



Indice

- **Introduzione**
- **Il Work Engagement**
 - La misura del Work Engagement
 - Determinanti e conseguenze del Work Engagement
- **Il Workaholism**
 - La misura del Workaholism
 - Determinanti e conseguenze del Workaholism
- **La relazione tra Work Engagement e Workaholism**
- **Implicazioni pratiche**
- **Limiti e sviluppi futuri**





Differenze tra Work Engagement e Workaholism

Work Engagement

Uno **stato psicologico positivo di connessione e coinvolgimento con il proprio lavoro**, che porta a sperimentare piacevolmente ed intensamente l'attività professionale, ad investire in essa tempo ed energie e a perseverare anche di fronte agli ostacoli (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, Bakker, 2002).

Workaholism (o work addiction)

La **dipendenza dal lavoro**: l'individuo investe tutte le sue energie nel lavoro, perché ne è ossessionato e non riesce a smettere di lavorare e pensare al lavoro a causa di una spinta irrefrenabile (Schaufeli, Taris & Bakker, 2008).



Differenze tra Work Engagement e Workaholism

Work Engagement

- Guidati da una **motivazione intrinseca**, pur riconoscendo il lato strumentale del lavoro.
- La **volontà** di lavorare (Van Beek, Hu, Schaufeli, Taris & Schreurs, 2012).
- **Focus di promozione** e un **orientamento all'approccio** (Schaufeli & Salanova, 2011).
- **Presenza di un'emozionalità positiva** e piacevolezza verso il lavoro.

Workaholism

- Spinti da una **motivazione estrinseca introiettata** che si caratterizza come una compulsione a lavorare.
- Senso del **dovere** (Van Beek, Hu, Schaufeli, Taris & Schreurs, 2012).
- **Focus di prevenzione** e un **orientamento all'evitamento** (Schaufeli & Salanova, 2011).
- **Assenza di un'emozionalità positiva** e piacevolezza verso il lavoro.



Il Work Engagement

Definizioni

- Il concetto di **engagement** emerge in letteratura per la prima nel 1990 ad opera di **Kahn** che lo definisce come “*l’essere imbrigliati nel proprio ruolo lavorativo*” (1990, p. 694).
- **Maslach e Leiter** parlano di “**job engagement**” come costrutto che nasce come polo **opposto** al **job burnout** (1997). Il job engagement si esprime attraverso le tre *dimensioni* opposte: *energia* (opposta a esaurimento), *coinvolgimento emotivo* (opposto a cinismo) e *senso di efficacia sul lavoro* (opposto a senso di inefficacia).
- **Schaufeli e colleghi** a partire dal 2002 che definiscono **l’engagement un costrutto autonomo** e indipendente dal burnout.



La definizione di Work Engagement

“Uno stato mentale positivo connesso al lavoro” e, ancora, “più che ad una condizione specifica e momentanea, si riferisce ad uno stato cognitivo-affettivo più persistente legato al lavoro, non focalizzato esclusivamente su un oggetto, un evento o una situazione particolare” (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, Bakker, 2002, p.74).





Le dimensioni del Work Engagement

Vigore

Fa riferimento ad **alti livelli di energia e resilienza mentale** a lavoro, al **desiderio di approfondire i propri sforzi sul lavoro e perseverare anche a fronte di difficoltà.**

Dedizione

La **componente motivazionale** del work engagement; si caratterizza per una **profonda identificazione con il lavoro** ed è contraddistinto da un **senso di entusiasmo, orgoglio, ispirazione, significato e sfida.**

Assorbimento

La **dimensione cognitiva** del work engagement e fa riferimento ad **un piacevole stato di concentrazione e immersione nel lavoro** che si esplica **nella perdita della cognizione del tempo** mentre si è impegnati nelle attività professionali e nella difficoltà ad interrompere il lavoro.



L'Organizational Commitment

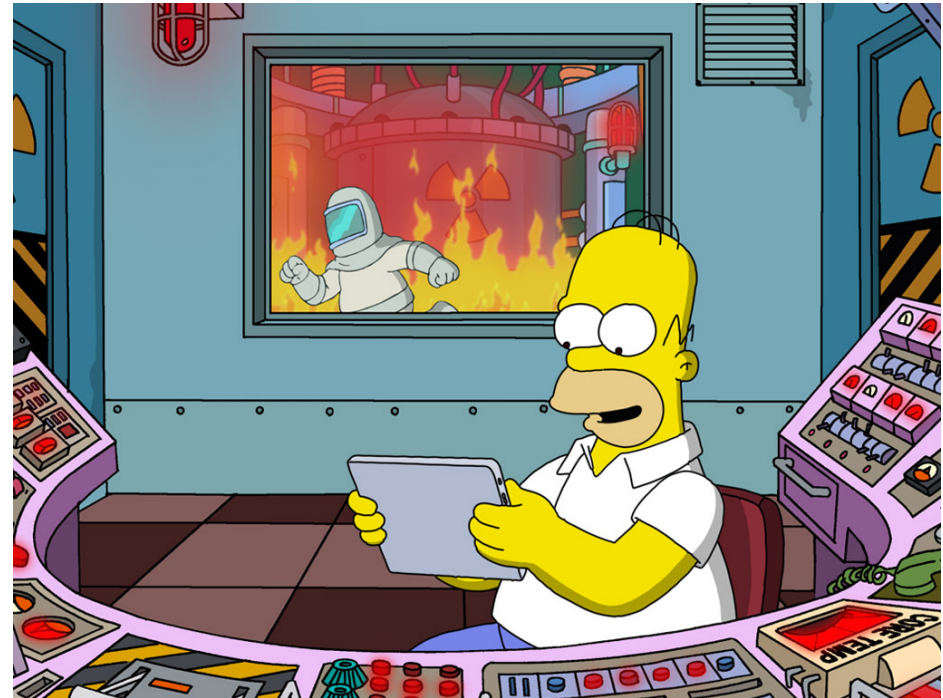


L'Organizational Commitment fa riferimento al **legame con l'organizzazione** e in particolare quello di tipo affettivo corrisponde a *“uno stato d'identificazione dell'individuo con una particolare organizzazione;”* e, ancora, *“all'accettazione dei valori e degli obiettivi dell'organizzazione, l'impegno a raggiungere tali obiettivi e il desiderio di mantenere la propria membership all'interno dell'organizzazione”* (Mowday, Steers & Porter, 1979).



Work Engagement e Organizational Commitment

Anche se l'engagement e il commitment **condividono una dimensione di coinvolgimento affettivo-motivazionale**, essi **differiscono per l'oggetto di tale coinvolgimento: l'organizzazione nel caso del commitment e il lavoro in sé nel caso dell'engagement.**



La totale assenza di Organizational Commitment e Work Engagement



Job Involvement

Il *Job Involvement* è il grado di identificazione psicologica dell'individuo con il proprio lavoro e l'importanza che il lavoro investe nell'immagine complessiva di sé (Lodahl & Kejner, 1965).





Job Involvement e Work Engagement

Il **Job Involvement** si configura come il **risultato di un giudizio cognitivo**, mentre l'**engagement** riguarda **le modalità** attraverso cui gli individui si impegnano nel lavoro ed è caratterizzato, oltre che da aspetti cognitivi, anche da aspetti comportamentali ed emotivi (May, Gilson & Harter, 2004).





Il Flow

Un altro **costrutto** affine a quello di **engagement** è quello di **flow** (Schaufeli & Bakker, 2010). Il *flow* è *uno stato mentale positivo di totale coinvolgimento nel compito*. Sebbene possa sembrare simile alla dimensione Assorbimento, esso è uno stato momentaneo ed estremamente più volatile dell'engagement.





Engaged, not engaged e actively disengaged

Meere (2005) distingue **tre tipi di lavoratori in relazione al grado di engagement:**

I lavoratori *engaged*

Sono **entusiasti**, nutrono una **profonda passione** ed hanno un profondo legame verso il proprio lavoro; **si impegnano per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi**, sono **dediti al lavoro** e apportano miglioramenti e **innovazione** in una cornice di **proattività**.

I dipendenti *disengaged*

Non nutrono passione verso **l'attività lavorativa**, che **eseguono come un adempimento**. Di conseguenza, **si attengono alla realizzazione degli aspetti prescritti** del ruolo professionale, **sentendosi sottoutilizzati e non valorizzati**, dimostrando disinteresse nei confronti del contesto organizzativo.

I lavoratori *actively disengaged*

Sono **attivamente riluttanti al coinvolgimento**, esprimendo insoddisfazione verso il lavoro e l'organizzazione in generale e disinteresse verso gli obiettivi, i valori e la mission aziendale. Tali lavoratori **agiscono la propria emozionalità negativa dimostrando diffidenza verso l'organizzazione**, **resistenza ai cambiamenti** e **minando l'operato dei membri engaged**.



La misura del Work Engagement

- **L'Utrecht Work Engagement Scale (UWES; Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2002) si attesta come la scala di misura più utilizzata a livello internazionale per misurare il work engagement.**
- Lo strumento **misura le tre dimensioni** dell'engagement attraverso **17 item**, rispettivamente 6 per la componente del vigore, 5 per quella della dedizione e 6 per l'assorbimento.
- Utilizza una **scala di risposta a 7 punti** che va da 0 (mai) a 6 (sempre).
- La scala ha presentato **proprietà psicometriche eccellenti, una validità cross-culturale e nei vari settori professionali.**



Determinanti e conseguenze del Work Engagement

Bakker e Demerouti (2007) propongono il *Job Demands-Resources Model* (**Modello JD-R**) per spiegare le **determinanti** e le **conseguenze** del work engagement.

Le risorse lavorative e personali, in modo indipendente o in combinazione tra loro, **generano un processo motivazionale che conduce al work engagement** il quale, a sua volta, esercita un impatto positivo sulla prestazione e altri outcome lavorativi positivi.



Modello JD-R: le risorse

Le **risorse lavorative** si riferiscono a tutti quegli **aspetti fisici, sociali, psicologici ed organizzativi** che possono (Bakker & Demerouti, 2007):

- ridurre le richieste lavorative e la percezione associata ai costi psicologici e fisici;
- essere funzionali al raggiungimento degli obiettivi di lavoro;
- stimolare la crescita, l'apprendimento e lo sviluppo personale.

Le **risorse personali**, invece, fanno riferimento a **caratteristiche personali e valutazioni positive di sé** che i risultati di ricerca hanno mostrato essere **collegate a esiti lavorativi positivi e alla capacità di controllare ed influenzare efficacemente il proprio ambiente** (Hobfoll, Johnson, Ennis e Jackson, 2003).



Le risorse lavorative predittrici del Work Engagement

Le caratteristiche del lavoro:

Obiettivi sfidanti, compiti diversificati, possibilità di impiegare competenze differenti, opportunità di fornire un contributo importante (significatività del compito), controllo e autonomia, sono delle variabili fortemente predittive dell'impegno e coinvolgimento nel lavoro.

Le caratteristiche organizzative:

Clima organizzativo innovativo, possibilità di crescita, apprendimento e riconoscimenti, coaching e feedback stimolano i dipendenti a dedicare i propri sforzi ed energie al lavoro, sentendosi motivati e coinvolti, leadership (leader leali e leadership trasformativa).

La percezione del supporto dell'organizzazione e da parte dei colleghi:

Soddisfando il bisogno d'appartenenza e di sicurezza dell'individuo e facilitando il fronteggiamento delle richieste e agevolando la prestazione, concorre allo sviluppo del work engagement.



Le risorse personali predittrici del Work Engagement

Le risorse personali associate all'engagement:

L'autoefficacia,
l'ottimismo,
l'autostima e la
resilienza.

Uno stile di coping
problem-focused, a
differenza della
messa in atto di
strategie emotion-
focused.

I tratti di
personalità quali la
coscienziosità, la
stabilità emotiva e
l'estroversione.

La **personalità
proattiva**.



I tratti di personalità e il Work Engagement

I tratti di personalità quali la coscienziosità, la stabilità emotiva e l'estroversione hanno dimostrato di essere implicati nella genesi del work engagement.

- Gli individui **coscienziosi**, avendo un forte senso di responsabilità, sono maggiormente inclini ad investire le proprie energie e i propri sforzi nel lavoro (Kim, Shin & Swanger, 2009; Schaufeli, 2016).
- **L'estroversione** è associata all'engagement in quanto tale tratto delinea una maggiore attivazione ed entusiasmo e un'elevata necessità di stimolazione che si traducono in una percezione delle richieste lavorative quali sfide e, in ultima istanza, in un maggior coinvolgimento nel lavoro (Macey & Schneider, 2008).
- Gli individui con un'alta **stabilità emotiva** esperiscono maggiori emozioni positive e possiedono un maggior controllo delle emozioni e degli impulsi che permette loro di dedicarsi intensamente all'attività professionale (Mostert & Rothmann, 2006).



La personalità proattiva e il Work Engagement

Il ruolo della **personalità proattiva** nel predire il work engagement: gli individui proattivi **mostrando iniziativa e perseveranza, reagendo dinamicamente all'ambiente**, si dimostrano maggiormente **inclinati ad investire sé stessi nel proprio lavoro** (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014).





La Teoria della conservazione delle risorse

I lavoratori engaged che conseguono elevate prestazioni attivano **spirali virtuose**, dato che *l'impegno nel lavoro e la soddisfazione rinforzano a loro volta le risorse personali e lavorative*. Questo circolo positivo è in linea con **la teoria della conservazione delle risorse di Hobfoll (COR theory, 2001)** che sostiene che le risorse sono in grado di creare altre risorse generando delle vere e proprie *resource caravans* (Hobfoll, 2002).





JD-R Model e COR Theory

Secondo il **modello JD-R**, la *relazione tra risorse lavorative e work engagement è moderata dalle richieste lavorative (job demands)*: sempre in accordo con **COR Theory** (Hobfoll, 2001), *tali risorse aumentano la propria salienza in virtù della loro possibile perdita.*



Di conseguenza, il **potenziale motivazionale delle risorse aumenta in corrispondenza di elevate richieste lavorative** (Bakker & Demerouti, 2007), supportando un ruolo di moderazione delle richieste.



JD-R: hindrance demands vs challenge demands

Esistono tipi diversi di **richieste lavorative**:

Richieste percepite come **ostacolanti** (*hindrance demands*).

Le *hindrance demands* hanno mostrato di avere un impatto negativo **riducendo l'engagement e favorendo il burnout**.

Richieste percepite come **sfidanti** (*challenge demands*).

Le *challenge demands*, innescando emozioni e uno stile cognitivo positivi, si associano **positivamente al work engagement e promuovono la prestazione lavorativa**.



Il Job Crafting

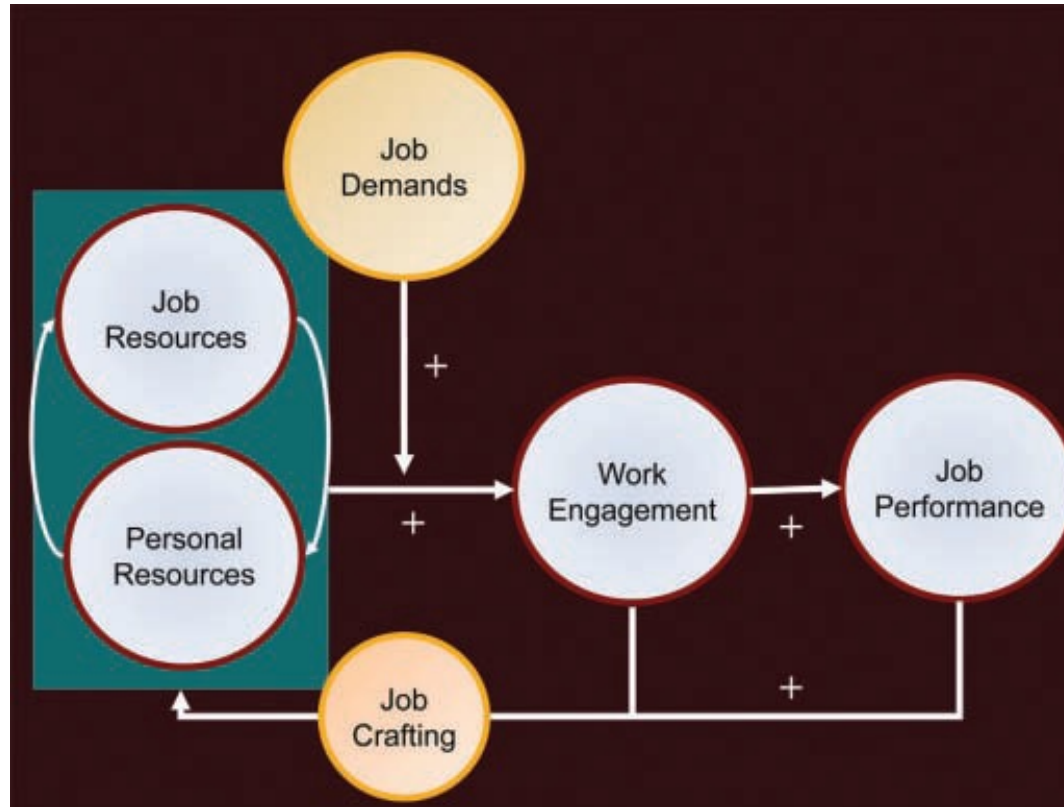
In tale circolo virtuoso è stato riconosciuto il ruolo di mediazione svolto dal **job crafting** (Wrzesniewski & Dutton, 2001), ovvero i *comportamenti proattivi promossi dai lavoratori orientati a modificare gli aspetti fisici, cognitivi e relazionali del proprio lavoro, con lo scopo di allinearli alle proprie preferenze, obiettivi e valori.*

Attraverso il job crafting, i **lavoratori engaged modificano i livelli di richieste e risorse presenti nel proprio lavoro, aumentando il fit con il lavoro** (Bakker, 2011).





Il modello del work engagement (da Bakker, 2011)





Outcome positivi del Work Engagement

Performance di livello elevato,
sia *in-role* sia *extra-role*.

Gli individui engaged **investono le proprie energie con maggiore intensità e tenacia** rispetto agli altri e ciò consente loro di raggiungere risultati migliori; inoltre, sono più propensi a **mettere in atto comportamenti di cittadinanza organizzativa**, facilitando sia i colleghi che l'organizzazione.

L'engagement, essendo contraddistinto da una **forte identificazione e coinvolgimento con il lavoro**, è anche associato a:

- **minori intenzioni di turnover e un basso assenteismo;**
- **una maggiore soddisfazione e un maggior commitment organizzativo;**
- **una migliore tolleranza allo stress e all'esperienza di minor sovraccarico lavorativo.**

I lavoratori engaged sperimentano **emozioni positive.**

Stimolano lo sviluppo delle risorse personali e lavorative e promuovono la salute psicologica e alimentano il **futuro impegno.**

Infine, sono capaci di **trasmettere il proprio engagement** agli altri, attraverso un processo di **contagio positivo**, aumentando la performance del team e dell'organizzazione in generale.



Il Workaholism

Il **Workaholism** o **Work Addiction** denota *una tendenza ossessiva verso il lavoro che si traduce nel dedicare un'elevata quantità di tempo alle attività lavorative* (Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2008).

Tale costrutto prevede la compresenza di due **dimensioni**:

- 1. Lavorare Compulsivamente**, ovvero una **componente cognitiva** che si manifesta attraverso pensieri persistenti e preoccupazione incessante per le attività lavorative anche al di fuori dell'orario di lavoro.
- 2. Lavorare Eccessivamente**, la **componente comportamentale** che si esplica nel lavorare molto duramente e per lungo tempo.



Il lavoratore stakanovista

La presenza della **sola componente comportamentale** va a delineare il profilo del **lavoratore stakanovista** (*hard worker*), ma **non** è sufficiente per parlare di vero e proprio **workaholism** (Schaufeli, Bakker, Van der Heijden & Prins, 2009).

Il workaholism è una tendenza cognitiva e comportamentale abbastanza stabile (Snir & Harpaz, 2012).



Aleksej Stachanov (al centro) parla con un altro minatore - Wikipedia



Perché il workaholism?

I **lavoratori workaholic** sono spinti a **lavorare intensamente** per rifuggire dalla possibilità di disattendere le **aspettative di elevati standard introiettati**, da cui dipendono l'**autostima** e la **valutazione** che i work addicted hanno **di sé stessi**.

Inoltre, impiegare i propri sforzi nel lavoro **allontana** tali lavoratori **dalla sperimentazione di emozioni negative**, quale senso di colpa, ansia, vergogna e pensieri ricorsivi circa l'attività lavorativa stessa (van Beek et al., 2012).



"I have a hard time finding a balance between work and work."



La misura del Workaholism - DUWAS

- Schaufeli & Taris (2004) hanno sviluppato il ***Dutch Workaholism Scale (DUWAS)***, il quale indaga il workaholism attraverso la combinazione delle sue due **componenti**: il Lavorare Eccessivamente (**Working Excessively-WE**) e il Lavorare Compulsivamente (**Working Compulsively-WC**).
- Per la **dimensione del WE**, è stata ripresa *la scala “Tendenze Compulsive”* composta da *item indaganti il lavorare incessantemente, l’incapacità di rilassarsi e sentimenti di colpa esperiti durante il tempo non dedicato al lavoro* del Work Addiction Test Risk di Robinson (1999).
- Per **indagare il WC** è stata utilizzata *la scala “Spinta Interiore”* del Workaholism Battery di Spence e Robbins (1992).
- La **scala di risposta** è una *likert a 4 punti che va da 1 “(Quasi) mai” a 5 “(Quasi) sempre”* ed è **composta da 16 item**, 9 per la dimensione WE e 7 per la dimensione del WC.



La misura del Workaholism – 10-DUWAS

- Del DUWAS è stata messa a punto una **versione ridotta di 10 item** (Schaufeli, Shimazu & Taris, 2009), 5 per ogni dimensione.
- Tale versione, come quella integrale, ha dimostrato di avere **buone proprietà psicometriche** e una **validità cross-culturale**.
- La **10-DUWAS** è stata anche **tradotta e validata in Italia**, mostrando un'adeguata validità e affidabilità.
- Utilizzando una **scala likert a 4 passi che va da 1 “(Quasi) mai” a 5 “(Quasi) sempre”**.
- Il questionario presenta **5 item** volti ad indagare la dimensione del **“Lavorare eccessivamente”** (es. di item “Mi sembra di essere di fretta ed in corsa contro il tempo”) e **5 per “Lavorare compulsivamente”** (es. di item “Sento che c'è qualcosa dentro di me che mi spinge a lavorare intensamente”).



Determinanti e conseguenze del Workaholism

Le cause del Workaholism:





I tratti di personalità

Il **workaholism** è stato spesso associato al tratto della **coscienziosità** e al **nevroticismo**:

- La **scrupolosità** e la **perseveranza** che caratterizza gli individui coscienziosi si attesta come una **predisposizione** allo **sviluppo della dipendenza dal lavoro**.
- Il tratto di personalità del **nevroticismo** caratterizza individui *maggiormente vulnerabili, insicuri e con una bassa stabilità emotiva, esperando una maggiore emozionalità negativa e una minore efficacia nel controllo delle emozioni e degli impulsi*, **sono maggiormente inclini a sperimentare ansia e una preoccupazione incessante verso il lavoro**.



Il Perfezionismo

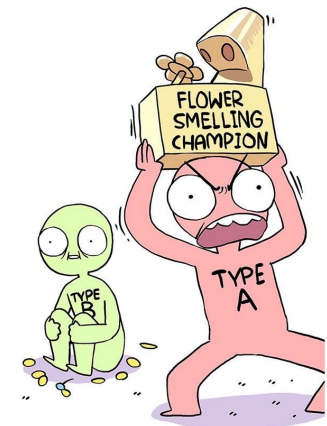
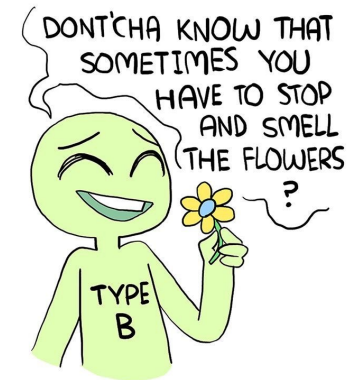
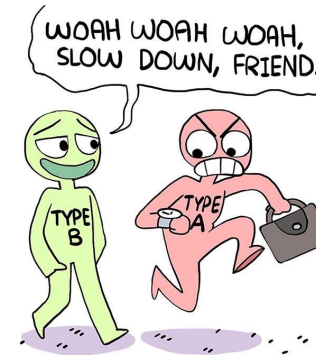
Il **perfezionismo** si caratterizza per una *elevata preferenza per l'ordine e l'organizzazione, l'assunzione di elevati standard e una discrepanza tra i risultati di performance attesi e l'autovalutazione della propria prestazione*: il **gap percepito tra la prestazione attestata e l'autovalutazione** può indurre pensieri ricorsivi circa il lavoro e **sentimenti di colpa ed ansia** che spingono l'individuo a dedicare più tempo e maggiori sforzi alle attività professionali.

Come il perfezionismo, **anche il workaholism** è risultato **associato** alla **mancata** tendenza alla **delega** in quanto gli **elevati standard auto-imposti** da tali lavoratori agiscono come **fattori ostacolanti** o limitanti nell'affidamento dei propri compiti e responsabilità a colleghi e subordinati.



Personalità A

Una personalità di tipo A è risultata predittiva del workaholism: caratteristiche come l'ambizione, l'impazienza, l'ostilità, la competitività e un'elevata determinazione nel raggiungimento degli obiettivi predispongono l'individuo a lavorare a lungo e ad essere ossessionati dal lavoro.



OWLTURD.COM



I Valori

I valori come l'**auto-direzione** e l'**orientamento al successo** predispongono l'individuo a **lavorare eccessivamente** e in modo **compulsivo**.





Convinzioni e regole cognitive

Convinzioni maladattive e rigide regole cognitive giocano un ruolo di spicco nella creazione del workaholism.

- **L'autostima contingente basata sulle prestazioni**, ovvero dipendente dalla performance conseguita, è stata **associata alla componente compulsiva del workaholism**.
- Gli individui utilizzano delle **regole cognitive** soggettive **per decidere quando smettere un compito** e considerarlo **concluso** (*Enough Stop Rule*).



Enough Stop Rule

I lavoratori workaholic hanno difficoltà a generare tale limite e continuano a lavorare perché non ritengono di aver fatto abbastanza.

Tali regole si sono dimostrate essere non solo degli antecedenti di entrambe le dimensioni della dipendenza dal lavoro, ma vengono a loro volta influenzate dal workaholism.

Gli individui lavorano eccessivamente e in modo compulsivo perché considerano il proprio operato insufficiente, ma allo stesso tempo il lavoro induce i workaholic a lavorare finché i propri standard non vengono soddisfatti.



Il sovraccarico lavorativo e i conflitti di ruolo

Il **sovraccarico lavorativo** e i **conflitti di ruolo** si sono dimostrati essere **predittivi del workaholism**.

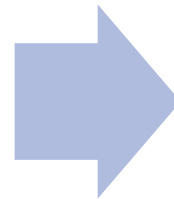


La **percezione di avere molto lavoro** da svolgere e **poco tempo** a disposizione e la percezione di **richieste lavorative incompatibili** tra loro possono **costituire dei fattori predisponenti** allo sviluppo del work addiction.



Le richieste e le risorse lavorative

I lavoratori workaholic percepiscono e sperimentano alte richieste (mentali, emotive ed organizzative) e basse risorse lavorative (supporto dei colleghi, partecipazione al processo decisionale, feedback, opportunità di apprendimento e coaching da parte del capo).



I lavoratori workaholic contribuiscono ad aumentare il proprio carico di lavoro, rendendo i propri compiti più difficili rispetto alle richieste, dimostrando riluttanza verso la delega e imponendosi scadenze irrealistiche.



La cultura organizzativa

Il workaholism può svilupparsi anche come risposta imitativa a comportamenti di workaholism messi in atto da superiori e colleghi, o per effetto di una cultura organizzativa che riconosce e premia tale condotta.



Un ambiente altamente competitivo e una cultura orientata agli obiettivi e che incita l'overwork sembrano implicati nella genesi di tale fenomeno.



Le conseguenze del Workaholism (parte 1)

I dipendenti dal lavoro sperimentano **minor benessere fisico e psicologico**, tra cui:

1. maggiore tensione e stress,
2. disturbi del sonno,
3. burnout,
4. depressione,
5. malattie cardiocircolatori e cerebrovascolari (come ischemie ed emorragie cerebrali).





Le conseguenze del Workaholism (parte 2)

Sono stati riscontrati in letteratura un certo numero di casi di **morte per *overwork***. In Giappone il fenomeno è noto da tempo tanto che sono stati coniati i termini di ***karoshi*** (morte per troppo lavoro) e ***karojisatsu*** (suicidio per troppo lavoro).

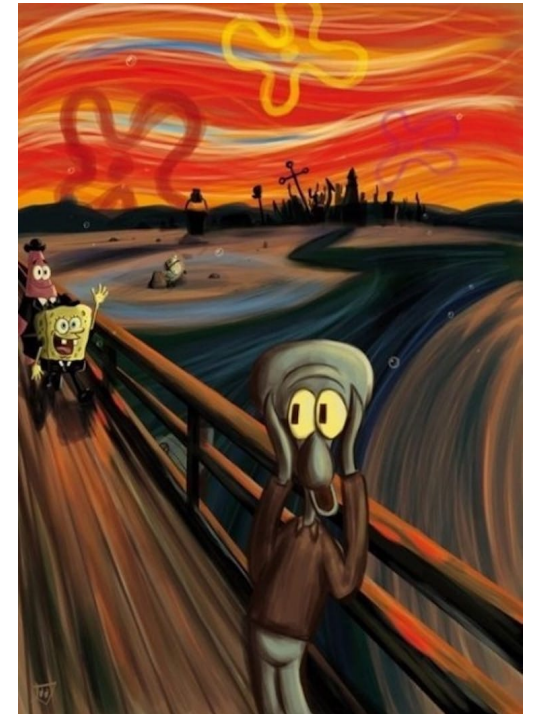




Le conseguenze del Workaholism (parte 3)

Il workaholism è associato a:

1. una minore soddisfazione di vita,
2. maggiori conflitti lavoro-famiglia,
3. disaffezione coniugale (ovvero l'estraniamento emotiva dal coniuge),
4. minori relazioni sociali.

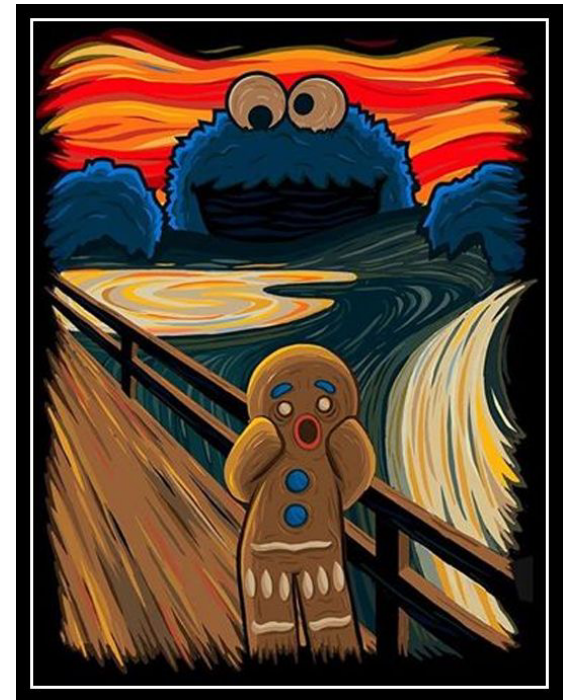




Le conseguenze del Workaholism (parte 4)

A **livello lavorativo**, secondo alcuni studi **il workaholism si associa a:**

1. minore soddisfazione lavorativa,
2. minore soddisfazione nelle relazioni tra colleghi,
3. presenteismo (ovvero il recarsi al lavoro anche se ammalati),
4. maggiori interazioni negative con i colleghi,
5. comportamenti controproduttivi.





Le conseguenze del Workaholism (parte 5)

Per quanto riguarda **il rendimento**, i **risultati** sono piuttosto **contraddittori**.

Spesso le **organizzazioni vedono i work addicted come lavoratori eccellenti e particolarmente motivati**.

Alcuni studi confermano questa visione suggerendo che **il forte investimento di tempo e sforzo profuso nelle attività lavorative sia direttamente proporzionale alla redditività dei lavoratori workaholic e al conseguente successo di carriera**.

Altre ricerche, invece, hanno dimostrato che i **work addicted non conseguono performance superiori** e altri ancora riportano risultati di **performance più scadenti rispetto ai lavoratori non-workaholic** e il loro operato **non risulta associato ad aumenti salariali e promozioni**.



Le conseguenze del Workaholism (parte 6)

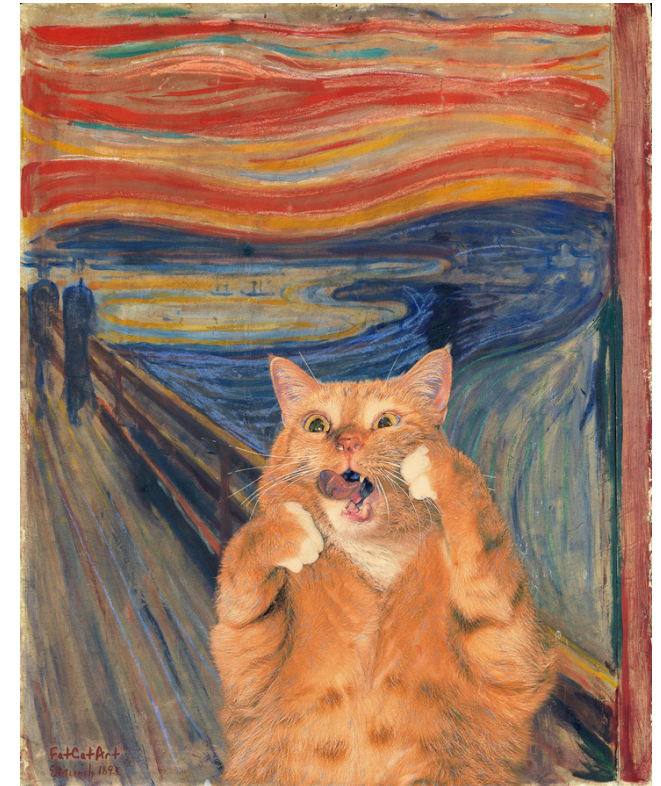
- È stata riscontrata una **debole associazione tra il workaholism e i comportamenti *extra-role***, confermando che tali lavoratori investono le proprie energie in compiti che vanno al di là dei confini formali della propria mansione.
- Gli stessi autori sostengono tuttavia **che i work addicted lavorano duro ma non in modo *smart***, perché hanno un approccio rigido e riluttante alla delega, quindi la loro *performance in role* non ne beneficia.
- Possono creare **difficoltà nel lavoro in team**, con ripercussioni negative sia a livello individuale che organizzativo.





Le conseguenze del Workaholism (parte 7)

- In aggiunta, dedicare **un'elevata quantità di tempo alle attività lavorative** può comportare **l'impovertimento delle risorse cognitive ed emotive**; questo, unitamente allo stress e all'ansia esperiti, può **compromettere i risultati di rendimento**.
- Inoltre, **la negativa qualità delle relazioni interpersonali** intrattenute con capi, colleghi e subordinati potrebbe avere **conseguenze negative sulla valutazione della prestazione** da essi operata.
- Ancora, **gli alti standard adottati dai workaholic e la discrepanza tra i risultati attesi e quelli raggiunti** potrebbero concorrere ad **inficiare l'autovalutazione** della propria performance.

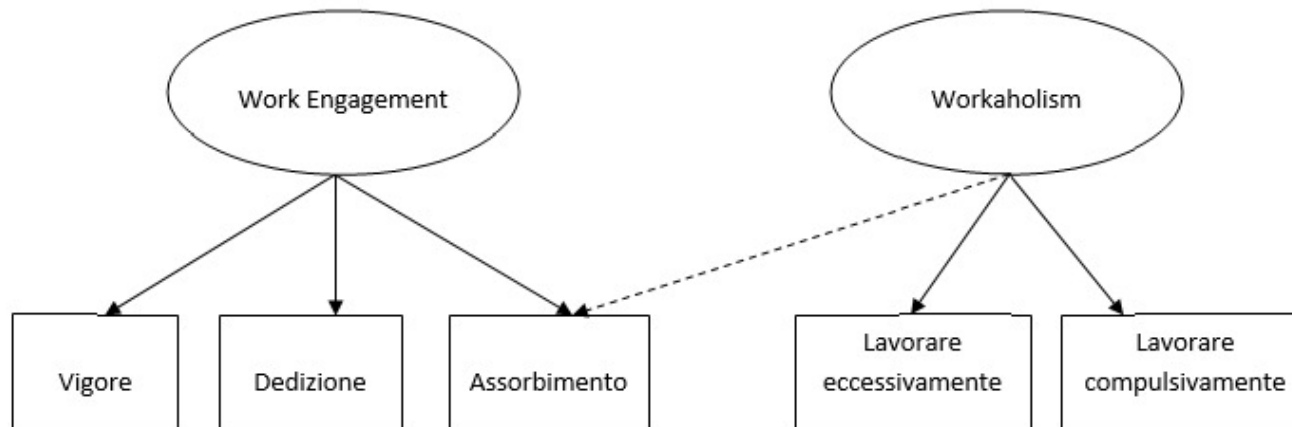




La relazione tra Work Engagement e Workaholism

La relazione che intercorre tra i due è ancora oggetto di dibattito.

- Il conseguimento di risultati non univoci potrebbe essere ascritto alle differenti componenti dei due costrutti: è, infatti, **la dimensione dell'assorbimento** a configurarsi quale **aspetto comune** ai due stati psicologici.





Le differenze

- Il **workaholism**, a differenza del **work engagement**, si è dimostrato **predittivo di un mancato distacco psicologico dal lavoro**, fattore predisponente alla preoccupazione e ai pensieri intrusivi quando non si è impegnati nelle attività.
- Infine, relativamente alla relazione a lungo termine che intercorre tra i due tipi di investimento sul lavoro e, quindi, alla possibilità che il work engagement possa condurre nel tempo al workaholism, **alcuni studi longitudinali hanno dimostrato la stabilità dei due costrutti e la mancanza di relazione dei due stati psicologici nel tempo.**



Le leve dell'engagement: le macro-aree

Perrin (2003) individua **quattro macro-aree** che racchiudono le leve dell'engagement:

1. leadership,
2. opportunità di carriera e apprendimento,
3. responsabilizzazione,
4. reputazione.





Le leve dell'engagement: le risorse personali

Le risorse personali, come **l'autoefficacia**, possono essere delle importanti leve dell'engagement, che è possibile **sviluppare attraverso tecniche d'intervento specifiche**.





Il trattamento della dipendenza dal lavoro

Le linee direttrici da seguire per la delineazione di possibili programmi d'assistenza riguardano l'azione circa:

- le convinzioni maladattive;
- il rinforzo di comportamenti gratificanti ed appropriati;
- le emozioni e le cognizioni associate al mantenimento del comportamento compulsivo;
- l'ambiente familiare e l'ambiente lavorativo



Alcuni possibili servizi per il Workaholism

Servizi di counselling aziendali che, in un contesto riservato, possono offrire un **valido strumento per il riconoscimento e il trattamento della dipendenza dal lavoro.**

Gruppi di auto-aiuto, simili a quelli nati per altri tipi di dipendenze (**Workaholic Anonymous**) per far fronte a questo problema, ancora poco diffusi nel nostro Paese.

La **terapia cognitiva-comportamentale** ha dimostrato essere la **migliore strategia d'intervento**, andando ad **agire contemporaneamente su entrambe le dimensioni del work addiction.**



La prevenzione del Workaholism

Le organizzazioni hanno un ruolo centrale nella possibile prevenzione del workaholism.



Un possibile intervento risiede nel cambiamento della cultura organizzativa,



attraverso il passaggio da una cultura che incita e premia l'overwork,



ad una che stabilisce dei chiari confini ed enfatizza l'importanza di un equilibrio tra lavoro e vita privata.



Limiti e sviluppi futuri

- Il **bilanciamento** tra sfera professionale e sfera personale.
- Il possibile ruolo della tecnologia nella genesi e nel mantenimento del **workaholism** e dell'assorbimento.
- Le **condizioni organizzative** e i **fattori contestuali** in cui si sviluppano i due fenomeni, con particolare riferimento alla cultura dell'overwork, sia a livello organizzativo che nazionale.
- Le **ripercussioni a lungo termine dell'elevato investimento nel lavoro**, anche alla luce dei cambiamenti economici, sociali e tecnologici.
- Gli **strumenti per misurare l'engagement e il workaholism** sono questionari self report, e conseguentemente risentono di una serie di limiti quali la **desiderabilità sociale** e, nel caso del workaholism, la persona potrebbe **non avere piena consapevolezza** delle sue tendenze compulsive.

The image features a central graphic consisting of several concentric circles. The innermost circle is a dark blue color. Surrounding it are several rings of varying shades of red, from a deep, dark red to a lighter, more vibrant red. The text "That's all Folks!" is written in a white, elegant cursive font, positioned across the middle of the concentric circles. The overall composition is centered and balanced, with a classic, nostalgic feel.

That's all Folks!