Engagement dei collaboratori: l'impatto della pandemia Covid-19

Alessandra Mazzei Direttrice del Centre for Employee Relations and Communication dell'Università IULM.

Luca Quaratino Comitato scientifico del Centre for Employee Relations and Communication dell'Università IULM.

Alfonsa Butera Researcher del Centre for Employee Relations and Communication dell'Università IULM

L'employee engagement: definizione e leve manageriali a supporto

L'engagement dei collaboratori o employee engagement è un tema che nel corso degli anni ha riscontrato crescente interesse da parte delle aziende così come degli studiosi (Albrecht *et al.*, 2015; Jiang, Men, 2015; Verčič, Vokić, 2017; Lee, Kim, 2017; Mazzei, 2018a).
Ciò è legato alla sua capacità di generare un vantaggio competitivo: ritorno sugli asset, redditività e valore di mercato (Macey *et al.*, 2009); soddisfazione dei clienti (Saks, 2006); risultati legati ad atteggiamenti, comportamenti e performance (Demerouti, Cropanzano, 2010); costruzione del brand, company advocacy, innovazione, relazione con gli stakeholder, prevenzione e gestione delle crisi (Heide, Simonsson 2011; Mazzei, 2010; Frandsen, Johansen, 2011; Kim, Rhee, 2011; Esposito, 2015; Frandsen, Johansen, 2016; Kang, Sung, 2017).

Un costrutto comportamentale

L'employee engagement può essere definito (Mazzei, 2018a) come uno *stato psicologico* persistente di *assorbimento* cognitivo nel proprio lavoro, *dedizione* emotiva e *vigore*, cioè energia che viene immessa nel ruolo professionale (Kahn, 1990; Schaufeli, Bakker, 2004; Saks, 2006; Macey, Schneider, 2008).
Tale stato psicologico nasce dall'interazione di un *tratto personale* di disposizione all'entusiasmo (Macey, Schneider, 2008) con *fattori situazionali* (Macey, Schneider, 2008).

Dalla letteratura l'employee engagement emerge nello specifico come un costrutto comportamentale: si manifesta infatti attraverso comportamenti strategici *in-role* ed *extra-role* orientati a obiettivi rilevanti per l'organizzazione (Macey, Schneider, 2008).
Il collaboratore autenticamente engaged rivela dunque un'attitudine individuale per il lavoro che lo porta ad agire con un focus strategico rispetto agli obiettivi aziendali e ad andare oltre le mere prescrizioni e attese per raggiungere tali obiettivi (Mazzei, 2018b).

Le leve manageriali

I fattori situazionali che portano al manifestarsi dell'engagement come sopra definito sono legati sia al macro-contesto in cui opera l'organizzazione sia al contesto organizzativo stesso.
In particolare, i fattori connessi al contesto organizzativo sono influenzati dalle scelte del management: si configurano infatti come leve manageriali che vengono adottate e gestite dai manager (Mazzei, 2018b; Mazzei *et al*., 2019).

In particolare il management può costruire attivamente un contesto

lavorativo *engaging* muovendo tre leve: la relazione con i collaboratori, la gestione delle risorse umane e la giustizia organizzativa.
L'approccio alla relazione con i collaboratori può configurarsi come inclusivo o gerarchico in funzione di pratiche manageriali, strumenti, iniziative e stili di comunicazione interna adottati dal management.
L'approccio alla gestione delle risorse umane, che il management dell'organizzazione delinea appunto attraverso le pratiche di gestione del personale, può configurarsi come meramente amministrativo, se concentrato solo a soddisfare il bisogno dei lavoratori di ridurre il proprio carico di lavoro, oppure valorizzante, cioè volto a potenziare caratteristiche personali e competenze delle risorse supportando i loro stessi bisogni di sviluppo.
Infine l'approccio alla giustizia organizzativa può configurarsi come equo o iniquo, in funzione dell'equità e della coerenza percepita dai collaboratori in una serie di procedure legate per esempio a promozioni o licenziamenti (Mazzei, 2018b; Mazzei *et al*., 2019).

Covid-19 ed employee engagement: lo studio

Crisi e collaboratori

Le crisi aziendali possono avere conseguenze rilevanti per la relazione fra collaboratori e organizzazione, in funzione del rischio a cui i collaboratori sono sottoposti sul piano della salute e sul piano economico, della responsabilità che i collaboratori attribuiscono all'organizzazione nello scoppio della crisi, e delle azioni e delle strategie di comunicazione che l'organizzazione adotta in risposta alla crisi (Coombs, 1998; Pang et al., 2010).
Rispetto agli interlocutori esterni, i collaboratori hanno reazioni emotive più intense in risposta a una crisi che riguarda la propria organizzazione di appartenenza proprio a causa della natura specifica della relazione che intercorre con essa (Frandsen, Johansen, 2011).

È da attendersi dunque che una crisi come quella generata per le organizzazioni di ogni tipologia dalla pandemia di Covid-19 abbia avuto conseguenze sull'engagement dei collaboratori e che in questa fase di crisi la percezione delle leve manageriali da parte dei collaboratori possa essere stata influenzata dalla crisi e dalla risposta delle organizzazioni alla crisi stessa.

Lo studio italiano

Il Centre for Employee Relations and Communication (CERC) dell'Università IULM ha sondato questi temi attraverso uno studio condotto fra aprile e dicembre 2020 con il sostegno di 17 aziende provenienti da diversi settori: Campari Group, Coopselios, Cromology Italia, E.ON, Eni, Ferrero, Gruppo Unipol, LFoundry, MM, Sanofi, Saras, Snam, Sella, Takeda, Unicoop Firenze, Vodafone Italia e Whirlpool EMEA.

In particolare, dopo una prima fase di esplorazione qualitativa, fra luglio e dicembre 2020 ha realizzato una survey su un campione di convenienza di 116 manager di comunicazione interna di aziende operanti in Italia, per rilevare le strategie di risposta e di comunicazione con i collaboratori perseguite dalle organizzazioni durante la pandemia; e una survey su un campione di convenienza di 126 collaboratori, volta a sondare il loro livello di engagement e la rilevanza attribuita dai rispondenti durante la pandemia alle leve manageriali correlate all'engagement.

Livello di engagement in crescita

Il livello di engagement dei collaboratori rilevato durante l'emergenza sulla base della Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli et al., 2006) si è assestato a un livello di 4,01 su una scala da 0 a 6. Questo valore è in leggera crescita rispetto al livello di engagement rilevato da un'analoga indagine CERC svolta nel 2017 (3,82 su una scala da 0 a 6).

Scomponendo l'engagement dei collaboratori nelle tre componenti di assorbimento cognitivo, dedizione e vigore, rispetto all'analoga rilevazione del 2017 tutte e tre le componenti escono rafforzate durante la pandemia.
Di particolare rilievo è la crescita dell'entusiasmo (media di 4,00 su una scala da 0 a 6 nel 2020, contro 3,69 nel 2017) e dell'orgoglio per il proprio lavoro (4,35 nel 2020 contro 4,05 nel 2017): durante la pandemia le persone hanno riconosciuto cioè nel lavoro un modo per contribuire in modo fattivo al superamento dell'emergenza, e l'orgoglio che si è generato ha contribuito a sostenere il loro engagement. Questo può aiutare a spiegare la crescita complessiva del livello di engagement rilevata attraverso l'indagine.

Relazione con i collaboratori: importanza del dialogo confermata

La gestione della relazione con i collaboratori è una delle tre leve che i manager possono muovere per favorire un contesto organizzativo engaging. Nello specifico, il management può favorire l'engagement se pratiche manageriali, stili e strumenti di comunicazione interna adottati in azienda contribuiscono ad alimentare relazioni votate all'inclusione e alla partecipazione dei collaboratori alla vita aziendale.

Rispetto alle pratiche manageriali in particolare, nel contesto critico della pandemia il dialogo manager-collaboratori per fornire informazioni o spiegare obiettivi, piani, strategie si è rivelato la pratica più rilevante per l'engagement: i rispondenti le hanno attribuito infatti una rilevanza media di 4,12 su una scala da 1 a 5.
Questo dato conferma un risultato già emerso nell'analoga rilevazione del 2017: anche in quella occasione i rispondenti all'indagine avevano identificato infatti nel dialogo con i capi la più importante pratica manageriale in termini di impatto sull'engagement (4,46).

Nella rilevazione 2020, in ordine di rilevanza le altre pratiche manageriali per l'engagement dei collaboratori sono: gli interventi correttivi e i feedback forniti a fronte di sollecitazioni dei collaboratori (3,98); le conversazioni informali per sollecitare il feedback dei collaboratori (3,85); gli incontri di discussione su temi critici (3,72).

Gestione delle risorse umane: focus sulle tutele

Una gestione delle risorse umane volta a valorizzare le persone contribuisce a generare un contesto organizzativo in grado di favorire l'engagement dei collaboratori.
Nel contesto critico della pandemia Covid-19 i collaboratori hanno confermato la grande rilevanza attribuita alle pratiche di gestione per le risorse umane, soprattutto quelle che tutelano il lavoratore in termini di sicurezza, sebbene con valori in genere più bassi rispetto a quelli rilevati nell'analoga indagine del 2017.

Nello specifico, nel 2020 i collaboratori hanno indicato in ordine di importanza su una scala da 1 a 5: il contratto a tempo indeterminato (4,54 contro 4,66 del 2017); le tutele per il lavoratore (4,38 contro 4,70 del 2017); lo smart working, inteso come flessibilità in merito a luogo, orari e strumenti da utilizzare per lo svolgimento del proprio lavoro (4,32 contro 4,44 del 2017); le iniziative volte a promuovere il benessere organizzativo, come le convenzioni per servizi alla persona (4,21 contro 4,19 del 2017); la

formazione per tutti i collaboratori orientata allo sviluppo di capacità personali (4,19 contro 4,34 del 2017); il retraining, inteso come riqualificazione e avvio a nuove carriere interne in caso di obsolescenza delle competenze (4,09 contro 4,39 del 2017); il job posting interno (4,05 contro 4,25 del 2017); il sostegno personalizzato, come coaching o mentoring (3,91 contro 4,32 del 2017); e le iniziative di Corporate Social Responsibility che coinvolgono direttamente i collaboratori (3,39 contro 3,44 del 2017).

Giustizia organizzativa: migliora la percezione

L'equità e la coerenza che i collaboratori percepiscono in procedure chiave come quelle legate a licenziamenti o promozioni contribuiscono a delineare la capacità del contesto organizzativo di incidere sull'employee engagement.

Durante la pandemia di Covid-19, i collaboratori sembrano aver migliorato la loro percezione circa la giustizia organizzativa delle loro aziende.
Su questa percezione hanno probabilmente inciso provvedimenti legislativi come il blocco dei licenziamenti, che possono aver contribuito a rafforzare nei collaboratori l'idea di una minore libertà concessa alle organizzazioni nel porre in essere azioni arbitrarie a svantaggio dei lavoratori.

In particolare, i collaboratori hanno indicato in ordine di equità e coerenza percepita su una scala da 1 a 5 le seguenti procedure aziendali: licenziamenti (3,38 contro 3,22 del 2017); provvedimenti disciplinari (3,35 contro 3,10 del 2017); procedure di valutazione delle prestazioni (3,19 contro 2,84 del 2017) e promozioni e aumenti di retribuzione (2,92 contro 2,63 del 2017).

Alla luce dei dati di ricerca, emerge con chiarezza l'impatto positivo che l'emergenza sanitaria ha spesso determinato in termini di engagement dei collaboratori.
Ora alle aziende e ai loro manager è affidata la responsabilità di fare leva su questo capitale di fiducia acquisito e di non disperderlo nelle pieghe del progressivo ritorno alla normalità.

Bibliografia

Albrecht S. L., Bakker A. B., Gruman J. A., Macey W.H., Saks A.M. (2015), "Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, vol. 2, n. 1, pp. 7-35.

Coombs W. T., (1998), "An analytic framework for crisis situations: Better responses from a better understanding of the situation", *Journal of Public Relations Research*, vol. 10, n. 3, pp. 177-191.

Demerouti E., Cropanzano R. (2010), "From thought to action: Employee work engagement and job performance", in Bakker A. B., Leiter M. P. (eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press, Hove, pp. 147-163.

Esposito A. (2015), "Corporate branding communication", in Mazzei A*., Strategia e management della comunicazione d'impresa*, FrancoAngeli, Milano.

Frandsen F., Johansen W., (2011), "The study of internal crisis communication: towards an integrative framework", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 16, n. 4, pp. 347-361.

Frandsen F., Johansen W. (2016*), Organizational crisis communication: A multivocal approach*, Sage Publications, Londra.

Heide M., Simonsson C. (2011), "Putting co-workers in the limelight: New challenges for communication professionals", *International Journal of Strategic*

Communication, vol. 5, n. 4, pp. 201-220.

Jiang H., Men R. L. (2015), "Creating an engaged workforce: The impact of authentic leadership, transparent organizational communication, and work-life enrichment", *Communication Research*, vol. 44, n. 2, pp. 225-243.

Kahn W. A. (1990), "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", *The Academy of Management Journal*, vol. 12, n. 1, pp. 692-724.

Kang M., Sung M. (2017), "How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships", *Journal of Communication Management*, vol. 21, n. 1, pp. 82-102.

Kim J. N., Rhee Y. (2011), "Strategic thinking about employee communication behaviour (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea", *Journal of Public Relations Research*, vol. 23, n. 3, pp. 243-268.

Lee Y., Kim J. N. (2017), "Authentic enterprise, organization-employee relationship, and employee-generated managerial assets", *Journal of Communication Management*, vol. 21, n. 3, pp. 236-253.

Macey W. H., Schneider B. (2008), "The meaning of employee engagement", *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 1, n. 1, pp. 3-30.

Macey W. H., Schneider B., Barbera K. M., Young S. A. (2009), *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*, Wiley-Blackwell, Malden, WA.

Mazzei A. (2010), "Promoting active communication behaviours through internal communication", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 15, n. 3, pp. 221-234.

Mazzei A. (2018a), "Employee Engagement", in Heath R. L., Johansen W. (eds.), *The International Encyclopedia of Strategic Communication*, Wiley-Blackwell, Boston.

Mazzei A. (2018b), *Engagement e disengagement dei collaboratori*, FrancoAngeli, Milano.

Mazzei A., Butera A., Quaratino L., (2019), "Employee Communication for Engaging Workplaces", Journal of Business Strategy, vol. 40, n. 6, pp. 23-32.

Pang A., Jin Y., Cameron G. T., (2010), "Contingency theory of strategic conflict management: Directions for the practice of crisis communication from a decade of theory development, discovery, and dialogue", In W. T. Coombs e S. J. Holladay (Eds.), *Handbook of crisis communication* (pp. 527-549). Wiley-Blackwell.

Saks A.M. (2006), "Antecedents and consequences of employee engagement", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, n. 7, pp. 600-619.

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*, vol. 25, n. 3, pp. 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, vol. 66, n. 4, pp. 701-716.

Verčič A. T., Vokić N. P. (2017), "Engaging employees through internal communication", *Public Relations Review*, vol. 43, n. 5, pp. 885-893.

Parole chiave
- Comunicazione interna
- Engagement
- Politiche del Personale