

---

## I. Introduzione

---

I cambiamenti economici, organizzativi e tecnologici hanno profondamente trasformato le condizioni lavorative e la natura dei ruoli e delle carriere professionali. I confini organizzativi, temporali e geografici appaiono sempre più sfuocati determinando nuove prospettive lavorative caratterizzate da flessibilità, autonomia e discrezionalità delle proprie attività (Ng, Sorensen, & Feldman, 2007). In questo scenario, diviene sempre più centrale per le organizzazioni la necessità di lavoratori non solo competenti o 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). Diviene, quindi, preponderante il bisogno di avere persone appassionate del proprio lavoro, ovvero che "hanno un forte coinvolgimento verso il lavoro, lo riconoscono come importante e investono tempo ed energia in esso" (Vallerand, 2008). Questi requisiti sono racchiusi nel concetto di *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). Tuttavia, a volte l'investimento nel lavoro può risultare eccessivo e tramutarsi in *workaholism* (o *work addiction*), ossia la dipendenza dal lavoro. In questa condizione 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). In questo caso si tratta però di un investimento nel lavoro disfunzionale e controproducente sia per l'individuo sia per l'organizzazione. Per approfondire la differenza tra questi due modi di esprimere il coinvolgimento nel lavoro possiamo rifarci a Vallerand (2008) che distingue tra due for-

me di passione per il lavoro: una armonica e una ossessiva. Tali tipologie di passione scaturiscono da differenti modalità di internalizzazione dell'attività professionale nell'identità individuale. La passione armoniosa origina da un'autonoma interiorizzazione, ovvero un'interiorizzazione scevra da pressioni interne o esterne, la quale genera una motivazione intrinseca e una forte volontà di dedicarsi all'attività lavorativa; al contrario, la passione ossessiva trae origine da una internalizzazione dovuta a influenze esterne o interne, come il bisogno di riconoscimenti o di approvazione sociale e produce una motivazione estrinseca introiettata e l'esperienza di una spinta incontrollabile ad impegnarsi nel lavoro. Il work engagement rappresenterebbe la passione armonica per il lavoro, mentre il workaholism la passione ossessiva.

Sia i lavoratori engaged sia i lavoratori workaholic dunque investono tempo ed energie fisiche e mentali nel lavoro, occupandosene anche al di là dell'orario contrattuale e delle aspettative di ruolo. La condivisione di tale aspetto comportamentale (il lavorare intensamente) ha portato spesso gli 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. Inoltre, alcune definizioni del workaholism hanno un'accezione positiva sia a livello individuale che organizzativo, contribuendo a generare una sovrapposizione concettuale dei due stati psicologici (Schaufeli, Taris & Bakker, 2006).

Nonostante in letteratura sia presente una certa ambiguità rispetto alla differenziazione tra i due costrutti, è possibile rintracciare alcuni aspetti specifici che aiutano a discriminare il work engagement dal workaholism.

In primis, vi è la componente motivazionale che è qualitativamente diversa: i lavoratori engaged, come già anticipato, sono guidati da una motivazione intrinseca, pur riconoscendo il lato strumentale del lavoro; i lavoratori workaholic, invece, sono spinti da una motivazione estrinseca introiettata che si caratterizza come una compulsione a lavorare. In altre parole, l'engagement denota la *volontà* di lavorare, mentre il workaholism è caratterizzato dal senso del *dovere* (Van Beek, Hu, Schaufeli, Taris & Schreurs, 2012). Infatti, mentre i primi sperimentano una forte passione e coinvolgimento verso il lavoro, al punto da avere difficoltà ad interrompere le attività lavorative e a perdere la concezione del tempo perché piacevolmente immersi in quello che stanno facendo, i workaholic investono le proprie 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 definitiva, e coerentemente con la teoria del focus regolatorio (Higgins, 1997), il work engagement sarebbe coerente con un focus di promozione e un orientamento all'approccio, mentre il workaholism con un focus di prevenzione e un orientamento all'evitamento (Schaufeli & Salanova, 2011).

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 perché associato a risultati positivi e gratificanti (Gorgievski, Bakker & Schaufeli, 2010).

Inoltre, questi due stati psicologici sono generati da differenti variabili disposizionali e contestuali e portano a conseguenze lavorative e personali profondamente differenti: positive nel caso dell'engagement e negative per il workaholism; tali tematiche saranno approfondite nei paragrafi successivi (Bailey, Madden, Alfes & Fletcher, 2017; Clark, Michel, Zhdanova, Pui & Baltes, 2016).

A valle dei risultati di ricerca che hanno dimostrato empiricamente la distinzione tra work engagement e del workaholism, e dei diversi correlati dei due costrutti, la prospettiva che qui si propone è che non esistono forme positive o negative di work engagement, ma che i due costrutti vanno distinti: il primo intrinsecamente positivo ed il secondo essenzialmente negativo (Schaufeli, Taris, & Van Rhenen, 2008).

Nei paragrafi successivi il work engagement e il workaholism verranno quindi trattati separatamente, approfondendo definizioni, strumenti di misura, antecedenti e conseguenze; verrà, inoltre, presa in esame la relazione che intercorre tra i due costrutti, verranno delineate le implicazioni pratiche ad essi relative e, in conclusione, i limiti e gli sviluppi futuri delle ricerche in quest'ambito.

## 2. Il work engagement

---

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). Secondo Kahn tale condizione rappresenta la manifestazione comportamentale dello stato di "presenza psicologica". L'engagement rappresenta la condizione che caratterizza le persone che si identificano nel proprio lavoro e investono in esso le proprie energie fisiche, cognitive e psicologiche nel portare avanti il loro lavoro (Kahn, 1992). Tuttavia, Kahn non giunge a una vera e propria operazionalizzazione del costrutto di engagement.

Da una prospettiva differente, qualche anno dopo Maslach e Leiter parlano di "job engagement" come costrutto che nasce come polo opposto o antitesi del molto più noto job burnout (1997), che rappresenta una sindrome psicologica da stress cronico. Se il burnout è caratterizzato da esaurimento emotivo, cinismo e senso di inefficacia, 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). In questa prospettiva al crescere del burnout diminuisce l'engagement.

La concettualizzazione più diffusa attualmente dell'engagement fa però riferimento a quella proposta da Schaufeli e colleghi a partire dal 2002 che definiscono l'engagement un costrutto autonomo e indipendente dal burnout. L'engagement viene definito come *"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). Anche l'operazionalizzazione è parzialmente diversa da quella proposta da Maslach e colleghi si articola in tre dimensioni:

- il *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;
- la *Dedizione* rappresenta 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;
- l'*Assorbimento* (absorbition) è 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.

Una prospettiva affine, e quasi sovrapponibile a quella di Schaufeli e colleghi, quella proposta da May, Gilson e Harter (2004) e basata sull'originario lavoro di Kahn (1990). Secondo questi autori gli individui investono le proprie risorse fisiche, emotive e cognitive per svolgere le attività lavorative e proprio su questa base identificano le tre dimensioni dell'engagement. La prima componente è quella fisica è molto simile al Vigore in quanto entrambe sono caratterizzate da una spiccata componente di energia e dalla resistenza alle difficoltà; la seconda dimensione è quella emotiva che è in parte simile alla Dedizione, poiché in entrambe è presente il dedicarsi con passione al proprio lavoro. Tuttavia, la Dedizione è più ampia visto che comprende anche l'entusiasmo e l'orgoglio verso il proprio lavoro; la terza dimensione è quella cognitiva che concerne il completo coinvolgimento nelle attività e la sensazione di dimenticarsi di tutto il resto ed è molto simile all'Assorbimento.

Shirom (2003) invece introduce una concettualizzazione monodimensionale del Vigore definita come una risposta emotiva positiva alle interazioni con gli elementi significativi del proprio lavoro e del proprio ambiente lavorativo che comprende tre dimensioni: "Forza fisica dei dipendenti", "Energia emotiva" e "Vivacità cognitiva". Tale concettualizzazione però non ha avuto altrettanta risonanza nella letteratura successiva.

Il work engagement va distinto da altri costrutti con cui può essere erroneamente ricondotto come l'*Organizational Commitment* e il *Job Involvement*. 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). 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.

Il *Job Involvement* è, invece, 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). 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). 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.

I lavoratori engaged sono guidati sia da una motivazione intrinseca che estrinseca: sperimentano il proprio lavoro come piacevole, soddisfacente e appassionante e si impegnano in attività a cui attribuiscono valore ed interesse; allo stesso tempo, riconoscono la valenza strumentale del lavoro occupandosi anche degli aspetti banali e meno gratificanti dell'attività professionale (Van Beek, Hu, Schaufeli, Taris & Schreurs, 2012).

Meere (2005) distingue tre tipi di lavoratori in relazione al grado di engagement, ovvero dipendenti *engaged*, *not engaged* e *actively disengaged*. 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. Al contrario, 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. Infine, i lavoratori *actively disengaged* sono attivamente riluttanti al coinvolgimento, sperando 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*.

## 2.1 La misura del Work Engagement

Le varie teorizzazioni che si sono susseguite in letteratura hanno portato alla costruzione di altrettanti strumenti di misura. Ad ogni modo, 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 ed utilizza una scala di risposta a 7 punti che va da 0 (mai) a 6 (sempre). La scala ha presentato proprietà psicometriche eccellenti (Schaufeli, 2012), 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 (Schaufeli et al., 2002, Salanova et al., 2000; Schaufeli & Bakker, 2003). Tale versione è stata validata anche nel contesto italiano da Simbula, Guglielmi, Schaufeli & Depolo (2008) e Pisanti, Paplomatas & Bertini (2008).

Più recentemente, è stata proposta una versione ridotta: l'UWES-9 (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). In tale versione abbreviata, il vigore, la dedizione e l'immersione sono misurati rispettivamente da tre item. Anche l'UWES-9 è stato tradotto e validato in Italia (Balducci, Fraccaroli & Schaufeli, 2010). Gli item consistono in affermazioni, per lo più sensazioni e sentimenti, rispetto ai quali il soggetto deve indicare la frequenza di accadimento nella propria esperienza lavorativa in una scala da 0 (mai) a 6 (sempre). Esempi di item sono: "Nel mio lavoro, mi sento forte e vigoroso" (vigore), "Sono felice quando lavoro intensamente" (dedizione), "Sono immerso nel mio lavoro" (immersione). Balducci et al. (2010) hanno, inoltre, dimostrato che l'engagement e le sue dimensioni sono associate ad un'alta attivazione, piacere ed emozioni positive associate al lavoro e, in ultima istanza, alla performance lavorativa valutata dai capi.

Recentemente, è stata messa a punto una versione ultra-ridotta dell'Utrecht Work Engagement Scale, composta da soli 3 item, uno per ciascuna dimensione (Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova & De Witte, 2017). 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).

## 2.2 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. In accordo con il modello JD-R 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.

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 lavorative si dimostrano, quindi, non solo necessarie ad affrontare le alte richieste lavorative, ma anche importanti di per sé. Infatti, tali risorse, hanno una funzione motivazionale sia intrinseca, dato che soddisfano bisogni umani importanti come quelli di autonomia, competenza ed appartenenza (Ryan & Frederick, 1997), che estrinseca, in quanto rappresentano anche degli strumenti atti al raggiungimento degli obiettivi ed aumentano la probabilità di dedicare i propri sforzi ed energie ai compiti professionali (Meijman & Mulder, 1998).

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).

Per quanto riguarda le risorse lavorative, i risultati di ricerca hanno dimostrato essere i più forti predittori del work engagement (Halbesleben, 2010; Christian, Garza, Slaughter, 2011). Tra queste troviamo 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. Congiuntamente agli aspetti lavorativi, le *caratteristiche organizzative* giocano un ruolo di rilievo nell'ingaggiare i propri dipendenti. In particolare, un 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. In aggiunta, i leader influenzano lo sviluppo del work engagement. Specificatamente, leader leali, che forniscono chiare aspettative e infondono fiducia e che danno rilievo a performance superiori influenzano l'attaccamento e l'impegno nel lavoro. Una leadership trasformativa, inoltre, ispirando e stimolando interesse e passione, ha mostrato di generare coinvolgimento ed identificazione nel proprio lavoro (Bakker & Demerouti, 2008; Christian et al., 2011; Macey & Schneider, 2008). Infine, la percezione del *supporto dell'organizzazione e da parte dei colleghi*, soddisfacendo 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 (Airila, Hakanen, Schaufeli, Luukkonen, Punakallio, & Lusa, 2014; Bakker & Demerouti, 2007; Väänänen, Toppinen-Tanner, Kalimo, Mutanen, Vahtera & Peiro, 2003).

Le risorse personali che i risultati di ricerca hanno mostrato essere associate all'engagement sono l'autoefficacia, l'ottimismo, l'autostima e la resilienza (Halbesleben, 2010; Schaufeli, 2012; Bailey, Madden, Alfes & Fletcher, 2017). In aggiunta, uno stile di coping problem-focused, a differenza della messa in atto di strategie emotion-focused, ha mostrato di essere predittivo del work engagement (Mäkikangas, Feldt, Kinnunen, Mauno, 2013). Anche i tratti di personalità quali la coscienziosità, la stabilità emotiva e l'estroversione hanno dimostrato di essere implicati nella genesi del work engagement. In particolare, gli individui coscienziosi, avendo un forte senso di responsabilità, sono maggiormente

inclinati 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, invece, 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). Infine, i risultati di ricerca hanno mostrato il ruolo della personalità proattiva nel predire il work engagement: gli individui proattivi mostrando iniziativa e perseveranza, reagendo dinamicamente all'ambiente, si dimostrano maggiormente inclini ad investire sé stessi nel proprio lavoro (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014).

Inoltre, 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).

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.

Più recentemente è stata invece messa in luce la necessità di differenziare tipi diversi di richieste lavorative, distinguendo tra richieste percepite come ostacolanti (*hindrance demands*) e richieste percepite come sfidanti (*challenge demands*). Questa differenziazione ha fatto emergere il ruolo motivazionale che possono esercitare alcuni tipi di richieste lavorative, che pur implicando uno sforzo fisico o cognitivo prolungato, vengono percepite come opportunità di crescita e apprendimento (ad esempio, dover risolvere un problema lavorativo molto complesso). Quindi, mentre le *hindrance demands* hanno mostrato di avere un impatto negativo riducendo l'engagement e favorendo il burnout; le *challenge demands*, innescando emozioni e uno stile cognitivo positivi, si associano positivamente al work engagement e promuovono la prestazione lavorativa (Crawford, Lepine & Rich, 2010).

Infine, è stato riconosciuto, in tale circolo virtuoso, 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).

Un recentissimo studio di Schaufeli (in press), che ha coinvolto quasi 44.000 la-



voratori di 35 diversi Paesi, ha comparato i livelli di engagement a livello nazionale indagando la relazione con alcuni indicatori economici e culturali. È emerso che l'engagement del Paese risulta positivamente associato al PIL e alla produttività del Paese, e ad alcuni indici democratici, come il basso livello di corruzione e di disuguaglianze di genere (Schaufeli, in press). Da notare che l'engagement è anche negativamente correlato con il numero di ore lavorate percepito ed è maggiore dove l'importanza attribuita al lavoro è minore. Quest'ultimo risultato denota quindi che, almeno a livello nazionale, l'engagement non si associa alla cultura dell'overwork.

La figura 1 riassume le determinanti del work engagement.

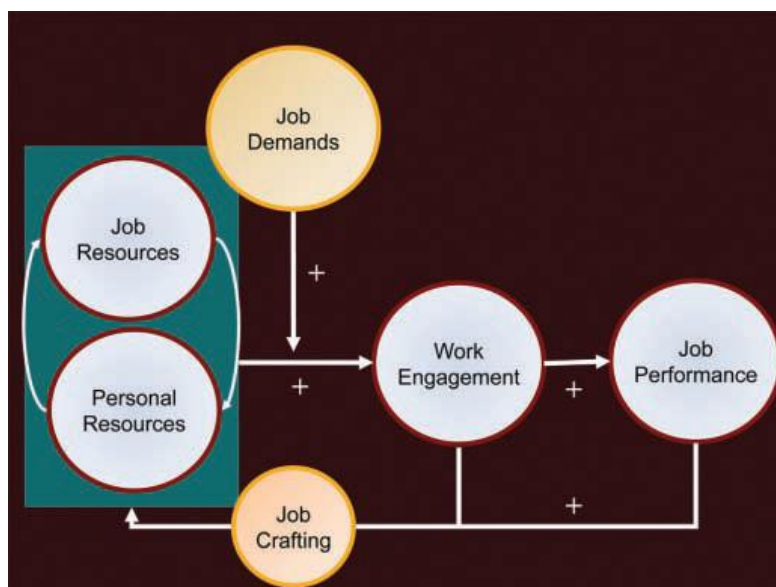


Figura 1: Il modello del work engagement (da Bakker, 2011)

Il work engagement dà vita a tutta una serie di *outcome* positivi, primo tra tutti una performance di livello elevato. I lavoratori engaged conseguono prestazioni superiori, grazie alla disponibilità di maggiori risorse personali e lavorative, soprattutto nelle situazioni di alte richieste lavorative. Spendendosi di più, tali lavoratori ottengono migliori risultati sia nella performance *in-role* (ossia nella attività prescritte dalla propria mansione) sia *extra-role*, impegnandosi in compiti che vanno al di là dei confini formali del proprio lavoro. 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 (Bailey et al., 2017; Christian et al., 2011; Rich et al., 2010).

L'engagement, essendo contraddistinto da una forte identificazione e coinvol-

gimento 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 (Bailey et al., 2017; Christian et al., 2011).

Inoltre, i lavoratori engaged sperimentano emozioni positive, come gioia ed entusiasmo, che a loro volta 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 (Bakker, 2009).

### 3. Il Workaholism

---

Il termine *Workaholism* nasce dall'associazione dei vocaboli *Work* ed *Alcoholism* ad opera di Oates (1971) per indicare un bisogno compulsivo di lavorare eccessivamente al punto da assumere le sembianze di una dipendenza. Robinson (1998) definisce il workaholism una "*dipendenza ben vestita*" essendo un fenomeno molto diffuso, ma sottovalutato e legittimato dalla società, non comportando, a differenza di altre tipologie di dipendenze, conseguenze legali o fisiche evidenti. Tale fenomeno è stato, infatti, riscontrato in svariati contesti culturali, a prescindere dalle condizioni socio-economiche (McMillan & O'Driscoll, 2008). Tuttavia, i risultati di ricerca hanno individuato una maggiore prevalenza del workaholism nei ruoli dirigenziali e in particolari settori economici (agricoltura, costruzioni, comunicazione, consulenza, commercio) (Andreassen, Griffiths, Hetland & Pallesen, 2012; Taris, van Beek & Schaufeli, 2012).

In letteratura si sono susseguite innumerevoli definizioni; tuttavia, è possibile ravvisare degli elementi che accomunano le diverse concettualizzazioni presentate. In prima istanza i lavoratori workaholic dedicano molto tempo alle attività lavorative al di là delle esigenze organizzative ed economiche; inoltre, si mostrano riluttanti a smettere i compiti professionali e pensano in modo insistente alle attività lavorative (Scott, Moore & Miceli, 1997).

Il Workaholism o Work Addiction denota, quindi, 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 della dimensione del *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, e la dimensione del *Lavorare Eccessivamente*, la componente comportamentale che si esplica nel lavorare molto duramente e per lungo tempo (Schaufeli, Taris & Bakker, 2008). 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, inoltre, una tendenza cognitiva e comportamentale abbastanza stabile (Snir & Harpaz, 2012).

Come già ricordato, il processo motivazionale che guida i lavoratori workaholic si attesta come un fenomeno profondamente complesso. Innanzitutto, tali dipendenti sembrano mossi da una regolazione introiettata che è descritta come "il prodotto di un processo di internalizzazione in cui gli individui adottano rigidamente standard esterni di autodifesa e di approvazione sociale senza identificarsi completamente con essi" (van Beek et al., 2012). In secondo luogo, i lavoratori workaholic presentano, in modo preponderante, un focus di prevenzione, ovvero un maggior orientamento alla sicurezza e all'evitamento dei fallimenti e delle perdite. Tale orientamento si caratterizza per la prominenza attribuita ai risultati non desiderati e, quindi, per un'accentuata sensibilità circa la presenza o l'assenza di tali esiti; il mancato raggiungimento degli obiettivi è associato a sentimenti di disagio e paura, mentre il successo porta ad esperire sentimenti di quiescenza come soddisfazione e alleviamento della tensione. Questa tendenza motivazionale si traduce nella messa in atto di strategie di evitamento del fallimento e, quindi, il lavorare eccessivamente si attesta come la modalità privilegiata attraverso cui evitare un possibile disallineamento tra gli obiettivi attesi e quelli raggiunti (van Beek, Taris, Schaufeli & Brenninkmeijer, 2014).

Tale quadro motivazionale rende conto del complesso fenomeno sottostante 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).

### 3.2 La misura del Workaholism

Come per il work engagement, anche per il workaholism esistono numerosi strumenti di misura messi a punto rispetto alle diverse concettualizzazioni che nel tempo si sono susseguite. La prima scala di misura, ideata da Robinson (1989; 1999), è il *Work Addiction Test Risk* (WART) e nasce in ambito clinico nel trattamento della dipendenza dal lavoro. Il questionario è composto da 25 item con una scala di risposta a 4 punti (1 = Mai vero; 4 = Sempre vero), attraverso cui viene formulata la diagnosi di workaholism al raggiungimento del valore soglia di 57. Tuttavia, tale strumento non ha ricevuto adeguate verifiche psicometriche (Burke, 2000).

Un'altra scala per la misura del workaholism è rappresentata dal *Workaholism Battery* (WorkBat) di Spence e Robbins (1992). Tale strumento risulta costituito da 25 item con una scala di risposta a 5 punti (1=fortemente in disaccordo; 5=fortemente in accordo). Il WorkBat è composto da tre scale che riflettono le tre

dimensioni del workaholism proposte dalle autrici: coinvolgimento, spinta interiore e piacere nel lavorare. Attraverso la cluster analisi è possibile identificare due tipologie di work addicted: i Workaholic e gli Enthusiastic Workaholic; entrambe le tipologie riportano alti punteggi nelle dimensioni di coinvolgimento e spinta interiore, ma si differenziano per la componente del piacere, alta nel caso degli entusiasti e bassa per i workaholic. Lo strumento di misura non ha però dimostrato di avere sufficienti proprietà psicometriche (Schaufeli, Shimazu & Taris, 2009); in particolare, gli studi non hanno confermato la struttura trifattoriale del costrutto, invalidando la dimensione del coinvolgimento (McMillan, Brady, O'Driscoll, & Marsh, 2002).

Più recentemente, 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" (dicitura erronea in quanto 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); invece, 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. Successivamente, 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, essendo stata testata su campioni di lavoratori olandesi, spagnoli, giapponesi e israeliani (Libano, Llorens Salanova & Schaufeli, 2010; Littman-Ovadia, Balducci & Ben-Moshe, 2014; Schaufeli, Shimazu & Taris, 2009). La 10-DUWAS è stata anche tradotta (Balducci, Cecchin, Fraccaroli, & Schaufeli, 2012; Guglielmi, Simbula, Schaufeli, & Depolo, 2012) e validata in Italia (Balducci, Avanzi, Consiglio, Fraccaroli, & Schaufeli, 2017), mostrando un'adeguata validità e affidabilità. Come la versione originale, la versione italiana è composta da affermazioni che descrivono comportamenti, sensazioni e sentimenti in risposta ai quali i lavoratori indicano la frequenza di accadimento, 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").

### 3.2 Determinanti e conseguenze del workaholism

Essendo il workaholism un fenomeno complesso, le sue cause vanno rintracciate nell'interazione tra fattori individuali e fattori organizzativi che concorrono

allo sviluppo di tale dipendenza (Mazzetti, Schaufeli, & Guglielmi, 2014; Ng et al., 2013).

Per quanto riguarda le caratteristiche individuali, il workaholism è stato spesso associato al tratto della coscienziosità e, in particolare, al perfezionismo. Infatti, la scrupolosità e la perseveranza che caratterizza gli individui coscienziosi si attesta come una predisposizione allo sviluppo della dipendenza dal lavoro (Andreassen, 2013). 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 (Slaney, Rice, Mobley, Trippi & Ashby, 2001). Sembra che proprio quest'ultima dimensione sia implicata nella genesi del workaholism: il gap percepito tra la prestazione attesta 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 (Clark, Lechocook & Taylor, 2010; Clark, Michel, Zhdanova, Pui & Baltes, 2016). 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 (Clark, Michel, Zhdanova, Pui & Baltes, 2016; Killinger, 2006). Anche 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 (Clark et al., 2016; Ng et al., 2013).

Anche il tratto di personalità del nevroticismo è risultato associato al workaholism. Infatti, individui maggiormente vulnerabili, insicuri e con una bassa stabilità emotiva, sperando 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 (Andreassen, 2013; Andreassen, Hetland & Pallesen, 2010; Quinones & Griffiths, 2015).

Anche valori come l'auto-direzione e l'orientamento al successo predispongono l'individuo a lavorare eccessivamente e in modo compulsivo (Ng et al., 2013).

Dal punto di vista cognitivo, convinzioni maladattive e rigide regole cognitive giocano un ruolo di spicco nella creazione del workaholism. In particolare, l'autostima contingente basata sulle prestazioni, ovvero dipendente dalla performance conseguita, è stata associata alla componente compulsiva del workaholism. D'altra parte, gli individui utilizzano delle regole cognitive soggettive per decidere quando smettere un compito e considerarlo concluso (*Enough Stop Rule*). I lavoratori workaholic hanno difficoltà a generare tale limite e continuano a lavorare perché non ritengono di aver fatto abbastanza. Inoltre, 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. In altre parole, 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 (Van Wijhe, Peeters & Schaufeli, 2014).

Per quanto riguarda le variabili organizzative, il sovraccarico lavorativo e i conflitti di ruolo si sono dimostrati essere predittivi del workaholism. Di conseguenza, 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 (Clark et al., 2016). Inoltre, 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). Infatti, questi lavoratori contribuiscono ad aumentare il proprio carico di lavoro, rendendo i propri compiti più difficoltosi rispetto alle richieste, dimostrando riluttanza verso la delega e imponendosi scadenze irrealistiche (Schaufeli, Bakker, van der Heijden & Prins, 2009; Schaufeli, Taris & Bakker, 2008). Tale fenomeno, infine, 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. Anche un ambiente altamente competitivo e una cultura orientata agli obiettivi e che incita l'overwork sembrano implicati nella genesi di tale fenomeno (Ng et al., 2013). Questo aspetto è abbastanza preoccupante considerando che la cultura sembra piuttosto diffusa nei luoghi di lavoro attuali nei quali i manager assegnano spesso carichi di lavoro elevati e con scadenze molto pressanti, e le persone devono trattenersi spesso oltre l'orario lavorativo previsto (Reid & Ramarajan, 2016).

Relativamente alle conseguenze del workaholism, i dipendenti dal lavoro sperimentano minor benessere fisico e psicologico, tra cui maggiore tensione e stress, disturbi del sonno, burnout, depressione, malattie cardiocircolatorie e cerebrovascolari (come ischemie ed emorragie cerebrali) (ad es. Yamouchi et al., 2018, Balducci, Avanzi, Fraccaroli, 2016). 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 conosciuti i termini di *karoshi* (morte per troppo lavoro) e *karojisatsu* (suicidio per troppo lavoro).

In aggiunta, il workaholism è associato a una minore soddisfazione di vita, maggiori conflitti lavoro-famiglia, disaffezione coniugale (ovvero l'estraniamento emotivo dal coniuge) e minori relazioni sociali (Andreassen, 2013; Clark et al., 2016; Schaufeli et al., 2008; Sussman, 2012; Tabassum & Rachman, 2013).

A livello lavorativo, secondo alcuni studi il workaholism si associa a minore soddisfazione lavorativa e nelle relazioni tra colleghi, presenteismo (ovvero il recarsi a lavoro anche se ammalati), maggiori interazioni negative con i colleghi e comportamenti controproducenti (Clark et al., 2016; Taris, Schaufeli & Shimazu, 2010).

Per quanto riguarda il rendimento, i risultati sono piuttosto contraddittori. Spesso le organizzazioni vedono i work addicted come lavoratori eccellenti e parti-

colarmente 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 (Tabassum e Rachman, 2013). 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 (Clark et al., 2016; Holland; 2008; Shimazu & Schaufeli, 2009). È stata, inoltre, 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 (Schaufeli, Taris, & Bakker, 2006). 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. In aggiunta, dedicare un'elevata quantità di tempo alle attività lavorative può comportare l'impoverimento 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.

Infine, la discordanza dei risultati di ricerca potrebbe anche dipendere dalla diversa operazionalizzazione del workaholism e dagli strumenti utilizzati, in quanto le diverse componenti del workaholism possono avere relazioni differenti con la prestazione (Clark et al., 2016; Schaufeli et al., 2006; Tabassum & Rachman, 2013; Shimazu & Schaufeli, 2009; Taris et al., 2010). A tal proposito, Shimazu e Schaufeli (2009) hanno rilevato una correlazione negativa tra la sola componente compulsiva del workaholism e la performance lavorativa.

## 4. La relazione tra Work Engagement e Workaholism

---

Come evidenziato nei paragrafi precedenti, il work engagement e il workaholism sono costrutti concettualmente diversi; tuttavia, la relazione che intercorre tra i due è ancora oggetto di dibattito: i risultati degli studi hanno apporato risultati contrastanti mostrando in alcune ricerche una relazione positiva (Gorgievski, Bakker & Schaufeli, 2010), in altre negativa (Schaufeli, Shimazu & Taris, 2009) e, in altre ancora, una mancanza di relazione (Schaufeli, Taris & van Rhenen, 2008; Van Beek, Taris & Schaufeli, 2011).

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.

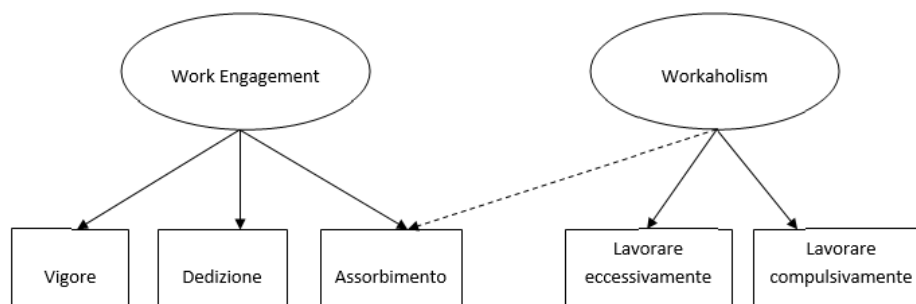


Figura 2: La relazione tra work engagement e workaholism

I lavoratori engaged, come i lavoratori workaholic sono completamente immersi nel loro lavoro e hanno difficoltà a dismettere i compiti professionali in cui sono impegnati. È, quindi, la dimensione comportamentale del dedicare i propri sforzi e il proprio impegno alle attività professionali, anche al di là dell'orario contrattuale e delle richieste organizzative, che si attesta quale componente condivisa dai due costrutti. Alla luce di tali risultati, un alto punteggio nella dimensione dell'assorbimento potrebbe rappresentare un indicatore di tendenze workaholiche. Tuttavia, il workaholism non è risultato associato alle dimensioni di vigore e dedizione, proprie del work engagement, che si attestano, in definitiva, come caratteristiche discriminanti dei due costrutti. Infatti, il workaholism è manchevole della profonda identificazione con il lavoro, dei sentimenti di orgoglio e piacevolezza e degli alti livelli di energia e resilienza che contraddistinguono i lavoratori engaged.

Inoltre, anche se i due stati psicologici sono entrambi associati all'overwork, il workaholism, a differenza del work engagement, si è dimostrato predittivo di una mancato distacco psicologico dal lavoro, fattore predisponente alla preoccupazione e ai pensieri intrusivi quando non si è impegnati nelle attività professionali (Clark, Michel, Zhdanova, Pui & Baltes, 2016; Hakanen, Rodríguez-Sánchez & Perhoniemi, 2012).

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, a dir la verità ancora pochi, hanno dimostrato la stabilità dei due costrutti e la mancanza di relazione dei due stati psicologici nel tempo (Hakanen & Peeters, 2015).



## 5. Implicazioni pratiche

---

Nei paragrafi precedenti sono stati approfonditi i costrutti del work engagement e del workaholism nelle loro definizioni, similitudini e differenze. L'importanza di distinguere queste due forme di investimento nel lavoro non risiede unicamente nella sua valenza teorica, ma anche e soprattutto in una prospettiva pratica. È, infatti, fondamentale per le organizzazioni distinguere e riconoscere i lavoratori engaged dai lavoratori workaholic, al fine di migliorare il coinvolgimento e l'impegno nel lavoro e prevenire la dipendenza dallo stesso (Hakanen & Peeters, 2015).

Partendo dai risultati di ricerca, diversi autori hanno identificato delle strategie che le organizzazioni possono adottare per incrementare i livelli di engagement dei propri dipendenti. Tale prospettiva sottolinea l'importanza del ruolo che riveste non solo l'individuo, ma anche l'organizzazione nello sviluppo di lavoratori engaged. Migliorare le risorse personali ed organizzative sembra essere la modalità privilegiata per aumentare il livello di engagement nei dipendenti (Hakanen & Peeters, 2015).

Perrin (2003) individua quattro macro-aree che racchiudono le leve dell'engagement: leadership, opportunità di carriera e apprendimento, responsabilizzazione e reputazione. In particolare, incoraggiare l'autonomia e il controllo sul proprio operato, aumentare il significato del lavoro e le opportunità di crescita, promuovere un clima supportivo e collaborativo, orientato al feedback e allo sviluppo delle persone costituiscono risorse lavorative importanti da promuovere per favorire l'engagement. Anche le risorse personali, come l'autoefficacia, possono essere delle importanti leve dell'engagement, che è possibile sviluppare attraverso tecniche d'intervento specifiche (Bandura, 2000).

Per quanto concerne il workaholism, bisogna operare una distinzione tra trattamento e prevenzione dello stesso.

Relativamente al trattamento della dipendenza dal lavoro, sebbene non siano ancora stati messi a punto dei protocolli di intervento, le linee direttrici da seguire per la delimitazione di possibili programmi d'assistenza riguardano l'azione circa (Van Wijhe, Schaufeli & Peeters, 2010):

- 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.

A questo proposito possono essere utili dei servizi counselling aziendali che, in un contesto riservato, possono offrire un valido strumento per il riconoscimento e il trattamento della dipendenza dal lavoro (Van Wijhe et al., 2010).

Esistono anche dei veri e propri 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.

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, al contrario, stabilisce dei chiari confini ed enfatizza l'importanza di un equilibrio tra lavoro e vita privata (Reid & Ramarajan, 2016). Ad esempio, può essere utile evitare l'assegnazione di premi legati alla quantità di lavoro svolto, e promuovere invece il raggiungimento di standard qualitativi. Al tempo stesso ridurre le richieste e la pressione delle scadenze può essere utile. Un modo più coercitivo per scoraggiare il lavoro oltre l'orario previsto, potrebbe essere rappresentato dalla chiusura degli account di posta elettronica oltre un certo orario e nel weekend. In questo processo, è centrale il ruolo dei manager: tale cambiamento, affinché abbia un impatto decisivo sul comportamento dei dipendenti, deve essere promosso e messo in pratica dagli stessi capi.

## 6. Limiti e sviluppi futuri

---

I risultati degli studi discussi in questo capitolo suggeriscono che il work engagement debba essere distinto dal workaholism, sia da un punto di vista concettuale che empirico. Tuttavia, la relazione e le distinzioni che intercorrono tra questi due costrutti non sono del tutto chiari e continuano ad alimentare il dibattito tra gli studiosi. Come anticipato, sono ancora pochi gli studi che hanno analizzato longitudinalmente la relazione tra i due, e in quali condizioni la persona engaged possa tramutarsi in work addicted. Inoltre, vi è una elevata disomogeneità degli strumenti utilizzati per misurare i due costrutti; ciò concorre a generare risultati contrastanti e a limitare la possibilità di confronto tra risultati di ricerche differenti. La ricerca futura dovrebbe esplorare maggiormente il rapporto tra questi due stati psicologici, attraverso ricerche longitudinali su tempi medio-lunghi utilizzando strumenti capaci di distinguere tra i due tipi di investimento nel lavoro.

Il bilanciamento tra sfera professionale e sfera personale è un aspetto che andrebbe meglio approfondito in relazione al forte investimento nel lavoro. Se i work addicted sacrificano le attività sociali, familiari o ricreative per dedicare più tempo al lavoro, non riuscendo a beneficiare di interessi diversi da quelli professionali (Ng et al., 2007), rispetto all'engagement, i risultati appaiono contraddittori. Alcuni studiosi sostengono un processo di spillover dell'engagement dal lavoro alla vita familiare. Un recente studio longitudinale finlandese ha evi-

denziato che il work engagement riduce nel tempo il conflitto lavoro-famiglia mentre promuove un arricchimento della qualità della vita personale, che a sua volta promuove l'engagement. Altri studiosi sono maggiormente critici rispetto ai potenziali costi dell'engagement sulla vita personale, sostenendo che l'investimento di energie sul lavoro potrebbe a un impoverimento delle risorse da dedicare alla vita personale (George, 2011). Inoltre, in un momento storico in cui cresce il numero di licenziamenti, le conseguenze negative della perdita del lavoro potrebbero essere peggiori proprio per i lavoratori engaged, che hanno investito maggiormente nel lavoro e sono più identificati con esso. A tal proposito alcuni autori suggeriscono di coltivare anche le altre identità personali e non focalizzarsi esclusivamente sul lavoro (Reid e Ramajaran, 2016).

Un altro aspetto importante ancora poco esplorato è il possibile ruolo della tecnologia nella genesi e nel mantenimento del workaholism e dell'assorbimento, indagando in che misura l'introduzione di strumenti tecnologici possa influenzare il rapporto con il lavoro e la difficoltà a smettere di lavorare. Come abbiamo accennato, nei lavori ad alto impatto tecnologico per le persone è molto più difficile mantenere i confini tra tempo di lavoro e tempo di riposo. L'impiego di smart-phone, smart-watch, tablet e portatili conduce le persone a essere imperconnesse e dunque anche sempre al lavoro, aspetti che potrebbero rinforzare un eccessivo investimento nel lavoro. A ciò si aggiungono le nuove modalità di lavoro flessibili, quali lo *smartworking* e quindi la possibilità di lavorare in spazi diversi dall'ufficio che, se da un lato semplificano l'organizzazione della vita privata, dall'altro possono assottigliare ulteriormente i confini tra lavoro e vita privata.

Studi futuri potrebbero approfondire 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. Inoltre, occorre approfondire maggiormente le ripercussioni a lungo termine dell'elevato investimento nel lavoro, anche alla luce dei cambiamenti economici, sociali e tecnologici.

Come abbiamo visto, 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, la paura di eventuali conseguenze negative e le caratteristiche disposizionali che possono influenzare le risposte delle persone, alterando quindi sensibilmente le misure (Mazzetti, Schaufeli, Guglielmi (2016). Inoltre, nel caso del workaholism, la persona potrebbe non avere piena consapevolezza delle sue tendenze compulsive. Pochi studi hanno cercato di far fronte a questo limite includendo nelle misure anche altre fonti di informazione, come colleghi, partner o amici. Un recente studio (Mazzetti et al., 2016) ha evidenziato una elevata convergenza tra auto ed eterovalutazioni (da parte di un collega di lavoro) sia per il work engagement sia per il workaholism, evidenziando anche una elevata validità discriminante tra i due costrutti, anche quando vengono rilevati dall'esterno. Questa costituisce a nostro avviso una pista di ricerca che andrebbe sviluppata in futuro. Un'ulteriore direzione di ricerca ri-

guarda propria l'efficacia degli interventi organizzativi, che è ancora allo steto nascente.

In conclusione, risulta evidente la necessità di ricerche aggiuntive per poter approfondire maggiormente la comprensione del work engagement e del workaholism; ciò permetterà alle organizzazioni di capire meglio le strategie individuali e organizzative per favorire l'investimento positivo nel lavoro e prevenire quello eccessivo.

## Bibliografia

- Airila, A., Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., Luukkonen, R., Punakallio, A., & Lusa, S. (2014). Are job and personal resources associated with work ability 10 years later? The mediating role of work engagement. *Work & Stress, 28*(1), 87-105.
- Andreassen, C. S. (2013). Workaholism: An overview and current status of the research. *Journal of Behavioral Addictions, 3*(1), 1-11.
- Andreassen, C. S., Griffiths, M. D., Hetland, J. & Pallesen, S. (2012). Development of a work addiction scale. *Scandinavian Journal of Psychology, 53*, 265-272.
- Andreassen, C. S., Hetland, J., & Pallesen, S. (2010). The relationship between 'workaholism', basic needs satisfaction at work and personality. *European Journal of Personality, 24*(1), 3-17.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews, 19*(1), 31-53.
- Bakker, A. B. (2009). Building engagement in the workplace. In *The Peak Performing Organization*, ed. RJ Burke, CL Cooper, pp. 50-72. Abingdon, UK: Routledge
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science, 20*(4), 265-269.
- 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., & Leiter, M. P. (Eds.). (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav., 1*(1), 389-411.
- Balducci, C., Avanzi, L., Consiglio, C., Fraccaroli, F., & Schaufeli, W. (2017). A cross-national study on the psychometric quality of the Italian version of the Dutch Work Addiction Scale (DUWAS). *European Journal of Psychological Assessment*.
- Balducci, C., Avanzi, L., Fraccaroli F. (2016). Individual "Costs" of Workaholism: An Analysis Based on Multisource and Prospective Data, *Journal of Management*, first published June 2016, doi.org/10.1177/0149206316658348
- Balducci, C., Cecchin, M., Fraccaroli, F., & Schaufeli, W. B. (2012). Exploring the relationship between workaholism and workplace aggressive behaviour: The role of job-related emotion. *Personality and Individual Differences, 53*, 629-634.
- Balducci, C., Fraccaroli, F., & Schaufeli, W. B. (2010). Psychometric properties of the Italian version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9). *European Journal of Psychological Assessment, 26* (2), 143-149
- Burke, R. J. (2000). Workaholism in organizations: concepts, results and future research directions. *International Journal of Management Reviews, 2*(1), 1-16. doi:10.1111/1468-2370.00028

- 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.
- Clark, M. A., Lelchook, A. M., & Taylor, M. L. (2010). Beyond the Big Five: How narcissism, perfectionism, and dispositional affect relate to workaholism. *Personality and Individual Differences, 48*(7), 786-791.
- Clark, M. A., Michel, J. S., Zhdanova, L., Pui, S. Y., & Baltes, B. B. (2016). All work and no play? A meta-analytic examination of the correlates and outcomes of workaholism. *Journal of Management, 42*(7), 1836-1873.
- Crawford, E. R., Lepine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *The Journal of applied psychology, 95*(5), 834.
- George J.M. (2011). The wider context, costs, and benefits of work engagement, *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*:1, 53-59, DOI: 10.1080/1359432X.2010.509924
- Gorgievski, M. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2010). Work engagement and workaholism: Comparing the self-employed and salaried employees. *The Journal of Positive Psychology, 5*(1), 83-96.
- Guglielmi, D., Simbula, S., Schaufeli, W., & Depolo, M. (2012). Self-efficacy and workaholism as initiators of the job demands-resources model. *Career Development International, 17*, 375-389.
- Hakanen, J., & Peeters, M. (2015). How do work engagement, workaholism, and the work-to-family interface affect each other? A 7-year follow-up study. *Journal of occupational and environmental medicine, 57*(6), 601-609.
- Hakanen, J., Rodríguez-Sánchez, A. M., & Perhoniemi, R. (2012). Too good to be true Similarities and differences between engagement and workaholism among Finnish judges. *Cienc. Trab, 14*(esp), 72-80.
- Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Work engagement: A handbook of essential theory and research, 8*, 102-117.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology, 84*(3), 632-643
- Hobfoll, S.E. (2001), "The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory", *Applied Psychology: An International Review, Vol. 50*, pp. 337-70.
- Hobfoll, S. E. (2002), Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology, 6*, 307-324.
- Holland, D. W. (2008). Work addiction: Costs and solutions for individuals, relationships and organizations. *Journal of Workplace Behavioral Health, 22*(4), 1-15.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*, 692-724.
- Kahn, W.A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations, 45*, 321-349.
- Kim, H. J., Shin, K. H., & Swanger, N. (2009). Burnout and engagement: A comparative analysis using the Big Five personality dimensions. *International Journal of Hos-*

- pitality Management*, 28(1), 96-104.
- Líbano, M. D., Llorens, S., Salanova, M., & Schaufeli, W. (2010). Validity of a brief workaholism scale. *Psicothema*, 22(1).
- Littman-Ovadia, H., Balducci, C., & Ben-Moshe, T. (2014). Psychometric properties of the Hebrew version of the Dutch Work Addiction Scale (DUWAS-10). *The Journal of psychology*, 148(3), 327-346.
- Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Mäkikangas, A., Feldt, T., Kinnunen, U., & Mauno, S. (2013). Does personality matter? A review of individual differences in occupational well-being. In *Advances in positive organizational psychology* (pp. 107-143). Emerald Group Publishing Limited.
- Maslach, C. and Leiter, M.P. (1997), *The Truth about Burnout*, Jossey-Bass, New York, NY
- 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. and Harter, L.M. (2004), "The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 77, pp. 11-37.
- Mazzetti, G., Schaufeli, W. B., & Guglielmi, D. (2014). Are workaholics born or made? Relations of workaholism with person characteristics and overwork climate. *International Journal of Stress Management*, 21(3), 227.
- Mazzetti, G., Schaufeli, W. B., & Guglielmi, D. (2016). Are Workaholism and Work Engagement in the Eye of the Beholder? A Multirater Perspective on Different Forms of Working Hard, *European Journal of Psychological Assessment*, on line first, DOI: 10.1027/1015-5759/a000318
- McMillan, L. H. W., Brady, E. C., O'Driscoll, M. P., & Marsh, N. (2002). A multifaceted validation study of Spence and Robbins' (1992) Workaholism Battery. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 357- 368. doi:10.1348/096317902320369758
- McMillan, L. H., & O'Driscoll, M. P. (2008). The wellsprings of workaholism: A comparative analysis of the explanatory theories. *The long work hours culture: Causes, consequences and choices*, 85-111.
- Meere, M. (2005). High cost of disengaged employees Victoria: Swinburne University of Technology. Retrieved from [http:// www.swinburne.edu.au/corporate/ industry\\_solutions/ ee/ reports/ Employee](http://www.swinburne.edu.au/corporate/industry_solutions/ee/reports/Employee)
- Meijman, T.F. and Mulder, G. (1998), "Psychological aspects of workload", in Drenth, P.J.D. and Thierry, H. (Eds), *Handbook of Work and Organizational Psychology*, Vol. 2, Psychology Press, Hove, pp. 5-33.
- Mostert, K., & Rothmann, S. (2006). Work-related well-being in the South African Police Service. *Journal of Criminal Justice*, 34(5), 479-491.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational

- commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Ng, T. W., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2007). Dimensions, antecedents, and consequences of workaholism: A conceptual integration and extension. *Journal of Organizational Behavior*, 28(1), 111-136.
- Oates, W. E. (1971). *Confessions of a workaholic: The facts about work addiction*. World Publishing Company.
- Perrin, T. (2003). *Working today: Understanding what drives employee engagement*. Stamford, CT: Author
- Pisanti, R., Papolomas, A., & Bertini, M. (2008). Misurare le dimensioni positive nel lavoro in sanità: un contributo all'adattamento italiano della UWES-Utrecht Work Engagement Scale. *G Ital Med Lav Erg*, 30, 1.
- Quinones, C., & Griffiths, M. (2015). Addiction to work: A critical review of the workaholism construct and recommendations for assessment. *Journal Of Psychosocial Nursing And Mental Health Services*, 53(10), 48-59. doi:10.3928/02793695-20150923-04.
- Reid E., & Ramarajan L. (2016). Managing the High-Intensity Workplace. An 'Always Available' Culture Breeds a Variety of Dysfunctional Behaviors, *Harvard Business Review* 94, no. 6 (June 2016): 85-90.
- Robinson, B. E. (1989). *Work Addiction: Hidden legacies of adult children*. Deerfield Beach, FL: Health Communications.
- Robinson, B. E. (1999). The Work Addiction Risk Test: Development of a tentative measure of workaholism. *Perceptual and motor skills*, 88(1), 199-210.
- Robinson, B.E. (1998). *Chained to the desk: A guidebook for workaholics, their parents and children, and the clinicians who treat them*. New York: New York University Press.
- Ryan, R.M. and Frederick, C.M. (1997), "On energy, personality, and health: subjective vitality as a dynamic reflection of well-being", *Journal of Personality*, Vol. 65, pp. 529-65.
- Schaufeli, W. B. (2018). Work engagement in Europe, *Organizational Dynamics*, <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.01.003>
- Schaufeli WB, Taris TW (2004) ©The Dutch Work Addiction Scale (DUWAS) [www.wilmarschaufeli.nl](http://www.wilmarschaufeli.nl). Accesso 5 Novembre 2017
- Schaufeli, W. (2012). Work engagement: What do we know and where do we go?. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10.
- Schaufeli, W. B. (2016). Heavy work investment, personality and organizational climate. *Journal of Managerial Psychology*, 31, 1057-1073
- 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., Bakker, A. B., van der Heijden, F. M. M. A., & Prins, J. T. (2009). Workaholism among medical residents: It is the combination of working excessively and compulsively that counts. *International Journal of Stress Management*, 16(4), 249-272.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Van der Heijden, F. M., & Prins, J. T. (2009). Workaholism among medical residents: It is the combination of working excessively and



- compulsively that counts. *International Journal of Stress Management*, 16(4), 249.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., & Taris, T. W. (2009). Being driven to work excessively hard: The evaluation of a two-factor measure of workaholism in the Netherlands and Japan. *Cross-Cultural Research*, 43(4), 320-348.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2006). Dr. Jekyll or Mr. Hyde: On the differences between work engagement and workaholism., *Research companion to working time and work addiction*, 193
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2008). It takes two to tango. Workaholism is working excessively and working compulsively. *The long work hours culture. Causes, consequences and choices*, 203-226.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 173-203. doi:10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 39-46.
- Schaufeli, W.B. (2012). The measurement of work engagement. In R.R. Sinclair, M. Wang & L.E. Tetrick (Eds.), *Research methods in occupational healthpsychology: Measurement, design, and data analysis* pp. 138-153. New York: Routledge.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma', V. and Bakker, A.B. (2002), "The measurement of engagement and burnout: a confirmative analytic approach", *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3, pp. 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*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Scott, K. S., Moore, K. S., & Miceli, M. P. (1997). An exploration of the meaning and consequences of workaholism. *Human relations*, 50(3), 287-314.
- Shimazu, A., & Schaufeli, W. B. (2009). Is workaholism good or bad for employee well-being? The distinctiveness of workaholism and work engagement among Japanese employees. *Industrial health*, 47(5), 495-502.
- Simbula, S., Gugliemi, D., Schaufeli, W.B., & Depolo, M. (2103). The Italian validation of the Utrecht Work Engagement Scale: Characterization of engaged groups in a sample of school teachers. *Bolletino di Psicologia Applicata*, 268, 43-54.
- Slaney, R. B., Rice, K. G., Mobley, M., Trippi, J., & Ashby, J. S. (2001). The revised almost perfect scale. *Measurement and evaluation in counseling and development*, 34(3), 130.
- Snir, R., & Harpaz, I. (2012). Beyond workaholism: Towards a general model of heavy work investment. *Human resource management review*, 22(3), 232- 243.
- Spence, J. T., & Robbins, A. S. (1992). Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, 58(1), 160-178. doi:10.1207/s15327752jpa5801\_15
- Sussman, S. (2012). Workaholism: A review. *Journal of addiction research & therapy*, (1).
- Tabassum, A., & Rachman, T. (2013). Gaining the insight of workaholism, its nature and

- its outcome: A literature review. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 2(2), 81-92.
- Taris, T. W., van Beek, I. & Schaufeli, W. B. (2012). Demographic and occupational correlates of workaholism. *Psychological Reports*, 110, 547-554.
- Taris, T.W., Schaufeli, W.B., & Shimazu, A. (2010). The push and pull of work: The differences between workaholism and work engagement. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Väänänen, A., Toppinen-Tanner, S., Kalimo, R., Mutanen, P., Vahtera, J. and Peiro´, J.M. (2003), "Job characteristics, physical and psychological symptoms, and social support as antecedents of sickness absence among men and women in the private industrial sector", *Social Science and Medicine*, Vol. 57, pp. 807-24
- Vallerand, R.J. (2008), "On the psychology of passion: in search of what makes people's lives most worth living", *Canadian Psychology*, 49, 1-13.
- Van Beek, I., Hu, Q., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Schreurs, B. H. (2012). For Fun, Love, or Money: What Drives Workaholic, Engaged, and Burned-Out Employees at Work?. *Applied Psychology*, 61(1), 30-55.
- Van Beek, I., Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2011). Workaholic and work engaged employees: dead ringers or worlds apart?. *Journal of occupational health psychology*, 16(4), 468.
- van Beek, I., Taris, T., Schaufeli, W., & Brenninkmeijer, V. (2014). Heavy work investment: Its motivational make-up and outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 29(1), 46-62.
- Van Wijhe, C. I., Peeters, M. C., & Schaufeli, W. B. (2014). Enough is enough: Cognitive antecedents of workaholism and its aftermath. *Human Resource Management*, 53(1), 157-177.
- Van Wijhe, C., Schaufeli, W. B., & Peeters, M. C. (2010). Understanding and treating workaholism: setting the stage for successful interventions. *Risky business: Psychological, physical and financial costs of high risk behavior in organizations*, 107-134.
- Yamauchi T., Yoshikawa T., Sasaki T., Matsumoto S., Takahashi S., Suka M., Yanagisawa H. (2018). Cerebrovascular/cardiovascular diseases and mental disorders due to overwork and work-related stress among local public employees in Japan. *Industrial Health*, 56(1):85-91. doi: 10.2486/indhealth.2017-0131.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201