



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**"M. FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**"Rilevanza, parametri determinanti e misura del work engagement:  
il caso Dallara"**

**RELATRICE:**

**CH.MA PROF.SSA**  
**Gianecchini Martina**

**LAUREANDA:**  
**Rubiliani Miriam Patrizia Pia**

**MATRICOLA N. 1190123**

**ANNO ACCADEMICO 2020 – 2021**

“Il/La candidato/a, sottoponendo il presente lavoro, dichiara, sotto la propria personale responsabilità, che il lavoro è originale e che non è stato già sottoposto, in tutto o in parte, dal/dalla candidato/a o da altri soggetti, in altre Università italiane o straniere ai fini del conseguimento di un titolo accademico.

Il/La candidato/a dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati ai fini della predisposizione dell'elaborato sono stati opportunamente citati.

*A chi ha tagliato con me  
questo grande traguardo.*

• Indice •

<b>Abstract</b> .....	<b>5</b>
<b>Capitolo 1</b>	
<b>Inquadramento, <u>rilevanza</u> del tema: perché misurare l’engagement è importante</b> .....	<b>6</b>
1.1 Il dato OCSE: il ranking italiano in materia di produttività .....	6
1.2 Wording: definire il Work Engagement .....	9
<b>Capitolo 2</b>	
<b>Pianificare ed implementare: le <u>determinanti</u> che influenzano il work engagement</b> .....	<b>15</b>
2.1 L’ambiente lavorativo: dalla dimensione tangibile a quella valoriale .....	15
2.2 La soddisfazione influenza l’engagement: la teoria dei bisogni di Maslow .....	18
<b>Capitolo 3</b>	
<b>Il punto di vista pratico: <u>misura</u> del Work Engagemet</b> .....	<b>24</b>
3.1 Quantificare l’engagement: il metodo UWES .....	24
3.2 Misurare bontà dell’engagement: il metodo qualitativo della survey .....	28
3.3 Il metodo LSP: “giocare seriamente” per favorire l’engagement .....	30
<b>Conclusioni</b> .....	<b>34</b>
<b>Appendice</b> .....	<b>35</b>
Appendice 1: Utrecht Work Engagement Scale: versione italiana.....	35
Appendice 2: intervista a Marco Beltrami, HR Manager Dallara Automobili SpA .....	36
<b>Ringraziamenti</b> .....	<b>46</b>
<b>Bibliografia</b> .....	<b>47</b>

## • Abstract •

L'elaborato propone una panoramica sul costrutto del Work Engagement mantenendo il punto di vista della psicologia positiva, stante il fatto che la maggior parte degli articoli scritti in materia guarda al benessere sul luogo di lavoro dal punto di vista del burnout, ovvero, il sentimento diametralmente opposto di esaurimento e stress derivante dal lavoro. Si discute in merito alla rilevanza del tema dato l'avvenimento dei modelli di business sostenibili, delle variabili determinanti su cui intervenire per favorire l'engagement e se ne propongono tre metodi di misurazione. Comune denominatore è Dallara Automobili SPA, caso pratico a sostegno delle nozioni sostenute nell'elaborato.

## • Capitolo 1 •

### Inquadramento, rilevanza del tema: perché misurare l'engagement è importante

#### 1.1 Il dato OCSE: il ranking italiano in materia di produttività

“Vivere per lavorare o lavorare per vivere?”, è questo l'interrogativo (un po' shakespeariano, ma sempre attuale) che chiunque prima o poi si pone, in altre parole si tratta della ricerca dell'equilibrio lavoro-vita, meglio conosciuto come Work-life balance.

#### Indicatori

Dipendenti con una giornata lavorativa molto lunga i  
4.1%

Rango:  
15 / 40

#### Tendenza

incremento medio annuo  
-0.1% da 2005

Figura 1: Ranking italiano sulla lunghezza della giornata lavorativa

Secondo un'indagine OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) su tale indicatore, contestualmente chiamato anche *Better-Life index*, in Italia circa il 4,1% degli occupati ha una giornata lavorativa molto lunga, cioè composta da più di 50 ore settimanali, dato che si posiziona al di sotto della media, pari al 11%, registrata esaminando i dati forniti dai 40 Paesi che costituiscono la popolazione di riferimento su cui è stata condotta l'indagine (figura 1). Conseguenza principale, dato il vincolo indisponibile delle 24 ore, è la riduzione sia del tempo libero, cioè la porzione dedicata alla socializzazione e agli hobby, come ad esempio lo sport, sia del tempo dedicato alla cura della persona, inteso come soddisfazione dei bisogni primari, ovvero quelli fisiologici e necessari per la sopravvivenza.

Dal punto di vista opposto, quindi delle ore non lavorate, i dati italiani si posizionano al di sopra della media OCSE, con un punteggio di 16,5 ore non lavorative a fronte delle 15 registrate in media negli altri Paesi (figura 2). In prima istanza, il dato del 4% non sembrerebbe allarmante data la differenza di sette punti percentuali rispetto alla media OCSE, ma da un punto di vista qualitativo lo scenario analizzato assume tutt'altra prospettiva.

Tempo libero e cura della propria persona i  
16.5 ore

Rango:  
1 / 40

Figura 2: ammontare italiano di tempo libero rispetto alla media OCSE

La prima fonte a sostegno di questa tesi è rappresentata dal basso posizionamento registrato dall'Italia nella classifica sulla qualità dei posti di lavoro, come dichiarato dall'OECD, acronimo inglese dell'OCSE, sullo *Jobs Strategy* del 2018; si prendono in considerazione tre misurazioni: quantità, qualità ed inclusività, un approccio che va dal dato numerico, misurato con la quantità, ad un'analisi sempre più approfondita che si propone di ricercare cause e conseguenze di questo ranking.

Per dare concretezza e sostanza a quanto affermato fino ad ora, ci serviamo dei dati numerici italiani a confronto con la media OCSE (*figura 3*): notiamo un tasso di occupazione del 62.3% su una media pari al 72,1%, un tasso di disoccupazione del 11,4% contro il 6% circa e 42,9% come tasso di sottoutilizzo della forza lavoro, che registra il delta maggiore rispetto alla media del 27,2%. Dal punto di vista qualitativo “*gli indicatori mostrano un quadro variegato per l'Italia*” (OECD, Jobs Strategy, 2018): un'alta insicurezza nel mercato del lavoro compensata da una buona qualità del reddito e mantenuta da una percentuale di stress lavorativo in linea con la media del 27,6%, in altre parole la probabilità di perdere il posto di lavoro è un fatto concreto dato il tasso di disoccupazione appena menzionato, ma altrettanto reali sono le forme di sussidio esistenti, non solo in sede di disoccupazione ma, come dimostrano i recenti fatti di pandemia, anche in situazioni di forte emergenza, infatti esistono soluzioni volte a ridurre questa insicurezza, prima fra tutte la Cassa Integrazione Guadagni.

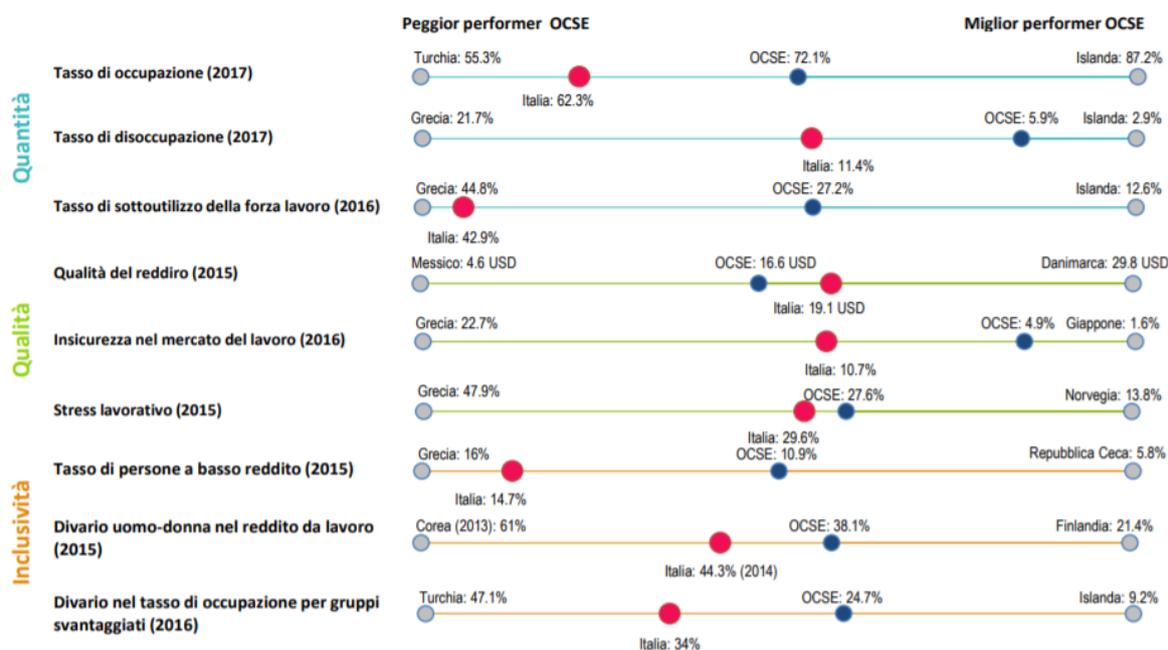


Figura 3: indicatori della qualità dei posti di lavoro italiani

Definirei il terzo indicatore come uno tra i più discussi degli ultimi tempi, insieme alla sostenibilità in tema di utilizzo di risorse e rispetto per l'ambiente, temi che definiscono il nuovo modo di "fare impresa"; parliamo dell'inclusività, indicatore spiegato dalla disuguaglianza di genere, dal tasso di persone a basso reddito e dal divario nel tasso di occupazione per gruppi svantaggiati, indicatori che raggiungono rispettivamente il 44%, 15% e 34% confermando che l'Italia ha ancora molta strada da fare nel campo delle politiche sociali in materia di istruzione, integrazione tra generi ed etnie.

A ben guardare la cosa che più deve allarmare non sta nella portata dei dati, nello scostamento rispetto alla media o nell'andamento del tempo, l'errore sta nell'approccio adottato nell'affrontare il problema. Fino ad ora abbiamo elencato dei sintomi e constatato una serie di malfunzionamenti, assumendo quindi un atteggiamento passivo in un certo senso, *modus operandi* routinario come affermano Schaufeli e Bakker, i quali hanno constatato un rapporto di 15 a 1 tra gli articoli incentrati sugli aspetti negativi e quelli positivi dei contesti organizzativi (Pisanti, Paplomatas, Bertini, 2008), da qui la necessità di andare controcorrente e quindi l'inversione di marcia. Lo scopo di questo elaborato è quello di guardare le cose da un'altra prospettiva, volgarmente detta "*del bicchiere mezzo pieno*", visto che, come è noto, *il frame incide*.

Errata corrige quindi, non si tratta di bypassare, occultare o temporeggiare, bensì di riflettere, esaminare e sperimentare. Dicevamo che l'Italia ha ancora molta strada da fare, o meglio, ha molto margine di miglioramento: resilienza e adattabilità, produttività del lavoro e competenze, queste le soluzioni proposte dalla stessa OCSE parlando di Jobs Strategy e di Better-Life index. È vero che il focus è calibrato a livello di singola impresa, ma non possiamo pensarla come un'entità isolata dall'ambiente economico nel senso più ampio, quindi è importante considerare anche variabili esogene alla stessa, in quanto incidono sul suo operato, anzi, ne costituiscono le fondamenta.

In un'ottica ampia diventa quindi essenziale agire sulle variabili macroeconomiche, quali reddito e disoccupazione, attraverso interventi a medio-lungo termine in fatto di istruzione, contrattazione collettiva e tassazione, questo perché con la prima si costruiscono le competenze necessarie ad aumentare e migliorare la produttività del lavoro, con la seconda si definisce la concezione interventista dello Stato in economia attraverso la legislazione, tutelandone i soggetti con misure volte a rafforzare la sicurezza di tale mercato attraverso sussidi di disoccupazione, Cassa Integrazione Guadagni, politiche di Welfare o diventando un vero e proprio datore di lavoro; infine con la tassazione si agisce su quello che è il potere

d'acquisto dei singoli soggetti, non solo nell'ottica di proporzionalità rispetto al reddito, ma nel dare il giusto ritorno in termini di infrastrutture e servizi al cittadino.

## 1.2 Wording: definire il Work Engagement

Dato l'elevato numero di ore che un individuo trascorre nel posto di lavoro, è fondamentale che vi sia un allineamento tra le caratteristiche del soggetto inteso come persona giuridica, la società, e la persona fisica, cioè il lavoratore che si obbliga a prestare il suo lavoro intellettuale o manuale seguendo le direttive del datore di lavoro, in sostanza è fondamentale che "lavorare sia bello" in un certo senso, per meglio dire piacevole; la soluzione al nostro "to be or not to be" iniziale prende il nome di Work Engagement.

Si definisce Work Engagement perché omettere la parola "Work" distoglierebbe il lettore dal focus aziendale, del resto anche le reazioni ad un post in un social network fanno parte dell'engagement, ma non è la direzione che si vuole percorrere; inoltre non lo si declina come Employee Engagement, in quanto terminologia troppo specifica e propria di una sola delle due parti coinvolte nel rapporto di lavoro. La prospettiva adottata è quella di una logica "win to win" tra dirigenti che per primi sono engaged e collaboratori che vedono mutare il loro tasso di coinvolgimento a seconda di variabili come la comunicazione, la formazione, il feedback e la possibilità di crescita personale, di cui parleremo in modo più approfondito nel secondo paragrafo.

Un altro fattore che incide sulla rilevanza del work engagement è la diffusione delle pratiche di **Sustainable HR Management**, data in primis dalla maggiore consapevolezza del consumatore che è sempre più sensibile alle tematiche etiche del lavoro, in secondo luogo dal maggior grado di trasparenza informativa del mercato. Un cambiamento talmente rilevante e non trascurabile che ha toccato anche l'immutabile e rigido bilancio d'esercizio; si parla infatti di Bilancio Sociale:

*"Uno strumento di rendicontazione delle responsabilità, dei comportamenti e dei risultati sociali, ambientali ed economici delle attività svolte da un'organizzazione.*

*Ciò al fine di fornire un'informazione strutturata e puntuale a tutti i soggetti interessati non ottenibile a mezzo della sola informazione economica contenuta nel bilancio d'esercizio."*

*(Gazzetta Ufficiale, decreto del 4 luglio 2019, linee guida – par.2)*

Formalmente si tratta di un nuovo modo di fare impresa, concretamente di “fare **tutte** le cose per bene” perché, a parità di output, vince l’organizzazione che ha un occhio di riguardo verso i suoi collaboratori, il territorio circostante e che utilizza in modo responsabile le risorse, da qui tutto il tema della sostenibilità ambientale, del zero waste e della green economy, elementi che giustificano il differenziale di prezzo.

Forse un passo doveroso quello dell’adattamento anche del bilancio in un mondo che guarda oltre ai semplici numeri, all’informazione “*non ottenibile a mezzo della sola informazione economica*” appunto, rendere il consumatore sempre più consapevole, l’organizzazione più trasparente, non focalizzandosi solo sul mero profitto.

A questo punto è doveroso dare una definizione di *Work Engagement* per inquadrare il lettore e far capire la rilevanza del tema.

Normalmente definito come *il tasso di coinvolgimento dei lavoratori, l’opposto del burnout* o, erroneamente, il sinonimo di *job involvement* ed *organizational commitment*, l’engagement non vanta una definizione univoca riconosciuta e normalmente applicata in letteratura e nell’ambiente accademico, per questo si parte da una visione ad ampio raggio che consente di prendere i pezzi dei puzzle dell’engagement.

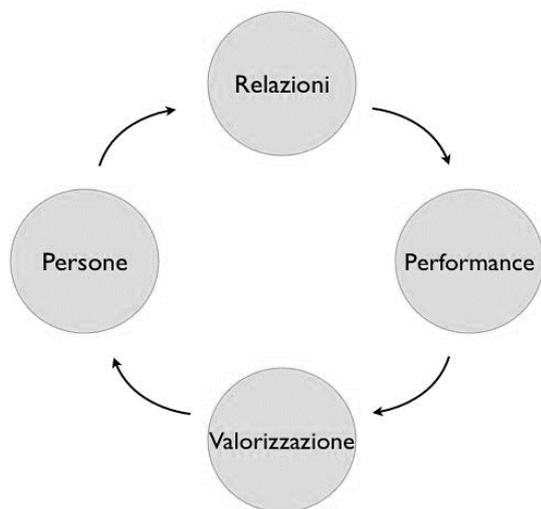


Figura 4: il ciclo del valore delle risorse umane

L’incipit lo dà il ciclo del valore delle risorse umane (figura 4), che parte dalle singole persone come potenziali fornitori di competenze e capitale umano, le quali, unite, generano il cosiddetto *social capital*, ovvero l’insieme delle relazioni attivate, il tutto in funzione di una prestazione, detta anche performance, derivante dall’inserimento per ricoprire un ruolo che alla fine sarà valutata dall’impresa in base alla capacità della stessa di inserire la persona giusta al posto giusto.

Ci fermiamo al secondo passaggio, quello delle relazioni, che a loro volta si dividono nel contratto individuale e in quello psicologico, quest’ultimo riguarda la dimensione intangibile del rapporto di lavoro, in quanto si fonda sugli elementi taciti come le aspettative reciproche tra organizzazione e collaboratore, sulla percezione di equità, sicurezza, soddisfazione e la dimensione valoriale che caratterizza e differenzia la singola impresa rispetto alle concorrenti.

Quello del contratto psicologico è uno strumento che si rivela estremamente potente se usato nel modo giusto, tanto quanto distruttivo nel caso opposto in cui si parla di breach, violation e burnout all'estremo, stati di frustrazione, malessere e stress correlati, se non generati, dal lavoro.

L'adempimento corretto alle obbligazioni di tale contratto si ha nel momento in cui si genera un allineamento tra le aspettative dell'organizzazione e del collaboratore, quando entrambi sono soddisfatti del loro investimento e perciò si crea un effetto leva che potenzia abilità e competenze, possiamo quindi iniziare a parlare di coinvolgimento e per farlo ci serviamo del commitment prima e dell'engagement poi. Definiamo il primo come *uno stato d'animo, un orientamento positivo e proattivo che spiega la motivazione ad agire a prescindere da caratteristiche e vantaggi futuri* (Costa, Gianecchini, 2019, pag.258); l'engagement si inserisce in questo filone, ma si esplica con maggiore intensità. Scegliamo due definizioni: la prima, forse un po' più generica, di Kahn nella sua *Engagement's Theory* elaborata nel 1900 meglio conosciuta come *Needs satisfying approach*:

*“The harnessing of organization members' selves to their work role: in engagement people employ and express themselves physically, cognitively, emotionally and mentally during role performance.”*

*(Kahn, 1900, citato in Schaufeli, (2013). What is engagement? In Truss, et al.)*

La seconda tratta dal manuale di Schaufeli e Bakker sulla *Utrecht Work Engagement Scale*, meglio conosciuta come modello di *UWES*:

*“Engagement is a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption. Rather than a momentary and specific state, engagement refers to a more persistent and pervasive affective-cognitive state that is not focused on any particular object, event, individual, or behavior.”*

*(Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2001)*

Le caratteristiche principali sono **energia**, intesa come resistenza mentale allo stress da lavoro e quindi la disponibilità ad investirvi energie nonostante le difficoltà; **dedizione** al lavoro, affrontandolo con passione, entusiasmo, ispirazione, orgoglio e sfida; infine **coinvolgimento**,

cioè l'essere concentrati ed assorbiti da ciò che si fa, “*ciò che fa volare il tempo*” come si direbbe in gergo popolare. Attenzione a non confondere in prima battuta i lavoratori engaged con gli stacanovisti, questo perché i primi traggono soddisfazione sia da attività lavorative che non, e lo fanno grazie alla gratificazione tratta dal lavoro, non vi è alcuna forzatura, né spinta, né alcun sentimento forte in senso negativo.

Tra le possibili cause del Work engagement troviamo: il supporto dai colleghi e dai superiori accompagnato da feedback, coaching, autonomia, varietà dei compiti affidati e facilitazioni, l'efficienza, il benessere casa-lavoro in modo da non portare le frustrazioni da un ambiente all'altro e non intaccare le relazioni con partner e colleghi.

Tutto questo si traduce in una propensione ed un comportamento positivo e propositivo nei confronti del lavoro in sé e dell'organizzazione, migliora la performance e riduce il tasso di turnover; dal punto che il work engagement è definito anche come termine opposto al burnout si possono citare anche conseguenze benefiche a livello di salute, come una riduzione di stati depressivi, stress e sintomi psicosomatici.

Infine, per chiudere il cerchio, è doveroso sottolineare che tutto ciò si concretizza nel concetto di identificazione, in questo caso organizzativa, che si ha nel momento in cui c'è un allineamento tra le caratteristiche dell'individuo e quelle dell'organizzazione, ciò porta a rafforzare l'identità sociale del singolo, ovvero, quella percepita nel contesto lavorativo. Per sua natura l'uomo tende ad essere più propenso ad affacciarsi ai contesti in cui si identifica, perciò se inseriamo questo discorso nel contesto aziendale, il collaboratore si sentirà nelle condizioni di poter dare il meglio e di conseguenza avere un risvolto produttivo migliore, il che è di nostro particolare interesse dato il risultato OCSE.

A mio parere non si può parlare di engagement senza menzionare i numerosi studi sul modello *UWES – Utrecht Work Engagement Scale*, soprattutto in questa fase di wording.

Riprendendo quanto detto sopra, l'engagement spesso è erroneamente definito come sinonimo di job involvement ed organizational commitment, il che, per una definizione un po' grossolana potrebbe anche andar bene assieme a satisfaction, motivation, extra-role performance; in realtà lo studio di Ulrika, Hallberg, Wilmar e Schaufeli “*Same Same*” *But Different?* (2006) ci dice che non è così.

Distinguiamo quindi:

- **Work Engagement:** stato di soddisfazione affettivo-motivazionale persistente e positivo, (Maslach, Schaufeli; & Leiter, 2001, in Hallberg, Schaufeli, 2006), che esaspera il buon funzionamento in termini di benessere; è un sentimento stabile, duraturo, fatto di energia ed appagamento (Schaufeli et al., 2002, in Hallberg, Schaufeli, 2006);
- **Job Involvement:** essere dediti, entusiasti ed ispirati dal lavoro, siamo nella sfera dell'autostima e dell'identità (Lodahl & Kejner, 1965, in Hallberg, Schaufeli, 2006);
- **Job Commitment:** essere assorbiti e uniti al lavoro di qualcuno secondo un punto di vista emotivo basato su interessi e valori condivisi (Meyer & Allen, 1997; Mowday, 1998, in Hallberg, Schaufeli, 2006), più correlato alle caratteristiche del lavoro che a quelle umane.

In sostanza non siamo di fronte a tre nozioni completamente diverse, semplicemente si guarda al coinvolgimento nel lavoro da punti di vista differenti, rispettivamente motivazionale, di autostima e valoriale, tutti aventi risvolti positivi a livello psicologico in sede di mancanza di disturbi (ecco perché si definisce all'opposto del burnout che rende "desperate workers").

Ai più scettici potrà sorgere un dubbio, nel senso che da questa prospettiva sembra che basti avere un modello di business *friendly* in tutti i sensi per aumentare il margine delle vendite, di conseguenza aumentare il volume di lavoro, dire ai collaboratori che la loro performance è soddisfacente ed il gioco è fatto, in realtà le cose sono molto più complesse.

In primo luogo ci sono una serie di determinanti analizzate nel prossimo capitolo che influiscono sull'engagement che necessitano di pianificazione, quindi la cosiddetta "*pacca sulla spalla*" non basta, in secondo luogo perché ci sono ancora dei dubbi nei confronti dell'engagement e scetticismo, dove conta il punto di arrivo, ovvero l'informazione economica sottoforma di utile, e non il percorso.

Cosa rispondiamo dunque a chi come Jeung (2011, in Schaufeli, (2013). What is engagement? In Truss, Alfes, Delbridge, Shantz, & Soane) ci dice che "*l'engagement è stato criticato per essere nient'altro che del vecchio vino in bottiglie nuove*", o a Luciano Martinoli (2020) che sostiene, in accordo con un articolo della Harvard Business Review, che la misurazione dell'engagement sia sulla falsa riga della domanda "*vuoi più bene a mamma o a papà?*"?

Il nostro *filo rosso* sarà Dallara Automobili SpA, il cui *ambiente naturale* è rappresentato dai circuiti di Formula 1, Formula 2, Formula 3, Formula E, Indycar.

Fondata nel 1972 a Varano de' Melegari dall'Ingegnere Gian Paolo Dallara, l'azienda, che prende il nome dal fondatore, basa il suo modello di business sulle auto da corsa con lo scopo di *“progettare e realizzare le vetture da competizione più veloci e sicure al mondo.”* (Dallara)

Ad oggi conta tre sedi: due in provincia di Parma, precisamente a Varano de' Melegari e Stradella di Collecchio, la terza, Dallara USA a Speedway, Indianapolis.

Il motore dell'azienda è un sei cilindri in linea: il modello valoriale di *umiltà, lealtà e curiosità*, si fonde con quello di business fatto di materiali compositi, aerodinamica e dinamica del volo che diventano un pezzo unico nel momento in cui si parla di *essere Dallara*, un po' come una monoscocca (magari in carbonio); è proprio questa fusione che rende l'azienda un interessante caso di studio utile a dare evidenza empirica alla letteratura in materia di rilevanza, determinanti e misura del work engagement, un'azienda che ne fa *condizione necessaria*.

Si svolge così questo elaborato: a bordo di una Dallara Stradale per dare un nome e una forma alle determinanti dell'engagement.

## • Capitolo 2 •

### **Pianificare ed implementare: le determinanti che influenzano il work engagement**

“*Severa, ma giusta*” la critica di Martinoli, pane per i denti degli scettici, ma anche per chi è completamente a favore dell’engagement visti i numerosi fattori a sostegno dello stesso.

I dipendenti engaged sono molto motivati a lavorare, sono proattivi, riconoscenti, parlano bene dell’azienda quasi come fosse loro diventando una sorta di “evangelisti”, per riprendere una citazione del professor Cappellari, quindi, *ceteris paribus*, producono molto di più; come mai allora questa critica? Lo stesso autore ci viene in aiuto proponendo un punto di vista diverso in cui “*l’obiettivo non è misurare, ma facilitare qualcosa*” (Martinoli, 2020), da dove cominciare?

La nostra parola chiave sarà *ambiente* preso nella sua forma più tangibile, quindi in senso fisico-architettonico, ed intangibile, ovvero, riprendendo alcuni aspetti del contratto psicologico, quali i valori e la cultura aziendale, la comunicazione ed il feedback, accanto a formazione, percorsi di carriera e politiche di welfare.

#### **2.1 L’ambiente lavorativo: dalla dimensione tangibile a quella valoriale**

“*Le caratteristiche fisiche del luogo di lavoro influenzano direttamente le prestazioni del lavoratore, dalla concentrazione alla qualità delle sue relazioni interpersonali, [...] luoghi di lavoro attentamente progettati si traducono in comportamenti più attenti, motivati e collaborativi, con risvolti positivi sul piano personale e quello della produttività.*” (Pazzagli, Tizi, 2019)

Questo è quanto riportato da due docenti dell’Università di Padova ed è innegabile che vi sia un riscontro pratico; non a caso le aziende del giorno d’oggi dedicano del tempo alla progettazione dei luoghi di lavoro, in particolare la sede aziendale assume una forte valenza comunicativa nei confronti dell’esterno non solo in termini di brand management, ma anche nella scelta dei materiali e delle architetture. Oggi sono visitabili, alcune sono dei veri e propri musei, altre delle vere opere d’ingegno “alla Willy Wonka”; pensiamo agli uffici di Google: colorati, con tavoli e sedute anticonvenzionali; all’architettura di Apple: design minimal che dà l’idea di lavorare in una base spaziale; senza andare lontano le stesse Bolle di Fuksas di

Bassano del Grappa, insomma, ci si muove verso una direzione che vuole mettere il collaboratore nella condizione migliore, nell'ambiente ideale di lavoro.

Luce naturale, piante, il colore giusto a seconda della tipologia di lavoro, l'equilibrio in fatto di rumore, privacy e la possibilità di auto-organizzare l'ambiente, sono fattori da prendere in considerazione nel momento in cui si parla di benessere cognitivo, quindi capacità di percezione, attenzione e concentrazione, affettivo inteso come percezione di sé e gestione dello stress, comportamentale per tutto ciò che riguarda le relazioni con i superiori e i colleghi ed infine di produttività; questo data l'influenza psicologica del posto di lavoro in quanto *“sistema complesso caratterizzato da una continua interazione tra i fattori sociali e ambientali che influenzano la percezione dell'esperienza lavorativa”*. (Bonaiuto, Bellini, 2019)

Il luogo di lavoro diventa quindi l'immagine dell'azienda nei confronti dei suoi collaboratori in primis perché, anche in questo caso “ci mette la faccia”, in pratica “brandizza qualsiasi cosa”, dalle pareti che vestono l'azienda all'abbigliamento che veste i dipendenti, dai macchinari alla cancelleria e via dicendo, il tutto si traduce in un sentimento di appartenenza ed affiliazione nei confronti dell'organizzazione che, combinato con i valori condivisi (se condivisi) si concretizza in uno strumento estremamente potente perché fa sì che identità del collaboratore e dell'azienda quasi si sovrappongano o comunque procedano di pari passo, volere il bene dell'azienda equivale a volere il proprio, si parla di *identificazione*.

Introducendo il discorso valoriale ci si addentra nella dimensione intangibile dell'ambiente, composta in gran parte dai valori e dalla cultura aziendale che definiamo come l'insieme dei codici di senso propri di un'organizzazione e che la rendono unica. I valori solitamente sono parole piccole e semplici che diventano, al contempo, potentissime, richiamate e ripetute in modo da rafforzarne la presenza e la comprensione. Attenzione però, perché la semplicità propria di queste parole non è una buona proxy della loro comprensione, tutt'altro! Il rischio sta proprio in questo: nella mancanza di *wording*, ovvero, “credo di sapere esattamente cosa voglio dire, in realtà non è così”. I riflettori sono puntati sul vertice della piramide gerarchica: la direzione, l'organo che in primis deve dare l'esempio, concretizzare i comportamenti e, di conseguenza, rendere tangibile ciò che di per sé non lo è.

*“Elemento fondamentale è il “living by example”, o “Walk the talk”, [...] ci permette di essere consistenti nei confronti delle persone e questo diventa fondamentale”,* è quanto affermato da Marco Beltrami, HR Manager Dallara Automobili SpA, riprendendo un'intervista fatta al suo collega e predecessore Filippo Di Gregorio. *“I nostri valori sono concreti, semplici, per cui questo ci permetterà di evolvere; è un percorso, un allenamento, conta la frequenza più che l'intensità, mettere un tassello tutti i giorni”*; è fondamentale che

vi sia coerenza e soprattutto consistenza in ciò che concerne i valori, come direbbe il Dottor Beltrami *“è importante che siano respirati anche sotto”*.

Al vertice aziendale quindi l'onere di capire in primis cosa si vuole comunicare, la fase di wording, di definizione del contenuto e delle modalità di trasmissione divengono fondamentali; in secondo luogo la sfida: rendere tangibile ciò che non lo è; parlando di Dallara l'umiltà è molto tangibile: *“nel dire “chi è Dallara?” abbiamo sempre tenuto un profilo bassissimo, [...] ci stiamo lavorando, pur mantenendo il nostro stile; devi comunicare chi sei ma farlo rispettando quello che sei”* (Beltrami); il sito aziendale poi è un perfetto biglietto da visita coerente con quanto l'azienda si propone di affermare, le foto dell'Ingegnere Dallara accanto ai suoi collaboratori prendono il posto dei premi e dei traguardi raggiunti.

Degna di menzione, ed esempio calzante, è **la concezione dell'errore in Dallara**, visto come prova e non come un fallimento, quasi a valorizzare e mettere in luce il tentativo; anche in questo caso si tratta di vedere le cose da un'altra prospettiva, del resto anche Enzo Ferrari conservava in una teca della sala riunioni i pezzi delle vetture rotte, questo per non ripetere l'errore, *“ci vuole un po'curiosità e la voglia di sfidare aree di intervento nuove con possibilità di errore, purché ci sia la voglia di capire perché si è sbagliato e si impari la lezione, in quel caso l'errore diventa conoscenza”* (Dallara, 2020).

Si parla poi di lealtà, ovvero la ricerca di rapporti basati sul rispetto, l'onestà, la fiducia e la serenità, caratteristiche rese tangibili dai comportamenti. *“Lealtà è parlare con lui, non di lui”* spiega il Dottor Beltrami, non solo nei confronti dei colleghi, ma anche verso sé stessi adottando uno spirito critico verso il proprio operato: la self-leadership; secondo questo modello ognuno è artefice del proprio percorso, non solo a livello di carriera lavorativa, ma anche dal punto di vista valoriale: coltivare i valori promossi dall'azienda, l'essere Dallara in questo caso, deve andare di pari passo con lo sviluppo delle competenze tecniche altrimenti si corre il rischio di un disallineamento azienda-collaboratore che provoca l'effetto opposto in termini di produttività e benessere lavorativo sfavorendo l'engagement. È curioso come alla fine di ogni riunione i partecipanti si auto-valutino per capire se l'atteggiamento adottato è stato quello corretto, pratica che non è, per rimanere nel gergo delle riunioni, all'ordine del giorno; in questi casi, appunto, servono lealtà ed onestà nel saper riconoscere i fatti, ma anche serenità nell'accettare le critiche e nel trovare soluzioni, proprio perché stiamo guardando alla critica, che potremmo definire come l'errore citato prima, in modo costruttivo.

Credo sia interessante spendere due parole in più per la *serenità*, perché ritengo sia una caratteristica importante tanto quanto sottovalutata, ma soprattutto perché penso sia uno dei fattori utili a mantenere l'engagement, il cosiddetto *“stress free”* come direbbe il Professor Gubitta. Nel nostro caso di studio abbiamo due elementi che sostengono questa tesi: del primo

abbiamo appena parlato menzionando lo spirito di self-leadership nel campo dell'autocritica, questo perché senza un atteggiamento positivo e una visione costruttiva, questa può diventare un affronto. Il secondo elemento è dato dalla self-leadership intesa come "l'essere artefici del proprio percorso di carriera", in modo particolare quando la visione si allarga oltre i confini dell'azienda. In Dallara si promuove molto la mobilità interna: *"questo è legato al nostro modello valoriale e di leadership; le persone devono lavorare sull'autosviluppo, sono loro i primi responsabili del loro percorso, per cui nel momento in cui apriamo una posizione rivolta all'esterno, questa è rivolta anche all'interno così chiunque può candidarsi e si diventa artefici del proprio percorso [...] cerchiamo di far sì che chi non si sente produttivo o motivato in un posto abbia l'opportunità, non solo esterna, ma anche interna"*. È possibile dire in questo caso che Ingegner Dallara docet, ed è la stessa provocazione fatta al Dottor Beltrami, il quale dimostra ancora una volta l'umiltà e la lealtà di Dallara riconoscendo l'impossibilità di trovare una soluzione di first best per ognuno e, dal punto che la crescita dell'individuo è il focus più importante in questi casi, l'uscita dall'azienda è gestita in modo tutt'altro che conflittuale, come detto dall'Ingegnere *"io l'ho fatto, non posso dire nulla a chi fa lo stesso e vuole andare altrove"* e questo, oserei dire, è stato la sua ricchezza soprattutto in tempi di formazione professionale passando da Ferrari a Maserati a Lamborghini.

## **2.2 La soddisfazione influenza l'engagement: la teoria dei bisogni di Maslow**

Il percorso di crescita professionale in questo caso è un fattore di forte incidenza e potremmo definirlo come determinante in fase di scelta del bagaglio scolastico-accademico prima, lavorativo poi; inutile dire che ognuno di noi ha un lato ambizioso più o meno sviluppato insito nella personalità, che ha come scopo la ricerca dell'autorealizzazione qui vista non come vanità, ma come bisogno. Se guardiamo alla piramide dei bisogni di Abraham Maslow (Figura 5), psicologo che propose una gerarchizzazione dei bisogni, notiamo come l'autorealizzazione si posizioni in cima; l'ordinamento gerarchico fa sì che vi siano alla base i cosiddetti bisogni primari, detti anche fisiologici, e che si salga man mano che questi sono soddisfatti, in altre parole non è possibile far emergere, e di conseguenza soddisfare, bisogni di ordine superiore, gerarchia che costituisce un punto di forza di questa teoria, in quanto ne facilita la comprensione, così come la sua debolezza perché esclude una contemporaneità nella presentazione dei bisogni, in più il livello di soddisfacimento richiede una misura molto soggettiva e difficilmente prevedibile (Costa, Gubitta, Pittino, 2014).

Ai fini della nostra trattazione però il modello di Maslow ci permette di definire l'importanza di questo bisogno, e di conseguenza della carriera, nei soggetti; se scorriamo in ordine la piramide mantenendo un punto di vista lavorativo (perché questo è il focus d'interesse) troviamo:

- **Bisogni fisiologici**, ovvero le condizioni lavorative di base come la retribuzione, la salubrità dell'ambiente e una certa stabilità routinaria in fatto di definizione di luoghi e orari, una programmazione.
- **Di sicurezza**, intesa come la stabilità del lavoro e delle relazioni sociali; qui entra in gioco anche la legislazione in materia di tipologie contrattuali più durature e tutela del collaboratore in sede di interruzione del rapporto di lavoro, per garantire un sentimento duraturo di stabilità.
- **Di appartenenza**: sentirsi parte dell'organizzazione; ritroviamo qui la parte tangibile dell'ambiente, brandizzato col logo aziendale, e quella intangibile, cioè l'essere in linea con i valori e la cultura aziendale, il "sentirsi parte", o "l'essere Dallara" per riprendere il caso concreto.
- **Di stima**, per avere una buona percezione di sé interiore e riconosciuta anche da colleghi e dirigenti, il fatto stesso di sapere che ciò che si fa viene apprezzato, caratteristica che gioca un effetto moltiplicatore nella motivazione degli individui.
- **Infine l'autorealizzazione**: creatività, originalità, realizzazione di sé e nuove opportunità sfidanti una volta raggiunto l'obiettivo prefissato.



Figura 5: la piramide dei bisogni di Maslow

Di particolare interesse in materia di engagement sono appartenenza, stima ed autorealizzazione, i cosiddetti bisogni di ordine superiore, *“influenzati dal contesto di riferimento in cui è inserito l’individuo e dalle sue preferenze personali”* (Costa, Gubitta, Pittino, pag.41), perché è qui che l’organizzazione può differenziarsi rispetto alle altre e diventare un best place to work. In fatto di carriera, si rivela utile mappare percorsi di crescita diversi (lineari, professionali, piuttosto che più eterogenei come quelli a spirale e transitori), definendo in maniera rigorosa **l’Employee Value Proposition**, ovvero la proposta di valore volta a promuovere le caratteristiche dell’azienda per creare una sorta di marketing nel mercato del lavoro e la job description che contiene le caratteristiche del ruolo che si andrà a ricoprire in fatto di competenze necessarie, questo per permettere al candidato in primis di poter autovalutare il possesso o meno delle competenze richieste e vedere come queste *“possono concorrere al raggiungimento degli obiettivi dell’azienda”* (Taurisano, 2020). Quello della carriera è un percorso che richiede uno studio ed una progettazione rigorosa, basti pensare a come sia cambiato anche solo il modo di definire il personale dell’organizzazione, la parola “dipendente” ha assunto un significato quasi denigratorio nei confronti dei lavoratori, pur rimanendo utilizzata nel gergo contrattuale; oggi si parla di capitale umano, quasi ad intenderlo come un asset di pari importanza alle immobilizzazioni per fare un esempio, meglio ancora di risorse umane, ovvero “fornitori” da cui trarre materie prime come competenze, abilità e skills. A questo punto è immediato come la crescita professionale vada di pari passo con la formazione e ciò generi un impatto positivo sui collaboratori in materia di engagement, meglio ancora se con percorsi personalizzati, il *“learning that fits”*. Considerare il talento come una risorsa da coltivare si rivela essere

l'approccio vincente per poter alimentare il capitale umano di cui dispone l'organizzazione. Secondo il recente articolo *Engagement dei dipendenti: perché è così cruciale?* (Taurisano, 2020) *"le soluzioni one size fits all non sono più applicabili. Il dipendente ha bisogno che la formazione si plasmi sulla persona e sulle sue esigenze"*, un modo per comunicare al collaboratore che si sta investendo su di lui, dandogli le competenze necessarie per poter adempiere con successo ad un nuovo compito ed evitare l'obsolescenza delle sue conoscenze, data la velocità di cambiamento a cui stiamo assistendo, *"che genera anche pericolosi sentimenti di frustrazione e sfiducia nel dipendente che si sente inadeguato ad affrontare i compiti richiesti"*. Come riporta l'articolo di Daniele Lazzarin, si parte da una revisione nella *"banca dei talenti"* delle competenze attualmente possedute, accanto ad un'analisi degli obiettivi conseguiti e degli scostamenti registrati rispetto a quanto preventivato in sede di definizione del budget e dei piani d'azione, nel campo HR potremmo parlare dei percorsi di formazione proposti fino a quel momento, in modo da valutare la possibilità di riproporli, variarne alcune caratteristiche o eliminarli. Quella in oggetto è una pianificazione ad ampio raggio, questo perché si guarda a due sfere del mercato del lavoro: quella esterna all'azienda, detta anche mercato del lavoro di riferimento, contenente cioè le caratteristiche e le abilità affini alla posizione aperta e all'oggetto sociale, e quella interna, individuando i talenti più promettenti tramite passaparola, piani di successione o selezione in sede di candidatura spontanea, su cui costruire dei percorsi personalizzati di sviluppo (Costa, Gianecchini, 2019). Si definisce **Strategic Workforce Planning** il processo dedito alla definizione degli obiettivi aziendali, in parallelo con la ricerca dei talenti, non solo per sviluppare ed incoraggiare una progressione di carriera, ma anche per poter migliorare la condizione lavorativa di quei collaboratori che non fittano con il ruolo assegnato o ai quali si vuole offrire una visione completa del business.

*"Cerchiamo di avere un feedback; ogni responsabile ha un momento obbligatorio all'anno, poi in realtà sono continui, dove si cerca di scambiare un feedback per capire le misure necessarie a far star bene la persona e creare le condizioni per essere produttivi"*, questa la risposta del Dottor Beltrami alla mia domanda su come recuperare un collaboratore in stato di bassa produttività, e qui si aprono le porte ad un altro dei fattori imprescindibili alla costruzione e al mantenimento dell'engagement: la comunicazione.

Come possiamo pensare di motivare, affiliaire e coinvolgere un collaboratore se non vi è una ricerca, una cura, una costruzione di un rapporto fondato sul dialogo? È chiaro che questa sia condizione necessaria, non sufficiente come abbiamo visto perché quello dell'engagement è un prodotto di più fattori, ma sicuramente imprescindibile, così come è necessario che vi sia

una predisposizione all'ascolto dalla controparte. In questo contesto la tecnologia ci viene in aiuto, basti pensare ai canali intranet, la comunicazione tramite mail, i portali dove poter scaricare la modulistica utile ai fini economico reddituali, come ad esempio cedolini, ma anche comunicazioni di carattere interno; è chiaro che la tecnologia non deve sostituire in toto il contatto umano, in fin dei conti, a prescindere dall'oggetto sociale, sono le persone a fare l'azienda, a dare una certa reputazione nei confronti degli stakeholder anche con un semplice storytelling, non a caso il WOM nel marketing dei beni come in quello del lavoro ha un effetto sorprendente.

Il ruolo della comunicazione, assieme a quello del feedback, gioca un ruolo importante: il primo risponde al bisogno di appartenenza presentato nella piramide di Maslow, il secondo permette di incentivare il collaboratore nello svolgimento delle sue mansioni e di "*correggere il tiro*" in caso di scostamento; a tal proposito è utile trovare il giusto equilibrio per quanto riguarda la frequenza di tale risposta, creando un bilanciamento tra la totale assenza e la troppa pressione che rischia di generare l'effetto opposto di eccessiva pressione dall'esterno. Se c'era ancora qualche dubbio sull'importanza della comunicazione a livello aziendale, la pandemia da Covid-19 è stata un veicolo di trasmissione di questa azione, facendola diventare una best practice in grado di compattare l'azienda attorno a certi valori che, grazie alla comunicazione, sono resi più tangibili, se poi le azioni correttive sono implementate l'effetto positivo è assicurato. Questo, come spiega il dottor Beltrami, non vuol dire accontentare tutti, ma spiegare la motivazione delle scelte fatte, far capire la direzione in cui si vuole andare per assicurarsi di avere un allineamento di obiettivi ed aspettative necessario per favorire la fluidità del percorso verso gli obiettivi dell'organizzazione, un po' come remare nella stessa direzione al medesimo tempo. Una comunicazione che non è fatta solo di parole quindi, ma anche di fatti: per rimanere nell'esempio pandemico attuale, la gestione degli spazi comuni, la pulizia, l'uso dei dispositivi di sicurezza, la possibilità di tutelare la propria salute, quella dei familiari e dei colleghi promuovendo lo smart working generano una percezione di sicurezza che fa la differenza, esempio lampante di come il luogo di lavoro contribuisca al benessere dell'individuo.

Inserirei qui gli incentivi retributivi: i fringe benefit, ovvero benefit, perquisites, e le politiche di welfare, precisando che nella trattazione di questo tema si prescinde dall'ability to pay dell'azienda, in quanto non si vuole guardare all'ammontare o alla frequenza di erogazione, l'aspetto da sottolineare è che la *presenza* costituisce elemento di engagement, ulteriori decisioni solo lasciate all'organizzazione in sede di definizione delle politiche retributive.

Un po' come per l'engagement in generale, la confusione data la varietà della terminologia è cosa nota, per cui definiamo con **fringe benefit** l'insieme di erogazioni accessorie corrisposte dall'azienda a determinate categorie di lavoratori e che si aggiungono alla normale retribuzione percepita; distinguiamo poi i **benefit** dai **perquisites** erogati sottoforma di servizi di cui si può disporre in momenti diversi lungo la vita professionale, rispettivamente non nell'immediato come forme previdenziali o copertura sanitaria e durante la vita lavorativa, come l'auto aziendale; infine il **welfare aziendale** composto da beni o servizi allo scopo di mantenere, se non migliorare, l'equilibrio lavoro-vita, il work-life balance di cui parlavamo all'inizio. È pur sempre vero che siamo nel campo dell'attività d'impresa, non di no-profit né di beneficenza, ergo, per definizione, si deve rispettare, oltre alla professionalità e all'organizzazione dei mezzi impiegati, il requisito di economicità che caratterizza tale attività e che si sostanzia nell'avere metodo economico, cioè mirare alla copertura dei costi mediante la generazione dei ricavi; ebbene, anche in questo caso è possibile perseguire una strategia win-to-win grazie alla possibilità di beneficiare della sottrazione dal cuneo fiscale di tali erogazioni, generando quindi un risparmio contributivo (Cian, 2019).

Per riassumere: l'ambiente in cui ci si misura incide in maniera significativa sulle performance tecniche e comportamentali dei collaboratori, a partire dalla sua conformazione più tangibile, fatta di studi architettonici, fino ad arrivare alla dimensione intangibile propria del contratto psicologico, definito come l'insieme di aspettative reciproche proprie dei soggetti del rapporto di lavoro. Carriera e formazione, comunicazione e feedback, benefit e politiche di welfare, non sono la soluzione per ottenere persone engaged, bensì gli strumenti da combinare per aumentare il loro coinvolgimento nei confronti dell'azienda, con tutti i risvolti positivi annessi in fatto di produttività ed immagine aziendale. Le fondamenta di tutto ciò sono date da una solida base di cultura e valori aziendali in cui rispecchiarsi, perché l'aspetto valoriale è "*garanzia di performance nel lungo periodo*". (Beltrami).

## • Capitolo 3 •

### Il punto di vista pratico: misura del Work Engagemet

#### 3.1 Quantificare l'engagement: il metodo UWES

È doveroso iniziare questo paragrafo parlando in maniera più approfondita del metodo *UWES*, *Utrecht Work Engagement Scale* che citavamo all'inizio dell'elaborato in sede di definizione del Work Engagement, questionario elaborato da Wilmar Schaufeli e Arnold Bakker nel 2003 composto da 17 domande a cui rispondere secondo una scala d'intensità che va da 0 (evento mai verificato) a 7 punti.

Gli item sono equamente distribuiti in domande riguardanti le tre caratteristiche associate all'engagement: energia, dedizione e coinvolgimento prese dal manuale UWES e di seguito riportate:

- Il **vigore** si esplica in sei domande volte a definire il livello di energia e resilienza:
  - VI1. Nel mio lavoro mi sento pieno di energia
  - VI2. Nel mio lavoro mi sento forte e vigoroso
  - VI3. La mattina, quando mi alzo, ho voglia di andare a lavoro
  - VI4. Sono in grado di lavorare per lunghi periodi senza sosta
  - VI5. Nel mio lavoro, quando sono sotto pressione, ho notevoli capacità di recupero mentali
  - VI6. Nel mio lavoro sono sempre perseverante anche quando le cose non vanno bene
  
- La **dedizione** si misura attraverso cinque domande che quantificano l'entusiasmo, la passione, l'orgoglio e l'ispirazione:
  - DE1. Trovo il lavoro che faccio ricco di significato e di scopi
  - DE2. Sono entusiasta del mio lavoro
  - DE3. Il mio lavoro mi ispira
  - DE4. Sono orgoglioso/a del lavoro che faccio
  - DE5. Per me, il mio lavoro è stimolante
  
- Anche il **coinvolgimento** gode di sei domande a supporto, volte a definire il livello di assorbimento derivante da ciò che si fa:
  - AB1. Il tempo vola quando lavoro

- AB2. Quando lavoro mi dimentico di tutto il resto
- AB3. Sono felice quando lavoro intensamente
- AB4. Sono immerse nel mio lavoro
- AB5. Mi lascio prendere completamente quando lavoro
- AB6. E' difficile distaccarmi dal mio lavoro

L'indagine è stata condotta somministrando il questionario ad una popolazione di operatori sanitari con numerosità  $N=948$ , a sua volta suddivisa mediante campionamento casuale in due sottogruppi su cui condurre l'analisi esplorativa per l'uno e confermativa per l'altro.

La bontà di questo strumento è stata verificata dall'utilizzo del software statistico SPSS per Windows e valutata dal test Chi-quadro, secondo il quale si accetta il dato ottenuto se il valore prodotto non è significativo, cioè non supera i valori di soglia riportati nelle tabelle statistiche di distribuzione ed il p-value è molto piccolo, quindi la differenza tra quanto osservato (ipotesi  $H_1$ ) e quanto ipotizzato (ipotesi  $H_0$ ) non è statisticamente significativa, cioè è dovuta alla casualità del campionamento. Per affinare ulteriormente la correttezza di questi indicatori, come riportato nel manuale italiano dell'UWES, sono stati utilizzati indici come il GFI (indice della bontà di adattamento), il CFI (Indice di comparazione), RMSEA (lo scarto quadratico medio dell'approssimazione) e l'AIC, tutti riportanti valori a sostegno dell'uso del Chi-quadro. La coerenza interna degli indici, cioè la correlazione delle tre variabili vigore, dedizione e commitment, è misurata dall'alfa di Cronbach e varia tra i valori 0,80 e 0,90, quindi sopra al valore critico pari a 0,70.

Sono state elaborate diverse versioni della scala di Utrecht: unifattoriale, a 15 e a 17 item con tre fattori correlati, arrivando alla conclusione che in entrambi i campioni il modello migliore da utilizzare sia l'ultimo, quello a tre fattori intercorrelati a 17 item, perché presenta valori degli indici di adattamento simili a quelli del modello originario elaborato da Schaufeli e Bakker (CFI=0,92, AIC=519,23, RMSEA=0,077 – Tabella 1) e la coerenza interna misurata dall'alfa di Cronbach non fa nascere l'esigenza di eliminare alcun item tra i 17 presenti (Tabella 2, 3 e 4); va sottolineato, inoltre, che la versione italiana è di recente introduzione, grazie alla traduzione effettuata da tre traduttori e riconosciuta da uno studioso inglese esperto di lessico psicologico.

Model	$\lambda^2$	df	CFI	AIC	RMSEA	90% RMSEA CI
M <sub>0</sub>	4023,76	136	—	4057,26	.25	.24; .25
M <sub>1</sub>	701,46	119	.85	769,46	.10	.09; .11
M <sub>2</sub> item 15	359,63	87	.91	425,63	.09	.08; .10
M <sub>3</sub> item 17	445,23	116	.92	519,23	.08	.07; .08

CFI = Comparative Fit Index; AIC = Akaike Information Criterion; RMSEA = Root-Mean-Square Error of Approximation; M<sub>0</sub> = Modello Nullo; M<sub>1</sub> = Modello unifattoriale; M<sub>2</sub> = Modello a 15 item: tre fattori correlati; M<sub>3</sub> = Modello a 17 item: tre fattori correlati

*Tabella 1: indici di adeguatezza dei diversi modelli UWES*

Item	Correlazione item-totale	Alfa se l'item viene eliminato
<b>VI1</b> Nel mio lavoro mi sento pieno di energia	.64	.71
<b>VI2</b> Nel mio lavoro mi sento forte e vigoroso	.64	.71
<b>VI3</b> La mattina, quando mi alzo, ho voglia di andare a lavoro	.57	.73
<b>VI4</b> Sono in grado di lavorare per lunghi periodi senza sosta	.51	.74
<b>VI5</b> Nel mio lavoro, quando sono sotto pressione, ho notevoli capacità di recupero mentali	.41	.77
<b>VI6</b> Nel mio lavoro sono sempre perseverante anche quando le cose non vanno bene.	.38	.77
Alfa di Cronbach = .78; Correlazione media item-totale = .37		

*Tabella 2: analisi di attendibilità del Vigore*

Item	Correlazione item-totale	Alfa se l'item viene eliminato
<b>DE1</b> Trovo il lavoro che faccio ricco di significati e di scopi	.73	.90
<b>DE2</b> Sono entusiasta del mio lavoro	.83	.87
<b>DE3</b> Il mio lavoro mi ispira	.76	.89
<b>DE4</b> Sono orgoglioso/a del lavoro che faccio	.74	.89
<b>DE5</b> Per me, il mio lavoro è stimolante	.79	.88
Alfa di Cronbach = .91; Correlazione media item-totale = .66		

*Tabella 3: analisi dell'attendibilità della Dedizione*

Item	Correlazione item-totale	Alfa se l'item viene eliminato
AB1 Il tempo vola quando lavoro	.53	.77
AB2 Quando lavoro mi dimentico di tutto il resto	.58	.76
AB3 Sono felice quando lavoro intensamente	.54	.77
AB4 Sono immerso nel mio lavoro	.57	.76
AB5 Mi lascio prendere completamente quando lavoro	.69	.74
AB6 È difficile distaccarmi dal mio lavoro	.44	.79
Alfa di Cronbach = .80; Correlazione media item-totale = .41		

Tabella 4: analisi dell'attendibilità del Coinvolgimento

Si evince come il modello in oggetto, di cui troviamo all'appendice un prototipo (Appendice 1), sia da prendere in considerazione, in quanto di facile somministrazione ed analisi grazie all'ausilio di software statistici di cui le aziende potrebbero già disporre ed utilizzare in sede di analisi di mercato, ad esempio; inoltre, grazie alla validità riconosciuta a livello internazionale rappresenta un'ottima soluzione per le imprese che hanno sedi all'estero e poter quindi avere una base omogenea di valutazione, tenendo a mente che ci sono differenze culturali non trascurabili e che incidono nel momento in cui si devono prendere delle decisioni. Oggigiorno il filone di pensiero *"think global act local"* si rivela vincente, soprattutto con la diffusione dell'impresa sostenibile, come conferma il Dottor Beltrami parlando di Dallara USA con sede a Speedway: *"bisogna adattarsi, bisogna avere un pensiero globale, unico, poi l'applicazione può essere anche locale, rispettosa della cultura e del contesto"*, un approccio corretto per un'azienda che fa dell'integrazione il suo traguardo. È chiaro che il test rappresenta uno strumento, sta poi al singolo individuo saperlo usare nel modo corretto, rispondendo con sincerità alle domande proposte e mettendo in atto le azioni correttive necessarie; i lavoratori devono sentirsi liberi di poter esprimere la loro opinione e l'anonimato garantito dai sondaggi costituisce un ottimo ausilio.

### 3.2 Misurare bontà dell'engagement: il metodo qualitativo della survey

Il secondo metodo esaminato è quello del sondaggio, quello che potremmo definire come il più “scontato” forse tra i tre presentati, ma che può dare dei risvolti molto positivi. Se si concorda sulla scontatezza, altrettanto non si può dire sulla corretta attuazione, forse perché non si conoscono le regole per fare una *buona* survey, non un'intervista anonima di massa.

#### *Regola n°1: la frequenza*

La necessità di intervalli regolari e ragionati è una condizione necessaria per un buon ROI del sondaggio, questo per diverse ragioni: innanzitutto attribuisce allo strumento un grado maggiore di serietà percepita, poi permette di avere “*una visione in evoluzione*” (Qualtrics, n.d.) di ciò che si sta misurando. Quantificare la regolarità è cosa ardua in questa sede, ciò è dovuto al fatto che ogni organizzazione ha le sue esigenze e peculiarità, la cosa importante è trovare il giusto bilanciamento per lasciare tempo alle dinamiche di svilupparsi, ma non troppo da far consolidare gli errori, come si suol dire in gergo economico, il giusto trade-off.

#### *Regola n°2: il contenuto*

Attenzione alla qualità, senza tralasciare anche la quantità; è necessario avere chiaro cosa si vuole misurare e su cosa si vuole indagare, non di meno, con che grado di profondità condurre l'indagine, capire “*quali informazioni sarebbe bello avere e quelle che bisogna assolutamente raccogliere*” (Beltrami). In questo caso anche la quantità è un aspetto non trascurabile, ciò è dato dal fatto che tendenzialmente i questionari vengono compilati sul luogo di lavoro, quando, per definizione, si hanno anche altri compiti da svolgere; si rivela molto utile creare dei questionari che possono essere compilati ad intervalli diversi, salvati e poi ripresi, con diverse tipologie di risposta, quindi aperta per dare spazio alle idee personali, piuttosto che chiusa utilizzando delle opzioni precompilate indicando quale di questi scenari si è verificato o la frequenza con cui si sono registrate le fattispecie citate. Numericamente parlando, l'articolo da cui sono state riprese queste regole ed approfondite parla di 30/50 domande, per questo contano qualità e quantità (Qualtrics, n.d.).

#### *Regola n°3: il pubblico*

Nessuno escluso, o meglio, nessuno escluso dall'invito alla compilazione, poi vige la libertà di adesione; in questo modo si garantiscono inclusività ed equità tra i collaboratori e si ha una visione completa di quanto percepito dall'organico. La regola del “nessuno escluso” può essere vista come un fattore cosiddetto igienico, come direbbe Herzberg, cioè un fattore la cui

presenza è assolutamente normale, ma la cui assenza genera un effetto negativo (Costa, Gubitta, Pittino, 2014) in questo caso definito come senso di esclusione, iniquità e sfiducia, attributi che andrebbero ad influire negativamente sul work engagement. Utile per le imprese multinazionali è l'utilizzo di un **Ethnocentric approach**, ossia, linee generali centralizzate e decise dall'Headquarter, con piccoli adattamenti locali che permettono di tenere in considerazione le flessioni culturali e governative; in questo modo si assicura il rispetto del modus operandi think global act local, approccio descritto dal modello EPG Framework di Perlmutter, 1969 (Dowling, Festing, Engle, 2013).

#### *Regola n°4: la modalità di fruizione*

Da questo punto di vista la tecnologia si rivela molto utile, ne parlavamo nell'esempio precedente con il modello UWES, ad oggi esistono App, Dashboard, software di somministrazione come SurveyMonkey, Asking o Straw; questi uniti a software statistici per elaborare i dati come Stata, Tibco o R per la parte riguardante i grafici, facilitano la fruizione, nonché il reperimento e l'esaminazione dei dati raccolti. Non si possono trascurare i big data vista l'evoluzione tecnologica e la crescente importanza di avere una banca dati aziendale aggiornata con più nozioni possibili per permettere alla direzione di prendere decisioni sulla base di dati reali; questo è sicuramente un vantaggio, perché consente di mettere in relazione i risultati dei sondaggi con altri indici come, ad esempio, il turnover, il tasso di assenteismo, oppure di capire quali sono le risorse interne di cui si dispone e su cui valutare se sono necessarie migliorie, e quindi formazione, o investimenti, cioè nuovo personale. Questo genererà poi un effetto positivo a cascata, perché sarà più facile comprendere i dati, dividerli con il vertice aziendale e con i collaboratori.

#### *Regola n°5: il post-produzione*

Ultima, ma di certo non per importanza, e non è solo uno slogan in questo caso; il mancato rispetto di questa regola vanifica il rispetto delle precedenti. Abbiamo già discusso circa la necessità di avere un feedback, una comunicazione, un segno o una qualche risposta da parte della direzione, appunto "*spiegare il perché delle cose*" come diceva il Dottor Beltrami nella sua intervista. Dare sostanza e concretezza alle azioni è fondamentale e rappresenta un fattore di engagement di enorme spessore, in quanto aumenta la fiducia verso la direzione. La comunicazione gioca un ruolo chiave e si possono attuare diverse strategie a livello di divisione aziendale, piuttosto che di singolo reparto, o addirittura sul singolo.

Il metodo della survey è quello utilizzato anche da Dallara con una frequenza triennale. L'oggetto della loro ultima indagine è stato il clima ed ora si punta ad implementarne una sul benessere organizzativo, accanto agli adempimenti obbligatori per legge come la relazione stress-lavoro correlato; la prossima survey sarà strutturata in set di domande volti a valutare determinati cluster, in particolare la motivazione di cui sarebbe interessante vedere ed esaminare i risultati.

In fatto di azioni post-survey non vi è ombra di dubbio, sono essenziali: *“il rischio di queste survey è sempre “ok ho informazioni tanto poi le tengo nascoste”, dall'altra parte c'è il rischio di dare evidenza e poi non attivare delle azioni correttive, le cose devono essere sempre unite, andare in una direzione specifica e comunicarla. [...] Quest'anno abbiamo imparato che il 50% del nostro mestiere lo fa la comunicazione, il riuscire a comunicare dove stiamo andando, anche giocando nelle incoerenze a volte”*, quindi si può evincere che sbagliare è pur sempre meglio di non averci provato, ancora una volta, l'errore come tentativo e non come tale (Beltrami).

### **3.3 Il metodo LSP: “giocare seriamente” per favorire l'engagement**

Innovativo e inusuale, questo il terzo ed ultimo metodo proposto, forse più per lo sviluppo che per la misura dell'engagement, ma perfettamente in linea con il cambio di prospettiva, filo conduttore di questo elaborato: il metodo Lego Serious Play, per *giocare seriamente*; un ossimoro quasi, eppure è la realtà proposta dai fondatori del metodo Robert Rasmussen e Per Kristiansen.

Il perché del nome a questo punto è intuibile: l'impronta Lego è di facile comprensione grazie ai tipici mattoncini colorati, ma anche perché l'idea è nata dai proprietari di Lego, dagli owner, e cattura molto anche l'intera azienda; *Serious Play* perché giochi seriamente, cioè avendo lo scopo di sviluppare nuove conoscenze, creare nuove connessioni a livello encefalico e a livello personale; oltretutto giocare è un input che dà sicurezza, quindi questo *“sentirsi risk free”* fa sì che ognuno possa essere messo nelle condizioni di potersi esporre (Rasmussen, Kristiansen, 2019). L'ingrediente fondamentale è l'immaginazione, attributo che cozza un po' quando si parla di azienda perché subito la mente fa riferimento a numeri, costi, indicatori, principi contabili, bilancio, rigore; con ciò non si vuole promuovere l'invenzione di escamotage contabili, ma di *“usare l'immaginazione per fare simulazioni che alla fine ti prepareranno meglio a scenari reali”*, l'esempio del Dottor Rasmussen è chiarificante: il

pilota che si allena in un simulatore di volo non sta volando davvero, lo immagina e così facendo capisce come reagire in certi casi, cosa sa e cosa deve approfondire, il senso è quindi *“prepararti non per un evento in generale, ma per molte altre cose in generale”* e prendere decisioni migliori (Rasmussen, Kristiansen, 2019).

Si tratta di set di mattoncini Lego diversi a seconda delle esigenze e delle modalità di svolgimento del workshop, partendo da una versione base *Starter kit*, economica e con un numero di pezzi inferiore rispetto alle altre, fino ad arrivare a scatole più strutturate come la *Connection Kit* e *Identity and Landscape Kit*; lo svolgimento di questi seminari è tenuto da un trainer specializzato, un facilitatore certificato che stimola i partecipanti attraverso delle domande a cui rispondere componendo la propria figura Lego 3D, che sarà la base per la discussione di gruppo affrontata, in cui emergeranno dinamiche oggetto di studio, problemi modalità di risoluzione, conoscenze, competenze e, cosa non meno importante, la personalità dei soggetti. In questo modo si stempera quella che è la tensione dell'ambiente lavorativo, prescindendo un po' da ciò che riguarda prettamente il business, quindi l'oggetto sociale, gli indicatori di performance e di costo, e si crea un ambiente favorevole allo sviluppo del legame tra le persone, in cui scambiare opinioni ed ampliare le proprie vedute, grazie all'utilizzo di modelli tridimensionali che diventano una sorta di metafora attraverso cui capire cosa vogliono dire i colleghi, in questo modo si entra nell'immaginazione dell'altro e si vede un punto di vista diverso, non per forza migliore o peggiore, semplicemente differente; altro punto di forza sta nell'essere un processo estremamente inclusivo perché dà la possibilità ad ogni partecipante di esprimere le proprie idee attraverso la spiegazione del proprio modello.

Il fatto che si utilizzi il gioco non è casuale e soprattutto non è banale: dicevamo che in questo modo si distendono le dinamiche generate dall'ambiente lavorativo e si lascia spazio alla possibilità di conoscere i partecipanti come persone e non solo come colleghi, rafforzando i rapporti interpersonali e, perché no, i valori condivisi avendo la possibilità di incentrare il workshop su questo ambito.

L'obiettivo di Lego Serious Play, da qui in avanti chiamato LSP, è quello di *“giocare con uno scopo”* e lo scopo è *“prendere decisioni migliori”*: *“l'obiettivo è quello di rompere la sindrome 20-80, è una tecnica per cui le persone devono in qualche modo sedersi attorno ad un tavolo per risolvere qualcosa”* e farlo nel migliore dei modi, spiega Robert Rasmussen; la situazione tipicamente osservata è quella di un 20% delle persone che passa l'80% del tempo a parlare di ciò che a monte si sa già verrà trattato, il tipico *“parleremo delle solite cose”* che predispone l'individuo ad un livello di ascolto e di coinvolgimento bassissimo, il quale si concretizzerà con un consenso a quanto detto per stanchezza più che per consapevolezza ed effettivo accordo, ed è proprio qui che si inserisce il metodo LSP, per rompere questa catena

ed adottare una strategia win-to-win, quella che loro definiscono *100-100* e dare voce a tutto il potenziale presente alla riunione.

Tra i benefici citati dal Dottor Rasmussen troviamo la possibilità di massimizzare il potenziale presente all'incontro, assicurarci che siano fiduciosi nelle decisioni prese così la convinzione all'agire sarà maggiore e conseguentemente lo sarà anche l'engagement; ulteriori punti di forza, presi dal sito della community dei facilitatori, riguardano la creazione di un linguaggio comune che prescinde dalla gerarchia e dal bagaglio culturale di ognuno, di conseguenza una comunicazione fluida che si riflette in un maggiore ascolto magari anche dato dalla novità e dalla non ripetitività dei modelli Lego 3D, infine, la tangibilità delle tematiche affrontate, data sicuramente dall'uso dei mattoncini che concretizzano l'argomento, ma anche dal fatto che sia esso stesso il centro della discussione e non il singolo individuo.

Il fatto che le persone siano *more committed* implica che questo metodo segua esattamente la direzione che si vuole percorrere dato che, ricordiamo, il commitment è *uno stato d'animo positivo che spiega la motivazione ad agire a prescindere da caratteristiche e vantaggi futuri* e l'engagement è la versione più intensa di tutto ciò; Per Kristiansen lo definisce come *"l'impegno, la scelta volontaria di agire quando nessuno ti guarda, quando nessuno dubita, quando sei seduto da solo"*; oggi alcune organizzazioni sono ubicate in luoghi diversi e c'è bisogno che le persone agiscano con un certo grado d'impegno il che può assicurare una buona performance riducendo il controllo necessario in funzione di un aumento dell'engagement e della fiducia dal punto che si concorre tutti verso il medesimo obiettivo. D'altro canto la diversa ubicazione porta barriere linguistiche, culturali e a livello di background formativo che si esplica poi nelle competenze possedute, barriere che aumentano al crescere del livello di multiculturalità presente nell'organizzazione; da qui la necessità di aggregazione nel momento in cui le realtà si incontrano con l'intento di massimizzare i benefici. Infine è importante sottolineare che l'aggregazione e la collaborazione generano una crescita della conoscenza e delle competenze esponenziale, non si tratta più di *"quello che so"*, ma di unire le singole competenze per rafforzare *"quello che sappiamo"* avendo risvolti positivi nella produzione, nella produttività e una maggiore competitività di mercato. Si fa riferimento quindi a ciò che viene definito Knowledge Management, ovvero la gestione e la definizione della conoscenza (Epifani, 2003); ad oggi questo è un tema che riguarda tutte le tipologie d'impresa data la centralità del ruolo delle risorse umane, o meglio, del loro capitale intellettuale, avere delle strategie che tengano conto di questa risorsa si rivela elemento vincente per diffondere know-how tecnici piuttosto che consuetudini tipiche di quell'ambiente di lavoro, con l'obiettivo di coniugare efficienza ed efficacia di successo con la capacità di innovazione, elemento che si rivela cruciale in un mondo in costante evoluzione, aumentando

la competitività dell'azienda. Dal lato del HR Management è bene individuare le competenze individuali e di gruppo, evitare l'obsolescenza delle stesse fornendo adeguati strumenti formativi di supporto, definire le modalità di trasmissione di questi attributi promuovendo l'interazione tra i soggetti, infine, promuovere la collaborazione e la condivisione della conoscenza, si rivelano utili in tal caso incentivi volti a premiare i risultati di gruppo in modo da ricompensare i soggetti dell'investimento fatto in materia di condivisione. (Epifani, 2003).

Si evince come il ruolo del leader sia fondamentale, il fatto di mantenere un certo standard di qualità del lavoro, di voler essere un *great place to work*, avere collaboratori engaged, di massimizzare il potenziale del team, che le persone siano sicure e possano contribuire concretamente ai risultati; di nuovo l'esempio Dallara, che vede il contributo dell'Ingegnere Dallara e dell'Ingegnere Pontremoli come un (se non *il*) punto di forza dell'organizzazione: *“noi abbiamo rivisto il modello di leadership in base ai valori; esservi legati porta i leader sotto i riflettori [...] elemento fondamentale è il “living by example”, o “Walk the talk” come dicevi tu, assolutamente sì! Ci permette di essere consistenti nei confronti delle persone e questo diventa fondamentale”*. Il modello di leadership deve essere calibrato sulle specifiche dell'organizzazione, questo non si traduce in un'abolizione della gerarchia, semplicemente vedendo la stessa non tanto come una forma di controllo e comando, quanto piuttosto come lo scheletro dell'organizzazione; il ruolo degli HR Manager in questo caso si rivela fondamentale è il nome stesso a livello di organigramma aziendale a confermarlo: staff di supporto, cioè *dei facilitatori*, come sostenuto dal Dottor Beltrami, i primi a promuovere e a facilitare la comunicazione tra i reparti, tra il vertice e le aree sottostanti.

## • Conclusioni •

La continua evoluzione nel panorama imprenditoriale rende necessario un atteggiamento attivo e reattivo nei confronti del cambiamento; in particolar modo con l'avvenimento dell'impresa sociale assumano maggiore rilevanza tematiche inerenti la qualità del lavoro, guardando oltre ai dati numerici di bilancio, ricercando un buon ritorno dell'investimento non solo per quanto riguarda l'oggetto sociale, ma anche per ciò che concerne la sostenibilità ambientale ed il capitale umano. A questo punto si inserisce l'engagement, tassello fondamentale per aumentare la produttività delle imprese italiane attualmente al di sotto della media OCSE; investire in una progettazione studiata dell'ambiente lavorativo, favorire la comunicazione interna, promuovere la formazione per curare il ciclo di vita del talento e di conseguenza studiare dei percorsi di carriera, sono alcuni degli elementi su cui intervenire per favorire l'engagement, accanto alla cultura e ai valori aziendali, al ruolo di leadership e alla concretezza delle azioni correttive per attuare le best practices.

Le decisioni relative a tematiche come l'engagement non possono più essere rimandate ed assumono pari importanza rispetto a quelle meramente economico-quantitative; attraverso metodi di misurazione come la Utrecht Work Engagement Scale, i sondaggi o il modello LSP, si può quantificare, o per lo meno, dare un ordine di grandezza a questo indice di per sé soggettivo e qualitativo.

È chiaro che molto dipende anche dal modello di business, ogni azienda infatti prenderà le decisioni in base alle sue politiche interne, ma le persone devono essere *la* priorità.

## Appendice 1: Utrecht Work Engagement Scale, versione italiana

### APPENDICE 1 *Utrecht Work Engagement Scale (UWES).*

Qui di seguito troverà una serie di 17 affermazioni che riguardano sensazioni relative al lavoro che svolge. La preghiamo di leggere attentamente ciascuna affermazione e di decidere se lei ha mai provato tali sentimenti verso il suo lavoro. Se non ne ha mai provati, scriva 0 nello spazio che segue l'affermazione. Se invece, ha provato tali sentimenti, La preghiamo di indicare quanto spesso li ha provati scrivendo il numero (da 1 a 6) che meglio descrive la loro frequenza.

0	Quasi mai	Raramente	Qualche Volta	Spesso	Molto Spesso	Sempre
Mai	1	2	3	4	5	6
	Qualche volta in un anno	Una volta al mese o meno	Qualche volta al mese	Una volta alla settimana	Qualche volta alla settimana	Ogni giorno

1. Nel mio lavoro mi sento pieno di energia (VI1)
2. Trovo il lavoro che faccio ricco di significati e obiettivi (DE1)
3. Il tempo vola quando lavoro (AB1)
4. Nel mio lavoro, mi sento forte e vigoroso (VI2)
5. Sono entusiasta del mio lavoro (DE2)
6. Quando lavoro mi dimentico di tutto il resto (AB2)
7. Il mio lavoro mi ispira (DE3)
8. La mattina, quando mi alzo, ho voglia di andare a lavoro (VI3)
9. Sono felice quando lavoro intensamente (AB3)
10. Sono orgoglioso/a del lavoro che faccio (DE4)
11. Sono immerso nel mio lavoro (AB4)
12. Sono in grado di lavorare per lunghi periodi senza sosta (VI4)
13. Per me, il mio lavoro è stimolante (DE5)
14. Mi lascio prendere completamente quando lavoro (AB5)
15. Nel mio lavoro, quando sono sotto pressione, ho notevoli capacità di recupero mentali (VI5)
16. È difficile distaccarmi dal mio lavoro (AB6)
17. Nel mio lavoro sono sempre perseverante anche quando le cose non vanno bene (VI6)

© Schaufeli & Bakker (2003). L'Utrecht Work Engagement Scale è un questionario che può essere usato liberamente solo per scopi di ricerca scientifica e non commerciali. L'uso commerciale e/o non scientifico è proibito a meno che non vi sia un permesso scritto degli autori del questionario

**Richiesta estratti:** Renato Pisanti, Dipartimento di Psicologia, Scuola di Specializzazione in Psicologia della Salute, Università degli Studi di Roma "La Sapienza", Via dei Marsi 78, 00174 Roma, Italy - Tel +39 06 49917535, Fax +39 349 2631267, E-mail: Renato.Pisanti@uniroma1.it

Varano De' Melegari, 14.05.2021

**Quanto è importante che i collaboratori siano coinvolti nel loro lavoro?**

È necessario. È una condizione necessaria, nel senso che dipende sempre dal modello di business, ma in un'azienda come Dallara il business è basato al 90% sul servizio, non è tanto una produzione seriale, ma è un'ingegneria, una ricerca, una prototipia, chi fa il servizio sono le persone, se non sono coinvolte difficilmente potranno fornire un servizio di livello alto come quello che noi ci proponiamo di offrire, non è molto o poco importante, è necessario, senza quello noi non potremmo sostenere il nostro modello di business.

**Certo, quindi tutto ciò per voi è correlato ad una performance migliore visto che non stiamo parlando di una produzione taylorista, qui c'è uno studio molto ampio a monte.**

Giusto per capirci: qui nella sede di Varano facciamo piccoli prototipi, piccole serie, si contano sulle dita di una mano; nel nostro polo produttivo di Collecchio, sempre qui a Parma che è la Dallara Compositi, produciamo serie come la monoscocca di Bugatti, due a settimana, cioè 100 all'anno, poi noi lavoriamo al 90% con i materiali compositi, salvo qualcosa a livello di produzioni metalliche, ed è un processo ancora molto molto manuale; è un'industrializzazione limitata, il processo è ancora prevalentemente fatto dall'uomo sia nella produzione che nell'ingegneria, la parte di coinvolgimento quindi è chiara.

**L'engagement dei collaboratori è misurato in maniera strutturata? Intendo quindi con una certa frequenza, attraverso dei metodi specifici..**

Survey con una frequenza triennale più o meno.

Io sono qui da un paio d'anni, ma sono state fatte survey sul clima, ne avremmo voluta fare una lo scorso anno ma l'abbiamo chiaramente fermata perché sarebbe stata probabilmente poco significativa dal punto di vista dei risultati; stiamo attivandoci sul farne una sul benessere organizzativo dove un cluster valutato è la motivazione: uniremo l'indagine stress-lavoro correlato, obbligatoria per legge, a una più ampia di valutazione del benessere. Sarà

quindi una survey anonima dove tutti possono esprimere le proprie opinioni rispetto a diversi set di domande strutturate in cluster: una parte fisico-psicologica e poi si arriva alla parte motivazionale di fatto collegata alle performance, dove a volte emerge che magari non tutti non si sentono estremamente produttivi, spesso c'è una correlazione diretta rispetto alla motivazione e alla performance.

### **Quindi nel caso in cui un collaboratore si sentisse poco performante come si fa a recuperare?**

Le indagini sono anonime, io non ho idea se è Miriam che si sente poco performante, anche qui siamo in fase di cambiamento. Abbiamo un sistema di performance review basato su due pilastri: uno che riguarda le competenze tecniche, l'altro basato sui comportamenti e sui valori.

Nel 2020 siamo partiti con un lavoro sui valori e modelli di leadership che continuiamo a fare perché sarà un'evoluzione continua; di fatto la valutazione sui valori esprime maggiore sostenibilità nel tempo, mentre le competenze diventano obsolete, quello che ci dà garanzia di performance nel lungo periodo è l'aspetto valoriale. Andando alla tua domanda, cerchiamo di avere un feedback; ogni responsabile ha un momento obbligatorio all'anno, poi in realtà sono continui, dove si cerca di scambiare un feedback per capire le misure necessarie a far star bene la persona e creare le condizioni per essere produttivi.

Sponsorizziamo molto anche la mobilità interna: questo è legato al nostro modello valoriale e di leadership; le persone devono lavorare sull'autosviluppo, sono loro i primi responsabili del loro percorso, per cui nel momento in cui apriamo una posizione rivolta all'esterno, questa è rivolta anche all'interno così chiunque può candidarsi e si diventa artefici del proprio percorso, togliamo l'alibi del "*non mi è stata fornita l'opportunità*", poi chiaramente c'è tutto il processo di selezione, ma cerchiamo di far sì che chi non si sente produttivo o motivato in un posto abbia l'opportunità, non solo esterna, ma anche interna, quindi possa guardare sia al di fuori che dentro al nostro contesto, reparto, azienda e gruppo d'azienda.

### **Eventualmente avere carriera anche a Speedway**

Lì abbiamo una situazione piccola, siamo poco strutturati; abbiamo 3 ragazzi che ci sono andati negli ultimi mesi per esperienze più o meno lunghe, alcuni sono partiti con esperienze di qualche anno e adesso sono lì a tempo indeterminato.

**Mi sembra di capire che la misurazione dell'engagement coinvolge tutta la popolazione aziendale qui e all'estero**

Dallara USA è ancora un satellite, come dicevo è poco strutturata, si contano 35 persone circa; è molto indipendente sotto una serie di processi, cerchiamo di coinvolgerli, stiamo passando dall'essere tante aziende ad essere un gruppo. Sul lavoro fatto per in tema di valori li abbiamo coinvolti, dire che sono al 100% inseriti è una menzogna, dire che vogliamo arrivarci è assolutamente il nostro traguardo, pian piano crescere nel percorso e diventare gruppo.

**Capisco, immagino che un po' per lontananza, un po' per differenze culturali non sia una cosa che viene dall'oggi al domani**

Esatto, bisogna adattarsi, bisogna avere un pensiero globale, unico, poi l'applicazione può essere anche locale, rispettosa della cultura e del contesto; la politica retributiva statunitense è molto diversa da quella italiana ad esempio, sia per valori che per dinamiche.

**Si mantiene il "Think global, act local".**

Sì, tendenzialmente sì. Noi siamo molto locali. È facile che le cose siano sovrapposte, ma certamente è così, anche se attualmente è ancora *think local*.

**I risultati dei sondaggi sono messi in relazione con altri elementi? Con gli indici di turnover, ad esempio.**

No, o meglio, le correlazioni vengono fatte all'interno della stessa survey, sull'uso dei big data di cui disponiamo dobbiamo fare un'evoluzione, ma ci stiamo lavorando perché il tema della correlazione in HR è fondamentale.

Attualmente abbiamo indicatori di correlazione sulla stessa survey e dei cluster, posso sapere che all'interno di un dato reparto c'è più o meno soddisfazione/motivazione, pur mantenendo la survey anonima si riescono ad avere dei dati correlabili tra loro.

Sui vari dati di cui disponiamo come anzianità, titolo di studio, stipendio, eccetera, stiamo cominciando a fare qualcosa di correlazione ma siamo "ongoing", riguardo al mega-mondo dei big data di cui sentiamo parlare stiamo collaborando con il nostro ufficio IT per capire come poter impiegare l'intelligenza artificiale per raccoglierci bene (che è un grosso lavoro),

come utilizzarli e far lavorare algoritmi che non siano solo il nostro pensiero. È un processo lungo, anche le aziende più sviluppate sono ancora indietro secondo me.

Mi piacerebbe sapere se le persone che hanno fatto quel corso di formazione nel giro di alcuni anni hanno fatto progressione di carriera o si sono licenziati, hanno o no avuto miglioramenti; non è solo perversione del dato, è perché nel nostro mestiere un po' di sensibilità ancora ci vuole, però sono dati utili a prendere delle decisioni.

**I risultati sono comunicati? Magari all'interno tramite i responsabili per cercare di recuperare i reparti meno produttivi; sono dati utili in sede di bilancio d'esercizio? Dal punto che siete una SpA e si stanno diffondendo molto i bilanci sociali.**

In passato è stato comunicare internamente, da quel che so non benissimo, il risultato; il mondo e le esigenze cambiano, è evidente che diventa un elemento di engagement; sapere che c'è un'azienda che ti chiede, ascolta e agisce è importante, perché il rischio di queste survey è sempre *“ok ho informazioni tanto poi le tengo nascoste”*, dall'altra parte c'è il rischio di dare evidenza e poi non attivare delle azioni correttive, le cose devono essere sempre unite, andare in una direzione specifica e comunicarla.

Quest'anno abbiamo imparato che il 50% del nostro mestiere lo fa la comunicazione, il riuscire a comunicare dove stiamo andando, anche giocando nelle incoerenze a volte, quest'anno l'abbiamo visto: in un periodo in cui un giorno si prende una decisione ed il giorno dopo rischi di dover prendere la decisione opposta, far capire *il perché* piuttosto che il cosa o il come è fondamentale, è capire perché si chiedono certe cose e spiegare perché si risponde in un certo modo.

**A proposito di pandemia: è stato difficile gestire il lavoro? Mi verrebbe da dire di sì per la parte più manuale, ma in generale com'è andata?**

Impegnativo sicuramente, ma ha fatto emergere tante cose estremamente positive, siamo riusciti a concentrare gli sforzi nell'unirci attorno ai nostri valori.

Me lo ricorderò sempre: abbiamo iniziato presentando il progetto all'amministratore delegato sui valori a metà febbraio quando c'erano i primi segnali, avevamo deciso di partire l'abbiamo fatto a metà luglio, però siamo riusciti a gestire la comunicazione, dare indicazione in un modo che ha compattato l'azienda attorno a determinate tematiche.

Noi siamo stati chiusi abbastanza poco perché alcuni settori in cui operiamo consentivano l'apertura, la parte di motorsport è stata ferma, abbiamo fatto cassa integrazione anche fino a

gennaio, ma abbiamo riscoperto l'essere comunità: c'è stata molta solidarietà tra colleghi prima e tra azienda e collaboratori poi, c'è stata una complessità indiscutibile che però ci ha permesso di fare salti in avanti dal punto di vista culturale che normalmente avremmo rimandato.

Il lavoro è stato gestito benissimo, ce lo dicono i risultati, nessuno ha contratto il virus a causa di un contagio interno, abbiamo una politica molto restrittiva, siamo molto cautelativi per garantire la sicurezza delle persone in primis ed è stato letto in modo positivo; mi ricordo i primi giorni qui in azienda dove sembrava di essere in cardiocirurgia, camici, mascherine, guanti... la percezione di sicurezza c'è stata, abbiamo garantito la tranquillità e questo ha fatto la differenza.

**Ho letto un'intervista fatta al suo collega FILIPPO DI GREGORIO nel 2011** (ADAPT, Ass.ne per gli studi internazionali, sul diritto del lavoro e le relazioni industriali) **in cui si fa una panoramica sulle HR practices in Dallara, quindi credo sia interessante vedere l'evoluzione in questo ambito a qualche anno di distanza.**

**Dal 2007 al 2011 si vanta un aumento della popolazione aziendale a 180 dipendenti: qual è la situazione attuale? Cioè a quanto ammonta, se è equidistribuita a livello di genere e quanto expatriates/impatriates ci sono.**

Molti uomini. Siamo 3 sedi prevalentemente, qui a Varano Stradella di Collecchio e Indianapolis, siamo circa 700, col Covid abbiamo preservato tutti i posti di lavoro, anche le persone con contratto a somministrazione o determinato, non abbiamo usato la pandemia per alleggerire le cose; abbiamo fatto la cassa integrazione per tutti, compresi i somministrati, quindi abbiamo avuto modo di preservare e tutelare tutti.

C'è stato del turnover, siamo un'azienda molto giovane con un'età media inferiore ai 35 anni, quindi c'è stato del turnover fisiologico che non abbiamo gestito, perciò siamo calati nella misura del turnover fisiologico. Ad oggi siamo circa 630, ma stiamo salendo rapidamente grazie alle 82 posizioni aperte.

**Dal punto che il turnover non è sempre negativo, questo è un ottimo risultato.**

Per un'azienda che vuole essere innovativa, dove le persone vengono assunte da neo-laureate e poi formate internamente credo sia naturale che una persona voglia vedere cose nuove, noi cerchiamo di fornire le opportunità, ma non accusiamo chi vuole ampliare i suoi orizzonti; la mobilità interna vuole essere una risposta a questo, se do la visibilità che si può crescere in

ogni direzione, cioè in modo ampio, verticale, orizzontale, obliquo, non elimino il problema, ma in parte lo risolvo.

**Mi permetto di dire che in questo caso “Ingegner Dallara docet”, anche lui ha avuto una carriera variegata.**

Lui lo dice sempre: “*io l’ho fatto, non posso dire nulla a chi fa lo stesso e vuole andare altrove*”, è una cosa gestita sempre in modo molto tranquillo, non conflittuale e rispettoso, io sono il primo ad ammettere che non posso sempre dare a tutti le opportunità che vorrebbero e devo lasciarli andare, anche se son bravi, se c’è un disallineamento aspettative-opportunità non posso obbligarli a vedere quello che vedo io.

**Nell’intervista di Di Gregorio mi ha colpito, il “Walk the talk”, cioè l’agire in modo coerente con il ruolo che si ricopre; questi comportamenti penso siano un valore in Dallara.**

Sempre più mi vien da dire, perché noi abbiamo rivisto il modello di leadership in base ai valori; esservi legati porta i leader sotto i riflettori. I nostri valori sono abbastanza semplici: *curiosità e umiltà*, poi *l’essere Dallara* è essere comunità, dire *essere leali* è parlare con lui non di lui.

Stiamo facendo molta formazione a tutti i livelli, questo perché il nostro modello di leadership si fonda sulla *self-leadership* dove ognuno è leader ed esercita responsabilità ed autonomia; la valutazione è fatta su queste cose: quest’anno abbiamo valutato solo sui valori, perché sarebbe stato difficile farlo per le competenze in un anno dove molti sono stati fermi; altro elemento fondamentale è il “*living by example*”, o “*Walk the talk*” come dicevi tu, assolutamente sì! Ci permette di essere consistenti nei confronti delle persone e questo diventa fondamentale.

Quando discutiamo o facciamo riunioni ci autovalutiamo rispetto ai valori e in maniera franca ci si dice le cose, se sono fermo e non voglio cambiare dov’è la curiosità? I nostri valori sono concreti, semplici, per cui questo ci permetterà di evolvere; è un percorso, un allenamento, conta la frequenza più che l’intensità, mettere un tassello tutti i giorni, non un mega progetto e poi basta, è il percorso culturale in cui stiamo andando, sbagliando perché non siamo perfetti, ma stiamo provandoci.

**Il contributo e la presenza dell’Ingegnere Dallara e dell’Ingegnere Pontremoli penso siano irrinunciabili per i valori di Dallara che si trasmettono a voi e ai collaboratori, giusto?**

Sicuramente sono un vantaggio enorme. Avere l’Ingegnere Dallara in presenza è come se Ferrari avesse ancora il suo Enzo; è ovvio che è più facile e i valori vengono da lui, ma guardiamo che siano respirati anche sotto. Abbiamo fatto un attento lavoro di *wording* per capire se questi erano i valori che l’Ingegnere voleva trasmettere; la sua grandezza sta anche nel riconoscere dove lui non arriva, da questo punto di vista è incredibile, ma resta un Value Nobel.

Pontremoli sicuramente è fondamentale, quando la proprietà definisce delle priorità sa che le persone sono LA priorità e non è uno slogan, è così; se ci sono situazioni in cui uno non è allineato se ne va, ma non perché siamo un gruppo ristretto, semplicemente una persona può funzionare qui e non lì, o viceversa, se sono allineato è più facile che io riesca a funzionare.

Ogni organizzazione ha i suoi valori, l’importante è avere le persone che li condividono, tecnicamente poi c’è anche la diversità perché da ricchezza, ma con questi tre elementi semplici di cui parlavamo prima che uno deve condividere.

**Mi colpiscono molto le immagini nel sito: io non ho visto le foto dei premi, ma quelle dell’Ingegnere Dallara accanto ai collaboratori, quindi questo mettersi al pari livello delle altre persone; oltre al discorso del riconoscere l’errore non come tale, ma come prova che non è scontato. Queste sono alcune delle motivazioni del mio “*perché Dallara*”.**

Direi di no. L’ingegnere è il re dell’understatement; nel dire “*chi è Dallara?*” abbiamo sempre tenuto un profilo bassissimo, il nostro brand non è conosciuto fuori da una certa nicchia molto precisa, ci stiamo lavorando, pur mantenendo il nostro stile; devi comunicare chi sei ma farlo rispettando quello che sei, qui prevale l’umiltà.

**Si può dire che i vostri “vicini di casa” sono Automobili Lamborghini, piuttosto che Ferrari, Maserati, Pagani e via dicendo: com’è lavorare nella Motor Valley? È un grande distretto che collabora o compete?**

La Motor Valley secondo me è un esempio eccellente di come si possa competere sul mercato per certi versi e collaborare su altri. Ferrari e Lamborghini sono competitor sul mercato non c’è niente da fare, Toro Rosso e Ferrari in Formula Uno. Il vero competitor è un territorio, quello della Motor Valley è Oxfordshire.

Il problema nasce nel momento in cui perdi le competenze e le persone si trasferiscono, in quel caso ci perde tutto il territorio, ci perdono Ferrari, Dallara, Maserati, Lamborghini, ci perdono tutti; se invece si collabora per costruire competenze, per costruire un ambiente dove le persone vogliono stare, per creare e attirare il turismo industriale, infatti, tutte le aziende della Motor Valley adesso sono visitabili, c'è una linea comune dove si collabora per promuovere il territorio. I cinesi della Silk EV vengono qui, non è un caso, quando c'è un territorio favorevole è favorevole per tutti, come nelle vie della città con i ristoranti tutti uguali, sono in competizione, ma fa lo stesso, l'importante è aumentare la platea di turisti, non voglio banalizzarlo, ma quando si costruisce l'ambiente ci guadagna il territorio e ci guadagnano tutti, va oltre il profitto.

Noi siamo un po' un discorso a parte, non siamo competitor di nessuno qui, siamo fornitori, "superpartes" quasi, ma sicuramente è questo modo di lavorare nato da poco e di cui Pontremoli è promotore se non fondatore, tanto che Bonacini governatore della regione Emilia Romagna presenti il MUNER e la Motor Valley come esempi di eccellenza.

### **Senza questa collaborazione non ci sarebbe il MUNER.**

MUNER è causa ed effetto della collaborazione, un bell'esercizio per costruire questa cosa, Motor Valley Fest è un altro esempio per attirare e creare interesse su ciò che facciamo.

### **Chiuderei con delle domande per mia curiosità personale.**

#### **Cos'è per te lavorare in Dallara?**

È una cosa che è difficile da spiegare, al netto del business che è fondamentalmente bello senza nulla togliere ad altri, è bello il valore delle relazioni e delle persone, la possibilità di lavorare con i due Ingegneri come vicini di ufficio è una fortuna enorme che va al di là del lavorare in azienda, è un *modo* di fare impresa, di vivere il territorio, vivere l'azienda; faccio molte cose dedicate al territorio, parlo con le scuole, con le università, è lavorare per un valore sociale più grande dell'azienda. È impegnativo perché l'asticella è sempre posta molto in alto, provare ad andare oltre è difficile, bisogna saper accettare quando non ci si riesce ed apprendere dagli altri, è un motivo di crescita personale prima che professionale.

Qui hai la possibilità di parlare a pranzo in un giorno qualunque con persone come Zanardi e Walter Da Silva, si fanno due chiacchiere e questo che valore ha? Non è misurabile, va oltre, così come il livello delle persone con cui collaboro.

### **Qual è un esempio di progetto HR degno di menzione di cui Dallara è orgogliosa?**

MUNER, anche se non è prettamente HR, così come il polo di Fornovo come fiore all'occhiello frutto di una collaborazione tra pubblico e privato, è una storia incredibile di come si siano messe in ascolto tra loro e come questo generi valore, qui si formano persone, se ne riqualificano altre, si fanno master, si è fatto sistema, questo per attirare e costruire le competenze che serviranno un domani.

È appena passato il direttore dell'ufficio tecnico che sta andando ad insegnare alla Bologna Business School, così come lo fa chi lavora in Lamborghini ad esempio, insegnano a MUNER, alla BBS, agli ITS, Di Gregorio ha dato molto il la a queste cose.

Nel campo HRM vero e proprio stiamo cercando di fare un grosso progetto che riguarda il benessere delle persone e che lavora ad ampio spettro per fornire delle opportunità, cercare di dare una ragione alle persone per venire a lavorare qui e non da casa, ci siamo chiesti "*perché ti chiedo di venire qui?*" un po' perché collaboriamo e la presenza aiuta, ma non basta.

Inizieremo a fare delle *lunch lectures* in Accademy dove accedere e sentire qualcuno che parla di cose completamente diverse, questo per dare la possibilità di arricchire il proprio bagaglio. Poi lavoriamo a diversi livelli con il filo conduttore dell'essere *persone Dallara*, alcune iniziative solo per noi, altre anche per tutto il territorio.

**Essere *persone Dallara* si percepisce, da quello che ho visto io già all'arrivo ci si sente Dallara, tutto il tema del Brand Management crea un'identità aziendale tangibile e da risvolti positivi.**

Secondo me sì, è un elemento distintivo, perché fai HR in Dallara e non in Barilla? È il modo di fare impresa, l'essere Dallara che può fare la differenza, c'è su tutti? No; si respira? Secondo me sì, è tangibile la cosa, se uno gira l'azienda se ne accorge.

### **Quali sono le doti che dovrebbe avere un buon HR Manager?**

L'errore che facciamo come HR è quello di credere di...secondo me HR non ha una competenza distintiva, non ha sensibilità diverse, per lo meno non ci sono studi che lo dimostrano, che io sappia.

È importante sentirsi sempre una funzione a servizio degli altri; nel momento in cui si crede di essere un centro di potere si fa un grosso errore, si fa ma è obsoleto, noi siamo facilitatori dell'organizzazione, dobbiamo essere assolutamente allineati con quello che fa la nostra azienda, dobbiamo cercare di aiutare gli altri, metterci al servizio, questa è la cosa principale;

dire *“fai questo perché te lo dico”* io funziona perché la cosa viene fatta, ma non è il mio modo di vedere il nostro modo di fare risorse umane.

Non siamo soggetti avulsi, mi devo immedesimare, mi devo appassionare del business altrimenti, ripeto, perché qua e non la? E al modo di fare, al *come* si fa impresa.

**Non so se puoi sbilanciarti nel rispondere a questa domanda, ma avete qualche collaborazione in cantiere nel campo Automotive? Citavamo prima l'esperienza con Lamborghini e Ferrari a cui aggiungere Maserati (MC12) e Bugatti (Veyron/Chiron)..c'è stata collaborazione anche per il nuovo modello MC20 di Maserati? (Di particolare interesse dato che Ceccato Motors, sede del mio tirocinio, ha anche Tridente Motors).**

Ci sono con Faw-Silk EV per la nuova hypercar cinese credo da 1400 cv in cui Motor Valley investirà; collaboriamo comunque con diversi marchi prestigiosi, in passato la X-Bow con KTM, Maserati per la monoscocca in carbonio del modello MC20, altri progetti futuri sì, ce ne sono, quelli in essere oggi sono ancora riservati, non sono ancora pubblicati.

**C'è selezione nei partner? Cioè, si mette il nome Dallara nella monoscocca di Maserati, ad esempio, che ha già un suo nome, un suo seguito.**

Noi ci siamo sempre potuti permettere di scegliere i nostri clienti in base a chi ci poteva far imparare di più, non a chi paga di più, ma in base a chi ci può far crescere. Non metteremo mai il nostro nome in qualcosa in cui non crediamo, non ci prestiamo a qualsiasi cosa, bisogna vedere il progetto, il disegno che c'è dietro.

**Non so come ringraziarti!**

E di cosa? Grazie a te!

## • Ringraziamenti •

Ringrazio la mia famiglia, in particolar modo Mamma Giovanna, per il supporto da genitore, amica e confidente, se guardo a qualche anno fa, tutto ciò sembra un piccolo miracolo.

Grazie per avermi insegnato la tenacia, la forza e la giusta testardaggine, perché da grandi sofferenze possono nascere grandi gioie.

Ringrazio Elena, la mia *partner in crime* di questo percorso, la miglior compagna d'avventura che potessi avere; per l'energia, il sorriso, la forza e la positività che mi hai trasmesso in questi anni, ora possiamo davvero dire che *"la vita ci sorride"*.

Ringrazio Angela, il mio alter ego da sempre, la sorella non di sangue, il mio punto di riferimento, il braccio destro, compagna di risate, pianti, disagio, di squadra e di vita, la mia *Grey*. A te che sei la mia coscienza.

Ringrazio Federica, o meglio, *la Polz*, *partner in crime* delle avventure in pista (e non solo) come atlete, allenatrici, giudici, organizzatrici e di tutto un po'. Sei un vulcano di energia, un concentrato di idee, creatività e un briciolo di follia; per avermi insegnato a giocare tutte le mie carte, a provarci e crederci sempre.

Ringrazio la mia seconda famiglia, il quartetto *Revolution Team* ed il gruppo *Black Ladies*; per avermi fatta sentire *Viva* ogni volta insieme su quelle otto ruote, per avermi insegnato che ci vuole grinta in pista come nella vita, siete molto più di semplici compagne di squadra. *XII*.

Ringrazio Marco Beltrami per avermi dato l'opportunità di costruire la mia relazione attorno ad un'azienda come Dallara Automobili, punto di forza di questo elaborato; per la disponibilità nel permettermi di intervistarlo e nel visitare Dallara Academy di Varano. Mi sono ispirata molto ai valori e soprattutto al senso di umiltà che vi contraddistingue, non solo ai fini dell'elaborato, ma sono stati motivo di crescita personale, prima ancora che professionale.

## • Bibliografia •

Bonaiuto, M., Bellini, D. (2019). *Psicologia dell'ambiente, gli esperti: «Autostima e ottimismo dipendono dall'ufficio»*. Sanità Informazione.  
<https://www.sanitainformazione.it/lavoro/psicologia-dell-ambiente-ufficio-esperti/>

Cian, M. (2019, 3° edizione). *Manuale di diritto commerciale*.  
G. Giappichelli Editore

Costa, G., Gianecchini, M. (2019, 4° edizione). *Risorse Umane: persone, relazioni e valore*.  
McGraw Hill.

Costa, G., Gubitta, P., Pittino, D. (2014, 3° edizione). *Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*. McGraw Hill.

Dallara Automobili SpA: competenze, mission, storia, valori.  
<https://www.dallara.it/it>

Dowling, J.P., Festing, M., Engle, A., D. (2013, sesta edizione). *International human resource management*. Cengage Learning.

Epifani, S. (2003). *Business Community: Gestire il Capitale Intellettuale nella Net Economy*.  
Milano: Franco Angeli

Gazzetta Ufficiale (GU, Serie Generale n. 186 del 09.08.2019), decreto del 4 luglio 2019.  
*Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore*.  
Disponibile in: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2019/08/09/19A05100/sg>

Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). *Same Same" But Different?: Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment?*  
*European Psychologist*, 11(2), 119–127.  
<https://doi.org/10.1027/1016-9040.11.2.119>

Lazzarin, D. (2013). *Performance ed engagement: processi chiave per gestire le risorse umane*.  
<https://www.zerounoweb.it/cio-innovation/metodologie/performance-ed-engagement-processi-chiave-per-gestire-le-risorse-umane/>

Lego Serious Play (LSP):

Il prodotto: <https://www.lego.com/en-us/seriousplay>

Le tipologie di prodotto LSP: <https://www.lego.com/en-us/themes/serious-play>

Il metodo: <http://www.seriousplay.community/italy/metodologia/>

Martinoli L. (2020). *L'inutilità del misurare l'engagement aziendale*.  
<https://www.risorseumane-hr.it/inutilita-misurare-engagement-aziendale/>

OCSE (s.d.). *Better Life Index: Italy*.  
<http://www.oecdbetterlifeindex.org/it/countries/italy-it/>

OECD (2018). *La Nuova strategia OCSE per l'occupazione. Posti di lavoro di qualità per tutti in un mondo del lavoro in mutamento. L'Italia a confronto con altri paesi*.  
<https://www.oecd.org/italy/jobs-strategy-ITALY-IT.pdf>

Pazzaglia, F., & Tizi, L. (s.d.). *L'ambiente fisico del luogo di lavoro L'analisi della Psicologia Ambientale*. 5.

Pisanti, R. Paplomatas A., Bertini M. (2008). *Misurare le dimensioni positive nel lavoro in sanità: un contributo all'adattamento italiano della UWES – Utrecht Work Engagement Scale*. Articolo in *Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia*.

Qualtrics (n.d). *Employee engagement: il coinvolgimento dei dipendenti in breve*.  
<https://www.qualtrics.com/it/experience-management/dipendente/employee-engagement/>

Schaufeli, W.B. (2013). *What is engagement?*  
In C. Truss et al. *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.

Schaufeli, W., Bakker, A. (2004). *UWES. Utrecht Work Engagement Scale – Preliminary Manual*.

Taurisano, A. (2020). *Engagement dei dipendenti: perché è così cruciale?*.  
<https://www.digital4.biz/hr/talent-management/engagement-dei-dipendenti-importanza/>

Schaufeli, W., Bakker, A. (2004). *UWES. Utrecht Work Engagement Scale – Preliminary Manual*.

YouTube (2019). *LSP Glance 5 Why called LSP*.  
<https://www.youtube.com/watch?v=8aHa6viznvM>

YouTube (2019). *LSP at Glance 4 Purpose*.  
[https://www.youtube.com/watch?v=Da\\_PIU-cvAk](https://www.youtube.com/watch?v=Da_PIU-cvAk)

YouTube (2020). *Giampaolo Dallara racconta I tempi in Ferrari e Lamborghini – Motor Valley*.  
<https://www.youtube.com/watch?v=afDxfOjuWBA>