzativi. Anche Paawue (2009) criticò questo approccio troppo semplicistico allo Human Resource Management poiché aveva utilizzato modelli piuttosto elementari per spiegare il legame tra pratiche di gestione delle risorse umane e performance finanziarie dell'organizzazione: i sistemi di Human Resource Management avevano un impatto sugli atteggiamenti e sul comportamento degli individui (come per esempio la maggiore produttività sul lavoro o un minor turnover) e tali espressioni causavano un impatto sui risultati organizzativi. Tale concezione implicava chiaramente l'utilizzo di approcci e modelli più complessi e più dinamici (Pauwee, 2009).

Prima di analizzare il filone teorico dello Human Resource Management, è fondamentale ripercorrere le trasformazioni intercorse nell'economia, nei modelli industriali e nell'organizzazione del lavoro, per analizzare i cambiamenti subiti dall'intero sistema delle relazioni di lavoro che hanno reso determinante il ruolo svolto dalle persone negli attuali contesti organizzativi.

1.1. Scientific Management

Il periodo che intercorre tra la fine del XIX secolo e l'inizio del XX secolo è caratterizzato dalla nascita di grandi concentrazioni industriali che vedono lo sviluppo di enormi entità produttive: l'ampliamento dei mercati, facilitato dallo sviluppo delle linee di comunicazione, creò i presupposti commerciali di una produzione di massa, sollecitando un ampliamento delle dimensioni aziendali e l'utilizzo di un'organizzazione produttiva che, tramite l'impiego razionale dei fattori produttivi poteva ottenere prodotti a basso costo.

Dalla necessità di razionalizzare le modalità e le procedure operative di produzione si sviluppò un filone di studi che aveva l'obiettivo di individuare le regole di un'organizzazione razionale del lavoro: lo Scientific Management. Questa teoria, elaborata dall'ingegnere statunitense F. W. Taylor nel 1911, diventò fin da subito il paradigma normativo e progettuale attraverso cui verranno plasmate le grandi fabbriche di quell'epoca ed in grado di influenzare lo sviluppo economico successivo.

L'organizzazione scientifica del lavoro ha costituito una tappa fondamentale nello sviluppo dell'industria mondiale del XX secolo, segnando l'avvento della moderna fase di produzione di massa che avrebbe trovato nel fordismo la sua espressione più compiuta.

Prima dell'avvento dello Scientific Management, il concetto di organizzazione non era ben definito. La prassi era quella di attribuire al lavoratore dei compiti e dei beni sui quale operare a seconda delle sue capacità: si chiedeva all'operaio di indicare le sue doti per assegnargli il posto di lavoro da ricoprire. L'ottica che invece orientò la teorizzazione dello Scientific management fu quella di operare cambiamenti nel modo di prescrivere, organizzare e gestire il lavoro delle persone nelle organizzazioni, studiando le condotte lavorative e il rapporto dei lavoratori con i loro strumenti di lavoro (Zuffo, 2004). Secondo i principi elaborati da Taylor, l'azienda doveva dotarsi di un organigramma in cui ogni unità lavorativa aveva la sua collocazione, con compiti e responsabilità ben definiti in termini di "programmazione" e di "esecuzione". I metodi tradizionali dove gli operai si organizzavano a loro piacimento furono sostituiti da un progetto razionale e definito accuratamente ex ante, in cui gli individui dovevano eseguire in maniera scrupolosa e sistematica il compito (task) che la direzione aveva assegnato a loro. L'obiettivo era quello di posizionare la scienza al centro del sistema produttivo, formalizzando e traducendo le esperienze e le abilità tacite dei lavoratori in conoscenza oggettiva e scientifica.

Le maggiori innovazioni dello Scientific Management possono essere sintetizzate in quattro categorie (Nacamulli e Costa, 2002):

- Lo studio scientifico del lavoro: la necessità era quella di individuare la modalità ottima. Taylor sosteneva che un lavoro standardizzato sia in termini quantitativi che qualitativi avrebbe portato un rendimento più elevato rispetto a quello ottenuto con i vecchi metodi.
- La selezione e l'addestramento scientifico della manodopera: questo processo doveva rispettare criteri rigorosamente scientifici, seguendo il criterio universale dell'uomo giusto al posto giusto. Taylor era convinto che per ogni tipo di lavoro era possibile trovare le persone più adatte in base a criteri attitudinali (carattere, natura, rendimento), affidando ad un ufficio specializzato questo processo.
- Lo sviluppo dei rapporti di stima e di collaborazione tra direzione e manodopera: le profonde innovazioni sopra descritte non avrebbero trovato attuazione per pura imposizione gerarchica, ma solo tramite il consenso dei diretti interessati. Secondo Taylor questo sarebbe stato possibile mediante una direzione del personale capace di ascoltare i dipendenti e di ottenere la loro fiducia, garantendo equità.
- La distribuzione del lavoro e delle responsabilità tra amministrazione e manodopera: l'efficienza di un'impresa non dipendeva soltanto dalla razionalizzazione del lavoro operaio, ma anche dalla radicale riorganizzazione dell'intero apparato direttivo dell'impresa. Per Taylor le mansioni e le responsabilità dei manager dovevano essere certe e definite, garantendo l'individuazione degli specifici campi di competenza.

Lo Scientific Management, infatti, prevedeva una netta distinzione tra il lavoro cognitivo della direzione e il lavoro manuale degli operai nella fabbrica: la direzione si presentava come un operatore logico in grado di analizzare e monitorare l'esatta successione delle fasi che andavano a comporre le varie operazioni del ciclo produttivo, determinando durata e mezzi impiegati in ognuna di esse; l'operaio invece diventava esclusivamente l'esecutore delle istruzioni formalizzate dalla direzione (De Toni e Fornasier, 2012).

Con il rapido diffondersi dell'organizzazione scientifica del lavoro, contestualmente si divulgarono critiche che esponevano i limiti dell'imposizione di ritmi di lavoro incessanti e di attività ripetitive caratterizzate da standard molto elevati da raggiungere. Inoltre, i rapporti molto tesi che Taylor aveva instaurato con i sindacati statunitensi generarono un alone di negatività e contrarietà a questo modello di lavoro. Le forze sindacali criticavano l'organizzazione scientifica come metodo di sfruttamento dell'operaio che poteva ledere la sua resistenza fisica rendendolo soggetto ad una probabilità più alta di incidenti sul lavoro. Inoltre, la separazione del lavoro intellettuale da quello manuale veniva accusata di ridurre gli uomini ad automi incapaci di pensare: Taylor fu dunque pesantemente accusato di ignorare la dimensione umana del lavoro.

1.2. Il modello burocratico

Un contributo di notevole importanza allo sviluppo del pensiero organizzativo è stato apportato da Weber (1922) che teorizzò quella che comunemente viene definita Burocrazia Weberiana, ovvero un modello organizzativo in grado di ottimizzare il contributo dell'attività umana, poiché i comportamenti delle persone, volti al raggiungimento di fini specifici, erano definiti da norme sociali e formalmente istituite.

Il disegno organizzativo di Weber si presentava come uno strumento razionale per eccellenza in cui le persone venivano selezionate e formate per agire in modo conforme al loro ruolo, al servizio esclusivo dell'organizzazione. La loro condotta doveva essere priva di sentimenti o progetti non conformi a quelli dell'organizzazione in cui operavano: la Burocrazia, infatti, non concepiva nessuna espressione individuale diversa da quella dell'organizzazione. All'interno dell'organizzazione Weberiana, ruoli e responsabilità dovevano essere minuziosamente prescritti a tal punto che qualsiasi tipo di problema o di questione doveva essere risolto con l'ausilio di regole prescritte.

Le caratteristiche della Burocrazia possono essere quindi così sintetizzate:

- divisione del lavoro disciplinata in modo generale mediante regole e attuata mediante individui dotati delle abilità richieste;
- gerarchia degli uffici mediante la creazione di un sistema di regole di sovra e di subordinazione per definire gli ambiti di controllo e di dipendenza;
- sistema di regole generali che, applicate a situazioni specifiche, governavano azioni e decisioni, garantendo uniformità, continuità e stabilità;
- impersonalità nelle relazioni per evitare qualsiasi interferenza dei sentimenti nell'assolvimento razionale dei doveri lavorativi

Secondo Nacamulli e Costa (2002), la burocrazia Weberiana era caratterizzata da tre tipologie di autorità:

- autorità carismatica: si basa sulla dedizione straordinaria al carattere sacro o al valore esemplare di una persona.
- autorità tradizionale: si basa sul carattere sacro delle tradizioni valide da sempre;
- autorità legale: si basa sulla credenza nella legalità degli ordinamenti e del diritto di comandare di coloro che sono chiamati ad esercitare il potere.

Sul piano dei contenuti, il pensiero di Weber sembra ripercorre la stessa direzione di quello di Taylor, soprattutto perché l'individuo era inquadrato razionalmente all'interno di strutture organizzative. Quello che però impedisce una chiara sovrapposizione tra le due teorie è il principio di fondo: mentre la Burocrazia Weberiana, essendo un modello ideale, è lontana da una corrispondenza con specifiche soluzioni concrete, l'organizzazione scientifica è basata su una certa concretezza ed è caratterizzata dalla continua verifica empirica.

1.3. La scuola delle Relazioni Umane

La rapida diffusione dello Scientific Management che aveva ridotto l'operaio ad attore passivo del ciclo produttivo, quasi parallelamente, stimolò la nascita di teorie che opponevano allo studio razionale delle singole operazioni, l'esigenza di guardare alle più profonde motivazioni che regolavano la vita del lavoratore all'interno dei contesti organizzativi. Il fattore umano divenne il punto centrale attorno al quale fiorirono le argomentazioni del movimento che attualmente è noto con il nome di Human Relations e che ebbe in Elton Mayo il suo portavoce più illustre.

Dunque, se l'approccio scientifico aveva completamente trascurato gli aspetti legati alle interazioni umane per concentrarsi sulle esigenze tecniche della produzione, la scuola delle relazioni umane si è mossa nel senso diametralmente opposto suggerendo l'adozione di stili di direzione protettivi e la contestuale creazione di un clima di collaborazione all'interno della fabbrica

Gli esperimenti effettuati negli stabilimenti di Hawthorne della Western Electric Company tra gli anni Venti e Trenta del Novecento, il resoconto dettagliato di Roethlisberger e Dickson (1939) e gli scritti di Mayo definirono l'impianto teorico dello Human Relations e segnarono un momento fondamentale nella storia del pensiero organizzativo, suggellando la nascita del nuovo indirizzo psicologico-sociale all'interno della fabbrica.

Le ricerche di Mayo e dei suoi collaboratori sconvolsero il quadro metodologico con cui fino a quel momento era stato studiato il lavoro in fabbrica, segnando l'esordio delle discipline psicologico-sociali: l'oggetto di studio, infatti, non era più la fatica fisica o il rapporto tra orario di lavoro e rendimento ma la rivalutazione dell'elemento umano nell'ambiente industriale. Il movimento delle Relazione Umane, a salvaguardia dell'integrità fisica e psichica del lavoratore che era stata minacciata dall'estremo razionalismo propugnato dai seguaci di Taylor, aveva come focus gli atteggiamenti e la motivazione dei lavoratori.

Un altro importante contributo portato alla luce dagli esperimenti di Hawthorne fu lo studio dei gruppi, ovvero delle organizzazioni informali presenti all'interno dell'organizzazione formale che in

qualche modo tendevano ad interagire costantemente con essa: l'appartenenza da parte del singolo individuo ad un gruppo poteva influenzare positivamente o negativamente la sua produttività. Le ricerche di Mayo avevano evidenziato che l'individuo poteva essere motivato da esigenze di natura sociale piuttosto che economica e che otteneva dal confronto con gli altri individui il proprio senso di identità personale, sempre più necessario in un contesto troppo spesso sordo alle esigenze umane.

La potente novità dello Human Relations fu quella di conciliare l'efficienza produttiva delle politiche aziendali con gli aspetti sociali ed emotivi dei gruppi di lavoro, totalmente trascurati dall'impostazione tayloristica, rigida ed unidirezionale. Le ricerche di E. Mayo, infatti, mostrarono un certo legame tra fattore umano e produttività, spiegando che l'aumento della produzione non era solo legato all'aspetto retributivo, ma anche alle condizioni del contesto lavorativo.

1.4. Resource Based View (RBV)

Nel percorso evolutivo che ha reso cruciale il ruolo dell'individuo all'interno dei contesti organizzativi, non può passare inosservato il contributo dell'approccio teorico definito Resource Based View (Barney, 1991). Secondo questo approccio, un'organizzazione poteva ottenere il vantaggio competitivo attraverso una combinazione strategica delle risorse che aveva a disposizione. Dunque, l'esistenza di un forte legame tra risorse, strategia e performance di un'azienda, attribuì alle persone un ruolo quasi strategico nel raggiungimento dei risultati aziendali (Innocenti, 2013). Le differenti performance delle imprese potevano essere spiegate dalla diversa natura delle risorse possedute o da una maggiore efficienza nella combinazione strategica delle stesse. Le risorse sono definite come “tutti gli asset, capacità, processi organizzativi, caratteristiche dell'impresa, informazioni e conoscenze che le consentono di concepire ed implementare strategie che ne aumentano l'efficacia e l'efficienza” (Barney, 1991, p. 101). Riguardano beni fisici, capitale umano e stock di conoscenze. Inoltre, Barney (1991) presentò le caratteristiche che devono possedere le risorse di un'impresa per ottenere il vantaggio competitivo nel lungo periodo:

- risorse di valore: se riducono i costi o aumentano i ricavi;
- risorse rare: non possedute da un grande numero di aziende;
- risorse non imitabili: se le aziende che non le hanno non possono o molto difficilmente ottenerle;
- risorse non sostituibili: non devono essere strategicamente equivalenti ad altre

Per Grant (1996) possiamo distinguere le risorse in:

- Tangibili: si tratta di attrezzature, impianti, immobili ecc. che sono disponibili sul mercato e facilmente imitabili dai concorrenti. Si dividono in finanziarie, ossia le fonti di finanziamento a disposizione delle aziende e fisiche, ossia gli asset tangibili di proprietà;
- Intangibili: si tratta del know-how tecnologico, del marchio, di una particolare organizzazione produttiva ecc. che sono difficilmente disponibili sul mercato o riproducibili;
- Umane: si tratta dei dipendenti e dei dirigenti dell'azienda. Le competenze e la capacità delle risorse umane possono essere migliorate tramite investimenti in formazione e sviluppo.

Le *capabilities*, invece, corrispondono alle capacità delle organizzazioni di combinare le differenti risorse a disposizione al fine di attuare la propria strategia (Grant, 1996). Le capacità non possono essere valutate dal punto di vista economico e non possono essere imitate poiché fanno parte delle pratiche organizzative di ogni azienda: rappresentano il ponte tra risorse e strategia attuata. Il vantaggio competitivo sostenibile di un'organizzazione quindi risiede nelle capacità stesse: l'elevata concorrenza tra imprese ha reso le *capabilities* sempre più importanti. Da questo concetto derivano le *dynamic capabilities*, ovvero le capacità dell'impresa di configurare e integrare rapidamente le risorse a disposizione in seguito a sollecitazioni e cambiamenti del contesto ambientale in cui l'impresa stessa opera, permettendo di orientarsi velocemente verso nuove direzioni al fine di raggiungere il del vantaggio competitivo (Grant, 1996).

Gli studi di strategia d'impresa introdussero un riferimento importante per capire il ruolo delle risorse umane nei contesti organizzativi, enfatizzando la dimensione variabile e creativa della strategia. Infatti, a differenza dell'approccio di Porter, contestualmente sviluppato in questo periodo e basato sul posizionamento ottimale dell'organizzazione sul mercato, la Resource Based View si basa sull'identificazione del potenziale interno e sullo sviluppo di un portafoglio eterogeneo di risorse e capacità organizzative. In questa prospettiva dunque le imprese competono non solo sotto il profilo del mercato dei prodotti ma soprattutto nel mercato delle risorse per attrarre le skills e le competenze migliori (Barney, 1991).

Secondo Camuffo e Costa (1993), per creare coerenza tra gestione delle risorse umane e strategia, si possono adottare due approcci:

- approccio Strumentale: una volta stabilita la strategia (di costo, di differenziazione, di focalizzazione ecc.), la persona è un soggetto passivo sul quale s'interviene affinché le sue caratteristiche e attitudini rispondano alle esigenze del business. Sicuramente si tratta di un approccio in linea con quello suggerito da Porter basato sulla teoria delle forze competitive;

- approccio Costitutivo: le risorse umane devono e possono entrare in maniera attiva e non solo strumentale sulla creazione del vantaggio competitivo dell'impresa. Il carattere costitutivo delle politiche del personale emerge quando le persone sono considerate portatori di un valore autonomo, capaci di sviluppare relazioni e competenze e soprattutto capaci di innovare sistemi e processi e soprattutto di anticipare le esigenze del mercato esterno. Sicuramente questo approccio sembra essere più in linea con la prospettiva basata sulla strategicità delle risorse umane ampiamente sostenuta dalla Resource Based View.

La letteratura, inoltre, ci fornisce tre possibili approcci con cui possono essere organizzati i rapporti che intercorrono tra strategia, struttura organizzativa e risorse umane (Costa, Gianecchini, 2013):

- approccio lineare. Da questo nasce il paradigma “*structure follows strategy*” (Chandler 1962) che postula una relazione sequenziale (o lineare) tra strategia, struttura organizzativa e gestione delle risorse umane. In primo luogo, viene definita la strategia, in seguito viene costruita una struttura organizzativa adatta ad implementarla e successivamente vengono inserite le persone necessarie ad implementarla. Questo approccio può essere adottato in realtà piccole o in strutture organizzative stabili dove il potere è concentrato al vertice. In tale prospettiva, le attività di gestione delle risorse umane ricoprono un ruolo strumentale e al servizio della decisione strategica.

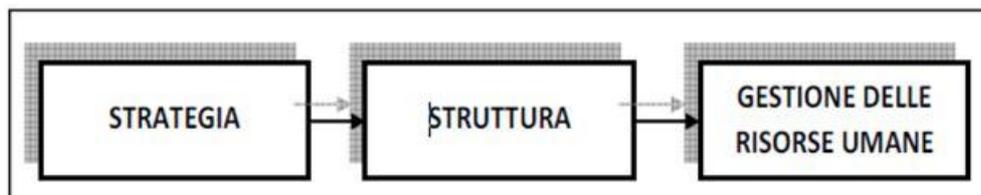


Figura 1.2: Approccio lineare; Costa e Gianecchini, (2013)

- approccio interdipendente. In questo caso strategia, struttura e gestione delle risorse umane si influenzano reciprocamente e subiscono le pressioni dell'ambiente esterno alle quali cercano di adattarsi (Costa, Gianecchini, 2013). Il management deve avere la capacità di pianificare una strategia e progettare una struttura organizzativa abbastanza ampie e flessibili capaci di interagire tra di loro ed eventualmente di adattarsi agli stimoli dell'ambiente esterno. Questo tipo di approccio è presente in organizzazioni dove il potere decisionale e le competenze distintive non sono più appannaggio di una o poche persone al vertice ma sono distribuiti all'interno dell'organizzazione in un ambiente dinamico, complesso e variabile. Tale

approccio si differenzia dal precedente poiché considera le politiche di gestione delle risorse umane nella fase di pianificazione delle strategie aziendali e non solo nella fase della loro finale attuazione.

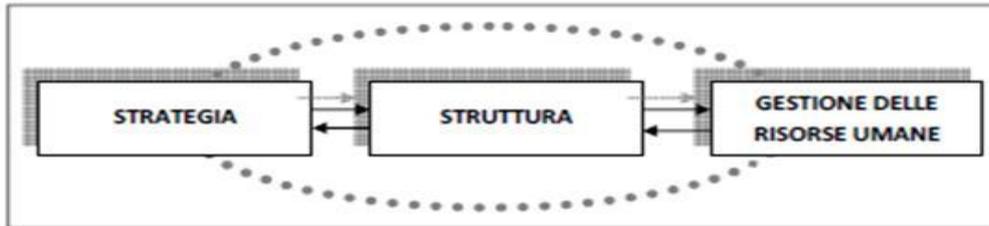


Figura 1.3: Approccio interdipendente; Costa e Gianecchini, (2013)

- approccio evolutivo. Considerando un'organizzazione come una struttura in grado di apprendere e trasformarsi attraverso l'azione di una pluralità di soggetti interni ed esterni, impone l'adozione di un approccio evolutivo (Caroli e Fontana, 2013). La struttura conformata sul rapporto organizzazione-ambiente ha la capacità di evolversi e differenziarsi sotto la spinta delle azioni di tutti gli stakeholder (Costa, Gianecchini, 2013). La strategia si misura quindi con la capacità di creare alternative che generano valore attraverso la combinazione di elementi di variabilità che consentono di dominare e sfruttare a proprio vantaggio, piuttosto che subire, la complessità ambientale.

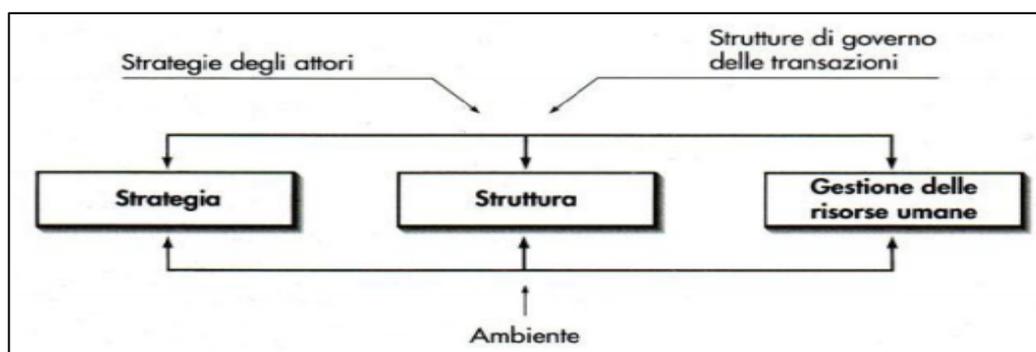


Figura 1.4: Approccio evolutivo; Costa e Gianecchini, (2013)

Negli ultimi due approcci, si sviluppano rapporti bidirezionali tra struttura organizzativa, strategia e gestione delle risorse umane al fine di creare strategie integrate in cui le politiche organizzative e

produttive interagiscano in modo sinergico e interattivo con le politiche di gestione delle risorse umane (Cocozza, 2006).

La descrizione dei tre approcci mette nuovamente in luce il ruolo fondamentale giocato dalla strategia nell'influenzare le scelte di gestione del personale. La diffusione dello Strategic Management rappresentò un ulteriore fattore che ha contribuito decisamente all'affermarsi del successivo filone di studi dello Human Resource Management, mediante il riconoscimento del ruolo strategico delle risorse umane

1.5. Human Resource Management (HRM)

La combinazione dei termini “relazione” e “gestione” rappresenta lo spartiacque che separa lo Human Resource Management rispetto agli approcci che lo hanno preceduto (Innocenti, 2013). Infatti, per raggiungere il vantaggio competitivo, non erano più sufficienti competenze e risorse distintive, rare e difficilmente sostituibili, così come venivano definite da Barney (1991), ma le organizzazioni iniziarono a focalizzare l'attenzione sul sistema di pratiche che governava tali risorse e competenze, rendendo definitivamente obsoleto l'approccio tradizionale alla gestione del personale. Questo perché, affinché le persone possano rappresentare una vera fonte di valore, è necessaria una gestione in linea con la strategia aziendale, in modo da creare un'integrazione tra obiettivi strategici e individuali: la gestione delle risorse umane, oltre che essere necessaria, diviene così anche un'attività strategica per le organizzazioni (Gabrielli e Profili, 2013), ovvero un'attività che contribuisce alla creazione di valore.

Rispetto ai precedenti approcci, lo Human Resource Management superò l'analisi delle singole pratiche di risorse umane (HR), orientando il proprio focus nella gestione combinata ed integrata di un insieme di leve di people management, tanto da essere definito come un “complesso sistema” (Innocenti, 2013).

Infatti, la maggiore efficacia organizzativa poteva essere raggiunta sviluppando un insieme coerente e strategico di sistemi: questi tendevano ad essere più influenti nel migliorare le performance poiché le singole attività che componevano tali sistemi complessi potevano rafforzarsi a vicenda. Naturalmente, i sistemi erano composti da attività che variavano a seconda dell'obiettivo da realizzare (Dyer e Reeves, 1994).

In letteratura, le prospettive teoriche alla base di questa visione possono essere ricondotte a tre grandi filoni (Delery e Doty, 1996):

- prospettiva Universalistica: questa visione prevede l'esistenza di una serie di pratiche di gestione delle risorse umane definite “*best practices*” la cui adozione assicurerebbe un beneficio ed un impatto positivo, indipendentemente dalle caratteristiche specifiche dell'organizzazione (per esempio settore, dimensione, contesto competitivo, strategia adottata). Secondo Pfeffer (1994), queste pratiche prendono il nome di *High-Performance Work Practices* e sono generalmente identificate con processi formali di formazione, di valutazione del personale in base alle performance, di equilibrio tra vita privata e lavorativa, di iniziative di job rotation e di meccanismi di partecipazione alle decisioni aziendali. Le critiche mosse a questa prospettiva riguardavano l'impossibilità di utilizzare uno stesso schema in aziende con strutture ed esigenze diverse;
- prospettiva Contingente: questa visione prevede, alla base della relazione tra pratiche di gestione del personale e performance aziendale, l'esistenza di elementi “contingenti”, quali il settore di riferimento, le strategie dell'organizzazione, il contesto ambientale, il livello di innovazione dell'azienda e la tipologia di prodotti/servizi offerti. Secondo Delery e Doty (1996), la variabile di maggiore impatto in questa relazione è sicuramente la strategia di business dell'organizzazione: infatti le scelte di gestione del personale e le specifiche leve di people management utilizzabili per attivare determinati comportamenti nelle persone, devono essere pensate in un'ottica di coerenza con l'indirizzo strategico. Secondo questa prospettiva, possiamo immaginare quindi una relazione lineare tra le due variabili. Le critiche mosse a questa visione riguardano in particolare l'assenza di relazioni generate dalle diverse pratiche considerate nel loro insieme, che invece sono analizzate e valutate singolarmente;
- prospettiva Configurazionale: questa visione prende vita dai limiti della precedente prospettiva e suggerisce l'esistenza di una gamma di attività di gestione del personale che hanno la caratteristica di formare una sinergia tra loro e di produrre un effetto sulle performance superiore rispetto all'attuazione di ciascuna attività individualmente. Secondo l'approccio configurazionale, un sistema efficace di Human Resource Management deve garantire un doppio allineamento: verticale, inteso con il contesto e con la strategia di business, ed orizzontale, inteso in un'ottica di coerenza con le altre pratiche che formano il sistema stesso.

Paawue (2009) definì invece la gestione delle risorse umane come un processo in costante evoluzione che cerca di indagare le molteplici modalità che possono adottare le organizzazioni per orientare i comportamenti degli individui. Dunque, i sistemi di gestione delle persone contribuivano ai risultati

dell'organizzazione grazie al grado in cui erano in grado di influenzare i comportamenti e gli atteggiamenti degli individui.

La letteratura ha distinto tre visioni riguardanti gli studi sullo Human Resource Management (Peccei, 2004):

- visione ottimista: sostiene che le pratiche di gestione delle persone abbiano un impatto sui comportamenti organizzativi delle persone, migliorando la percezione delle esperienze di lavoro. Infatti, queste permettono la creazione di un ambiente di lavoro stimolante nei confronti delle persone;
- visione pessimista: sostiene che l'adozione di pratiche di gestione delle risorse umane spesso siano la causa di un'intensificazione del lavoro e di una sistematica pressione nei confronti dei lavoratori, con la tendenza ad innalzare i livelli di controllo e di sorveglianza;
- visione neutra: sostiene il ruolo neutro di queste attività poiché l'effetto può dipendere da un insieme di altri fattori che ne possono negare la validità. Un'altra spiegazione può derivare dal fatto che le singole pratiche possono determinare una cd. *Deadly Combination*, dando segnali discordanti (un classico esempio è la situazione in cui si richieda di lavorare in team pur remunerando le persone sulle performance individuali).

La visione pessimista si inserisce in un filone più ampio di critica allo HRM e al riconoscimento del valore strategico delle persone, troppo spesso usate come “messaggi promozionali” da parte del top management alle quali non sempre fanno seguito scelte coerenti (Legge, 1995). Vi sono autori, come Guest per esempio che suggeriscono cautela nell'analizzare le evidenze empiriche delle pratiche di gestione delle risorse umane, ipotizzando l'influenza negativa di queste sui comportamenti degli individui. Infatti, i sistemi di People Management, alla luce della teoria dello scambio sociale (Cropanzano e Mitchell, 2005), potrebbero essere considerati interventi a favore dei dipendenti dai quali ci si aspetta un maggiore commitment e migliori performance individuali. Questo potrebbe arrecare loro un incremento nei livelli di stress e di ansia. Non solo, se la finalità non fosse comunicata o ambigua, questi strumenti potrebbero essere utilizzati come potenti strumenti di controllo con un impatto negativo sul livello di partecipazione delle persone (Guerci e Solari, 2012). Anche Ramsay et al. (2000), affermarono che l'adozione di sistemi di Human Resource Management possono determinare un'intensificazione del lavoro e uno sfruttamento più sistematico dei lavoratori, sottolineando la dimensione manipolatoria delle pratiche di gestione delle risorse umane attraverso le quali il management potrebbe accrescere il controllo sull'operato delle persone.

Per quanto riguarda la visione ottimista, possiamo distinguere due punti di vista.

Dal punto di vista organizzativo, la conferma di un legame causale in grado di definire in maniera equivoca la relazione tra pratiche di gestione delle risorse umane e performance organizzativa offrirebbe ai temi di people management quella rilevanza che non sempre gli è riconosciuta. Come affermato precedentemente, la difficoltà nel legare direttamente due variabili così distanti e diverse ha aumentato la consapevolezza di dover adottare modelli più complessi in modo tale da includere le modalità (comportamenti, atteggiamenti e percezioni) con cui i lavoratori possano effettivamente incidere sui risultati dell'organizzazione (Guest 2011).

A sostegno di questa visione, il modello di Dyer e Reeves (1994) sostiene l'importanza di misurare l'influenza delle pratiche HR su quattro diverse categorie:

- Employee outcomes: si riferisce ad indicatori legati alle persone, quali turnover ed assenteismo;
- Organizational outcomes: si riferisce ad indicatori di produttività e di qualità;
- Financial outcomes: si riferisce ai risultati di natura finanziaria ed agli indici di profittabilità;
- Market outcomes: si riferisce all'andamento del valore economico per gli azionisti.

Questo modello ci permette di analizzare la relazione tra pratiche HR e performance alla luce di una ipotetica catena: le pratiche di gestione delle risorse umane agiscono nel ridurre i livelli di assenteismo e turnover dei dipendenti, che di conseguenza influenzano positivamente la produttività dell'organizzazione, ottenendo dei risultati finanziari e azionari migliori.

Dal punto di vista individuale, i sistemi di Human Resource Management potrebbero far sentire le persone i destinatari delle politiche organizzative, spingendo gli individui ad attivare comportamenti pro-organizzazione.

Una delle teorie più diffuse è sicuramente l'approccio "AMO (abilità-motivazione-opportunità)". Alla base di questo modello vige la convinzione che ogni programma di gestione delle risorse umane possa contribuire ad attivare una delle tre dimensioni dell'individuo (Purcell et al., 2003), la cui combinazione restituisce la performance individuale ed organizzativa (figura 1.5):

- L'investimento in attività come formazione e sviluppo affinché gli individui abbiano le capacità necessarie e le abilità per realizzare il proprio lavoro;
- L'investimento in attività come riconoscimenti monetari e percorsi di carriera affinché gli individui siano motivati nel realizzare il proprio lavoro;

- L'investimento nel contesto lavorativo affinché gli individui abbiano a disposizione le opportunità ed il supporto che necessitano per svolgere il loro lavoro.

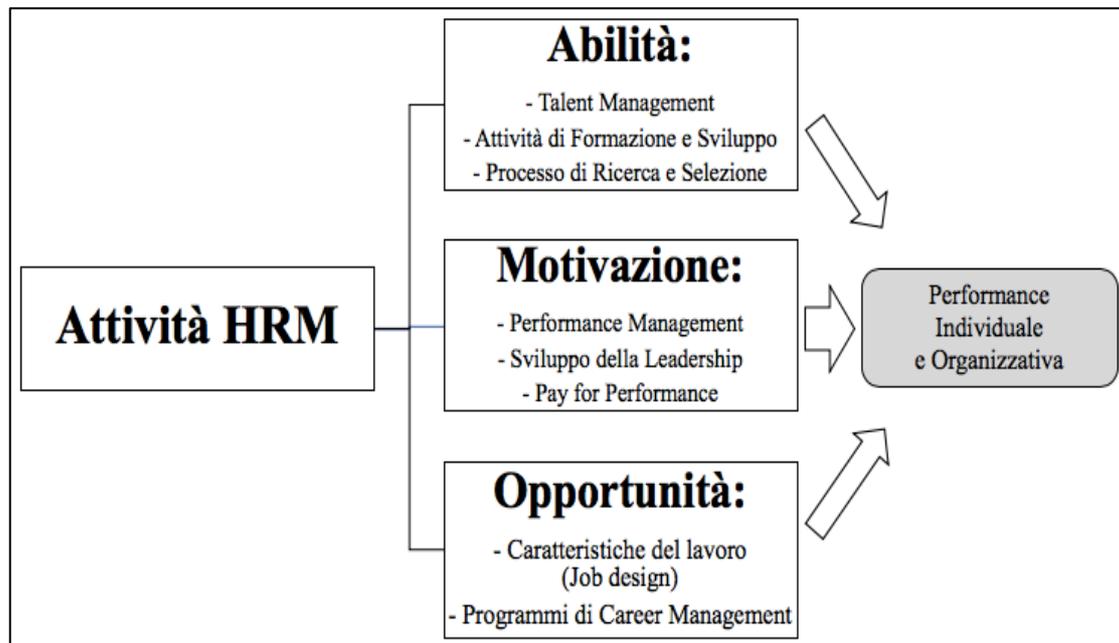


Figura 1.5: Il modello Abilità-Motivazione-Opportunità; Armstrong e Brown, (2019)

Infine, Wright e Boswell (2002) propongono una tipologia di ricerca sulla gestione delle risorse umane basata su due dimensioni: il livello di analisi (individuale o organizzativo) ed il numero di pratiche (singole o multiple). L'obiettivo del loro lavoro, oltre ad inserire le ricerche sullo HRM all'interno del framework, è quello di orientare la ricerca futura verso una visione che possa integrare i diversi approcci della gestione delle risorse umane. Inoltre, è possibile identificare le intersezioni della ricerca macro (punto di vista organizzativo) e micro (punto di vista dell'individuo) ed esplorare come tali intersezioni possano portare a progressi più profondi nella ricerca nel campo delle risorse umane (Wright e Boswell, 2002).

Il primo livello di analisi è caratterizzato da due aspetti: il lato macro (strategico) e quello micro (funzionale). Tradizionalmente, la ricerca sulla micro-HRM ha esplorato l'impatto dei programmi HR sulle persone. Essendo basata sugli studi di psicologia industriale e organizzativa, questo filone di ricerca tendeva ad esplorare ampiamente come le risorse umane, influenzate dalle pratiche di gestione, potevano orientare in un qualche modo i comportamenti e gli atteggiamenti o altri indicatori a livello individuale.

Le ricerche macro-HRM hanno invece esaminato l'impatto delle pratiche delle risorse umane utilizzando l'organizzazione (società o unità aziendale) come livello di analisi. Molto spesso questa

ricerca valuta le variabili chiedendo a un intervistato informato di fornire il valore rilevante per la sua organizzazione, andando ad analizzare le differenze tra imprese.

La principale differenza di analisi tra la visione micro e quella macro, oltre a quelle teoriche, è sicuramente di tipo pratico poiché i ricercatori dovevano operare attraverso un'analisi basata su una sola organizzazione esaminando tante persone (micro), oppure basandosi su più organizzazioni, utilizzando un campione di interviste limitato (macro).

Una seconda distinzione sulla gestione delle risorse umane riguarda l'insieme di pratiche esaminate. Numerosi studi hanno esaminato l'impatto della singola pratica (ad esempio una tecnica di selezione) indipendentemente dagli effetti di qualsiasi altra pratica.

Altre ricerche si sono concentrate invece sul complesso di pratiche relative alle risorse umane, considerandole nel loro insieme come una sorta di sistema. Questo approccio tende a supporre che le singole pratiche possano integrare, sostituire o persino entrare in conflitto con altre pratiche e, quindi, per esaminare veramente l'impatto delle pratiche delle risorse umane su qualsiasi variabile di interesse, è necessario esaminare l'intero sistema di pratiche delle risorse umane (Delery, 1998).

Le due dimensioni di analisi, formano una matrice in cui risaltano quattro quadranti (figura 1.6):

	Pratiche HRM Multiple	Pratiche HRM Singole
Livello di analisi Organizzativo	<ul style="list-style-type: none"> ○ HRM strategico ○ Relazioni Industriali 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pratiche HRM specifiche (per esempio: Training, Selezione, Recruitment)
Livello di analisi Individuale	<ul style="list-style-type: none"> ○ Contratto psicologico ○ Relazioni contrattuali di lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Psicologia industriale/organizzativa ○ HRM tradizionale

Figura 1.6: Tipologie di ricerche sullo Human Resource Management; Wright, e Boswell, (2002)

- Nel quadrante in alto a destra, si cerca di adottare uno specifico processo di HRM in più contesti organizzativi, come per esempio le pratiche di *recruitment*, selezione, training;
- Nel quadrante in alto a sinistra, viene esaminato l'impatto della gestione delle risorse umane sulle performance aziendali.
- Il quadrante in basso a destra raccoglie gli studi orientati ad analizzare l'impatto di una singola pratica di HRM sulle performance individuali.

- Il quadrante in basso a sinistra include gli studi relativamente all'adozione di un insieme di pratiche di HR e il grado di influenza nelle percezioni individuali delle relazioni di lavoro

Analizzando il percorso evolutivo del ruolo dell'individuo nei contesti organizzativi, abbiamo osservato come la relazione tra contesto di lavoro e risultati economici sia mediata dalla presenza di alcuni fattori. Si tratta di variabili che nel corso dell'elaborato abbiamo visto appartenere alla cd. “*black box*”, un contenitore di sentimenti, emozioni, comportamenti ed atteggiamenti che si trova in una posizione intermedia, tra programmi di gestione delle risorse umane e performance organizzative.

Nei prossimi capitoli verrà analizzato in profondità uno di questi elementi che può risultare fondamentale nel condizionare le performance individuali: l'engagement dei lavoratori. Come vedremo, questo costrutto probabilmente può essere, per l'intero mondo della gestione delle risorse umane, la chiave di volta in grado di combinare performance più elevate con un maggiore benessere dei lavoratori, rispondendo negativamente al quesito che Peccei (2004) aveva proposto all'interno della sua ricerca *Human Resource Management and the Search for the Happy Workplace*, domandandosi se performance e benessere dovessero correre necessariamente su binari separati.

Capitolo Secondo - La prospettiva accademica

L'engagement dei collaboratori è un tema che affonda le sue radici nella più ampia nozione di "engagement degli stakeholder", un *modus operandi* di moltissime organizzazioni con l'obiettivo di rendere economicamente vantaggiosa la propria interazione con i diversi stakeholder.

Ancor prima, il focus di tutte le organizzazioni era orientato nell'accrescere il valore economico per gli azionisti, considerato l'obbligo prioritario dell'impresa e lo stakeholder principale da coinvolgere nelle decisioni di business. Infatti, secondo la teoria degli Stockholder il management era moralmente responsabile del proprio operato solo nei confronti degli azionisti: la principale incombenza dell'impresa era infatti quella di impiegare le proprie risorse nello sviluppo di attività finalizzate ad accrescere i profitti, ovviamente nel rispetto delle regole del gioco, vale a dire in un mercato aperto, corretto e competitivo (Friedman, 1970).

Con il successivo affermarsi della Stakeholder Theory (Freeman, 1984), si è aperta la strada verso una nuova concezione di organizzazione focalizzata nella soddisfazione delle aspettative del complesso di stakeholder più rilevanti (Post et al., 2002), e dove il management aveva il ruolo di mappare e governare questo sistema di relazioni al fine di creare e distribuire valore (Freeman et al., 2003). La più grande implicazione di questa teoria è che stimolò le imprese a riflettere su quali criteri utilizzare per individuare gli stakeholder più rilevanti: la criticità delle risorse che gli stakeholder presidiavano e la natura del rapporto in essere con l'impresa erano criteri derivanti da un approccio tradizionale non più adatto. In virtù di ciò, iniziarono ad essere impiegati criteri di selezione che individuavano gli stakeholder più rilevanti in base alla disponibilità a stringere partnership e alleanze con l'impresa, con la conseguente inclusione nei processi decisionali dell'organizzazione (Romenti, 2008).

Dunque, i confini organizzativi sembrano essere sempre meno nitidi, determinando profonde trasformazioni nelle condizioni lavorative e nella natura dei ruoli, caratterizzati attualmente da flessibilità, autonomia e discrezionalità (Ng, Sorensen, & Feldman, 2007). Inoltre, le innovazioni tecnologiche sembrano aver decisamente spostato il focus dal mondo del back office a quello del front office ed al relativo contatto con il cliente, dove risultano determinanti alcuni aspetti relazionali e comportamentali dei dipendenti come empatia, collaborazione e capacità di problem solving. Per questo, le relazioni tra dipendente e organizzazione sono ripensate, arricchite e migliorate in quanto hanno la capacità di influenzare le modalità in cui i dipendenti tendono ad interfacciarsi con il mondo esterno (Mazzei, 2018), ma soprattutto perché possono influenzare la capacità delle persone di creare nuovo valore.

A tal fine, è divenuto necessario per le organizzazioni assumere lavoratori non solo competenti e capaci di rispondere alle richieste organizzative eseguendo quanto previsto dalla propria mansione,

ma soprattutto disposti a spendersi per il lavoro, che si identifichino con esso e lo portino avanti con entusiasmo, orgoglio e determinazione (Bakker, & Leiter, 2010). Nasce così il bisogno di avere persone che abbiano passione nei confronti del proprio lavoro, ossia che abbiano “una forte inclinazione verso un’attività che amano e trovano importante, investendo tempo ed energia in essa” (Vallerand, 2008, p. 1). Questi aspetti, come vedremo, sono racchiusi nel concetto di *engagement* dei lavoratori.

Negli ultimi decenni, molte organizzazioni hanno aumentato gli sforzi economici in questa direzione poiché si è dimostrato lo stretto legame tra livelli di *engagement* elevati e miglioramenti in termini di creatività dei dipendenti, performance, comportamenti di cittadinanza organizzativa e soddisfazione dei clienti (Bakker et al., 2014). Infatti, uno dei motivi per cui l’*engagement* delle risorse umane è ormai divenuto un concetto così popolare è perché rappresenta un driver di importanti risultati economici individuali, di team e organizzativi: grazie alla dedizione nelle loro attività lavorative, i lavoratori in uno stato mentale di *engagement* mostrano migliori performance di ruolo ed extra-ruolo (Christian et al., 2011; Bakker et al., 2014) ed hanno maggiori probabilità di innovare e di essere “imprenditoriali”. Non solo, le risorse umane con un elevato livello di *engagement* sono più propense ad aiutare i loro colleghi ed a creare un contesto sociale che favorisca il lavoro di squadra, l’aiuto, la voce e altri importanti comportamenti discrezionali che possono portare all’efficacia organizzativa (Mazzei, 2018). Infine, non possono essere trascurati i potenti benefici organizzativi in termini di assenteismo, turnover, performance, produttività e qualità dei prodotti/servizi offerti, delle quali però tratteremo nel prossimo capitolo.

Ma cos’è l’engagement?

La principale sfida che riguarda questa tematica è quella di capire il reale significato di questo costrutto, non esistendo una perfetta traduzione in italiano in grado di cogliere contemporaneamente l’insieme di sfumature: è un concetto che racchiude una molteplicità di significati e non può essere ridotto alla semplice traduzione di “coinvolgimento attivo” o “impegno”. Sicuramente la ricerca accademica ha svolto un lavoro fondamentale nel definire questa espressione, a differenza della pratica manageriale in cui si tende troppo spesso a considerare esclusivamente il generico coinvolgimento delle persone, rischiando di non identificare correttamente il concetto di *engagement*.

Come vedremo, la definizione accademica più accreditata dell’*engagement* è quella che lo definisce come una condizione psicologica associata al lavoro, positiva e soddisfacente, caratterizzata da vigore, dedizione ed immersione: il vigore risulta caratterizzato da elevati livelli di energia e resistenza mentale allo stress durante il lavoro e dall’essere disponibili a investire energie nel proprio

lavoro; la dedizione si riferisce alla sensazione di dedicarsi con passione al proprio lavoro; l'immersione riguarda l'essere pienamente concentrati e felicemente assorbiti nel proprio lavoro, attraverso il quale il tempo passa velocemente e si ha difficoltà a distaccarsene (Schaufeli et al., 2002, p.74).

Dunque, l'engagement delle risorse umane può essere identificato come “un tratto personale di predisposizione all'entusiasmo che, interagendo con fattori situazionali, determina uno stato psicologico persistente di assorbimento cognitivo nel proprio lavoro, di dedizione emotiva e di vigore inteso come componente fisico-energetica. Esso conduce a comportamenti discrezionali sia *in-role* che *extra-role* focalizzati in modo strategico e orientati a obiettivi rilevanti per l'organizzazione” (Mazzei, 2018, p.38).

Per chiarire il significato di questa tematica, dobbiamo anzitutto considerare tre aspetti (Mazzei, 2018):

- La presenza di tre componenti alla base dell'engagement: quella emotiva (Kahn, 1990; Harter et al., 2002; Saks, 2006); quella cognitiva (Maslach et al., 2001; Saks, 2006) e quella comportamentale (Kahn, 1990; Maslach et al., 2001; Harter et al., 2002; Saks, 2006). Cioè, l'engagement rappresenta l'investimento personale tra energie fisiche, emotive e cognitive nel ruolo lavorativo (Rich et al., 2010), sperimentando una connessione con il lavoro su più livelli;
- La presenza di *relazioni causali dinamiche* che legano le tre componenti. Infatti, l'engagement è il risultato di un processo dinamico che spinge i collaboratori disposti positivamente verso il loro lavoro ad un determinato stato psicologico ed infine a mettere in atto determinati comportamenti;
- L'engagement è un costrutto comportamentale: mentre alcuni studi prendono in considerazione solo i comportamenti *extra-role* (Macey e Schneider, 2008), altri includono sia quelli *in-role* che quelli *extra-role* (Christian et al., 2011; Bakker et al., 2014).

Alla luce di rilevanti differenze nei livelli di engagement, sia tra individui appartenenti alla stessa organizzazione che tra individui di organizzazioni diverse, dobbiamo soffermarci per capire se l'engagement sia un costrutto legato ai tratti delle persone, quindi delle disposizioni individuali piuttosto stabili, oppure legato al loro stato mentale, ovvero ciò che un individuo percepisce di se stesso e dell'ambiente in determinati momenti nel tempo. Nella definizione di Schaufeli et al. (2002), piuttosto che uno stato momentaneo, l'engagement sembra far riferimento ad uno stato cognitivo persistente che non è focalizzato su alcun oggetto, evento, individuo o comportamento particolare. Dunque, nonostante sia generalmente concepito come un'esperienza legata a tratti stabili

dell'individuo (approccio *between-person*), ricerche più recenti (Xanthopoulou et al., 2009), mostrano che questo stato mentale può subire variazioni sostanziali all'interno di uno stesso individuo, rappresentando un'esperienza momentanea (approccio *within-person*): tali ricerche spiegano il motivo per cui un individuo può sentirsi in uno stato mentale di engagement in determinati giorni, piuttosto che in altri (Xanthopoulou et al., 2009). La motivazione legata a questo approccio è dovuta alla variazione quotidiana di risorse messe a disposizione delle persone all'interno dei contesti lavorativi, e che, tali variazioni, determinano lo stato mentale di engagement degli individui nei confronti delle loro attività quotidiane. Pertanto, le organizzazioni dovrebbero promuovere strategie in grado di rafforzare quotidianamente le risorse, non facendo affidamento solo a riprogettazioni generali. Nonostante questo, i dipendenti che presentano dei tratti stabili propensi all'engagement (proattività, coscienziosità, affettività positiva, stabilità emotiva), hanno maggiori probabilità di sperimentare questo stato psicologico nei confronti delle loro attività lavorative quotidiane (Macey e Schneider, 2008; Bakker & Xanthopoulou, 2009), attivando comportamenti in grado di andare oltre ciò che è strettamente necessario e facilitando risultati rilevanti dal punto di vista organizzativo.

L'aspetto comportamentale dell'engagement ha attirato l'attenzione di molti studiosi e ricercatori, soprattutto per le straordinarie conseguenze derivanti da tali comportamenti di engagement. Il quesito più gettonato è legato al capire se tali comportamenti siano esclusivamente legati all'attività lavorativa o comprendano anche il più ampio contesto di lavoro in cui si verificano. Secondo le principali ricerche accademiche (Kahn, 1990; Christian et al., 2011; Bakker et al., 2014), i comportamenti di engagement sembrano essere legati a migliori performance *in-role* (*task performance*) ed *extra-role* (*contextual performance*). Uno dei motivi per cui l'engagement si differenzia concettualmente da molti atteggiamenti tradizionali è il suo stretto collegamento con la motivazione specifica legata alle attività di lavoro (Christian et al., 2011): questa componente è in contrasto con la convinzione che l'engagement sia solamente associato a comportamenti extra-ruolo (Macey & Schneider, 2008). Infatti, lo stato di engagement, suscitando emozioni positive, spinge le persone a cercare nuove idee, a dedicare la loro energia nelle attività di lavoro, a creare nuove risorse ed a trasmettere queste sensazioni ai loro colleghi (Bakker et al., 2014), ottenendo migliori performance *in-role*. Nonostante il focus verso le attività di lavoro, i dipendenti con elevati livelli di engagement considerano tutti gli aspetti del lavoro come parte del loro dominio, uscendo dall'obiettivo del ruolo specifico per raggiungere gli obiettivi dei colleghi e dell'organizzazione: queste persone mostrano comportamenti discrezionali, non strettamente legati all'esecuzione della loro attività di lavoro, che possiamo definire extra-ruolo (Christian et al., 2011), caratterizzati da comportamenti di cittadinanza

organizzativa e comportamenti proattivi volti al raggiungimento degli obiettivi organizzativi (Macey e Schneider, 2008).

Un recente studio di Schaufeli (2018), che si è avvalso dei dati acquisiti dalla sesta “*European Working Conditions Survey*” (coinvolgendo circa 45.000 lavoratori di 35 diversi Paesi europei), ha comparato i livelli di engagement a livello nazionale, mostrando una relazione con alcuni indicatori economici e culturali. È emerso che l’engagement a livello nazionale risulta positivamente associato al PIL, alla produttività del paese e ad alcuni indici democratici, come il basso livello di corruzione e di disuguaglianze di genere. Inoltre, l’engagement è maggiore in quei paesi che attribuiscono maggiore importanza al tempo libero (rispetto a quella attribuita al lavoro) ed è anche negativamente correlato con il numero di ore lavorate: quest’ultimo risultato denota quindi che, almeno a livello nazionale, l’engagement non sembra essere associato alla cultura dell’*overwork* (Schaufeli, 2017).

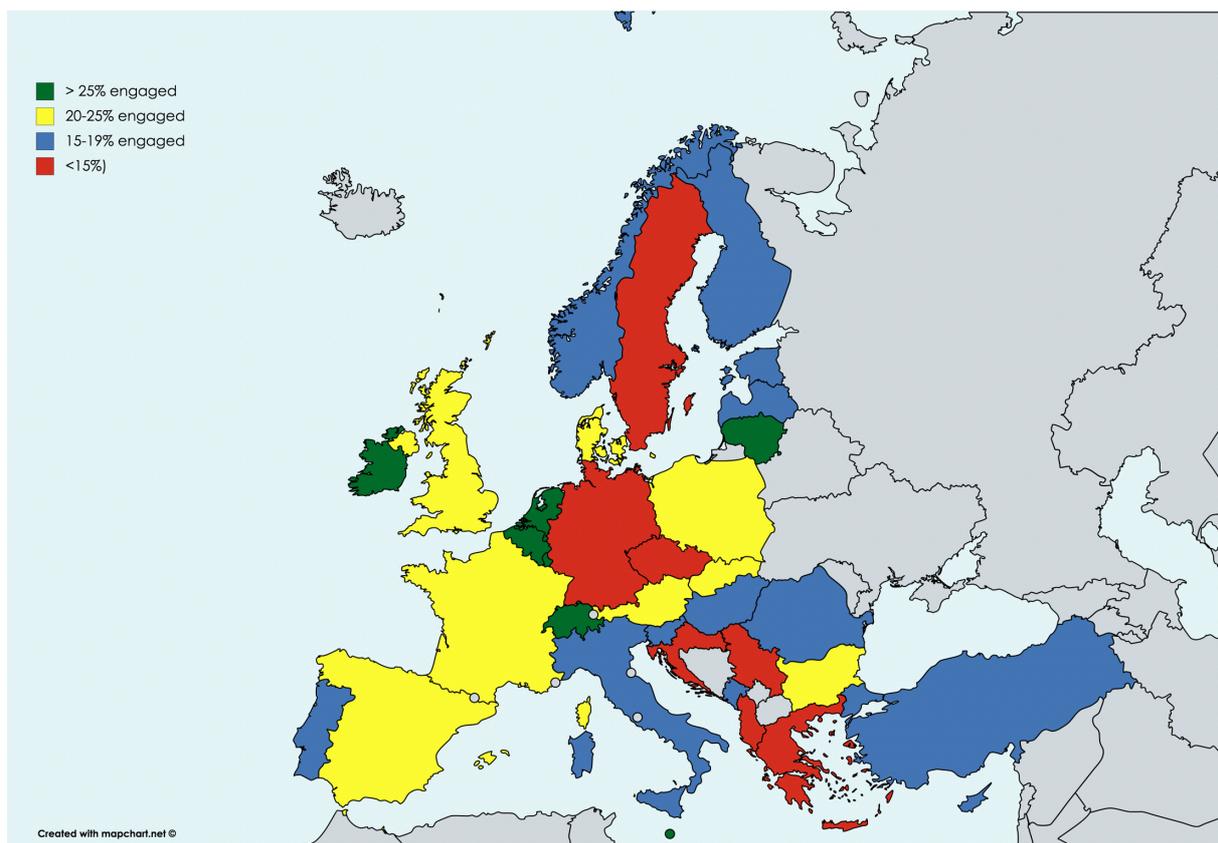


Figura 2.1: La percentuale di dipendenti engaged nei vari paesi europei; Schaufeli, (2018)

In questa figura possiamo osservare il numero in percentuale di dipendenti *engaged* nei diversi paesi europei: è evidente come le percentuali a livello europeo siano insufficienti.

2.1. Le fasi della concettualizzazione

Il termine engagement, nella sua accezione moderna, fu introdotto in letteratura per la prima volta da Kahn (1990) il quale osservò che ciò che influiva maggiormente sulla performance dei lavoratori non era tanto la capacità dell'organizzazione di allineare competenze individuali e mansioni lavorative, ma ciò che le persone provavano emotivamente all'interno del proprio ambiente di lavoro.

Kahn presentò il concetto di *personal engagement* come “l'assorbimento nel ruolo lavorativo da parte dei membri dell'organizzazione”, ovvero il grado di identificazione del singolo collaboratore nei confronti del proprio ruolo lavorativo (Kahn, 1990, p. 694). Dunque, l'engagement rappresentava una condizione strettamente personale che permetteva alle persone di identificarsi nel loro lavoro, investendo in esso energie fisiche, cognitive e psicologiche: questo andava a tradursi in livelli più alti di prestazioni *in-role* ed *extra-role*. Queste persone erano in grado di attivare la loro versione migliore nello svolgimento delle attività di lavoro “... *a person preferred self*” (Kahn, 1990, p.700), mostrando realmente i loro pensieri, la loro creatività, i loro valori ed aumentando le connessioni con gli altri.

Nelle sue ricerche, Kahn ha inoltre esplicitato il concetto di *personal disengagement*, interpretandolo in netta contrapposizione con il *personal engagement* e definendolo come la misura in cui gli individui tendevano a chiudersi ed a ritirarsi sulla difensiva, distaccandosi completamente dai comportamenti attivati dal personal engagement “... *leave out their personal selves during work role performance*” (Kahn, 1990, p. 694).

L'analisi di Kahn era indirizzata sulle condizioni psicologiche che potevano influenzare la cd. “*people's internal work motivations*” (Kahn, 1990, p. 703) e che di conseguenza potevano attivare o meno il loro coinvolgimento dal punto di vista fisico, cognitivo ed emotivo. Dalle sue ricerche è emersa la presenza di tre condizioni psicologiche che se attivate simultaneamente, potevano attivare il personal engagement, e che in loro assenza, avrebbero potuto generare il *personal disengagement*:

- la significatività psicologica (*psychological meaningfulness*), definita come la consapevolezza di avere un “ritorno” dall'investimento personale nel proprio ruolo lavorativo;
- la sicurezza psicologica (*psychological safety*), definita come la consapevolezza di esprimere totalmente se stessi nel proprio lavoro senza il timore di conseguenze negative in termini di immagine, carriera o status;

- la disponibilità psicologica (*psychological availability*), definita come la consapevolezza di avere a disposizione le risorse necessarie per investire la migliore versione di sé stessi nella propria attività lavorativa.

Tuttavia, Kahn non giunse ad una vera e propria concettualizzazione del costrutto di engagement poiché concentrò l'attenzione sulle condizioni psicologiche generali che potevano spiegare lo stato di *personal engagement* o disengagement degli individui. Nonostante questo, le sue ricerche saranno fondamentali per gli studi successivi.

Anche le successive ricerche di Maslach et al. (1996; 1999) hanno dato un importante contributo all'identificazione di questo costrutto, segnando, per così dire, la seconda fase della sua concettualizzazione. In questa fase, l'engagement viene definito come l'antitesi positiva del burnout, andando ad ampliare la prima accezione esclusivamente personale e psicologica proposta da Kahn qualche anno prima.

L'uso del termine burnout iniziò ad apparire con una certa regolarità negli anni '70 negli Stati Uniti, specialmente tra le persone che lavoravano in professioni a stretto contatto con le persone. Maslach et al. (1996), definirono il problema sociale del burnout come una sindrome causata da un rapporto lavorativo stressante e difficoltoso, e caratterizzata da tre dimensioni: esaurimento emotivo, che rappresentava la dimensione di stress individuale di base, riferendosi a quel sentimento di sentirsi privi delle proprie risorse emotive e fisiche; la depersonalizzazione (o cinismo), che rappresentava una dimensione legata direttamente all'esaurimento, riferendosi ad un distacco nei confronti del proprio lavoro o nei confronti della clientela destinataria dell'attività di lavoro; la scarsa realizzazione (o efficacia) personale che rappresentava la dimensione di autovalutazione, riferendosi a sensazioni di incompetenza ed alla percezione di carenza di risultati sul lavoro.

Le principali implicazioni di questa sindrome erano angoscia, esaurimento fisico, problemi di salute, insonnia, depressione, abuso di droghe e alcool e problemi coniugali e familiari (Maslach et al., 1996). Non solo, il burnout comportava costi elevatissimi che non coinvolgevano solo ed esclusivamente il singolo lavoratore, ma anche la sua famiglia, la clientela con cui veniva a contatto e la stessa organizzazione.

Inoltre, le tre ricercatrici (1996), accanto allo studio del burnout, presentarono il concetto di Job Engagement, definendolo come uno stato psicologico totalmente opposto alla sindrome del burnout del lavoratore, caratterizzato da energia, coinvolgimento ed efficacia professionale, ovvero i rispettivi

diretti opposti delle tre dimensioni che misuravano il burnout. Il job engagement permetteva agli individui di attivare un senso di connessione energica ed efficace con le loro attività e permetteva loro di affrontare completamente le esigenze del lavoro (Maslach et al., 1996). In questa prospettiva, l'engagement e il burnout costituivano quindi i poli opposti di un continuum di sensazioni, percezioni ed atteggiamenti legati all'attività professionale, con il primo che rappresentava il polo positivo ed il burnout quello negativo. In questo modo, i due costrutti potevano essere misurati dalla stessa scala di misurazione (la Maslach Burnout Inventory, che analizzeremo successivamente), ed erano rilevati da punteggi perfettamente inversi.

Qualche anno più tardi, Leiter e Maslach (1999) formularono un modello basato sul grado di corrispondenza tra le aspettative individuali e sei aree dell'ambiente lavorativo (cd. *Worklife*) attraverso il quale rendere operativo dal punto di vista organizzativo il concetto di burnout e per antitesi anche quello di job engagement: Workload (carico di lavoro), Control (controllo), Reward (ricompense), Community (comunità), Fairness (equità) e Values (valori). Secondo questa prospettiva, al crescere del divario tra le aspettative individuali e ciò che l'organizzazione era in grado di offrire rispettivamente alle sei aree in questione, tendeva ad aumentare la probabilità di quell'individuo di sperimentare la sindrome di burnout; al contrario, maggiore era il *fit* tra individuo e organizzazione, maggiore sarebbe stata la probabilità che un individuo raggiungesse il polo opposto del burnout, ovvero il job engagement.

Questo approccio, entrando nel campo delle aspettative individuali, mirava a sottolineare che organizzazione e individuo potevano bilanciare le rispettive aspettative rispetto alle sei aree della vita lavorativa mediante una negoziazione definita contratto psicologico (Rousseau, 1989). Dunque, alcune persone potevano attribuire un peso maggiore ai premi piuttosto che ai valori, e quindi potevano sentirsi più angosciati da premi insufficienti piuttosto che da conflitti di valori. Oppure, alcune persone potevano essere disposte a tollerare un maggiore carico di lavoro in cambio di elogi e buoni salari o in cambio di riconoscenza da parte dei propri colleghi (avendo un'aspettativa maggiore sulla dimensione del Reward o su quella della Community).

Questa fase di studi segnò profondamente l'interpretazione di engagement che elaborò qualche anno più tardi Schaufeli. Riprendendo la concettualizzazione dell'engagement come antitesi positiva del burnout, Schaufeli analizzò che potevano esistere individui non affetti dalla sindrome di burnout e che allo stesso tempo non sperimentavano uno stato di engagement verso il loro lavoro (Schaufeli et al., 2001). Dunque, l'engagement non poteva essere valutato utilizzando la scala Maslach Burnout Inventory: per questo, Schaufeli propose una netta separazione tra burnout ed engagement ed implementando una scala di misurazione mirata appositamente alla valutazione dell'engagement

(Utrecht Work Engagement Scale), che ancora oggi risulta essere lo strumento più utilizzato in ambito accademico nella misurazione di questo costrutto.

Schaufeli definì l'engagement "*a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption*", ovvero come una condizione psicologica associata al lavoro, positiva e soddisfacente, caratterizzata da (Schaufeli et al., 2002, p. 74):

- Vigore, ovvero un alto grado di energia e determinazione nel volersi impegnare incessantemente nel proprio lavoro, con una forte persistenza di fronte alle difficoltà e una forte resilienza mentale;
- Dedizione, ovvero il coinvolgimento e la passione verso il proprio lavoro, considerato utile e significativo, accompagnato da sentimenti come l'orgoglio, l'entusiasmo ed ispirazione;
- Immersione (o assorbimento), ovvero la totale immersione e concentrazione nelle proprie attività lavorative, caratterizzata dall'incapacità di distaccarsi da esse e dalla sensazione che, durante il lavoro, il tempo passi rapidamente.

2.2. I principali modelli

L'attenzione nei confronti dell'engagement delle risorse umane generò inevitabilmente la diffusione di numerosi modelli da parte di ricercatori accademici che avevano l'obiettivo di dimostrare l'efficacia di questo costrutto all'interno dei contesti di lavoro. Questi modelli avevano come obiettivo quello di identificare il set di decisioni strategiche a disposizione delle organizzazioni per influenzare i comportamenti di engagement dei propri dipendenti.

Lo studio di Saks (2006) ha offerto uno dei primi test empirici sugli antecedenti e sulle conseguenze dell'engagement degli individui all'interno dei contesti organizzativi, presentando un modello in cui l'engagement rappresenta un costrutto multidimensionale, caratterizzato da due diverse componenti, il Job Engagement e l'Organization Engagement.

Saks ha dato la propria visione di questo costrutto prendendo in considerazione i flussi di ricerca di Kahn (1990) e quello di Maslach (1996, 1999) che prima di lui avevano fornito delle interessanti argomentazioni su questa tematica.

Dall'interpretazione di Kahn riprese il concetto secondo il quale la percezione dei dipendenti di ricevere un adeguato supporto dalla propria organizzazione poteva influenzare lo stato di

engagement. Nel modello di Saks (2006), il *perceived organizational support*, ovvero la percezione dell'insieme di risorse che l'organizzazione è disposta ad offrire ai propri dipendenti per supportarli nell'esecuzione delle loro attività lavorative è positivamente legato al job engagement ed all'organization engagement.

Dalle ricerche di Maslach et al. sulle sei dimensioni della *worklife*, Saks (2006) ne riprese alcune, in particolare quelle riguardanti l'equità e le ricompense, individuando come antecedenti del job engagement le percezioni di giustizia (cd. *Procedural and Distributive Justice*) ed i premi (cd. *Rewards*).

Sebbene le definizioni di Maslach e Kahn sembravano palesare le condizioni psicologiche e gli antecedenti necessari per influenzare l'engagement negli individui, non erano in grado di spiegare completamente perché gli individui rispondevano con vari gradi di engagement (Saks, 2006). Per motivare queste discrepanze, Saks (2006) prese spunto dalla teoria dello scambio sociale (Cropanzano e Mitchell, 2005) sostenendo che nel momento in cui gli individui ricevevano dei benefici, sia monetari che non, dalla propria organizzazione, si sentivano quasi obbligati verso di essa: una delle tante modalità di ricambiare le risorse ricevute era quella di aumentare il livello di engagement nei confronti del proprio lavoro. Quindi la quantità di risorse cognitive, emotive e fisiche che un individuo è disposto a dedicare nell'esecuzione del proprio ruolo lavorativo è funzione dalle risorse economiche e sociali ricevute dall'organizzazione stessa (Saks, 2006).

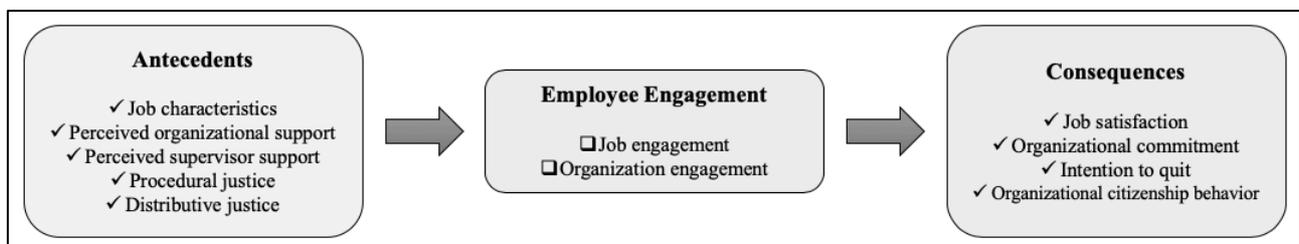


Figura 2.2: il modello di Saks; Saks, (2006)

In questo modello, possiamo inoltre notare una significativa distinzione tra Job Engagement ed Organization Engagement: nonostante siano le due dimensioni che caratterizzano il ruolo lavorativo dell'individuo, i risultati dimostrano che si tratta di concetti distinti, sia per cause che per conseguenze. Diversità confermata anche dalla loro misurazione: lo studio di Saks (2006) mostra l'utilizzo di due diverse scale di misurazione, composte entrambe da sei item: un esempio di item che valuta il Job Engagement è: "A volte sono così preso dal mio lavoro che perdo la cognizione del tempo", mentre per l'Organization Engagement "Una delle cose più interessanti per me è essere coinvolto con ciò che accade in questa organizzazione".

Sicuramente il contributo principale di Saks è quello di far comprendere l'importanza della teoria dello scambio sociale per spiegare il livello di engagement dei dipendenti, poiché i manager devono essere consapevoli che solo fornendo ai dipendenti risorse e benefici possono ottenere in cambio livelli di engagement più elevati. Inoltre, sebbene i risultati di questo studio evidenzino l'importanza a livello generale delle caratteristiche del lavoro e del supporto organizzativo, un approccio "taglia unica" per l'engagement potrebbe non essere il più efficace ed i manager sono chiamati a capire le tipologie di risorse e benefici che sono maggiormente desiderati dai singoli lavoratori per aumentare i livelli di Job and Organization Engagement (Saks, 2006)

Anche Macey e Schneider (2008) presentarono una visione multidimensionale di questo costrutto, individuando un modello in cui l'engagement è suddiviso in tre elementi diversi, legati tra loro da una relazione causale: l'attitudine individuale (cd. "Trait Engagement"), lo stato psicologico (cd. "State Engagement") e il comportamento osservabile (cd. "Behavioral Engagement"):

- *trait engagement*: si tratta di una disposizione individuale orientata all'entusiasmo, che comprende una serie di aspetti come coscienziosità e personalità proattiva. Tutto ciò suggerisce la tendenza a sperimentare il lavoro e la propria vita in modo positivo, attivo ed energico, mostrando sforzi per andare oltre ciò che è necessario e avviare il cambiamento per facilitare risultati rilevanti. In questa prospettiva, il tratto individuale sarebbe direttamente correlato allo stato psicologico e indirettamente ai comportamenti di engagement.
- *state engagement*: si tratta di uno stato mentale e psicologico caratterizzato da sensazioni di energia, persistenza, vigore, dedizione, entusiasmo e orgoglio. Anche elementi come commitment, coinvolgimento e soddisfazione professionale caratterizzano lo stato di engagement. Questo naturalmente è possibile solo grazie alla combinazione dei tratti individuali di engagement descritti precedentemente con aspetti legati all'attività lavorativa (*work attributes*), come per esempio il grado di autonomia o la varietà dei task.
- *behavioral engagement*: si tratta di un comportamento caratterizzato da uno sforzo discrezionale non richiesto dal ruolo specifico. I comportamenti di engagement includono contemporaneamente comportamenti di cittadinanza organizzativa (OCB), *role expansion*, comportamento proattivo e dimostrazione di iniziativa personale, tutte strategicamente focalizzate al servizio degli obiettivi organizzativi.

È chiaro come l'intento di questo modello, come possiamo osservare dalla figura 2.3, sia quello di fornire un framework per mostrare il quadro complessivo di tutti gli elementi caratterizzanti l'engagement.

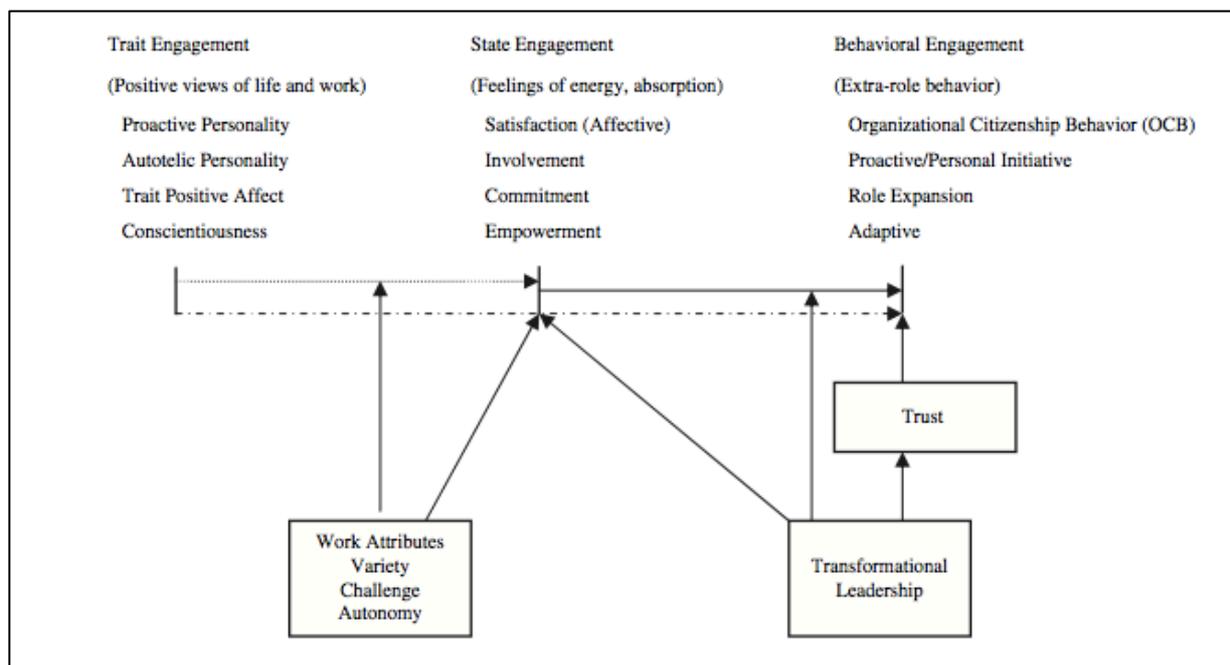


Figura 2.3: il modello di Macey & Schneider; Macey e Schneider, (2008)

La figura 2.3 mostra il legame causale tra le diverse espressioni dell'engagement: i tratti individuali ed il modo in cui tali attributi interagiscono con le condizioni del contesto lavorativo, potrebbero spiegare perché solo alcune persone hanno passione per il proprio lavoro all'interno della stessa organizzazione, raggiungendo lo stato di engagement. Questo stato mentale e psicologico, combinato con una certa tipologia di Leadership e un'elevata fiducia nel management, è responsabile dei comportamenti di engagement messi in atto dall'individuo, spiegando perché i dipendenti di alcune organizzazioni hanno passione verso il loro lavoro mentre quelli di altre organizzazioni no.

Dunque, le condizioni dell'ambiente di lavoro (come la natura delle attività lavorative e la natura della leadership) hanno effetti sia diretti che indiretti sulle tre componenti dell'engagement.

Infine, di fondamentale importanza in questo modello è la fiducia. I dipendenti che investono energia, tempo e risorse personali, confidano nel fatto che l'investimento sarà ricompensato (intrinsecamente o estrinsecamente) in modo significativo. Da questa linea di ragionamento deriva logicamente che il rapporto di fiducia delle persone con il proprio manager o con i colleghi del proprio team, è essenziale per aumentare la probabilità di attivare i comportamenti di engagement (Macey & Schneider, 2008).

Con l'obiettivo di dimostrare che l'engagement dei dipendenti fosse un costrutto unico ed autonomo e di chiarire l'ampia rete dei costrutti ad esso associati, nel 2011, Christian et al. presentarono un modello sulla scia di quelli precedenti, dove il work engagement gioca un ruolo di parziale mediatore delle relazioni che intercorrono tra antecedenti e conseguenze.

Il Work Engagement deve essere inteso come uno stato mentale relativamente duraturo che è riferito all'investimento simultaneo di energie personali nell'esperienza e nell'esecuzione del proprio lavoro. Rappresenta la volontà di dedicare risorse fisiche, cognitive ed emotive al proprio lavoro, affrontando le attività lavorative con un senso di energia e passione e trasformando queste sensazioni in performance più elevate *in-role* ed *extra-role* (Christian et al., 2011).

Nel definire il work engagement, Christian et al. separarono questo costrutto dalle cd. Job attitudes ovvero la soddisfazione lavorativa, il commitment organizzativo e il coinvolgimento: infatti, nonostante l'engagement condivida uno spazio concettuale con ciascuno di questi costrutti, rappresenta un concetto unico ed indipendente. (Christian et al., 2011).

Come possiamo osservare in figura 2.4, Christian et al. utilizzano una versione aggiornata del framework presentato qualche anno prima da Macey e Schneider (2008).

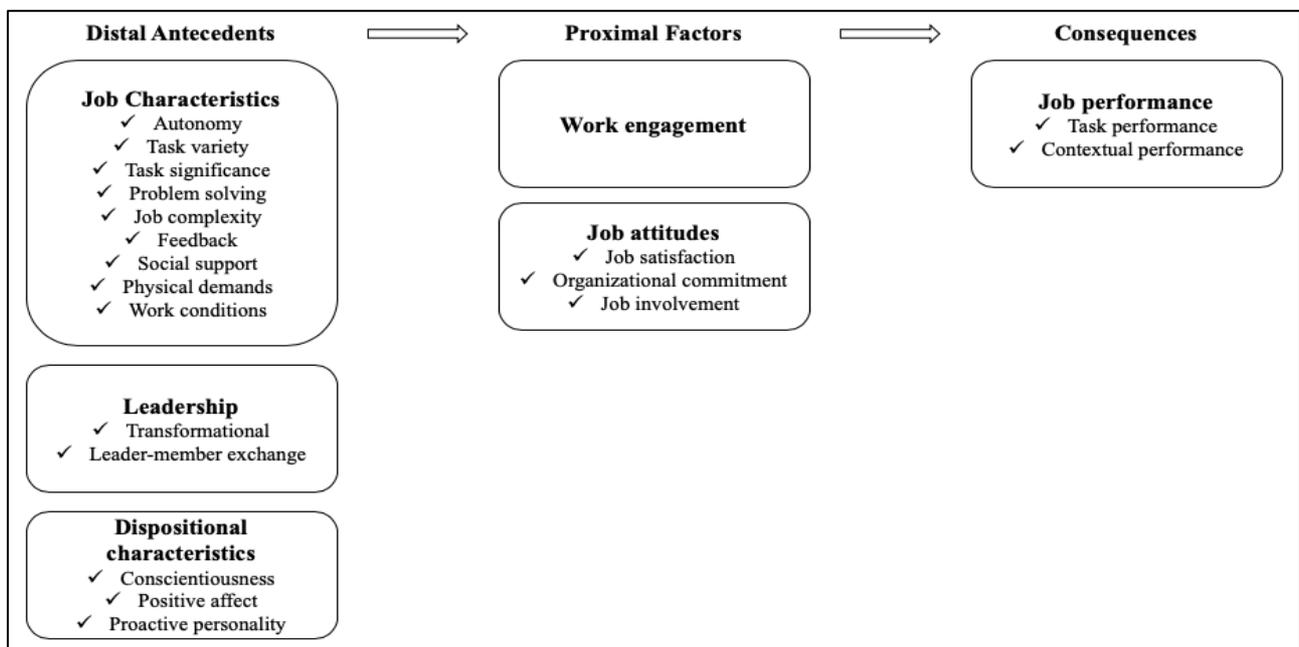


Figura 2.4: antecedenti e conseguenze del Work Engagement; Christian et al., (2011)

Gli antecedenti, che dovrebbero influenzare la misura in cui un individuo decide di auto-investire le energie personali nello svolgimento del proprio lavoro, vengono classificati in tre sezioni:

- Le caratteristiche del lavoro: la *Job characteristics theory* (Richard e Oldham, 1976), che suggeriva che le caratteristiche dell'ambiente di lavoro facilitano la motivazione, fu successivamente ampliata per includere tre distinte categorie di fattori motivanti (Humphrey et al., 2007).

Le caratteristiche motivazionali includono autonomia (libertà nello svolgere il proprio lavoro), varietà del task (svolgere compiti diversi in un lavoro), significato del task (quanto un lavoro influisce sulla vita degli altri), feedback (misura in cui un lavoro fornisce prestazioni informazione), problem solving (misura in cui un lavoro richiede soluzioni innovative o nuove idee) e complessità del lavoro (misura in cui un lavoro è sfaccettato e difficile da eseguire).

Le caratteristiche sociali corrispondono alla misura in cui un lavoro offre opportunità di assistenza e consulenza da parte di supervisori o colleghi, ma anche alla modalità in cui l'organizzazione è in grado di supportare il lavoro dei propri dipendenti.

Le caratteristiche contestuali includono invece le esigenze fisiche (la quantità di sforzo fisico necessario per un lavoro) e le condizioni di lavoro (rischi per la salute, temperatura e rumore).

Le condizioni del contesto hanno una relazione inversa con il livello di engagement: al crescere delle esigenze fisiche e man mano che le condizioni di lavoro diventano più stressanti, i lavoratori tenderanno a sentirsi fisicamente a disagio, diminuendo decisamente il loro livello di engagement;

- La leadership: la capacità di guidare le persone può influenzare il modo in cui queste vedono il proprio lavoro. In linea con le argomentazioni presentate da Kahn (1990), Macey e Schneider (2008), Christian et al. (2011) sostengono che quando i leader hanno chiare aspettative, sono equi e riconoscono le buone prestazioni avranno effetti positivi sui livelli di engagement dei dipendenti dando loro un senso di attaccamento al lavoro. Inoltre, quando i dipendenti hanno fiducia nei loro leader, saranno più disposti a investire le proprie energie nel loro lavoro perché provano un senso di sicurezza psicologica, uno dei tre elementi legati al personal engagement individuati dallo studio di Kahn (1990). In particolare, la ricerca suggerisce che i leader trasformativi sono in grado di suscitare sentimenti di passione e identificazione con il proprio lavoro (Macey & Schneider, 2008; Breevaart e Bakker, 2018), evidenziando un certo legame tra questa tipologia di leadership e livelli più elevati di engagement;
- Le caratteristiche personali: Christian et al. (2011) sostengono che le differenze individuali ed in particolare alcuni tratti della personalità possono influenzare positivamente o meno le persone a sperimentare il work engagement. Tali tratti includono coscienziosità, *positive affects* e personalità proattiva. Questo perché le persone coscienziose hanno un forte senso di responsabilità e quindi hanno maggiori probabilità di impegnarsi nelle loro mansioni lavorative, le persone con un alto livello di *positive affects* sono predisposte a sperimentare attivazione ed entusiasmo (Macey & Schneider, 2008) e la personalità proattiva mostra nelle persone che la possiedono spirito di iniziativa e perseveranza (Crant, 1995).

Ma come possono i manager sostenere e coltivare l'engagement nella loro forza lavoro? Lo studio di Christian et al. (2011) suggerisce due modalità che possono essere utilizzate in maniera combinata: la selezione e la progettazione del lavoro. Per quanto riguarda la selezione, le organizzazioni devono cercare di assumere dipendenti predisposti al work engagement selezionando individui con quei tratti della personalità che sembrano aumentare la probabilità di sperimentare lo stato di engagement. Per quanto riguarda la progettazione del lavoro, i manager dovrebbero creare delle condizioni contestuali che facilitino la percezione dei dipendenti di un lavoro significativo.

I risultati dello studio di Christian et al. (2011) hanno anche importanti implicazioni per le conseguenze legate al concetto di Work Engagement.

In primo luogo, l'engagement potrebbe effettivamente aiutare i datori di lavoro a migliorare o mantenere il proprio vantaggio competitivo. I risultati mostrano che l'engagement ha relazioni significative con performance di lavoro *in-role* ed *extra-role*: per quanto riguarda le prime, gli individui eseguiranno i propri compiti in modo più efficiente ed efficace, poiché mostrano più attenzione e più concentrazione verso i loro compiti lavorativi. Per quanto riguarda le seconde, il work engagement aumenta decisamente la propensione di un individuo a comportarsi in modo da facilitare il contesto più ampio dell'organizzazione, favorendo il lavoro di squadra, l'aiuto, la voce e altri importanti comportamenti discrezionali che possono portare all'efficacia organizzativa (Podsakoff et al., 2009).

Un altro modello che ha ricevuto un forte interesse in ambito accademico è sicuramente il Job Demands-Resources Model (JD-R Model) elaborato da Demerouti et al. (2001) con l'obiettivo di dimostrare che le performance dei lavoratori erano il risultato di una sinergica combinazione tra risorse lavorative e richieste lavorative durante lo svolgimento delle loro attività di lavoro.

Secondo questo modello, le risorse lavorative e le richieste lavorative potevano generare due processi diversi ed indipendenti. Il primo era il processo di indebolimento della salute (*health impairment process*): eccessive richieste lavorative, che non permettono al lavoratore di recuperare, a lungo termine portano a un'attivazione costante e all'eccessivo consumo di risorse energetiche, che possono condurre sino all'esaurimento (la principale componente del burnout), danni alla salute, stress mentale e fisico. In presenza di questo disequilibrio possiamo annoverare maggiore assenteismo, decadimento della performance individuale e maggiore intenzione di turnover.

Il secondo processo era quello motivazionale (*motivational process*): le risorse lavorative, soddisfano i bisogni psicologici dell'individuo, come quelli di autonomia o di competenza, generando in esso impegno e motivazione e producendo risultati positivi in termini di performance.

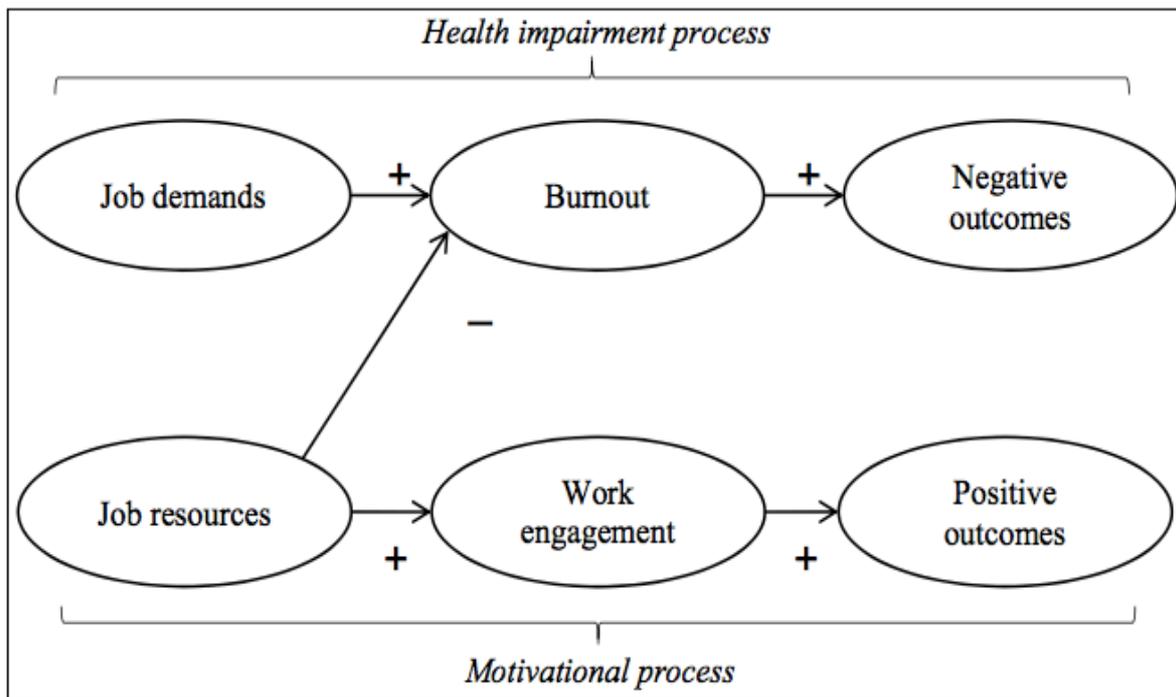


Figura 2.5: Relazioni tra variabili nella versione originale del modello JD-R; Bakker e Schaufeli, (2004)

Successivamente alla prima elaborazione (2001), attraverso il contributo di autori come Bakker, Demerouti, Schaufeli ed altri, il modello fu aggiornato introducendo una nuova interpretazione di richieste e risorse lavorative, che furono revisionate ed ampliate. Non solo, fu incluso anche il work engagement, così come era stato concettualizzato da Schaufeli et al. (2002), considerato il fulcro in grado di mediare la relazione risorse-richieste con le performance lavorative. Al modello fu attribuito poi un carattere più complesso e dinamico, considerando richieste e risorse lavorative fattori dinamici ed in grado di evolvere con il tempo: se inizialmente queste sembravano avere due percorsi distinti e indipendenti, le successive ricerche consentirono di osservare con più precisione gli effetti che potevano produrre sul benessere e sulla performance interagendo e combinandosi tra loro (Bakker & Demerouti, 2007). Gli studi mostrarono che performance ancor più elevate potevano essere ottenute attraverso la creazione di contesti lavorativi caratterizzati da elevate risorse lavorative e dalla presenza di una particolare tipologia di richieste lavorative, le cd. *challenge demand*.

Infatti, le richieste di lavoro vennero classificate in due diverse tipologie: le *challenge demand*, ovvero richieste sfidanti che, pur richiedendo uno sforzo da parte del lavoratore, portavano alla crescita e aumentavano energia, impegno e vigore nelle persone e le *hindrance demand*, ovvero richieste ostacolanti, che impediscono la crescita e l'apprendimento, causando danni alla salute e alla motivazione del lavoratore (per esempio i conflitti interpersonali o le ambiguità di ruolo). Questa differenziazione fece emergere il ruolo motivazionale che possono esercitare alcuni tipi di richieste lavorative, che pur implicando uno sforzo fisico o cognitivo, potevano essere percepite dagli individui

come opportunità di crescita e apprendimento; mentre le *hindrance demands* mostravano un impatto negativo riducendo l'engagement e favorendo il burnout, le *challenge demands*, innescando emozioni e creatività, si associavano positivamente al work engagement e tendevano a migliorare la performance lavorativa (Bakker e Demerouti, 2008). Anche le risorse lavorative furono ampliate: a quelle presentate nella prima versione del modello (caratteristiche del lavoro e fattori organizzativi) furono aggiunte le *risorse personali* (figura 2.6), ovvero una serie di caratteristiche personali ed autovalutazioni positive, che influenzando positivamente la percezione delle proprie abilità, generavano una maggiore capacità di controllare ed influenzare efficacemente il proprio ambiente. Non solo, la funzione di elevate risorse personali non era quella di diminuire la percezione delle richieste lavorative bensì quella di sperimentare una relazione negativa con l'esaurimento e di conseguenza una maggiore resistenza alle condizioni avverse (Xanthopoulou et al., 2007).

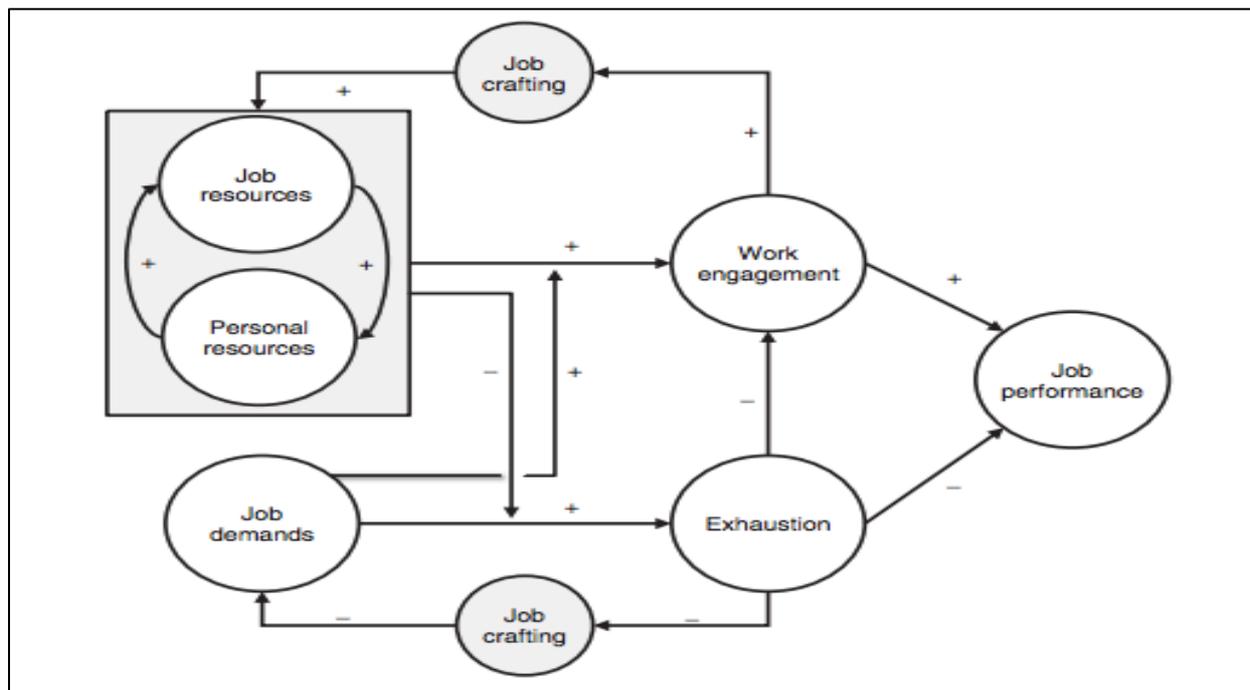


Figura 2.6: The Job Demands-Resources Model; Bakker et al., (2014)

In questa versione aggiornata del JD-R model, il work engagement è legato ad una serie di *outcomes* positivi.

In primis, performance superiori, grazie alla disponibilità di maggiori risorse personali e lavorative, soprattutto nelle situazioni di elevate richieste lavorative sfidanti. Erano osservati migliori risultati sia nelle performance *in-role* (attività prescritte dalla propria mansione) sia in quelle *extra-role* (attività che eccedevano confini formali del proprio lavoro). In secondo luogo, l'engagement, essendo contraddistinto da una forte identificazione e coinvolgimento con il lavoro, è anche associato a minori

intenzioni di turnover e un minor assenteismo, una maggiore soddisfazione ed un maggior commitment organizzativo, una migliore tolleranza allo stress ed al sovraccarico lavorativo (Christian et al., 2011). Inoltre, attraverso un processo di contagio positivo, i lavoratori che sperimentavano questo stato potevano trasmettere le loro emozioni ai colleghi, aumentando la performance del team e dell'organizzazione in generale (Costa et al., 2015). In terzo luogo, dalla figura 2.6 possiamo osservare delle vere e proprie "spirali virtuose" dove il work engagement sembra rinforzare sia le risorse personali che quelle lavorative, attraverso il ruolo mediatore svolto dal cd. "*job crafting*": chiamato anche "modellamento del lavoro": questo aspetto rappresenta i comportamenti proattivi messi in atto dai lavoratori orientati a modificare gli aspetti fisici, cognitivi e relazionali del proprio lavoro, con lo scopo di allinearli alle proprie preferenze, obiettivi e valori. Riguarda cambiamenti fisici (forma, scopo, numero di attività) e cognitivi (percezione del task). Si tratta quindi di un intervento operato dal singolo nei confronti delle proprie attività, con lo scopo di modificare proattivamente le richieste e le risorse lavorative, in modo da aumentare il benessere e la soddisfazione lavorativa (Bakker et al., 2014).

Un'ulteriore evoluzione di questo modello che merita di essere menzionata riguarda la ricerca di Bakker (2017) dove vengono discussi due diversi approcci strategici in grado di promuovere il work engagement all'interno dei contesti organizzativi: approccio *top-down* e approccio *bottom-up*. Infatti, tralasciando l'analisi delle strategie *top-down* che riguardano le risorse lavorative che le organizzazioni possono offrire ai propri dipendenti e che abbiamo visto essere fortemente impattanti sull'engagement, le strategie *bottom-up*, tra cui self-management e *job crafting*, rappresentano dei comportamenti proattivi messi in atto dagli stessi dipendenti per modificare a proprio beneficio alcune caratteristiche delle attività di lavoro con lo scopo di influenzare i propri livelli di engagement (Bakker, 2017).

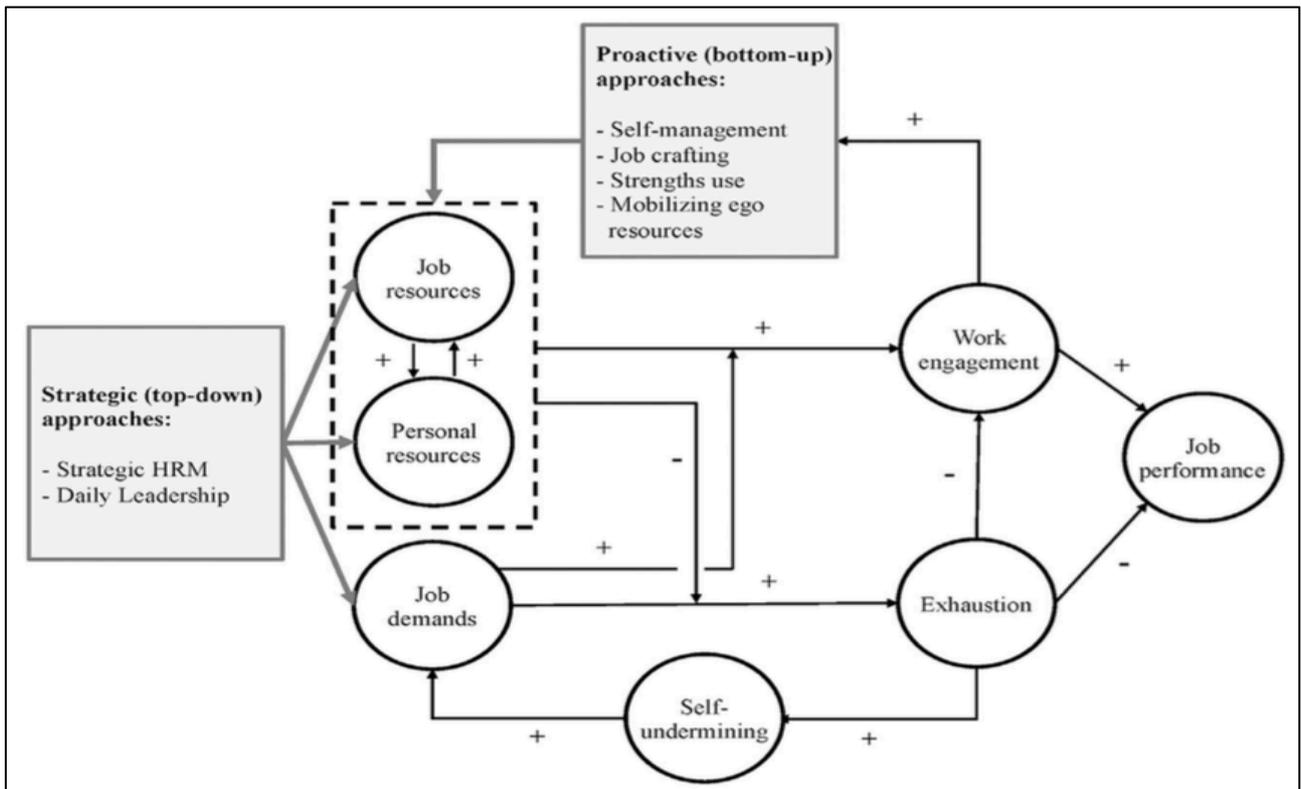


Figura 2.7: Approcci strategici e proattivi al work engagement nel modello JD-R; Bakker, (2017)

In questo senso, le organizzazioni possono facilitare il work engagement, non solo creando un clima organizzativo di engagement ma anche supportando i dipendenti ad adattare il proprio lavoro e ad utilizzare i propri punti di forza. Per quanto riguarda il clima organizzativo di engagement, quando le organizzazioni comunicano attraverso la loro *vision*, i valori e la mission un clima di sicurezza ed engagement, le persone sanno che potranno stabilire obiettivi in maniera autonoma, che potranno commettere errori e che è possibile raggiungere gli obiettivi attraverso una gestione personale delle attività. Inoltre, i dipendenti possono utilizzare i propri punti di forza ed i manager supporteranno essi nel farlo (Bakker, 2017). Il supporto organizzativo nei confronti di approcci *bottom-up* è possibile, secondo Bakker (2017), fornendo ai dipendenti autonomia nello svolgimento delle attività lavorative, in modo che essi abbiano a disposizione un margine decisionale riguardo alle modalità in cui eseguire i loro compiti. L'autonomia può facilitare determinati comportamenti di autogestione e *job crafting*, come ad esempio la specializzazione in alcuni aspetti del lavoro o la mobilitazione delle "ego resources", come micro-pause o attività di meditazione durante il lavoro, iniziative possibili solo se le persone sono legittimate a gestire in autonomia il tempo ed i metodi di lavoro.

Nella tabella seguente sono riassunte le quattro strategie *bottom-up* proposte da Bakker (2017):

Strategia	Definizione	Esempio
<i>Self-management</i>	I dipendenti gestiscono i propri comportamenti fissando standard personali, valutando le proprie prestazioni in base a tali standard e applicando le proprie autovalutazioni.	Stabilire obiettivi specifici in base a quello che si desidera ottenere in una giornata lavorativa
<i>Job crafting</i>	I dipendenti modificano le loro mansioni lavorative, le relazioni sul lavoro (con colleghi, clienti, fornitori) ed il significato del loro lavoro. Si riferisce a cambiamenti che i dipendenti apportano alle proprie esigenze ed alle risorse di lavoro per raggiungere e ottimizzare i propri obiettivi personali e professionali.	Ridurre il pesante carico di lavoro condividendo parte del lavoro con i colleghi.
<i>Strengths use</i>	I dipendenti usano le loro qualità o i loro punti di forza innati invece delle loro debolezze. I punti di forza si riferiscono ad una capacità naturale di comportarsi in un modo da ottenere migliori performance.	Essere imparziali nel risolvere un conflitto tra due colleghi di lavoro.
<i>Mobilizing ego-resources</i>	I dipendenti mobilitano in modo proattivo le proprie risorse energetiche e cognitive al fine di migliorare il proprio benessere e le proprie performance. Si tratta di una particolare forma di proattività, perché questo comportamento è specificamente finalizzato a migliorare il proprio stato fisico e psicologico.	Parlare con colleghi entusiasti, visitare un museo, meditare o fare una passeggiata in un parco

Figura 2.8: *Approcci proattivi all'engagement; Bakker, 2017*

In conclusione, quindi, la visione di Bakker (2017) offre alle organizzazioni moderne una nuova prospettiva per facilitare un contesto di engagement. Le organizzazioni, per avere persone piene di energia ed entusiasmo, devono facilitare il work engagement combinando un approccio strategico con approcci proattivi; il primo caratterizzato da quelle iniziative strategiche di gestione delle risorse umane e dallo stile di leadership; i secondi caratterizzati da comportamenti individuali che i dipendenti possono attivare in autonomia. Solo attraverso l'integrazione di questi, le organizzazioni potranno creare un contesto di engagement sostenibile e duraturo nel tempo.

2.3. La relazione con altri costrutti: l'autonomia concettuale

La posizione dominante della ricerca accademica (Schaufeli et al., 2002; Saks, 2006; Macey & Schneider, 2008; Christian et al., 2011) è caratterizzata dalla considerazione dell'engagement come un costrutto indipendente, autonomo e distinto da altre espressioni che riguardano atteggiamenti e comportamenti delle persone all'interno dei contesti di lavoro, come il commitment organizzativo, i comportamenti di cittadinanza organizzativa (OCB), la soddisfazione lavorativa, il *job involvement* ed il work addiction.

Questa prospettiva che fornisce una concezione più complessa e approfondita sulla relazione di un individuo con il proprio lavoro (Maslach et al., 2001), come vedremo, si contrappone alla pratica

manageriale dove il management di numerose organizzazioni tende troppo spesso a non comprendere le diversità tra questi costrutti, inserendoli all'interno dell'ampio campo semantico del coinvolgimento dei dipendenti. Questo probabilmente perché, nonostante la diversità concettuale, questi concetti presentano una natura dinamica e tendono ad intrecciarsi durante la vita professionale degli individui, rendendo apparentemente impercettibili le differenze.

La ricerca accademica ha sicuramente mostrato una certa coerenza, evidenziando l'importanza di restituire una completa autonomia concettuale all'engagement e identificando separatamente le diverse componenti che costituiscono la sfera concettuale del coinvolgimento attivo dei lavoratori.

La rilevanza nel differenziare questi costrutti è legata ad alcuni aspetti. Anzitutto, la corretta concettualizzazione potrebbe permettere alle organizzazioni di implementare strategie che siano realmente dirette ad attivare comportamenti di engagement delle persone ed ottenere una serie di benefici economici che presenteremo dettagliatamente nel prossimo capitolo.

Non solo, questa separazione concettuale genererebbe lo sviluppo di strumenti di misurazione non generici ed in grado di restituire risultati meno "ibridi". Questo perché se questo costrutto fosse misurato considerando la diversità tra le varie espressioni appartenenti alla sfera concettuale del coinvolgimento dei lavoratori potremmo ottenere misurazioni meno distorte e più realistiche del costrutto di engagement.

Questo non sembra essere così banale, soprattutto nella pratica delle grandi organizzazioni dove, nel corso degli anni, sono stati sviluppati molti strumenti che idealmente sono considerati strumenti di valutazione del costrutto di engagement ma che effettivamente sembrano misurare il generico coinvolgimento del dipendente nei confronti della propria organizzazione. Grazie al contributo delle numerose ricerche accademiche, vengono analizzate nel dettaglio le relazioni tra engagement ed altre espressioni legate alla sfera concettuale del coinvolgimento dei dipendenti, al fine di fornire un quadro chiaro in grado di consegnare a questo costrutto la definitiva autonomia concettuale che merita.

L'ampia letteratura sul commitment organizzativo dei lavoratori (Mowday et al., 1978; Meyer e Allen, 1991; Meyer e Herscovitch, 2001) ha consentito di identificare il significato di questo costrutto.

L'approccio di Mowday et al. (1978) ha distinto il *behavioral* commitment dall'*attitudinal* commitment. Il primo orientamento rappresenta il processo in cui l'individuo sviluppa un legame con la propria organizzazione nel tempo, poiché trae benefici (economici o di carriera) nel rimanerne membro: il lavoratore non è legato all'organizzazione in sé ma ad un particolare corso di azioni per il quale sarebbe troppo costoso lasciare l'organizzazione. Il secondo orientamento definisce il

commitment come uno stato psicologico in cui un lavoratore si identifica fortemente con i valori e gli obiettivi della sua organizzazione, generando un forte impegno nel suo interesse (Mowday et al., 1978).

Un'altra definizione di commitment deriva dal modello di Meyer e Allen (1991) dove viene concettualizzato considerando tre componenti:

- *affective* commitment, inteso come attaccamento affettivo all'organizzazione, identificazione e coinvolgimento con essa, condivisione dei suoi valori, obiettivi e regole;
- *continuance* commitment, inteso come consapevolezza di costi/benefici relativi a lasciare la propria organizzazione;
- *normative* commitment, inteso come una sorta di obbligo morale a continuare il legame con l'organizzazione.

Sicuramente il commitment organizzativo è considerato uno dei fattori in grado di spiegare i comportamenti pro-organizzazione dei lavoratori sul posto di lavoro (Allen e Meyer, 1996). La letteratura ha infatti evidenziato per esempio una forte relazione tra commitment e intenzioni di turnover: l'individuo sceglie di rimanere nella propria organizzazione poiché percepisce troppo costosa la decisione di abbandonarla (Meyer e Herscovitch, 2001).

In merito a questo aspetto, anche l'engagement sembra mostrare la stessa peculiarità: come vedremo nel capitolo successivo, l'analisi condotta da Gallup ha dimostrato che le unità di business caratterizzate da dipendenti con elevati livelli di engagement mostrano turnover decisamente inferiore rispetto a quelle unità in cui i livelli di engagement sono modesti.

Nonostante gli effetti positivi di entrambi i costrutti sul turnover, la visione dominante della prospettiva accademica tiene separati engagement e commitment. Il focus verso cui sono orientati è assolutamente diverso: l'engagement è prioritariamente rivolto verso l'attività lavorativa vera e propria mentre il commitment ha come focus principale l'organizzazione e il contesto lavorativo di riferimento (Maslach et al., 2001; Saks, 2006; Macey & Schneider, 2008)

Anche Saks (2006) divide il job engagement dall'organization engagement: se il primo rappresenta il grado con cui un individuo è assorbito nel proprio ruolo nel raggiungimento di una determinata performance, il secondo rappresenta un atteggiamento riferito all'attaccamento di una persona nei confronti della propria organizzazione. Inoltre, il modello ha mostrato la diversità sia degli antecedenti legati ai due costrutti, che delle conseguenze generate da essi. L'unica eccezione è la percezione dei dipendenti del supporto organizzativo ricevuto, che sembra essere l'unica leva in grado di incentivare sia l'attaccamento verso la propria organizzazione che il livello di engagement verso

la propria attività lavorativa. Infine, all'interno del suo modello, i due costrutti sono altresì misurati con strumenti diversi (Saks, 2006).

Anche il modello di Macey e Schneider (2008) separa il commitment organizzativo dall'engagement: il primo viene interpretato come uno stato psicologico di attaccamento dell'individuo nei confronti dell'entità organizzativa, caratterizzato dalla volontà di sostenerla, da un senso di appartenenza e da orgoglio; l'engagement invece viene identificato come l'investimento totale delle energie cognitive, emotive e fisiche. Nonostante questa separazione, il commitment organizzativo genera nelle persone la volontà di esercitare una maggiore energia a sostegno dell'organizzazione, costituendo uno degli aspetti dello stato psicologico di engagement (Macey e Schneider, 2008).

Nei nuovi contesti socioeconomici, il successo di un'organizzazione è determinato sempre più spesso dalla propensione dei dipendenti ad esercitare uno sforzo oltre gli obblighi formali dettati dalle loro posizioni lavorative e dai loro ruoli. L'attenzione sul tema dei comportamenti di cittadinanza organizzativa (*organizational citizenship behavior*) risale alla fine degli anni '30, quando Barnard (1938), dichiarò che la disponibilità delle persone a contribuire agli sforzi cooperativi per l'organizzazione era un fattore indispensabile per raggiungere efficacemente gli obiettivi dell'organizzazione stessa.

Anche Katz e Kahn (1978) avevano ulteriormente approfondito questo argomento: secondo i due autori, in qualsiasi organizzazione il sistema si guasterebbe se non fosse per gli innumerevoli atti di cooperazione esibiti dai dipendenti.

Organ (1988), riprendendo entrambe le nozioni di Barnard (1938) e Katz & Kahn (1978) per sviluppare la propria concettualizzazione degli OCB, ha dato un contributo di fondamentale importanza per la diffusione di questo costrutto sia in ambito accademico che in quello manageriale. Nella sua prima definizione, Organ descrisse il comportamento di cittadinanza organizzativa come *“an individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization”* (1988, p.4). Per *discretionary*, Organ intendeva che il comportamento non è un requisito esecutivo del ruolo lavorativo o un elemento del contratto di lavoro ma è una questione di scelta personale, tale che la sua omissione non è generalmente considerata punibile (Organ, 1988, p. 4). Per *not directly or explicitly recognized by the formal reward system*, Organ intendeva che i dipendenti non possono aspettarsi alcun tipo di ricompensa formale per questa tipologia di comportamenti, non essendo riconosciuti in maniera diretta o esplicita dal sistema formale di ricompensa dell'organizzazione. Nonostante questo, un flusso costante di OCB nel corso del tempo da parte di un dipendente potrebbe

influenzare i propri supervisori nelle decisioni future relative a promozione o aumenti salariali (1988, p.5).

La successiva interpretazione dei comportamenti di cittadinanza organizzativa da parte dello stesso Organ (1997), fu influenzata dalle ricerche di Borman e Motowidlo (1993). I comportamenti di cittadinanza organizzativa furono definiti utilizzando il concetto di performance contestuale, ovvero un insieme di attività che contribuivano all'efficacia del contesto organizzativo, sociale e psicologico: a differenza della *task performance* (ovvero l'efficacia delle attività tecniche), la *contextual performance* era caratterizzata da comportamenti che gli individui assumono in molte attività lavorative e che non rientrano nelle mansioni di quello specifico task, come l'aiuto e la collaborazione nei confronti dei colleghi o la difesa degli obiettivi organizzativi.

I comportamenti di cittadinanza organizzativa e l'engagement sono due costrutti simili, ma non esattamente equiparabili (Macey e Schneider, 2008). Entrambi i costrutti sembrano mostrare la componente di "*going beyond*", ovvero comportamenti che non sono tipicamente osservabili, che tendono ad andare l'ordinario e che implicano il fare un qualcosa in più (*something extra*). Nonostante questa componente che potrebbe rappresentare la base del costrutto di engagement, quest'ultimo oltre a comprendere i comportamenti di cittadinanza organizzativa che contribuiscono al funzionamento sociale e psicologico dell'organizzazione, si caratterizza per comportamenti che tendono ad andare oltre lo status quo delle cose (Macey e Schneider, 2008). Dunque, l'engagement non riguarda l'andare al lavoro in orario o fare tutto quello che il capo si aspetta, ma un insieme più ampio di comportamenti ed atteggiamenti, tra cui il comportamento proattivo, le dimostrazioni di iniziativa personale strategicamente focalizzate al servizio degli obiettivi organizzativi, i comportamenti di cittadinanza organizzativa ed il cd "*role expansion*", ovvero quel comportamento che rivela l'attenzione da parte dell'individuo verso una gamma più ampia di compiti rispetto al normale o al solito (Macey e Schneider, 2008). Questo perché l'engagement, essendo il riflesso della connessione dell'individuo con il proprio lavoro (Kahn, 1990), può favorire una struttura mentale in cui si ritiene che il proprio ruolo includa una gamma più ampia di comportamenti che potrebbero favorire anche il contesto organizzativo di riferimento.

Dunque, nonostante la palese diversità tra questi due costrutti, l'engagement ed i comportamenti di cittadinanza organizzativa sono positivamente correlati (Rich et al., 2010). Infatti, i dipendenti che mostrano comportamenti di engagement, investendo totalmente le proprie energie durante le attività lavorative, sono disposti ad uscire dai limiti dei loro ruoli formalmente definiti anche attraverso comportamenti come altruismo, cortesia, coscienziosità (Organ, 1988), che contribuiscono alla creazione di un ambiente favorevole entro il quale si realizzerà la cd. "*task performance*".

Nel 1976, Locke avanzò quella che divenne la definizione più influente di soddisfazione professionale, definendola "uno stato emotivo piacevole o positivo derivante dalla valutazione del proprio lavoro o delle esperienze lavorative" (Locke, 1976, p. 1300). Rappresenta per l'individuo la misura in cui il lavoro riesce ad essere una fonte di soddisfazione dei bisogni personali o di liberazione da insoddisfazioni (Maslach et al., 2001).

Nonostante alcune somiglianze teoriche, l'engagement non è equiparabile alla soddisfazione professionale, poiché il costrutto di engagement si riferisce a ciò che la persona prova e sente nello svolgimento della propria attività lavorativa (componente emotiva), mentre la soddisfazione lavorativa riguarda la valutazione del proprio lavoro (Christian et al., 2011; Macey e Schneider, 2008; Schaufeli, 2018).

Infatti, la soddisfazione sul lavoro è un atteggiamento riguardante un giudizio valutativo positivo (o negativo) che un individuo effettua nei confronti delle condizioni del proprio lavoro o sulle caratteristiche della propria situazione lavorativa (per esempio rispondendo alla domanda "Mi piace la mia retribuzione?"). Diversamente da questo, l'engagement descrive la passione, l'entusiasmo e l'impegno di un individuo durante lo svolgimento della sua attività di lavoro (per esempio rispondendo alla domanda "Mi sento vigoroso quando lavoro?") (Christian et al., 2011). Anche Macey e Schneider (2008), affermano chiaramente che misurare la soddisfazione di un dipendente in merito alle condizioni di lavoro non significa dare una valutazione di nessuna delle tre componenti del costrutto di engagement.

La diversità tra questi due costrutti è confermata dal fatto che un individuo potrebbe essere soddisfatto del suo lavoro senza necessariamente sperimentare lo stato mentale di engagement, caratterizzato da vigore, entusiasmo, passione, dedizione e assorbimento. Infatti, se i comportamenti di engagement si attivano in presenza di questi tratti psicologici, rappresentando un vero e proprio investimento personale da parte del dipendente (Kahn, 1990), la soddisfazione lavorativa non presuppone nulla di tutto questo poiché è caratterizzata da un senso di benessere e piacevolezza che connota livelli moderati di attivazione e di energia (Schaufeli, 2018).

Come vedremo nel capitolo successivo, l'analisi di Harter et al. (2002, p. 269) che rispecchia la visione manageriale maggiormente diffusa nelle organizzazioni, interpreta l'engagement come "*... it refers to the individual's involvement and satisfaction with as well as enthusiasm for work*". In virtù di ciò, lo strumento di valutazione utilizzato nella sua ricerca, the Gallup Workplace Audit progettato dall'omonima società di consulenza, è utilizzato per valutare complessivamente la soddisfazione lavorativa e l'employee engagement dei lavoratori, considerando i due costrutti equamente responsabili delle performance lavorative. La sovrapposizione tra i due costrutti, derivante probabilmente dal fatto che engagement e soddisfazione, nella definizione di Harter et al. (2002),

siano analizzati alla luce dei risultati economico-finanziari delle unità di business analizzate, rischia però di perdere di vista quelle componenti che denotano esclusivamente lo stato di engagement dell'individuo, come vigore, dedizione, assorbimento, entusiasmo e passione nei confronti delle attività lavorative.

Nonostante la diversità tra questi due costrutti, il report di Schaufeli (2018) in cui viene analizzata la correlazione tra i livelli medi di engagement dei paesi europei e ed alcuni indicatori culturali ed economici, mostra un certo legame tra engagement e soddisfazione: nei paesi in cui il livello medio di engagement è superiore alla media possiamo infatti osservare che il livello di soddisfazione professionale degli individui è più elevato.

Dunque, i lavoratori che sperimentano lo stato di engagement sono propositivi, si sentono più sfidati e hanno una spinta più forte rispetto ai loro colleghi che sperimentano una semplice soddisfazione professionale, i quali si sentono meno sfidati e più "sazi". Per questo, l'engagement mostra un legame più forte con le performance lavorative piuttosto che con la soddisfazione lavorativa (Schaufeli, 2018).

Anche in merito alla relazione tra engagement e *job involvement*, la ricerca accademica è coerente nel trattare separatamente i due concetti. Il *job involvement*, comunemente chiamato coinvolgimento lavorativo, corrisponde al grado di identificazione psicologica dell'individuo con il proprio lavoro, rappresentando il grado in cui la performance lavorativa può influenzare la sua autostima (Lodahl & Kejner, 1965). Secondo Brown (1996), rappresenta il grado in cui un individuo si identifica fortemente con quel lavoro, sia durante lo svolgimento effettivo dell'attività lavorativa che al di fuori di essa. In particolare, mentre il coinvolgimento sembra essere legato all'aspetto cognitivo dell'individuo (Kanungo, 1982), l'engagement mostra la presenza di altre componenti alla propria base, oltre quella cognitiva, come quella emotiva e quella comportamentale, la cui somma è responsabile dei benefici strettamente legati a lavoratori con elevati livelli di engagement (Christian et al., 2011; May et al., 2004; Maslach et al., 2001). Infatti, il coinvolgimento lavorativo è il risultato di un giudizio cognitivo sulla capacità di soddisfare le richieste del proprio lavoro ed è legato alla propria immagine di sé (May et al., 2004). Rappresenta il grado in cui la situazione lavorativa, ampiamente definita, è fondamentale per l'identità di un individuo (Kanungo, 1982), riferendosi dunque agli aspetti del lavoro nel suo complesso, includendo quanto il lavoro possa soddisfare le esigenze di un individuo. In questa ottica, dunque, l'engagement potrebbe essere considerato come un antecedente al *job involvement* poiché quelle persone che sperimentano uno stato mentale caratterizzato da passione, entusiasmo, dedizione e assorbimento nelle loro attività di lavoro, hanno maggiori probabilità di arrivare ad identificarsi con esse (Maslach et al., 2001).

L'investimento nel lavoro può risultare a volte eccessivo e controproducente sia per l'organizzazione che per l'individuo e tramutarsi in *workaholism* (o *work addiction*), ossia quella che comunemente chiamiamo dipendenza dal lavoro. La condivisione di alcuni aspetti comportamentali, come il lavorare intensamente o l'investimento di energie fisiche e mentali nel lavoro, ha portato alcuni studiosi a ritenere che la dipendenza dal lavoro possa costituire il lato oscuro (*the dark side*) dell'engagement o una sua estremizzazione, considerando i due costrutti su un continuum. In realtà, non esistono forme positive o negative di work engagement ed i due costrutti devono essere tenuti separati: il *workaholism* può essere definito come “*a tendency to work excessively hard and to be obsessed with work, which manifests itself in working compulsively*” (Schaufeli et al., 2015, p. 18).

Inoltre, è possibile identificare alcuni aspetti specifici che aiutano a distinguere indubbiamente il work engagement dal *workaholism*. In primis, vi è la componente motivazionale che è qualitativamente diversa: i lavoratori *engaged* sono guidati da una motivazione intrinseca, pur riconoscendo il lato strumentale del lavoro; i lavoratori *workaholic*, invece, sono spinti da una motivazione estrinseca che si caratterizza come una sorta di compulsione a lavorare. Infatti, mentre i primi sperimentano una forte passione e coinvolgimento verso il lavoro, al punto da avere difficoltà ad interrompere le attività lavorative fino a perdere la concezione del tempo poiché piacevolmente immersi in quello che stanno facendo, il *workaholism* prevede che i lavoratori investano le loro energie cognitive nel lavoro per sfuggire ai sentimenti di colpa, vergogna ed ansia che li assalgono quando interrompono il lavoro (Ng et al., 2007). In secondo luogo, anche la dimensione affettiva distingue i due stati psicologici: il *workaholism* si caratterizza per l'assenza di un'emozionalità positiva e piacevolezza verso il lavoro, elemento peculiare che, invece, denota l'engagement: tali lavoratori, infatti, pur se affaticati dal proprio lavoro, descrivono la propria stanchezza come uno stato piacevole poiché associato a risultati positivi e gratificanti (Bakker et al., 2014). L'aspetto che si configura comune ai due stati psicologici è sicuramente la dimensione dell'assorbimento, caratterizzata dalla volontà di dedicare i propri sforzi e il proprio impegno alle attività professionali, anche al di là dell'orario contrattuale e delle richieste organizzative. Infatti, i lavoratori *engaged* e quelli *workaholic* sono completamente immersi nel loro lavoro ed hanno difficoltà a interrompere le attività professionali in cui sono impegnati.

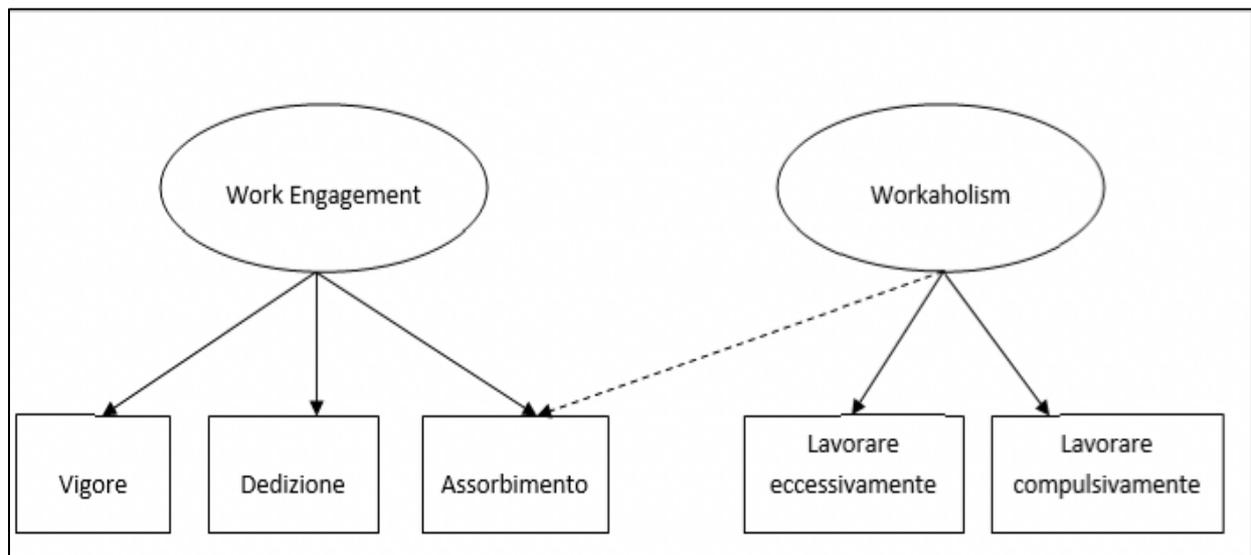


Figura 2.9: La relazione tra work engagement e workaholism; Schaufeli et al., (2015)

Tuttavia, il *workaholism* non è risultato associato alle dimensioni di vigore e dedizione, proprie del work engagement, che si attestano, in definitiva, come le caratteristiche discriminanti dei due costrutti, essendo il *workaholism* manchevole della profonda identificazione con il lavoro, dei sentimenti di orgoglio e piacevolezza e degli alti livelli di energia e resilienza che contraddistinguono invece i lavoratori con elevati livelli di engagement (Schaufeli et al., 2015).

2.4. I principali strumenti di misurazione

Contestualmente alla diffusione di numerose ricerche che sostenevano e dimostravano l'esistenza dell'engagement come costrutto unico ed indipendente e grazie alle numerose analisi dei benefici generati da livelli elevati di questo costrutto negli individui, i ricercatori accademici iniziarono a sviluppare degli strumenti di misurazione che avevano l'obiettivo di valutare l'intensità ed il livello di engagement dei singoli lavoratori.

Vennero implementati così diversi strumenti di misurazione che rispecchiavano le diverse definizioni e concettualizzazioni sviluppate dai numerosi ricercatori che si interessarono a questa tematica nel corso degli anni. Gli strumenti, seppur inizialmente furono implementati con la prioritaria finalità di essere rivolti alla ricerca scientifica, successivamente furono anche occasionalmente utilizzati in alcuni contesti organizzativi con l'obiettivo di fotografare il livello di engagement dei dipendenti in un determinato istante ed avere a disposizione dei risultati da cui partire per la progettazione di interventi migliorativi.

In questo paragrafo sono analizzate la scala Maslach Burnout Inventory (MBI), la successiva estensione MBI- General Survey (GS) e quella dell'Utrecht Work Engagement Scale (UWES) nelle sue tre versioni.

2.4.1. Maslach Burnout Inventory (MBI)

Il Maslach Burnout Inventory (MBI) è un questionario che fu sviluppato da Maslach & Jackson (1981), progettato originariamente per le occupazioni nell'area dei servizi umani (infermieri, medici, assistenti sanitari, assistenti sociali, terapisti ecc.), con il principale obiettivo di misurare la sindrome di burnout dei lavoratori. Si tratta di una auto-valutazione che doveva essere completata in un massimo di 15 minuti, in maniera assolutamente privata. In realtà, doveva essere realizzato in maniera anonima ma poiché questo non sempre era possibile, soprattutto se si fosse voluto utilizzare il questionario al fine di ideare interventi migliorativi, si potevano utilizzare forme di identificazione particolari per non rivelare direttamente la persona, come l'utilizzo di un codice o di un'etichetta (Maslach et al., 1996).

La scala di misurazione originaria includeva 22 item, caratterizzati da affermazioni che indicavano sentimenti, stati emotivi e atteggiamenti personali, ai quali i lavoratori potevano rispondere in base alla frequenza con cui venivano provate le sensazioni in questione, attraverso una scala di 7 punti, andando da 0 ("mai") a 6 ("ogni giorno"), con l'obiettivo di valutare l'incidenza delle tre componenti di base della sindrome di burnout: esaurimento emotivo, depersonalizzazione e realizzazione personale.

Versione italiana del MBI fornita dalla Maslach

Esaurimento emotivo

- 1 Mi sento emotivamente sfinito dal mio lavoro
- 2 Mi sento sfinito alla fine di una giornata lavorativa
- 3 Mi sento stanco quando mi alzo la mattina e devo affrontare un altro giorno di lavoro
- 6 Mi pare che lavorare tutto il giorno con la gente mi pesi
- 8 Mi sento esaurito dal mio lavoro 13 Sono frustrato dal mio lavoro
- 14 Credo di lavorare troppo duramente
- 18 Lavorare direttamente a contatto con la gente mi causa troppa tensione
- 20 Sento di non farcela più

Depersonalizzazione

- 5 Mi pare di trattare alcuni clienti come se fossero oggetti impersonali
- 10 Da quando ho cominciato a lavorare qui sono diventato più insensibile con la gente
- 11 Ho paura che questo lavoro mi possa indurire emotivamente
- 15 on mi importa veramente ciò che succede ad alcuni clienti
- 22 Ho l'impressione che i miei clienti diano la colpa a me per i loro problemi

Realizzazione lavorativa

- 4 Posso capire facilmente come la pensano i miei clienti
- 7 Affronto efficacemente i problemi dei miei clienti
- 9 Credo che sto influenzando positivamente la vita di altre persone attraverso il mio lavoro
- 12 Mi sento pieno di energie
- 17 Riesco facilmente a rendere i miei clienti rilassati e a proprio agio
- 16 Mi sento rallegrato dopo aver lavorato con i miei clienti
- 19 Ho realizzato molte cose di valore nel mio lavoro
- 21 Nel mio lavoro affronto problemi emotivi con calma

Figura 2.10: Versione italiana del Maslach Burnout Inventory; Sirigatti et al., (1988)

Come possiamo osservare dalla figura 2.10, l'esaurimento emotivo era valutato attraverso 9 item, la depersonalizzazione da 5 item e la realizzazione lavorativa da 8 item. Naturalmente, poiché engagement e burnout erano esattamente i poli opposti di un continuum di sensazioni che il singolo individuo poteva provare nei confronti del suo lavoro, il questionario poteva essere utilizzato anche per misurare l'engagement: i risultati che escludevano la sindrome di burnout nell'individuo, presupponevano la presenza di engagement, e viceversa (Maslach et al., 1996). Per quanto riguarda la valutazione dei punteggi, per le prime due componenti (esaurimento emotivo e depersonalizzazione) ad elevati risultati era associata la presenza di burnout (e di conseguenza l'assenza di engagement), mentre per il terzo (realizzazione lavorativa), ad elevati risultati era invece associata l'assenza di burnout (e di conseguenza la presenza di engagement).

Dato il crescente interesse per la sindrome del burnout anche all'interno di altre professioni, fu sviluppata dalle stesse Maslach, Jackson e Leiter, un'altra versione dell'MBI denominata *General Survey*. Quest'ultima fu progettata per misurare il burnout anche in altri gruppi professionali: il principale obiettivo era infatti quello di adattare l'originaria MBI alle professioni in cui non vi era un contatto così frequente con i destinatari delle attività lavorative, includendo dunque tutte le attività di

supporto, di manutenzione, di produzione, di gestione e molte altre professioni. Anche la *MBI-General Survey* consisteva in una auto-valutazione sottoposta ai lavoratori in maniera assolutamente anonima, che doveva essere completato in 5-10 minuti. La *MBI-General Survey* adottava una concezione leggermente diversa di burnout: doveva intendersi come una crisi nella relazione dipendente-attività lavorativa, non necessariamente come una crisi nei confronti del cliente verso il quale era rivolto il servizio, che invece era il presupposto centrale scala di misurazione originaria (Maslach et al., 1996). Infatti, anche le tre componenti alla base della concettualizzazione del costrutto sono rese più ampie e maggiormente orientate all'attività lavorativa vera e propria e meno alle relazioni personali. La più grande novità riguarda la scala della depersonalizzazione che fu appositamente denominata *cinismo*, poiché doveva descrivere un atteggiamento impersonale e distante nei confronti del proprio lavoro e non più nei confronti delle persone destinatarie dei servizi di quelle professioni per cui era stata progettata l'originaria MBI. Il questionario è composto da 16 item raggruppati in tre scale parallele a quelle del MBI: esaurimento, cinismo ed efficacia professionale. Ed anche in questo caso, l'engagement del lavoratore si verificava laddove il questionario restituiva punteggi praticamente opposti a quelli che avrebbero identificato la presenza della sindrome di burnout. Tuttavia, affinché burnout ed engagement fossero valutati dallo stesso questionario, bisognava presupporre la perfetta ed inversa correlazione tra i due costrutti. Infatti, nonostante sia molto elevata la probabilità per cui un dipendente in uno stato mentale di engagement verso il proprio lavoro non sia soggetto alla sindrome di burnout, poteva verificarsi che un dipendente ottenesse dal questionario un basso punteggio nella misurazione del burnout senza mostrare engagement verso il suo lavoro (Bakker e Schaufeli, 2004). Questo perché, come affermato anche nel modello JD-R, se il burnout poteva essere effettivamente legato alle richieste della propria attività lavorativa (come per esempio un sovraccarico di lavoro o pressioni del proprio supervisore), l'engagement era maggiormente legato alle risorse lavorative (come per esempio le opportunità di crescita professionale o la varietà del task) (Demerouti et al., 2001). Utilizzando questa argomentazione, Schaufeli, come vedremo, implementerà una scala per misurare il livello di engagement degli individui diversa da quella di Maslach, considerando burnout ed engagement come costrutti indipendenti e misurabili solo attraverso strumenti diversi.

2.4.2. *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*

La Utrecht Work Engagement Scale (UWES) è uno strumento di misurazione sviluppato da Schaufeli e dal suo staff per la prima volta nel 1999 e dagli stessi modificata negli anni successivi, con l'obiettivo di implementare una scala di valutazione che rispondesse in maniera più accurata alla

definizione di engagement da loro proposta. Alla luce dell'approccio di Schaufeli et al., il questionario valuta i tre aspetti dell'engagement: vigore, dedizione e immersione.

- Il vigore rappresenta la volontà di non sentirsi affaticati dal lavoro ed alla persistenza di fronte alle difficoltà. Coloro che ottengono un punteggio elevato nella dimensione relativa al vigore di solito hanno molta energia, gioia e resistenza quando lavorano.
- La dedizione è associata ad entusiasmo ed ispirazione nei confronti del lavoro. Coloro che ottengono un punteggio elevato in dedizione si identificano fortemente con il loro lavoro poiché è considerato significativo, stimolante e sfidante, manifestando sentimenti come entusiasmo ed orgoglio.
- L'immersione è associata alla totale immersione del dipendente nella propria attività lavorativa, a tal punto da avere difficoltà nel distaccarsi da esso. Coloro che ottengono un punteggio elevato sentono di essere felicemente assorbiti dal loro lavoro.

Inizialmente, l'UWES includeva 24 item che in gran parte consistevano in elementi derivanti dal MBI-GS, riformulati positivamente, come ad esempio, "Sono entusiasta del mio lavoro" (dedizione) rispetto a "Sono diventato meno entusiasta del mio lavoro" (cinismo). Successivamente, fu dimostrato che 7 item sembravano essere scarsamente correlati con le tre dimensioni dell'engagement e furono quindi eliminati in modo che ne rimanessero 17 (Schaufeli et al., 2002). Lo strumento, un auto-questionario, era composto da 6 item per la componente del vigore, 5 per quella della dedizione e 6 per l'assorbimento ed utilizzava una scala di risposta a 7 punti che andava da 0 (mai) a 6 (sempre) che, come nel MBI, rispecchiava la frequenza con cui gli intervistati sentivano di sperimentare le sensazioni e gli atteggiamenti in questione.

Attualmente, L'Utrecht Work Engagement Scale è il questionario di misurazione del work engagement derivante dal mondo accademico più utilizzato a livello internazionale. Infatti, la scala ha presentato una validità *cross-culturale*, in paesi come Cina, Finlandia, Grecia, Spagna, Olanda, Russia e Sud Africa e nei vari settori professionali in cui è stata testata. Inoltre, la scala, essendo di facile somministrazione, può essere utilizzata sia con finalità di ricerca che di verifica dell'efficacia di interventi di promozione dell'engagement nei contesti lavorativi. L'UWES è stata tradotta anche tradotta in lingua italiana da tre traduttori indipendenti che hanno raggiunto un accordo su una versione comune del test, la quale è stata sottoposta ad una "contro traduzione" da un esperto in lessico psicologico e madre lingua inglese. Una curiosità riguarda l'item numero 15 ("At my job, I am very resilient, mentally"): data l'inesistenza in lingua italiana di un analogo termine a quello anglosassone "*resilient*", è stato riformulato di comune accordo con Schaufeli, in questo modo "Nel

mio lavoro, quando sono sotto pressione, ho notevoli capacità di recupero mentali”. Nonostante questo, la versione italiana ha dimostrato che le scale possiedono una buona coerenza interna e un’ottima validità: le tre dimensioni sono risultate negativamente correlate con gli indici di burnout (esaurimento emotivo e depersonalizzazione), di stress individuale (disturbi psicosomatici e indicatori negativi di benessere) e organizzativo (livello di conflittualità organizzativo); al contrario, le tre dimensioni sono risultate correlate positivamente con il sostegno sociale percepito (dai colleghi e dai superiori), con la realizzazione personale, la percezione di efficienza organizzativa, i livelli di comfort all’ interno dell’ azienda, la sicurezza lavorativa, la prevenzione di incidenti, gli indicatori positivi e l’efficacia dell’ organizzazione (Bakker e Schaufeli, 2004).

	Quasi mai	Raramente	Qualche Volta	Spesso	Molto Spesso	Sempre	
0	1	2	3	4	5	6	
Mai	Qualche volta in un anno	Una volta al mese o meno	Qualche volta al mese	Una volta alla settimana	Qualche volta alla settimana	Ogni giorno	
1.	_____						Nel mio lavoro mi sento pieno di energia
2.	_____						Trovo il lavoro che faccio ricco di significati e obiettivi
3.	_____						Il tempo vola quando lavoro
4.	_____						Nel mio lavoro, mi sento forte e vigoroso
5.	_____						Sono entusiasta del mio lavoro
6.	_____						Quando lavoro mi dimentico di tutto il resto
7.	_____						Il mio lavoro mi ispira
8.	_____						La mattina, quando mi alzo, ho voglia di andare a lavoro
9.	_____						Sono felice quando lavoro intensamente
10.	_____						Sono orgoglioso/a del lavoro che faccio
11.	_____						Sono immerso nel mio lavoro
12.	_____						Sono in grado di lavorare per lunghi periodi senza sosta
13.	_____						Per me, il mio lavoro è stimolante
14.	_____						Mi lascio prendere completamente quando lavoro
15.	_____						Nel mio lavoro, quando sono sotto pressione, ho notevoli capacità di recupero mentali
16.	_____						E' difficile distaccarmi dal mio lavoro
17.	_____						Nel mio lavoro sono sempre perseverante anche quando le cose non vanno bene

Figura 2.11: The UWES-17 scale – versione italiana;

https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES_I_17.pdf

Nel corso degli anni sono state proposte nuove versioni di questa scala di misurazione, che seppur mantenendo le stesse condizioni di quella originaria, sono state progettate includendo meno item da

auto-valutare per le persone. Questo perché accorciare la versione originale di UWES era importante per ridurre le richieste poste ai partecipanti al sondaggio: tali brevi misure riducono l'affaticamento dei partecipanti, frustrazione e probabilità di rifiuto di partecipare poiché il sondaggio poteva inizialmente essere percepito come troppo lungo. In particolare, fu proposta una versione ridotta nel 2006 con 9 item: l'UWES-9 (Schaufeli et al., 2006). In tale versione abbreviata, il vigore, la dedizione e l'immersione erano misurati rispettivamente da tre item e questa scala ridotta poteva fungere da alternativa preferibile al più lungo UWES-17.

	Quasi mai	Raramente	Qualche Volta	Spesso	Molto Spesso	Sempre
0	1	2	3	4	5	6
Mai	Qualche volta in un anno	Una volta al mese o meno	Qualche volta al mese	Una volta alla settimana	Qualche volta alla settimana	Ogni giorno
1.	_____	Nel mio lavoro mi sento pieno di energia				
2.	_____	Nel mio lavoro, mi sento forte e vigoroso				
3.	_____	Sono entusiasta del mio lavoro				
4.	_____	Il mio lavoro mi ispira				
5.	_____	La mattina, quando mi alzo, ho voglia di andare a lavoro				
6.	_____	Sono felice quando lavoro intensamente				
7.	_____	Sono orgoglioso/a del lavoro che faccio				
8.	_____	Sono immerso nel mio lavoro				
9.	_____	Mi lascio prendere completamente quando lavoro				

Figura 2.12: The UWES-9 scale – versione italiana;

https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES_I_9r.pdf

Ancor più recentemente, è stata implementata una versione ulteriormente ridotta dell'Utrecht Work Engagement Scale, composta da soli 3 item, uno per ciascuna dimensione (Schaufeli et al., 2017). Anche tale strumento nasce per rispondere ai vincoli temporali imposti per le rilevazioni aziendali e per poter aumentare le probabilità di partecipazione alle indagini, spesso percepite come lunghe e stancanti. L'UWES-3 ha dimostrato buone proprietà psicometriche, attestandosi come uno strumento

valido e affidabile al pari delle versioni più lunghe (Schaufeli et al., 2017). I 3 item che caratterizzano la scala UWES-3 sono:

- "Nel mio lavoro mi sento pieno di energia" (vigore);
- "Sono entusiasta del mio lavoro" (dedizione);
- "Il tempo vola quando lavoro" (assorbimento).

Capitolo Terzo - La prospettiva manageriale

Nel suo libro intitolato “*The New Rules of Engagement*”, Johnson affermava che la capacità di coinvolgere attivamente i dipendenti sarà una delle più grandi battaglie organizzative dei prossimi 10 anni (2004, p. 1). Questa citazione, a 16 anni di distanza, sembra essere una sfida ancora attuale per molte organizzazioni. Infatti, l’engagement dei lavoratori è ormai al centro degli aspetti legati al mondo della gestione delle risorse umane, non solo perché considerato uno degli elementi chiave per rispondere ai bisogni ed alle aspettative dei propri dipendenti ma soprattutto per il legame con numerose variabili individuali ed economiche, le quali potrebbero permettere alle organizzazioni di essere competitive nel lungo periodo.

È proprio per l’analisi delle conseguenze organizzative dei comportamenti messi in atto dai dipendenti con un elevato livello di engagement che questa tematica ha attirato l’attenzione della maggior parte delle aziende moderne ed un posto rilevante nei piani decisionali del management delle organizzazioni.

L’esistenza di un legame tra engagement ed alcune variabili organizzative è stata anche confermata dagli studi condotti da grandi organizzazioni internazionali esperte in consulenza strategica ed organizzativa come Deloitte, Willis Tower Watson, Aon e Gallup. Ad esempio, proprio le ricerche di Gallup hanno evidenziato come le organizzazioni che presentavano un elevato livello medio di engagement, ottenevano una maggiore produttività, un maggior numero di vendite, una maggiore soddisfazione del cliente e un minore turnover dei dipendenti.

Oltre agli indicatori finanziari, l’engagement è legato ad una varietà di atteggiamenti e comportamenti dei dipendenti: analizzeremo come i lavoratori che non sperimentano lo stato di engagement tendono spesso ad assumere comportamenti controproducenti. Queste persone hanno più frequentemente un atteggiamento passivo, manifestando livelli più elevati di assenteismo, una maggiore propensione a lasciare l’organizzazione rispetto ai loro colleghi *engaged* ed assumono frequentemente comportamenti dannosi che possono incidere sul rapporto dell’organizzazione con clienti e fornitori. Per queste motivazioni, sembra impensabile non considerare con attenzione questo costrutto. Ad oggi, nella pratica organizzativa, nonostante vi sia una percezione comune sull’impatto positivo dei comportamenti di engagement, non è ancora emerso un consenso condiviso sulla sua definizione, creando non poche complessità nel momento in cui il management è chiamato ad implementare strategie e programmi per incentivare l’engagement della forza lavoro. Infatti, a differenza di quanto analizzato nelle ricerche accademiche di professori universitari e ricercatori, l’approccio delle organizzazioni verso l’engagement dei collaboratori sembra essere diverso e meno uniforme, talvolta lasciato addirittura all’interpretazione del dipartimento Risorse Umane. L’errore più comune di molte

aziende è quello di fare confusione tra i diversi costrutti, attentamente differenziati nel capitolo precedente, poiché il focus che guida l'attenzione di manager ed intere classi dirigenziali è esclusivamente quello di rendere l'organizzazione *a great place to work*, ovvero un ambiente in cui i dipendenti credono nelle persone per cui lavorano, sono orgogliosi di quello che fanno, e stanno bene con le persone con cui lavorano. Questo aspetto che ha l'obiettivo di attrarre, trattenere e motivare i migliori talenti del mercato è di per sé assolutamente corretto ma si distacca certamente dall'interpretazione suggerita dalla ricerca accademica di engagement, la quale presuppone attività di lavoro in grado di suscitare nelle persone quello stato mentale caratterizzato da passione, entusiasmo, dedizione, vigore e assorbimento.

Nel report di Robertson-Smith and Markwick (2009) sono analizzate una serie di definizioni di engagement suggerite da alcune grandi organizzazioni (come Johnson and Johnson, Barclays et al.). La tendenza della pratica manageriale è quella di considerare l'engagement come un risultato, spesso riferendosi all'attaccamento, alla lealtà del dipendente nei confronti dell'organizzazione, all'orgoglio per i valori dell'organizzazione ed all'impegno delle persone nel supportarne gli obiettivi dell'organizzazione attraverso l'impiego di un maggiore sforzo e di tempo. Questi però sono elementi che le ricerche accademiche accostano al significato di commitment organizzativo piuttosto che al costrutto di engagement. Non solo, le definizioni e soprattutto le modalità con cui si cerca di incentivarlo, non sembrano mostrare una sostanziale coerenza tra le varie organizzazioni. Questo si traduce in una ulteriore difficoltà anche dal punto di vista della misurazione dei livelli di engagement e delle possibili comparazioni tra organizzazioni diverse.

Per risolvere in parte questa ambiguità, MacLeod e Clarke (2009) distinguono due diversi approcci che possono utilizzare le organizzazioni per interfacciarsi a questo costrutto: quello "transazionale" e quello "trasformativo" (v. Figura 3.1). In realtà, le organizzazioni tendono a posizionarsi tra i due estremi di questo continuum.

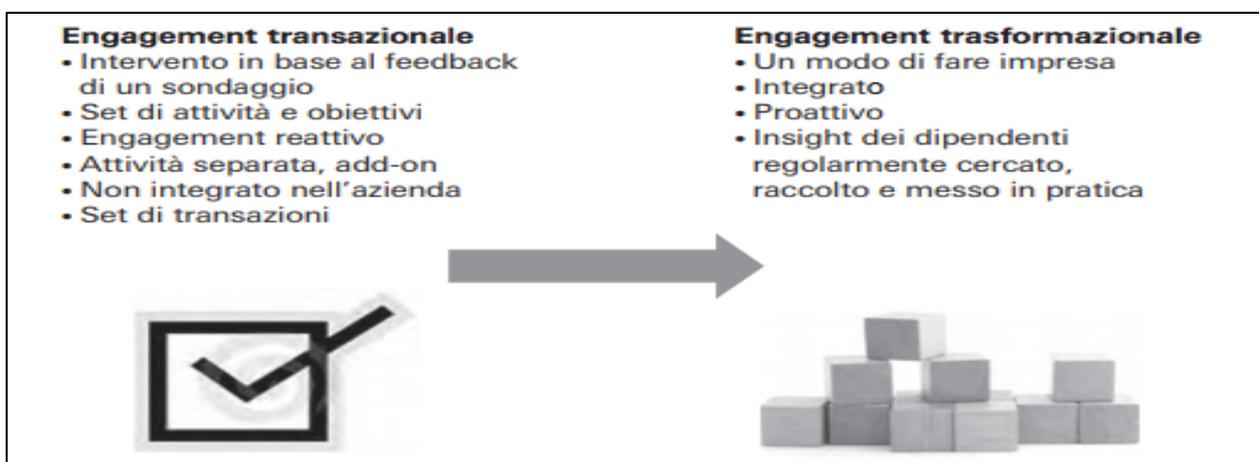


Figura 3.1: Engagement transazionale ed engagement trasformativo; Bridger, 2016

Il primo è un approccio non integrato nella cultura e nei valori dell'organizzazione ma viene considerato come un'attività separata. Si tratta di un approccio reattivo, caratterizzato da una serie di operazioni che hanno l'obiettivo di migliorare il livello di engagement dei dipendenti solitamente perché un iniziale sondaggio interno ha messo in evidenza delle aree in cui intervenire. Si tratta di un vero e proprio piano di azioni dove, attraverso una checklist, viene considerato raggiunto e dimenticato fino al successivo sondaggio. Nel secondo, invece, non è necessariamente richiesto un sondaggio per capire le percezioni dei dipendenti, poiché i feedback delle persone sono continuamente ascoltati e messi in pratica. Si tratta di un approccio proattivo ed integrato nella strategia, nello stile di leadership e nella cultura dell'azienda, dove si respira un naturale desiderio di migliorare l'engagement, senza la necessità di prevedere delle azioni focalizzate.

Nel successivo paragrafo affronteremo l'analisi di Harter et al. (2002) che ha avuto una straordinaria popolarità all'interno dei settori della consulenza e del mondo professionale delle risorse umane, tanto che da questo approccio saranno sviluppati una varietà di strumenti per misurare l'engagement dei dipendenti. Infatti, parallelamente al crescente interesse da parte di professionisti e manager nel cercare di capire realmente cosa sia l'engagement, nell'ultimo decennio è aumentato esponenzialmente anche il desiderio di misurare, valutare e confrontare i livelli di engagement all'interno e tra le diverse organizzazioni. Per questo ed alla luce della definizione di Harter et al. (2002), tratteremo anche la scala di misurazione "Gallup Workplace Audit" (Q12) implementata dalla stessa società nel 1998 e considerata la misura più riconosciuta e adottata nei contesti organizzativi a livello internazionale di misurazione dell'engagement dei collaboratori.

3.1. Engagement e soddisfazione come impatto sui risultati di business

Nel corso degli ultimi 30 anni, i ricercatori di Gallup hanno condotto numerose ricerche in un'ampia varietà di settori ed industrie con l'obiettivo di dimostrare l'importanza dei benefici che poteva ottenere un'organizzazione se avesse aumentato il livello di engagement dei propri dipendenti. L'approccio alla base di queste ricerche è fondato sulla teoria della *psicologia positiva* (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), ossia sull'analisi e sulla valorizzazione delle caratteristiche positive di dipendenti e manager di successo e le esperienze di gruppi di lavoro altamente produttivi. Infatti, il concetto di engagement si inserisce decisamente all'interno di questo settore della psicologia caratterizzato dalla ricerca di metodi per aumentare il benessere piuttosto che da soluzioni per la cura di problematiche psicologiche (Giannandrea, Ferraro, 2018).

All'interno del report di Harter et al. (2002) fu proposto un approccio diverso nei confronti dell'engagement dei dipendenti, definito appunto come "*the term employee engagement refers to the*

individual's involvement and satisfaction with as well as enthusiasm for work" (Harter et al., 2002 p. 269). In questa accezione del termine engagement, a differenza della visione accademica, si evince una sovrapposizione concettuale tra engagement ed espressioni come coinvolgimento e soddisfazione lavorativa, tanto che all'interno di questo studio troviamo il termine "*employee satisfaction-engagement*" (Harter et al., 2002 p. 276), come se i due termini fossero equiparabili.

Infatti, lo studio condotto su circa 8.000 unità di business di 36 società diverse, ha esaminato la relazione tra soddisfazione complessiva ed engagement dei dipendenti con i risultati economici delle unità di business, in termini di soddisfazione-fidelizzazione dei clienti, produttività, profitto, turnover e sicurezza. L'analisi fu realizzata utilizzando il Gallup Workplace Audit (Q12), uno strumento di misurazione implementato dall'omonima società che analizzeremo nel corso del capitolo.

Il focus dell'analisi erano le unità di business: il livello di engagement era la media dei risultati del GWA (Q12) di tutti di dipendenti appartenenti a quella specifica business unit. Nonostante questo metodo poteva limitare le preoccupazioni delle persone rispetto all'anonimato, non considerava le risorse personali, ovvero quei tratti individuali inclini a sperimentare lo stato di engagement come proattività, stabilità emotiva, coscienziosità, che il modello JD-R aveva posizionato tra i fattori facilitanti in grado di incentivare i livelli di engagement degli individui.

L'obiettivo dei ricercatori all'interno di questo studio fu quello di dimostrare due ipotesi:

- la prima argomentava che la soddisfazione e l'engagement dei dipendenti a livello di Business Unit erano positivamente legate ai risultati delle stesse, in termini di una maggiore soddisfazione-fidelizzazione dei clienti, una maggiore produttività, un profitto più elevato, un minor turnover e un minor numero di incidenti sul lavoro;
- la seconda argomentava la possibilità di estendere i risultati della prima ipotesi a diverse tipologie di organizzazioni senza riscontrare particolari variazioni.

I risultati della meta-analisi mostrarono un legame positivo tra livelli di engagement e risultati economici delle business unit. Non solo, questo legame non mostrava sostanziali variazioni tra le diverse tipologie di organizzazioni.

Nello specifico, Harter et al. (2002) analizzarono circa 8.000 business unit, confrontando sia la relazione esistente tra soddisfazione (misurata dal singolo item di "overall satisfaction") e indice di *composite performance* (dato dalla media ponderata degli indici delle variabile economiche considerate), sia quella esistente tra engagement (misurata dalla media dei 12 item) e l'indice di *composite performance* stesso: i ricercatori osservarono che engagement e soddisfazione mostravano lo stesso andamento quando erano confrontati con le performance dell'unità di business.

Inoltre, i ricercatori presentarono un'ulteriore analisi volt ad identificare le variazioni economiche delle business unit appartenenti al primo e all'ultimo quartile in termini di livello di engagement. Osservarono che, i risultati economici delle business unit appartenenti al primo quartile mostravano valori decisamente più elevati rispetto a quelle che appartenevano all'ultimo quartile.

I risultati di questa ricerca non furono banali, soprattutto per le aziende con molte unità aziendali. Infatti, nonostante l'analisi non si concentrò sulla determinazione di relazioni causali, la sua portata innovatrice fu quella di sollecitare il management delle organizzazioni ad osservare le pratiche di gestione delle risorse umane che guidavano le unità di business con risultati più elevati in termini di engagement poiché presentavano oggettivamente risultati migliori.

Naturalmente, a differenza della prospettiva accademica, questa visione, data dalla soddisfazione dei 12 bisogni individuati dal GWA (Q12), non mirava a considerare lo stato psicologico di engagement ma si concentrava sull'osservazione dei risultati economici delle unità di business.

In realtà, l'obiettivo di Harter et al. era quello di fornire ai manager una prospettiva secondo la quale, migliorando i contesti organizzativi e le risorse lavorative messe a disposizione dei dipendenti, poteva essere incentivato il livello di *employee satisfaction-engagement*, ottenendo i benefici derivanti da questo costrutto (Harter et al., 2002). In questa prospettiva, il termine "work" si riferisce al contesto lavorativo e organizzativo in senso ampio piuttosto che alle specifiche attività lavorative: engagement e soddisfazione complessiva dei dipendenti, dunque, sono misurate dall'intensità della connessione dell'individuo con le caratteristiche e gli aspetti dell'ambiente di lavoro.

Come vedremo nel prossimo paragrafo, i risultati di queste ricerche, non solo aprirono la strada a una serie di studi sull'impatto dei comportamenti di engagement sulle performance organizzative, ma contribuirono a spiegare la relazione tra contesto lavorativo, comportamenti dei dipendenti e performance: le condizioni del contesto di lavoro, gestibili e modificabili dai manager, potevano influenzare il livello di soddisfazione e di engagement dei dipendenti ed essere di conseguenza responsabili dei risultati economici di business.

3.2. La misurazione

La misurazione dell'engagement avviene generalmente attraverso l'utilizzo di survey, ossia sondaggi realizzati attraverso la somministrazione ai dipendenti di un questionario da compilare, spesso in maniera anonima. Sicuramente l'utilità di avvalersi di una survey consiste nell'avere a disposizione un quadro di riferimento basato sulle risposte e sui feedback dell'intera forza lavoro. Non va però dimenticato che qualunque indagine non deve essere considerata il fine, ma un mezzo da utilizzare

come punto di partenza per predisporre una strategia volta al miglioramento di quelle aree in cui il questionario stesso mostra dei risultati inferiori.

Su questo tema è intervenuto Morgan (2017) sostenendo che la questione più importante non è la frequenza con cui viene misurato l'engagement dei dipendenti ma cosa viene effettivamente realizzato con i dati raccolti: l'utilizzo dei feedback raccolti è ancora più importante delle modalità e delle tempistiche in cui la raccolta viene realizzata. Inoltre, ha affermato che i feedback dei dipendenti che riguardano aspetti organizzativi ritenuti frustranti e che dunque potrebbero ridurre il loro livello di engagement, devono essere ascoltati e presi in seria considerazione affinché gli individui si sentano costantemente connessi con il proprio ambiente lavorativo. Questo però non sempre viene attuato nella pratica manageriale: troppe organizzazioni mirano esclusivamente a migliorare i risultati numerici delle survey piuttosto che rispondere prontamente ai feedback delle persone e concentrarsi sulle reali attività da mettere in pratica per favorire un contesto di engagement (Morgan, 2017). Secondo Adkins (2016), le organizzazioni che trovano molta enfasi sulla misurazione dell'engagement piuttosto che sul suo miglioramento, rischiano di cadere nella "trappola del sondaggio", non riuscendo ad apportare le modifiche necessarie per soddisfare le esigenze degli individui sul luogo di lavoro e logorando il loro livello di engagement (Mann e Harter, 2016). Questa problematica caratterizza quelle organizzazioni che vedono l'engagement solo come il risultato numerico di un sondaggio occupandosi maggiormente di analizzare le metriche piuttosto che sviluppare realmente pratiche o programmi volti a incentivarlo realmente.

Ad oggi, quando le organizzazioni decidono di misurare l'engagement della propria forza lavoro, possono optare tra due soluzioni diverse:

- misura personalizzata: solitamente lo strumento viene sviluppato dal dipartimento Risorse Umane di quella specifica organizzazione. Questa ipotesi ha il vantaggio di assicurare una maggiore coerenza tra strumento di misurazione e approccio all'engagement, ma difficilmente permetterà un confronto con altre organizzazioni;
- misura standardizzata: solitamente questi strumenti sono implementati da grandi società di consulenza (come per esempio il Gallup Workplace Audit di Gallup). Questa soluzione ha il vantaggio di consentire un benchmark con l'esterno, utilizzando i dati provenienti dal database di quella specifica società di consulenza, ma rischia di creare incongruenza tra la propria definizione di engagement e la modalità in cui è misurato.

Per questo, nel momento in cui le organizzazioni decidono di utilizzare uno strumento interno, devono prestare una maggiore cautela nel confrontarsi esternamente a causa della diversità in cui viene definito e delle modalità in cui viene effettivamente misurato l'engagement (Balain e Sparrow, 2009).

3.2.1. Gallup Workplace Audit (Q12)

Il Gallup Workplace Audit (Q12) fu implementato definitivamente nel 1998 dopo un processo di oltre 30 anni di ricerche quantitative e qualitative da parte dell'organizzazione Gallup. A differenza degli strumenti sviluppati in ambito accademico, la scala di misurazione proposta da Gallup riflette l'approccio all'engagement di Harter et al. (2002): gli item del GWA (Q12) non affrontano il tema dell'engagement così come concettualizzato dalla prospettiva accademica, ma misurano una varietà di condizioni organizzative (livello percepito dal dipendente di risorse lavorative) che possono incentivare (o in assenza disincentivare) il suo livello di engagement e la sua soddisfazione complessiva (Harter et al., 2002).

Infatti, il GWA (Q12) valuta l'engagement dei dipendenti e la loro soddisfazione complessiva utilizzando un questionario auto valutativo composto da 1 item volto a misurare la soddisfazione complessiva del dipendente nei confronti della propria azienda e 12 item volti a misurare le percezioni dei dipendenti relativamente alle caratteristiche del lavoro e del contesto organizzativo. Ognuna di queste prevede una risposta su una scala da uno a cinque punti, dove 1 corrisponde a "estremamente insoddisfatto" e 5 corrisponde a "estremamente soddisfatto". Nella nostra analisi l'item sulla soddisfazione complessiva può essere trascurato poiché, come descritto nel paragrafo precedente, le ricerche di Harter et al. (2002) mostrarono che soddisfazione complessiva ed engagement (considerate singolarmente) presentavano lo stesso legame con l'indice di *composite performance* delle business unit. Dalla combinazione dei punteggi relativi alle 12 affermazioni, viene generato un indice di engagement. L'indice è fondamentale per classificare il dipendente all'interno di una delle tre categorie:

- *Engaged*: i dipendenti che appartengono a questa categoria sono estremamente coinvolti ed entusiasti sia del loro lavoro che del contesto lavorativo in cui operano. Lavorano con passione e nutrono un profondo legame con l'organizzazione, all'interno della quale guidano le performance e l'innovazione, instaurando solide relazioni con manager e colleghi;
- *Not Engaged*: i dipendenti che appartengono a questa tipologia, vedendo non pienamente soddisfatte le loro esigenze di coinvolgimento attivo, tendono a svolgere le loro attività senza passione ed energia. Sono psicologicamente non legati al lavoro e al loro contesto lavorativo, sono scettici e spesso poco preoccupati per i risultati dell'organizzazione stessa.

- *Actively disengaged*: i dipendenti attivamente *disengaged*, oltre ad essere infelici ed insoddisfatti verso il proprio lavoro e la propria organizzazione, tendono a manifestare le loro frustrazioni frapponendo ostacoli ad ogni iniziativa, essendo negativi verso ogni proposta e inserendosi nel sereno clima instaurato tra dipendenti *engaged* e organizzazione: potenzialmente sono un rischio poiché potrebbero minare quello che i dipendenti *engaged*, usando energia e passione, riescono a realizzare. Sono coloro che diffondono negatività sul posto di lavoro, danneggiano i profitti della loro organizzazione, hanno più incidenti sul lavoro, sono responsabili di un maggior numero di difetti riguardante la qualità dei prodotti, perdono più giorni lavorativi e abbandonano ad un ritmo più elevato rispetto ai dipendenti *engaged*.

Tra i principali vantaggi legati all'utilizzo di questa scala di misurazione possiamo sicuramente annoverare:

- La possibilità di utilizzare questo strumento di misurazione in una varietà di situazioni e applicarlo a qualsiasi tipologia di organizzazione, senza generare un'alterazione dei risultati;
- La possibilità di utilizzare questo strumento come benchmark con altre migliaia di organizzazioni che attualmente lo utilizzano (grazie al database di Gallup);
- I dati di Gallup affermano che, le organizzazioni che utilizzano questo strumento e ne sfruttano le potenzialità, hanno sperimentato una crescita del livello medio di engagement dei dipendenti;

Sebbene il GWA (Q12) sia utilizzato in numerose organizzazioni in tutto il mondo, ci sono state alcune critiche mosse a questo strumento di misurazione soprattutto dal mondo accademico (Macey e Schneider, 2008; Schaufeli & Bakker 2010; Christian et al., 2011) poiché sembra non definire in modo rigoroso i confini concettuali tra i vari costrutti definiti nel capitolo precedente. Infatti, il GWA (Q12), piuttosto che misurare il costrutto di engagement così come viene interpretato dalla ricerca accademica, rileva la misura in cui una serie di caratteristiche lavorative, come risorse, premi, feedback, opportunità di sviluppo e chiarezza delle aspettative riescono a soddisfare le necessità degli individui (Christian et al., 2011). La connessione tra individuo e ambiente organizzativo, per esempio, costituisce principalmente l'attaccamento all'organizzazione del dipendente e riflette il consolidato assetto attitudinale del commitment ampiamente presentato da Meyer e Allen (1991), diverso per focus dal significato di engagement. Oppure i comportamenti legati alla valutazione del decimo item "Best friend at work", come per esempio l'assistenza ai colleghi, sembrano essere dei comportamenti

di cittadinanza organizzativa e di “*contextual performance*” (Borman e Motowidlo, 1993; Organ, 1997) che rappresentano solo una parte dei comportamenti di engagement, costituiti anche e soprattutto da comportamenti orientati all’attività lavorativa in senso stretto (cd. “*task performance*”).

La scala GWA (Q12) è composta da 12 item volti a soddisfare quattro tipologie di esigenze degli individui:

1. bisogni primari o fondamentali (Basic Needs);
2. esigenze individuali (Individual Needs);
3. lavoro di squadra (Team work Needs);
4. esigenze di crescita personale (Growth Needs).

Questi 12 item rappresentano le esigenze dei dipendenti sul posto di lavoro. Secondo Gallup (2017), quando tali esigenze vengono soddisfatte, i lavoratori sono coinvolti ed entusiasti del proprio lavoro. Di conseguenza, le loro performance individuali tendono ad aumentare, spingendo i loro team, nonché la loro organizzazione, a risultati migliori in termini di produttività, sicurezza (soprattutto in termini di riduzione del numero di incidenti sul luogo di lavoro) e qualità del servizio offerto.

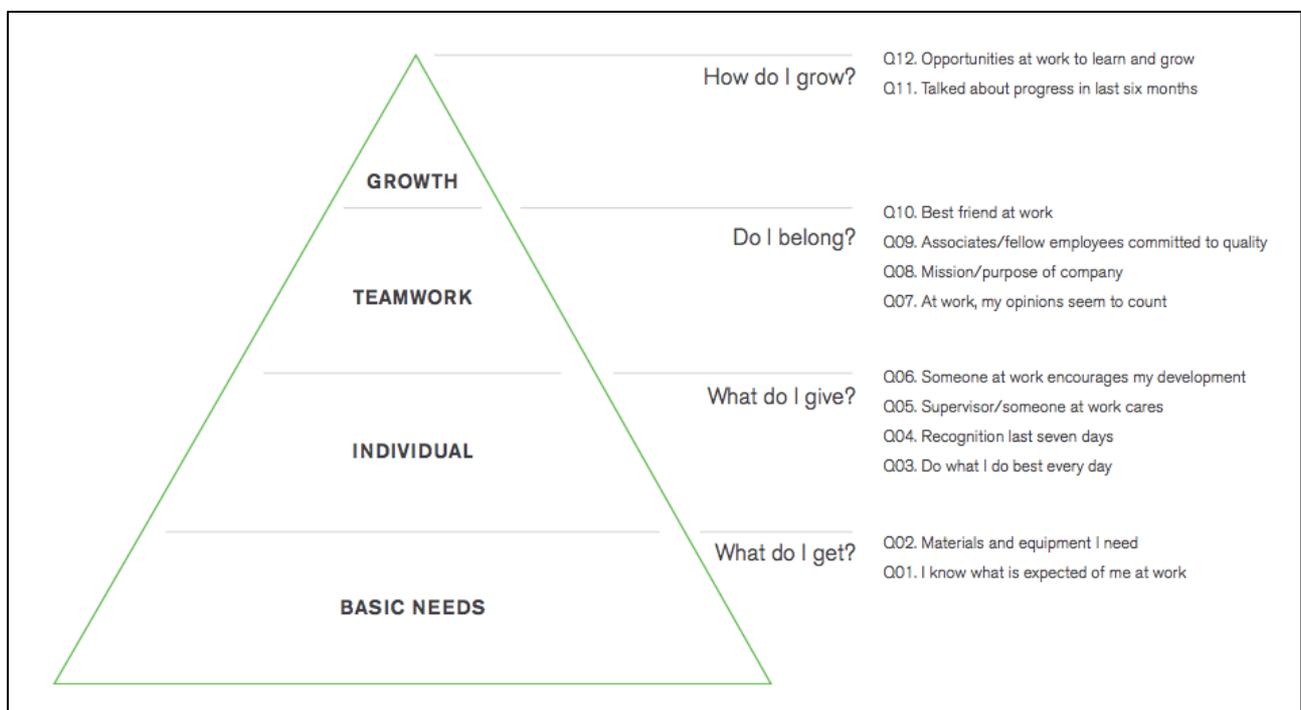


Figura 3.2: Il Gallup Workplace Audit (Q12) e le esigenze degli individui; Gallup, 2018

Le quattro tipologie di necessità degli individui che possiamo osservare all'interno della piramide (fig. 3.2) non rappresentano fasi: i manager non devono orientare la gestione dei propri team procedendo dai Basic Needs fino ai Growth Needs, ma utilizzando una visione estremamente dinamica. Ad esempio, i dipendenti possono sentirsi in contatto con i membri del team in cui lavorano, ma se non hanno a disposizione gli strumenti necessari o non hanno la percezione di ricevere opportunità di sviluppo, è altamente improbabile che la loro affiliazione con il team di appartenenza abbia un impatto positivo sulle loro performance.

Da dove nascono i 12 item? I ricercatori di Gallup, prima di sviluppare questa versione, hanno analizzato migliaia di domande sottoposte ai dipendenti di numerose organizzazioni. Analizzando le numerose ricerche qualitative e quantitative, i ricercatori osservarono che le decisioni manageriali erano le principali cause responsabili delle differenze tra i livelli di engagement e di soddisfazione complessiva dei dipendenti nei confronti delle relative organizzazioni. Per questo, furono selezionati 12 item che andavano ad identificare i principali aspetti relativi alla gestione delle persone sui quali i manager e le organizzazioni potevano intervenire direttamente. Si tratta di 12 elementi che misurano la percezione dei dipendenti rispetto alla situazione lavorativa, ciascuno dei quali contribuisce in parte all'*employee engagement-satisfaction* dell'individuo. Secondo il report di Gallup (2017), il principale vantaggio delle organizzazioni sono le persone solo quando esse sono pienamente *engaged* nel loro lavoro. Poiché qualsiasi dipendente può raggiungere questo stato in un determinato ambiente di lavoro, le organizzazioni devono creare e mantenere un contesto lavorativo in grado di rispondere a queste 12 necessità ed utilizzando il GWA (Q12) possono intervenire attivamente per migliorare le aree che presentano risultati inferiori sul sondaggio. Di seguito sono presentate nel dettaglio le dimensioni analizzate dal questionario.

Q01. Aspettative: definire e chiarire i risultati da raggiungere è l'elemento di maggiore responsabilità dei manager ed il bisogno principale da soddisfare nei dipendenti, i quali devono capire cosa l'organizzazione si aspetta da loro. Secondo il report di Gallup (2017), sei dipendenti statunitensi su dieci sono fortemente d'accordo con questo primo item. Spostando tale rapporto ad otto dipendenti su dieci, le organizzazioni potrebbero realizzare una riduzione del 14% del turnover, una riduzione del 20% degli incidenti sul lavoro ed un aumento della produttività del 7%.

Q02. Strumenti necessari: offrire alle persone gli strumenti necessari per svolgere bene il proprio lavoro è importante per massimizzare l'efficienza, per dimostrare ai collaboratori che il loro lavoro è apprezzato e che l'organizzazione li sostiene in ciò che viene loro richiesto. Questo item misura sia le esigenze di risorse fisiche sia le potenziali barriere esistenti tra il datore di lavoro e il dipendente.

I dipendenti sono frustrati se affrontano obiettivi e aspettative che sembrano impossibili da raggiungere.

Q03. Opportunità interne: i manager devono supportare le persone offrendo loro opportunità in cui possono utilizzare al meglio le proprie attitudini e capacità. Riconoscere le differenze individuali può aiutare i manager a posizionare le persone in modo efficiente all'interno dell'organizzazione. Questo item rappresenta il fattore più importante nel momento in cui i dipendenti devono scegliere se cambiare organizzazione o meno: quando le organizzazioni si concentrano nel dare alle persone l'opportunità di "to do what they do best", riusciranno ad attrarre, coinvolgere e trattenere con successo i propri dipendenti.

Q04. Riconoscimento: i collaboratori hanno bisogno di feedback costanti per sapere se quello che stanno facendo è corretto e nella giusta direzione. Una delle maggiori sfide organizzative è capire come rendere il riconoscimento personalizzato, ancorandolo alle performance di ogni persona. Inoltre, è un fattore che può motivare i dipendenti, può dare loro un senso di realizzazione e può farli sentire apprezzati. Ha una doppia finalità: è sia strumento per la ricompensa personale che uno strumento per rafforzare il comportamento desiderato ad altri dipendenti.

Q05. Prendersi cura del dipendente come persona: le persone hanno bisogno di sentirsi apprezzate. I migliori manager ascoltano le persone e rispondono ai loro bisogni, cercando di combinarli con le esigenze dell'organizzazione. Ogni collaboratore deve sapere che l'organizzazione o il proprio manager è preoccupato per lui, in primis come persona e poi come dipendente. In questo modo, è più probabile che i dipendenti sperimentino nuove idee, condividano informazioni e supportino i colleghi personalmente e professionalmente.

Q06. Sviluppo: uno degli strumenti a disposizione dei manager per motivare il dipendente ad andare oltre quanto normalmente richiesto è quello di supportare i collaboratori fornendo loro opportunità che siano in sincronia con le loro attitudini personali e professionali. Un malinteso comune su questo item è che "sviluppo" significa "promozione": uno sviluppo efficace può, in effetti, portare ad una promozione, ma non è l'elemento necessario. Tre dipendenti statunitensi su dieci concordano fortemente con questo item. Secondo il report di Gallup, (2017), spostando questo rapporto a sei su dieci, le organizzazioni potrebbero realizzare un miglioramento del 6% nella soddisfazione dei clienti, un miglioramento dell'11% nella redditività e una riduzione del 28% dell'assenteismo.

Q07. Le opinioni contano: i manager devono coinvolgere i propri collaboratori all'interno del processo decisionale poiché quando i dipendenti si sentono coinvolti nelle decisioni hanno l'opportunità di apportare contributi significativi al loro ambiente di lavoro. Se i manager discutono o implementano cambiamenti, i dipendenti si aspettano che il loro contributo venga preso in considerazione e incoraggiato, esprimendo la propria opinione senza timore di ritorsioni.

Q08. Purpose: i manager devono chiarire ai propri collaboratori che l'impatto del loro lavoro quotidiano è importante e legato allo scopo dell'organizzazione ed ai suoi risultati. Per fare questo, non è sufficiente comunicare la mission aziendale. I dipendenti non potranno mai sentirsi veramente *engaged* senza sapere in che modo il loro lavoro sia legato a scopi più elevati. In particolare, questo item è fondamentale per la generazione dei Millennials.

Q09. Collaborazione: questo aspetto del lavoro sta acquisendo sempre più importanza poiché i lavori stanno diventando sempre più interconnessi, interdipendenti e basati su progetti in team. I dipendenti altamente produttivi vedono una grande differenza tra l'essere assegnati ad un team ed identificarsi con quel team. Inoltre, devono trovarsi in un ambiente in cui vi sia fiducia e rispetto reciproco degli sforzi e dei risultati raggiunti. Secondo il report di Gallup (2017), tre dipendenti statunitensi su dieci sono fortemente d'accordo con questo item. Spostando questo rapporto a sei dipendenti su dieci, le organizzazioni potrebbero realizzare un miglioramento dell'11% del profitto ed un aumento del 6% nella fidelizzazione dei clienti.

Q10. Avere un migliore amico a lavoro: i manager devono incoraggiare le persone a conoscersi ed a stringere relazioni poiché rappresenta la soddisfazione di un bisogno umano fondamentale ed in grado di influenzare la comunicazione e la fiducia. Quando i dipendenti hanno un profondo senso di relazione con gli altri membri del team, sono spinti a intraprendere azioni positive a beneficio del team stesso, che senza questo legame non prenderebbero nemmeno in considerazione. Tuttavia, molte organizzazioni continuano a intraprendere politiche che dissuadono o scoraggiano le persone dal socializzare o dal "diventare amici" nel luogo di lavoro.

Q11. Risultati raggiunti e progressi: i manager devono confrontarsi regolarmente con i propri dipendenti per discutere dei progressi, dei risultati e degli obiettivi raggiunti. Questo item non specifica che la discussione debba essere una revisione ufficiale e formale. I dipendenti devono sapere come stanno andando, quale sia la percezione del loro manager sulla qualità del loro lavoro e dove questo potrà condurre il loro percorso di carriera. In questo modo, i membri del team hanno maggiori

probabilità di credere che siano retribuiti in modo equo, più probabilità di rimanere in azienda, meno probabilità di avere incidenti sul lavoro e maggiori probabilità di consigliare l'azienda ad altri come un ottimo posto di lavoro.

Q12. Prospettiva di crescita: raramente i dipendenti sono entusiasti del loro lavoro quando devono svolgere gli stessi compiti ogni giorno senza la possibilità di imparare qualcosa di nuovo. I migliori dipendenti non sono mai abbastanza soddisfatti del loro lavoro, si sforzano sempre di trovare modi migliori e più produttivi di lavorare: in questo tipo di ambiente di lavoro emerge l'innovazione. La crescita può assumere diverse modalità: trovare una modalità migliore per fare un lavoro, assumersi responsabilità aggiuntive, guidare altri membri del team o apprendere una nuova abilità.

3.3. Situazione attuale

Per completare la panoramica del significato di engagement nella visione presentata da Harter et al. (2002), possiamo utilizzare un report di Gallup (2017) che, basandosi sui risultati derivanti da circa 155 paesi, fornisce un'ampia gamma di dati utili non solo a capire come viene gestito effettivamente il capitale umano nelle organizzazioni di tutto il mondo, ma soprattutto a fornire un quadro a livello globale del livello medio di engagement dei dipendenti.

Le misure derivanti dal GWA (Q12) mostrano un quadro non proprio entusiasmante. Infatti, solo il 15% dei dipendenti in tutto il mondo è effettivamente *engaged* verso il proprio lavoro. Il restante 85% dei dipendenti risulta essere *disengaged*, rispettivamente per il 67% nei *not engaged* e negli *actively disengaged* per il 18%.

Come possiamo osservare in fig. 3.3, le due regioni dell'emisfero occidentale, Stati Uniti-Canada e America Latina, guidano la classifica nella percentuale di dipendenti *engaged*, rispettivamente con percentuali del 31% e del 27%, tuttavia numeri non così elevati e ampiamente migliorabili.

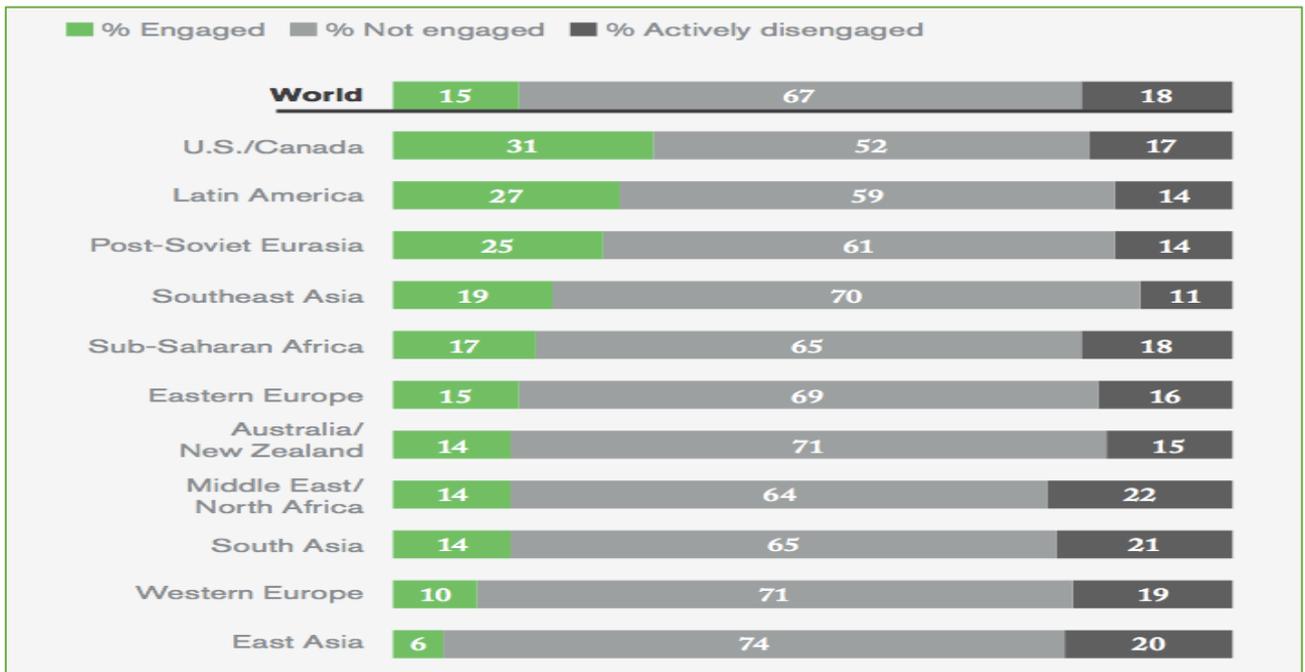


Figura 3.3: Livelli medi di engagement a livello Globale; Gallup, 2017

I dati più sorprendenti sono quelli che riguardano l'Europa occidentale (figura 3.4). Infatti, essendo una delle regioni più sviluppate del mondo dal punto di vista economico, potevamo aspettarci livelli medi di engagement elevati, cosa che invece sembra essere del tutto smentita da questi risultati.

In particolare, la situazione italiana mostra una certa preoccupazione, dove solo il 5% dei dipendenti è effettivamente *engaged* e il 30% è *actively disengaged*, rappresentando la percentuale più alta considerando tutti i 155 paesi di questa analisi.

	Engaged %	Not engaged %	Actively disengaged %
Norway	17	75	8
Denmark	16	73	11
Iceland	16	76	8
Malta	16	70	14
Portugal	16	70	14
Germany	15	70	15
Sweden	14	75	11
Ireland	13	71	16
Switzerland	13	76	12
Austria	12	71	18
Finland	12	76	12
Netherlands	12	75	13
United Kingdom	11	68	21
Belgium	10	73	17
Luxembourg	8	80	13
France	6	69	25
Spain	6	79	15
Italy	5	64	30

Figura 3.4: Livelli medi di engagement a livello Europeo; Gallup, 2017

Probabilmente le organizzazioni di paesi con percentuali così basse di dipendenti *engaged* avrebbero bisogno di nuovi approcci per affrontare le loro sfide in termini di produttività in modo da poter superare il malessere che le appesantisce. La buona notizia è che, a mio avviso, non devono cercare altrove se non all'interno della propria forza lavoro. Tuttavia, questo non è così banale poiché richiede una trasformazione culturale che vada a cogliere nel segno in primis gli organi decisionali ed a cascata tutti i dipendenti, in particolare nel modo in cui è pensato il contesto di lavoro e le relazioni tra collaboratori: tale trasformazione è chiaramente ancora possibile e potrebbe offrire un importante vantaggio competitivo a quelle organizzazioni che decideranno di intraprenderla.

3.4. La relazione tra engagement ed alcuni fattori individuali ed organizzativi

L'engagement dei lavoratori può variare sostanzialmente tra organizzazioni oppure tra i vari team all'interno della stessa azienda e secondo le ricerche di Gallup gran parte di queste variazioni possono essere attribuita alle modalità in cui i manager gestiscono le persone o le unità di business. Aggregando i dati derivanti dalle misurazione di Gallup relativamente ai livelli di engagement su circa 200 mila dipendenti statunitensi, possiamo osservare come alcune differenze nel livello di

engagement dei dipendenti potrebbero essere spiegate da altri fattori, tra cui la categoria professionale di appartenenza, il genere, l'età, il livello di istruzione, le dimensioni dell'azienda o il livello di *seniority* aziendale.

Tuttavia, l'approccio tradizionale suggeriva che i manager dovevano trattare tutti i dipendenti allo stesso modo, ignorando che in quanto esseri umani, i dipendenti sono profondamente diversi l'uno dall'altro. Al giorno d'oggi, la vera sfida per le organizzazioni consiste nel riconoscere e utilizzare i potenziali fattori di diversità come fonte di forza per implementare strategie volte al soddisfare le esigenze del singolo dipendente. Anche Schaufeli et al. (2019) mettono in evidenza il ruolo di alcuni aspetti nel determinare il livello di engagement di un lavoratore, mostrando il legame tra questo costrutto ed alcuni fattori individuali (come il livello di istruzione), fattori legati al rapporto di lavoro (come la tipologia di contratto di lavoro) e fattori contestuali (come la tipologia di occupazione o il settore di business). Nello specifico, osserveremo come le aspettative degli individui aumentano proporzionalmente al loro livello d'istruzione e la generazione dei Millennials sembra molto attenta ai cd. Growth Needs: la consapevolezza che alcuni fattori possono influenzare positivamente o negativamente la probabilità di un individuo di sperimentare lo stato di engagement, permette alle organizzazioni di tenere in considerazione alcuni aspetti quando si confrontano con la reale implementazione di nuovi programmi riguardanti le condizioni di lavoro (Schaufeli et al., 2019).

Per quanto riguarda le differenze di genere, le ricerche di Gallup mostrano che le donne hanno un livello di engagement complessivo leggermente superiore rispetto a quello degli uomini.

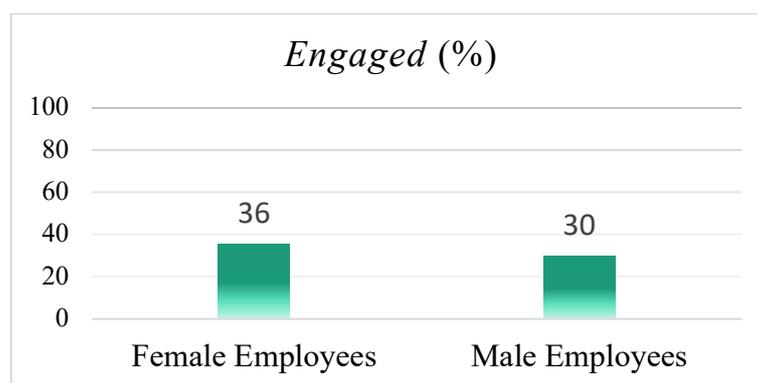


Figura 3.5: La relazione tra engagement e genere; Gallup, 2017

Una spiegazione a questa differenza potrebbe essere la tipologia di lavoro svolto: infatti una percentuale più alta di uomini afferma di lavorare nei lavori di produzione e manutenzione, che, come vedremo, sono associati a livelli di engagement più bassi. Tuttavia, nei ruoli di leadership gli uomini mostrano livelli medi di *engaged* più elevati rispetto al genere femminile.

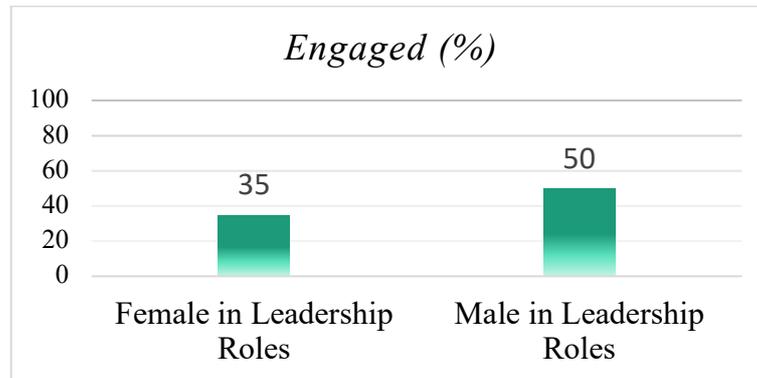


Figura 3.6: La relazione tra engagement e genere in ruoli di leadership; Gallup, 2017

Per quanto riguarda le differenze generazionali, i livelli di engagement non sembrano variare sostanzialmente. Nonostante questo, possiamo osservare come la generazione dei Millennials, che in questa ricerca comprende tutti i nati tra il 1980 ed il 2006 (quindi anche gli individui appartenenti alla Generazione Z), sia quella con il più basso livello medio di engagement. La generazione che invece mostra una percentuale maggiore di dipendenti *engaged* è quella dei Baby Boomers, con il 35% dei dipendenti statunitensi intervistati *engaged*.

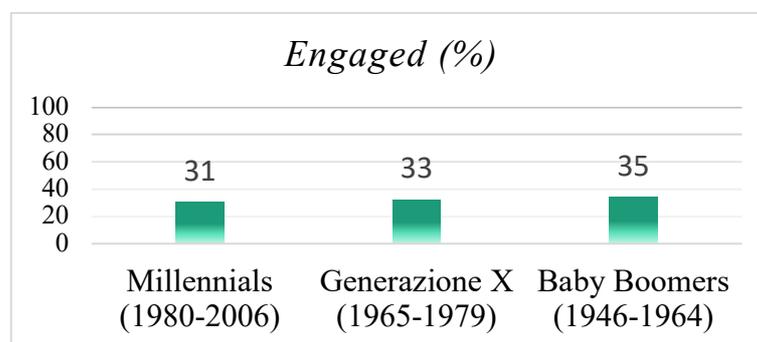


Figura 3.7: La relazione tra engagement e generazioni; Gallup, 2017

Questi dati però mostrano una certa preoccupazione poiché solamente 3 dipendenti statunitensi appartenenti alla generazione dei Millennials su 10, sono *engaged*. Attualmente questa generazione costituisce quella più numerosa all'interno dei luoghi di lavoro e per la maggior parte dei Millennials le opportunità di crescita personale e professionale rappresentano i fattori più importanti in grado di soddisfare le loro aspettative e determinare il loro livello di engagement. Inoltre, la maggior parte di loro non è disposto a perseguire l'intera carriera in una singola azienda: le organizzazioni hanno l'enorme compito di capire come attrarre e trattenere una forza lavoro che risulta molto diversa da quella precedente. Dunque, i risultati di Gallup suggeriscono che una buona parte dei dipendenti statunitensi appartenenti a questa generazione non ottengono il supporto necessario, tanto che meno del 50% di essi concordano fermamente di avere avuto delle reali opportunità di apprendimento e crescita nell'ultimo anno. Questo potrebbe farli sentire in uno stato di "attesa" nei confronti delle loro organizzazioni, causando un decremento nei livelli di engagement.

Secondo un report di Gallup (2015), alla domanda su quanto sarà importante in futuro avere una laurea o un certificato professionale oltre il liceo, il 70% degli americani ha risposto che sarà “molto importante” e “fondamentale per ottenere un successo professionale”. Nonostante questo, si osserva che i dipendenti statunitensi con un livello di istruzione pari al massimo ad un diploma di scuola superiore rappresentano il gruppo di dipendenti con un livello medio di engagement più elevato, al contrario dei dipendenti statunitensi che hanno conseguito un titolo di laurea che rappresentano la classe di dipendenti meno *engaged* (solamente il 31%).

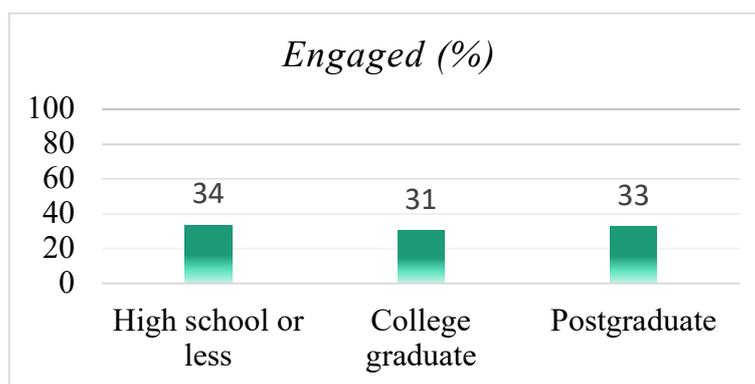


Figura 3.8: La relazione tra engagement e livello d'istruzione; Gallup, 2017

Il livello medio di engagement dei dipendenti statunitensi laureati può essere interpretato alla luce di alcuni fattori:

- Maggiori aspettative nei confronti dei loro manager e dei luoghi in cui lavorano: alla luce degli investimenti economici e personali nel conseguimento di un titolo universitario, hanno maggiori aspettative che spesso non sono soddisfatte, tanto che solo la metà dei laureati statunitensi concorda fortemente sul fatto che la loro istruzione universitaria è valsa il costo sostenuto;
- “Over-education”: circa il 68% di loro afferma di essere un’istruzione maggiore più rispetto a quella necessaria per le attività lavorative che svolge attualmente. Questa sensazione può innescare l’idea di non avere un lavoro non adatto alle proprie capacità e che l’organizzazione non sia attenta a riconoscere i propri punti di forza;

Inoltre, alti tassi di disoccupazione potrebbero aver innescato l’idea nei lavoratori non laureati di essere fortunati ad avere un lavoro, aumentando così i loro livelli di engagement.

Quindi, nonostante i benefici che la forza lavoro sempre più istruita dovrebbe apportare all'economia degli Stati Uniti, le organizzazioni devono sapere che non è sufficiente assumere semplicemente più laureati. Devono concentrarsi sull’engagement di questi lavoratori, attraverso una conoscenza più specifica delle loro esigenze e delle loro aspettative al fine di sviluppare piani d'azione mirati in grado di rispondere alle loro necessità.

Anche la categoria professionale di appartenenza dei lavoratori può rappresentare un fattore in grado di spiegare alcune variazioni nei livelli di engagement. Le ricerche di Gallup mostrano che la categoria professionale di dipendenti statunitensi con un livello medio di engagement più elevato è quella dei “Managers and Executives”, con il 38%. Questa percentuale elevata è un buon segnale di fiducia per la ripresa economica delle organizzazioni poiché un elevato livello di engagement della classe manageriale può impattare direttamente l’engagement dei dipendenti, attraverso il cd. "effetto a cascata": i dipendenti che sono supervisionati da manager altamente *engaged* hanno il 60% di probabilità in più di essere *engaged* rispetto a quelli supervisionati da manager attivamente *disengaged*. La categoria professionale che invece presenta un livello medio di engagement più basso è quella dei “*manufacturing workers*”, con una percentuale del 25%. Probabilmente, la mentalità tradizionale che presidia molte organizzazioni tende a mettere il processo davanti alle persone per questo tipo di lavori. Infatti, nemmeno tre dipendenti statunitensi su dieci appartenenti a questa categoria concordano fermamente sul fatto che la missione o lo scopo della loro organizzazione faccia ritenere importante il loro lavoro ed a malapena due su dieci concordano fermamente sul fatto che qualcuno al lavoro incoraggi il loro sviluppo, li abbia premiati per aver fatto un buon lavoro o abbia parlato con loro dei progressi ottenuti. Questi risultati però dovrebbero allarmare le organizzazioni americane, soprattutto perché come vedremo nel prossimo paragrafo, elevati livelli di engagement

dei dipendenti solo legati a minori imperfezioni qualitative sui prodotti/servizi, ad un minor assenteismo ed a minori incidenti sul lavoro.

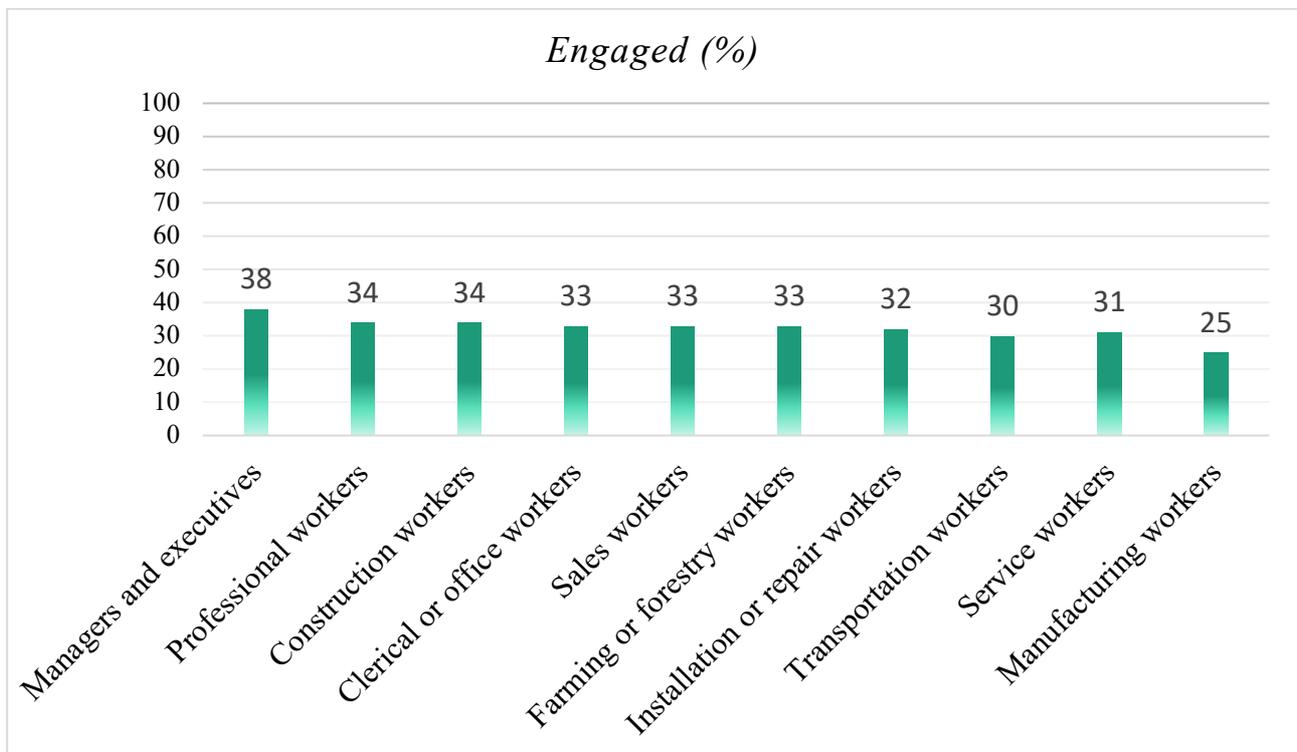


Figura 3.9: La relazione tra tipologia di lavoro ed engagement; Gallup, 2017

Osservando il grafico in figura 3.9, le categorie di dipendenti con incarichi di lavoro di tipo *knowledge-based* (*professional workers, managers and executives*), presentano percentuali di dipendenti *engaged* maggiori rispetto alla classe di dipendenti che ricoprono ruoli più manuali e caratterizzati da attività standardizzate e routinarie (*service and manufacturing workers*). Questo è sicuramente il frutto del legame tra risorse lavorative ed i livelli di engagement: le tipologie di lavori *knowledge-based* presentano maggiori opportunità di gestire il proprio lavoro in autonomia, di esprimere la loro creatività in termini di idee e di espandere e migliorare le proprie competenze, a differenza di lavori maggiormente standardizzati dove la creatività, l'autonomia, la prospettiva di crescita e la significatività del lavoro non vengono molto spesso considerate. Dunque, engagement ed esigenze individuali sono aspetti che rappresentano tutt'oggi una sfida complessa per il management di organizzazioni che svolgono attività manifatturiere o di produzione.

Anche la dimensione aziendale può essere un fattore in grado di determinare delle variazioni nei livelli di engagement delle risorse umane. Le ricerche di Gallup (2017) mostrano che le aziende statunitensi più grandi (5 mila o più dipendenti) presentano livelli medi di engagement moderati, contrariamente alle aziende più piccole (25 dipendenti o meno) che mostrano livelli di engagement più elevati.

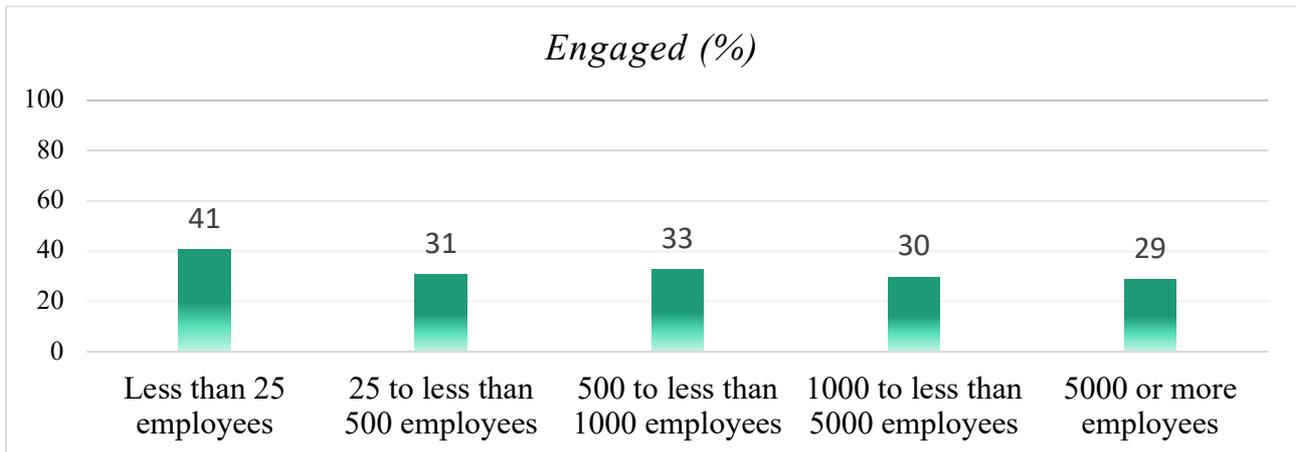


Figura 3.10: La relazione tra “company size” ed engagement; Gallup, 2017

Questi dati assumono una particolare rilevanza, soprattutto alla luce del fatto che circa la metà dei dipendenti statunitensi lavora attualmente per aziende con almeno 1.000 dipendenti.

Dunque, maggiori dimensioni organizzative, maggiori sono le possibilità di incoerenza e disallineamento: infatti, quando le organizzazioni si espandono, leader e manager possono incontrare una maggiore difficoltà nel rimanere fedeli al nocciolo della loro cultura. Inoltre, il raggiungimento della soglia di 1.000 dipendenti sembra essere il “punto di rottura” per quanto riguarda la percentuale di dipendenti *engaged*. Le ricerche mostrano che nel momento in cui un'organizzazione raggiunge queste dimensioni, diminuiscono pesantemente le percentuali di dipendenti che concordano fortemente con alcuni item del GWA (Q12) (come la comprensione del collegamento tra ruolo individuale e strategie aziendali oppure quello di avere a disposizione gli strumenti necessari per svolgere correttamente il proprio lavoro), causando un decremento nei livelli medi di engagement di queste organizzazioni.

Infine, per quanto riguarda la permanenza di un dipendente all'interno della stessa azienda, le ricerche di Gallup mostrano che i lavoratori sono in genere più *engaged* nei loro primi sei mesi di lavoro rispetto a qualsiasi altra fase del loro impiego presso la stessa organizzazione.

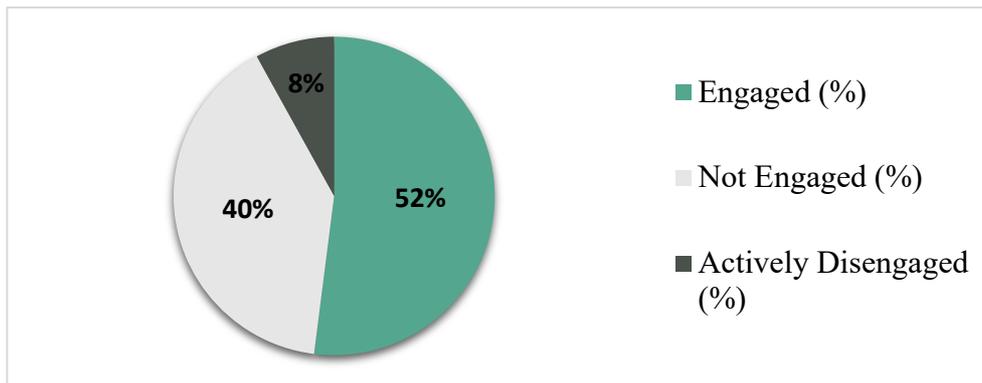


Figura 3.11: Livelli di engagement nei primi sei mesi di lavoro; Gallup, 2013

Tuttavia, questi risultati potrebbero essere fortemente influenzati dalla cd. "luna di miele" in cui l'entusiasmo iniziale di far parte di una nuova organizzazione contrasta qualsiasi impressione negativa. Ma c'è anche il rovescio della medaglia: solamente la metà dei dipendenti è *engaged* nei primi sei mesi di lavoro. A tal fine, i ricercatori di Gallup suggeriscono che potrebbero esserci ampi margini per migliorare i processi di onboarding della maggior parte delle aziende.

3.5. Conseguenze organizzative

Le performance di ogni organizzazione sono influenzate, in misura maggiore o minore, dalle persone che la costituiscono: infatti, le percezioni, gli atteggiamenti ed i comportamenti di queste persone possono influenzare notevolmente il modo in cui svolgono le loro attività lavorative, impattando così sui risultati dell'intera organizzazione.

Nel corso di questo elaborato, grazie al contributo delle ricerche accademiche (Christian et al., 2011; Bakker et al., 2014), abbiamo osservato l'esistenza di un legame tra engagement e migliori risultati di business, poiché i lavoratori in grado di sperimentare lo stato mentale di engagement possono attivare comportamenti che migliorano le performance individuali *in-role* ed *extra-role*, permettendo alle organizzazioni stesse di ottenere migliori risultati.

Anche le pubblicazioni di Gallup hanno supportato l'esistenza di un legame diretto tra elevati livelli di engagement dei dipendenti e risultati positivi per le organizzazioni.

L'engagement dei dipendenti, oltre ai vantaggi che può offrire dal punto di vista organizzativo, mostra anche dei benefici a livello personale per gli individui, soprattutto in termini di salute e di benessere.

Per esempio, Kahn (1990) aveva affermato che gli individui, investendo nel lavoro le proprie energie fisiche, cognitive ed emotive, potevano ottenere nel complesso maggiore produttività e felicità. Non solo, il work engagement esercitava un'influenza positiva sulla salute fisica dei lavoratori e una facilitazione nel rapporto lavoro-famiglia (Bakker et al., 2014).

In una recente ricerca, Schaufeli et al. (2018) hanno analizzato la relazione tra stress psicologico e livelli di engagement, dimostrando che, sebbene livelli estremamente elevati di engagement possano avere un effetto dannoso sulla salute mentale nel breve termine, nel lungo termine questo effetto tende a svanire, fino a trasformarsi in un effetto positivo. Questo può essere interpretato alla luce del fatto che livelli elevati di work engagement, inizialmente, sono associati ad alti livelli di "eccitazione" che possono essere controproducenti prima di ottenere i benefici derivanti da comportamenti di engagement. La ricerca però non ha ancora chiarito quanto tempo necessita lo stato di engagement per rivelarsi utile alla salute mentale degli individui (Schaufeli et al., 2018). Infine, lo stesso studio di Schaufeli et al. (2018), esprime anche la relazione tra elevati livelli di engagement ed un comportamento maggiormente creativo degli individui, dimostrando però che questo effetto tende inevitabilmente ad indebolirsi nel tempo.

Con l'obiettivo di evitare la sovrapposizione di misurazioni accademiche e manageriali le quali esprimono demarcazioni diverse del costrutto, in questo paragrafo ci limiteremo a presentare i risultati delle ricerche manageriali di Gallup, di Robertson-Smith e Markwick (2009) e di MacLeod e Clarke (2009).

Inoltre, ci focalizzeremo principalmente sugli impatti organizzativi positivi che le organizzazioni ricavano da una forza lavoro altamente *engaged*, senza invece soffermarci sui benefici individuali collegati a questo costrutto.

Nel report di Robertson-Smith e Markwick (2009), è confermata l'esistenza di conseguenze decisamente positive collegate a questo costrutto. Infatti, i dipendenti *engaged* sono più propensi a collaborare con l'organizzazione, agendo da sostenitori di essa e ottenendo performance migliori dei loro colleghi. Non solo, l'engagement può avere un impatto significativo sulle performance dell'organizzazione, favorendo maggiori profitti, consentendo una maggiore agilità organizzativa e una migliore efficienza nel promuovere iniziative di cambiamento.

Anche il report di MacLeod e Clarke (2009), afferma che una forza lavoro altamente *engaged* presenta delle potenziali conseguenze organizzative, come la riduzione dei costi associati all'assenteismo dei dipendenti ed al turnover del personale, la riduzione di errori di produzione ed

incidenti sul lavoro e il miglioramento dei processi. Inoltre, offre anche la prospettiva di migliorare la produttività, la soddisfazione e la fidelizzazione dei clienti e l'innovazione.

Harter et al. (2016) hanno proseguito la ricerca basata su prove empiriche a favore della relazione tra elevati livelli di engagement e migliori risultati economici, guidando la nona versione della meta-analisi che analizza circa 82.000 Unità di Business appartenenti a orientativamente 230 organizzazioni che includevano circa 2 milioni di dipendenti.

Le otto variabili economiche considerate sono: fidelizzazione / coinvolgimento del cliente, redditività, produttività, turnover, incidenti sul lavoro, perdite, assenteismo e qualità dei prodotti/servizi offerti (dal punto di vista delle imperfezioni).

Lo strumento utilizzato è stato il GWA (Q12).

Nonostante i recenti cambiamenti economici guidati dalle innovazioni tecnologiche, i risultati di quest'ultima meta-analisi sono coerenti con i risultati delle versioni precedenti. In parole povere, i dipendenti altamente *engaged* producono risultati migliori rispetto agli altri, indipendentemente dalle dimensioni, dal settore e dal contesto di operatività dell'azienda (Harter et al., 2016).

Come possiamo osservare in figura 3.12, le unità di business che appartengono al quartile superiore per livello medio di engagement della propria forza lavoro mostrano risultati migliori su tutte le otto variabili considerate, rispetto alle unità di business posizionate nell'ultimo quartile per livello medio di engagement.

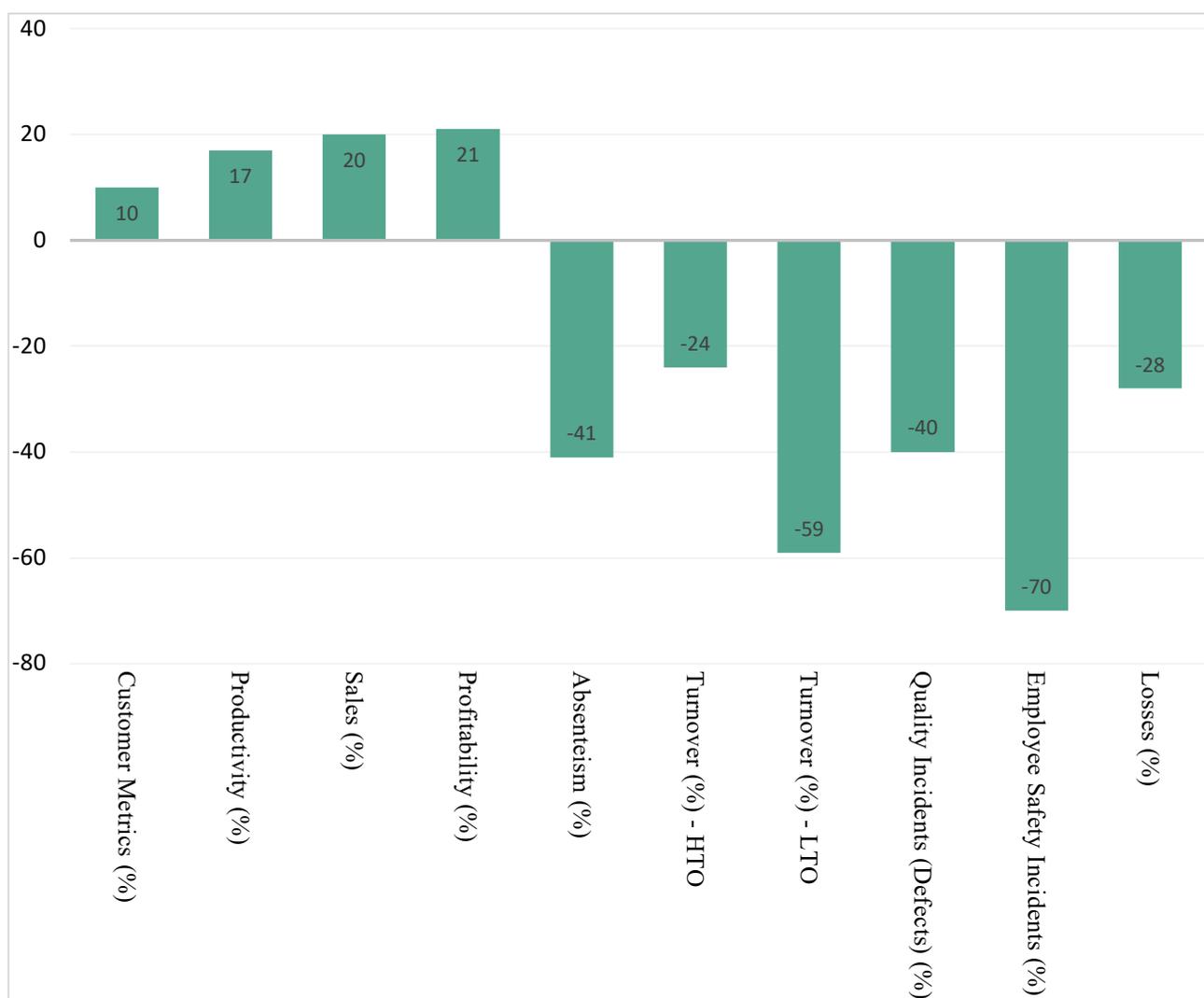


Figura 3.12: Variazioni economiche (%) confrontando Business Unit appartenenti al primo ed all'ultimo quartile per livelli medi di engagement; Gallup, 2017

HTO: High Turnover Organizations

LTO: Low Turnover Organizations

Interpretando questi risultati alla luce delle numerose unità di business che compongono le grandi organizzazioni, il valore economico dei risultati in figura 3.12 può avere una potenzialità straordinaria.

All'interno di questa ricerca, per analizzare le variazioni dei risultati economici in funzione dei cambiamenti dei livelli medi di engagement, è stata utilizzata l'analisi di correlazione. L'indice di correlazione è il coefficiente che misura l'intensità della correlazione tra due variabili aleatorie: in questo caso, l'engagement è considerata la variabile indipendente (causa) mentre i risultati di business sono considerati variabili dipendenti (effetto). Assistiamo alla presenza (o assenza) di un rapporto di correlazione tra due variabili X e Y quando queste tendono a "variare insieme", ossia quando al

variare dei valori di X, i valori di Y mostrano un andamento regolare (o irregolare). L'obiettivo dell'indice di correlazione non è quello di stabilire una relazione causa-effetto ma di specificare la misura in cui due variabili tendono a "muoversi insieme": questo perché un'elevata correlazione può esistere anche in assenza di una relazione di dipendenza, dovuta ad esempio all'influenza di una terza variabile, che potrebbe influenzare l'andamento delle prime due. Il coefficiente di correlazione può assumere tutti i valori compresi tra -1 e +1 e fornisce due informazioni: una relativa alla forza o intensità della relazione tra X e Y, indicata dal valore assoluto, e l'altra relativa alla direzione della relazione, indicata dal segno positivo o negativo. Maggiore è il valore assoluto del coefficiente di correlazione (cioè più vicino ad 1), maggiore sarà la forza della relazione tra X e Y, minore è il suo valore assoluto (cioè più vicino a 0), più debole sarà la relazione tra X e Y. L'indice di correlazione è risultato +0,43: questo dato ci suggerisce l'esistenza di una correlazione moderata e positiva tra engagement e risultati economici delle business unit.

Dunque, questa analisi fu utilizzata per capire il grado di associazione tra i due fenomeni (engagement e risultati economici), senza intervenire nella motivazione logica di causa-effetto tra i due fenomeni.

Infatti, Harter et al. (2016) dimostrano la possibilità di ottenere performance sopra la media anche in assenza di un elevato engagement dei dipendenti (figura 3.13), ma le probabilità risultano sostanzialmente inferiori. Infatti, le unità di business (appartenenti al database di Gallup) al 99° percentile del livello medio di engagement dei dipendenti hanno una probabilità dell'80% di avere performance sopra la media, a differenza del 20% di probabilità per quelle con un livello medio di engagement appartenenti al 1° percentile.

Employee Engagement Percentile	Percentage Above Company Median
Above 99th	80%
95th	72%
90th	68%
80th	62%
70th	58%
60th	54%
50th	50%
40th	46%
30th	42%
20th	38%
10th	32%
5th	28%
Below 1st	20%

Figura 3.13: Percentuale di business unit che eccedono le performance medie per differenti percentili di engagement; Harter et al., 2016

Di seguito sono presentate nel dettaglio le variabili di business influenzate dal livello di engagement dei dipendenti.

Metriche di soddisfazione e fidelizzazione dei clienti. Un maggiore orientamento al cliente che determina una maggiore soddisfazione e fidelizzazione riguarda la possibilità di creare delle relazioni di lungo periodo tra cliente stesso ed organizzazione. I risultati delle ricerche di Gallup dimostrano che le unità di business appartenenti al quartile superiore per livelli di engagement dei dipendenti mostrano un incremento del 10% in termini di soddisfazione/fidelizzazione della clientela rispetto a quelle appartenenti al quartile inferiore. Anche Robertson-Smith & Markwick (2009) suggeriscono che i dipendenti *engaged* hanno maggiori probabilità di fidelizzare i propri clienti, poiché tendono ad avere una migliore comprensione di come soddisfare le loro esigenze, aumentando così la loro fedeltà.

Metriche di profitto e produttività e vendite. Esistono numerose evidenze empiriche a sostegno dell'ipotesi secondo cui un aumento dei livelli di engagement dei dipendenti può generare una crescita dei ricavi, margini di profitto e rendimenti complessivi degli azionisti. I risultati della ricerca di Gallup confermano che le unità di business appartenenti al quartile superiore per livelli di engagement dei dipendenti mostrano un incremento del 21% in termini di redditività, del 20% in termini di vendite e del 17% in termini di produttività rispetto a quelle appartenenti al quartile inferiore.

La maggior produttività non riguarda solo la quantità di output: riguarda anche la qualità. Infatti, le unità di business appartenenti al quartile superiore per livelli di engagement dei dipendenti mostrano un decremento del 40% delle imperfezioni riguardanti i servizi e prodotti offerti rispetto a quelle appartenenti al quartile inferiore.

Assenteismo. Secondo MacLeod e Clarke (2009), il livello di assenteismo all'interno della forza lavoro è oggi riconosciuto come uno dei principali indicatori di benessere per le organizzazioni. L'impatto delle assenze dei dipendenti sul posto di lavoro è un grave onere per le organizzazioni di tutto il mondo. I risultati della ricerca di Gallup dimostrano che le unità di business appartenenti al quartile superiore per livelli di engagement dei dipendenti mostrano una riduzione dell'assenteismo dei propri dipendenti del 41% rispetto a quelle appartenenti al quartile inferiore.

Alla luce delle ricerche accademiche e manageriali, abbiamo osservato che tra i principali antecedenti dell'engagement dei dipendenti ci sono quei bisogni degli individui di autonomia e flessibilità nello svolgimento delle loro attività di lavoro. Per questo, le organizzazioni potrebbero adottare una filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone dell'autonomia di scegliere spazi, orari e strumenti da utilizzare nelle loro attività lavorative, a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui

risultati. L'utilizzo dello Smart Working, definito dall'Osservatorio Smart Working dell'università Politecnico di Milano come un vero e proprio nuovo approccio al modo di lavorare e collaborare all'interno di un'azienda, presenta numerosi vantaggi economici in termini di miglioramento della produttività, di riduzione dell'assenteismo e della riduzione dei costi per gli spazi fisici.

Questo strumento potrebbe essere una soluzione che attualmente molte organizzazioni hanno già adottato, non solo in grado di rispondere alle nuove modalità di lavoro delle persone, ma soprattutto per soddisfare le esigenze di flessibilità ed autonomia delle persone, riducendo pesantemente i costi legati all'assenteismo dei dipendenti.

Intenzioni di Turnover. Il turnover si riferisce all'intenzione volontaria di un dipendente di lasciare un'organizzazione. Il costo del turnover dei dipendenti è stato storicamente una delle forze trainanti della spinta per aumentare l'engagement dei dipendenti, poiché la sostituzione e la formazione di nuovi dipendenti rappresenta un costo ingente dal punto di vista economico per tutte le organizzazioni. I risultati delle ricerche di Gallup dimostrano che le unità di business appartenenti al quartile superiore per livelli di engagement dei dipendenti mostrano un sostanziale decremento in termini di abbandoni volontari da parte dei dipendenti rispetto a quelle appartenenti al quartile inferiore: dunque i dipendenti *engaged* hanno maggiori probabilità di rimanere con la propria organizzazione, riducendo i costi organizzativi associati al turnover.

La potenzialità di questi risultati deve essere considerata alla luce del recente cambiamento del contratto psicologico che ha coinvolto in particolar modo le generazioni più giovani ed ha modificato completamente le strategie di *retention* delle organizzazioni. Infatti, se fino a qualche anno fa i lavoratori desideravano un impiego stabile, sicuro e duraturo ed erano pronti a rispondere con un elevato livello di impegno e fedeltà totale nei confronti di quella specifica azienda, questo "scambio" sembra oggi non funzionare poiché le persone sembrano più propense a cambiare lavoro ed organizzazione al fine di soddisfare l'esigenza di crescita professionale (in termini di avanzamento di carriera) oppure per acquisire le competenze e le capacità necessarie per una maggiore spendibilità sul mercato e una maggiore *employability*. Per esempio, il report di Gallup (2015) mostra come la generazione dei Millennials, che rappresenta il maggior numero di lavoratori delle attuali organizzazioni, sia maggiormente propensa a cambiare organizzazione (sei dipendenti su dieci sono alla ricerca di nuove opportunità di lavoro) e non abbia più l'aspettativa di donare l'intera carriera professionale ad una singola organizzazione. Inoltre, alcune ricerche di Gallup hanno stimato il costo associato al turnover dei dipendenti appartenenti a questa generazione, che ammonta orientativamente di 30.5 miliardi di dollari solo negli Stati Uniti. Questo deve far riflettere gli organi decisionali delle organizzazioni e probabilmente le strategie di *retention* dovranno essere riviste. Alla luce di queste

considerazioni e per il legame diretto tra engagement e turnover, le organizzazioni potrebbero utilizzare una strategia di engagement per migliorare non solo la *retention* dei propri dipendenti ma soprattutto per ridurre i costi ed i rischi associati alla sostituzione dei dipendenti (Bridger, 2016).

Dunque, le ricerche mostrano che i dipendenti che assumono comportamenti di engagement ottengono risultati migliori, lavorano in modo più vigoroso ed energico, offrono suggerimenti innovativi e perseguono i loro obiettivi di lavoro a fronte di ostacoli anche piuttosto sostanziali. Il valore economico in cui si convertono determinati comportamenti, nonostante sia decisamente variabile tra le diverse organizzazioni, sembra dunque avere un ruolo significativo per raggiungere un successo duraturo e di lungo periodo: l'engagement è quindi aspetto che devono considerare tutte le organizzazioni.

In conclusione, alla luce delle conseguenze organizzative e soprattutto osservando delle percentuali insufficienti a livello globale di dipendenti *engaged*, le organizzazioni, se saranno pronte a rivedere le loro strategie di engagement ed il loro rapporto con le persone, potrebbero avere a disposizione un enorme fonte da cui attingere per aumentare le performance ed ottenere numerosi benefici organizzativi.

Capitolo Quarto - L'influenza dello stile di Leadership sull'engagement dei collaboratori

L'engagement, oltre ad esprimere passione ed energia in grado di attivare la sfera comportamentale, è anche produttività: abbiamo analizzato, grazie ai report di Gallup ed altre società di consulenza, come le organizzazioni che posso contare su una forza lavoro altamente *engaged* ottengono migliori risultati di business. Questa tematica è sotto gli occhi e l'attenzione di tutti le aziende, ed alcune potrebbero scoprire l'esistenza di una fonte nascosta al proprio interno che non stanno pienamente valorizzando.

Nonostante l'importanza dell'engagement, la prevalenza di lavoratori altamente *engaged* nelle organizzazioni di tutto il mondo non sembra aumentare e questo richiede a studiosi e professionisti in ambito risorse umane di sviluppare programmi di ricerca e strategie pratiche per alimentare il work engagement (Schaufeli et al., 2019).

A fronte di un diffuso accordo tra i manager nel dichiarare che la motivazione e l'engagement dei team siano le chiavi del loro successo, nella realtà aziendali questo aspetto non è sempre così evidente, tanto che per aumentare le performance spesso non si agisce sul lato motivazionale ma si cerca la via delle capacità o quella del contesto. Quando i manager si chiedono quali siano le motivazioni che spingono gli individui ad andare oltre le attività normalmente richieste, è importante che conoscano l'esistenza di bisogni individuali di tipo psicologico che gli individui hanno la necessità soddisfare nello svolgimento delle loro attività lavorative per attivare determinati comportamenti. Le organizzazioni quindi dovrebbero conoscere quali sono le cause in grado di attivare i comportamenti dei singoli collaboratori, ma questo richiede competenze e sensibilità molto sviluppate nei manager soprattutto per l'enorme diversità che caratterizza il personale delle attuali organizzazioni. Come abbiamo osservato nei precedenti capitoli, le attitudini individuali influenzano, in parte, la capacità degli individui di sperimentare lo stato di engagement (Macey & Schneider, 2008; Bakker e Demerouti, 2008; Bakker et, 2017) Quindi, non esistono delle leve strategiche valide universalmente in grado di assicurare i comportamenti di engagement degli individui, poiché ciascun contesto organizzativo potrebbe aver bisogno di strategie e pratiche diverse.

Nonostante questo, analizzando le principali ricerche accademiche (Demerouti et al., 2001; Macey & Schneider, 2008; Christian et al., 2011; Breevaart e Bakker, 2018; Schaufeli et al., 2019) ed alcuni report (Robertson-Smith e Markwick, 2009; Gallup, 2017), sembrano esserci alcuni aspetti in grado di facilitare la creazione di un contesto di engagement. Tale prospettiva sottolinea dunque l'importanza del ruolo che riveste non solo l'individuo, ma soprattutto l'organizzazione nel facilitare l'engagement dei lavoratori. Una delle tematiche che sembra acquisire sempre più importanza è la leadership, soprattutto per il ruolo che hanno assunto i manager di linea nell'implementare con i loro

collaboratori diretti le politiche e le strategie organizzative volte a incentivare la motivazione e l'engagement, a differenza di qualche decennio fa dove l'implementazione di questi programmi era esclusivamente sotto la responsabilità della funzione Risorse Umane delle organizzazioni. Le persone, infatti, trovano stimoli importanti per rafforzare i loro comportamenti di engagement nelle relazioni costruttive che instaurano con i manager: questo implica che l'*engagement*, al quale si associano risultati di business migliori nelle imprese che ne possono vantare livelli superiori, è influenzato dalle capacità e dallo stile dei manager.

Anche la ricerca di Gallup (2015), sostiene l'impatto straordinario che possono avere i manager nel promuovere l'engagement dei collaboratori poiché lo stile manageriale rappresenta gran parte della variabilità nei livelli di engagement dei collaboratori all'interno dei contesti organizzativi.

I manager hanno la responsabilità di motivare le persone a svolgere al meglio le proprie attività. Il loro ruolo, per creare un contesto di engagement, impone alcuni comportamenti, tra cui quello di coinvolgere i dipendenti fornendo uno scopo significativo (significatività), creare una cultura di chiarezza e responsabilità (competenza) e creare relazioni basate sulla fiducia, sul dialogo e sulla trasparenza, fornendo feedback costruttivi (relazione);

Come suggerito, l'engagement ricade in gran parte sulle spalle dei manager, eppure la stessa ricerca di Gallup (2015), basata su un campione di circa 2.500 manager statunitensi, dimostra in modo sorprendente che solo il 35% di essi risulta essere *engaged*, mentre il 51% risulta *not engaged* e il 14% *actively disengaged*. Questi risultati hanno un impatto devastante a livello economico: Gallup ha stimato che il gruppo di manager *not engaged* e *actively disengaged* rappresenta una perdita per gli Stati Uniti di circa 350 miliardi di dollari ogni anno (Gallup, 2015).

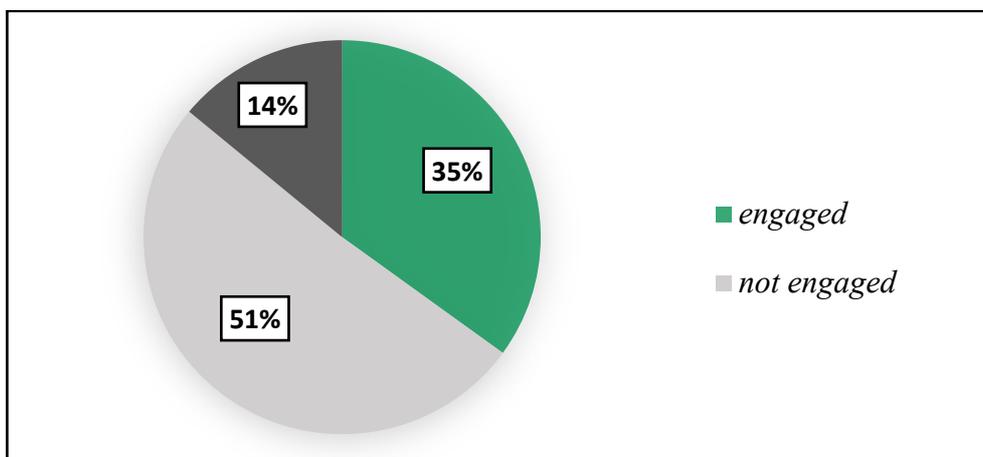


Figura 4.1: livelli di engagement negli Stati Uniti – ruoli manageriali; Gallup, 2015

Inoltre, i risultati potrebbero generare conseguenze ancor più dannose. L'engagement di un manager agisce su quello dei suoi dipendenti, creando ciò che Gallup chiama "effetto a cascata": sostanzialmente l'engagement dei dipendenti è direttamente influenzato dall'engagement dei loro manager. Le stime dicono che i dipendenti supervisionati da manager altamente *engaged* hanno circa il 60% di probabilità in più di essere *engaged* rispetto a quelli supervisionati da manager *actively disengaged*.

Questi dati testimoniano che, nonostante la crescita del modello della self-governance che risponderà alle nuove modalità di lavoro, dove i collaboratori sono di fatto manager di se stessi e dove le attività lavorative vengono svolte senza stringenti direttive in termini di modalità e tempi, il ruolo dei manager ed il loro stile di direzione sembrano ancora rappresentare un caposaldo del funzionamento organizzativo: la presenza di un capo attento ad incoraggiare un certo tipo di comportamenti, aperto alla comunicazione ed in grado di favorire e valutare positivamente i contributi di tutti, può essere determinante nell'influenzare il livello di engagement dei collaboratori.

Prima di analizzare le caratteristiche di uno stile di Leadership in grado di influenzare il livello di engagement dei collaboratori, è opportuno chiarire la relazione tra manager orientati esclusivamente ai risultati economici e quelli che, nelle decisioni, considerano anche l'engagement dei propri team. Le ricerche sembrano smentire il paradigma secondo cui i manager attenti allo sviluppo dei propri collaboratori siano meno produttivi di quelli concentrati esclusivamente sui risultati economici e finanziari del team. Per esempio, Zenger Folkman, una società statunitense specializzata nello sviluppo della leadership, smentisce questo paradigma, rivelando che risultati economici ed engagement degli individui non appartengono a binari diversi, ma possono essere il risultato di una visione organizzativa interessata al bene comune ed in grado di garantire performance più elevate. Il database di questa società di consulenza mostra come la presenza di leader con queste caratteristiche sia solamente un piccolo gruppo, orientativamente il 13% dell'intera classe di leader analizzati, un numero estremamente ridotto considerando i benefici connessi ad unità di business con un elevato engagement. I manager in grado di sviluppare engagement e guidare importanti risultati economici mostrano una serie di comportamenti ricorrenti, tra cui:

- la comunicazione di una strategia ed una direzione chiara con l'obiettivo di ispirare e motivare le persone. Il comportamento ispiratore libera l'energia all'interno delle persone e permette loro di esprimersi al meglio, poiché vogliono fare la differenza. Inoltre, genera lealtà, impegno, passione ed entusiasmo nei membri del proprio team aumentando l'engagement;

- il coinvolgimento dei collaboratori nella decisione degli obiettivi affinché essi accettino e condividano le scelte. Quando gli obiettivi vengono stabiliti in collaborazione con il team, il lavoro diventa divertente, tutti sono presenti e le persone si sentono apprezzate;
- il supporto nei confronti dell'integrità e della fiducia attraverso azioni e decisioni volte a mantenere le promesse, garantendo l'equità e favorendo l'uguaglianza.

In questo capitolo, attraverso l'utilizzo di ricerche empiriche, verrà analizzata l'importanza dello stile di leadership nell'influenzare i livelli di engagement all'interno dei contesti organizzativi. Osserveremo come un determinato stile di leadership può soddisfare i bisogni psicologici di base ed attivare delle importanti risorse lavorative, generando i comportamenti di engagement tanto ricercati dalle organizzazioni moderne.

Naturalmente la leadership non è l'unico elemento in grado di facilitare un contesto di engagement: le organizzazioni necessitano di un sistema integrato di politiche, strategie e procedure di gestione delle risorse umane (Guest, 2011) che favoriscano la possibilità negli individui di sperimentare questo stato mentale. La criticità che si evince dalle ricerche è sicuramente la necessaria coerenza degli interventi: se ci fossero pratiche o comportamenti contraddittori, si rischierebbe di compromettere gli sforzi in termini di engagement, generando rapidamente un elevato disengagement dei collaboratori verso il loro lavoro.

Ma cos'è la Leadership? Nonostante sia un tema affascinante e ampiamente discusso in campo politico, sportivo e manageriale, in questa sezione ci focalizzeremo sulla definizione che interessa gli individui in posizioni organizzative con l'autorità legittima di prendere decisioni che possono condizionare altre persone (Tosi e Pilati, 2017). Nonostante la leadership abbia assunto nella prassi manageriale caratteristiche, impieghi e significati diversi, rappresenta un vero e proprio processo di influenza in grado di far comprendere ed accettare le decisioni e le azioni che devono essere intraprese, facilitando gli sforzi individuali e collettivi per il raggiungimento di obiettivi comuni (Yukl, 1999). È un'esigenza organizzativa ed una delle forme più efficaci di controllo sociale, perché comporta l'influenza interpersonale, la guida delle persone e l'assunzione di ruoli di responsabilità (Tosi e Pilati, 2017, p. 269). Inoltre, può influenzare i seguaci a fare sacrifici ed impegnarsi in obiettivi ideologici fino al raggiungimento di risultati inaspettati (Yukl, 1999).

Nel corso degli anni la letteratura accademica ha individuato diverse tipologie di leadership, generate dalla diversità dei comportamenti messi in atto dai leader. Per esempio, Weber (1947) aveva definito la leadership carismatica come una sorta di devozione al carattere esemplare di una persona ed alle regole da essa indicate. Nelle organizzazioni, i leader carismatici ispirano nei follower fiducia e fede, comunicano usando simboli, mostrano ottimismo e segni di ribellione contro le convenzioni (Tosi e

Pilati, 2017). Lipman-Blumen (2006) aveva invece definito la leadership tossica come una sorta di conformismo totalitario al pensiero del leader, che produceva un totale soffocamento di consigli e critiche costruttive. Nelle organizzazioni, i leader tossici agiscono in modo da limitare in modo persistente la creatività, l'entusiasmo e l'innovazione, riducendo l'autonomia attraverso un eccessivo controllo e causando pesanti danni ai propri seguaci ed a tutta l'organizzazione (Tosi e Pilati, 2017). Bass et al. (2003) distinguono due tipologie di leadership molto comuni nei contesti organizzativi, che però si differenziano radicalmente:

- Transazionale: basata sull'erogazione di ricompense contingenti, anche di tipo economico, legate al raggiungimento di obiettivi prefissati. Il comportamento umano è influenzato dagli obiettivi e gli individui si comportano in maniera razionale per raggiungerli;
- Trasformativa: è caratterizzata da quattro componenti: l'idealizzazione dello status, dove i collaboratori si fidano pienamente dei propri leader, quasi volendo emulare le loro azioni; la creazione di ispirazione, dove i leader riescono a motivare i propri collaboratori, anche appellandosi ai loro ideali; lo stimolo intellettuale, dove i leader incentivano i collaboratori ad esprimere soluzioni creative e pensiero innovativo, senza paura di commettere errori; la considerazione individuale, dove i leader prestano molta attenzione alle esigenze di crescita del singolo collaboratore, agendo spesso da *mentor o coach*. La leadership trasformativa cerca di stravolgere il contesto di riferimento in cui opera: questa può avere un effetto molto potente sull'organizzazione, ottenendo livelli altissimi di coinvolgimento dei singoli collaboratori e performance più elevate (Bass et al., 2003).

Nel 1990, Kahn aveva già identificato il ruolo dei supervisori come aspetto fondamentale per la sicurezza psicologica degli individui, una delle tre componenti del "personal engagement". In particolare, il supporto dei supervisori permetteva ai subordinati di agire provando nuove soluzioni senza il timore di conseguenze negative.

Anche Macey & Schneider all'interno del loro modello (2008) avevano sostenuto il ruolo decisivo della leadership trasformativa nel legame tra stato psicologico di engagement (energia, vigore, dedizione ed entusiasmo) e comportamenti di engagement (*extra-role*).

In un recente studio, Breevaart e Bakker (2018), alla luce del modello Job Demands-Resources, hanno analizzato come l'interazione tra richieste di lavoro e stile di leadership trasformativa poteva influenzare l'engagement su un campione statisticamente rappresentativo di insegnanti. I risultati di questa ricerca dimostrarono che comportamenti quotidiani di leadership trasformativa, come proporre task sfidanti incoraggiando il pensiero creativo o focalizzare l'attenzione sul lato positivo

del lavoro, potevano favorire il work engagement, soprattutto in quei giorni caratterizzati da elevate richieste lavorative “challenge” (come richieste cognitive o un elevato carico di lavoro) e “proteggerlo” nei giorni caratterizzati da elevate richieste lavorative “demands” (come conflitti di ruolo o conflitti familiari che impediscono la normale concentrazione sul posto di lavoro).

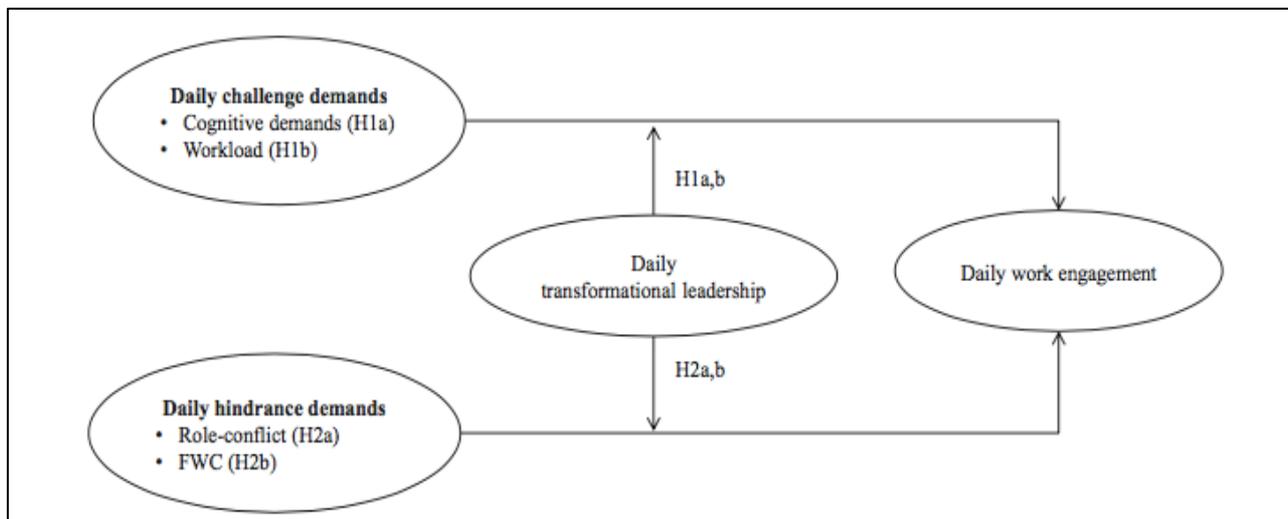


Figura 4.2: l'interazione tra richieste lavorative giornaliere e comportamenti di leadership trasformativi; Breevaart e Bakker, 2018

FWC: Family to work conflict

Osservarono dunque che i leader, di giorno in giorno, tendevano ad usare uno stile di leadership più o meno trasformativo rispetto al loro standard. Poiché questi comportamenti componevano una risorsa limitata (Furtner et al., 2013), Breevaart e Bakker (2018) suggerirono che i leader devono essere a conoscenza dei momenti in cui utilizzare questa tipologia di leadership al fine di essere realmente determinanti nell'attivazione di engagement. Osservarono che nelle giornate in cui le richieste di lavoro (cioè, le esigenze cognitive, il carico di lavoro e il conflitto di ruoli) erano più elevate, come per esempio quando un progetto doveva essere consegnato e si avvicinava la fine della giornata, questi comportamenti assumevano un ruolo cruciale: in queste circostanze i leader dovevano utilizzare uno stile di leadership trasformativo al fine di aumentare il “daily work engagement” ed ottenere performance individuali più elevate (Breevaart e Bakker, 2018).

4.1. Self-Determination Theory (SDT)

Un contributo fondamentale nell'individuare le motivazioni per cui lo stile manageriale possa influenzare i livelli di engagement dei lavoratori proviene dalle ricerche legate alla Self-Determination Theory (SDT), introdotta da Deci e Ryan (1985) ed ampiamente ripresa sia da ricercatori accademici (Schaufeli, 2015) che da esperti legati al mondo del management organizzativo (Pink, 2010).

Secondo questa teoria, gli esseri umani possono essere proattivi e coinvolti o, in alternativa, passivi e alienati, in funzione delle condizioni sociali e contestuali in cui operano. Queste condizioni possono facilitare i processi naturali di auto-motivazione, caratterizzati da alti livelli di energia, concentrazione e persistenza, solo se sono in grado di soddisfare i tre innati bisogni psicologici degli individui: di competenza, di autonomia e di relazione (Deci e Ryan, 1985). Il bisogno di autonomia è definito come un desiderio di auto-determinare le proprie scelte lavorative; il bisogno di competenza si riferisce al desiderio di sviluppare nuove abilità e acquisire padronanza sull'ambiente lavorativo ed induce le persone a cercare sfide ottimali ed a migliorare le proprie capacità personali; il bisogno di relazione rappresenta il desiderio di sperimentare una forte connessione con altre persone (Deci e Ryan, 1985).

La Self-Determination Theory propone dunque un nuovo approccio ai moderni tipi di organizzazione. Le persone hanno un bisogno innato di essere autonome, padrone del proprio lavoro e collegate tra loro, e quando tale bisogno viene soddisfatto le persone si realizzano (Bridger, 2016). Inoltre, sono necessità essenziali e gli individui non possono prosperare senza soddisfarle tutte: ad esempio, un ambiente che soddisfa il bisogno di competenza ed autonomia ma non riesce a coltivare una forte relazione tra gli individui, si tradurrà inevitabilmente in una riduzione di benessere individuale poiché non riesce a soddisfare il desiderio umano di connessione (Ryan e Deci, 2000). Pertanto, la soddisfazione dei bisogni psicologici di base deve essere considerato il primo step per incentivare l'engagement dei dipendenti.

Anche la ricerca di Gallup si inserisce in questa prospettiva: l'employee engagement è definito come l'intensità con cui un'organizzazione è in grado di soddisfare i bisogni psicologici universali dell'individuo: capacità dell'organizzazione che viene misurata dai risultati del GWA (Q12).

Pink, (2010), ha ampiamente ripreso la Self-Determination Theory, sostenendo la necessità di adottare un nuovo approccio legato al coinvolgimento ed alla motivazione dei dipendenti, screditando il pensiero manageriale secondo il quale mettere sul piatto maggiori benefit o una maggiore ricompensa poteva essere considerata l'unica soluzione per incrementare il livello di engagement dei dipendenti. Inoltre, le innovazioni tecnologiche, che hanno modificato completamente le attività

lavorative delle persone all'interno delle organizzazioni rendendole completamente diverse dai task routinari, standardizzati e meno creativi di qualche decennio, hanno reso obsoleti i tradizionali sistemi di ricompensa.

Dunque, in ottica di motivare intrinsecamente le persone, le organizzazioni dovrebbero progettare ambienti e modalità di lavoro orientati alla soddisfazione di tre necessità degli individui (Pink, 2010):

- Autonomia: è il bisogno dell'individuo di orientare la propria vita. Le organizzazioni devono progettare delle attività lavorative in grado di garantire ai dipendenti l'autonomia su 4 componenti del lavoro: "quando", ovvero la flessibilità relativa al completamento dell'attività; "come", ovvero la flessibilità nel modo in cui completare i task; "chi", ovvero la flessibilità nella scelta dei colleghi con cui lavorare; "cosa", ovvero flessibilità nel concedere ai dipendenti attività di lavoro creative dove possano lavorare su qualcosa che desiderano;
- Maestria: è il bisogno dell'individuo di imparare nuove cose. Le organizzazioni devono consentire ai dipendenti di migliorare in qualcosa che conta realmente per loro, assegnando compiti sfidanti e chiari e promuovendo un ambiente di apprendimento e sviluppo;
- Finalità: è il bisogno dell'individuo di migliorare sé stesso e il mondo circostante. Le organizzazioni devono quindi soddisfare il desiderio e l'ambizione delle persone di contribuire ad una causa più grande rispetto alla propria mansione lavorativa definita in senso stretto. In questo, l'organizzazione deve essere attenta nel comunicare ai propri dipendenti lo scopo e le finalità strategiche poiché gli individui avranno più probabilità di essere engaged verso il loro lavoro.

4.2. Leadership *engaging*

Il processo secondo cui la leadership trasformazionale poteva generare comportamenti di engagement è stato recentemente criticato dalle ricerche di Schaufeli et al. (2015, 2019), soprattutto per quanto riguarda tre aspetti: in primis perché il legame non era radicato in nessuna teoria motivazionale; in secondo luogo perché la leadership trasformazionale non si concentrava sulla promozione di autonomia e connessioni sociali dei dipendenti ma sulle esigenze di crescita del singolo collaboratore, enfatizzando lo status di "leader"; in terzo luogo, questa tipologia non era valutata da strumenti di misurazione fondati (Schaufeli et., 2019).

Riprendendo la Self-Determination Theory, Schaufeli et al. (2015; 2019), mostrarono l'esistenza di una tipologia di leadership definita *engaging* che, essendo orientata alla soddisfazione dei bisogni

psicologici di base, aveva un impatto decisivo sull'incremento dei livelli di engagement degli individui.

Questo stile di leadership, distaccandosi anche da altre tipologie come quella carismatica e quella transazionale, è esclusivamente basato Self-Determination Theory. La leadership *engaging* (coinvolgente) è caratterizzata da alcuni comportamenti che possono aumentare i livelli di work engagement dei collaboratori, tra cui (Schaufeli, 2015):

- *Empowering*: i leader autorizzano i dipendenti e danno loro una voce nel processo decisionale. Questo permette ai dipendenti di innescare l'autodeterminazione, perché sentono una maggiore libertà di svolgere il proprio lavoro. Soddisfa dunque il bisogno di autonomia;
- *Strengthening*: i leader concedono maggiore responsabilità, delegando compiti e sottoponendo sfide stimolanti ai propri subordinati. Questo permette loro di sperimentare la padronanza verso quelle specifiche attività lavorative che li motiva ad attivare un *extra-effort*. Soddisfa dunque il bisogno di competenza;
- *Connecting*: i leader incoraggiano la collaborazione, promuovono un elevato spirito di squadra e fanno sentire a loro agio i membri del team. Questo permette ai dipendenti di contribuire ad uno spirito di gruppo positivo attraverso una maggior dedizione. Soddisfa dunque il bisogno di connessione.

Inoltre, in un recente studio Schaufeli et al. (2019) osservarono che tra i bisogni psicologici di base di un individuo nello svolgimento delle attività di lavoro esisteva anche un'ulteriore necessità (che la Self-Determination Theory considerava come un risultato, piuttosto che un bisogno in sé): la significatività (*meaningfulness*). Questo perché i dipendenti sembrano essere guidati anche dal desiderio di impegnarsi in attività utili, importanti, significative ed in linea con i propri valori personali (Schaufeli et al., 2019). Il comportamento dei leader orientato a soddisfare questa necessità è quello di "ispirare" i follower, coinvolgendo i subordinati nello scopo dell'organizzazione e riconoscendo l'importanza del loro contributo per l'azienda stessa e per i colleghi. Questi comportamenti che soddisfano dunque il bisogno di significatività delle persone, permettono ai dipendenti di identificarsi con il proprio lavoro.

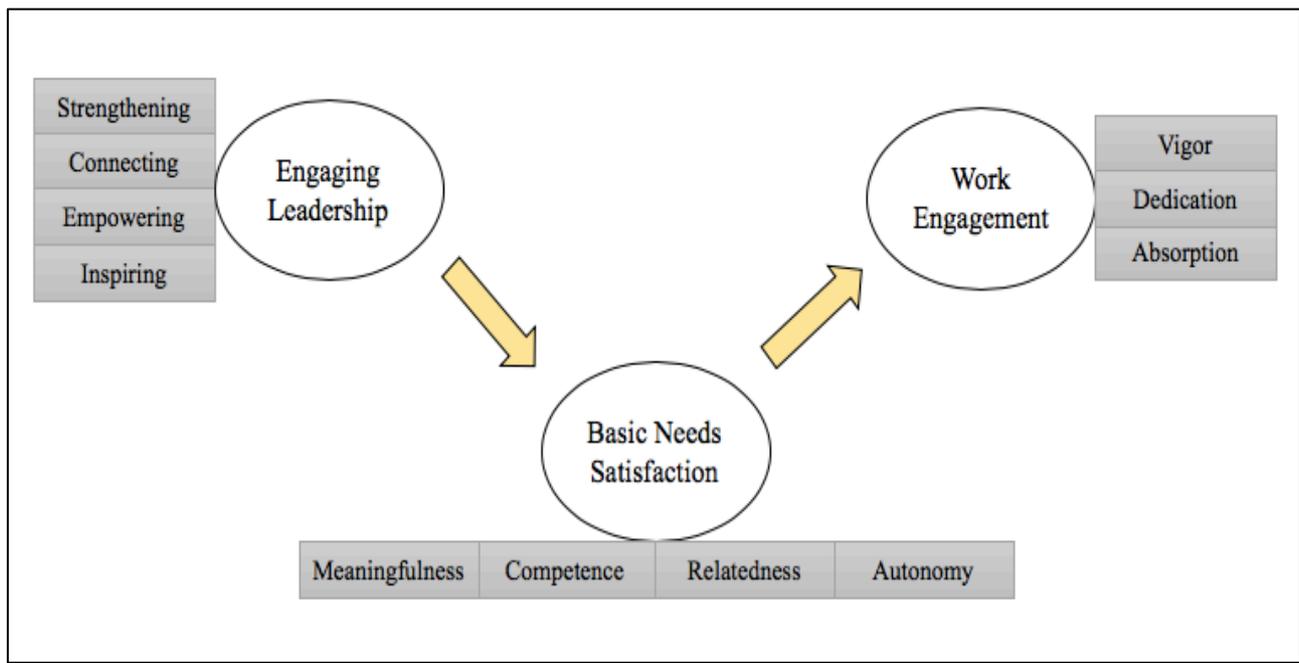


Figura 4.3: la relazione tra leadership coinvolgente & work engagement; Schaufeli et al., 2019

Nel misurare il livello di *engaging* della leadership, Schaufeli et al. (2019) utilizzarono un questionario auto-valutativo composto da 12 item volti a valutare le quattro dimensioni fondamentali della leadership con tre elementi ciascuno (alcuni esempi sono: "Il mio supervisore delega compiti e responsabilità ai membri del team" (competenza); "Il mio supervisore incoraggia la collaborazione tra i membri del team" (connessione); "Il mio supervisore offre ai membri del team abbastanza libertà di completare i loro compiti" (autonomia); "Il mio supervisore è in grado di entusiasmare i membri del team con i suoi piani" (significatività). Ogni item è valutato su una scala di tipo Likert a cinque punti che va da 1 (mai) a 5 (sempre).

I risultati però, basati su due esperimenti svolti rispettivamente su un campione di dipendenti in Russia ed un altro di dipendenti in Indonesia, dimostrarono che il bisogno di *meaningfulness* risultava essere correlato con i livelli di work engagement solo nel primo caso. La spiegazione risiede probabilmente nella diversità di tipologia lavorativa dei due campioni utilizzati, piuttosto che nelle differenze culturali e sociali: i dipendenti indonesiani, lavorando in un'industria agricola, occupavano posizioni lavorative in cui il significato è intrinsecamente collegato al contenuto del lavoro, appunto la produzione di generi alimentati, rendendo così scontato il bisogno in esame. Al contrario, i dipendenti russi, lavorando all'interno di un settore amministrativo, per sperimentare lo stato di engagement, avevano probabilmente la necessità di essere maggiormente coinvolti nell'obiettivo e nello scopo più ampio della propria mansione lavorativa.

4.3. Il ruolo dei manager nella creazione di un contesto lavorativo di engagement

Ricercatori e professionisti concordano ampiamente sul fatto che sostenere un elevato engagement dei dipendenti dovrebbe essere una priorità assoluta per le organizzazioni. Allo stesso tempo, il mondo del lavoro è in continua evoluzione ed il ruolo dei manager è cambiato drasticamente negli ultimi anni e probabilmente continuerà a farlo. Molte aziende delegano al middle management ed ai loro manager di prima linea la responsabilità di creare un ambiente di lavoro che favorisca la motivazione e l'engagement dei collaboratori. Ma come possono i manager soddisfare aspettative così esigenti?

Analizzando alcuni studi sui meccanismi in grado di spiegare come lo stile di leadership *engaging* possa influenzare positivamente i livelli di engagement dei dipendenti, possiamo identificare alcune caratteristiche lavorative sulle quali i manager possono intervenire al fine di soddisfare le esigenze psicologiche della propria forza lavoro (Schaufeli, 2015). Utilizzando il framework del modello JD-R, uno stile di leadership coinvolgente può ridurre le richieste di lavoro ed aumentare le risorse (vedi figura 4.4), in modo da prevenire il burnout lavorativo e promuovere il work engagement (Schaufeli, 2015).

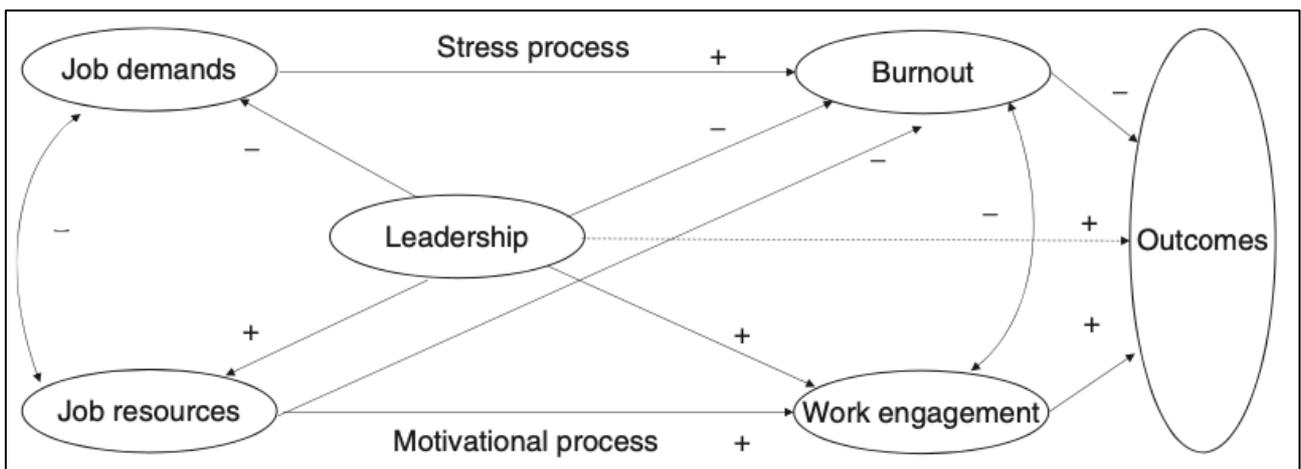


Figura 4.4: il ruolo della leadership nel modello JD-R; Schaufeli, 2015

In questa prospettiva, i manager supportano i propri collaboratori fornendo risorse organizzative (ad esempio enfatizzando la fiducia, la giustizia, proponendo attività sfidanti, utilizzando feedback sulle prestazioni, fornendo chiarezza sui ruoli) e minimizzando le loro esigenze organizzative (ad esempio aggirando la burocrazia, monitorando il sovraccarico di lavoro e le interferenze tra vita personale e professionale) (Schaufeli, 2015).

Più nello specifico, una recente ricerca di Nikolova et al. (2019), fornisce uno studio sulle relazioni che intercorrono tra leadership coinvolgente, risorse lavorative e work engagement dei dipendenti. Furono analizzate le percezioni dei dipendenti nel corso di un anno (per capire il cambiamento nel tempo delle dinamiche tra leader e follower), di tre diverse risorse lavorative: autonomia, supporto da parte dei colleghi e opportunità di apprendimento e sviluppo, che corrispondono rispettivamente ai tre bisogni verso i quali è orientata la leadership coinvolgente, ovvero di autonomia, di connessione e di competenza.

Lo studio dimostra che le organizzazioni devono incoraggiare i manager a guidare i propri team seguendo i principi della leadership *engaging* poiché solo in questo modo possono creare ambienti di lavoro pieni di risorse e soddisfare le esigenze dei dipendenti, alimentando l'employee engagement (Nikolova et al., 2019).

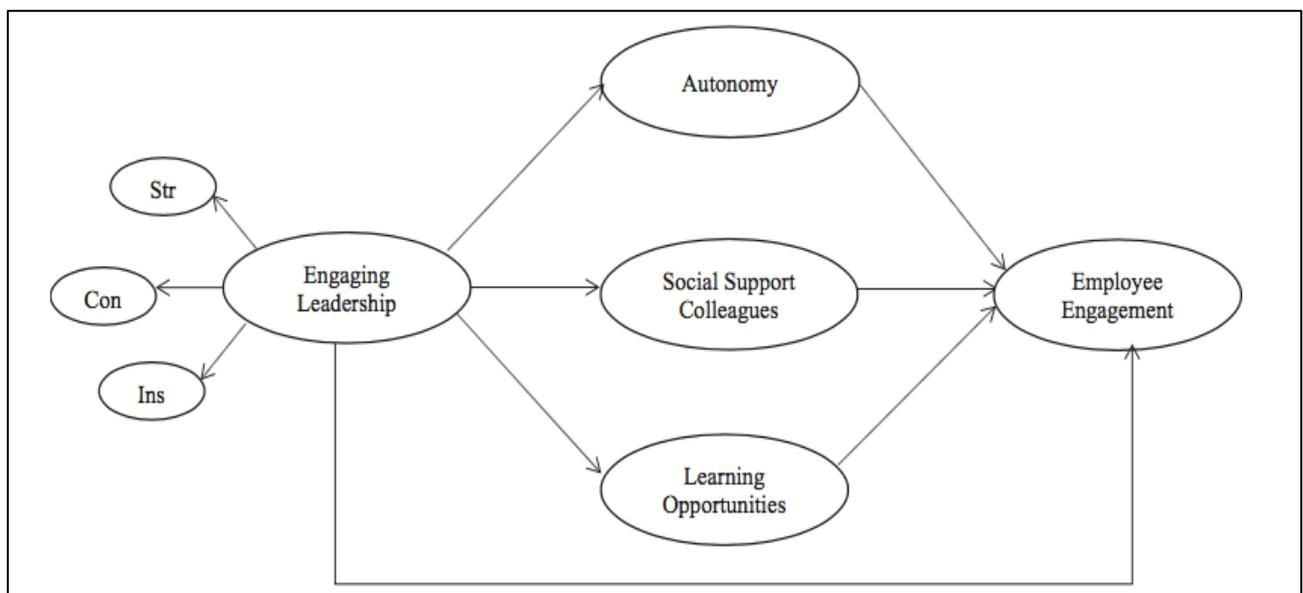


Figura 4.5: la relazione tra *engaging leadership*, risorse lavorative ed *employee engagement*; Nikolova et al., 2019
 Str: *Strengthening leadership*; Con: *Connecting leadership*; Ins: *Inspiring leadership*

Questo studio estende le proprietà motivazionali della leadership coinvolgente, dimostrando che un leader coinvolgente può aumentare le percezioni positive dei dipendenti del loro contesto lavorativo, nel corso di un anno, in particolare per quanto riguarda autonomia e supporto sociale dei colleghi. Al contrario, non emergono prove per cui questo stile di leadership possa stimolare i dipendenti a sfruttare maggiori opportunità di apprendimento. Probabilmente perché questo fattore potrebbe estendersi oltre la leadership, essendo legato a componenti personali come l'energia del singolo individuo nell'impegnarsi nel processo di apprendimento oppure legato a componenti come la

seniority aziendale poiché dipendenti presenti da più tempo nella stessa organizzazione potrebbero avere maggiori probabilità di ricevere opportunità di apprendimento.

Dunque, il concetto di engagement si genera dalla relazione individuo-lavoro: tanto più esso mette a disposizione risorse, tanto più la persona si sentirà *engaged*. Secondo il modello JD-R, l'engagement si sviluppa quando l'organizzazione asseconda le inclinazioni e le esigenze delle persone e quando le stesse avranno l'opportunità di soddisfare i propri bisogni. La difficoltà in capo ai leader e ai manager delle organizzazioni dovrà essere quella di saper identificare quali siano questi bisogni, cercare di ancorarli a pratiche manageriali fattibili per soddisfarli e di conseguenza facilitare la crescita dei livelli di engagement degli individui (Bakker et al., 2014).

Di seguito sono presentati alcuni aspetti che devono supportare i manager al fine di plasmare attività di lavoro per i propri collaboratori in grado di soddisfare le loro esigenze.

Significatività del task. Uno dei fattori chiave per aumentare l'engagement all'interno dei contesti organizzativi è sicuramente la comunicazione di una chiara narrativa strategica in grado di fornire al singolo collaboratore un chiaro ruolo legato alla sua attività lavorativa di tutti i giorni. È la capacità dell'organizzazione di fornire ai propri collaboratori uno scopo convincente al lavoro, cioè di contribuire a dare un significato alle mansioni ed alle attività lavorative. Non basta definire in maniera chiara il *purpose* dell'organizzazione: per creare un contesto organizzativo in grado di facilitare l'engagement dei dipendenti è necessario che i dipendenti stessi abbiano bene a mente in che modo il loro ruolo possa contribuire a tale scopo (Bridger, 2016).

Il concetto di significatività è legato alle performance individuali: infatti, quando un individuo ha chiaro il legame che i propri risultati potrebbero avere sul benessere dell'organizzazione o su quello di altre persone, tende a migliorare lo svolgimento delle proprie attività (Richard e Oldham, 1976).

I manager, dunque, devono rendere significative le attività dei propri collaboratori, tracciando una linea in grado di collegare i task e gli obiettivi di ciascun dipendente con il più ampio significato dell'organizzazione. Si tratta del concetto di significato intrinseco del task, ovvero il grado in cui il lavoro ha un impatto sostanziale sulla vita o sul lavoro di altre persone, sia nell'organizzazione che nell'ambiente esterno.

Questo aspetto assume maggiore rilevanza alla luce della ricerca di Gallup (2015) nella quale viene fornito uno sguardo approfondito alle caratteristiche principali della generazione dei Millennials: questa tematica gioca un ruolo cruciale nelle aspettative e nelle esigenze di questa generazione ed è in grado di influenzare anche le strategie di *retention* volte a trattenere i migliori talenti. La ricerca mostra che gli individui vogliono capire come il loro lavoro possa contribuire alla mission ed allo

scopo dell'organizzazione. I manager dunque devono confrontarsi con i propri collaboratori più frequentemente, fornendo loro informazioni dettagliate sulla direzione dell'organizzazione per evitare che le persone abbiano come unico focus le loro specifiche mansioni, a spese dell'obiettivo più ampio dell'organizzazione stessa, ossia la mission.

Caratteristiche del task. La progettazione di lavori sfidanti, attraverso l'assegnazione alle persone di una maggiore discrezionalità decisionale nel lavoro è uno degli aspetti che può facilitare l'engagement dei collaboratori poiché mira a soddisfare il loro bisogno di autonomia e di competenza. Nel 1990, Kahn, basandosi sul modello di Richard e Oldham (1976), aveva già individuato l'importanza di alcune caratteristiche del lavoro come la varietà, la creatività e l'autonomia che stimolando l'uso di abilità personali discrezionali, potevano legarsi alla componente di significatività psicologica, ed incentivare così il "personal engagement" degli individui.

Le attività che forniscono agli individui più autonomia e flessibilità fanno riferimento alla quantità di controllo che i lavoratori percepiscono di avere sul proprio lavoro: un eccessivo controllo non motiva le persone che, anzi, devono essere messe dai loro leader nelle condizioni di ricercare nuove sfide ed opportunità. L'autonomia offre ai dipendenti la libertà di determinare le proprie azioni ed i propri comportamenti, permettendo loro di sperimentare un elevato engagement verso le attività lavorative quotidiane (Bridger, 2016).

In tale prospettiva, consentire ai dipendenti di avere voce in capitolo nella progettazione del loro lavoro è la direzione in cui si stanno muovendo le organizzazioni più attente all'esigenza di maggiore autonomia delle persone. Le evidenze accademiche (Tims et al., 2013; Bakker, 2017; Mäkikangas et al., 2017) hanno più volte menzionato il concetto di *job crafting* ed il suo legame con livelli più elevati di engagement poiché, modificando proattivamente la propria mansione, è possibile che gli individui vivano con passione, gioia ed energia la propria attività lavorativa. Sebbene queste pratiche sono spesso caratterizzate da comportamenti proattivi dei dipendenti, il ruolo della leadership è cruciale nel determinare le possibilità e le risorse per tali comportamenti (Wrzesniewski & Dutton, 2001). I manager infatti 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: è importante creare un dialogo con i collaboratori attraverso cui comunicare gli obiettivi in maniera chiara al fine di indirizzare le pratiche di *job crafting* verso risultati desiderati (*favorable crafting*) e scoraggiare quelli che potrebbero impattare negativamente sulle performance individuali e di gruppo (*detrimental crafting*) (De Gennaro et al., 2017). Inoltre, i manager possono creare ambienti di lavoro informali poiché, a differenza dei contesti formali, sembrano essere più efficaci nel promuovere l'engagement dei dipendenti: favorendo un ambiente di lavoro che consenta ai dipendenti di gestire in autonomia il

proprio lavoro, permetterà ad essi di modellare il lavoro in base alle diverse esigenze e necessità, migliorando così il benessere e l'engagement al fine di ottenere migliori performance.

Integrità e fiducia. L'integrità organizzativa corrisponde in pratiche di management organizzativo in cui "le parole corrispondano a comportamenti" (Bridger, 2016, p. 87). Una delle caratteristiche delle organizzazioni con elevati livelli di engagement dei dipendenti è l'integrità organizzativa: i valori "alla parete" si riflettono nei comportamenti quotidiani, senza alcun divario tra il "dire" e il "fare" e dove le promesse fatte sono mantenute. Questi comportamenti generano fiducia nei confronti del management: secondo Bridger (2016) infatti il modo più facile per erodere fiducia ed engagement è quello di parlare di valori, fare promesse, proclamare e non ottenere nessun riscontro pratico nella vita lavorativa di tutti i giorni. Portare la fiducia al centro di un sistema organizzativo richiede un approccio integrato: in primo luogo, le politiche e le procedure formalizzate devono sostenere la percezione dei dipendenti di correttezza e fiducia nel sistema; in secondo luogo, i manager devono assumere comportamenti riflettendo aspetti come competenza, integrità, equità e preoccupazione per il benessere delle persone.

Dunque, i manager devono prevedere incontri regolari con i collaboratori al fine di ascoltare opinioni e idee e rispondere attivamente ai suggerimenti quando vengono prese decisioni che possono incidere sul futuro dell'organizzazione e dei collaboratori: sostanzialmente devono essere credibili. L'utilizzo del dialogo e della comunicazione face-to-face che risponda ad un criterio di equità supporta un "clima di voce": l'idea è quella che i manager debbano supportare i propri collaboratori affinché esprimano una comunicazione anche critica verso l'alto. Gli strumenti che possono utilizzare sono sondaggi interni, gruppi di ascolto, forum sulla intranet aziendale oppure utilizzando le nuove logiche della *gamification*, che permettono non solo un continuo feedback sulle azioni degli individui ma anche un loro maggiore coinvolgimento.

Il coinvolgimento dei collaboratori nel processo decisionale. Se il "clima di voce" dei dipendenti riguarda il dialogo, il feedback e le conversazioni, il coinvolgimento nel processo decisionale sembra essere un ulteriore passo in avanti per facilitare i comportamenti di engagement dei dipendenti. Questo riguarda le opportunità per i dipendenti di sentirsi realmente parte e di contribuire al successo di quell'organizzazione (Bridger, 2016). Infatti, MacLeod e Clarke (2009) dimostrano che questo aspetto rafforza il senso di appartenenza dei dipendenti all'interno dell'organizzazione ed il loro livello di engagement.

Sicuramente un'organizzazione orientata all'engagement dei propri dipendenti si preoccupa di coinvolgerli nel processo decisionale, di far esprimere le loro idee, di ascoltarle, di sviluppare il loro lavoro e di preoccuparsi per la loro salute ed il loro benessere.

Il coinvolgimento dei collaboratori nel processo decisionale non è la misurazione dell'engagement attraverso un questionario né una normale riunione del gruppo di briefing, gestita da un responsabile in prima linea che dedica un po' di tempo alle domande: è qualcosa di più profondo, è un approccio culturale (Purcell, 2014). Infatti, osservando i manager "coinvolgenti" possiamo notare come il fulcro dei loro comportamenti sia legato alla collaborazione attiva con i propri collaboratori. In sostanza, si riferisce alla capacità dei dipendenti di influenzare l'esito delle decisioni organizzative avendo l'opportunità di proporre le proprie idee e farle considerare (Purcell, 2014).

I manager dunque devono consentire ai dipendenti di avere voce in capitolo nel processo decisionale: l'obiettivo è quello di creare *empowerment*, ossia un processo mediante il quale è possibile che i manager condividano con i propri collaboratori il potere decisionale, rendendoli più partecipi, coinvolti e sicuramente aumentando il livello di engagement verso il loro lavoro.

4.4. Considerazioni su futuri interventi organizzativi

Dalle evidenze mostrate in questo capitolo, dove sembra chiaro che lo stile di leadership è direttamente legato all'engagement dei dipendenti, possiamo dedurre alcune considerazioni.

Anzitutto i manager dovrebbero comprendere la Self-Determination Theory e riconoscerne l'importanza alla luce del ruolo cruciale nella soddisfazione di quelle esigenze che potrebbero rendere *engaged* i collaboratori: il focus dei leader deve essere la soddisfazione dei bisogni psicologici di base dei propri collaboratori contestualmente al raggiungimento degli obiettivi organizzativi (Schaufeli et al., 2019).

Dunque, i manager potrebbero promuovere un clima aperto e fiducioso, in cui i dipendenti si sentano liberi di esprimere le loro esigenze e preferenze. Questo consentirebbe di valutare in che misura sono soddisfatte le esigenze psicologiche e di discutere individualmente le aree di miglioramento. Per mappare il livello di soddisfazione dei bisogni di base dei dipendenti può essere utile la scala di misurazione dei bisogni di Schaufeli et al., (2019). Si tratta di un questionario auto valutativo composto da 12 item, di cui:

- 9 di questi valutano le necessità di autonomia, connessione e competenza, attraverso 3 item per ciascuna esigenza: alcuni esempi sono "Se potessi scegliere, farei le cose sul lavoro in modo diverso" (autonomia), "Padroneggio davvero i miei compiti nel mio lavoro" (competenza) e "Mi sento spesso solo quando sono con i miei colleghi" (connessione);

- 3 di questi valutano il bisogno di significatività: “il mio lavoro è pieno di significato per me”, “Il mio lavoro è utile per altre persone” e “con il mio lavoro, contribuisco a qualcosa di importante”.

Tutti e 12 gli item sono valutati da una scala di misurazione che varia da "Fortemente in disaccordo" (1) a "Fortemente d'accordo" (5) (Schaufeli, 2019).

Un altro aspetto su cui riflettere riguarda come assicurare che il management sia provvisto di eccellenti people e social skills, ovvero le competenze necessarie per aumentare i livelli di employee engagement dei propri team. Le competenze di people management sono caratterizzate da un'estrema attenzione verso il collaboratore e verso il suo progresso, dall'esaltazione dei suoi punti di forza e dalla concessione di maggiore autonomia necessaria alla miglior realizzazione dei suoi obiettivi. Questo set di competenze, combinate con capacità tecniche attuali e potenziali, diventano allora fattori imprescindibili per conseguire migliori performance dal punto di vista economico, come ampiamente dimostrato dai benefici organizzativi di una forza lavoro altamente *engaged*.

Al fine di dotarsi di leader e manager provvisti di eccellenti people skill, le organizzazioni possono considerare tre aspetti:

- individuare criteri più appropriati attraverso cui selezionare i manager: le ricerche di Gallup, per esempio, affermano che i processi tradizionali di selezione delle figure manageriali non tengono conto delle evidenze derivanti dalle ricerche sull'engagement. Sicuramente, le organizzazioni, nel selezionare le persone giuste, dovranno tenere conto delle trasformazioni economiche che stanno modificando completamente gli ambienti di lavoro e che richiederanno competenze sempre più collaborative, relazionali ed umane, anche e soprattutto nei leader. Essere un programmatore, un venditore o un ingegnere di grande successo, per esempio, non è garanzia di saper gestire, motivare e coinvolgere un intero team di persone.
- individuare criteri più appropriati attraverso cui fare formazione ai manager: l'idea è quella di progettare un set di competenze necessarie ad influenzare uno stile di leadership coinvolgente, soprattutto perché l'evidenza empirica dell'ultimo decennio ha dimostrato che i comportamenti di leadership sono malleabili attraverso una costante formazione professionale. Infatti, le organizzazioni possono facilitare la creazione di una leadership *engaging* fornendo programmi di sviluppo e sessioni di coaching. Un'altra possibilità potrebbe essere quella di far partecipare i manager alla co-progettazione dei sistemi di people management insieme agli specialisti delle risorse umane, affinché possano migliorare le abilità necessarie per gestire efficacemente i propri team e caratterizzate da capacità di

selezionare, formare, valutare ed incentivare i propri collaboratori (Tosi e Pilati, 2017). Investimenti in questa direzione potrebbero inoltre fornire un'alternativa a costosi interventi di riprogettazione del lavoro. Non solo, nell'era dell'impresa sociale dove le persone non credono più che i risultati finanziari siano la misura primaria sulla quale giudicare il successo di un'impresa ma considerano le organizzazioni anche per le finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, anche la leadership dovrà adattarsi a questi cambiamenti (Deloitte, 2019). In questa ottica, i manager che si concentrano solo ed esclusivamente sui risultati economici potrebbero essere considerati non pienamente coinvolti con le sfide del più ampio contesto economico e sociale. Dunque, le organizzazioni stanno lottando per sviluppare e formare leader in grado di combinare capacità "tradizionali" come la gestione dei ricavi, la supervisione dei team, le decisioni in termini di investimenti economici, con nuove capacità come la gestione della crescente complessità nelle relazioni, la gestione della diversità dei team e la capacità di problem solving.

- individuare criteri più appropriati attraverso cui premiare i manager: l'obiettivo è quello di sviluppare un legame più esplicito tra premi (carriera, remunerazione) e competenze di people management. Anche Deloitte (2019), afferma che, nonostante la maggior parte dei manager venga misurata sulla base dei risultati di business, le organizzazioni devono iniziare a considerare i leader dei responsabili della costruzione di contesto lavorativo di engagement, ancorando questa capacità al sistema di performance management.

Tuttavia, anche i dipendenti dovranno acquisire la consapevolezza che lo stato di engagement dipende dai propri manager: i lavoratori dovranno essere aperti ai tentativi dei leader di rafforzarli, collegarli, potenziarli e ispirarli, accettando la delega di attività, imparando a utilizzare le nuove tecnologie e collaborando con i colleghi (Schaufeli et al., 2019). Inoltre, i dipendenti potrebbero cercare in modo proattivo la soddisfazione dei loro bisogni di base: le tecniche di *job crafting* hanno ormai un ruolo cruciale per le persone e per la possibilità che offre loro di progettare le attività lavorative in modo soddisfare le proprie esigenze (Bakker, 2017). Naturalmente, i comportamenti dei dipendenti sono soggetti allo stile direzionale che può legittimarli o meno. Sia i manager che i dipendenti dovrebbero collaborare e costruire insieme un ambiente di lavoro positivo e coinvolgente: nonostante gli organi direzionali svolgano un ruolo fondamentale nello sviluppo di un contesto di engagement (definito approccio *top-down*), gli individui interagiscono con il contesto lavorativo e possono giocare un ruolo attivo nell'incrementare il proprio livello di engagement (definito approccio *bottom-up*). Nelle organizzazioni in cui è esaltato uno stile di leadership coinvolgente, le persone possono prendere

iniziativa per modificare in modo proattivo le caratteristiche del proprio lavoro, ottimizzando le proprie risorse ed utilizzando i propri punti di forza al fine di ottenere performance più elevate (Bakker, 2017).

Capitolo Quinto - Il caso American Express Italia

American Express è una società fondata nel 1850 che opera nei servizi finanziari e di viaggio attraverso una diversificazione di prodotti e servizi a livello globale. Il suo headquarter è situato a New York ed è una delle trenta società quotate in borsa che compongono il Dow Jones Industrial Average, il più noto indice azionario della borsa di New York. Inoltre, opera in circa 130 paesi in tutto il mondo, tra cui Stati Uniti, Asia, Europa, America Latina e Canada. È riconosciuta come la società più innovativa nel settore finanziario ed il suo brand si colloca tra i primi 20 brand più conosciuti al mondo. La reputazione nei confronti del brand American Express è una risorsa inestimabile: rafforzata nel corso di 170 anni di storia, induce clienti e partner commerciali ad instaurare relazioni commerciali con la società, azionisti ad investire ed i migliori talenti a voler lavorare per questa azienda.

Il successo di American Express si è consolidato nel corso degli anni grazie all'azione combinata di alcune pratiche, tra cui:

- L'estrema attenzione nel far crescere i talenti: lo sviluppo delle persone è uno degli aspetti che contraddistingue questa azienda. Tutti i collaboratori hanno infatti l'opportunità di migliorare le loro capacità professionali e personali attraverso un'ampia gamma di programmi di sviluppo e formazione;
- L'implementazione di innovazioni: l'ambiente altamente innovativo incentiva lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi, tra cui l'implementazione di nuove tecnologie, di software per il riconoscimento facciale, di sistemi di *mobile payment* e molto altro;
- La condivisione di una cultura di "Diversity & Inclusion": la diversità dei collaboratori, sotto tutti i punti di vista, è considerata la chiave per ottenere il vantaggio competitivo rispetto ai propri concorrenti, poiché è in grado di influenzare l'innovazione ed il pensiero creativo, migliora la capacità di attrarre e trattenere talenti e contribuisce all'immagine complessiva del marchio.
- L'interesse verso le comunità in cui opera: temi come responsabilità sociale e responsabilità ambientale sono per American Express un vero e proprio "credo" tanto da entrare a far parte dei piani di business.

American Express è leader mondiale nel settore dei servizi finanziari offrendo un circuito di pagamento in grado di gestire milioni di transazioni commerciali ogni giorno: American Express

consente di effettuare pagamenti in modalità elettronica tramite le carte di credito, rappresentando l'anello di congiunzione tra ente esercente e banca emittente della carta.

Tuttavia, la particolarità di American Express, oltre ad offrire un circuito di pagamento, è quella di emettere delle carte di credito proprie. Questo aspetto rende unico il modello di business di American Express, che attraverso il network di connessioni con i propri clienti, può avere visibilità di ogni fase della catena di pagamento; infatti, contemporaneamente all'emissione di carte, vengono registrati e monitorati gli esercenti autorizzati ad accettare le carte American Express, vengono studiate ed analizzate le transazioni e vengono gestiti i dati a disposizione non solo per personalizzare servizi e prodotti ma soprattutto per garantire la sicurezza delle transazioni stesse a tutta la clientela.

5.1. La nuova strategia di business

Nel mese di febbraio del 2018, Steve Squeri è diventato il nuovo Presidente e Amministratore Delegato del gruppo ed ha condiviso una nuova strategia aziendale. Questa è stata sviluppata attraverso un approccio *bottom-up*, basato su conversazioni e focus group globali. Questo approccio ha offerto il vantaggio di coinvolgere attivamente i dipendenti nello sviluppo della strategia aziendale, ascoltando le loro idee ed apprezzando la loro creatività, con l'obiettivo di aumentare esponenzialmente l'impegno e la motivazione delle persone a raggiungere il successo dell'intera organizzazione.

Questa nuova strategia, denominata *Framework for Winning*, è caratterizzata da:

- Una nuova *Vision* ed una nuova *Mission* aziendale;
- Il rimodernamento dei valori denominati *Blue Box*;
- L'introduzione di un nuovo modello di Leadership.

La Vision e la Mission

Vision: "provide the world's best customer experience every day".

La Vision concentra l'attenzione su cosa l'organizzazione vuole diventare nel lungo periodo. Si tratta di un messaggio che mira a creare ispirazione nelle persone e determina lo scopo ultimo dell'azienda. In American Express questo messaggio è ampiamente divulgato. È evidente la volontà di agire sul futuro con l'obiettivo di voler offrire quotidianamente la miglior esperienza possibile a coloro che decideranno di scegliere i prodotti American Express. L'obiettivo è quindi quello di spingersi oltre la

semplice soddisfazione del cliente per guardare alla loro totale esperienza nel momento che vengono a contatto con l'organizzazione.

Mission: "become essential to our customers by providing differentiated products and services to help them achieve their aspirations".

La Mission, strettamente correlata alla vision, cerca di tradurre in aspetti pratici l'obiettivo di lungo termine e concentra l'attenzione sugli aspetti che possono garantire alla società di differenziarsi dagli altri player del mercato. In American Express, l'obiettivo è quindi quello di agire nel presente, cercando di diventare indispensabili per la clientela, offrendo una vasta gamma di prodotti e servizi innovativi in grado di realizzare al meglio le loro esigenze più profonde.

I Valori Blue Box

La filosofia dei valori *blue box* fu ideata per la prima volta nel 1990 e da quel giorno ha guidato e indirizzato l'operato di tutti i collaboratori di American Express. L'azienda ha infatti portato avanti la propria attività abbracciando questi valori, ritenuti la base della cultura aziendale.

Dunque, possiamo considerare i valori del *blue box* come l'anima della cultura di American Express. Essi modellano l'intera organizzazione, indipendentemente da quello che sarà il management nel futuro: questo perché, è ben noto che per qualsiasi impresa risulta più facile innovare la propria strategia piuttosto che la cultura aziendale, essendo meno complicato modificare ciò che si fa rispetto a ciò in cui si crede.

Sicuramente, l'innovazione dei valori *blue box* è la normale conseguenza dei cambiamenti del contesto sociale ed economico in cui opera l'azienda: infatti, uno scenario completamente diverso rispetto a quello in cui furono originariamente implementati, ha dato il via a questa innovazione con lo scopo di mantenere elevata la capacità di American Express di attrarre, trattenere e motivare con successo i migliori talenti del mercato.

Di seguito sono elencati in maniera sintetica gli attuali valori *Blue Box* di American Express:

- *We deliver for our customers* (manteniamo le promesse ai nostri clienti). I collaboratori devono essere motivati dal fatto di fornire prodotti, servizi ed esperienze eccezionali ai clienti con cui entrano in contatto, valorizzando le forti relazioni e prendendosi cura di esse. È poi sottolineato che i collaboratori della società devono impegnarsi in pratiche aziendali etiche, cercando di promuovere la lealtà e la fiducia dei clienti: questo significa che tutti i prodotti di American Express devono essere equi, veritieri e trasparenti.
- *We make it great* (rendiamo un servizio straordinario). Questo sta ad indicare che i dipendenti sono obbligati ma allo stesso tempo orgogliosi di offrire un'esperienza unica e straordinaria

- al mondo verso i propri clienti, evitando rischi legali, di reputazione e di non conformità. Inoltre, devono assicurarsi che tutte le decisioni siano prese in modo non discriminatorio.
- *We do what's right* (facciamo ciò che è giusto). I clienti scelgono American Express perché si fidano del marchio e delle persone che lavorano presso questa azienda. L'invito è quello di guadagnare la fiducia all'esterno assicurando che ogni attività che venga realizzata sia affidabile, coerente e con il più alto livello di integrità. Per fare questo, American Express è tenuta a prendere ogni precauzione al fine di scegliere partner aziendali che non useranno il marchio, i prodotti o i servizi di American Express per intraprendere attività illegali. Ogni dipendente è infatti tenuto a vigilare attentamente per evitare qualsiasi utilizzo dei prodotti e dei servizi di American Express a scopo di riciclaggio di denaro o di finanziamento del terrorismo.
 - *We need different views* (abbiamo bisogno di punti di vista differenti). L'unico modo che consente alla società di trovare costantemente nuove modalità per avere successo è quello di essere aperti alla diversità di pensiero e alle idee provenienti da tutti i propri dipendenti. Questo deve inoltre essere sostenuto da tutti i dipendenti i quali devono impegnarsi attivamente nei confronti della diversità e delle pari opportunità di lavoro.
 - *We respect people* (rispettiamo le persone). Un trattamento equo, rispettoso e dignitoso verso tutti i dipendenti è un caposaldo della cultura di questa società. La forza di American Express è proprio far sentire ciascun dipendente incluso, valorizzato e in grado di fidarsi dei suoi colleghi.
 - *We win as a team* (vinciamo essendo squadra). La prestazione individuale è valorizzata, ma mai a spese di quella collettiva. L'obiettivo di tutti i dipendenti è quello di mantenere la cd. "promessa del marchio". In quest'ultima rientrano anche le informazioni riservate, che non possono in nessun modo essere divulgate. Vengono anche chiamate "informazioni privilegiate", ovvero informazioni tipiche di un'azienda che non sono note al pubblico e che possono influenzare le decisioni di un qualunque investitore nell'acquistare, vendere o detenere i titoli di tale azienda.
 - *We care about communities* (ci interessiamo delle comunità). American Express mira a fare la differenza nelle comunità dove opera, essendo attivamente impegnata nei confronti della propria responsabilità sociale, che analizzeremo nel dettaglio in uno dei successivi paragrafi.

Il Modello di Leadership

Quando si tratta di risultati aziendali, la cultura di American Express impone che non deve essere preso in considerazione solo ciò che una persona fa, ma anche in che modo le attività vengono

realizzate. Steve Squeri ha infatti sottolineato il tema della leadership in numerose comunicazioni interne sostenendo l'esistenza di tre aspetti in grado di ispirare tutti i dipendenti: definire il programma, coinvolgere gli altri e svolgere il lavoro nel modo "giusto". Il termine "giusto" probabilmente rimanda agli standard di etica commerciale ai quali devono attendersi tutti i dipendenti dell'azienda, ossia il "Codice di Condotta", una serie di norme che regolano i comportamenti dei dipendenti, nei confronti delle quali è espressamente vietata qualsiasi deroga o eccezione.

Il modello è stato costruito traducendo i valori *Blue Box* in un set specifico di comportamenti coerenti con la cultura dell'azienda. Quello che rende efficace il modello è l'utilizzo di esempi pratici e concreti nel definire i comportamenti da idealizzare e da prendere come esempio, trasformando questo modello di leadership in un vero e proprio invito all'azione per tutti i collaboratori.

I comportamenti di leadership sono quindi richiesti a tutti i dipendenti, a prescindere dal loro ruolo in azienda. Naturalmente, il modello è stato plasmato in relazione al ruolo svolto ed alle responsabilità del singolo dipendente: i principi che devono ispirare i singoli collaboratori, seppur mantenendo la stessa direzione di fondo, sono leggermente diversi da quelli che devono ispirare i People Leader.

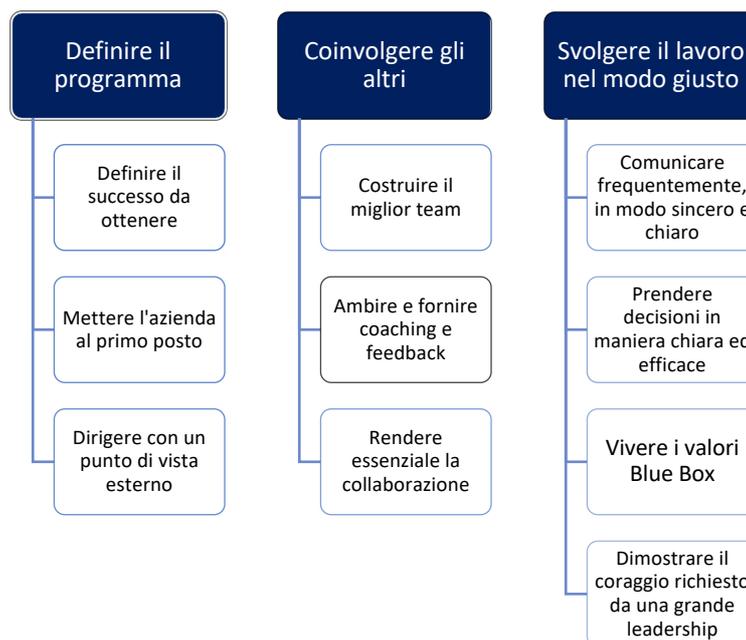


Figura 5.1: Il modello di leadership di American Express Italia

Definire il Programma. Per quanto riguarda i People Leader, devono creare e comunicare una visione chiara nei confronti del proprio team, allineando il programma del team alle priorità dell'azienda e adottando misure per assicurare che questioni interne siano integrate con prospettive ed idee esterne, nell'ottica di abbracciare diversi punti di vista.

Per i singoli collaboratori invece, è richiesta una collaborazione con il proprio leader per avere una definizione chiara dei risultati richiesti dal ruolo, assicurando allo stesso tempo che il proprio lavoro tenga conto delle esigenze di clienti, partner, colleghi e azionisti.

Coinvolgere gli altri. Per quanto riguarda i People Leader, devono creare team diversificati e motivati e guidare i propri collaboratori nel seguire la mission e la vision aziendale. Il leader deve impegnarsi nell'ascoltare i propri collaboratori, cercando di valorizzare il contributo di tutti ma tenendo il punto sulla titolarità del diritto di decidere. Inoltre, i People Leader devono tenere a mente che non sempre collaborazione vuol dire consenso.

Per i singoli collaboratori, viene richiesto di fare lavoro di squadra in maniera attiva e impegnata, offrendo e ricevendo feedback ai propri colleghi ed agli stessi People Leader. Inoltre, una volta presa e condivisa una decisione, ogni collaboratore deve dimostrare impegno nel sostenere ed attuare la decisione insieme al team di appartenenza.

Svolgere il lavoro nel modo "giusto". Per quanto riguarda i People Leader, viene richiesto di dare ispirazione al proprio team, anche adottando misure per coinvolgere i propri collaboratori nelle attività e nelle iniziative, dalla progettazione alla attuazione. Inoltre, è richiesto di spronare il team nel prendere decisioni in modo rapido ma che allo stesso tempo garantiscano la qualità dei prodotti e servizi offerti. Essere People Leader vuol dire anche fare propri e trasmettere i valori *Blue Box*, accettando la responsabilità di esprimere il punto di vista del team verso il management dell'azienda. Anche al singolo collaboratore è richiesto di prendere decisioni rapide garantendo la qualità dei prodotti e servizi offerti e vivendo secondo i valori "Blue Box". Inoltre, è esplicitamente richiesto di impegnarsi nello sfidare lo status quo delle cose, con un invito al coraggio ed all'azione.

5.2. Scenario attuale

American Express è presente in Italia fin dai primi del '900. Attualmente ha la sua sede legale ed operativa a Roma ed un polo commerciale a Milano. Le attività nel mercato italiano sono incentrate fondamentalmente sul settore delle carte di credito, su quello dei viaggi e su quello dei servizi assicurativi, attraverso un'offerta diversificata di prodotti e servizi sia per consumatori privati che per imprese di piccole, medie e grandi dimensioni; al tempo stesso American Express cura il rapporto con gli esercizi convenzionati che accettano le carte attraverso iniziative e servizi volti ad incrementare il loro business e la loro soddisfazione. Così come imposto dalle direttive globali, il focus della sede italiana di American Express è attualmente sul percorso digitale dei sistemi di pagamento che sarà necessario per la crescita

dell'azienda: infatti, attraverso soluzioni digitali, è possibile aumentare l'accesso e la facilità con cui i clienti possono interagire con prodotti e servizi offerti.



Figura 5.2: Lo scenario attuale di American Express Italia

L'attività relativa alle carte di credito, che rimane attualmente quella più importante, può essere analizzata alla luce delle tre linee di business che caratterizzano l'azienda:

- Carte personali (Global Consumer Services Group): la finalità di questa Business Unit è la ricerca di nuove modalità per offrire ai cd. “Card Members” sempre più vantaggi e benefici. L'offerta è caratterizzata da una gamma diversificata di prodotti e servizi per i consumatori che continua ad innovarsi in base alle mutevoli esigenze degli stessi clienti;
- Carte per le organizzazioni (Global Commercial Services): la finalità di questa business Unit è quella di offrire una vasta gamma di prodotti per le organizzazioni di ogni dimensione che devono effettuare operazioni per gestire attentamente i propri pagamenti ed i propri flussi di cassa. Si tratta di un settore altamente produttivo a livello globale basti pensare che American Express è il principale emittente in questo business negli Stati Uniti e il principale emittente per le piccole e medie imprese a livello globale;
- Esercenti convenzionati (Global Merchant & Network Services): la finalità di questa linea è quella di lavorare a stretto contatto con i numerosi commercianti in tutto il mondo affinché siano convenzionati nell'accettare le carte di credito American Express.

5.3. Alcune leve di people management

American Express ha implementato nel corso del tempo un sistema di strumenti e di politiche, coerentemente con i propri valori e la propria cultura, volti a garantire una gestione efficace ed efficiente dei propri collaboratori, con l'obiettivo di rispondere attivamente alle moderne esigenze delle persone.

Il processo di Talent Management. American Express presta particolare attenzione ai propri talenti con lo scopo di promuoverne la crescita personale e allo stesso tempo il loro sviluppo professionale. Infatti, da diversi anni, la *talent management* è considerata una delle priorità della società. Il processo coinvolge tutti i collaboratori ed è gestito dai direttori delle aree di business in collaborazione con il team di risorse umane, attraverso l'utilizzo di una procedura strutturata. L'idea di coinvolgere le unità di business in questo processo rispecchia la volontà di American Express di garantire una eccellente mobilità interna dei talenti.

Questo processo si è dimostrato di grande successo: ogni anno circa il 20% della popolazione aziendale ha modificato in maniera permanente o temporanea il proprio ruolo e circa il 60% delle posizioni aperte sono state ricoperte da collaboratori interni.

Il processo è organizzato in 3 fasi:



Figura 5.3: il processo di talent management

1. Mappatura dei talenti: durante la prima fase il People Leader deve creare una *Talent Page* volta a raccogliere tutti i dati relativi a ciascun collaboratore in termini di anzianità di ruolo, punti di forza, aree di sviluppo, performance e aspirazioni di carriera. Infine, il People Leader assegna alle proprie risorse anche una *talent designation* volta a definire il potenziale delle persone che operano all'interno del suo team.
2. Allineamento tra tutti i Direttori sulla valutazione dei talenti: si tratta di incontri annuali suddivise per fascia di appartenenza dei collaboratori (ad esempio uno per il middle

management e uno per gli impiegati). Durante questi incontri, le mappature individuali svolti da ciascun Capo Funzione vengono condivise, discusse e si arricchiscono con il feedback di tutti i direttori, andando a completare la talent page.

3. Pianificazione delle azioni di sviluppo: vengono pianificate azioni di sviluppo per i migliori talenti. Coloro che potrebbero muoversi in un'altra area aziendale vengono definiti *ready to move*, ovvero con un potenziale di crescita molto elevato. Tra le diverse azioni ci sono:
 - Swop: scambio di due colleghi di pari livello contrattuale tra diverse aree;
 - Lateral Moves: movimenti laterali nella stessa funzione aziendale;
 - Cross-lob moves: movimenti attraverso le diverse business unit;
 - Temporary assessment: permettono l'opportunità di sperimentare un nuovo ruolo (normalmente con durata di 6 mesi);

La strategia retributiva. American Express ha implementato una strategia retributiva basata sul rispetto di due principi indispensabili: *l'equità verso il mercato interno e la competitività verso quello esterno.*

La società ha implementato un programma per elaborare dei Job Grade interni, *le cd. "Band"*, al fine di attribuire un corretto dimensionamento organizzativo alle posizioni ed ai ruoli aziendali. Ad ogni *"Band"* è associato un *range retributivo* all'interno dei quali si collocano le retribuzioni dei collaboratori, le quali però sono influenzate anche da altri elementi come la tipologia e gli anni di esperienza maturata, le skill tecniche e manageriali, il potenziale riscontrato e le performance conseguite durante il percorso in azienda.

Le componenti che tiene in considerazione il sistema retributivo di American Express sono:

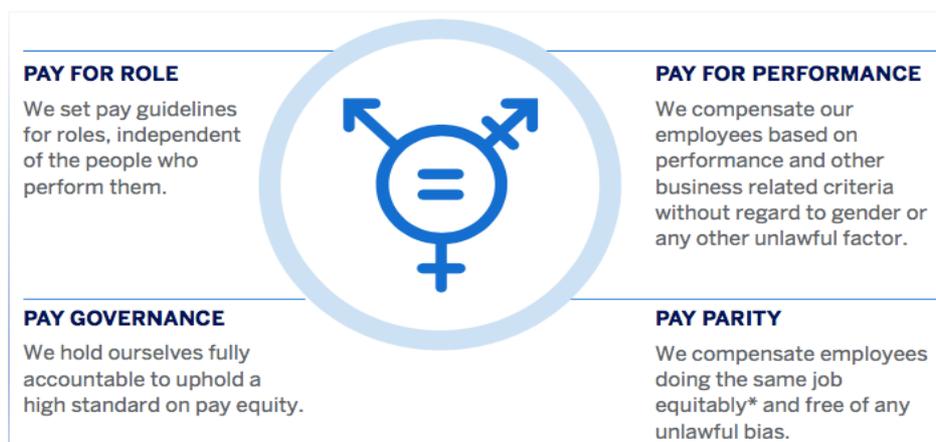


Figura 5.4: le componenti della strategia retributiva

- Pay for Role: è remunerata la responsabilità derivante dalla criticità di quel ruolo, indipendentemente dalla performance individuale
- Pay Governance: a sostegno di elevati standard di equità salariale
- Pay for Performance: è riconosciuta l'elevata performance, indipendentemente dal genere, dal sesso, dalla razza o da altri fattori
- Pay Parity: le retribuzioni sono prive di alcun pregiudizio

Lo Smart Working. American Express ha da sempre sostenuto il benessere dei propri dipendenti, fornendo loro servizi e programmi in grado di bilanciare la vita personale e quella professionale. La filosofia manageriale adottata da American Express è volta a restituire ai collaboratori autonomia, flessibilità e responsabilità sui risultati, costruendo un ambiente dove siano ripensate le tradizionali modalità di controllo del lavoro: l'obiettivo è abbattere le barriere sul "dove" e sul "quando" l'attività lavorativa viene svolta, a favore di una focalizzazione comune sul raggiungimento degli obiettivi. Il programma interno di Smart Working, denominato *Blue Work*, è dunque volto a rispondere alle nuove esigenze della forza lavoro in termini di flessibilità. Inoltre, gli strumenti tecnologici, che permettono di essere connessi ovunque, generano un risparmio reale sui costi legati ad ambienti di lavoro "fisici".

Recentemente, l'azienda ha voluto misurare anche il livello di soddisfazione dei propri dipendenti in relazione al *Blue Work* attraverso una survey interna. Dai risultati è emerso che il 72% della popolazione era estremamente soddisfatta del *Blue Work*. Inoltre, questo sistema ha generato un miglioramento nelle performance, nella produttività, una riduzione dell'assenteismo e un generale miglioramento in termini di work life balance.



Figura 5.5: le caratteristiche del Blue Work

Questa nuova filosofia è stata accompagnata dal cd. "agile time management", ossia un orario di lavoro flessibile con una completa flessibilità di orari e l'abolizione dell'obbligo di timbratura. Infatti,

i dipendenti possono scegliere in autonomia come raggiungere i propri obiettivi gestendo il proprio orario di lavoro su base settimanale, anziché' giornaliera: questo significa non guardare più quante ore ogni collaboratore trascorre in ufficio a lavorare, ma essere attenti al risultato ottenuto a termine della settimana lavorativa. Tali sistemi di gestione delle persone implicano un cambiamento radicale nella modalità di concepire il controllo dell'attività lavorativa: è evidente come, in assenza di una cultura caratterizzata da flessibilità, collaborazione, responsabilità, tutto questo non avrebbe trovato applicazione.

5.4. La responsabilità sociale

American Express ha l'obiettivo di raggiungere i propri obiettivi integrando opportunità economiche con quelle sociali ed ambientali. La società è fortemente impegnata nella propria responsabilità sociale ed ambientale, proponendo una serie di eventi ed iniziative volte a coinvolgere i propri collaboratori in azioni pratiche ed utili per la comunità, alla luce di uno dei valori *Blue Box*, ovvero "*We care about communities*".

La responsabilità sociale è ormai divenuta parte integrante del business della società: infatti, l'adozione di un comportamento socialmente responsabile da parte dell'impresa produce una serie di effetti, tra cui un maggior impegno dei collaboratori ed una maggiore visibilità e reputazione verso i propri consumatori, investitori e fornitori.

Le 3 principali aree in cui sono direzionate le attività di responsabilità sociale ed ambientale sono:

- Le organizzazioni di beneficenza e no-profit: a livello globale, esistono tre programmi chiave attraverso i quali l'azienda cerca di coinvolgere i propri dipendenti nel prestare la loro attività da volontari al fine di sensibilizzare le comunità ad essere più rispettose verso il nostro ambiente e il nostro clima: Give2Gether, Serve2Gether, e Green2Gether;
- I progetti orientati al ripristino dei principali siti storici al fine di fornire un accesso sostenibile ai visitatori. American Express è impegnata nella tutela del patrimonio artistico-culturale e territoriale nei Paesi in cui opera;
- Gli investimenti in attività economiche sostenibili. In particolare, l'obiettivo è quello di soddisfare le preferenze e le esigenze sempre più mutevoli dei clienti offrendo prodotti e servizi realizzati attraverso pratiche sostenibili dal punto di vista ambientale. Questo è possibile riducendo al minimo gli effetti negativi che le operazioni aziendali hanno sull'ambiente, investendo e sfruttando energia rinnovabile e sostenendo luoghi di lavoro sicuri ed efficienti;

American Express è molto attenta nel monitorare l'impatto ambientale della propria attività. Gli impatti derivano principalmente dal consumo di energia e dalle relative emissioni di gas serra associate al patrimonio immobiliare globale, che comprende gli edifici e i data center aziendali. Un ambiente di lavoro sicuro, sano ed efficiente è quindi l'obiettivo da raggiungere: l'azienda è responsabile di progettare, costruire e gestire strutture in grado di risparmiare il consumo ed emettere livelli sempre più bassi di gas serra, migliorando al contempo anche il benessere dei propri dipendenti.

5.5. Colleague Experience

Alcuni anni fa, la gestione dei dipendenti in American Express era caratterizzata dall'affrontare separatamente questioni come impegno, cultura, riconoscimenti, apprendimento e sviluppo di carriera: ogni programma era gestito da una linea di business e venivano implementate soluzioni mirate per quella tipologia.

Ad oggi, l'azienda, consapevole che il suo più grande patrimonio è la professionalità dei collaboratori, ha sviluppato un sistema integrato volto a rispondere all'esigenza che hanno le persone di vivere un'esperienza totale, *"from recruitment to pension"*, nei confronti della propria organizzazione.

Questa necessità della moderna forza lavoro è confermata anche da una ricerca di Gallup (2018), la quale sostiene che tutti i momenti dell'esperienza di un dipendente sono fondamentali per far sentire realmente importante ogni persona ma soprattutto per cercare di avvicinare i dipendenti allo scopo ed agli obiettivi aziendali: questo, di conseguenza, influenzerà indirettamente la fidelizzazione, l'engagement e le successive performance.

Anche Sica (2018), ha affermato che l'esperienza dei dipendenti rappresenta la nuova *customer experience*. Nelle nuove trasformazioni economiche caratterizzate da trasparenza, dialogo e pratiche collaborative, un'organizzazione non può offrire prodotti e servizi all'altezza delle aspettative dei clienti se non è in grado di soddisfare prima le esigenze dei propri dipendenti. Naturalmente, questo è possibile solo analizzando accuratamente il complesso dei fattori, tangibili e intangibili, che influenzano il grado di soddisfazione ed il comportamento dei dipendenti (Sica, 2018).

Dunque, l'Employee Experience sembra essere un aspetto fortemente demarcato all'interno dei contesti organizzativi: anche American Express, con lo scopo di allineare la strategia aziendale a questa nuova prospettiva, ha posizionato la valorizzazione dell'esperienza dei dipendenti, denominata "Colleague Experience", come un processo di primaria e fondamentale importanza, definendola appunto come l'intero viaggio che un dipendente intraprende all'interno dell'azienda, dal suo ingresso fino alla sua uscita. Gli investimenti economici in questa direzione hanno permesso ad American Express di posizionarsi, nel 2018, al 1° posto della classifica delle migliori aziende in cui lavorare in

Italia, sulla base dell'indagine sul clima organizzativo svolta dal Great Place to Work Institute, e di raggiungere la 2° posizione nel 2019.

Nello sviluppare la propria concezione di Employee Experience, American Express ha più volte coinvolto all'interno delle proprie conferenze uno studioso di fama mondiale di temi organizzativi, Morgan, riprendendo la sua teoria che analizzeremo brevemente.

Secondo Morgan (2017), l'Employee Experience può essere considerata come la capacità di un'organizzazione di creare un luogo di lavoro in cui le persone hanno il piacere di presentarsi, e non il "dovere". Questa evoluzione dal "bisogno" al "desiderio" è il cambiamento fondamentale che le organizzazioni di tutto il mondo devono sperimentare: è il principale motivo per cui osserviamo così tanti investimenti in nuovi spazi per gli uffici, programmi di salute e benessere, flessibilità sul posto di lavoro e molto altro ancora.

Nella sua visione, ampiamente abbracciata da American Express, l'esperienza dei dipendenti si basa sulla combinazione di 3 fattori: la cultura, la tecnologia e lo spazio fisico.

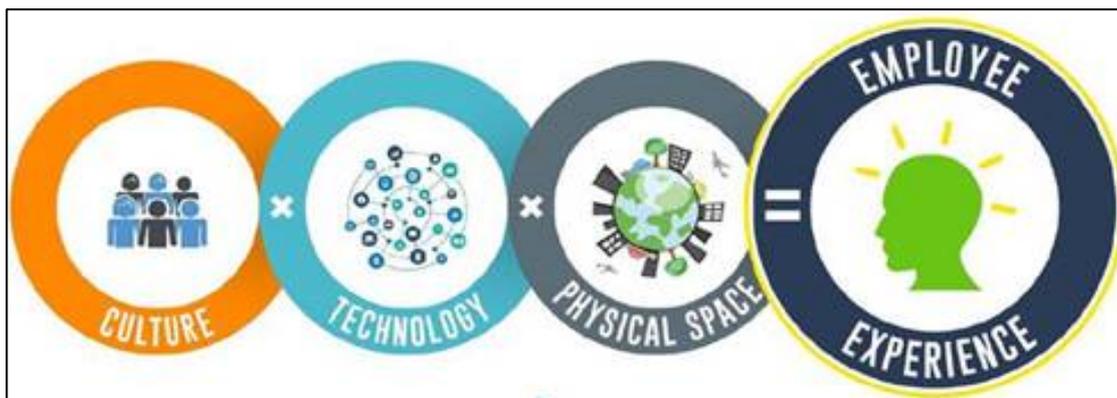


Figura 5.6: The Employee Experience equation; Jacop Morgan, *Thefutureoforganization.com*

La Cultura. La cultura riguarda il cd. "sentire organizzativo", poiché non è scritta in nessun testo. È quella atmosfera che sente un dipendente quando entra all'interno dell'azienda. È lo stile di leadership e lo scopo percepito dai dipendenti e dalle persone che compongono l'organizzazione. La cultura aziendale rappresenta quella sensazione che sperimenta il dipendente ogni giorno che può influenzarlo positivamente o negativamente: può esaltarlo o svuotarlo, può motivare o scoraggiare e può dare potere o soffocarlo. Nessuna società avrà una cultura uguale ad un'altra.

Lo Spazio Fisico: L'area di lavoro fisica è quella che le persone possono vedere, toccare, gustare e annusare. È qualsiasi vantaggio fisico di cui i dipendenti possono beneficiare, un car wash on-site,

una palestra, un'area relax che i dipendenti possono utilizzare per rilassare la mente, un centro estetico, un parrucchiere on-site e molto altro.

La Tecnologia: si riferisce agli strumenti utilizzati dai dipendenti per svolgere il loro lavoro. Questa include qualsiasi dispositivo mobile, app, software, strumenti di e-learning, social network interno e soluzioni di videoconferenza che le aziende possono utilizzare per facilitare le attività di lavoro dei dipendenti. La tecnologia è il sistema nervoso centrale dell'organizzazione e la maggior parte dei progetti di lavoro futuri non sono attuabili senza il supporto della tecnologia. L'uso di tecnologie obsolete e mal progettate renderà più difficile la comunicazione e la collaborazione tra dipendenti, aumenterà drasticamente il tempo necessario per portare a termine un lavoro, generando un ambiente che renderà le persone frustrate anziché essere coinvolte, felici e produttive.

5.5.1. *Colleague Value Proposition (CVP)*

La strategia attraverso la quale American Express ha risposto attivamente alla necessità di offrire un'esperienza unica ai propri dipendenti, prende il nome di *Colleague Value Proposition (CVP)*. La CVP può essere definita come una vera e propria politica aziendale finalizzata a rendere visibile, internamente ed esternamente, l'insieme dei programmi che attribuiscono ad American Express la peculiarità di essere una delle migliori aziende dove prestare la propria attività e sviluppare la propria carriera.

Nella prospettiva di attrarre, trattenere e motivare i migliori talenti del mercato, l'obiettivo della CVP è quello di offrire un supporto reale ed un'esperienza indimenticabile ai dipendenti. Il fine ultimo della CVP può essere sintetizzato in uno slogan ampiamente sponsorizzato all'interno di American Express, che recita così: *"the best way to back our customers is to back our people"*. Infatti, data la consolidata esperienza dell'azienda in termini di servizi offerti ai clienti, si vuole replicare la strategia di *"customer engagement"* verso un altro gruppo di stakeholder dell'organizzazione: i collaboratori. Questo sistema di pratiche dedicate ai dipendenti è stato creato e modellato con il loro aiuto (approccio *bottom-up*). Infatti, la CVP stata sviluppata utilizzando una survey tra dipendenti, middle manager e people leader. I risultati dell'indagine hanno rivelato cinque temi, le *"Reason to Believe"* (figura 5.8), che rappresentano lo scheletro principale degli aspetti che caratterizzano la società, mostrando esternamente le opportunità in grado di convincere le persone a scegliere questo ambiente di lavoro e amplificando internamente i fattori in grado di trattenere e motivare i migliori talenti.



Figura 5.7: Le “Reason to Believe” della CVP

L'identità che caratterizza la CVP di American Express ha sicuramente un taglio globale, poiché riflette i valori *Blue Box* e la cultura della società. Le modalità in cui essa viene implementata nel singolo mercato sono invece caratterizzate da una personalizzazione che rispecchia le esigenze e le necessità locali.

Di seguito possiamo osservare i tre cardini che guidano la CVP all'interno del mercato italiano, i quali agiscono da spartiacque nel classificare le attività del piano annuale di engagement:

1. *Experiences to become a great leader*: ogni collaboratore ha l'opportunità e il supporto nel migliorare la propria leadership, attraverso attività di apprendimento formale ed esperienze informali. Un esempio sono le cd. “Master Class” dove, gli Executive, condividono storie ed esempi dei propri comportamenti di leadership con tutta la comunità di American Express;
2. *A world of opportunities to grow your career*: le persone hanno l'opportunità di collaborare a progetti gratificanti che permette di espandere il loro orizzonte personale e professionale. In questo modo, ogni dipendente può avere un quadro complessivo di possibili opzioni verso il quale orientare le proprie scelte di carriera;
3. *An inclusive culture to help you thrive*: American Express ha come obiettivo quello di promuovere una cultura inclusiva per aiutare i propri dipendenti a raggiungere il loro pieno potenziale, indipendentemente dal ruolo che svolgono. L'azienda vuole che le persone siano sé stesse nel luogo di lavoro: è quindi fortemente sostenuta la diversità in quanto considerata una delle chiavi per il successo.

5.6. Interpretazione ed attuazione della strategia di engagement

L'engagement dei collaboratori sostenuto in American Express è interpretato seguendo la prospettiva più ampia largamente diffusa nel mondo manageriale: l'idea è quella di creare un forte legame tra dipendente ed organizzazione, attraverso la creazione di un ambiente lavorativo che metta a disposizione delle persone gli strumenti necessari per renderle motivate, soddisfatte e coinvolte.

L'engagement dei collaboratori rappresenta il tassello centrale della Colleague Experience poiché, nella prospettiva di American Express l'engagement non è sufficiente per affrontare tutti gli aspetti del luogo di lavoro, nonostante non debba per nessun motivo essere trascurato. Infatti, favorire l'engagement e garantire un'esperienza unica a tutti i dipendenti ha permesso alla società di fortificare la dimensione emozionale e identitaria del lavoro, creando un ambiente di lavoro stimolante e colmo di occasioni di arricchimento professionale.

Questo approccio, basato sulla combinazione di engagement ed esperienza del dipendente, ha l'obiettivo di costruire un ambiente in cui i dipendenti si sentono apprezzati e pronti ad eccedere quello che normalmente gli viene richiesto. I comportamenti di engagement dunque sono amplificati dalle esperienze che i dipendenti sperimentano in ogni fase del ciclo di vita all'interno dell'organizzazione: tali comportamenti, a loro volta, influenzeranno positivamente ogni momento del ciclo di vita del dipendente all'interno dell'organizzazione.

Considerando le ricerche presentate all'interno di questo elaborato, possiamo identificare alcuni aspetti che giocano un ruolo di fondamentale importanza nell'influenzare positivamente il livello di engagement dei dipendenti di American Express:

- La significatività delle attività di lavoro;
- Una Leadership coinvolgente;
- Un clima di voce.

Per quanto riguarda il primo aspetto, American Express è molto attenta nel diffondere nei propri collaboratori la consapevolezza di come il loro lavoro sia legato al raggiungimento dei risultati aziendali, e quindi sottolineare il legame diretto tra contributo individuale e obiettivi aziendali, in termini di profitto, di reputazione e di successo della società. L'obiettivo è quello di fornire ai dipendenti un fine ultimo che vada oltre la semplice realizzazione dei propri task: solo in questo modo, il dipendente, ispirato dalla *mission* aziendale e convinto che il proprio lavoro possa contribuire ad un bene più grande, oltre le proprie circoscritte mansioni, è spinto a mettere in atto comportamenti discrezionali extra-ruolo, oltre che migliori performance relative alle attività di lavoro vere e proprie.

Per quanto riguarda il secondo aspetto, il ruolo dei leader gioca un ruolo fondamentale nell'influenzare i collaboratori di un'organizzazione, incoraggiandoli, ispirandoli e spronandoli a dare il meglio: è infatti considerato uno dei più importanti fattori facilitanti per aumentare il livello di engagement delle persone. In American Express, il raggiungimento degli obiettivi ha lo stesso peso della Leadership e dunque del modo in cui i manager riescono a coinvolgere e gestire i loro team. Questo aspetto è evidente grazie al complesso sistema di performance management che riguarda tutti i collaboratori. Infatti, la valutazione della performance si concentra su due diverse aree: la prima è la valutazione degli obiettivi (G) che valuta i progressi del dipendente in relazione alle priorità chiave assegnategli; la seconda è la valutazione della leadership (L) che misura le capacità e le modalità utilizzate per raggiungere gli obiettivi valutati dalla prima area. La combinazione delle due valutazioni (G & L) genera una valutazione finale.

Per quanto riguarda il terzo aspetto, all'interno della Colleague Experience Survey (che analizzeremo nei paragrafi successivi) troviamo uno specifico item che valuta quanto una persona si sente libera di poter parlare ed esprimere la propria opinione senza alcun timore. Dall'ultimo report del 2019 ha raggiunto una percentuale elevatissima. L'attenzione di American Express verso un "clima di voce" è un elemento che permette conversazioni a due vie, non improntate a remissività o subordinazione: i manager sono infatti sollecitati ad assumere uno stile di leadership in grado non solo di agevolare la voce dei propri collaboratori, mediante l'utilizzo di apertura e fiducia, ma soprattutto di coinvolgerli attivamente nelle decisioni di business.

Per implementare una strategia efficace, è necessario tenere bene a mente gli obiettivi che si vogliono raggiungere. Gli obiettivi di elevati livelli di engagement dei dipendenti sono:

- migliorare la *customer experience*;
- incentivare il pensiero creativo e l'innovazione;
- incrementare le performance e migliorare la produttività;
- incrementare la flessibilità e l'agilità dei processi.

La progettazione della strategia, nella quale sono coinvolti il team di Risorse Umane e tutti i capi delle linee di business del gruppo, avviene integrando strategicamente:

- Linee guida e priorità interne: le attività definite nel piano devono essere chiaramente allineate alla strategia di engagement esposta precedentemente: in particolare gli eventi proposti vengono classificati sulla base delle tre linee guida, quali far crescere grandi leader, fornire

opportunità per accrescere la carriera delle persone e assicurare una cultura inclusiva per aiutarle a prosperare.

- Prospettive esterne: le attività sono strategicamente progettate tenendo sempre uno sguardo a quello che succede nel mercato esterno. In questo, American Express si è sempre mostrata pronta a farsi portavoce delle tendenze innovative e dominanti, integrandole all'interno delle proprie strategie.
- Feedback dei collaboratori: i risultati ottenuti dalla “Colleague Experience Survey” dell'anno precedente ma anche focus group, networks e altri canali informali, sono aspetti che influenzano decisamente la strategia. Nel complesso, l'obiettivo di un ascolto continuo è quello di comprendere sentimenti, feedback e comportamenti nell'intero ciclo di vita del singolo collaboratore in modo che possano essere prese decisioni più coerenti con le aspirazioni e le esigenze delle persone.

Il piano di engagement annuale che vedremo nel paragrafo successivo non è altro che il mezzo attraverso cui viene attuata, di anno in anno, la strategia di engagement.

5.6.1. Colleague Engagement Plan 2019 (CEP)

Ogni anno viene stilato un piano di engagement, il “*Colleague Engagement Plan*” (CEP), coerente con la strategia aziendale, attraverso il quale si prevede una combinazione sinergica di attività ed eventi che verranno realizzati durante il corso dell'anno al fine di finalizzare la strategia di engagement stabilita e di garantire un'esperienza unica a tutti i dipendenti.

Il piano viene proposto dal team di Risorse Umane e condiviso, aggiornato ed approvato dal “*Country Executive Team*” (CET) che appunto comprende i direttori di tutte le funzioni di business.



Figura 5.8: Il Colleague Engagement Plan (2019)

Nella figura 5.8 possiamo osservare una sintesi delle attività del Plan 2019. Sono classificate rispettando le tre linee guida della CVP precedentemente esposte. Inoltre, le attività sono organizzate considerando entrambe le sedi di American Express Italia: la sede legale ed operativa di Roma ed il polo commerciale di Milano. Naturalmente il peso della sede di Roma fa sì che la maggior parte delle attività siano orientate ad essa: costituisce più del 90% dei dipendenti totali di American Express Italia.

Gli Attori coinvolti. Lo sviluppo, l'implementazione e la comunicazione del piano avvengono grazie al coinvolgimento del "Colleague Engagement Italy Team", composto principalmente da quattro attori:

- Il team di Risorse Umane: si occupa di determinare le attività, di comunicare le informazioni necessarie sulle iniziative a tutti i colleghi in modo efficace e tempestivo e di supportare i rappresentanti delle business unit fornendo strumenti e risorse di cui hanno bisogno per l'esecuzione delle iniziative. Inoltre, per ogni evento ed attività, il team di HR definisce ruoli, responsabilità e scadenze;
- Il Country Executive Team: il CET si occupa di decidere, modificare ed approvare le proposte del team di risorse umane. In base alla linea di business coinvolta, il CET si occupa anche di nominare i Manager responsabili delle diverse iniziative;

- Il Manager, ovvero lo “sponsor” di quella specifica attività: si occupa dello sviluppo e della diffusione della specifica iniziativa, garantendo l’efficace gestione del budget e la corretta esecuzione. Essendo figure di rilievo in azienda, rappresentano la principale voce per amplificare i messaggi sull’iniziativa selezionata. Devono inoltre individuare 1-2 risorse del proprio team (i rappresentanti), che li supporteranno nell’esecuzione;
- I rappresentanti della Business Unit: sono nominati dallo sponsor e si occupano di collaborare a stretto contatto con gli altri attori per eseguire le azioni principali delle iniziative selezionate. Il criterio che solitamente vengono utilizzati dai Manager nella selezione dei rappresentanti è quello di garantire la diversità in termini di ruolo, di livello di inquadramento, di responsabilità e di genere, considerando nella scelta anche il potenziale di crescita e sviluppo della persona.

Il processo di implementazione. Il processo di implementazione del piano è ben strutturato e segue delle fasi prestabilite in grado di assicurare l’effettiva riuscita. In ottica di buona riuscita dell’iniziativa, ogni evento può subire delle variazioni sulle tempistiche o sulle eventuali scadenze. Trattandosi di un piano annuale, circa due mesi prima dell’inizio dell’anno, il team di Risorse Umane si occupa di progettare le attività che dovrebbero essere realizzate, sempre seguendo l’iter di approvazione del Country Executive Team.

Ad inizio anno, vengono assegnati i diversi Sponsor per ogni attività. In questa fase, i Manager decidono i rappresentanti della Business Unit.

Circa 2 mesi prima di ogni evento, viene creato un vero e proprio “*project plan*” in cui sono definite le specifiche di quel progetto, tra cui azioni chiave, scadenze e responsabilità. Inoltre, il team di HR si occupa anche di supportare il Manager nell’organizzazione, condividendo con lui il piano organizzativo.

Il giorno dell’evento, i delegati del team di risorse umane e i rappresentanti delle Business Unit gestiscono le attività di logistica per garantire il buon esito dell’iniziativa.

La comunicazione degli eventi. Un altro importante tassello per la realizzazione del piano di engagement è la gestione della comunicazione interna. Sicuramente, uno degli strumenti utilizzati è l’indirizzo e-mail *HR-Communications-Italy*, gestito dalla funzione HR, che viene utilizzato per inviare comunicazioni ai dipendenti di American Express su argomenti rilevanti tra cui attività o eventi di engagement, con l’intento di raggiungere capillarmente tutti i collaboratori e tenerli costantemente aggiornati.

Le attività e le iniziative del CEP sono gestite e comunicate dal team di Risorse Umane seguendo un iter standard dal team di Risorse Umane:

- 2-3 settimane prima dell'iniziativa: condivisione delle informazioni generali sull'iniziativa (data, ora, luogo) in modo che i collaboratori possano fissarsi un promemoria (“*save the date*”);
- 1 settimana prima dell'iniziativa: condivisione delle informazioni complete sull'iniziativa, compresa l’agenda del giorno e le indicazioni stradali in modo che i collaboratori siano informati e possano organizzarsi per essere presenti;
- 1 giorno prima dell'iniziativa: promemoria a tutti i dipendenti;
- Circa 3 giorni dopo l'iniziativa: Alla fine di ogni evento aziendale, i partecipanti ricevono un sondaggio che viene utilizzato per comprendere il livello di soddisfazione e sollecitare suggerimenti per eventi futuri.

5.7. Colleague Experience Survey (CES)

American Express, proprio per il cospicuo investimento nel cercare di offrire un’esperienza unica ai propri dipendenti, è anche molto attenta nel misurare il loro livello di soddisfazione e coinvolgimento: infatti, con cadenza annuale, viene utilizzato un sondaggio denominato “Colleague Experience Survey”, con l’obiettivo di permettere a tutti i dipendenti di esprimere una loro valutazione relativamente alle proposte di American Express in termini di offerta di valore ai dipendenti.

Il sondaggio, realizzato in collaborazione con una società esterna, è costituito da 52 domande a risposta chiusa, alle quali può essere attribuito un punteggio da 1 (“molto insoddisfatto”) a 5 (“molto soddisfatto”), e da sei domande a risposta aperta che lasciano spazio ai collaboratori per esprimere le loro idee e i loro suggerimenti. I punteggi 4 e 5 identificano il dipendente come “favorevole”, il punteggio 3 come “neutrale” ed i punteggi 1 e 2 lo classificano come “non favorevole”.



Figura 5.9: La scala di misurazione della Colleague Experience Survey

La Colleague Experience Survey, alla quale si risponde in assoluta anonimità, è uno strumento confidenziale e facoltativo al fine di dare la possibilità a tutti i dipendenti di rispondere in maniera

serena, esprimendo realmente ciò che pensano senza aver paura di eventuali ripercussioni. I risultati del sondaggio non sono pubblicati e sempre in ottica di mantenere la confidenzialità delle risposte, ogni People Leader può richiedere un report dei risultati del proprio team solo se questo è composto da un numero maggiore di dieci persone. L'unica eccezione può verificarsi in presenza di situazioni in cui emergano dal sondaggio dei riferimenti legati ad attività illegali o di pericolo per la salute o per la sicurezza delle persone. Si tratta di circostanze rare ma possibili visto lo spazio dedicato a risposte aperte in cui viene richiesto ai collaboratori di esprimere delle opinioni di carattere più generale, sempre in ottica di estrema attenzione al clima di voce. In questi casi, la società si riserva il diritto di rendere pubblico il questionario per intervenire tempestivamente nella risoluzione dell'eventuale criticità.

L'obiettivo della survey è duplice: da un lato il sondaggio è un importante strumento di dialogo interno e di raccolta di feedback poiché permette all'azienda di avere un'immagine chiara della situazione interna; dall'altro è utilizzato come punto di partenza sul quale basare le attività ed i progetti da implementare nei Colleague Engagement Plan futuri. Infatti, le decisioni di intervenire con eventi, iniziative o attività in alcune aree, che comportano notevoli investimenti economici, sono sempre preceduti dall'analisi dei risultati ottenuti dalla Colleague Experience Survey.

Gli item della Colleague Experience Survey sono orientate alla valutazione di 5 dimensioni:

- *Engagement*: viene misurata la soddisfazione complessiva del dipendente rispetto ai piani organizzativi della società;
- *Alignment*: viene misurata la connessione tra le componenti "G&L" individuali con gli obiettivi aziendali. L'obiettivo è che le persone concentrino i loro sforzi sulle "giuste" questioni;
- *Agility*: viene misurata la capacità dell'azienda di percepire e rispondere rapidamente ai cambiamenti richiesti, con la certezza che sarà supportata dai colleghi altamente *engaged* ed altamente *aligned*;
- *Leadership*: vengono misurati i comportamenti di leadership e la loro congruenza rispetto al modello di Leadership;
- *Learning & Career Development*: viene misurata la capacità della società di offrire le necessarie opportunità di crescita ed opportunità di formazione

La società esterna con cui collabora American Express nella realizzazione della survey, si occupa anche di analizzare il punteggio espresso dai dipendenti. I dati vengono raccolti e consolidati offrendo

una visione dei punteggi ottenuti relativamente alle 5 dimensioni. L'interpretazione dei risultati segue le linee guida dettate a livello globale:

- Percentuali di dipendenti “favorevoli” superiori al 79%: indicano una situazione positiva;
- Percentuali di dipendenti “favorevoli” comprese tra 65-79%: sono potenziali aree di opportunità e necessitano l'implementazione di specifiche azioni;
- Percentuali di dipendenti “favorevoli” inferiori al 65%: indicano una situazione da gestire con azioni tempestive e piani strategici ad hoc per le aree individuate.

5.7.1. Risultati del 2019

La somministrazione del questionario è avvenuta online: ogni dipendente poteva accedere alla propria pagina del sito aziendale e rispondere alla survey. Il livello di adesione all'indagine è stato di circa il 90% della forza lavoro dipendente. Sono infatti stati raccolti circa 1000 questionari.

Nella figura 5.10 possiamo osservare i risultati del 2019 sulle 5 dimensioni. L'Engagement è stato valutato attraverso 6 item (livello di soddisfazione 95%), l'Alignement attraverso 3 item (95%), l'Agility attraverso 5 item (93%), la Leadership attraverso 14 item (95%) e Learning & Career Development attraverso 5 item (94%). Il resto del questionario è poi composto da circa 19 item supplementari che riguardano temi come diversità e inclusione, grado di soddisfazione nei confronti della Colleague Value Proposition, collaborazione tra colleghi, cambiamento del “workplace”, e infine da 6 domande aperte, dove le persone possono esprimere liberamente idee, suggerimenti e criticità.

Dimensione	% dipendenti favorevoli
<i>Engagement</i>	95
<i>Alignement</i>	95
<i>Agility</i>	93
<i>Leadership</i>	95
<i>Learning & Career Development</i>	94

Figura 5.10: i risultati delle 5 dimensioni della Colleague Experience Survey del 2019

% dipendenti favorevoli: indica il numero di dipendenti (in %) che hanno espresso un livello di soddisfazione pari a 4 (“soddisfatto”) o 5 (“molto soddisfatto”)

I risultati dimostrano che American Express Italia è in leggera crescita rispetto ai risultati dello scorso anno, confermando che l'azienda è in grado di soddisfare una percentuale molto elevata di dipendenti su tutte le dimensioni valutate. Considerando il gruppo American Express a livello globale, i risultati della Colleague Experience Survey 2019 posizionano inoltre American Express Italia al primo posto nel mercato Europeo.

Possiamo inoltre osservare (figure 5.11 e 5.12) che i risultati della Colleague Experience Survey indicano oggettivamente l'assenza di sostanziali differenze in termini di differenze di genere o di differenze generazionali.

Genere	F	M
<i>Engagement</i>	95	94
<i>Alignment</i>	95	93
<i>Agility</i>	92	91
<i>Leadership</i>	95	95
<i>Learning & Career Development</i>	93	92

Figura 5.11: i risultati per genere (CES-2019)

Generazione	Baby Boomers	Gen. X	Millennials
<i>Engagement</i>	97	93	95
<i>Alignment</i>	94	93	95
<i>Agility</i>	94	92	92
<i>Leadership</i>	96	94	96
<i>Learning & Career Development</i>	96	91	94

Figura 5.12: i risultati per generazione (CES-2019)

5.7.2. Considerazioni sulla misurazione dell'engagement

Per quanto riguarda la dimensione dell'engagement dei collaboratori, di seguito sono presentati nello specifico i 6 item attraverso i quali viene misurato questo costruito all'interno di American Express.

item valutativi	% dipendenti favorevoli
<i>Mi sento eccitato dal mio lavoro</i>	93
<i>Mi sento di appartenere veramente ad American Express</i>	96
<i>Trovo che valga la pena impegnarsi per attuare suggerimenti e idee per il generale miglioramento</i>	98
<i>Sono fiducioso nel successo futuro di American Express</i>	97
<i>Non vedo l'ora di lavorare ogni giorno</i>	88
<i>Raccomanderei American Express come un ottimo posto in cui lavorare</i>	97
<i>Engagement</i>	95

Figura 5.13: I risultati degli item valutativi della dimensione dell'Engagement

% dipendenti favorevoli: indica il numero di dipendenti (in %) che hanno espresso un livello di soddisfazione pari a 4 (Soddisfatto) o 5 (molto soddisfatto)

I risultati della dimensione dell'engagement ci dicono che il 95% della forza lavoro di American Express è soddisfatta delle pratiche di engagement implementate e lascia presupporre una percentuale elevata di dipendenti *engaged*, ovvero persone coinvolte ed entusiaste del loro lavoro, che lavorano con passione e nutrono un profondo legame con l'organizzazione, all'interno della quale guidano le performance e l'innovazione. Questa percentuale sembrerebbe di gran lunga più elevata rispetto alla percentuale di dipendenti *engaged* osservata nelle ricerche accademiche e manageriali presentate nei capitoli precedenti.

Analizzando nello specifico gli item valutativi della dimensione dell'engagement possiamo però dedurre alcune considerazioni.

Nello specifico, i due Item “*Sono molto fiducioso nel futuro successo di American Express*” e “*I would recommend American Express as a great place to work*”, mostrano che il 97% della forza lavoro è soddisfatta di entrambi gli aspetti. I risultati del primo item potrebbero essere influenzati dal fatto che la società ha dichiarato a livello globale che, nel triennio 2020-2023, verrà implementata una forte accelerazione sulla *digital innovation* e sull'utilizzo di strumenti di pagamento digitali,

trasmettendo ai propri dipendenti una certa fiducia sul futuro della società. Le valutazioni del secondo item, invece, potrebbero aver risentito del posizionamento raggiunto da American Express, sia nel 2018 che nel 2019, nella classifica del “Great Place to Work”, convincendo i collaboratori che la società sia realmente un ottimo posto in cui lavorare. A mio avviso, i due item sembrano non essere così legati alla definizione in senso stretto di engagement, ampiamente sostenuta dalla visione accademica dominante, ossia una condizione psicologica associata al lavoro, positiva e soddisfacente, caratterizzata da vigore, dedizione ed immersione. La fiducia nel futuro di American Express può essere considerato un indicatore di quanto l’individuo sia soddisfatto dei progetti e dei piani aziendali: non sembra misurare la passione e l’entusiasmo delle persone verso il loro lavoro. Il “raccomandare” American Express come uno dei posti migliori dove lavorare sembra essere un indicatore di commitment organizzativo, piuttosto che di engagement, poiché rispecchia lo stato psicologico di un lavoratore che si identifica fortemente con i valori e gli obiettivi della sua organizzazione, generando la volontà di consigliare la propria organizzazione ad altri. Dunque, questi due item sembrano non cogliere con precisione la definizione di engagement ma appartengono ad una sfera concettuale in cui engagement, soddisfazione e commitment organizzativo sembrano sovrapporsi.

Una certa sovrapposizione concettuale tra commitment ed engagement è evidente anche dall’item “*Sento di appartenere veramente ad American Express*”. Questa affermazione potrebbe rispecchiare il significato di *affective commitment*, inteso come attaccamento affettivo all’organizzazione, caratterizzato da identificazione e coinvolgimento con essa e condivisione dei suoi valori (Meyer e Allen, 1990). Dunque, una soddisfazione complessiva del 96% della forza lavoro rispettivamente a questo item rischia di restituirci una misura poco legata all’engagement degli individui: a tal proposito, un dipendente potrebbe essere totalmente fiero ed orgoglioso della sua organizzazione ma molto meno entusiasta della sua attività lavorativa.

Anche l’item “*Trovo che valga la pena impegnarsi per attuare suggerimenti e idee per il generale miglioramento*”, non sembra essere così legato alla valutazione dei comportamenti di engagement. Il termine “effort” può essere interpretato come un comportamento non dovuto dalla propria mansione lavorativa e il “generale miglioramento” come l’attenzione nei confronti del contesto organizzativo piuttosto che alla specifica attività lavorativa. I comportamenti discrezionali volti al generale miglioramento del contesto lavorativo (*contextual performance*) corrispondono ai comportamenti di cittadinanza organizzativa, che nella visione accademica, pur avendo un legame positivo con i comportamenti di engagement, rappresentano solo una parte dell’ampia gamma di comportamenti (*in-role* ed *extra-role*) associati ai dipendenti *engaged*. Dunque, il 98% della forza lavoro disposto a mettere in atto comportamenti positivi a favore di American Express, ci restituisce una valutazione

dei comportamenti di cittadinanza organizzativa da parte dei dipendenti piuttosto che una misurazione dei comportamenti di engagement.

Infine, gli item “*mi sento eccitato dal mio lavoro*” e “*non vedo l’ora di lavorare ogni giorno*” sembrano essere gli unici legati alla definizione di engagement. Il primo può essere equiparato ad uno degli item della UWES-9 di Schaufeli “*sono entusiasta del mio lavoro*”, appartenente alla componente del vigore, ossia della misurazione del livello di energia e di resistenza mentale allo stress durante il lavoro. Il secondo invece potrebbe essere assimilato all’item “*la mattina, quando mi alzo, ho voglia di andare al lavoro*” appartenente alla stessa UWES-9 sulla componente della dedizione, ossia la sensazione di dedicarsi con passione al proprio lavoro. Anche questi item mostrano una valutazione complessivamente elevata: rispettivamente il 93% e l’88% della forza lavoro sono soddisfatti da queste due affermazioni.

Da questa analisi risulta dunque che, all’interno di American Express, questo costrutto può essere interpretato come il generico coinvolgimento dei dipendenti nei piani e nelle attività dell’organizzazione. Questa interpretazione, distaccandosi da quella di Schaufeli et al. (2002) che rappresenta la posizione accademica dominante in merito alla definizione di engagement, è valutata da item che lasciano intendere che l’engagement non abbia una chiara indipendenza dal punto di vista concettuale e di conseguenza non permette di confrontare i risultati di questa survey con quelli derivanti dall’utilizzo dell’UWES e dalle ricerche accademiche.

Per quanto riguarda la misurazione, il risultato della Colleague Engagement Survey del 2019 associato alla dimensione dell’engagement, caratterizzato dal 95% della forza lavoro che è risultata favorevole ai programmi dell’azienda, esprime un valore che non riesce a darci indicazioni precise sull’engagement poiché ottenuto da item che si riferiscono al generico coinvolgimento delle persone: in questo modo, la valutazione riflette anche aspetti legati al commitment organizzativo, alla soddisfazione professionale ed ai comportamenti di cittadinanza organizzativa. Interventi futuri potrebbero consentire ad American Express di sviluppare item valutativi che siano in grado di misurare con maggiore accuratezza l’engagement delle risorse umane, offrendo a questo costrutto l’indipendenza concettuale che merita.

Dunque, l’interpretazione del costrutto di engagement da parte di American Express segue l’orientamento che caratterizza la pratica manageriale di molte organizzazioni in cui l’engagement è identificato come la generale soddisfazione nei confronti dell’ambiente lavorativo. Sicuramente la strategia di engagement di American Express caratterizzata da attività e programmi dedicati ai propri dipendenti, come i numerosi corsi di formazione, la gestione delle attività lavorative su base

settimanale, lo Smart Working, il sistema di performance management che pone sullo stesso piano obiettivi economici e stile di leadership, il “clima di voce” e attività di lavoro significative per le persone, riescono a soddisfare parzialmente i bisogni di competenza, autonomia e relazione che caratterizzano la Self-Determination Theory, influenzando positivamente il livello di engagement della forza lavoro. Naturalmente, una maggiore focalizzazione sui bisogni psicologici di base degli individui che definiscono la Self-Determination Theory, potrebbe suggerire modalità e pratiche alternative volte a migliorare ulteriormente i livelli di engagement dei dipendenti di American Express.

Conclusioni

L'obiettivo principale del presente studio è stato quello di offrire un quadro in grado di racchiudere numerosi aspetti dell'engagement dei lavoratori poiché questo costrutto, grazie ai benefici economici ed organizzativi che le ricerche mostrano essere legati ad una forza lavoro altamente *engaged*, può rappresentare un fattore determinante per il successo delle moderne organizzazioni.

In virtù di ciò, dopo aver fornito una panoramica sulle diverse interpretazioni individuate da un lato da accademici, studiosi e ricercatori e dall'altro da manager e professionisti, è stata condotta un'approfondita indagine sulla capacità dei leader di influenzare positivamente l'engagement all'interno delle organizzazioni.

Infine, è stato presentato il caso di American Express Italia allo scopo di osservare le modalità in cui è definito, implementato e misurato l'engagement all'interno di quest'azienda.

In primis, è stato svolto un breve excursus storico per monitorare l'evoluzione delle risorse umane all'interno dei contesti organizzativi, partendo dallo Scientific Management di Taylor fino ad arrivare agli attuali sistemi di Human Resource Management, questi ultimi, caratterizzati da pratiche combinate volte a centralizzare l'individuo nelle strategie aziendali e migliorare le performance dell'organizzazione.

Dopo aver compreso il ruolo dell'individuo nei moderni contesti organizzativi, ho condotto un'analisi che ha avuto come obiettivo quello di presentare le due accezioni dell'engagement, mostrando alcune diversità tra la prospettiva dominante della ricerca accademica e la pratica manageriale all'interno dei contesti organizzativi.

La visione accademica dominante attribuisce una forte autonomia concettuale a questo costrutto, differenziandolo dai comportamenti di cittadinanza organizzativa, dal commitment, dalla soddisfazione professionale, dal coinvolgimento e dalla dipendenza dal lavoro.

La definizione più accreditata è quella di Schaufeli che definisce l'engagement come "*a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption*", ovvero come una condizione psicologica associata al lavoro, positiva e soddisfacente, caratterizzata da vigore, dedizione e coinvolgimento (Schaufeli et al., 2002; p. 74).

All'interno di molte organizzazioni, si assiste troppo spesso ad una versione "ibrida" del costrutto dove non esiste una chiara separazione concettuale tra i diversi aspetti legati al generico coinvolgimento dei lavoratori. Infatti, la definizione di Harter et al. (2002), che spesso viene utilizzata nella pratica manageriale, definisce l'engagement come "*... the individual's involvement and satisfaction with as well as enthusiasm for work*" (Harter et al., 2002, p. 269), ovvero come un mix

di soddisfazione, coinvolgimento ed entusiasmo nei confronti del generico contesto lavorativo, generando altresì una sovrapposizione concettuale tra engagement e commitment.

Il limite di una visione così superficiale che non è in grado di riconoscere le opportune differenze tra i costrutti appartenenti al coinvolgimento dei lavoratori, potrebbe causare: a) errori nella misurazione dell'engagement, poiché i risultati potrebbero essere influenzati dalla valutazione di aspetti che appartengono ad altre sfere concettuali; b) adozione di interventi e pratiche organizzative che non risulterebbero così efficaci nell'incentivare l'engagement delle persone e dunque il loro vigore, la loro dedizione e la loro immersione nelle attività lavorative in senso stretto.

Aver avuto la possibilità di sviluppare il caso *American Express Italia* ha confermato quanto analizzato all'interno della mia trattazione.

Infatti, l'azienda ha una visione dell'engagement che al momento rispecchia la maggior parte delle organizzazioni, distaccandosi dalla visione accademica dominante: l'engagement viene inteso come il generale coinvolgimento nei confronti dell'ambiente lavorativo ed i confini concettuali tra i diversi costrutti appartenenti alla sfera del coinvolgimento non sono ben delineati.

La strategia di engagement di *American Express Italia* è basata su una serie di programmi, pratiche ed iniziative orientate a migliorare l'esperienza a 360 gradi dei propri dipendenti: alcune di queste hanno un impatto positivo sui livelli di engagement ma una maggior focalizzazione sui bisogni psicologici di base potrebbe suggerire pratiche alternative per incrementare ulteriormente il livello di engagement della forza lavoro.

Questa visione dell'engagement di American Express si riflette anche all'interno della Colleague Experience Survey: infatti, la dimensione dell'engagement viene valutata da item che in realtà misurano anche aspetti del commitment organizzativo, della soddisfazione professionale e dei comportamenti di cittadinanza organizzativa, causando una valutazione non accurata del livello di engagement della forza lavoro dell'azienda.

Una corretta identificazione del costrutto che si orienti in direzione della ricerca accademica, potrebbe rappresentare per le organizzazioni un'opportunità di rivelare delle vere e proprie "miniere d'oro nascoste" di cui non si stanno sfruttando a pieno le massime potenzialità.

Infatti, i risultati economici legati ad elevati livelli di engagement, in termini di produttività, soddisfazione del cliente, riduzione di turnover ed assenteismo, offrono al management delle organizzazioni un ampio spazio di manovra per migliorare le performance aziendali, soprattutto alla luce di un numero insufficiente di dipendenti *engaged*, solamente il 15% a livello globale.

Per ottenere questi benefici economici, le organizzazioni devono adottare un approccio trasformatore, dove l'engagement sia integrato nella strategia aziendale, nello stile di leadership e nella cultura dell'azienda.

In particolare, sia le ricerche accademiche che la pratica manageriale hanno dimostrato che uno dei fattori determinanti nell'influenzare il livello di engagement è il ruolo dei manager. Uno stile di leadership *engaging*, volto ad offrire ai collaboratori le risorse lavorative necessarie per soddisfare i loro bisogni di autonomia, relazione e competenza, come attività di lavoro significative, obiettivi sfidanti e task diversificati, è il modo di operare che i manager devono adottare per aumentare i livelli di engagement.

La ricerca futura potrebbe indagare ancora su questo approccio dei manager, analizzando nuovi scenari non più orientati ad un approccio unico da utilizzare con l'intera forza lavoro, ma finalizzati a valutare il peso che ogni singolo bisogno può assumere nelle persone. A tal fine, i manager dovranno investire tempo e risorse per conoscere veramente le persone, le loro attitudini le loro capacità ed i loro obiettivi: questo permetterà di riconoscere e favorire le differenze individuali ed i punti di forza delle persone, permettendo loro di maturare la consapevolezza delle proprie capacità, utili ad avviare ed alimentare processi creativi propri del loro ruolo, e ad esprimere al meglio le loro potenzialità. Dunque, una maggiore focalizzazione individuale potrebbe attivare, in futuro, pratiche personalizzate volte a soddisfare i bisogni specifici di ogni individuo, favorendo una crescita esponenziale dei livelli di engagement degli individui.

Bibliografia

- Adkins, A. (2016). *Employee Engagement in U.S. Stagnant in 2015*. Gallup.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity*. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276.
- Armstrong, M., & Brown, D. (2019). *Strategic Human Resource Management: Back to the future*.
- Bakker A. B., Demerouti E. e Sanz-Vergel I., (2014), *Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach*, *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1, 389-411.
- Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67-75.
- Bakker, A. B. & Leiter, L. P. (2010). Work Engagement: Introduction, in (a cura di) Bakker, A. B. & Leiter, L. P. *Work Engagement. A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 0-196). New York, Psychology Press.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). *The job demands-resources model: State of the art*. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). *Towards a model of work engagement*. *Career development international*, 13 (3), 209-223.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). *Burnout and work engagement: The JD–R approach*. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389-411.
- Balain, S., & Sparrow, P. (2009). *Engaged to perform: A new perspective on employee engagement: Academic report*. Centre for Performance-led HR, Lancaster University Management School.
- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). *Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership*. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207-218.
- Borman W.C. e Motowidlo S.J., (1993), *Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance*, In Schmitt N. e Borman W.C. (a cura di), *Personnel Selection in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 71- 98.
- Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2018). *Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior*. *Journal of occupational health psychology*, 23(3), 338.
- Bridger, E. (2016). *Employee engagement: Come ottenere il massimo da dipendenti soddisfatti e motivati*. Edizioni LSWR.

- Brown, S. P. (1996). *A meta-analysis and review of organizational research on job involvement*. Psychological bulletin, 120(2), 235-255
- Camuffo, A., & Costa, G. (1993). *Strategic human resource management-Italian style*. MIT Sloan Management Review, 34(2), 59.
- Caroli, M. e Fontana, F. (2013). *Economia e gestione delle imprese*. McGraw-Hill, Milano
- Chandler, A. D. (1990). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise* (Vol. 120). MIT press.
- 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.
- Cocozza, A. (2006). Direzione risorse umane. Politiche e strumenti per l'organizzazione e la gestione delle relazioni di lavoro (Vol. 67). FrancoAngeli.
- Collins, J. (2016). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*. Instaread.
- Corio, G. F. (2006). *La mission manageriale risorsa delle aziende. The mission of top management in companies*. Working Paper 14 CERIS-CNR, 7-20
- Costa, G., & Gianecchini, M. (2013). *Risorse umane: persone, relazioni e valore* (Vol. 454). McGraw-Hill.
- Costa, P. L., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2015). *Direct and contextual influence of team conflict on team resources, teamwork engagement, and team performance*. Negotiation and Conflict Management Research, 8(4), 211-227.
- Crant, J. M. (1995). *The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents*. Journal of applied psychology, 80(4), 532-537
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). *Social exchange theory: An interdisciplinary review*. Journal of management, 31(6), 874-900.
- De Gennaro, D., Buonocore, F., & Ferrara, M. (2017). *Il significato del job crafting nell'organizzazione del lavoro: Inquadramento teorico, tendenze evolutive e prospettive manageriali*. Electronic Journal of Management, 2, 1-20.
- De Toni, A. F. & Fornasier, A. (2012). *Knowledge Management*, Il sole 24 ore
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *The general causality orientations scale: Self-determination in personality*. Journal of research in personality, 19(2), 109-134.
- Delery, J. E. (1998). *Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research*. Human resource management review, 8(3), 289-309.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). *Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions*. Academy of management Journal, 39(4), 802-835.

- Deloitte. (2019). *Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus*. Deloitte Global Human Capital Trends
- 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
- Dyer, L. e Reeves, T., (1994), *Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?* CAHRS Working Paper #94-29, Ithaca, New York, Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies
- Fischetti, A. (Ed.). (2007). *La gestione delle risorse umane. Processi e strumenti*. Alpha test.
- Freeman, E. R., Phillips, R. e C. Wicks, A. C. (2003). *What Stakeholder Theory Is Not*. *Business Ethics Quarterly* 13 (4), 479-502
- Friedman, M. (1970). *A Friedman doctrine: The social responsibility of business is to increase its profits*. *The New York Times Magazine*, 13(1970), 32-33.
- Furtner, M. R., Baldegger, U., & Rauthmann, J. F. (2013). *Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 436-449.
- Gabrielli, G., & Profili, S. (2012). *Organizzazione e gestione delle risorse umane*. Isedi.
- Gallup, I. (2013). *State of the American workplace: Employee engagement insights for US business leaders*.
- Gallup. (2015). *Postsecondary education aspirations and barriers: the 2014 Gallup-Lumina Foundation study of the American public's opinion on higher education*
- Gallup. (2015). *State of the American manager: Analytics and advice for leaders*.
- Gallup. (2016). *How millennials want to work and live*.
- Gallup. (2017). *State of the American Workplace*.
- Gallup. (2017). *State of the Global Workplace*
- Gallup. (2018). *Designing Your Organization's Employee Experience*, Gallup
- Grant, R. M. (1996). *Toward a knowledge-based theory of the firm*. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Guerci, M., & Solari, L. (2012). *Talent management practices in Italy—implications for human resource development*. *Human Resource Development International*, 15(1), 25-41.
- Guest, D. E. (1997). *Human resource management and performance: a review and research agenda*. *International journal of human resource management*, 8(3), 263-276.
- Guest, D. E. (2011). *Human resource management and performance: still searching for some answers*. *Human resource management journal*, 21(1), 3-13.

- Hagel, J., Schwartz, J., & Wooll, M. (2020). *Redefining Work for New Value: The Next Opportunity*. MIT Sloan Management Review, 61(2), 1-6.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis*. Journal of applied psychology, 87(2), 268–279
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Agrawal, S., Plowman, S., & Blue, A. (2016). *The relationship between engagement at work & organizational outcomes*. Meta-Analysis: Ninth Edition. Gallup.
- 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
- Imperatori, B. (2020). *La gestione dei talenti: persone al centro e soluzioni sostenibili*. Il Sole 24 ORE
- Innocenti, L. (2013). *Clima organizzativo e gestione delle risorse umane. Unire persone e performance*. FrancoAngeli.
- Johnson, M. (2004). *The new rules of engagement: Life-work balance and employee commitment*. CIPD Publishing.
- Kahn, W. A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. Academy of management journal, 33(4), 692-724.
- Kanungo, R. N. (1982). *Measurement of job and work involvement*. Journal of applied psychology, 67(3), 341-349
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2, p. 528). New York: Wiley.
- Legge, K. (1995). *What is human resource management? In: Human resource management* (pp. 62-95). Palgrave, London.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1999). *Six areas of worklife: a model of the organizational context of burnout*. Journal of health and Human Services administration, 472-489.
- Lipman-Blumen. (2006). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians--and how we can survive them*. Oxford University Press, USA.
- Locke, E.A., (1976), *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, In: Dunnette, M.D. (a cura di), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* 1, 1297-1343.
- Lodahl, T. M., & Kejnar, M. (1965). *The definition and measurement of job involvement*. Journal of applied psychology, 49(1), 24-33
- Macey, W. & Schneider, B., (2008), *The Meaning of Employee Engagement*, Industrial and Organizational Psychology 1 (1), 3-30

- MacLeod, D., & Clarke, N. (2009). *Engaging for success: enhancing performance through employee engagement*, a report to Government.
- Mäkikangas, A., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2017). *Antecedents of daily team job crafting*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(3), 421-433.
- Mann, A., & Harter, J. (2016). *The worldwide employee engagement crisis*. *Gallup Business Journal*, 7, 1-5.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *MBI: Maslach burnout inventory*. Sunnyvale (CA): CPP, Incorporated.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). *Job burnout*. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). *The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work*. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
- Mazzei, A. (2018). *Engagement e disengagement dei collaboratori: Comunicazione interna e valorizzazione delle risorse umane per un contesto di voce*. FrancoAngeli.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). *Commitment in the workplace: Toward a general model*. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. John Wiley & Sons.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1978). *The measurement of organizational commitment* (No. TR-15). Oregon Univ Eugene Graduate School of Management and Business.
- Nacamulli, R., & Costa, G. (2002). *Strutture, cultura e comportamenti. Materiali di organizzazione aziendale*. Utet.
- Ng, T. W., Sorensen, K. L., Eby, L. T., & Feldman, D. C. (2007). *Determinants of job mobility: A theoretical integration and extension*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 363-386.
- Nikolova, I., Schaufeli, W., & Notelaers, G. (2019). *Engaging leader–Engaged employees? A cross-lagged study on employee engagement*. *European Management Journal*, 37(6), 772-783.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.

- Organ, D. W. (1997). *Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time*. Human performance, 10(2), 85-97.
- Paauwe, J. (2009). *HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects*. Journal of Management studies, 46(1), 129-142.
- Peccei, R. (2004). *Human Resource Management and the Search for the Happy Workplace*. Erasmus Research Institute of Management (ERIM)
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Workforce*. Harvard Business School Press, Boston
- Pink, D. H. (2010). *Drive: la sorprendente verità su ciò che ci motiva nel lavoro e nella vita*. Etas.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). *Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis*. Journal of applied Psychology, 94(1), 122.
- Post, J. E., Preston, L. E., & Sauter-Sachs, S. (2002). *Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth*. Stanford University Press.
- Purcell, J. (2014). *Time to focus on employee voice as a prime antecedent of engagement: Rediscovering the black box*. *The Future of Engagement Thought Piece Collection*, 21.
- Purcell, L. C., Sinclair, T. R., & McNew, R. W. (2003). *Drought avoidance assessment for summer annual crops using long-term weather data*. Agronomy journal, 95(6), 1566-1576
- Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). *Employees and high-performance work systems: testing inside the black box*. British Journal of industrial relations, 38(4), 501-531.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). *Job engagement: Antecedents and effects on job performance*. Academy of management journal, 53(3), 617-635.
- Richard, H. J., & Oldham, G. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory*. Organizational behavior and human performance, 16(2), 250-79.
- Robertson-Smith, G., & Markwick, C. (2009). *Employee engagement: A review of current thinking*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker*, Cambridge: Harvard Univer.
- Romenti, S. (2008). *Corporate governance e reputazione: dallo stakeholder relationship management allo stakeholder engagement*. Impresa Progetto-Electronic Journal of Management, (2).
- Rousseau, D. M. (1989). *Psychological and implied contracts in organizations*. Employee responsibilities and rights journal, 2(2), 121-139.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions*. Contemporary educational psychology, 25(1), 54-67.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. *American psychologist*, 55(1), 68-78
- Saks, A. M. (2006). *Antecedents and consequences of employee engagement*. *Journal of Managerial Psychology* 21 (7), 600-619
- Schaufeli, W. B. (2015). *Engaging leadership in the job demands-resources model*. *Career Development International* 20 (5), 446-463
- Schaufeli, W. B. (2018). *Work engagement in Europe: Relations with national economy, governance and culture*. *Organizational Dynamics* 47, 99-106
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study*. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- 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.
- Schaufeli, W. B., Hakanen, J. J., Ropponen, A., & De Witte, H. (2019). *Who is Engaged at Work? A Large-Scale Study in 30 European Countries*. *Journal of occupational and environmental medicine*, 61(5), 373-381.
- Schaufeli, W. B., Rahmadani, V. G., Ivanova, T. Y., & Osin, E. N. (2019). *Basic psychological need satisfaction mediates the relationship between engaging leadership and work engagement: A cross-national study*. *Human Resource Development Quarterly*, 30(4), 453-471.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & 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.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2017). *An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries*. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577-591
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Kamiyama, K., & Kawakami, N. (2015). *Workaholism vs. work engagement: The two different predictors of future well-being and performance*. *International journal of behavioral medicine*, 22(1), 18-23.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Kubota, K., Watanabe, K., & Kawakami, N. (2018). *Is too much work engagement detrimental? Linear or curvilinear effects on mental health and job performance*. *PLoS one*, 13(12).

- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi M. (2000). *Positive Psychology. An Introduction*. American Psychologist 55(1), 5-14
- Sica, R. (2018). *Employee Experience: Il lato umano delle organizzazioni nella quarta rivoluzione industriale*. FrancoAngeli.
- Sirigatti, S., Stefanile, C., & Menoni, E. (1988). *Per un adattamento italiano del Maslach Burnout Inventory (MBI)*. Bollettino di Psicologia Applicata, 187(188), 33-39.
- 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.
- Tosi, H.L. & Pilati, M. (2017). *Comportamento organizzativo. Individui, Relazioni, Organizzazione, Management*. Egea
- Vallerand, R. J. (2008). *On the psychology of passion: In search of what makes people's lives most worth living*. Canadian Psychology 49(1), 1-13.
- Weber, M. (1947). *The theory of economic and social organization*. Trans. AM Henderson and Talcott Parsons. New York: Oxford University Press.
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). *Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research*. Journal of management, 28(3), 247-276.
- 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.
- 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.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). *Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources*. Journal of occupational and organizational psychology, 82(1), 183-200.
- Yukl, G. (1999). *An evaluative essay on current conceptions of effective leadership*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1), 33-48.
- Zuffo, R. G. (2004). *Taylor: le origini dello Scientific Management e della psicologia del lavoro*. Libreria Cortina.

Sitografia

<http://www.treccani.it/>

<https://engageforsuccess.org/>

<https://www.gallup.com/home.aspx>

<https://www.wilmarschaufeli.nl/>

<https://www.americanexpress.com/it/>

<https://thefutureorganization.com/>

Riassunto

Di fronte all'accelerazione implacabile dell'intelligenza artificiale, delle tecnologie cognitive e dell'automazione, esperti, professionisti e studiosi si stanno domandando in quale misura queste innovazioni tecnologiche impatteranno il mondo del lavoro e le modalità che saranno utilizzate per realizzare un'efficace integrazione tra robot ed esseri umani. Dalle ricerche sembra emergere che il fine dell'intelligenza artificiale non sarà quello di sostituire il lavoro umano, ma di modificarne il contenuto: alcune tipologie di lavoro saranno automatizzate dai robot, rendendo i lavori svolti dalle persone sempre meno routinari e standardizzati a favore di attività lavorative in cui saranno richieste maggiori abilità e capacità umane, come il problem solving, la comunicazione, l'ascolto, l'interpretazione dei dati, la progettazione, la collaborazione e la creatività, consentendo dunque al ruolo ed al contributo delle persone di cambiare completamente aspetto.

Dunque, questa nuova importante evoluzione avrà inevitabilmente un forte impatto sui contesti organizzativi e le organizzazioni (Sica, 2018; Deloitte, 2019; Hagel et al., 2020).

Le aziende per attivare l'insieme di abilità e competenze umane richieste, come creatività, collaborazione, intuizione, problem solving ed empatia al fine di trovare nuove fonti di valore, dovranno spostare il focus sul valore intrinseco del lavoro e sulla sua capacità di dare un senso ed un significato alla vita delle persone, permettendo ad esse di coinvolgersi ed appassionarsi alle proprie attività di lavoro.

Alla luce di queste premesse, l'obiettivo di questo elaborato è fornire una visuale in grado di identificare e di palesare l'importanza, per qualsiasi organizzazione moderna, dello stato di engagement dei lavoratori, evidenziando le straordinarie conseguenze di una forza lavoro altamente *engaged*. Inoltre, nei moderni contesti lavorativi, dove il ruolo dei manager è stato ripensato conciliando il ruolo direttivo con l'autonomia del singolo collaboratore e dove si cerca di favorire una cultura del potere decisionale condiviso e distribuito, si stanno aprendo nuovi scenari organizzativi basati sul dialogo e sulla collaborazione in un ambiente inedito che metterà le relazioni al centro del funzionamento organizzativo. Per questo, verrà dedicata particolare attenzione ad evidenziare l'importanza di un particolare stile di leadership che, se focalizzato sul coinvolgimento delle persone, può essere un fattore determinante nell'influenzare i comportamenti di engagement, con un impatto considerabile sui risultati di business dell'organizzazione stessa.

L'elaborato si articola in cinque capitoli.

Il primo capitolo è dedicato all'analisi dell'evoluzione e del cambiamento che il ruolo dell'individuo ha subito nei contesti lavorativi durante il corso degli anni, a partire dal ruolo

marginale ricoperto dall'uomo, pensato dal modello Taylorista e della Burocrazia Weberiana per arrivare ai filoni teorici in cui finalmente la persona è al centro delle strategie organizzative.

La prospettiva accademica dell'engagement dei lavoratori rappresenta l'oggetto del secondo capitolo. In particolare, viene analizzata la definizione di Schaufeli (2002) che, attualmente, rappresenta la definizione più accreditata in ambito universitario ed accademico di questo costrutto. Vengono inoltre analizzati quattro modelli, ampiamente consolidati in letteratura, che cercano di dimostrare l'efficacia dell'engagement nei contesti lavorativi. Successivamente, il capitolo approfondisce la relazione tra l'engagement ed altri costrutti legati al generico "impegno" o "coinvolgimento" delle persone, con l'obiettivo di restituire al costrutto in esame l'indipendenza e l'autonomia che merita.

Il terzo capitolo è dedicato alla prospettiva manageriale dell'engagement. Nella prima parte viene analizzata la definizione di engagement suggerita da alcuni esperti di una società di consulenza specializzata in tematiche organizzative (Gallup), ed è presentato uno strumento di misurazione ampiamente diffuso nei contesti organizzativi, progettato ed implementato dalla stessa società, il Gallup Workplace Audit (Q12). Nella seconda parte, dopo aver approfondito il legame tra engagement ed alcuni aspetti individuali e professionali, il capitolo focalizza l'attenzione sulle conseguenze e sugli impatti dal punto di vista organizzativo di elevati livelli di engagement all'interno delle aziende, fornendo degli spunti di riflessione per tutte le organizzazioni, soprattutto alla luce di un numero insufficiente di dipendenti *engaged* a livello globale.

È nel quarto capitolo che viene presentato un focus sullo stile di leadership dei manager, considerato, sia dalla ricerca accademica che da quella manageriale, un aspetto organizzativo che può determinare l'engagement all'interno delle organizzazioni. Nella prima parte sono presentati gli effetti di una leadership coinvolgente in grado di soddisfare i bisogni psicologici che caratterizzano la Self-Determination Theory. Successivamente, il capitolo approfondisce alcune caratteristiche lavorative sulle quali i manager possono intervenire al fine di soddisfare le esigenze psicologiche dei propri collaboratori. Alcune riflessioni su futuri interventi organizzativi compongono invece la parte finale di questo capitolo: nello specifico si suggerisce alle organizzazioni di dotare i propri manager di quel set di competenze di *people management* necessarie a incrementare i livelli di engagement dei propri team.

L'elaborato si conclude con una case history dedicata all'azienda American Express Italia con l'obiettivo di comprendere queste tematiche all'interno di un contesto aziendale. Dopo una breve introduzione generale a questa società, il capitolo approfondisce l'importanza dell'employee experience e della sua relazione con l'employee engagement. Infine, viene approfondita la

strategia di engagement della società, le modalità in cui è implementata e lo strumento di misurazione utilizzato.

In un contesto economico caratterizzato da profonde trasformazioni tecnologiche, si è rivelata di fondamentale importanza per le imprese la capacità di attrarre e trattenere nei propri organici le persone di maggior talento: nel 1997 tre consulenti di McKinsey, una società internazionale di consulenza manageriale, coniarono l'espressione "guerra dei talenti", intercettando un fabbisogno che ancora oggi appare di attuale rilievo, caratterizzato dal fatto che le imprese non solo competono per promuovere i propri prodotti e servizi, ma si contendono i migliori talenti nel mercato del lavoro. Le innovazioni tecnologiche sembrano aver decisamente spostato il focus dal mondo del back office al mondo del front office ed al relativo contatto con il cliente, dove entrano in gioco aspetti relazionali e comportamentali dei dipendenti come empatia, collaborazione e capacità di problem solving. A tal fine, è divenuto necessario per le organizzazioni assumere lavoratori non solo competenti e capaci di rispondere alle richieste organizzative eseguendo quanto previsto dalla propria mansione, ma che siano disposti a spendersi per il lavoro, che si identifichino con esso e lo portino avanti con entusiasmo, orgoglio e determinazione (Bakker, & Leiter, 2010). Nasce così il bisogno di avere persone che abbiano passione nei confronti del proprio lavoro, definita come "una forte inclinazione verso un'attività che le persone amano, trovano importante ed investono tempo ed energia in essa" (Vallerand, 2008, p. 1). Questi aspetti, come vedremo, sono racchiusi nel concetto di *engagement* dei lavoratori.

La definizione accademica più accreditata dell'engagement è quella elaborata da Schaufeli che lo ha definito come una condizione psicologica associata al lavoro, positiva e soddisfacente, caratterizzata da vigore, dedizione ed immersione: alla luce di questo approccio, Schaufeli ed il suo staff svilupparono uno strumento di misurazione in grado di valutare questi tre aspetti dell'engagement:

- Il vigore rappresenta la volontà di non sentirsi affaticati dal lavoro ed alla persistenza di fronte alle difficoltà. Coloro che ottengono un punteggio elevato nella dimensione relativa al vigore di solito hanno molta energia, gioia e resistenza quando lavorano.
- La dedizione è associata ad entusiasmo ed ispirazione nei confronti del lavoro. Coloro che ottengono un punteggio elevato in dedizione si identificano fortemente con il loro lavoro poiché è considerato significativo, stimolante e sfidante, manifestando sentimenti come entusiasmo ed orgoglio.

- L'immersione è associata alla totale immersione del dipendente nella propria attività lavorativa, a tal punto da avere difficoltà nel distaccarsi da esso. Coloro che ottengono un punteggio elevato sentono di essere felicemente assorbiti dal loro lavoro.

	Quasi mai	Raramente	Qualche Volta	Spesso	Molto Spesso	Sempre
0	1	2	3	4	5	6
Mai	Qualche volta in un anno	Una volta al mese o meno	Qualche volta al mese	Una volta alla settimana	Qualche volta alla settimana	Ogni giorno
1.	_____					
						Nel mio lavoro mi sento pieno di energia
2.	_____					
						Nel mio lavoro, mi sento forte e vigoroso
3.	_____					
						Sono entusiasta del mio lavoro
4.	_____					
						Il mio lavoro mi ispira
5.	_____					
						La mattina, quando mi alzo, ho voglia di andare a lavoro
6.	_____					
						Sono felice quando lavoro intensamente
7.	_____					
						Sono orgoglioso/a del lavoro che faccio
8.	_____					
						Sono immerso nel mio lavoro
9.	_____					
						Mi lascio prendere completamente quando lavoro

Figura 2.12: The UWES-9 scale – versione italiana;
https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES_I_9r.pdf

L'aspetto comportamentale dell'engagement ha attirato l'attenzione di molti studiosi e ricercatori, soprattutto per le straordinarie conseguenze derivanti da tali comportamenti di engagement. Il quesito più gettonato è legato al capire se tali comportamenti siano esclusivamente legati all'attività lavorativa o comprendano anche il più ampio contesto di lavoro in cui si verificano. Secondo le principali ricerche accademiche (Kahn, 1990; Christian et al., 2011; Bakker et al., 2014), i comportamenti di engagement sembrano essere legati a migliori performance *in-role* (*task performance*) ed *extra-role* (*contextual performance*): infatti, nonostante il focus verso le attività di lavoro, i dipendenti con elevati livelli di engagement, considerando tutti gli aspetti del lavoro come parte del loro dominio e uscendo dall'obiettivo del ruolo specifico per raggiungere gli obiettivi dei

colleghi e dell'organizzazione, mostrano comportamenti discrezionali, non strettamente legati all'esecuzione della loro attività di lavoro, che possiamo definire extra-ruolo (Christian et al., 2011), caratterizzati da comportamenti di cittadinanza organizzativa e comportamenti proattivi volti al raggiungimento degli obiettivi organizzativi (Macey e Schneider, 2008).

L'engagement dei collaboratori, assumendo un ruolo cruciale nelle organizzazioni moderne, generò inevitabilmente la diffusione di numerosi modelli da parte di ricercatori accademici che avevano l'obiettivo di dimostrare l'efficacia di questo costrutto all'interno dei contesti organizzativi.

Un modello che ha ricevuto un forte interesse in ambito accademico è sicuramente il Job Demands-Resources Model (JD-R Model) elaborato da Demerouti et al. (2001) con l'obiettivo di dimostrare che le performance dei lavoratori erano il risultato di una sinergica combinazione tra risorse lavorative e richieste lavorative durante lo svolgimento delle loro attività di lavoro.

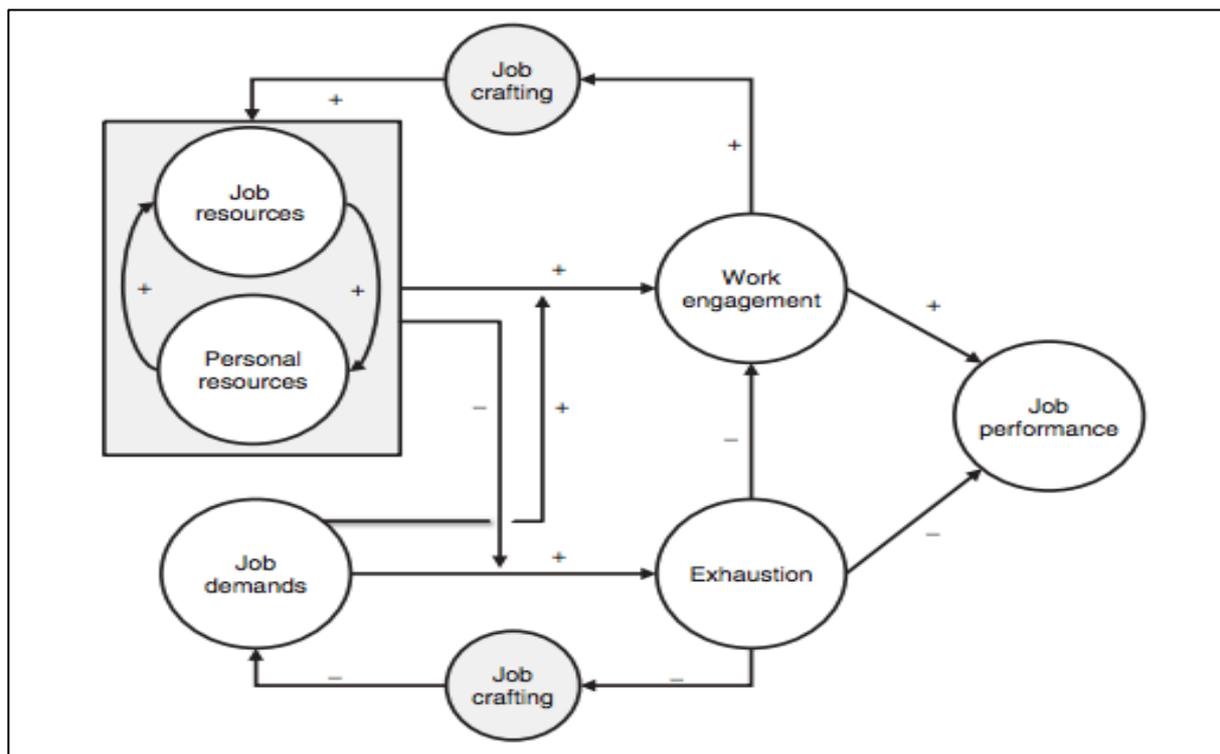


Figura 2.6: The Job Demands-Resources Model; Bakker et al., (2014)

Inoltre, una delle sue ultime evoluzioni ha offerto alle organizzazioni moderne una nuova prospettiva per facilitare un contesto di engagement. Le organizzazioni, per avere dipendenti engaged, persone piene di energia ed entusiasmo, devono facilitare il work engagement combinando un approccio strategico con approcci proattivi; il primo caratterizzato da quelle iniziative strategiche di gestione delle risorse umane e dallo stile di leadership; i secondi caratterizzati da comportamenti individuali

che i dipendenti possono utilizzare. Solo attraverso l'integrazione di questi, le organizzazioni potranno creare un contesto di engagement sostenibile e duraturo nel tempo.

Infine, la posizione dominante della ricerca accademica (Saks, Macey & Schneider, Christian, Maslach, Schaufeli, Leiter et al.) è caratterizzata dalla considerazione dell'engagement come un costrutto indipendente, autonomo e distinto da altre espressioni che riguardano atteggiamenti e comportamenti delle persone all'interno dei contesti di lavoro, come il commitment organizzativo, i comportamenti di cittadinanza organizzativa (OCB), la soddisfazione lavorativa, il *job involvement* ed il work addiction. Questa prospettiva, che fornisce una concezione più complessa e approfondita sulla relazione di un individuo con il proprio lavoro (Maslach et al., 2001), come vedremo, si contrappone alla pratica manageriale dove il management di numerose organizzazioni tende troppo spesso a non comprendere le diversità tra questi costrutti, inserendoli all'interno dell'ampio campo semantico del coinvolgimento dei dipendenti.

Negli ultimi decenni, molte organizzazioni hanno aumentato gli sforzi economici in questa direzione poiché si è dimostrato lo stretto legame tra livelli di engagement elevati con alti livelli di creatività, performance, comportamenti di cittadinanza organizzativa e soddisfazione dei clienti (Bakker et al., 2014). Ad oggi, nella pratica organizzativa, nonostante vi sia una percezione comune sull'impatto positivo dei comportamenti di engagement, non è ancora emerso un consenso condiviso sulla sua definizione, creando non poche complessità nel momento in cui il management è chiamato ad implementare strategie e programmi per incentivare l'engagement della forza lavoro. Infatti, a differenza di quanto analizzato nelle ricerche accademiche di professori universitari e ricercatori, l'approccio delle organizzazioni verso l'engagement dei collaboratori sembra essere diverso e meno uniforme, talvolta lasciato addirittura all'interpretazione del dipartimento Risorse Umane. L'errore più comune di molte aziende è quello di fare confusione tra i diversi costrutti, attentamente differenziati nel capitolo precedente, poiché il focus che guida l'attenzione di manager ed intere classi dirigenziali è esclusivamente quello di rendere l'organizzazione *a great place to work*, ovvero un ambiente in cui i dipendenti credono nelle persone per cui lavorano, sono orgogliosi di quello che fanno, e stanno bene con le persone con cui lavorano. Questo aspetto che ha l'obiettivo di attrarre, trattenere e motivare i migliori talenti del mercato è di per sé assolutamente corretto ma si distacca certamente dall'interpretazione suggerita dalla ricerca accademica di engagement, la quale presuppone attività di lavoro in grado di suscitare nelle persone quello stato mentale caratterizzato da passione, entusiasmo, dedizione, vigore e assorbimento.

L'analisi di Harter ed altri esperti di Gallup (2002) ha avuto una straordinaria popolarità all'interno dei settori della consulenza e del mondo professionale delle risorse umane. Dai risultati della meta-analisi, la relazione tra engagement/soddisfazione e risultati economici (a livello di unità aziendale) era sostanziale. In realtà, l'obiettivo di Harter et al. era quello di fornire ai manager una prospettiva secondo la quale, migliorando i contesti organizzativi e le risorse lavorative messe a disposizione dei dipendenti, poteva essere incentivato il livello di *employee satisfaction-engagement*, ottenendo i benefici derivanti da questo costrutto (Harter et al., 2002). In questa prospettiva, il termine "work" si riferisce al contesto lavorativo e organizzativo in senso ampio piuttosto che alle specifiche attività lavorative: engagement e soddisfazione complessiva dei dipendenti, dunque, sono misurate dall'intensità della connessione dell'individuo con le caratteristiche e gli aspetti dell'ambiente di lavoro.

A differenza degli strumenti sviluppati in ambito accademico, la scala di misurazione proposta dai consulenti di Gallup riflette una visione più ampia di engagement: gli item del GWA (Q12) non affrontano il tema così come concettualizzato dalla prospettiva accademica, ma misurano una varietà di condizioni organizzative (livello percepito dal dipendente di risorse lavorative) che possono incentivare (o in assenza disincentivare) il suo livello di engagement e la sua soddisfazione complessiva (Harter et al., 2002). Le misure derivanti dal GWA (Q12) mostrano un quadro non proprio entusiasmante. Infatti, solo il 15% dei dipendenti in tutto il mondo è effettivamente *engaged* verso il proprio lavoro. Il restante 85% dei dipendenti risulta essere *disengaged*, rispettivamente per il 67% nei *not engaged* e negli *actively disengaged* per il 18%.

Dunque, è soprattutto a causa delle evidenti conseguenze organizzative dei comportamenti messi in atto dai dipendenti con un elevato livello di engagement che questa tematica ha attirato l'attenzione della maggior parte delle aziende moderne ed un posto rilevante nei piani decisionali del management delle organizzazioni. Come possiamo osservare in figura 3.12, le unità di business che appartengono al quartile superiore per livello medio di engagement della propria forza lavoro mostrano risultati migliori su tutte le variabili considerate, rispetto alle unità di business posizionate nell'ultimo quartile per livello medio di engagement.

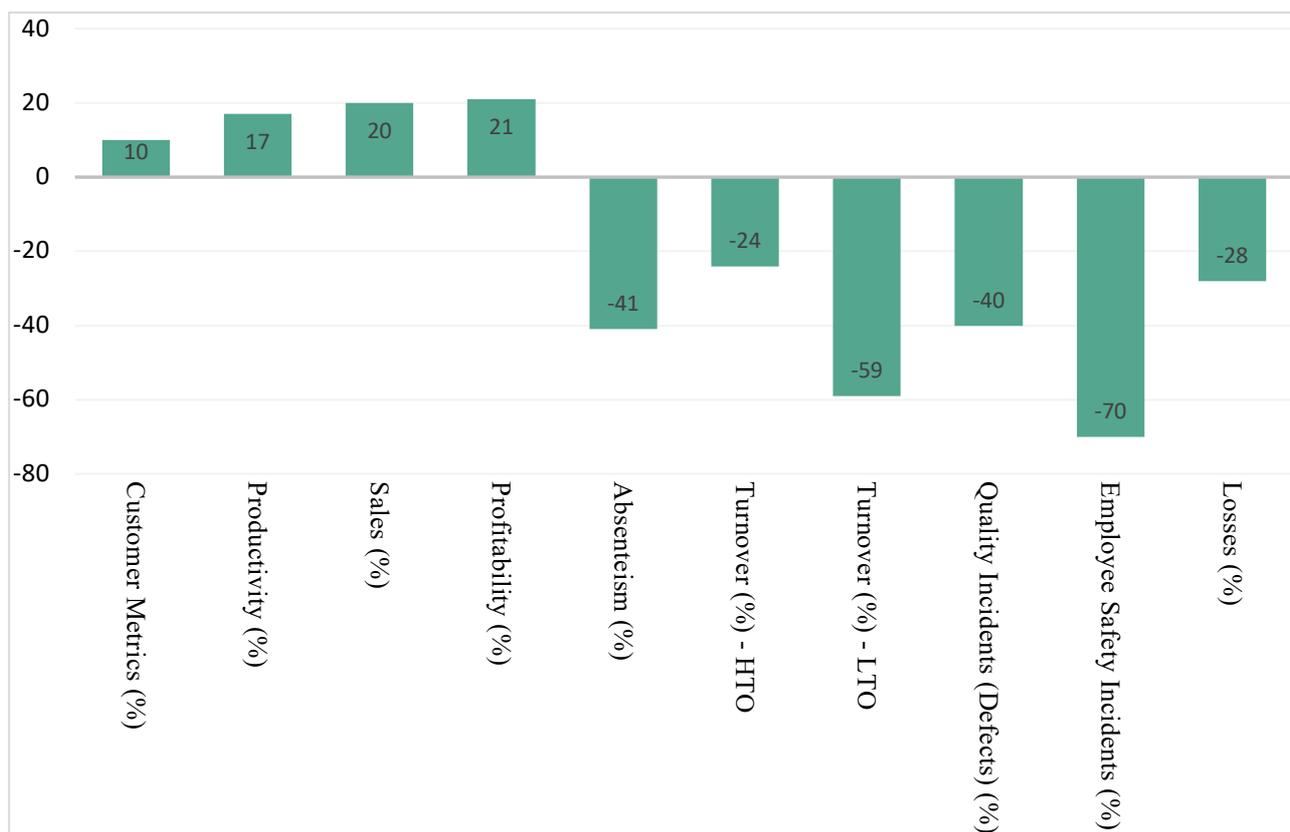


Figura 3.12: Variazioni economiche (%) confrontando Business Unit appartenenti al primo ed all'ultimo quartile per livelli medi di engagement; Gallup, 2017

HTO: High Turnover Organizations

LTO: Low Turnover Organizations

Analizzando le principali ricerche accademiche (Demerouti et al., 2001; Macey & Schneider, 2008; Christian et al., 2011; Breevaart e Bakker, 2018; Schaufeli et al., 2019) ed alcuni report (Robertson-Smith e Markwick, 2009; Gallup, 2017), sembrano esserci alcuni aspetti in grado di facilitare la creazione di un contesto di engagement. Tale prospettiva sottolinea dunque l'importanza del ruolo che riveste non solo l'individuo, ma soprattutto l'organizzazione nel facilitare l'engagement dei lavoratori. Una delle tematiche che sembra acquisire sempre più importanza è la leadership, soprattutto per il ruolo che hanno assunto i manager di linea nell'implementare con i loro collaboratori diretti le politiche e le strategie organizzative volte a incentivare la motivazione e l'engagement, a differenza di qualche decennio fa dove l'implementazione di questi programmi era esclusivamente sotto la responsabilità della funzione Risorse Umane delle organizzazioni. Le persone, infatti, trovano stimoli importanti per rafforzare i loro comportamenti di engagement nelle relazioni costruttive che instaurano con i manager: questo implica che l'engagement, al quale si associano risultati di business migliori nelle imprese che ne possono vantare livelli superiori, è influenzato dalle capacità e dallo stile dei manager.

Secondo la Self-Determination Theory (SDT), gli esseri umani possono essere proattivi e coinvolti o, in alternativa, passivi e alienati, in funzione delle condizioni sociali e contestuali in cui operano. Queste condizioni possono facilitare i processi naturali di auto-motivazione, caratterizzati da alti livelli di energia, concentrazione e persistenza, solo se sono in grado di soddisfare i tre innati bisogni psicologici degli individui: di competenza, di autonomia e di relazione (Deci e Ryan, 1985). Riprendendo la Self-Determination Theory, Schaufeli et al. (2015; 2019), mostrarono l'esistenza di una tipologia di leadership definita *engaging* che, essendo orientata alla soddisfazione dei bisogni psicologici di base, aveva un impatto decisivo sull'incremento dei livelli di engagement degli individui. La leadership *engaging* (coinvolgente) è caratterizzata da alcuni comportamenti che possono aumentare i livelli di work engagement dei collaboratori, tra cui (Schaufeli, 2015):

- *Empowering*: i leader autorizzano i dipendenti e danno loro una voce nel processo decisionale. Questo permette ai dipendenti di innescare l'autodeterminazione, perché sentono una maggiore libertà di svolgere il proprio lavoro. Soddisfa dunque il bisogno di autonomia;
- *Strengthening*: i leader concedono maggiore responsabilità, delegando compiti e sottoponendo sfide stimolanti ai propri subordinati. Questo permette loro di sperimentare la padronanza verso specifiche attività lavorative. Soddisfa dunque il bisogno di competenza;
- *Connecting*: i leader incoraggiano la collaborazione, promuovono un elevato spirito di squadra positivo e fanno sentire a loro agio i membri del team. Soddisfa dunque il bisogno di connessione.

In questa prospettiva, i manager supportano i propri collaboratori fornendo risorse organizzative (ad esempio enfatizzando la fiducia, la giustizia, proponendo attività sfidanti, utilizzando feedback sulle prestazioni, fornendo chiarezza sui ruoli) e minimizzando le loro esigenze organizzative (ad esempio aggirando la burocrazia, monitorando il sovraccarico di lavoro e le interferenze tra vita personale e professionale) (Schaufeli, 2015). Dunque, il concetto di engagement si genera dalla relazione individuo-lavoro: tanto più esso mette a disposizione risorse, tanto più la persona si sentirà *engaged*. Secondo il modello JD-R, l'engagement si sviluppa quando l'organizzazione asseconda le inclinazioni e le esigenze delle persone e quando le stesse avranno l'opportunità di soddisfare i propri bisogni.

La difficoltà in capo ai leader e ai manager delle organizzazioni dovrà essere quella di saper identificare quali siano questi bisogni, cercare di ancorarli a pratiche manageriali fattibili per soddisfarli e di conseguenza facilitare la crescita dei livelli di engagement degli individui (Bakker et al., 2014). Un aspetto su cui riflettere riguarda come assicurare che il management sia provvisto di eccellenti people e social skills, ovvero le competenze necessarie per aumentare i livelli di employee

engagement dei propri team. Al fine di dotarsi di leader e manager provvisti di eccellenti people skill, le organizzazioni possono considerare tre aspetti:

- individuare criteri più appropriati attraverso cui selezionare i manager;
- individuare criteri più appropriati attraverso cui fare formazione ai manager;
- individuare criteri più appropriati attraverso cui premiare i manager;

All'interno di American Express, l'engagement è interpretato seguendo la prospettiva più ampia largamente diffusa nel mondo manageriale: l'idea è quella di creare un forte legame tra dipendente ed organizzazione, attraverso la creazione di un ambiente lavorativo che metta a disposizione delle persone gli strumenti necessari per renderli motivati, soddisfatti e coinvolti.

Questo approccio, basato sulla combinazione di engagement ed esperienza del dipendente, ha l'obiettivo di costruire un ambiente in cui i dipendenti si sentono apprezzati e pronti ad eccedere quello che normalmente gli viene richiesto. I comportamenti di engagement dunque sono amplificati dalle esperienze che i dipendenti sperimentano in ogni fase del ciclo di vita all'interno dell'organizzazione: tali comportamenti, a loro volta, influenzeranno positivamente ogni momento del ciclo di vita del dipendente all'interno dell'organizzazione.

Da questa analisi risulta dunque che, all'interno di American Express, questo costrutto può essere interpretato come il generico coinvolgimento dei dipendenti nei piani e nelle attività dell'organizzazione. Questa interpretazione, distaccandosi da quella di Schaufeli et al. (2002) che rappresenta la posizione accademica dominante in merito alla definizione di engagement, è valutata da item che lasciano intendere che l'engagement non abbia una chiara indipendenza dal punto di vista concettuale e di conseguenza non permette di confrontare i risultati di questa survey con quelli derivanti dall'utilizzo dell'UWES e dalle ricerche accademiche.

American Express, proprio per il cospicuo investimento nel cercare di offrire un'esperienza unica ai propri dipendenti, è anche molto attenta nel misurare il loro livello di soddisfazione e coinvolgimento: infatti, con cadenza annuale, viene utilizzato un sondaggio denominato "Colleague Experience Survey", con l'obiettivo di permettere a tutti i dipendenti di esprimere una loro valutazione relativamente alle proposte di American Express in termini di offerta di valore ai dipendenti.

Per quanto riguarda la dimensione dell'engagement dei collaboratori, di seguito sono presentati nello specifico i 6 item attraverso i quali viene misurato questo costrutto all'interno di American Express.

item valutativi	% dipendenti favorevoli
<i>Mi sento eccitato dal mio lavoro</i>	93
<i>Mi sento di appartenere veramente ad American Express</i>	96
<i>Trovo che valga la pena impegnarsi per attuare suggerimenti e idee per il generale miglioramento</i>	98
<i>Sono fiducioso nel successo futuro di American Express</i>	97
<i>Non vedo l'ora di lavorare ogni giorno</i>	88
<i>Raccomanderei American Express come un ottimo posto in cui lavorare</i>	97
<i>Engagement</i>	95

Figura 5.13: I risultati degli item valutativi della dimensione dell'Engagement

% dipendenti favorevoli: indica il numero di dipendenti (in %) che hanno espresso un livello di soddisfazione pari a 4 (Soddisfatto) o 5 (molto soddisfatto)

Il risultato della Colleague Engagement Survey del 2019 associato alla dimensione dell'engagement, caratterizzato dal 95% della forza lavoro che è risultata favorevole ai programmi dell'azienda, esprime un valore che non riesce a darci indicazioni precise sull'engagement poiché ottenuto da item che si riferiscono al generico coinvolgimento delle persone: in questo modo, la valutazione riflette anche aspetti legati al commitment organizzativo, alla soddisfazione professionale ed ai comportamenti di cittadinanza organizzativa. Interventi futuri potrebbero consentire ad American Express di sviluppare item valutativi che siano in grado di misurare con maggiore accuratezza l'engagement delle risorse umane, offrendo a questo costrutto l'indipendenza concettuale che merita.

Dunque, l'interpretazione del costrutto di engagement da parte di American Express segue l'orientamento che caratterizza la pratica manageriale di molte organizzazioni in cui l'engagement è identificato come la generale soddisfazione nei confronti dell'ambiente lavorativo. Sicuramente la strategia di engagement di American Express caratterizzata da attività e programmi dedicati ai propri dipendenti, come i numerosi corsi di formazione, la gestione delle attività lavorative su base settimanale, lo Smart Working, il sistema di performance management che pone sullo stesso piano obiettivi economici e stile di leadership, il "clima di voce" e attività di lavoro significative per le persone, riescono a soddisfare parzialmente i bisogni di competenza, autonomia e relazione che caratterizzano la Self-Determination Theory, influenzando positivamente il livello di engagement della forza lavoro. Naturalmente, una maggiore focalizzazione sui bisogni psicologici di base degli individui che definiscono la Self-Determination Theory, potrebbe suggerire modalità e pratiche

alternative volte a migliorare ulteriormente i livelli di engagement dei dipendenti di American Express.

L'obiettivo principale del presente studio è stato quello di offrire un quadro in grado di racchiudere numerosi aspetti dell'engagement dei lavoratori poiché questo costrutto, grazie ai benefici economici ed organizzativi che le ricerche mostrano essere legati ad una forza lavoro altamente *engaged*, può rappresentare un fattore determinante per il successo delle moderne organizzazioni.

Dopo aver compreso il ruolo dell'individuo nei moderni contesti organizzativi, ho condotto un'analisi che ha avuto come obiettivo quello di presentare le due accezioni dell'engagement, mostrando alcune diversità tra la prospettiva dominante della ricerca accademica e la pratica manageriale all'interno dei contesti organizzativi.

La visione accademica dominante attribuisce una forte autonomia concettuale a questo costrutto, differenziandolo dai comportamenti di cittadinanza organizzativa, dal *commitment*, dalla soddisfazione professionale, dal coinvolgimento e dalla dipendenza dal lavoro.

La definizione più accreditata è quella di Schaufeli che definisce l'engagement come "*a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption*", ovvero come una condizione psicologica associata al lavoro, positiva e soddisfacente, caratterizzata da vigore, dedizione e coinvolgimento (Schaufeli et al., 2002; p. 74).

All'interno di molte organizzazioni, si assiste troppo spesso ad una versione "ibrida" del costrutto dove non esiste una chiara separazione concettuale tra i diversi aspetti legati al generico coinvolgimento dei lavoratori. Infatti, la definizione di Harter et al. (2002), che spesso viene utilizzata nella pratica manageriale, definisce l'engagement come "*... the individual's involvement and satisfaction with as well as enthusiasm for work*" (Harter et al., 2002, p. 269), ovvero come un mix di soddisfazione, coinvolgimento ed entusiasmo nei confronti del generico contesto lavorativo, generando altresì una sovrapposizione concettuale tra engagement e *commitment*.

Il limite di una visione così superficiale che non è in grado di riconoscere le opportune differenze tra i costrutti appartenenti al coinvolgimento dei lavoratori, potrebbe causare: a) errori nella misurazione dell'engagement, poiché i risultati potrebbero essere influenzati dalla valutazione di aspetti che appartengono ad altre sfere concettuali; b) adozione di interventi e pratiche organizzative che non risulterebbero così efficaci nell'incentivare l'engagement delle persone e dunque il loro vigore, la loro dedizione e la loro immersione nelle attività lavorative in senso stretto.

Aver avuto la possibilità di sviluppare il caso *American Express Italia* ha confermato quanto analizzato all'interno della mia trattazione.

Infatti, l'azienda ha una visione dell'engagement che al momento rispecchia la maggior parte delle organizzazioni, distaccandosi dalla visione accademica dominante: l'engagement viene inteso come il generale coinvolgimento nei confronti dell'ambiente lavorativo ed i confini concettuali tra i diversi costrutti appartenenti alla sfera del coinvolgimento non sono ben delineati.

La strategia di engagement di *American Express Italia* è basata su una serie di programmi, pratiche ed iniziative orientate a migliorare l'esperienza a 360 gradi dei propri dipendenti: alcune di queste hanno un impatto positivo sui livelli di engagement ma una maggior focalizzazione sui bisogni psicologici di base potrebbe suggerire pratiche alternative per incrementare ulteriormente il livello di engagement della forza lavoro.

Questa visione dell'engagement di American Express si riflette anche all'interno della Colleague Experience Survey: infatti, la dimensione dell'engagement viene valutata da item che in realtà misurano anche aspetti del commitment organizzativo, della soddisfazione professionale e dei comportamenti di cittadinanza organizzativa, causando una valutazione non accurata del livello di engagement della forza lavoro dell'azienda.

Una corretta identificazione del costrutto che si orienti in direzione della ricerca accademica, potrebbe rappresentare per le organizzazioni un'opportunità di rivelare delle vere e proprie "miniere d'oro nascoste" di cui non si stanno sfruttando a pieno le massime potenzialità.

Infatti, i risultati economici legati ad elevati livelli di engagement, in termini di produttività, soddisfazione del cliente, riduzione di turnover ed assenteismo, offrono al management delle organizzazioni un ampio spazio di manovra per migliorare le performance aziendali, soprattutto alla luce di un numero insufficiente di dipendenti *engaged*, solamente il 15% a livello globale.

Per ottenere questi benefici economici, le organizzazioni devono adottare un approccio trasformazionale, dove l'engagement sia integrato nella strategia aziendale, nello stile di leadership e nella cultura dell'azienda. In particolare, sia le ricerche accademiche che la pratica manageriale hanno dimostrato che uno dei fattori determinanti nell'influenzare il livello di engagement è il ruolo dei manager. Uno stile di leadership *engaging*, volto ad offrire ai collaboratori le risorse lavorative necessarie per soddisfare i loro bisogni di autonomia, relazione e competenza, come attività di lavoro significative, obiettivi sfidanti e task diversificati, è il modus operandi che i manager devono adottare per aumentare i livelli di engagement.

La ricerca futura potrebbe indagare ancora su questo approccio dei manager, analizzando nuovi scenari non più orientati ad un approccio unico da utilizzare con l'intera forza lavoro, ma finalizzati

a valutare il peso che ogni singolo bisogno può assumere nelle persone. A tal fine, i manager dovranno investire tempo e risorse per conoscere veramente le persone, le loro attitudini le loro capacità ed i loro obiettivi: questo permetterà di riconoscere e favorire le differenze individuali ed i punti di forza delle persone, permettendo loro di maturare la consapevolezza delle proprie capacità, utili ad avviare ed alimentare processi creativi propri del loro ruolo, e ad esprimere al meglio le loro potenzialità. Dunque, una maggiore focalizzazione individuale potrebbe attivare, in futuro, pratiche personalizzate volte a soddisfare i bisogni specifici di ogni individuo, favorendo una crescita esponenziale dei livelli di engagement degli individui.