



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea
magistrale
in Economia e
Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea

La Rivoluzione delle Organizzazioni Positive: il nuovo ruolo del Chief Happiness Officer

Relatore

Ch. Prof. Fabrizio Gerli

Laureanda

Arianna Basso

Matricola

856650

Anno Accademico

2020/ 2021

Indice

Introduzione

Capitolo 1. Il modello delle Org+

1.1 Le organizzazioni come riflesso dei modelli storici	p.1
1.1.1 L'aggiornamento dall'organizzazione convenzionale a quella positiva	p.3
1.1.2 Teorie cognitive a confronto; costruttivismo e mindset dinamico	p.5
1.1.3 È possibile diventare positivi: siamo programmati per cambiare	p.8
1.2 La scienza che guida le Org+: la Scienza della Felicità	p.10
1.2.1 Le dimensioni della felicità	p.10
1.2.2 I quattro pilastri alla base della Scienza delle Felicità e delle Org+	p.13
1.3 Le performance derivanti dalle organizzazioni positive	p.17
1.3.1 Il perché delle performance derivanti dalle Org +	p.21
1.4 Modelli organizzativi ispirati ai principi delle organizzazioni positive	p.24
1.4.1 La Scienza dei Livelli	p.26

Capitolo 2. Il CHO a capo e l'ABC della creazione dell'organizzazione positiva

2.1 CHO: il precursore del cambiamento positivo	p.30
2.1.1 Perché il CHO?	p.30
2.1.2 Creare un CHO in Italia: 2B Happy Agency e Italian Institute for Positive Organizations (IIPO)	p.32
2.1.3 Il manifesto del Chief Happiness Officer	p.34
2.2 Cultural Transformation: perseguire uno scopo collettivo creando un valore multistakeholder	p.40
2.1.1 Un caso italiano	p.41
2.1.2 La coerenza tra scopo-processi-routine organizzative	p.43
2.1.3 Execution aziendale	p.44
2.1.4 Obiettivi e autoefficacia	p.45
2.1.5 Un esempio pratico: il Piano d'Azione	p.47
2.3 Minimizzare la modalità reactive e massimizzare la Corporate Happiness	p.51
2.3.1 Aggressività e pratiche positive per contrastarla	p.51
2.3.2 Stress e burnout in azienda	p.53

2.3.3	L' empowerment organizzativo e i dipendenti empowered	p.56
2.3.4	Il rapporto tra l' empowerment e il potere	p.58
2.4	Uno schema pratico per guidarci dentro le differenze tra Organizzazione convenzionale e Org+	p.60
3.	Strumenti HRM per supportare le Org+	p.64
3.1	Perché è importante trasmettere feedback potenzianti?	P.64
3.1.1	Un esempio pratico: Feedback Wrap	p.66
3.1.2	E per i team remoti?	P.69
3.2	Commitment come conseguenza dell' autogestione	p.71
3.2.1	Il metodo Scrum	p.72
3.2.2	I valori perseguiti da Scrum	p.75
3.3	Job crafting come sostituto al Job description	p.76
3.3.1	Il modello teorico del Job identity	p.78
3.3.2	Il Job Demands - Resources (JD - R) model	p.79
3.4	Competenze tecniche e competenze trasversali	p.81
3.4.1	Il processo di Competency modeling	p.83
3.4.2	Extreme Interview di Menlo	p.85
4.	Analisi empirica	p.89
4.1	Uno sguardo più da vicino delle realtà aziendali positive	p.89
4.2	Traccia dell' intervista somministrata ai CHO italiani	p.92
4.3	Parola ai CHO italiani	p.93
4.3.1	Heply (UD)	p.93
4.3.2	La Termoplastic F.B.M. S.r.l. (VA)	p.97
4.3.3	Borgo Egnazia (BR)	p.101
4.3.4	Biogen (MI)	p.105
4.3.5	Servizi CGN (PN)	p.107
4.4	Una proposta operativa: 30 KPI "positivi"	p.110
Conclusioni		p.121
Bibliografia		p.123
Sitografia		p.132

Alla mia Famiglia, fonte di inesauribile sostegno e forza

Al mio Team di lavoro, sorgente di luce ed energia

A Me stessa

Introduzione

L'elaborato prodotto vuole essere un mezzo per accendere le luci su un modello aziendale fiorente che sancisce un abbandono dei tradizionali schemi organizzativi.

Tra le cause che contribuiscono all'innalzamento del tasso di turnover, c'è la presenza di una leadership inefficace che porta i collaboratori ad abbandonare non l'organizzazione ma i propri capi. La mancanza di ascolto attivo, di intelligenza emotiva e di spirito collaborativo minano, oramai, la sostenibilità di un'azienda indipendentemente dalla sua dimensione e dal suo modello di business.

L'Organizzazione Positiva (Org+) non è un capriccio di pochi né tantomeno un'idea bizzarra abbozzata da qualche innovatore, ma è una necessità che delinea chiaramente la direzione generale verso cui la società sta evolvendo. Un'Org +, nello svilupparsi, sa perfettamente che il profitto non può più prescindere dal benessere delle persone. Ecco che prende forma attraverso l'utilizzo di pratiche e di strutture che appiattiscono la gerarchia interna, che stimolano l'espressione del potenziale dei collaboratori e che favoriscono uno scenario ecosistemico del lavoro generando la felicità. Il contributo offre una visione ravvicinata con le nuove architetture organizzative positive ritenute un riflesso dei modelli storici che ci hanno portato alla presa di coscienza che siamo *"programmati per cambiare"*. In ciò, viene introdotta la figura del Chief Happiness Officer (CHO), che, in quanto complexity thinker, guida gli attori della propria organizzazione verso l'acquisizione di una consapevolezza integrata ed evoluta condividendo e praticando i pilastri della Scienza della Felicità.

L'elaborato ha quindi lo scopo di accompagnare il lettore nel capire Perché e Come è essenziale creare la felicità in azienda, non intesa come emozione effimera ma come una competenza che a tutti gli effetti può essere sviluppata e allenata. Vengono riportati, a tal riguardo, degli esempi di strumenti di HRM che possono favorire la transizione verso una cultura positiva il cui impatto aziendale può essere monitorato attraverso un paniere di 30 KPI proposti nell'ultimo capitolo.

1. Il modello delle Org+

1.1 Le organizzazioni come riflesso di modelli storici

La cultura organizzativa è il riflesso di modelli mentali radicati e condivisi, che a loro volta provengono da valori e principi che contraddistinguono l'organizzazione.

I *modelli mentali* posseduti da ogni individuo sono il frutto della sua esistenza passata caratterizzata da specifiche credenze e assunti che ha replicato con il meccanismo del “copia e incolla” (Johnson-Laird, 1980). Nel cervello vengono create delle associazioni tra le esperienze vissute, le emozioni provate e le credenze sviluppate, andando così a plasmare delle vere e proprie reti neurali che ripeteranno in automatico tutto ciò nelle esperienze future. I modelli mentali sono infatti costruiti da strutture di dati derivanti dalla rielaborazione e sistematizzazione delle conoscenze che l'individuo possiede. Esse vengono utilizzate e applicate ogni volta che si attiva il processo del problem solving. Questo avviene perché, di base, il nostro cervello è pigro e abitudinario e agendo in questo modo attua un vero e proprio risparmio energetico. Tale meccanismo prende piede anche all'interno delle organizzazioni le quali, così come gli individui, posseggono nel loro DNA una serie di assunti, esperienze vissute e codici comportamentali che ne plasmano lo sviluppo futuro e ne tracciano la traiettoria. I modelli mentali che le contraddistinguono usano la rappresentazione della realtà come un modello inferenziale adoperato ricorsivamente per la comprensione del sistema globale. Le loro modalità di risposte meccaniche agli eventi che fronteggiano le portano a consolidare una precisa cultura organizzativa che, in maniera quasi involontaria, tende a riproporsi per riuscire a far fronte alla realtà complessa che la circonda.

Da ciò si comprende la potenza dell'intermediazione dell'*epoca storica* nelle credenze, nei modelli mentali e quindi anche nei modelli organizzativi: quando si verificano cambiamenti sostanziali storici, anche la società con i relativi modelli mentali tende a modificarsi. Con questo assunto si intende volontariamente paragonare un'organizzazione ad un *essere vivente*. La prima, così come l'uomo, è un network che respira, plasmabile dall'ambiente esterno e dall'iter storico in cui si trova. In ciò si è espresso Frederick Laloux che ha acceso la luce sull'essenza delle organizzazioni e sul loro modo di essere. Egli sostiene che per comprendere realmente il meccanismo di fondo delle organizzazioni e per capire poi anche se è possibile reinventarne una da zero, bisogna porre il focus non sulle loro azioni future ma sul loro passato. Ogni volta che un'organizzazione si è evoluta e ha assunto una sembianza diversa traslando il suo modus operandi, ciò è da imputare ad una evoluzione dei meccanismi societari e al modo di pensare

dell'uomo. Quando un mutamento storico avviene, il sistema esplora nuovi modi di essere, si appropria di dinamiche differenti e ricomponi il suo DNA per meglio adattarsi ai cambiamenti in atto. *“Se l'evoluzione fosse musica, gli stadi dello sviluppo umano sarebbero le note musicali, che vibrano a una certa frequenza. Gli esseri umani rappresenterebbero le corde musicali, capaci di suonare tante note diverse. La gamma di note che gli individui sarebbero in grado di suonare dipenderebbe dalla gamma di tensioni che essi hanno imparato ad accogliere”* (pag.65)¹.

Con questa breve ma significativa introduzione, si apprende come i modelli organizzativi siano derivanti da delle dinamiche storiche e scientifiche ben precise: dal materialismo scientifico newtoniano, dal riduzionismo e dal determinismo. Da queste fasi evolutive storiche, derivano i modelli organizzativi definiti *“convenzionali”*. La prima fase scientifica decreta come primaria la necessità di quantificare e di materializzare ogni componente della realtà: il compito scientifico è quello di ridurre al tangibile e al calcolabile la coscienza e la consapevolezza. Ciò deriva dalla mancanza, negli anni '50, delle componenti tecnologiche all'interno delle ricerche che portarono gli studiosi ad avvicinarsi solo a ciò che poteva essere visibile e toccabile. Nella branca del materialismo scientifico si introdurranno le leggi della dinamica di Isaac Newton che si prefiggono di soddisfare un sistema di equazioni differenziali che permettano di conoscere l'evoluzione di un sistema nel tempo, dando per note le forze che agiscono tra le particelle. Da qui il concetto di *“Universo macchina”*² attraverso il quale, come affermato da Laplace, è possibile quantificare ogni stato futuro dell'universo. Questo perché ci si fonda sulla conoscenza dello stato attuale e delle leggi che stanno dietro; l'Universo viene inteso quindi come una macchina guidata da delle precise formule matematiche.

La teoria del materialismo ha plasmato, di fatto, i sistemi didattici scolastici e quelli aziendali. La credenza di base del modello convenzionale è la materializzazione del successo. Come vengono misurati i conseguimenti? Attraverso il prodotto finale, le ricompense finanziarie, i voti migliori e il successo. Tutto viene materializzato e il focus viene posto sul prodotto piuttosto che sul processo. Perché? A quale scopo? Queste domande esulano dalle organizzazioni che siamo abituati a conoscere noi. Da qui deriva anche un'incarnazione dell'uomo che attraverso queste dinamiche viene accompagnato a mettere da parte la propria sfera emotiva, a rincorrere freneticamente un conseguimento senza un vero *“Perché”* esistenziale. La gerarchia si impone e il comando risulta essere doveroso per poter governare al meglio l'organizzazione rendendola

¹ Frederick Laloux, *Reinventare le organizzazioni. Come creare organizzazioni ispirate al prossimo stadio della consapevolezza umana*, Guerini Next, 2016.

² Paolo Casini, *L'universo macchina. Origini della filosofia newtoniana*, Laterza, 1969.

meccanica e controllabile secondo delle leggi fisiche ben precise. Ecco che i risultati possono e devono essere perfettamente calcolabili.

Anche la seconda e la terza fase storica del “riduzionismo” e del “determinismo” hanno intaccato l’evolvere delle organizzazioni. Dall’Universo macchina si affronta la realtà per il suo essere complessa e caotica; si inizia a sentire l’esigenza, quindi, di sezionarla per poter ridurre al massimo il grado di incertezza presente. I fatti devono essere spiegati attraverso la riduzione al minimo delle leggi matematiche che possano, in maniera semplice e diretta, incanalare la complessità presente. Sarà proprio il principio di causalità che farà da carro trainante in ciò: la sicurezza che da una causa (azione) possa derivare un preciso effetto (reazione), schematizzando ancora una volta la complessità in cui viviamo. Da qui le risorse umane all’interno di un’organizzazione devono essere perfettamente compatibili con gli schemi delineati, tralasciando quindi l’aspetto irrazionale mentale in quanto difficoltoso ed eterogeneo da gestire. Ancora una volta viene perso l’obiettivo generale di funzionamento delle organizzazioni: si tralascia il sistema insieme composto non solo da mere leggi fisiche e matematiche, ma anche dalla bellezza e irrazionalità emozionale e cognitiva dell’uomo.

1.1.1 L’aggiornamento dall’organizzazione convenzionale a quella positiva

Pare ormai chiaro come i movimenti storici, culturali, sociali e scientifici incidano in maniera sostanziale sulla formazione di un’organizzazione che si adatterà ad un sistema di credenze e assunti colte dalla realtà esterna. Si tratta quindi di forme di transizione che in maniera naturale compiono l’*update* dei sistemi. Ad ogni epoca evolutiva l’umanità si è spinta verso nuovi stadi successivi di evoluzione che sono stati appoggiati dalla scoperta di nuove frontiere tecnologiche, psicologiche, morali e di gestione del mondo. Tutto ciò si è sempre concretizzato nell’evoluzione in organizzazioni moderne e successive che meglio potessero accogliere il cambiamento in atto. C’è però una cosa cardine in tutto ciò, ovvero il non annullamento totale del sistema precedente ma un concetto di vero e proprio *aggiornamento* che ha sempre portato ad una progressione.

La programmazione mentale di un’organizzazione non viene cancellata e annullata di sana pianta, ma si trasforma laddove la sua maturità è giunta ormai alla decadenza e inizia a sprigionare la sua personalità più critica e deludente. Nel momento in cui non dimostra più la

capacità di riuscire a gestire con i propri mezzi il cambiamento evolutivo esterno in corso, essa si aggiorna verso programmi che più le si adattano. Le organizzazioni convenzionali non devono venire annullate di punto in bianco, perché i sistemi futuri ancora una volta continueranno a basarsi su quelli passati, attingendo ciò che di buono hanno potuto sperimentare. La tensione verso la ricerca continua di innovazione e la smania di crescita, per esempio, ha portato al raggiungimento di stati di ricchezza fino a prima impensabili: il network organizzativo che si è andato a creare, che ha visto collaborazioni di centri scientifici, poli universitari e centri di ricerca, ha letteralmente salvato migliaia di vite umane. La progressione nella ricerca scientifica ha contribuito alla riduzione del circa 90% della mortalità e i livelli di scolarità nel mondo sono sostanzialmente cresciuti dando la possibilità di garantire dei sistemi scolastici gratuiti e liberi a milioni di ragazzi e bambini (Barr e altri, 1992; Bourgeois, 1985; Tripsas e Gavetti, 2000).

Ecco, quindi, che abbiamo molto da attingere dalle organizzazioni fin qui sviluppatesi, ma che oramai stanno venendo aggiornate in quelle cosiddette “*positive*” con l’obiettivo di far luce sulle oscurità che le prime stanno creando. Lo scopo che noi ora dobbiamo perseguire, come le autrici Veruscka Gennari e Daniela Di Ciaccio nei loro libri affermano, è perseguire un vero e proprio “*bilinguismo organizzativo*”. Si tratta dunque di attuare una contaminazione linguistica tra la cultura convenzionale e quella positiva, riproponendo ancora una volta l’importanza dell’attingere dai sistemi passati. Quelli che ora iniziamo ad abbracciare vengono definiti come l’edizione più aggiornata dell’evoluzione della coscienza umana che più sa interpretare e affrontare i problemi quotidiani. La creatività, l’apprendimento continuo e stimolante, l’ottimismo e l’impegno, le espressioni di apprezzamento e l’empatia sono le chiavi delle nuove organizzazioni che diventano ancora più capaci mescolandosi con alcune colorazioni dei sistemi convenzionali. Queste ultime, per esempio, tendono alla ricerca di stabilità che viene concretizzata con la gerarchizzazione del potere e con il controllo; per contro, invece, le Org+ abbracciano la parola “dinamicità” in tutti i loro processi aziendali. Si adattano repentinamente alle esigenze dell’ambiente esterno, evolvono esse stesse per prime e mantengono una mentalità flessibile e adattiva. Se però non possedessero anche la caratteristica della stabilità, esse sarebbero destinate a perdurare ben poco non proteggendo la loro colonna interna portante. Per questo motivo le organizzazioni positive attingono comunque delle caratteristiche da quelle convenzionali, amalgamandole perfettamente con i loro tratti distintivi e attuando in questo modo un bilinguismo organizzativo.

Il nostro attuale livello organizzativo è giunto ad una rottura e ci appare oramai deludente. Il focus sempre teso sul prodotto finale e sul successo da conseguire ci sta creando un dualismo tra la nostra sfera emotiva e mentale e la nostra figura lavorativa. La separazione, l'individualismo e la frenesia dei modelli convenzionali lasciano gradualmente il passo al significato profondo che accompagna l'essere all'interno di un'organizzazione positiva.

Frederick Laloux, nella parte introduttiva del suo libro *Reinventare le organizzazioni*, accenna come questa dissonanza sempre più marcata tra i sistemi convenzionali e i cambiamenti in atto, si ripercuota anche nelle sfere sociali e ambientali. Il modo di condurre il nostro business sta portando all'exasperazione l'intero ecosistema ormai posto in sofferenza. Le pratiche lavorative fino ad ora condotte hanno posto come centrale il concetto del "consumare" piuttosto che del "proteggere", venendo meno alle responsabilità nel medio lungo termine e deviando l'attenzione verso le generazioni e le realtà future. Attuali i temi del cambiamento climatico, della distruzione di interi sistemi, e dell'esaurimento di risorse naturali. Non a caso ci si sta aprendo la strada verso una *consapevolezza* maggiore e sempre più raffinata verso quello che è il modello di economia circolare che abbraccia la sfera sociale, ambientale ed economica (Besio, Pronzini, 2014). La responsabilità inizia ad essere il minimo comune multiplo dei nuovi modelli organizzativi che aprono alle porte a quella che è la realtà esterna, delicata e da proteggere.

Lo stadio prossimo di coscienza, che ci sta accompagnando verso la comprensione delle nuove organizzazioni positive, è ora leggibile dalla psicologia dello sviluppo e della mente, dalla fisica quantistica e dalla neurobiologia.

1.1.2 *Teorie cognitive a confronto; costruttivismo e mindset dinamico*

Facciamo un passo indietro. Ci sono due filoni filosofici che, tentando di analizzare il rapporto tra l'uomo e la realtà, si scontrano: uno è quello del *realismo* e l'altro è quello del *costruttivismo* (Kai-Man Kwan; Tsang, 2001). Il primo è impregnato da una forte razionalità attraverso la quale guarda al mondo senza deviare il proprio focus all'interpretazione dei fatti. La realtà si esplica per quello che è, così come noi la viviamo e osserviamo ogni giorno, indipendentemente dai nostri stati emotivi o esperenziali. Il mondo viene studiato senza filtri e congetture essendo ritenuta la realtà in maniera del tutto oggettiva e svincolata dall'essere umano. Tutto ciò che

corrisponde alla sfera irrazionale non viene considerato dagli studiosi relativisti che, anzi, la ritengono una mera distrazione rispetto agli obiettivi essenziali che dovrebbe avere l'individuo. Di contro, una delle branche della psicologia più moderna ed innovativa, è quella che ha sviluppato la teoria costruttivista che considera l'uomo un filtro della realtà. Egli sarà portato a ritenere e vedere il mondo circostante in base al proprio vissuto, al proprio sistema valoriale e alle proprie credenze che lo caratterizzano. L'individuo è quindi una parte attiva, in tal senso, conferendo un'idea del tutto personale e differente dagli altri. Ecco che la realtà non è più una conoscenza oggettiva, ma viene plasmata in mille diverse sfaccettature e letteralmente costruita da ognuno di noi e per questo motivo si modifica di volta in volta in base al nostro continuo "fare esperienza". Sarà questo secondo filone moderno della psicologia, ovvero quello del costruttivismo, a fornire le fondamenta per una profonda comprensione delle organizzazioni positive e dello sviluppo delle competenze, più in generale. Abbracciando il paradigma del costruttivismo, tutti noi veniamo ritenuti parte attiva della società perché possiamo realmente indirizzarla verso un sistema piuttosto che un altro, in base ai valori e alle credenze che decidiamo di farle riflettere.

Pare così più chiaro capire la relazione intensa tra *esperienza-stato d'animo-comportamento* che sta alla base dell'individuo e quindi anche di ogni tipo di organizzazione. Uno stato mentale positivo è un primario attivatore di una serie di comportamenti a catena che si indirizzano verso una cultura positiva e costruttiva e che realmente fanno la differenza all'interno di un sistema. Si intende, quindi, che è una questione di *atteggiamento* posseduto e di decisioni che partono dalla presenza di un mindset dinamico, anziché di uno statico. Carol Dweck³, professoressa di psicologia alla Stanford University, analizzò queste due contrapposte tipologie di forma mentis sui propri alunni, studiandone i comportamenti e le reazioni a diversi stimoli a cui venivano sottoposti. Dopo una serie di casi studio, ne dedusse che il dualismo *mindset statico-dinamico* condiziona fortemente le scelte delle persone, i loro atteggiamenti nei confronti di situazioni anche quotidiane di vita e di conseguenza ne modifica il risultato effettivo finale. Sintetizzando, possedere un mindset statico è sinonimo del ritenere una competenza, quale l'intelligenza, una dote innata che inutilmente può essere allenata durante le fasi della vita perché sarebbe un mero spreco di tempo. Ritenendo le abilità predeterminate sin dalla nascita, il singolo si ritroverà continuamente in uno stato mentale di apatia di fronte alle sfide che gli si presentano, talvolta deviandole. Questo perché rimanere immobile nelle

³ Carol Dweck, *Mindset. Cambiare forma mentis per raggiungere il successo*, Franco Angeli, 2016.

attività che rientrano nella sua comfort zone in quanto confermano le sue competenze di cui si sente forte. Il diverso, l'innovazione e il cambiamento lo spaventano perché lo porterebbero a rivalutare le sue convinzioni e credenze. Ecco che questo approccio alla realtà porta inevitabilmente al distacco da ogni tipo di feedback esterno e di confronto, provocando dei piccoli e continui fallimenti a colui che ritiene le abilità delle circostanze immutabili.

Contrariamente a ciò, la presenza di un mindset dinamico, si concentra sul processo e sulla crescita personale: risulta quindi essere questa la forma mentis che contraddistingue le organizzazioni positive da quelle convenzionali. Come Carol Dweck nel suo libro descrive, una forma mentis dinamica è <<cosa distingue i grandi [...] dai sarei-potuto-essere>>. L'aver un mindset dinamico, consente di guardare alle sfide come ad una continua ed inesauribile opportunità di crescita, perché solo affrontandole ci si mette in gioco e si attiva il processo di apprendimento che, attraverso l'impegno e la costanza, porterà ad un risultato. Lo sforzo quotidiano è la chiave per l'incontro con abilità eterogenee e che realmente fanno la differenza sul raggiungimento di un qualsiasi tipo di successo, dal più quotidiano al più ammirevole. Questa mentalità dinamica che viene coltivata all'interno delle organizzazioni positive, porta l'individuo a mettersi in gioco e ad assumersi delle responsabilità di ciò che gli accade, comprendendo come l'impegno possa portare ai frutti ambiti. Alex Bellini, nel suo capolavoro "Oltre"⁴, afferma come tutti noi siamo nati con una mentalità dinamica da campioni che fin da piccoli ci ha portato ad approcciarci a sfide quali il dover imparare a parlare e a camminare, per poi superarle conseguendo l'abilità. Sarà poi il contesto, la famiglia, la scuola e gli allenatori che ci porteranno ad adottare quasi inconsciamente e progressivamente una mentalità statica, facendoci credere di non essere mai "abbastanza intelligenti" nei nostri compiti. Non riusciremo mai a sentirci arrivati e ci mancherà sempre qualche tassello per poter eccellere, ostacolando così la nostra dinamicità nell'imparare e nel credere nei nostri asset interni. Il lieto fine, però, c'è: noi non dobbiamo imparare ad avere un mindset dinamico, ma dobbiamo "semplicemente" riscoprire di averlo.

⁴ Alex Bellini, *Oltre*, Roi Edizioni, 2018.

1.1.3 *E' possibile diventare positivi: siamo programmati per cambiare*

Siamo programmati per cambiare. Ancora una volta ci troviamo a paragonare la mente dell'individuo con quella di un'organizzazione che, così come noi, si nutre dell'esperienza che a sua volta ne determina il DNA. Con questo semplice processo, si può fermamente affermare che anche i sistemi sono dotati di una loro *neuroplasticità* che, attraverso dei comportamenti focalizzati e intenzionali e per mezzo di un sistema positivo di credenze, li modifica (Cooke, B. (2006).

La scoperta del filone delle *neuroscienze*, è in linea con la consapevolezza dell'esistenza del mindset dinamico. Lo scienziato Michael Merzenich, è stato uno dei nove vincitori del premio Kavli nel 2016, distinguendosi in modo lodevole nelle neuroscienze. Il dottore ha contribuito in maniera significativa alla scoperta della neuroplasticità, cioè la capacità del cervello di riuscire a modificare le proprie connessioni sinaptiche con le relative strutture e funzioni. Può essere a tutti gli effetti definita come un'innovazione perché, fino ad allora, si riteneva che l'abilità del cervello di plasmarsi potesse essere possibile solamente nei primi anni di vita dei bambini e che poi però venisse meno man mano che crescevano. Questa credenza venne spazzata via con la dimostrazione della presenza di plasticità mentale anche in età adulta, venendo così ideati dei veri e propri programmi di allenamento cognitivo e di riabilitazione per delle malattie neurodegenerative quali l'Alzheimer e il Parkinson.

A dire il vero, la scoperta della neuroplasticità avvenne, quando lo scienziato Eric Kandel vinse il premio Nobel per la medicina nell'anno 2000 dopo aver dimostrato che le pratiche di apprendimento sono in grado di attivare dei geni che hanno la possibilità di modificare la struttura neurale (E R Kandel e L Tauc, 1965). Kandel riuscì ad acquisire questa conoscenza in seguito allo studio condotto sul cervello di una lumaca di mare, l'*Aplysia*. L'animale è dotato di 24 neuroni sensitivi e di 6 neuroni motori che vengono attivati come azione riflessa di protezione della sua branchia. Questo suo organo nervoso consente all'*Aplysia* di venire adeguatamente istruita innanzi a fattori esogeni, imparando a proteggere e quindi a ritrarre la branchia una volta ricevuto uno stimolo ad una precisa parte del corpo. Con questo esperimento, gli scienziati sono riusciti a comprendere che l'organo nervoso della lumaca, posto sotto un programma costruito di stimoli continui, può attivare uno specifico gene che riesce a portare alla nascita di nuove connessioni tra il neurone sensoriale e quello motorio. Il comportamento del cervello della lumaca può, secondo gli esperti, essere a tutti gli effetti paragonato a quello dell'uomo per quanto attiene il campo dell'apprendimento come sinonimo

di creazione di nuove connessioni neuronali o di modifica di quelle esistenti. Capiamo come, per esempio, in seguito alla lettura di un articolo, noi riusciremo a ricordare qualche informazione in quanto il cervello al termine dello scritto avrà subito una lieve modifica rispetto alla sua struttura iniziale.

Come può avvenire questo? Tramite *l'esperienza attiva*, come per esempio l'attenzione focalizzata. Essa stimola i neuroni che conseguentemente attivano dei geni che rendono possibile la trasformazione a livello strutturale. Ciò è propulsore della crescita e del rinnovamento di tutto l'intero sistema. Lo studio della neuroplasticità⁵ servì, inoltre, per comprendere le differenze presenti tra noi e tra altri individui caratterizzati da trascorsi diversi dai nostri e quindi da strutture architettoniche del cervello differenti. Gli ambienti e gli stimoli diversi a cui siamo andati incontro e le nozioni apprese, fanno in modo che le connessioni neuronali stimulate e create siano assolutamente non paragonabili tra loro in termini di somiglianza. Il cervello, infatti, è letteralmente il luogo fisico dove l'informazione viene processata e la mente filtra i flussi di informazioni che arrivano. Il rapporto con l'ambiente esterno è mutevole in quanto dipende dalla presenza di una mente sana e resiliente che possa sviluppare degli output che intaccano poi l'equilibrio/disequilibrio con la comunicazione con l'esterno. Questo scambio di energia avviene proprio per mezzo delle relazioni tra componenti interni e quelli esterni: si evince l'importanza di creare delle connessioni empatiche durevoli e robuste che permettano di produrre un senso di appagamento che si traduce in una coerenza mentale interiore. Tutto ciò è la base *biochimica dell'apprendimento* che dipende fortemente dall'esistenza di neuroplasticità che consente di elaborare in un modo o nell'altro i dati ricavandone informazioni differenti (Wang, Orchard, 2019).

Il mindset dinamico va a tutti gli effetti di pari passo con le neuroscienze, in quanto entrambi i filoni si concentrano sul processo più che sul prodotto finale o qualità innate. Tutti e due, infatti, riconoscono la grande importanza degli step di crescita da compiere che sono sinonimo di progressione dell'individuo. Egli viene considerato come l'artefice delle proprie abilità e competenze che, solamente attraverso un allenamento strutturato, continuo e costante possono essere perseguite e poi utilizzate. La difficoltà che si riscontra ogni qual volta ci si immerge in un processo di apprendimento, indica proprio l'iter di formazione di nuove sinapsi nel cervello, come le neuroscienze sostengono puntualmente. Esse definiscono la capacità del sistema nervoso di riuscire ad interpretare e analizzare tutti i fattori intrinseci o estrinseci con

⁵ *Il dono della neuroplasticità: come si modifica il cervello*, State of Mind: il giornale delle scienze psicologiche, 2017.

cui noi veniamo in contatto quotidianamente; in seguito alla loro elaborazione, è in grado di strutturare loro una risposta specifica. Il sistema nervoso centrale, quindi, sarebbe dotato di capacità di adattamento a delle situazioni patogene come per esempio lo stress o dei traumi. Questo è possibile tramite la modificazione dei rapporti sinaptici dovuta all'utilizzo di connessioni che fino a quel momento sono risultate inattive, o di nuove connessioni.

Siamo quindi programmati per abbracciare continuamente delle forme di cambiamento: ciò, se praticato con dei criteri precisi e affidabili, può essere indotto volontariamente creando delle condizioni che favoriscano maggiormente la nascita di alcuni tipi di competenze e abilità. Ecco come noi possiamo *allenarci al benessere e alla positività*.

1.2 La scienza che guida le Org+: la Scienza della Felicità

1.2.1 Le dimensioni della felicità

Daniela di Ciaccio, co-autrice del libro "Chief Happiness Officer, il futuro delle organizzazioni positive"⁶, il 3 gennaio 2019 introdusse il suo straordinario intervento all'edizione di TEDx⁷ con testuali parole: <<Siamo abituati a pensare alla felicità come ad una emozione molto forte ma di breve durata, legata a particolari momenti. È molto forte e viene sempre dopo a qualcos'altro>>.

Quest'emozione la posponiamo sempre all'accadimento di certi eventi il cui verificarsi lo riteniamo quasi essenziale nelle nostre vite: pensiamo di raggiungere finalmente la felicità dopo la laurea, dopo il matrimonio, dopo una promozione al lavoro. Come Di Ciaccio riporta, questo è un vero e proprio mantra con il quale organizziamo da sempre le nostre vite cercando di far loro rispecchiare i principi che crediamo possano farci toccare con un dito la felicità. Questo mantra lo adoperiamo nell'educare i nostri figli, nella creazione delle società e nella costituzione di ogni tipo di organizzazione. Ecco che impregnando da anni le vite con questa credenza, alcuni dei risultati tangibili che i dati tutt'oggi riportano sono i seguenti: in Italia quasi

⁶ Veruscka Gennari, Daniela Di Ciaccio, *Chief Happiness Officer. Il futuro è delle organizzazioni positive*, FrancoAngeli, 2020.

⁷ <https://www.youtube.com/watch?v=tkl2LJqmlZ8&t=661s>

1 milione di persone fanno uso quotidiano di psicofarmaci e in Europa 40 milioni di lavoratori soffrono di stress cronico.

Tale approccio che abbiamo nei confronti della realtà e del mondo che ci circonda, non è casuale ma è il frutto dell'eredità dei nostri antenati che da sempre, in un modo o nell'altro, si sono visti obbligati a crearsi dei meccanismi infallibili di difesa. Fin dall'antichità, l'individuo che sia in gruppo o che sia in una condizione individualista, ha dovuto sviluppare una propensione a cogliere dall'ambiente esterno dei segni di pericoli o minacce: questa è ciò che Di Ciaccio definisce "negatività". Tutti noi abbiamo di conseguenza una propensione naturale alla dannosità, richiamata continuamente all'attenzione dal nostro dovere di auto-difesa. Ancor più ciò sembrerebbe amplificarsi in epoca moderna, quando l'avvento della tecnologia, per esempio, ha colmato la quotidianità di flussi informatici continui e ci mette freneticamente in contatto con scenari eterogenei e con vari gradi di pericolosità. Ecco come tutto ciò fa scattare nel nostro cervello una reazione istintiva da stress, definita primordiale.

La scienza, di questi scenari, sta però piano piano prendendo le redini garantendoci una graduale ma progressiva inversione di rotta spiegandoci per esempio, come la felicità, sia a tutti gli effetti una *competenza* da poter allenare al pari di tutte le altre (Schubert, 2012). La neuroplasticità acquisisce il suo senso anche con riguardo della felicità la quale, se attivata consapevolmente, ci permette di farci *fiorire* come individui e come sistemi. La scienza ci fa quindi comprendere che al pari delle altre emozioni, i geni non sono il nostro destino e non segnano la nostra rotta ma, anzi, possono venire completamente mutati da noi stessi. Il non ritenere più la felicità una pura emozione, è un passo fondamentale per la comprensione e la creazione delle colonne portanti delle organizzazioni positive. Queste si basano sull'eliminazione di ogni forma di stereotipo attorno alle emozioni positive non considerate quali competenze, disinstallando false informazioni e diffondendo la cultura della comprensione e della coerenza. Ciò si concretizza poi, all'interno dell'Org+, con la ideazione di protocolli di azione che consistono in pratiche aziendali da diffondere. Per questo motivo, il ciclo di vita delle organizzazioni positive, si intreccia con quello della scienza della felicità che attribuisce a ciascun collaboratore la responsabilità dell'essere felice. Di conseguenza, comprendere appieno la dinamica le Org+, vuol dire conoscere la portanza *della Scienza della Felicità*.

La Scienza della Felicità è una disciplina giovane che sta gradualmente prendendo piede negli ultimi anni, anche se con della riserva (Beatton, 2020). È colma di miti da sfatare, di stereotipi e di costrutti societari che ne offuscano una sua piena comprensione e storpiano il reale

significato della parola “felicità”. Questa scienza si è introdotta grazie all’incontro di diverse discipline quali la fisica quantistica ed economica, la biologia, la neuroscienza e le discipline orientali che hanno, tra tutti, saggiamente contribuito all’ideazione del libro “Messaggio per un’aquila che si crede un pollo⁸” di Anthony De Mello che ci apre le porte al raggiungimento di una consapevolezza interiore sofisticata. Grazie all’affermarsi negli ultimi anni della psicologia positiva e dell’ happiness economics, la Scienza della Felicità si è colorita sempre di più di significati e si attenzione, appassionando una fetta sempre più ampia di pubblico. In generale, per “felicità⁹” si definisce uno stato di benessere soggettivo, ovvero il “subjective well-being” che descrive l’esperienza esistenziale in maniera romantica e affettiva, in cui le sensazioni ed emozioni positive prendono il primo posto. Un’altra accezione della felicità, inoltre, fa riferimento alla “life satisfaction”, ovvero al grado di soddisfazione nei confronti della propria vita in tutte le sue dimensioni. Entrambe le connotazioni riportate, appartengono più in generale alla macro-sfera della felicità intesa quale pura emozione che ne definisce la parte *edonica*. All’interno di questa categoria, la felicità viene misurata attraverso una serie di emozioni universali e quindi individuabili anche tra le diverse culture. Le quattro tipologie individuate da Barbara Fredrickson, definite “emozioni positive”, sono: contentezza, gioia, interesse e amore (Fredrickson, 2001). Esse possono, al pari delle emozioni negative, variare in scala di intensità e produrre delle micro-variazioni nel pensiero dell’individuo una volta che vengono vissute: ciò si traduce in seguito in un mutamento del comportamento.

La seconda macro-area della felicità, ovvero quella che rientra negli studi della neuroscienza, è etichettata nell’accezione aristotelica di “*eudaimonia*” (Delle Fave, Brdar, Freire, Vella-Brodrick, Wissing, 2011). In ciò rientra la capacità, nella vita dell’uomo, di riuscire a fiorire in tutte le sue differenti potenzialità, espressioni e talenti. Ecco come questa seconda accezione della felicità fa riferimento alle scelte di vita e a comportamenti intenzionali da poter mettere in atto scegliendo di godere della propria vita con uno stato di benessere diffuso. Aristotele intercettò il connubio tra lo scopo dell’esistenza felice e l’agire dell’uomo attraverso il quale, in maniera assolutamente pratica, può portarci a raggiungerlo. Il focus viene quindi posto sulla praticità quotidiana e sulla creazione di un piano d’azione che ci porti ad assumere comportamenti e atteggiamenti atti a far nascere e perdurare la nostra felicità.

⁸ Anthony De Mello, *Messaggio per un’aquila che si crede un pollo*, Pickwick, 2013.

⁹ Vittorio Pelligra, *Felicità e significato. Le due dimensioni nascoste del lavoro*, Sole 24 Ore, 12 luglio 2020.

La dimensione eudaimonica, quindi, è il filo conduttore per lo sviluppo della cultura positiva. Il contributo delle neuroscienze e della psicologia positiva è stato essenziale del comprendere che la felicità è un fatto oggettivo e misurabile e di cui, quindi, noi tutti ne siamo responsabili. Noi abbiamo le capacità e gli strumenti, quindi, per poter controllare l'emozione giocando un ruolo attivo e consapevole. Per questo motivo la cultura positiva possiede tutti i connotati di una vera e propria scienza che in maniera analitica ed oggettiva utilizza gli strumenti che ha a disposizione per allenare nel tempo il benessere e la felicità degli individui. Da ciò si deduce la necessità poi di misurazione e di monitoraggio di tali competenze che non possono essere affiancate ai tradizionali strumenti economici di calcolo che le imprese gestiscono. La scelta intenzionale di avvicinarsi alla felicità, quindi, viene presidiata attraverso strumenti ad hoc che valutano oggettivamente tutte le dimensioni dell'emozione.

1.2.2 I quattro pilastri alla base della Scienza della Felicità e delle Org+

Come poter, quindi allenare la nostra felicità? Di seguito esploreremo quattro azioni concrete (schematizzate egregiamente da Di Ciaccio e Veruscka e tratte dal libro "Chief Happiness Officer" precedentemente citato) da poter implementare in un piano di sviluppo per far fiorire una Org+, le cui basi risiedono nella Scienza della Felicità. Benessere delle persone e crescita personale sono le chiavi per la costruzione di una realtà positiva.

Il primo pilastro fondante, consiglia di *aumentare la "chimica positiva" e contemporaneamente di ridurre la "chimica negativa"*. La frase qui riportata crea un sottile ma potente collegamento tra il comportamento e la chimica che il suo impatto genera su di noi e di conseguenza sull'ambiente in cui siamo immersi. Ogni azione che quotidianamente affrontiamo e ogni atteggiamento che assumiamo, ci genera il rilascio di sostanze chimiche che possono sopprimere o esaltare le nostre emozioni positive. Il Ca Foscari Competency Center, durante il corso di laurea magistrale di "Competenze Emotive e Sviluppo Individuale" introduce, a tal proposito, il ciclo stress-rinnovamento facendo riferimento agli stati di Nea e di Pea. Letteralmente gli acronimi stanno per "negative emotional attractor" e "positive emotional attractor". Con i primi si intendono un insieme ripetuto di comportamenti quali l'ingiustizia, la separazione, la competizione e il senso di colpa che nel momento in cui vengono praticati dall'individuo, risvegliano la chimica negativa attivando il sistema nervoso simpatico.

Quest'ultimo, nel momento in cui viene sollecitato, rilascia delle sostanze nel corpo quali l'epinefrina, la norepinefrina e il cortisolo. La prima garantisce all'uomo l'istinto di sopravvivenza e la sua secrezione, infatti, richiama il sangue ai grandi muscoli del corpo per permetterci di ricreare una situazione generale di prontezza per combattere; con questa azione, la produzione di epinefrina sottrae il sangue alle reti neuronali che, in un momento di stress diffuso, non ci permettono di rimanere lucidi e razionali sottraendoci la capacità di avere accesso completamente al nostro cervello. La seconda sostanza "negativa", la norepinefrina, analogamente alla prima richiama il sangue agli arti inferiori del corpo mettendoci in condizione di poter correre in vista di un imminente pericolo esterno. La terza sostanza, ovvero il cortisolo, è un infiammatorio che converte le cellule di grasso in energia prontamente utilizzabile. Di conseguenza si affronta un indebolimento del sistema immunitario inibendo la neurogenesi, ovvero sia produzione di cellule neuronali. In aggiunta a ciò, il cortisolo crea una condizione di menomazione visiva che in situazione di stress porta alla restrizione del campo visivo con la conseguente chiusura empatica nei confronti degli altri. Quanto descritto, è la chimica negativa prodotta in tutte le condizioni quotidiane di Nea che blocca le attività di problem solving, sfavorisce un terreno fertile per la coltivazione di creatività e inibisce il processo di apprendimento.

Comportamenti opposti a quelli sopra citati, promuovono invece le condizioni di Pea; essi sono ad esempio la gentilezza, la coerenza, l'accoglienza e l'empatia, ovvero sia le colonne fondanti per la creazione di organizzazioni positive. Contrariamente alla chimica negativa, in questo caso viene stimolato il sistema nervoso parasimpatico che permette l'avvio del meccanismo di rinnovamento. Il cervello rilascia sostanze chimiche quali: l'ossitocina, la vasopressina, la dopamina e la serotonina che immediatamente riattivano il meccanismo della neurogenesi con tutte le funzioni ad esso annesse.

Questo primo pilastro della Scienza della Felicità esorta alla promozione intenzionale dei meccanismi di rilascio della chimica positiva, incoraggiando alla pratica quotidiana e consapevole. Un fattore determinante e responsabile del ciclo del cambiamento, al pari di altri, lo è l'*ambiente* nel quale siamo immersi che, in altre parole, corrisponde alla cultura e al conseguente clima aziendale (Hameed, Ijaz, Sabharwal, 2021). Se per esempio i collaboratori da soli volessero intraprendere un percorso di adozione di pratiche positive ed in linea con la scienza della felicità, la loro forza di volontà isolata probabilmente non basterebbe. La forza di esercitare il loro libero arbitrio contro la presenza di ostacoli interni e/o esterni, non risulterebbe essere la miglior strategia da poter adoperare. Essendo l'ambiente colmo di

minacce e trappole percettibili e non, la sola forza di volontà interna senza un sistema di supporto esterno, con molte probabilità porterebbe a focalizzare gli sforzi nella costruzione di sistemi di difesa attorno a se stessi. È inevitabile, quindi, l'essenzialità della presenza di condizioni organizzative che garantiscano il raggiungimento degli obiettivi tanto individuali quanto collettivi. Ecco che, sotto queste condizioni, non bisogna più combattere per mantenere le proprie credenze positive e di conseguenza le proprie posizioni, ma si possono investire le energie nel perseguimento dell'obiettivo: nel nostro caso, nella costruzione di una Org+. (*il tema della creazione di ambienti organizzativi favorevoli e positivi verrà affrontato con maggior enfasi nel capitolo 3 "strumenti HR per supportare le Org+"*).

Il secondo pilastro della Scienza della Felicità e delle Org+, recita di passare *da comportamenti egosistemici a comportamenti ecosistemici*. Sottrarre l'energia da comportamenti competitivi per investirla nella collaborazione, apporta dei benefici generali per il singolo e per l'organizzazione tangibili. Il raggiungimento della massima espressione e la miglior riuscita di se stessi avviene nel momento in cui si intraprende una relazione proficua con il gruppo, fatta da scambi armoniosi e da coinvolgimento. Un sano e sincero rapportarsi con i membri di un gruppo ha il potenziale di far sprigionare contemporaneamente le qualità di ogni suo partecipante, affermandolo con la migliore versione di sé. Si spiega come il successo sia la conseguenza di una rete relazionale alimentata dalla cooperazione delle persone che creano canali appositi per la condivisione di informazioni e di sistemi valoriali condivisi. La condivisione, l'ascolto, la gentilezza, la sincerità e il supporto reciproco sono i pilastri fondanti per la positività all'interno di un'organizzazione.

La chiave per un armonioso raggiungimento di comportamenti ecosistemici, risiede nell'*intelligenza emotiva*¹⁰, ossia nell'insieme di tutte le capacità che aiutano le persone a interagire armoniosamente. Essendo ogni individuo dotato di un suo preciso Qi, è realistico ritenere che ogni qualvolta si interfacci con un team, esso si sommerà con quelli posseduti da tutti gli altri membri andando a creare un Qi totale di gruppo. Il potenziale di eccellenza che quel team possiede, si ritiene quindi essere già prefissato ex ante dal valore del Qi determinato da tutte le parti sommate. Goleman afferma poi che, l'elemento più importante dell'intelligenza di gruppo, non risulta essere il Qi medio così come solitamente accademicamente viene inteso, ma quello che descrive l'intelligenza emotiva. Di conseguenza, la modalità per poter raggiungere un elevato Qi complessivo, è l'armonia sociale creata all'interno del gruppo. È

¹⁰ Daniel Goleman, *Intelligenza emotiva, che cos'è e perché può renderci felici*, Bur Rizzoli, 2016.

proprio la presenza dell'intelligenza emotiva che rende possibile un livello superiore di produttività all'interno di un gruppo, portandolo progressivamente al successo. Questa specifica competenza permette alle persone di sganciarsi da comportamenti egosistemici, facendo appello ad una rete di colleghi con i quali poter collaborare all'interno di un'organizzazione. I gruppi di lavoro sono configurati quindi per offrire una gamma ottimale di talenti, di competenze e di assegnazione di mansioni. Il successo del lavoro si ritrova nella capacità delle persone di saper costruire una rete (Tiffany, 2020).

Il terzo pilastro, consiglia di *aumentare l'essere* e di *ridurre il fare e l'aver*. <<Volete cambiare il vostro mondo? Che ne dite di cominciare da voi stessi? Che ne dite di venire trasformati per primi? Ma come si ottiene il cambiamento? Attraverso l'osservazione. Attraverso la comprensione. Senza interferenze o giudizi da parte vostra. Perché quel che si giudica non si può comprendere>> (Anthony De Mello in "Messaggio per un'aquila che si crede un pollo").

La creazione di una realtà positiva preclude il raggiungimento di una piena consapevolezza da parte di ogni membro dell'organizzazione, il che significa che è fondamentale porre il focus sull'essere. Questa condizione viene raggiunta abbandonando il conglomerato dei condizionamenti e delle programmazioni da sempre creati attraverso le esperienze vissute e i risultati e fallimenti ottenuti. Come consiglia il terzo pilastro della Scienza della Felicità, quindi, è necessario riuscire a prendere coscienza di noi stessi attraverso l'auto-osservazione continua e premurosa. Come De Mello nel libro accenna, questo traguardo è raggiungibile attraverso un percorso individuale ed intimo, altrimenti se la "tecnica" ci venisse mostrata e insegnata da qualcun altro, rischierebbe di programmarci nuovamente. Ecco come l'organizzazione positiva implica una profonda comprensione: attraverso di essa i paradigmi convenzionali, gli stereotipi e le credenze di ciascun collaboratore possono essere cambiate in maniera del tutto consapevole. Fondamentale nell'intraprendere questo percorso, risulta essere l'intercettazione di nostri valori e dei bisogni che possono realmente apportarci uno scopo alla nostra vita, dando così un senso al percorso che si vuole iniziare. Attraverso l'apertura al cambiamento e allo scambio, all'ascolto dell'energia emotiva e fisica e alla consapevolezza del nostro essere possiamo garantirci l'esplorazione della massima prestazione a cui possiamo ambire. L'Org+ riuscirà in questo modo a potenziarsi come organizzazione e contemporaneamente a far fiorire ogni membro che ne faccia parte, garantendo benessere e felicità.

Il quarto ed ultimo pilastro prescrive *più disciplina e meno caos*, consigliando di passare da vecchie a nuove abitudini mettendo in pratica quando fino ad ora esplorato, attivando un

percorso di cambiamento consapevole, come il Ca Foscari Competency Center propone. Tale percorso prevede come prima cosa la consapevolezza dei cambiamenti che devono essere modificati o acquisiti, ancorandoli ad uno scopo forte da perseguire e quindi garantendo loro di avere un senso profondo in noi. Una volta individuato il cambiamento che vogliamo attivare, fondamentale sarà essere costantemente presenti e vigili, garantendoci una piena consapevolezza in ogni situazione quotidiana. Questa fase prevede la riattivazione del sistema top-down: è a tutti gli effetti un sistema molto utile e potente che permette di abbattere gli automatismi, creando di contro delle nuove routine attraverso l'attivazione di connessioni tra il sistema limbico e la corteccia prefrontale. Nuove competenze emotive vengono così create modificando fisicamente il cervello per mezzo del processo di neurogenesi : processo biologico che, mediamente, porta un adulto medio ad instaurare una nuova abitudine in un arco temporale di circa 2/3 mesi. Il sistema top-down richiede una massima consapevolezza ogni qual volta si vogliamo attivare dei comportamenti funzionali e anche nel momento in cui si vogliono disinstallare quelli disfunzionali non mettendoli in pratica intenzionalmente. Il terzo passo, quindi, esorta ad attivare volontariamente i comportamenti positivi trasformando la vita quotidiana in un vero e proprio laboratorio pratico di apprendimento. Ciò ci garantisce una disciplina e la creazione di routine da coltivare con costanza ogni giorno e in ogni situazione. Infine, una volta che i nuovi comportamenti positivi sono stati attentamente sperimentati in contesti sicuri di vita quotidiana, essi possono poi essere messi in pratica in contesti differenti e con un graduale aumentato del grado di rischiosità; ciò avviene attraverso l'interazioni con agli altri e in contesti diversi dall'ordinario.

Ecco come, con l'instaurarsi di nuove abitudini positive, si può trasformare in azione i comportamenti precedentemente consigliati dagli altri tre pilastri della Scienza della Felicità e delle Org+. Il corpo seguirà la mente in questo processo di cambiamento, riflettendo le forze positive che, seguendo questi semplici passi, vengono attivate.

1.3 Le performance derivanti dalle organizzazioni positive

Essendo la felicità suddivisibile, in termini teorici, in due macro gruppi (*edonica* e *eudaimonica*) come abbiamo avuto modo di approfondire nei paragrafi precedenti, anche in termini di

misurazione è opportuno puntualizzare delle differenze. Solitamente la letteratura su questo fronte si è concentrata con maggior enfasi sulla misurazione della felicità in quanto benessere e life satisfaction, dando più importanza alla sfera soggettiva del benessere quotidiano. Per questo motivo oggi abbiamo a disposizione molti più report, con le relative misurazioni, focalizzati sulla sfera edonica della felicità; nella maggior parte di essi, però, non viene presa in considerazione la connessione tra la felicità e l'economia dei paesi con le loro relative caratteristiche culturali.

Relativamente, quindi, alla felicità in quanto benessere, un esempio di una fonte degna di essere citata su questo fronte, lo è il *World Happiness Report*¹¹, nato nel 2012 e redatto annualmente dall' Happiness Research Institute di Copenaghen. Tale report rielabora periodicamente una serie di dati che sono stati registrati dal biennio 2005-2006, tracciandone una linea di evoluzione comparativa della felicità in 156 Paesi. In parallelo al lavoro di valutazione che viene effettuato dal WHR, il GHC (Global Council for Happiness and Wellbeing) identifica le migliori politiche di felicità e di benessere basate sulle prove disponibili per riuscire ad incoraggiare i paesi all'adozione di pratiche migliorative a livello locale, nazionale e internazionale. Il Consiglio quindi, attraverso le sue rielaborazioni, mira a completare l'elaborato dell' Happiness Report relativo alla felicità mondiale, aggiungendo spunti pratici e delle best practices da poter essere utilizzate dai paesi stessi oggetto di studio. Il Report suddivide in sei gruppi tematici i suoi contenuti relativi al benessere generale. Essi sono i seguenti: istruzione, posto di lavoro, felicità personale, salute pubblica, progettazione della città e metriche. Le pratiche proposte dal Consiglio sono legittimate dalla presenza, al suo interno, di una rete globale di scienziati della felicità e del benessere, ovvero sia professionisti che si adoperano in settori quali quello economico, istruzione, affari e governo, società civile, psicologia e salute. I parametri che vengono utilizzati all'interno del WHR, mirano a valutare la qualità della vita delle persone attraverso una misurazione del PIL pro-capite, delle aspettative di vita, dei livelli di corruzione presenti nelle città e dalla libertà di scelta dei cittadini. Questi parametri condivisi permettono una lettura globale sul benessere percepito dai cittadini e sulla loro relativa soddisfazione generale. Un esempio dell'impatto della felicità, sull'andamento organizzativo, viene riportato nel capitolo 5 del World Happiness Report del 2019¹², il cui titolo è "Well-being, Productivity, and Firm Performance: Evidence and Case Studies". Esso pone il focus sulla correlazione positiva che sussiste tra il benessere di un collaboratore e la sua produttività aziendale che

¹¹ <https://worldhappiness.report/ed/2019/>

¹² Global Happiness and Wellbeing, Policy Report 2019: <https://s3.amazonaws.com/ghwbpr-2019/UAE/GHWPR19.pdf>

viene ritenuta un effetto causale. Produttività che, nel suo insieme, abbraccia i concetti della soddisfazione del cliente e del tasso di turnover dello staff aziendale gettandone congiuntamente le basi, come si può notare nella fig. 1.

Fig. 1

Questa correlazione viene identificata in tutti i tipi di organizzazioni indipendentemente dal settore al quale appartengono e alla loro dimensione. Con il concetto dello sviluppo del well-being aziendale rientrano tutte le iniziative positive che vengono adottate per garantire un sano interesse al lavoro che viene condotto attraverso, per esempio, il job crafting e la creazione di un equilibrio duraturo tra vita privata e lavoro.

Relativamente al report del 2019, il professor Jeffrey Sachs che partecipò alla sua stesura, dichiara¹³ che la collaborazione tra il World Happiness Report e il Global Happiness and Policy Report, consenta di dare ai paesi l'opportunità di ripensare alle loro politiche pubbliche e alle scelte di vita individuali con lo scopo di incrementare il livello di felicità dei singoli. Egli aggiunge, inoltre, che i risultati ottenuti offrono una chiara idea di come le questioni siano urgenti e devono essere prontamente affrontate. I dati, infatti, raccolgono la percezione diffusa di "emozioni negative" sempre più presenti nella quotidianità; tra esse ci sono la tristezza, la

Table 1. Correlation Between Employee Satisfaction and Firm Performance

	Customer Satisfaction	Employee Productivity	Profitability	Staff Turnover
Employee Satisfaction	0.31	0.20	0.16	-0.25
95% Confidence	[0.27, 0.35]	[0.18, 0.23]	[0.13, 0.19]	[-0.28, -0.22]
Number of Studies	68	109	66	88
Number of Business Units	14,092	35,050	26,078	35,587

Notes: The table shows adjusted average correlation coefficients between employee satisfaction and different performance outcomes originating from a meta-analysis of 339 independent research studies that include observations on the well-being of 1,882,131 employees and performance of 82,248 business units. See Section 3 for a description of the procedure. See Table A4 in the Appendix for a breakdown of studies.

Source: Gallup Client Database, Years 1994 to 2015; Confidence Intervals 95% in Brackets.

rabbia e la preoccupazione.

Il World Happiness Report, lanciato dall'ONU, è stato fino ad ora un punto di approdo delle tappe principali delle indagini che progressivamente hanno iniziato ad associare il punto di

¹³ Maria Paola Mosca, *Come si misura la felicità?*, Sole 24 Ore, 28 Giugno 2019.

vista economico alla felicità, come nel libro “Chief Happiness Officer” viene sintetizzato. Si tratta di una lenta convergenza risultante dall’utilizzo sempre più diversificato di strumenti atti ad analizzare i dati con interpretazioni eterogenee. L’avvento del PIL, fondato nel 1929 da Simon Smith Kuznets, per esempio, ha aggiunto un grado di conoscenza del benessere generale maggiore. È stato proprio il PIL ad essere decisivo nella classificazione dei 5 paesi più felici al mondo, secondo il WHR del 2019, che vede in testa i 3 paesi scandinavi, l’Islanda e i Paesi Bassi. Di certo non compete solo all’indicatore del reddito il primato di rendere i paesi più soddisfatti e felici e questo lo dimostrano gli Stati Uniti d’America che nonostante appartengano alle classi più alte in termini di sicurezza economica, contano di cittadini con una forte propensione alle depressione, al gioco d’azzardo e a un declino della fiducia sociale che li porta ad essere diffusamente infelici. Nonostante ciò, il Better Life Index dell’OCSE¹⁴, puntualizza che i cittadini finlandesi ritrovano serenità e adeguatezza nel loro benessere economico che li allontana dalla percezione inquieta del mondo esterno. Oltre a ciò sviluppano un senso di appagatezza per quanto riguarda le politiche sociali che si mettono in campo, così come si verifica una positività verso l’ambiente; vengono sempre più trattate tematiche relative al mondo della sostenibilità e dell’economia circolare. Un grande peso pare quindi averlo la politica che si prodiga con iniziative sociali e con interventi mirati al risanamento cittadino.

I dati censiti quindi dai report e dalle analisi di misurazione, hanno lo scopo di fornire un potente strumento in mano ai governi che potranno prodigarsi nel seguire le best practices consentendo ad ogni loro cittadino di fiorire all’interno dei paesi. Fondamentale in ciò risulta essere la presa di consapevolezza che il mero indicatore del reddito, seppure presenti un alto grado di incisione, non è sufficiente nella determinazione del benessere comune. È necessaria una continua e proficua attività di ricerca che porti ad identificare indicatori ulteriori garantendo una ancor maggiore eterogeneità di interpretazione dei dati. I vari criteri di misurazione dovranno inoltre dialogare costantemente tra loro dando vita a nuove conoscenze in tema di felicità che permettano ai paesi di progredire verso la strada della consapevolezza. Ciò ribadisce quanto affermato nei paragrafi precedenti, ovvero sia che la felicità non rimane una mera emozione ma ancora di più una competenza che, con le giuste pratiche e i giusti piani di sviluppo, può essere allenata ininterrottamente. È proprio l’economia della felicità a confermare quanto essa abbia a che fare con un bene superiore che si coniuga con la capacità dei popoli di evolversi e di costruire organizzazioni positive.

¹⁴ <http://www.oecdbetterlifeindex.org/it/topics/life-satisfaction-it/>

1.3.1 Il perché delle performance derivanti dalle Org +

L'applicazione della Scienza della Felicità in ambito organizzativo è stata indagata da numerose ricerche e Istituti che, al pari del World Happiness Report, ne hanno dimostrato un'entusiasmante correlazione positiva in grado di apportare cambiamenti sostanziali nelle organizzazioni. Alcuni risultati vengono riportati in "La scienza delle organizzazioni positive¹⁵": la cultura positiva determina potenzialmente +44% di retention (Gallup), +37% di vendite (Martin Seligman), +31% di produttività (Greenberg & Arawaka), -55% di turnover (Gallup) e -66% di assenteismo per malattia (Forbes). Quelli riportati sono alcuni dei dati che vogliono indicare come una cultura positiva possa fortemente impattare su tutti i livelli e ambiti organizzativi, potendo fungere da risorsa straordinaria se correttamente indirizzata. Le pratiche positive aziendali sono, infatti, generatrici di comportamenti altrettanto virtuosi da parte dei collaboratori che conseguentemente si riflettono in un surplus organizzativo. Con i dati in mano, tuttavia, ci si chiede come sia possibile generare un tale risultato: perché le pratiche positive riescono a generare questi effetti?

Innanzitutto, concorre in aiuto l'effetto *amplificazione* (Vijayalakshmi, Bhattacharyya, 2012). All'interno di un contesto organizzativo, la presenza di pratiche ricorrenti e l'attivazione di comportamenti ad esse coerenti da parte di alcuni membri, attiva una chimica positiva che crea un vero e proprio contagio emotivo¹⁶. Fino alla prima metà del Novecento, non si erano ancora consolidati dei filoni di studi che permettessero di indagare le attività individuali dei nostri neuroni e, di conseguenza, non si captavano scientificamente i segnali che essi si scambiavano tra loro. Molti di questi limiti, nonostante la letteratura in questione abbia ancora diverse lacune, sono stati colmati con l'avvento della biologia e della medicina che hanno fatto degli enormi passi avanti in termini tecnologici e conoscitivi; grazie ad essi, oggi possiamo riconoscere come funzionano i neuroni, come comunicano tra loro e come possono avere degli effetti sui nostri comportamenti¹⁷. Sono ora captabili alcune delle funzioni cerebrali superiori come per esempio la memoria, l'attenzione e anche la percezione. Una particolare funzione studiata, riguarda la capacità di riuscire a percepire le emozioni degli altri e di riuscire a captarne il senso, grazie ai cosiddetti "neuroni a specchio". La loro funzionalità risiede nella concessione all'individuo della possibilità di comprendere delle azioni di altre persone,

¹⁵ Veruscka Gennari, Daniela Di Ciaccio, *La scienza delle organizzazioni positive. Far fiorire le persone e ottenere risultati che superano le aspettative*, FrancoAngeli, 2018.

¹⁶ Daniel Goleman, *Intelligenza emotiva, che cos'è e perché può renderci felici*, Bur Rizzoli, 2016.

¹⁷ Giacomo Rizzolatti, Lisa Voza, *Nella mente degli altri, neuroni a specchio e comportamento sociale*, Zanichelli, 2008

innescando un tipo di apprendimento che avviene attraverso l'imitazione. All'interno del nostro cervello, nel mentre in cui osserviamo una determinata azione, attiviamo dei neuroni che, nel momento in cui siamo noi stessi a compiere quell'azione, ci portano involontariamente a farla rispecchiare quanto più possibile a quella che abbiamo osservato precedentemente. Inconsciamente imitiamo le emozioni altrui con una mimica motoria che coinvolge in toto le espressioni facciali, i gesti, il tono di voce e tutti gli altri segnali non verbali dell'emozione. In questo modo viene ricreato, al proprio interno, lo stato d'animo dell'altra persona (Iacoboni, 2009). Ciò ci dà la possibilità, inoltre, di riuscire a comprendere con più facilità i comportamenti che gli altri assumono e le conseguenti azioni che compiono. I neuroni a specchio permettono anche di riconoscere le emozioni attraverso lo stesso meccanismo che ci porta, una volta che osserviamo l'effetto di un'emozione su una persona, ad attivare il medesimo substrato neuronale collegato alla percezione dello stesso tipo di emozione. Quando all'interno di un contesto si sperimentano emozioni quali gratitudine, compassione e altruismo, si attiva la chimica a specchio, in questo caso della positività, che amplifica quelle emozioni positive riuscendo a contagiare tutti coloro che ne vengono in contatto. Ecco che, le buone azioni connesse, possono venire ripetute con maggior enfasi e probabilità.

Le pratiche positive, inoltre, riescono a penetrare molto efficacemente negli strati di un'organizzazione: lo stato d'animo si trasferisce da un individuo che riesce a comportarsi ed esprimersi più efficacemente a quello passivo. Questa è la caratteristica che contraddistingue un leader carismatico che, attraverso la sua leadership risonante, riesce ad impattare positivamente sui collaboratori influenzandoli e trascinandoli emotivamente verso l'adozione di comportamenti in linea con la cultura professata. È proprio la creazione di risonanza positiva che permette l'attrazione di comportamenti altrettanto di spessore, ripercuotendosi sulla produttività aziendale.

La seconda rivelazione scientifica che spiega la correlazione tra pratiche-comportamenti-performance, fa riferimento all'effetto *buffering*. Questo termine è stato ampiamente usato sin dagli anni Settanta-Ottanta in ambito epidemiologico; venivano utilizzate, come oggetto di studio, le reti sociali primarie per analizzare il rischio di trasmissione di malattie¹⁸ come le dipendenze, le malattie mentali ma talvolta anche quelle organiche. Gli studi individuarono che le reti sociali riuscivano a creare il cosiddetto effetto buffering, noto anche come "effetto cuscinetto", che proteggeva dalla presenza di condizioni di rischio. Le reti creavano una base

¹⁸ Paola di Nicola, *Capitale sociale, qualità delle relazioni, qualità della vita: benessere e soddisfazione* in Sociologia italiana, AIS Journal of Sociology n. 1, Egea, 2013

di supporto sociale che riusciva ad avere un impatto positivo anche in ambito epidemiologico. Questo funge da esempio per la dimostrazione che il capitale sociale, trasversalmente, ha un forte impatto in tutte le discipline. Analogamente, l'effetto buffering all'interno delle organizzazioni, si presenta quando la presenza di pratiche positive riescono a tamponare e a contenere le chimiche negative, ovvero sia le condizioni di stress e traumi (Sul, Sunhae; Kim, Jennifer; Choi, Incheol, 2016). In tal modo, in maniera, lungimirante, si preserva l'entità aziendale attraverso la fortificazione di competenze quali la resilienza e la gestione del conflitto creando un vero e proprio cuscinetto protettivo. I comportamenti disfunzionali e lo stress vengono privati della loro forza intrinseca sia attraverso pratiche positive a livello individuale sia a livello di gruppo, amplificandone con queste ultime l'effetto riparatore generale. Una rete sociale impregnata di competenze positive quali l'integrità, la generosità e il coraggio ha la facoltà di addirittura assorbire i traumi e di promuovere la guarigione in maniera accelerata. Ecco come le pratiche positive realmente fortificano la struttura e la muniscono di agilità nel superare i periodi più o meno passeggeri di stress strutturale garantendo una costanza nell'efficienza ed efficacia delle prestazioni erogate.

Il terzo collante che scientificamente dimostra contribuire alla correlazione positiva tra i fattori emozionali e quelli di performance, è l'effetto *eliotropico*. L'eliotropismo, in fisiologia vegetale, indica il fenomeno per cui i vegetali presentano una propensione naturale all'orientamento delle proprie foglie e dei fiori verso la direzione del sole. Essi, per natura, vengono portati alla ricerca della luce solare per meglio accrescersi e svilupparsi. Analogamente questo avviene all'interno delle organizzazioni che, come tutti gli esseri viventi, si è provato che tendono verso l'energia positiva per prostrarre la sussistenza della propria struttura nel tempo. Ciò vuol dire che si presenta una naturale propulsione delle pratiche negative ritenute deleterie per la loro resistenza, allontanandosi quindi da fonti di energia negativa (Gouldner, 1960). Questa propensione organizzativa, spiega l'effetto amplificatore che l'eliotropismo ha congiuntamente all'adozione propositiva di pratiche positive: la presenza contemporanea di questi due fattori muove le organizzazioni verso la ricerca delle loro massime prestazioni e, quindi, verso una produttività potenzialmente alta.

Come 2bhappy Agency, nell'articolo "Positive Organization. La scienza spiega gli effetti benefici della positività nei contesti organizzativi"¹⁹ puntualizza, le tendenze eliotropiche nei processi sociali possono trovare spiegazione "attraverso la motivazione di base dei sistemi sociali ad

¹⁹ <http://www.2bhappy.it/positiveorganization/>

organizzarsi". Questa correlazione deriva dalla tendenza dell'uomo di attivarsi verso una continua ricerca della felicità che, di riflesso, lo porta a sviluppare comportamenti di aiuto reciproco. I comportamenti osservati poi dagli altri individui, spronano l'intero team a propendere verso gli stessi perché viene condivisa involontariamente la sensazione di dovere di creazione di unione. Di conseguenza un'organizzazione è propensa a promuovere, per sua natura, dei processi sociali positivi al suo interno che possano mettere in condizione ogni membro di tendere al benessere generale e alla felicità. L'intero gruppo, quindi, sopravvive nel tempo.

L'articolo sopra citato recita: *"Le collettività sopravvivono quando si basano su norme positive, e queste norme sono un prodotto diretto di pratiche positive dimostrate. Evolutivamente, gli effetti disfunzionali delle pratiche non positive alla fine provocano la loro scomparsa"*. Ancora: *"Dal punto di vista cognitivo, emotivo, comportamentale, fisiologico e sociale, l'evidenza suggerisce che i sistemi umani naturalmente preferiscono l'esposizione al positivo, dunque è prevedibile che anche le performance organizzative siano migliori in presenza di pratiche positive."*

1.4 Modelli organizzativi ispirati ai principi delle organizzazioni positive.

Dalla concezione delle organizzazioni positive si è sviluppato un modello strutturale, sotto il nome di *"Teal Organization"* che si è basato sull'Integral Theory di Ken Wilber. Così come nell'intervista²⁰ a Simone Rosati, effettuata a Marzo del 2020 e condotta da Daniela Di Ciaccio è stato rilasciato, non è stato un puro caso se questo modello positivo si è affermato proprio in un momento storico in cui la scienza attestava la nostra interconnessione biologica, fisica e spirituale.

Prima di addentrarci nella teoria di Ken Wilber che ci illustrerà il momento in cui un'organizzazione avrà le competenze necessarie per introdursi in una realtà positiva, introduciamo la forma strutturale sopra citata. Frederic Laloux, con il libro *"Reinventing Organizations"*, ha aperto le porte della conoscenza alle organizzazioni Teal, rivoluzionando per molti manager la modalità di fare impresa e il loro set di principi e pratiche manageriali. Laloux

²⁰ <https://www.chiefhappinessofficer.it/2020/03/14/s-rosati/>

sostiene che in molte casistiche reali, i sistemi battono gli individui e portano i manager ad essere sopraffatti dall' insensibilità e dalla freddezza organizzativa che poco lascia spazio ai loro desideri umani più profondi: in altre parole, molti i casi in cui conciliare emozioni e schemi strutturali risulta utopico. Da questo assunto, l'autore si pone la seguente domanda: "Possiamo concepire organizzazioni illuminate?". Come nei paragrafi di apertura di questo elaborato è stato trattato, ogni stadio evolutivo comporta un avanzamento organizzativo che rende le strutture più adatte all'ambiente circostante. Attualmente, tuttavia, è in atto un vero e proprio cambiamento nella coscienza umana in cui i sentimenti sono il carro trainante. Le organizzazioni pionieristiche, esaminate nel libro di Laloux, hanno di fatto messo in discussione ogni aspetto tradizionalista dei processi aziendali; hanno reinventato metodi organizzativi rivoluzionari che, in una maniera o nell'altra, le hanno fatto assumere le sembianze di organizzazioni positive operando nel nuovo paradigma Teal (Freeman, 2015).

Ciò che le accomuna sono: *self-management* (autogestione), *wholeness* (completezza), ed *evolutionary purpose* (scopo evolutivo). In primo luogo, il *self-management* contraddistingue una situazione aziendale opposta all' autoritarismo manageriale in cui è presente una tradizionale gerarchizzazione e specificità delle mansioni da svolgere. Il modello Teal, al contrario, prevede una piena autogestione da parte dei collaboratori ad ogni livello, i quali hanno la capacità di essere auto-autorizzati nei compiti da portare a termine. Il comando, quindi, non è unilaterale e le responsabilità vengono assegnate in modo organico e coerentemente con le aree di forza e di debolezza di ciascuno. L'organizzazione intera risulta essere armoniosa e perfettamente in grado di evolversi insieme ai suoi membri che, contemporaneamente ai raggiungimenti degli obiettivi aziendali, perseguono una realizzazione personale. È proprio l'interdipendenza tra individui e organizzazione che fa sì che i primi riescano a sviluppare agevolmente un empowerment favorendo l'attuazione e la condivisione di pratiche positive.

La seconda caratteristica delle organizzazioni Teal, ovvero la *wholeness*, si riferisce all'olocrazia organizzativa, ovvero sia al modello di governance che prevede la distribuzione di autorità e di decisioni in modo eguale tra i gruppi auto-organizzati. Coerentemente alla pratica di autogestione, la *wholeness* prevede la libera espressione della propria opinione senza timore di giudizio altrui; c'è la condivisione di prospettive e l'attuazione di pratiche operative in vista della creazione di piani d'azione responsabili. Ciò risulta differente dalle strutture tradizionali in cui è presente un dualismo tra i piani politici, con le relative dinamiche di potere e di controllo, e gli individui investiti da tale gestione. È quindi normale che di riflesso essi si sentano

giudicati e sottomessi alla gerarchia organizzativa, sviluppando una chimica negativa e una chiusura mentale, emozionale e di conseguenza anche operativa. Questo dispendio energetico conduce ad una separazione tra individui e potere, ostacolando collaborazioni proficue ed evoluzione; in un ambiente Teal, invece, le risorse energetiche vengono investite nella ricerca della completezza del proprio sé assieme alla felicità organizzativa.

La terza caratteristica individuata da Laloux è l' *evolutionary purpose* ovvero sia lo scopo evolutivo che guida l'organizzazione ritenuta un vero e proprio organismo vivente. La concorrenza interna viene soppiantata dalla ricerca di un vero e proprio obiettivo condiviso che meglio possa conciliare la crescita personale e organizzativa. Questa visione Teal viene favorita dalla cultura aziendale che influenza le relazioni, i comportamenti e i sistemi valoriali dei membri dei team. Il focus viene posto all'interno, al cuore pulsante della struttura e degli individui che si identificano in uno scopo condiviso e nel sentimento di appartenenza comunitario. Queste pratiche positive, accompagnano la società verso una visione olistica di emozioni e lavoro, creando un terreno fertile per la creatività e l'armonia. I tre principi base Teal, secondo l'autore, possono tuttavia prosperare solo se realmente compresi e condivisi dai dirigenti senior e dai membri del consiglio di Evolutionary-Teal. La loro convinzione, infatti, è cruciale per la proliferazione di pratiche sperimentali all'interno dell'organizzazione che si congiungano con la cultura positiva. I percorsi di apprendimento di competenze e di comportamenti necessitano di luoghi inizialmente sicuri e affidabili in cui poter far pratica e acquisire sicurezza personale. Risulta quindi necessaria la presenza di un sistema dirigenziale solido e trasparente che possa infondere fiducia nei collaboratori e possa garantire loro una sicurezza psicologica. Il sostegno promuove la reiterazione di pratiche positive e di percorsi di crescita e di trasformazione personale e organizzativa. La presenza di una struttura solida, congiuntamente alle pratiche di autogestione e di completezza, fungono da facilitatori per la creazione di un'entità organica ed equilibrata, così come riscontrabili delle organizzazioni Teal.

1.4.1. La Scienza dei Livelli

Introdotta la forma organizzativa coniata da Laloux e che meglio presenta una realtà positiva, rimane da chiederci: quando un'organizzazione può definirsi pronta per l'adozione di pratiche

rivolte alla felicità e al benessere? Che tipi di condizioni devono sussistere per far ciò che questo si presenti?

Ken Wilber, attraverso la teorizzazione della *Scienza dei Livelli* (parte dell' Integral Theory), arriva alla conclusione che il raggiungimento della struttura Teal è con molta probabilità dovuto alla presenza, in alcune organizzazioni, di una consapevolezza superiore dovuta dalla capacità cognitiva più elevata rispetto alla media (Landrum, Gardner, Carolyn, 2005). Secondo lo studioso, il livello di maturità o di complessità attribuibile alla mente dell'individuo, attua delle diverse interpretazioni del mondo mutando profondamente la visione di ciascuno. Wilber arriva a questa considerazione in seguito ad anni trascorsi approfondendo campi di studio eterogenei come la filosofia, la psicologia, le discipline orientali e lo yoga. Lo studioso è uno dei fondatori della psicologia *Transpersonale* che si concentra sullo studio delle dimensioni spirituali e trascendentali dell'esperienza umana: attraverso questa teoria, Wilber si occupa di identificare il potenziale umano in relazione agli stadi di coscienza in cui l'uomo si trova. Il modello dell'integrale di Wilber, viene definito anche come AQAL (Barrett, 2006), ovvero sia All Quadrants (tutti i quadranti) e All Levels (tutti i livelli o anche stadi). Tale modello fornisce una descrizione meticolosa della realtà ma al contempo uno strumento di sviluppo integrale dell'uomo che gli permette di mapparsi in un determinato quadrante e livello. Secondo lo studioso, l'idea di base della Pratica Trasformativa Integrale è quella di focalizzarsi sul fatto che, un maggior numero di aspetti dell'essere vengono esercitati contemporaneamente, maggiori possibilità ci saranno per mettere in atto una sua trasformazione. Conseguentemente, prima avverrà il passaggio verso l'onda successiva. Le onde spirituali, quindi, non sono considerate come dei meri stati alterati di coscienza, ma come un tratto permanente dell'uomo. Semplificando, della teoria integrale, i livelli fanno riferimento alle pratiche imputate alle onde dell'esistenza quali il corpo, l'anima e la materia e i quadranti indicano le dimensioni dell' Io, del Noi e dell' Esso.

In particolare, Wilber mette a punto una schematizzazione di tutte le varie metriche e modelli che si sono via via sviluppati in quest'ambito con riferimento ai vari tipi di livelli di sviluppo, arrivando a delineare lo "*Spettro della Coscienza*"²¹. Esso dimostra come la personalità dell'uomo e la sua propensione sia il frutto di un rielaborato congiunto di dimensioni esperienziali, spirituali e trascendentali e si manifesta in livelli diversi della coscienza. Wilber, contagiato dalle psicologie occidentali che più si concentrano sull'autoanalisi e sull' "Io" e da

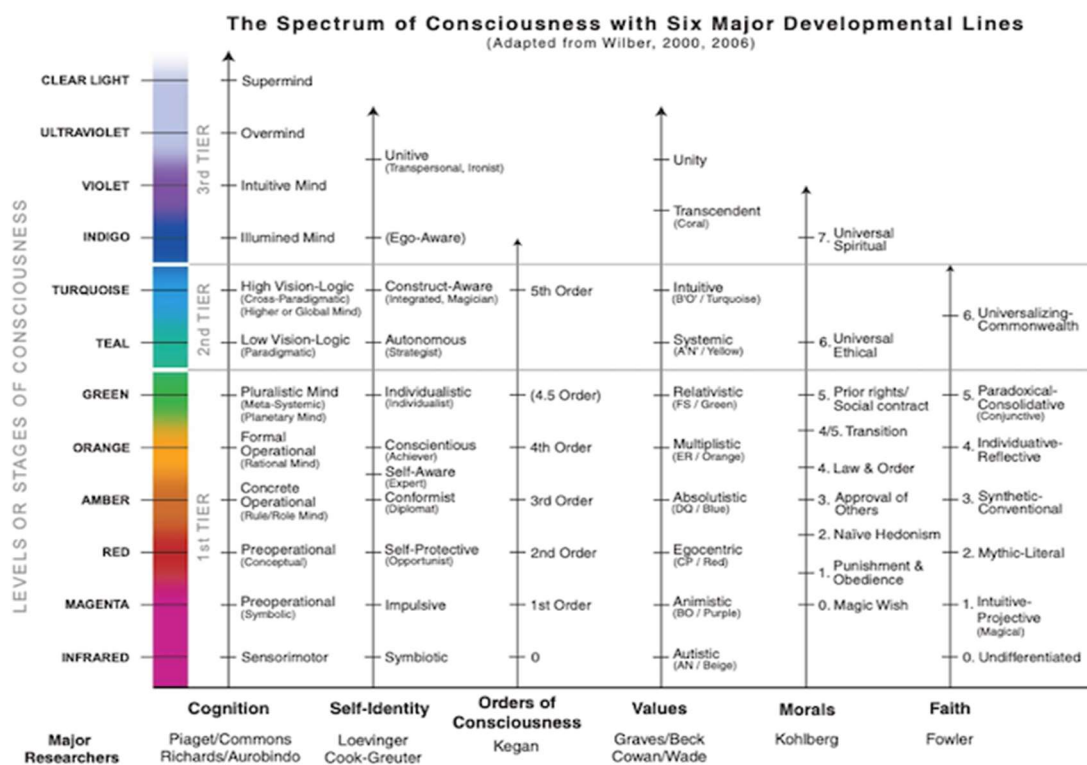
²¹ Ken Wilber, *The Spectrum of Consciousness*, Edizione Crisalide, 1993.

quelle orientali con un taglio più mistico, disegna lo spettro di coscienza umana; essa viene rappresentata dai livelli più inferiori dell'inconscio e gli istinti, al livello transpersonale di illuminazione.

Come è possibile notare nella fig.2, i livelli di sviluppo sono molteplici ma, attraverso la schematizzazione di Wilber, possono essere suddivisi in macro-aree, quali: sviluppo cognitivo, valoriale, morale dell'identità e di fede.

Fig. 2

Lo studioso afferma saldamente che gli stadi, in quanto tali, non possono essere bypassati dando la possibilità all'individuo di approdare in uno superiore senza essersi immerso in quello inferiore. Nella linea cognitiva, per esempio, si trova come primo stadio quello sensorio/motorio che si sviluppa nell'arco temporale che va dalla nascita fino ai 2 anni; si passa poi, fino ai 7 anni, a quello simbolico e concettuale per poi inoltrarsi in quello operativo concreto ai 12 anni. Si giunge poi, a 15 anni, a quello operativo formale e si conclude il processo con la *Supermente* detta anche "livello causale". I ricercatori, in accordo con Wilber, sostengono quindi che nessuno di questi livelli di sviluppo può essere saltato in quanto quelli successivi incorporano in sé tutti quelli precedenti per poter essere totalmente costituiti.



Come viene inoltre rappresentato nella figura, oltre ai livelli verticali di sviluppo, Wilber ha introdotto orizzontalmente i TIER, ovvero sia i raggruppamenti che aprono la strada direttamente al concetto di interconnessione. L'idea di base dello studioso, è quella che "il funzionamento di due persone che si trovano su livelli diversi è molto differente da quello di persone che si trovano su TIER diversi²²". Con questo assunto si puntualizza che il livello Teal, il quale si trova al secondo TIER, è immerso in uno stadio di consapevolezza radicalmente diverso e maggiore rispetto alle organizzazioni che si trovano nel primo TIER. Clare Graves, promotore della teoria della Spiral Dynamics, connota il livello Teal come un vero e proprio "salto epocale nella storia dell'umanità" che riesce ad essere effettuato solo raramente e da poche organizzazioni (Prinsloo, 2012).

La caratteristica che esse devono avere, per riuscire ad effettuare tale transizione, è quella di sostituire il ricevere con il dare, così come il distruggere con il costruire. Esse devono essere caratterizzate da una profonda visione olistica che riesca ad identificare una società post-conflitto come un insieme organico e armonico di componenti strutturali e non. La concezione di interconnessione non rimane solo teorica ma viene interpretata ai massimi livelli grazie alla capacità di tali organizzazioni di percepirla realmente e di praticarla in conseguenza del loro potenziale emotivo e cognitivo al di sopra della media.

Simone Rosati annuncia come il passaggio dal primo al secondo TIER possa offrire una fiorente prospettiva alle organizzazioni, in termini anche di innalzamento esponenziale del ROI delle iniziative formative. Egli definisce la teoria del "*levels' driven design*" come la possibilità, dei leader, di poter progettare dei piani formativi che possano monitorare il livello medio del gruppo per comprendere lo stadio evolutivo in cui si trova. Coerentemente con lo schema dello Spettro della Coscienza, i leader possono mettere in moto delle pratiche di formazione per evolvere allo stadio successivo, in maniera integrata. In questo modo le organizzazioni possono venire in possesso di potenti strumenti che la portano ad investire nella "learning zone", viene facilmente identificata attraverso il "*levels' driven design*". Viene in tal modo conferita la possibilità ai manager di attuare piani formativi coerenti con la loro situazione attuale di sviluppo, evitando di sprecare tempo e denaro solo perché il mirino d'azione è stato mal impostato. Ogni livello preclude, quindi, interventi mirati: per questo motivo il lavoro di sintesi schematica proposto da Wilber può essere ritenuto uno strumento strategico di notevole impatto concreto, implementabile nei percorsi di evoluzione delle organizzazioni.

²² <https://www.chiefhappinessofficer.it/2020/03/14/s-rosati/>

2. L'ABC della creazione dell'organizzazione positiva

2.1 CHO: il precursore del cambiamento positivo

2.1.1 Perché il CHO?

<<Da due anni stiamo investendo le nostre energie per accreditare la figura professionale del Chief Happiness Officer anche nel nostro Paese. Perché? Avevamo bisogno di un moltiplicatore di impatto che accelerasse il cambiamento e consentisse all'organizzazione di procedere in questo percorso autonomamente, maturando quindi competenze interne>>.1 Così Gennari e Di Ciaccio introducono la figura del CHO che viene identificata anche con altri nominativi quali *feel good manager*, *joy officer* e *manager della felicità*. In Spagna, ancora, viene chiamato *director de la felicidad*.

Questa figura, che negli ultimi anni si sta facendo sempre più strada anche in Italia, è nata in America negli anni 2000 con lo scopo di accelerare i processi di trasformazione culturale all'interno delle aziende, assumendosi la responsabilità del benessere tra i collaboratori². La dissonanza tra cultura e valori organizzativi professati e lo scenario reale che invece si presentava, era accentuata sempre più identificando un gap notevole. In molte realtà italiane è tuttora molto marcato il contrasto tra ciò che l'azienda dichiara di perseguire e ciò che realmente, invece, implementa giorno dopo giorno. La comunicazione interna tra i vari livelli organizzativi è spesso carente o, talvolta, assente. Nel lungo periodo ciò si materializza in disagi diffusi tra i vari attori aziendali che distolgono la loro attenzione da quella che dovrebbe essere la mission perseguita e condivisa. La partecipazione a convegni, riunioni e a ore di formazione e seminari risulta poi rimanere nell'aria e non trovare un'evidente implementazione in quelle che sono le pratiche lavorative. Tutte quelle nozioni non riscontrano un tasso di conversione nella realtà operativa ed ecco che la cultura aziendale rimanere statica e cristallizzata.

Per far fronte a ciò e ad una sempre maggior consapevolezza della necessità di creare delle figure ad hoc, atte a guidare e organizzazioni verso un nuovo stadio di sviluppo con un approccio integrato, è nato in Italia il primo percorso di certificazione³ del *Chief Happiness Officer*. Il CHO viene quindi definito come un moltiplicatore di impatto che, attraverso strumenti e risorse acquisite, accelera la transizione a dei modelli organizzativi più dinamici,

¹ Veruscka Gennari, Daniela Di Ciaccio, *Chief Happiness Officer*, Franco Angeli, 2019.

² D'Almeida, Nicole; Libaert, Thierry, *La communication interne des entreprises*, Malakoff: Dunod, 2018.

³ <https://www.chiefhappinessofficer.it/>

elastici, coerenti, sostenibili ed ecosistemici. Per questo motivo il manager della felicità adotta una politica di comunicazione interna ottimale nel riuscire a mantenere una corretta sinergia tra fattori interni aziendali e quelli esterni. Per mezzo di essa, il CHO può fungere da collante, facilitando l'introduzione di nuovi valori e di linee guida di gestione, allineando obiettivi, performance e benessere (Verrazzi, 2018). Si tratta quindi di una professione innovativa che nasce all'interno delle organizzazioni che pretendono aumentare il proprio tasso di retention e di produttività attraverso la creazione di un ambiente gradevole. Importante, inoltre, che esso si focalizzi a metà strada tra la comunicazione e la gestione delle risorse umane e che si amalgami anche con la strategia complessiva dell'azienda (Najeh, 2019).

Sembra difficile far rientrare il CHO nel ciclo produttivo aziendale e, per questo motivo, viene quasi accantonato e privato della sua importanza strategica o comunque affiancato, nell'organigramma dell'organizzazione, ad altri reparti già esistenti. Portiamo alla mano un questionario quantitativo e qualitativo somministrato ai responsabili di comunicazione interna di 82 imprese spagnole che sono state riconosciute per le iniziative intraprese dal Great Place to Work e dal Observatorio de Comunicación Interna (Castro-Martínez; D'az-Morilla, 2020). Il questionario è stato consegnato digitalmente ed è composto da 28 domande a risposta dicotomica, multipla e aperta e organizzate in cinque blocchi tematici. I settori professionali ai quali appartengono le imprese in questione sono: banche e assicurazioni (18,3%), tecnologia (11%), retail (7,3%), alimentare (6,1%), industriale (6,1%) e trasporti (4,9%). I risultati del questionario dimostrano che la direzione della Felicità in azienda è una figura che è conosciuta al 70,7 % mediante nominativi differenti che le vengono attribuiti nonostante un ben 28% delle organizzazioni si mostri non a conoscenza di una specifica denominazione della sua funzione. Interessante notare come il 35,4% delle organizzazioni in questione rilevi la necessità della presenza interna di una figura verosimile che possa accompagnare i propri collaboratori in un percorso di crescita continua e certificata e un 50% ha affermato la necessità di una sua sporadica presenza. Allo stesso modo, invece, il 14,6% del campione sostiene una non utilità del manager della felicità in quanto le mansioni che sarebbe portato a svolgere possono venire semplicemente spalmate tra i dipartimenti organizzativi. Relativamente all'organigramma aziendale, salta all'attenzione che solamente l'8,5% delle aziende intervistate ritiene che la figura del CHO possa essere considerata appartenente ad un dipartimento staccato e indipendente, in quanto le vengono riconosciute mansioni non delegabili a soggetti terzi. Le attività che vengono ritenute appartenere unicamente al dipartimento della felicità, sono: il miglioramento generalizzato al clima di lavoro che confluirebbe ad un incremento del tasso di produttività finale, un potenziamento al bagaglio

emozionale dei collaboratori e un aumento della motivazione interna e conseguentemente una ritenzione dei talenti che arrivano in azienda. Tutte queste attività impatterebbero considerevolmente nel lungo periodo nella sostenibilità della positività e dell'efficacia aziendale.

Interessante come, d'altro canto, il 51,2% lo affiancherebbe al dipartimento di gestione delle risorse umane mentre i restanti intervistati lo farebbero combaciare più genericamente e trasversalmente ad un miscuglio tra le stesse e la comunicazione interna, la direzione generale e la direzione della responsabilità sociale. Coerentemente a ciò, la maggior parte delle aziende intervistate (52,4%) afferma che si avvicina alla gestione della felicità e del benessere organizzativo in maniera informale, non conferendole ampi poteri strategici, fino poi ad arrivare ad un 18,3 % che totalmente non la considera all'interno dei propri piani operativi. Si nota come, quindi, il 29,3% ne gestisce la presenza in modo formale garantendone delle strutture organizzative atte ad una sua corretta funzionalità.

2.1.2 Creare un CHO in Italia: 2B Happy Agency e Italian Institute for Positive Organizations (IIPO)

Daniela Di Ciaccio e Veruscka Gennari provengono dal mondo del business e hanno investito diversi anni della loro vita a prestare consulenza anche per grandi multinazionali, a erogare corsi di formazione per lo sviluppo personale e organizzativo e ad affrontare ristrutturazioni aziendali. Nonostante le ore spese nel trasferire metodi di implementazione di percorsi motivazionali a manager e a dirigenti aziendali, entrambe si sono rese conto che l'infrastruttura di base su cui quelle grandi organizzazioni poggiavano era critica. Ore di corsi non riuscivano a soppiantare il clima generale di stress e frustrazione che permeava nelle aziende con cui si trovavano a collaborare. I tassi di turnover continuavano ad essere critici, il livello di insoddisfazione degli attori non accennava a diminuirsi e l'efficacia globale veniva meno. Con queste premesse alla mano, Di Ciaccio e Gennari iniziarono a dedicarsi all'attivare dei processi più profondi che realmente potessero incrementare i livelli di innovazione organizzativa, di produttività e, ancor di più, di felicità. Quest'ultima la ritennero una competenza realmente rivoluzionaria, tanto da ripartire da un punto preciso nel loro percorso formativo: *dalla Scienza della Felicità*.

In seguito ad anni di ricerche e di studi effettuati, Nel 2014 decisero definitivamente di fondare *2B Happy Italia*⁴ che venne poi formalizzata nel giugno del 2015. La mission che sta alla base dell'ideazione di questa formula organizzativa, coniuga la volontà di migliorare la compagine aziendale italiana con la convinzione che i luoghi lavorativi devono essere quotidianamente paragonati a delle esperienze. Come tali, quindi, devono colmarsi di cicli di positività di benessere, trasformando le routine lavorative in continue esperienze personali e professionali che garantiscano inesorabilmente una crescita. Tutt'oggi, 2B Happy Agency, è il punto di riferimento italiano sulla Scienza della Felicità e delle Organizzazioni Positive. Sono tuttora stati formati più di 3.000 professionisti e hanno sensibilizzato più di 24.000 persone per mezzo dei canali divulgativi. Viaggiando in grande, nel 2016 l'agenzia è stata invitata dall'ONU dandole la possibilità di presentare il lavoro svolto in Italia.

2B HappyAgency, nel 2019, ha forgiato *l'Istituto Italiano per le Organizzazioni Positive*⁵ il cui scopo primario è quello di divenire il punto di riferimento specializzato per la nascita di veri e propri CHO certificati. L'Istituto si pone in prima linea nella raccolta e divulgazione delle informazioni e degli strumenti necessari per far sì che le realtà positive prendano piede in maniera massiccia in Italia, appoggiandosi ai pilastri della Scienza della Felicità. L'IIPO garantisce un cammino professionale proponendo e valutando i numeri, informazioni solide e risorse attendibili che siano in grado realmente di far fiorire talenti il cui operato possa poi far riflettere una società anch'essa più positiva e che possa trarne benefici dagli stessi. Contemporaneamente a ciò, l'Istituto si impegna attivamente a mantenere tracciate le traiettorie che intrecciano le prassi italiane con quelle internazionali, cogliendone spunti e avanzamenti scientifici che possano apportare sempre degli elementi aggiunti nella strada verso l'efficacia e la produttività.

Come? *Misurando, raccogliendo dati e implementando* strategie via via proposte dalla continua attività di ricerca. Lo scopo è quello di comprendere meglio le cose che funzionano e che hanno potenzialmente degli impatti positivi sul bottom line (produttività, fatturato, innovazione, vendite, engagement). E' proprio la raccolta di articoli scientifici, di paper accademici e la partecipazione in prima linea a convegni e conferenze che garantiscano all'Istituto la possibilità di rimanere costantemente aggiornato sui cambiamenti economici, sociali e ambientali. Ciò gli conferisce la possibilità di creare Organizzazioni Positive esperte, dinamiche, flessibili e coerenti con le esigenze moderne.

⁴ <http://www.2bhappy.it/>

⁵ <https://www.iipo.it/istituto/>

La prossima edizione, che forgerà altri CHO, si terrà in autunno 2021⁶ e, ancora una volta, la partecipazione è aperta a HR Manger, Executives, CEO, Imprenditori e Consulenti. Il corso consiste in 7 settimane di didattica aumentata e di linee guida messe a disposizione dalle neuroscienze relativamente all'apprendimento brain based. Al termine dell'erogazione della formazione viene rilasciato un Open Badge, ovvero sia un bollino digitale che attesta l'acquisizione di competenze individuali.

A settembre 2019 sono stati certificati i primi 54 CHO: figure esperte che integrano il modello culturale e gli strumenti dell'Organizzazione Positiva in azienda, a prescindere dalla tipologia e dal suo modello di business. La mission del corso, è proprio quella di formare professionalmente degli esperti che possano dirigere le aziende verso un concetto ampio di felicità e benessere, facendoli diventare degli asset strategici e imprescindibili nel loro cammino aziendale.

2.1.3 Il manifesto del Chief Happiness Officer

Lo scopo di un leader positivo è quello di approfondire l'identificazione delle numerose capacità individuali già presenti nelle loro organizzazioni. Il fine ultimo dell'Org+ è difatti quello di riuscire a plasmare un ambiente nel quale ogni suo membro possa prosperare nell'esecuzione delle sue capacità e nell'implementazione delle sue risorse e conoscenze, facendole fruttare rigorosamente. Ciò sarebbe un catalizzatore della naturale creazione di una leadership efficace e tendente alle prestazioni più elevate. Siamo immersi ora più che mai in un ambiente VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) in cui la ricerca di equilibrio avviene quasi quotidianamente in seguito a scostamenti e mutamenti che intaccano ogni sfera della realtà in cui viviamo. Le situazioni evolvono continuamente e intercettarle per riuscire a domarle per poi dirigerle verso la propria condizione diventa essenziale. La figura del CHO, immersa in tale complessità, funge da catalizzatore e mira a mappare i nessi di causa ed effetto che sono presenti all'interno dell'organismo-azienda. Il suo compito è quello di cogliere queste dinamiche agendo in modo tale da minimizzare al massimo lo sforzo e il dispendio energetico e contemporaneamente massimizzarne il

⁶ <https://www.chiefhappinessofficer.it/wp-content/uploads/2020/11/FRAMEWORK-PRIMAVERA-2021.pdf>

risultato. Ecco che lo stile di leadership positiva si evolve continuamente meglio adattandosi alle realtà che via via vanno modificandosi e che dettano le leggi dei percorsi organizzativi da imboccare. In ognuna delle situazioni che si presentano la leadership⁷ si occuperà dunque di compiere gli sforzi necessari per creare relazioni di qualità favorevole tra leader e membri. Da qui l'essenzialità dell'occuparsi dei percorsi formativi dei propri dipendenti in linea con i loro tratti personali e professionali e amalgamabili con le caratteristiche intrinseche. Le relazioni tra leader e membri sono misurate dall'atmosfera del gruppo e da tutti gli atteggiamenti che sussistono al suo interno.

L'Istituto Italiano per le Organizzazioni Positive ha dato vita ad un vero e proprio manifesto del CHO il cui scopo è quello di identificarlo concretamente in alcune sue caratteristiche che è portato a impersonare. Esse vengono riportate dettagliatamente anche all'interno del libro "Chief Happiness Officer, il futuro è delle Organizzazioni Positive" (Daniela Di Ciaccio e Veruscka Gennari). Di seguito si elencano i tratti che un vero CHO dovrebbe assumere, comprensivi di competenze trasversali allo stesso implicate e delle attività nelle quali si cimenta per garantire benessere e crescita a tutti gli attori dell'organizzazione.

1. *Il CHO è un leader positivo.* Attraverso l'esempio e la coerenza con i valori professati e ciò che realmente persegue, egli getta le basi per quel che riguarda il benessere emozionali dei collaboratori. Propone talvolta delle schede di allenamento in grado di irrobustire i muscoli emozionali che si riflettono sulla prestazione lavorativa. Il leader positivo coltiva la pienezza del proprio Sé e riesce ad abilitarla anche nel contesto organizzativo. Attraverso la comunicazione positiva, la trasparenza e la condivisione delle credenze, accompagna gli altri nel raggiungere il soddisfacimento dei due bisogni "superiori"⁸ dell'uomo: *crescere* e *contribuire*. Il primo è insito nella naturale umana che costantemente si trova a rincorrerlo per provare un senso di appagamento una volta che viene soddisfatto. Viene generato un senso di diffuso benessere interiore che si autoalimenta con la fiducia di sé. Quest'ultima produce delle prestazioni di punta come la volontà di impegnarsi e quindi di investire, la perseveranza e la resilienza nel raggiungimento dell'obiettivo. Il secondo bisogno è la contribuzione che produce delle onde positive anche a tutti gli altri bisogni superiori. I collaboratori vengono appoggiati nel responsabilizzarsi e nell'affrontare percorsi professionali in cui possano realmente e concretamente contribuire in prima persona anche attraverso la formazione

⁷ Ricahrd L. Daft, *The Leadership Experience*, South-Western Pub, 2016.

⁸ Roberto Re, *Leader di te stesso*, Mondadori, 2017.

erogata ad altri colleghi; in questo modo possono mettere in campo le proprie risorse e competenze. Tutto ciò infonde sicurezza e alti livelli di autostima e di gestione di se stessi.

2. *Il CHO è un “complexity thinker”.* Egli è portato a gestire i sistemi organizzativi che per loro natura assumo il connotato di complessità. I sistemi complessi <<sono sistemi che derivano da reti di molteplici cause interagenti che non possono essere distinte, devono essere gestiti come interi, non possono cioè essere affrontati isolando singole parti. I problemi che presentano non possono essere risolti una volta per tutte, ma richiedono una gestione costante e in genere ogni intervento da origine a nuove situazioni che richiedono di essere gestite. Nel caso di sistemi complessi una strategia di tipo control and command non funziona: il meglio che si possa fare in questi casi è intervenire dolcemente eseguendo passo dopo passo la loro dinamica e influenzandola con delicatezza, imparando a “ballare con loro>>. [...]⁹. Il ruolo del CHO è quello di cavalcare questo tipo di organizzazioni complesse, consapevole degli scenari che gli si prospettano e in grado di analizzarne e interpretarne i vari trend. Per mezzo dell’applicazione dei principi scientifici derivanti dagli studi sul funzionamento psico-neurobiologico degli individui, egli è in grado di sviluppare una serie di strumenti e pratiche atte alla gestione proattiva della complessità aziendale, guidando per mezzo delle politiche di gestione e sviluppo del personale dell’Org+.

3. *Il CHO fa della felicità una strategia organizzativa coerente.* Applicando coerentemente i pilastri della Scienza della Felicità analizzati nel cap. 1 di questo trattato, il CHO è consapevole che la felicità è una competenza che a tutti gli effetti può essere allenata. Lo scopo è quello di sviluppare il benessere negli attori dell’azienda in maniera sostenibile e prolungata, rendendolo un vero e proprio asset strategico per l’organizzazione stessa.

4. *Il CHO ha una visione sistemica e integrata delle Organizzazioni.* Queste ultime rappresentano in special modo dei veri e propri organismi viventi in grado di cambiare, adattarsi, respirare e raggiungere significativi traguardi. Studi avanzati nel campo della termodinamica che conseguirono anche a Ilya Prigogine (1917-2003) di ottenere il premio Nobel per la chimica, si sono posti l’obiettivo di analizzare i *sistemi complessi adattivi*. Essi si riferiscono a dei sistemi caratterizzati da un altissimo numero di interazioni ed elementi collegati fra loro e che cercano di adattare le loro funzionalità per massimizzare la possibilità di evoluzione del sistema. I sistemi complessi adattivi

⁹ Poli R., *Lavorare con il futuro. Idee e strumenti per governare l’incertezza*, Egea, 2019.

fanno riferimento a tutti quei sistemi composti da esseri viventi il cui scopo è quello di orientarsi verso la medesima direzione e, spesso per raggiungere ciò, tendono ad auto-organizzarsi dall'interno. Il CHO è alla conoscenza di questa complessità, sapendo che un'organizzazione è la somma integrata e perfetta di tutti gli individui che la compongono e che fanno combaciare le proprie caratteristiche per produrre un output più elevato. Da ciò è fondamentale che il CHO ponga il focus della leadership sull'accelerazione dell'*intelligenza distribuita*, ovvero sia sulla capacità intellettuale degli agenti umani di agire in rete e di sfruttare i propri asset umani e sociali strategicamente rilevanti (McKelvey, 2001). In ciò, sono molto importanti sia le singole persone che le relazioni che si instaurano tra loro.

5. *Il CHO si assume la responsabilità di realizzare un futuro sostenibile.* Per garantire una sostenibilità aziendale, il CHO deve essere in grado di agire in maniera proattiva, coerentemente con la natura del suo essere un "complexity thinker" citata nel punto 2 del manifesto. La proattività è un vero e proprio elemento imprescindibile della leadership positiva, tanto che diventa una soft skill del CHO. Essa va allenata e ricercata anche in tutte le altre figure che compongono l'organizzazione, a tutti i livelli. Avere un approccio proattivo nei confronti delle dinamiche esterne all'organizzazione, significa possedere la capacità di intuire le tendenze e i cambiamenti futuri per riuscire a pianificare una linea d'azione in modo dettagliato e tempestivo. Da ciò si forgia la leadership proattiva che mira ad anticipare futuri scenari riuscendo a coinvolgere tutte le risorse a disposizione in vista del raggiungimento degli obiettivi aziendali prefissati. Con questa modalità di gestione strategica, si garantisce all'organizzazione una sua salvaguardia sostenibile con il focus posto al miglioramento continuo.

6. *Il CHO s'impegna a facilitare il cambiamento culturale dell'organizzazione.* In linea con la sua natura proattiva, il leader positivo si impegna anche nell'anticipare e interpretare i trend culturali e relativi allo sviluppo storico. Un'organizzazione è lo specchio del modello mentale che evolve e si instaura riflettendo il bagaglio di assunti e credenze che caratterizza ogni mutamento storico e sociale. Il CHO, dal momento in cui risulta in grado di cogliere e intercettare i modelli che man mano si vanno a creare, si impegna nella loro gestione e, nella loro applicazione all'azienda o nella decisione di modificarli per meglio poter adattarli.

7. *Il CHO promuove una cultura organizzativa di tipo eco-sistemico.* Il CHO è un leader lungimirante e pone l'attenzione a 360°, comprendendo nel suo mirino visivo anche l'ambiente circostante e la società. Avendo come obiettivo la salvaguardia del bene comune, nel suo agire si riscontra anche un focus sull'effetto che le attività aziendali hanno sull'ecosistema. <<[...] un modello proattivo, dove le imprese adottano obiettivi di sviluppo ecocompatibile e in funzione di ciò apportano forti cambiamenti di rotta alle proprie strategie e introducono cambiamenti radicali alle proprie strutture. Per queste imprese i valori dell'etica ambientale sono stati pienamente acquisiti e condivisi da tutte le componenti interne>>. (Ferrara, 1998). Il CHO crede quindi in un progetto ampio e decisivo le cui finalità raggiungono anche il bene comune collettivo e sono precursori di un forte impatto eco-sistemico. Si tratta quindi, ancora una volta, di far assumere all'azienda una posizione proattiva volta a gestire l'interazione azienda-ambiente non con una logica di rincorsa ma con una mentalità vigile e centrata sull'analisi e sull'anticipazione dei processi in corso.

8. *Il CHO s'impegna ad accelerare, predisporre ed alimentare sistemi resilienti.* Si pone l'obiettivo di individuare ex ante i pattern disfunzionali per sostituirli prontamente e garantire uno sviluppo perpetuo alla struttura. Essendo le organizzazioni dei sistemi interdipendenti e complessi, è necessario, per esempio, fortificare ogni elemento della catena che li tiene in piedi e che gli permette di continuare a prosperare. Fondamentale è quindi dare importanza agli stati emotivi di ogni individuo non tralasciando i loro stati di malessere. Il perseguimento di uno *stato di flusso*¹⁰ risulta essenziale per meglio coordinare e presidiare tutti gli aspetti, aumentando la produttività generale partendo dal piccolo, cioè accompagnando tutti i collaboratori nell'entrare in "accordo" dentro di loro e conseguentemente anche con soggetti terzi. Devono venire inglobati tutti gli aspetti della natura umana per creare un flusso e uno stato quindi di serenità e benessere generalizzato, così come tutti gli elementi organizzativi devono venir integrati per la performance aziendali finale. Ogni elemento della catena è quindi interdipendente e ha funzionalità e punti di vista differenti, a seconda della prospettiva di osservazione dei fenomeni. Il dar voce ad ogni aspetto genera una forte sinergia che, a sua volta, si tramuta in ricchezza organizzativa.

¹⁰ Csikszentmihalyi M., *Finding Flow: The Psychology of Engagement with everyday Life*, Basic Books, 1997.

9. *Il CHO s'impegna a facilitare la diffusione di una leadership positiva.* Non fiorisce organizzazione positiva senza un leader positivo al capo e, a sua volta, senza una leadership positiva che lo sostiene. Quest'ultima è un ancoraggio sicuro che definisce una direzione chiara e condivisa promuovendo una vision decisa. Simon Sinek¹¹ ritiene che una leadership positiva sia dotata di un disegno (*vision*) chiaro che concede la possibilità a tutti gli attori di sacrificarsi per uno scopo comune. Per far sì che ciò avvenga, ritiene necessaria l'esistenza di tre caratteristiche: *resilienza, inclusività e orientamento al servizio*. La prima permette la salvaguardia dell'organizzazione permettendole di fronteggiare prontamente i trend politici, culturali e tecnologici in continua evoluzione. L'inclusività permette a tutti i membri di sentirsi parte di un progetto e conseguentemente di potenziare le proprie competenze trasversali quali l'integrità, la comprensione di un'organizzazione e l'impegno verso il gruppo. L'ultima caratteristica della vision, ovvero l'orientamento al servizio, dà la possibilità ad ogni attore dell'organizzazione di trarre dei benefici nelle reti relazionali; il CHO è orientato a prendere delle decisioni a favore di coloro che sta guidando. Ecco che stimola, ad ogni livello, a coltivare il proprio benessere e la propria felicità diffondendo una cultura positiva.

10. *Il CHO si assume la responsabilità di costruire Organizzazioni Positive.* Eliminando le logiche di potere e i modelli organizzativi convenzionali, il CHO diventa responsabile delle sue risorse e dei risultati che raggiunge con esse. Innesca, attraverso l'amore, la chimica della positività che spinge gli attori in questione a prendersi cura degli altri e di se stessi. Si disinstalla il programma copia-incolla attraverso l'applicazione della *motivazione pro-sociale*, il cui fuoco che muove le persone è il desiderio di aiutare gli altri. Il CHO si impegna quindi a promuovere la motivazione prosociale, cioè il desiderio di trascendere gli interessi personali in vista dell'esercizio dell'influenza positiva, alla base delle Org+ (Quinn, 2015). Le persone, attivando questo tipo di motivazione, risultano più propense nell'apertura mentale verso nuove prospettive, nella collaborazione e nella sperimentazione di pratiche positive. Di tutto ciò, il CHO ne è consapevole e responsabile.

¹¹ <https://www.youtube.com/watch?v=zpzZumZCdWA> :The Three Things that Make a Meaningful Vision

2.2 Cultural Transformation: perseguire uno scopo collettivo creando valore multistakeholder

Un'organizzazione vince quando tutti i suoi collaboratori vincono, tanto in termini di crescita e soddisfazione personale quanto personale.

Come abbiamo avuto già modo di analizzare nel paragrafo precedente, di tutto ciò ne è il propulsore il Chief Happiness Officer in quale pone però solo il focus sugli attori interni all'azienda, quanto piuttosto fa assumere una visione a 360° abbracciando anche tutti gli altri stakeholder: clienti, fornitori, società, investitori e ambiente. L'Org+ diffonde un valore ecosistemico in grado di allineare contemporaneamente un paniere vasto ed eterogeneo di realtà includendole tutte nella creazione di surplus valoriali. L'interconnessione di questa vastità di mondi, porta alla creazione di strategie che forgianno un mercato win-win, ovvero sia in cui tutti gli stakeholders possano trarne benefici e contribuire all'evoluzione della coscienza collettiva in una prospettiva ecosistemica¹². Si tratta, quindi, di una vittoria collettiva raggiungibile attraverso un impegno compreso e condiviso che accompagni le aziende nell'affacciarsi ad una realtà prospera di lungo periodo.

Su questa scia d'onda, sempre più organizzazioni stanno dando vita a iniziative che nascono da una visione del tutto nuova e umanistica; la realtà va piano piano dissociandosi dai modelli capitalistici abbracciando il bene comune come obiettivo focale della loro azione nel mondo. Come esempio di ciò, un percorso meritevole lo stanno intraprendendo le oltre 100 aziende italiane che insieme formano il movimento globale "B Corp"¹³ il cui scopo è quello di insistere su una nuova idea di fare business che non ha a cuore il semplice profitto ma anche una sua coniugazione con il valore che può produrre nella società.

Di seguito si riporta un esempio di un'azienda giovane italiana, che fin dal suo sviluppo ha integrato il principio di creazione di valore ecosistemico, dando vita ad una persona Cultural Transformation.

¹² Chiara Mio, *Il budget ambientale. Programmazione e controllo della variabile ambientale*, E.G.E.A., 2001

¹³ <https://bcorporation.eu/about-b-lab/country-partner/italy>

2.1.1 Un esempio italiano

Chiesi, nel maggio 2019, è diventata la prima azienda farmaceutica globale ad ottenere la certificazione *B Corp*. L'azienda è esemplare nel coinvolgere i suoi oltre 6000 dipendenti, di cui oltre la metà donne, nei processi di sostenibilità integrati eccellentemente nei suoi piani aziendali e che utilizza il suo business come "forza per il bene collettivo a partire dalle comunità", così come afferma Maria Paola Chiesi (responsabile sostenibilità). Chiesi descrive la sua sostenibilità aziendale fornendo una serie di temi in cui viene promessa e applicata con dei piani d'azione concreti, primo fra tutti il principio di trasparenza che mantiene guadagnandosi la fiducia dei suoi clienti attraverso la pubblicazione dei dati di trasferimento di valore tra aziende farmaceutiche e comunità scientifica.

Uno dei suoi principali obiettivi è quello della salvaguardia del sistema ambientale contribuendone come parte attiva. L'impatto ambientale dei suoi processi e prodotti ha diminuito le emissioni di CO2 di circa l'11% e, come in una intervista¹⁴ Maria Paola Chiesi afferma, la corporation punta a diventare carbon free nel 2035. Non a caso il modello "Chiesi" misura e si confronta con gli impatti nel lungo termine della sua corporation creando una value proposition perfettamente in linea con la loro lungimiranza. L'azienda, inoltre, si impegna nei confronti dell'ambiente anche per mezzo del certificato classe A che vanta essendo all'avanguardia dal punto di vista energetico. A tal proposito la società ha piantato, dieci anni fa, degli alberi al di fuori della sua struttura dando vita al progetto "km verde" che mira a salvaguardare la zona dall'inquinamento. Riesce a preservare uno spazio verde nonostante l'azienda si trovi ubicata nei pressi dell'autostrada. A questo progetto, che continua tutt'ora, ha preso parte attiva anche la cittadina circostante. La responsabile ritiene che l'azienda abbia un forte impegno nei confronti della comunità nella quale è inserita e che diventa il suo stesso punto di forza. Nell'intervista si apprezza come lo slogan "le persone al centro" ideato nel lontano 1935 da Giacomo Chiesi sia tutt'ora più che mai descrittivo della corporation. Vengono internamente implementati programmi ad hoc per i dipendenti come "People Development" e "People Care", il secondo dei quali fornisce dei workshop dedicati al personale in cui vengono trattate tematiche quali l'intelligenza emotionale, i gap generazionali e l'importanza di una alimentazione sana. Viene inoltre offerto il programma di formazione "Chiesi Academy" in collaborazione con SDA Bocconi School of Management all'interno del quale si propone un percorso di formazione per i suoi collaboratori

¹⁴ <https://www.youtube.com/watch?v=UB5sviYCxUA>

promuovendo la conoscenza approfondita su tematiche che hanno a cuore anche la sostenibilità tanto perseguita dalla corporation. Ecco come Chiesi promuove azione di empowerment della comunità investendo sul cittadino-consumatore educato che possa comprendere affondo la differenza tra il consumare e il comprare.

Il progetto della corporation, in molti aspetti, si identifica anche in quanto scalabile. La loro mission si concretizza nell'investire in maniera intelligente in Ricerca e Sviluppo commercializzando soluzioni terapeutiche innovative e a costo contenuto il cui obiettivo è quello di costantemente migliorare la qualità della vita delle persone. Per fare un esempio, l'azienda propone terapie per aiutare i suoi pazienti a vivere meglio e riducendo la degenza ospedaliera dei bambini nati prematuri promuovendo e sperimentando pratiche low cost come per esempio l'utilizzo del farmaco Peyona che, contenendo delle dosi di caffeina, è indicato per il trattamento dell'apnea primaria dei neonati prematuri. Questo è un esempio di scalabilità perché permette alle persone di riprodurre le proposte mediche aziendali fortificandone i benefici.

Chiesi, quindi, interviene sui problemi di fondo della comunità interrogandosi sul come può in primis intervenire a monte sulle malattie rare, sulle malattie respiratorie e sul reparto di neonatologia. Fornisce delle risposte che siano accessibili a tutti cominciando dall'esterno, ovvero dai bisogni della comunità per poi integrare tali aspetti di sostenibilità con una conseguente generazione di profitto per l'impresa. Ecco allora che viene indirettamente soddisfatta la condizione sostenibile del "win win per più stakeholders". Vengono soddisfatti contemporaneamente gli interessi dei clienti in quanto potranno permettersi soluzioni innovative ed accessibili che più si prestano alle problematiche che si trovano ad affrontare; quelli della comunità salvaguardandone anche il patrimonio ambientale e quelli degli shareholders apportando utili alla società.

Chiesi si distingue in special modo anche per il suo comportamento etico adottando e implementando il Codice Etico di Gruppo e promuovendo delle linee guida che accompagnano tutte le loro filiali ad avvicinarsi e abbracciare progressivamente un'etica condivisa. La chiave della loro sostenibilità si legge proprio nell'estendere il codice etico anche ai valori ambientali ponendoli al centro della loro mission e creando in tal modo un equilibrio dinamico e relativo tra le variabili di economicità, socialità ed eco-efficienza. Ciò si può ritrovare all'interno del punto 2.3 Principi etici e ambiente del Codice Etico¹⁵; in particolare nel Principio 31 si afferma che "la Società deve temperare lo svolgimento della propria attività produttiva e di ricerca

¹⁵https://www.chiesi.com/flipbook.php?url=https://www.chiesi.com/documenti/661_codice-etico-2018-ita---%20novembre-per-pubblicazione.pdf

con il rispetto dell'ambiente in cui opera, anche in considerazione dei diritti delle generazioni future". Punto che in seguito nello stesso slogan viene dettagliatamente esplicitato.

2.1.2 La coerenza tra scopo-processi-routine organizzative

Perché esiste un'organizzazione? Qual è il suo motore vitale? Con quale fine persegue i suoi obiettivi? La parola comune che traccia il filo conduttore di queste tre domande e che in realtà ne introdurrebbero moltissime altre, è "scopo".

Le organizzazioni stanno diventando sempre più sensibili all'identificazione di uno scopo che possa realmente chiarire la loro ragion d'essere e renderle consapevoli delle loro responsabilità. Esse sono ora più che mai multicanale, coinvolgendo contemporaneamente le sfere sociali, economiche, etiche, ambientali e di governance. Gli stakeholder, tanto eterogenei quanto più analitici, si inseriscono in un quadro teorico di ipermodernità (Dhanesh, Ganga S., 2020) che li vedono interessati e propensi alle organizzazioni impegnate alla creazione di valore positivo nella società. Possono essere etichettati come stakeholder ipermoderni che per primi sono orientati ad interazioni intrinseche di un significato puro e inestimabile che vede il bisogno del perseguimento di un bene comune e condiviso.

Cavalcando questa scia dell'onda, le organizzazioni stanno mettendo a fuoco la coerenza delle loro procedure e strategie con il *Perché* profondo per il quale le hanno viste nascere a prosperare. I sistemi azienda possono essere definiti come dei veri e propri macchinari che, per poter funzionare in maniera eccellente, necessitano di trovare il giusto incastro di ogni loro ingranaggio. Ogni parte deve riuscire a combaciarsi perfettamente con il resto del sistema trovando il giusto equilibrio per poter sfruttare appieno la propria potenzialità e rendersi totalmente funzionale. In un sistema, infatti, ogni componente deve tendere allo stesso obiettivo raggiungibile attraverso la piena sintonia e collaborazione. Creare sinergia dalle parti risulta quindi essere essenziale per il raggiungimento di uno scopo condiviso e comune. Ecco come, l'allineamento tra i dipendenti e gli obiettivi aziendali sia necessario per poter tendere alla coerenza aziendale professata dalla sua visione e perseguita dalla mission.

Trattando di tale allineamento, spesso si rimanda a contesti militari le cui azioni vengono prese come esempio nel gettare una direzione chiara e sostenibile da tutti. Un'immagine che metaforicamente può realmente rimandare a ciò di cui stiamo parlando, è la *Line of Sight* (Boswell, Bingham, Colvin, 2006): è una locuzione che viene usata durante gli addestramenti

militari per identificare la linea retta che risulta tra un missile ed il suo bersaglio. Quella stessa linea è quella che riesce ad allineare lo scopo aziendale con le sue routine e procedure, stabilendo e mantenendo salda la direzione verso cui propendere. Le procedure e le routine sono metaforicamente come un missile il cui unico obiettivo è quello di colpire il bersaglio, ovvero sia raggiungere lo scopo ultimo, il Perché per il quale è stato lanciato. Alla linea retta fanno capo anche tutti i collaboratori aziendali che ne condividono la direzione segnalata come fosse un faro che illumina il percorso da intraprendere.

Un punto cardine delle Org+ e che può venire sicuramente abbracciato e condiviso da qualsiasi tipo di organizzazione che voglia riuscire ad esprimersi al massimo del suo potenziale, è il ritenere le capacità e le abilità dei propri collaboratori non come un punto di arrivo ma come un punto di partenza. La presenza di potenziale non preclude la sua massima espressione e non rappresenta in sé un vantaggio competitivo spendibile. La *Line of Sight* apertamente professata e conosciuta, permette ai lavoratori di incanalare le loro risorse, i loro mezzi e le loro forze all'interno della direzione verso cui l'intero apparato si sta rivolgendo. Tutto ciò è possibile solo attraverso la vera comprensione della natura dell'organizzazione: i collaboratori capiscono e di conseguenza agiscono nella maniera strategicamente corretta e funzionale.

Una struttura positiva aziendale, prevede il miglioramento dei risultati prefissati attraverso una maggior comprensione delle modalità con le quali essi devono essere raggiunti. Per questo motivo è necessaria la forte presenza di una vision organizzativa che è funzionale nella modellazione del mindset dei collaboratori che percepiranno un clima di coerenza tra le loro routine lavorative e lo scopo delle stesse (Bolton, Brunnermeier, Veldkamp, 2013). In questo modo la loro potenza non viene dispersa all'interno del sistema ma, anzi, viene fatta sfruttare nella sua totalità e sarà la chiave per il successo sostenibile. La dedizione e lo sforzo possono essere direzionati correttamente solo in seguito alla comprensione globale della realtà. Ciò è funzionale alla scelta delle armi da utilizzare, alle risorse da impiegare, al tempo necessario da investire e alle energie richieste e disponibili.

2.1.3 Execution aziendale

Nell'operare concretamente trasformando gli obiettivi in azione e nel garantire una continua adesione tra obiettivi professati, mezzi e cammino, si vede necessaria la presenza di un'execution aziendale. Essa è definita proprio come la capacità di incanalare le abilità e

le risorse che ciascun collaboratore possiede, verso il raggiungimento degli obiettivi. Un leader aziendale positivo è in grado di allineare i comportamenti e le scale valoriali attraverso l'implementazione di una execution che funge da asset strategico per l'organizzazione intera. Tale processo permette di rendere l'organizzazione molto più agile e performante, snellendo i progetti e le strategie aziendali in un'ottica di un loro miglioramento in termini di efficienza ed efficacia.

Contemporaneamente a tutto ciò, il leader provvede al coinvolgimento attivo di tutti i membri del suo team rendendoli partecipi delle politiche e della filosofia che conduce il gruppo in cui loro stessi si vedono inseriti. Ecco che l'execution può essere ritenuta come una vera e propria disciplina la cui applicazione è necessaria per la successiva attuazione di una politica aziendale; essa, infatti, deve operare trasversalmente alle altre funzioni quali per esempio al marketing, alla finanza e alle vendite.

In un articolo pubblicato il 28 ottobre 2014 da Giuseppe Monti in "Il Giornale delle PMI¹⁶" in cui si tratta l'argomento dell'execution, vengono riportate delle considerazioni fatte dagli autori Larry Bossidy e David Brandt e prese dal loro best seller "Execution: the discipline of getting things done". In particolare, un punto affascinante, argomenta sull'esigenza di far diventare l'execution un fattore culturale, inserendola nelle norme di comportamento aziendale e non limitandola ad essere un mero fatto individuale ma allargandola in modo da associarla alla rappresentazione di uno sforzo collettivo. Il primo grande passo da fare sarebbe quello di individuare tutte quelle credenze fuorvianti e quegli atteggiamenti che possono essere dannosi per il gruppo e che, quindi, necessitano di essere soppiantati da comportamenti e filosofie in linea con la visione aziendale. Ecco che risulta indispensabile creare una cultura aziendale operativa che possa apportare i giusti cambiamenti ricercando di volta in volta l'assetto ideale.

Nell'articolo sopra citato, inoltre, si puntualizza come, allo stesso modo, un team dovrebbe concentrarsi anche sulla "*gestione sociale*" dell'execution, vale a dire sui fattori esterni all'apparato che indirettamente possono influenzare la gestione stessa. Essi spaziano dai valori, alle credenze per giungere fino alle motivazioni che intaccano i comportamenti dei collaboratori e di tutti i membri del gruppo e che, conseguentemente, possono influenzare i sistemi di dialogo e collaborazione all'interno di esso. Gli autori si riferiscono, appunto, ai meccanismi di "*operatività sociale*" che dovrebbero essere canalizzati verso un maggior

¹⁶ Giuseppe Monti, 2014, "Execution: l'arte di condurre a buon fine le operazioni aziendali" Il Giornale delle PMI <https://www.giornaledellepmi.it/execution-larte-di-condurre-a-buon-fine-le-operazioni-aziendali/>, 28 ottobre 2014.

coinvolgimento di tutti e verso la creazione di un clima di costante dialogo informativo che comporti l'aumento della produttività a livello individuale e di gruppo apportando, in tal modo, un beneficio enorme all'intero team.

A livello operativo, l'execution si erige sulla consapevolezza dell'importanza della pianificazione, della strategia, della comunicazione e dell'organizzazione: essi sono i minimi comuni denominatori per la ricerca dell'eccellenza e della massima prestazione.

2.1.4 Obiettivi e autoefficacia

Perché si nutre la necessita di analizzare e tener monitorato ogni singolo passo della strategia aziendale? Qual è lo scopo ultimo della conoscenza della segmentazione degli obiettivi aziendali? La risposta è molto semplice e al contempo evocativa: perché *la conoscenza porta all'azione*. La conoscenza profonda permette di agire in maniera più efficace e oculata, dando la possibilità di mantenersi ininterrottamente all'interno della Line of Sight. Per questo motivo l'utilizzo del goal setting, ovvero sia di un sistema operativo all'interno dell'organizzazione che permette l'attuazione di una pianificazione mirata, è fondamentale. Alla base c'è il concetto di frammentazione degli obiettivi di lungo termine in micro-task che consentano all'organizzazione una maggiore analisi e conoscenza degli stessi. Tutto ciò porta alla creazione di un vero e proprio Piano d'Azione che consente alle organizzazioni positive di mantenere continuamente il focus e il monitoraggio. Per mezzo di essi, il leader positivo può guidare efficacemente i suoi collaboratori verso una realtà prospera e sostenibile, in cui il raggiungimento della soddisfazione professionale è perfettamente in linea con la crescita personale.

La globalizzazione e le diversità culturali richiedono ora più che mai un leader più inclusivo e in possesso di un'elevata intelligenza emotiva (Morrison, 2014) per poter dirigere positivamente un'organizzazione. Le diversità che contraddistinguono i membri del team sono il riflesso del loro possesso di differenti capacità e abilità, di sistemi di credenze, di percezione di *autoefficacia* e *autoconsapevolezza*. Tutto questo bagaglio eterogeneo viene trasformato dal leader positivo in una ricchezza inestimabile che può realmente rendere la leadership più efficace nel tempo. La diversa percezione di autoefficacia degli individui si

concretizza poi in output aziendali differenti in quanto la stessa influenza le modalità e l'atteggiamento con cui il lavoro viene eseguito (Neck, Houghton, 2006).

Nello specifico, qual è il reale significato della capacità trasversale dell'*autoefficacia*? L'autoefficacia¹⁷ è la consapevolezza dell'essere capaci di riuscire a dominare delle specifiche attività, situazioni o aspetti del proprio funzionamento psicologico o sociale; in altre parole, non è altro che la convinzione posseduta nello svolgere un compito. Sarò in grado di raggiungere il mio obiettivo aziendale a fine anno? Riuscirò a gestire lo stress nei momenti di forte pressione lavorativa? Riuscirò a dare il meglio di me stesso nel momento del bisogno di un mio supporto operativo? Queste sono solo tre delle tantissime domande che quotidianamente affollano la mente degli individui, mettendo a repentaglio la loro produttività ed efficacia se non opportunamente gestite e indirizzate. Le risposte che si ottengono da questi quesiti auto somministrati, sono dei potentissimi predittori del comportamento che ne seguono e, quindi, dell'atteggiamento personale. Molto semplicemente, infatti, la consapevolezza del singolo di riuscire a farcela, porterà lo stesso a tener duro e a mettere in campo tutte le sue risorse e i suoi strumenti disponibili per raggiungere l'obiettivo prefissato. Se, contrariamente, ancora prima di affrontare l'attività prescelta vige la convinzione di non esserne all'altezza o di non averne le capacità, l'atteggiamento sarà di sconfitta e non si attingerà totalmente a tutto il bagaglio a disposizione in quanto si crederà che comunque esso non sarà mai abbastanza. Da ciò si evince che il possesso dell'autoefficacia, non è tanto correlato alle capacità realmente possedute, quanto piuttosto al *giudizio* personale sulle stesse e quindi, sul proprio potenziale. Si tratta quindi di una valutazione sulle abilità derivanti da tali capacità in un approccio di auto critica.

Un' organizzazione positiva si basa proprio sull'assunto della presenza di percorsi di sviluppo personale dei propri collaboratori, insiti nella crescita professionale. Essi mirano ad accompagnarli in un processo di scoperta del proprio potenziale che inizia proprio con la percezione che essi hanno di loro stessi in primis. Per questo motivo una Org+ è da definirsi un'organizzazione ecosistemica, in cui ogni attore e ogni sfera costituisce una parte fondante della stessa. In ciò le fondamenta valoriali che sorreggono la struttura aziendale, unite alle credenze diffuse, creano un terreno prospero per un indirizzamento di una condizione favorevole di autoefficacia individuale. Il singolo, inserito in un contesto organizzativo più ampio, modifica nel lungo periodo la percezione che ha di se stesso e se sorretto e attorniato da credenze positive e potenzianti può realmente indirizzare diversamente la sua

¹⁷ A. Bandura, Self-Efficacy: The exercise of Control, Freeman, New York 1997.

condizione di autoefficacia. Ciascun tipo di credenza, potenzialmente sensibile alle variazioni situazionali, di contesto e di compito, funge da guida per le azioni compiute dai singoli che si declinano in un certo tipo di performance finale. Conseguentemente, in base all'output che è stato prodotto, andrà a creare un impatto positivo o negativo nelle condizioni di livello fisico, sociale e di autostima in colui che l'ha direttamente prodotto. Da ciò si evince che ogni tipo di valutazione successiva alla performance in sé, modificherà le credenze di autoefficacia e quindi andrà ad intaccare le probabilità che il medesimo compito svolto possa essere ripetuto in un futuro, (Bandura, 1997). Autoefficacia e *autostima*, infatti, si alimentano e si identificano a vicenda in quanto entrambe correlate ad una serie di convinzioni che il soggetto ha di se stesso; all'aumentare dell'una a sua volta aumenta anche l'altra.

L'organizzazione positiva potrà, quindi, essere un precursore di sviluppo e potenziamento delle capacità trasversali possedute dai suoi collaboratori. Sono da ritenersi di importanza essenziale nel raggiungimento di una performance complessiva che viene influenzata dalle stesse in quanto in base al loro grado di presenza nel singolo, portano alla formazione di mete o obiettivi più o meno produttivi e realistici. Il tutto, quindi, subentra in un ciclo che vede *autoefficacia-obiettivi-performance* operare ed alimentarsi congiuntamente. Gli scopi personali e professionali che si desiderano raggiungere, derivano dal sapere precisamente ciò in cui siamo bravi e quali mezzi possediamo per arrivarci: ciò si traduce, ancora una volta, nella percezione che noi abbiamo di noi stessi.

2.1.5 Un esempio pratico: il Piano d'Azione

Istruzioni d'uso del Piano d'Azione (tratto da Alex Bellini, Oltre¹⁸):

Definire degli obiettivi di qualità è un'abitudine molto efficace e fortemente collegata alla possibilità di raggiungerli. Questo, tuttavia, da solo non basta. Gli obiettivi devono avere delle gambe per muoversi sull'asse temporale. La direzione verso cui andare, il ritmo da mantenere e l'ancoraggio provengono dal Piano d'Azione.

Le sezioni da compilare sono piuttosto intuitive. Poniamo l'attenzione su quelle più critiche.

¹⁸ Alex Bellini, *Oltre*, Roi Edizioni, 2018.

Nella **sezione 1**, è fondamentale inserire obiettivi che siano:

- ✓ Specifici. Cosa vuoi raggiungere di preciso?
- ✓ Misurabili. *“Voglio diventare più competitivo nella prossima gara”*: cosa vuol dire “competitivo”? Come posso misurarlo?
- ✓ Raggiungibili.
- ✓ Realistici
- ✓ Tempificati. Entro quando voglio raggiungerlo? (inserire una data precisa)

Nella **sezione 2**, si riporta l'attenzione al valore che l'obiettivo riveste.

- ✓ Lo stai facendo perché lo vuoi realmente o perché qualcun altro lo vuole?
- ✓ E' una cosa in cui potrai trovare gioia e soddisfazione?
- ✓ Perché lo vuoi?
- ✓ Cosa ti aspetti di guadagnare?
- ✓ Cosa ti aspetti di perdere? Sei pronto a perdere quella cosa?
- ✓ Credi che l'impegno varrà la pena anche se non ci sono garanzie di un risultato soddisfacente?

La **sezione 7** richiede di inserire gli indicatori di riuscita. Cosa vedrai/sentirai/osserverai quando avrai raggiunto il tuo obiettivo? Proietta l'attenzione sul giorno in cui avrai raggiunto l'obiettivo. Descrivilo usando tutti e cinque i sensi. Così facendo, creerai delle ancore psicologiche motivanti che ti supporteranno durante tutto il tuo cammino.

La **sezione 8** richiede di inserire gli indicatori secondari e concreti. Essi sono i primi cambiamenti oggettivi che noterai durante il percorso. Prima di raggiungere l'obiettivo, cosa noterai di nuovo? Quali saranno i primi cambiamenti che noteranno anche gli altri intorno a te? Proiettati.

Nella **sezione 9A**, è importante inserire le azioni concrete da compiere per raggiungere l'obiettivo. Esse devono essere sia di lungo periodo ma ancor di più di breve/brevissimo periodo. Focalizzati sul presente e compi piccoli passi raggiungendo dei micro-obiettivi quotidiani.

1. Obiettivo	3. Risorse/Punti di forza	4. Aree di miglioramento								
2. Valore	5. Alleati	6. Minacce/ostacoli								
7. Indicatore di riuscita	9/A. Azioni concrete	9/B. Da realizzarsi entro quando								
8. Indicatori secondari e concreti										
10. Dove ti trovi adesso rispetto al raggiungimento del tuo obiettivo?										
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

2.3 Corporate Happiness: la felicità in azienda come asset strategico

2.3.1 Aggressività e pratiche positive per contrastarla

<<[...] Il lavoro in Italia sembra essere caratterizzato da un basso livello di sicurezza, a causa dell'elevato rischio di disoccupazione e di un sistema di protezione sociale caratterizzato, rispetto alla media OCSE, da un tasso di copertura relativamente ridotto e da un contributo economico poco generoso per gli aventi diritto. Anche la qualità dell'ambiente di lavoro è modesta. Un alto numero di persone ritiene di lavorare in condizioni difficili e stressanti, caratterizzate da un elevato livello di pressione e dalla necessità di svolgere mansioni complesse con risorse limitate.>> ¹⁹

La presenza di aggressività nel posto di lavoro è una tematica calda e ampiamente trattata dalla letteratura, sia a livello individuale che a quello di gruppo. Con riferimento ad alcuni filoni di studi internazionali, i comportamenti aggressivi e, quindi, l'attivazione della modalità reactive, sono dei mezzi con i quali gli individui provano a ristabilire una condizione di equità e di giustizia (Greenberg & Barling, 1999). L'aggressività vista sotto un'ottica prettamente individuale trova molto più riscontro in letteratura rispetto ad una sua analisi inerente alle tematiche aziendali. Nonostante ciò, queste ultime sono determinanti nella creazione di conseguenze significative sia in termini di incremento del grado di malessere personale che di insoddisfazione lavorativa. Nel primo ambito rientra la presenza di stress nella sfera extra-lavorativa e gli stati d'animo ansiosi e depressivi, mentre con il secondo si fa riferimento alla diminuzione di motivazione e allo scarso senso di identificazione e appartenenza all'apparato organizzativo (Lutgen-Sandvick et al.2007).

Gli antecedenti organizzativi fungono da facilitatori per il presentarsi di comportamenti ostili e aggressivi che trovano terreno particolarmente fertile in una cultura organizzativa per nulla orientata alla positività. Uno scarso orientamento alla persona, una dissonanza tra obiettivi aziendali e interessi individuali e una gerarchia aziendale eccessivamente rigida e macchinosa, possono per esempio portare a fenomeni quali il modeling (O'leary-Kelly et al. 1996). Esso identifica l'intraprendere di azioni aggressive da parte dei soggetti che osservano altri nel momento in cui assumono atteggiamenti ostili e aggressivi. Ciò è da considerarsi una conseguenza diretta della riduzione dei freni inibitori che comporta l'attivazione di uno stato

¹⁹ OECD Employment Outlook 2014. L'ITALIA a confronto con gli altri paesi. Settembre 2014

di eccitazione emotiva (emotional arousal). Una cultura organizzativa poco attenta, ad esempio, alla garanzia di un percorso professionale lineare privo di ostacoli o manipolazioni psicologiche, può configurare quale rinforzo positivo per l'aggressione in quanto alimenta la frustrazione e l'insoddisfazione lavorativa. Dei tipici "*situational constraints*" che possono essere identificati come fattori di ostacolo alla performance possono essere la mancanza costante di tempo (short time) o la presenza di strumenti inadeguati all'attività lavorativa in atto. Anche una carenza eccessiva di informazioni o una loro manipolazione, la mancanza di supporto tecnico da parte degli altri componenti del team e il mettere in atto linee guida incoerenti con lo scopo finale possono alimentare il disagio organizzativo.

Lo stress emotivo dei lavoratori viene inoltre enfatizzato da una variabile quale la politica organizzativa che si riferisce al processo di influenza sociale attraverso il quale gli individui pianificano e implementano dei comportamenti mirati a massimizzare solo l'interesse personale a discapito degli altri membri (Vigoda, 2003). I comportamenti politici sono dei potenziali portatori di power issue che alimentano esponenzialmente l'emotività dei collaboratori. Essi percepiscono negativamente la presenza di disuguaglianza e ingiustizia che li conducono ad una elevata mole di stress emotivo e psicologico sfociando poi nel burnout e, quindi, nell'aggressività.

La politica organizzativa abbraccia anche il concetto di certezza o meno del *ruolo di lavoro*. Attraverso la percezione del proprio ruolo, l'individuo riesce a definire e interpretare la propria posizione all'interno dell'azienda sia in senso statico che in senso dinamico. Con il primo si identifica la situazione individuale e svincolata da stimoli esterni che permette al singolo di rendersi conto delle risorse delle quali dispone e delle potenzialità che ha insite. Il senso dinamico, invece, fa riferimento alla percezione di poter e di dover modificare il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione. La presenza di informazioni incoerenti o velate e l'assenza di confini definiti che sottolineano il proprio ruolo con gli altri, creano ambiguità di ruolo. Altra tematica, relativa al conflitto di ruolo, afferisce alla dissonanza delle aspettative collegate ad un preciso ruolo rispetto invece ai suoi reali risvolti operativi (Rizzo, House, Lirtzman, 1970). Sono proprio l'ambiguità di ruolo e il conflitto dello stesso che erigono dei muri sulla strada verso l'esecuzione corretta del proprio compito e verso la realizzazione personale.

L'organizzazione positiva, in ottica quindi del raggiungimento dello *staff happiness* e di una sua implementazione, si pone quale obiettivo quello di ovviare alla poca correttezza e ambiguità nella definizione dei ruoli. Il leader positivo, infatti, concorre alla progettazione delle mansioni ritenuta una leva essenziale nella motivazione dei lavoratori. E' proprio il

disegno ad hoc di un preciso ruolo lavorativo che ha la capacità di innalzare i livelli di soddisfazione dei collaboratori enfatizzandone la loro performance finale (Erez, 2010). Un Org+ fonda la felicità del team sul grado di libertà e autonomia che riesce ad assegnare ai collaboratori; l'indipendenza nella decisione, la discrezionalità nella pianificazione e tempificazione dei task e la scelta dei metodi migliori da implementare per concludere un progetto abbassando fortemente il livello di stress percepito in azienda e di conseguenza anche l'aggressività (Morgeson & Humphrey, 2006). Le decisioni imposte da agenti esterni, infatti, fanno accumulare energia ai lavoratori in quanto non resi partecipi e saranno portati a rilasciarla sotto forma di stress mentale.

2.3.2 Stress e burnout in azienda

Generalmente, al giorno d'oggi, è insito un patto implicito che viene fatto tra i collaboratori e le aziende e che permea nella quotidianità del rapporto lavorativo. Esso prevede, da entrambe i lati, di riuscire ad estrapolare alla controparte il massimo delle risorse e potenzialità possibili per conseguire i propri risultati in un'ottica prettamente e umanamente egoistica. Questo fatto, tanto naturale quanto talvolta esasperato, porta nel lungo periodo a far fiorire un processo di creazione di stress e negatività all'interno dell'organizzazione. Ecco che nella maggior parte dei casi ciò che ne consegue è una esasperazione diffusa piuttosto che una crescita ed evoluzione congiunta.

E' stato investito un ingente quantitativo di tempo prima che venisse accettata l'idea che le aziende potessero dedicarsi alle proprie dinamiche produttive e contemporaneamente anche alla creazione di emozioni. Queste ultime ancora oggi hanno difficoltà nell'essere accettate come una parte costituente delle radici su cui le organizzazioni stesse possano fiorire e progredire. Agli inizi del XX secolo, come visto e citato già nel primo capitolo di questo operato, lo scopo ultimo dell'azienda era infatti quello di conseguire a tutti i costi un risultato produttivo finale, in linea con il proprio processo lavorativo. L'obiettivo era in linea con i benefici economici e con i costi e non teneva in considerazione né l'ambiente di lavoro né lo stato di soddisfazione o di salute del collaboratore. La letteratura ha iniziato a far luce su ciò a partire dagli anni 90 quando venne condotto un esperimento tra il 1927 e il 1932 da Elton Mayo presso la Western Electric's Hawthorne Works di Chicago. Fu proprio in quell'occasione

che venne posto l'accento sulle delicate condizioni di malessere e sulle ragioni dello stato di insoddisfazione dei lavoratori; lo scopo era proprio quello di riuscire a salvaguardare l'integrità fisica e psichica del lavoratore aprendo le porte ad un'armonia che potesse sovrastare il razionalismo e il riduzionismo che fino a quel momento avevano preso piede.

La *soddisfazione lavorativa* può essere a tutti gli effetti considerata come uno tra i fattori principali che conseguono in prima linea all'efficienza e all'efficacia delle organizzazioni. La soddisfazione, infatti, si traduce immediatamente in un miglioramento delle prestazioni del lavoratore che consegue un output finale nettamente migliore e che impatta direttamente sugli obiettivi aziendali, sia di breve che di lungo termine. Questo meccanismo che si autoalimenta, quindi, viene meno nel momento in cui subentra un ingente stress lavorativo, descritto come la condizione nella quale interagiscono dei fattori con il lavoratore alterandone i suoi equilibri psicosomatici. Sono molteplici i fattori di stress che entrano in questo processo, tuttavia il focus viene posto sulle modalità di risposta personale agli stessi. Esse variano sia in base ai differenti tratti caratteriali del lavoratore sia al tipo di mansione che svolge (Sirigatti, Stefanile, Menoni, 1988). Gli impatti sulla sfera psicosomatica portano alla concretizzazione di irritabilità, vulnerabilità, frustrazione e impulsività: tutto ciò crea un imprinting negativo sulla sfera professionale che si vede fortemente minacciata e ostacolata. Da ciò si introduce il termine "*bornout*" (letteralmente significa "bruciare completamente") che venne elaborato negli Stati Uniti all'inizio degli anni '70: divenne un modello di analisi dei comportamenti degli operatori sanitari e delle helping professions che erano sottoposti ad una ingente mole di stress quotidiano occupazionale. Alcuni tra loro svilupparono una condizione psicologica delicata in quanto costantemente coinvolti in situazioni estenuanti che li portavano ad entrare in uno stato di crisi.

La psicologia si è occupata per molto tempo di burnout ed una delle maggiori esperte nel campo è Christina Maslach che lo descrive come <<una sindrome psicologica che emerge come risposta prolungata a fattori di stress interpersonali cronici sul lavoro>> (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001). Nello specifico, il burnout delinea delle criticità nei rapporti interpersonali caratterizzati da un'intensa e frequente interazione personale che si intreccia tra i collaboratori dell'organizzazione. I rapporti professionali che si vanno a creare sono spesso carichi emotivamente e caratterizzati da emozioni negative quali rabbia, ostilità e imbarazzo che permeano e si adagiano nel tessuto organizzativo. Si instaura, nello specifico, una particolare sindrome (il burnout per l'appunto) che si delimita nell'ambito delle risposte disadattive che si sviluppano in seguito a delle specifiche situazioni derivanti dallo stress occupazionale. Ciò che si instaura è proprio un esaurimento emotivo che conduce ad un calo

esponenziale della prestazione lavorativa. Esso è enfatizzato da un eccessivo sovraccarico emozionale che conduce ad un depauperamento delle risorse affettive giungendo alla sperimentazione di una sensazione di impotenza e fragilità psicologica. Per di più, la diminuzione della propria riuscita professionale e la sensazione di incapacità, alimenta una condizione personale di inadeguatezza diffusa. Da ciò inevitabilmente ne consegue una caduta vertiginosa dell'autostima con la successiva diminuzione delle volontà di avere successo e di realizzarsi. A livello organizzativo il burnout è una problematica non da poco conto in quanto appunto associato a varie forme di reazioni negative e, per di più, all'assenteismo fino ad arrivare al turnover (Schaufeli & Enzman 1998).

Si è inoltre riscontrato che il burnout contiene potenzialmente dei tratti di *contagiosità*: le persone che ne sono vittime hanno un'alta probabilità di influenzare negativamente anche i colleghi con i quali quotidianamente cooperano. Esso, infatti, si perpetua per mezzo delle interazioni sociali sul lavoro e per tale motivo può essere definita una quale sindrome di gruppo ancor più che individuale (Bakker et al 2005; Gonzalez-Morales et al 2012).

Il contesto lavorativo svolge un ruolo di primaria importanza nell'attivazione o meno di questo meccanismo di difesa; le mansioni esplicitate, gli stili di leadership e il network relazionale tra colleghi e dirigenti sono i punti critici cardine. Ecco che la coerenza e l'esplicitazione del ruolo e degli obiettivi aziendali, discussi nel paragrafo precedente, assumono un'importanza vitale per la creazione di un Org+. Essi, infatti, possono evitare delle contraddizioni all'interno dei rapporti, sanciscono in maniera condivisa e trasparente i rapporti professionali ed evitano ambiguità nella definizione dei compiti. Un sondaggio recente condotto da The Predictive Index ha evidenziato, infatti, che una delle caratteristiche peggiori in contesto organizzativo è proprio l'incapacità di riuscire a comunicare aspettative chiare. Ben il 58% degli intervistati ha sottolineato che questo è una caratteristica evidente nei cattivi leader aziendali.

Da qui l'importanza della presenza di un leader positivo all'interno della struttura organizzativa, che si è notato essere un fattore protettivo in quanto allenta la componente di stress tra i collaboratori (Dugani et al 2018, Guidroz et al 2012). La sua capacità di infondere serenità e positività contrasta nettamente l'insorgere di sintomatologie correlate al burnout. Il loro possesso di competenze tecniche, di capacità motivanti e di comprensione del potenziale si ripercuotono sui subordinati con la generazione di performance superiori e di qualità. Uno studio condotto su 9.000 partecipanti ha rilevato che il 23% degli stessi ha evidenziato la presenza di una scarsa leadership quale fattore scatenante della sindrome del burnout

aziendale; al secondo posto con il 19% c'è il sovraccarico di lavoro (Maslach, C., & Leiter, M. P., 2008).

Gli interventi risultano essere molto produttivi ed efficaci nello scovare queste falle organizzative ed intervenire a monte per evitare l'insorgere di sindromi verosimili. Essenziali risulta essere la pianificazione di attività formative di gruppo o individuali che vadano a supervisionare le dinamiche interne e le condizioni di lavoro mirando a far acquisire ai collaboratori delle competenze chiave per il proprio controllo emotivo. L'assenza di feedback relativamente ai risultati conseguiti nel proprio lavoro, per di più, ha conseguenze altamente demotivanti correlate con la crescente sensazione di non avere sufficiente autonomia in ambito professionale.

2.3.3. *Empowerment organizzativo e i dipendenti empowered*

Il concetto di *empowerment* inizia ad essere ripetutamente utilizzato in ambito organizzativo alla fine degli anni Settanta per mano della sociologa americana Kanter (1977). La studiosa si è inizialmente rivolta a tutti coloro che lei definisce *powerlessness*, ovvero sia che lavorano all'interno di organizzazioni in cui non hanno alcun tipo di influenza. In special modo, Kanter, fa riferimento alla compagine femminile della popolazione. Il suo scopo è quello di riuscire ad intervenire a monte, nella struttura organizzativa, annientando i processi tossici che non permettono ai singoli di esprimere le proprie potenzialità e tanto meno di avere il controllo sull'ambiente.

Sarà poi, nei primi anni Ottanta, che verrà fatta assumere al termine di *empowerment* una connotazione più vicina al termine di potere. *Empowered*, infatti, è il dipendente dell'azienda "eccellente" e che è dotato di poteri tali da assumere il ruolo di "ambasciatore vivente" nell'organizzazione in cui è professionalmente inserito²⁰. In seguito ad alcune polemiche emerse che hanno visto avvicinare il termine di *empowerment* alla manipolazione esercitata dai dirigenti aziendali che portavano i dipendenti a identificarsi con i sistemi valoriali imposti, prende piede una connotazione più democratica. Il termine, infatti, diventa una cosiddetta buzz-word (Burdett, 1991), ovvero sia un concetto "ombrello" che viene affiancato a

²⁰ Thomas J. Peters, Robert H. Waterman, Jr., Robert H. Waterman, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*, Harper & Row, 1982.

tematiche differenti in base alle occasioni che si presentano: controllo, delega, discrezionalità, iniziativa, coinvolgimento, fusione, sviluppo, potenziamento.

Il filo conduttore tra tutti i filoni letterari affrontati dagli studiosi in tema, è la necessità di implementare nelle aziende il concetto di empowerment ritenuto quale concessione di maggior spazio e sviluppo personale agli individui. Per questo motivo, l'empowerment, è presente in tutti gli aspetti dei processi aziendali delle Org+ che concedono la possibilità di adattare gli interessi personali dei singoli con le loro potenzialità lavorative ottenendo la reale possibilità di esercitare un'influenza sulle decisioni che li riguardano. Questo tipo di organizzazioni presentano un terreno fertile per lo sviluppo di questi processi in quanto concepiscono congiuntamente tuttet i gli aspetti che le compongono, ovvero sia lo stile di leadership che adottano, le pratiche HR che perseguono, l'immagine del singolo dipendente e i network relazionali che si modellano internamente.

Come già trasversalmente citato, il focus dell'organizzazione positiva è la partecipazione democratica, da parte di tutti i livelli gerarchici, alla vita dell'impresa stessa: questo è il precursore principale dell'empowerment organizzativo. Per raggiungere una fase di elevata produttività, è richiesto un totale coinvolgimento di tutti gli attori che contribuiscono attivamente al sostentamento dell'azienda nel lungo periodo. E' proprio una perpetua condivisione delle informazioni e delle conoscenze dei singoli a creare un'amplificazione in termini di profitto ed efficacia. Un'organizzazione che concede l'empowerment ai suoi collaboratori, sta prima di tutto condividendo con loro un'esperienza. Essa è intesa tanto in termini professionali quanto in quelli personali in quanto è insita l'opportunità di conoscere e sviluppare le proprie potenzialità.

Tutti gli attori coinvolti in questo processo di sviluppo, abbandonano la tradizionale concezione di dipendente, nata con sconfinare del lavoro subordinato; diversamente essi adottano la concezione di dipendente empowered, perfettamente coerente con l'etica dell' Org +. Abbracciando questa connotazione e facendola rispecchiare il proprio *modus operandi*, gli individui si impegnano in un percorso di acquisizione di competenze trasversali quali l'iniziativa e lo sviluppo degli altri. Si prodigano così nel prendere parte proattivamente alle dinamiche e ai processi aziendali con lo scopo di migliorarne le prestazioni e di esaltarne le risorse. I dipendenti empowered hanno le capacità di integrarsi in maniera soddisfacente con i team, rispettandone le diversità e promuovendo i momenti di scambio ideologico inerenti o meno alla sfera professionale. In ciò si implementa la vera tematica dello *staff happiness* che pone luce sull'immagine di collaboratori che amano realmente il proprio lavoro e che colgono ogni occasione utile per poter evolversi. Essi si prodigano all'aiuto e, dotati di ottimismo e di

vitalità, sostengono l'ambiente nel quali sono immersi condividendo i valori e le mission. L'autostima viene ricercata e perseguita in ogni attività svolta in quanto ritenuta quale fattore fondante per la produzione di un output in linea con la strategia aziendale. L'Org+ coinvolge gli attori nel cogliere le difficoltà tramutandole in spunti positivi per lo sviluppo del pensiero visionario e laterale.

Per ottenere una cultura organizzativa tale con un alto connotato di empowerment interno, quindi, si rende necessaria una trasformazione profonda sulle regole adottate e sui significati delle stesse: un blando intervento esterno, quale l'incoraggiamento all'adozione di modalità di comportamento, risulta vano e non sostenibile.

2.3.4 Il rapporto tra l'empowerment e il potere

All'interno del concetto di *empowerment*, si trova il macro-tema relativo al *potere*. Rosabeth Moss Kanter afferma che <<il problema del potere è cruciale al fine di un comportamento efficace degli individui nelle aziende [...]>> perché <<[...] i soggetti che ne sono privi sono costretti ad una situazione di impotenza>>²¹. L'autrice in questione fa riferimento alla concezione classica del potere che per anni ha accompagnato il nascere e l'evolversi delle organizzazioni incentrate sulla disparità gerarchica. In esse il potere è ritenuto quale arma di controllo e leva decisionale a cui i superiori si appellano circumnavigando il confronto diretto e alla pari con il reso degli attori. E' insita perciò la scala gerarchica in cui il potere viene tramandato un base alle etichette apportate agli individui e alle loro posizioni ricoperte in azienda: una realtà parallela a quella presente nelle organizzazioni funzionali e snelle.

Nelle organizzazioni positive, tuttavia, non viene meno il concetto di potere ma si contraddistingue con delle accezioni differenti. L'empowerment, infatti, viene direttamente correlato alla condivisione di potere e alla possibilità di un esercizio congiunto e positivo coerentemente con i fini condivisi e dichiarati dall'azienda in questione. Il potere viene, quindi, talvolta citato affiancandolo alle strutture relazionali (Bacharach & Lawler, 1980): esso è uno strumento creativo e ricco di potenzialità che, se correttamente colte e sfruttate, possono produrre dei risultati eccellenti e coinvolgenti per ciascun attore al suo lato. Si tratta quindi di una mera esperienza interpersonale che va ad intaccare le sfere personali degli

²¹ Rosabeth Moss Kanter, *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, 1997.

individui e che concede loro la possibilità di poter agire ed esprimersi con le risorse che hanno a disposizione. Il potere esalta perciò la capacità di mettere in atto i corsi d'azione richiesti per riuscire a raggiungere gli obiettivi prestabiliti di sviluppo personale del team. Lo scopo di questo processo è quello di ottenere un bagaglio di risorse atte a costruire dei sistemi sociali nei quali impegnarsi (Guillaume, Bertrand , 2004). Nelle Org+, quindi, si persegue l'obiettivo di portare gli individui a raggiungere il possesso di un sempre maggior quantitativo di conoscenze ideali per lo svolgimento efficace del proprio lavoro. Per mezzo di esso gli attori possono incanalare autostima che li accompagna nell'adozione di credibilità e autorità incoraggiandoli ad assumersi sempre più responsabilità e spirito critico.

Il potere in questione non è perciò definibile come un bene materiale finito in possesso solo di una élite che conferisce loro caratteristiche superiori al resto del team; si tratta piuttosto di un asset strategico che più viene condiviso nei livelli organizzativi più assume valore e si moltiplica esponenzialmente. Esso si rigenera e può creare delle nuove prospettive di sviluppo e di massima espressione individuale esaltando dei tratti del team quali la cooperazione e l'empowerment stesso, precedentemente discusso. Quest' ultimo esalta l'equilibrio del bene positivo facendolo abbracciare alla lealtà, alla fiducia e allo scambio aperto e trasparente.

La faccia dell'empowerment che prende avvio da questa connotazione di potere, viene definita *trasformativa* (Torbert, 2009). Essa è la capacità di captare, nel contesto storico in cui si è inseriti, le trasformazioni dei valori che sono in atto e che stanno delineando la strada del futuro organizzativo. Quando questi ostacoli vengono identificati e opportunamente rimossi, tutti gli attori e l'organizzazione stessa vengono fatti incamminare verso la strada della rigenerazione implementando i valori emergenti. L' empowerment qui inserito, si occupa di promuovere lo sviluppo delle potenzialità cognitive ed espressive incitando l'instaurarsi del sostegno reciproco e della lealtà. Ecco che in questo modo fioriscono relazioni fortificate e sostenibili che promuovono il sostentamento dell'azienda in un asse temporale di lungo periodo. La chiave è proprio la presenza di individui emotivamente equilibrati che utilizzano a proprio favore l'empowerment che si evolve quotidianamente all'interno delle dinamiche organizzative e nelle relazioni interpersonali integrando tutti gli elementi dell'ecosistema-azienda.

2.4 Uno schema pratico per guidarci dentro le differenze tra Organizzazione
convenzionale e Org+

	Organizzazione Convenzionale	Organizzazione Positiva
Tipologia	Modello organizzativo	Modello culturale
Struttura organizzativa	Organizzata con delle strutture eccessivamente rigide e gerarchiche dettate da uno stile di <i>leadership direttivo</i>	Le gerarchie sono ridotte e c'è un coinvolgimento completo da parte del top management
	Sono presenti supervisori, tecnici e dirigenti che presidiano i loro subordinati in quanto l'autorità è legata al grado	Il potere è distribuito all'interno del gruppo: si sradica il modello di leader quale detentore della massima competenza e dei subordinati visti come esecutori.
	Strutture organizzative piramidali: sono introdotte regole, specializzazioni dei compiti e disegni preimpostati dell'organizzazione. E' presente una moltitudine di livelli manageriali che separa i dipartimenti aziendali	Ampi gradi di libertà e pieno coinvolgimento di tutti gli attori nella partecipazione alla governance aziendale. Vengono utilizzati sistemi che richiamano il concetto di autogestione aziendale
Gestione manageriale	E' basata sulla definizione di piani di budget, previsioni e allocazioni di risorse annuali. Lo scopo è quello di pianificare e a prototipare il futuro dell'organizzazione	E' basata su un approccio sperimentale che prevede l'apertura ai tentativi e agli errori nel modo di lavorare. Questo metodo dimostra una forte capacità di adattamento al cambiamento

Procedure organizzative	Costruzione di stabilità, ordine ed efficienza attraverso regole e burocrazia. Vengono promossi comportamenti e processi stagnanti, lenti e incentrati su modelli mentali rigidi	Esaltata l'autonomia, la creatività e la responsabilità individuale attraverso un'accennata presenza di uno schema regolamentato. Il dialogo, il confronto aperto e un sistema potenziante di feedback vengono prediletti
Sistemi retributivi	Le informazioni sono riservate e ritenute critiche o strategiche solo ai livelli manageriali superiori.	Adottate iniziative che promuovono la trasparenza e libertà di circolazione dell'informazione per generare fiducia e senso di appartenenza. Alcune organizzazioni positive, per esempio, hanno scelto di autodeterminare e rendere pubblici a tutti i propri salari
Ruoli e mansioni	Utilizzo della <i>job description</i> che standardizza le persone all'interno di uno specifico ruolo	Utilizzo del <i>job crafting</i> che porta le persone ad avere un livello di influenza e autonomia decisionale e le allinea con le loro competenze, valori e attitudini
Gestione del cliente	<i>Customer satisfaction</i> : i clienti sono ritenuti dei promotori del business e per questo vengono investite ingenti risorse per aumentare la loro soddisfazione. Si mira a offrire il prodotto/servizio giusto al prezzo giusto cercando di mantenere le promesse fatte	<i>Customer happiness</i> : si guarda oltre alla soddisfazione del cliente che indirettamente aumenta se il focus viene posto nel cercare di rendere le loro vite più facili, più sicure, più ricche e migliori
Barriere all'entrata	Padronanza di una professione e quindi di <i>skill tecniche</i> soglia	Padronanza di <i>soft skills</i> . Richieste competenze trasversali come la creatività, la resilienza, lo spirito critico, l'empatia e l'intelligenza emotiva

Mission aziendale	Creazione di profitto e gratificazione degli azionisti	Creazione di valore condiviso con tutti gli stakeholders. Lo scopo è ancorato al bene comune, praticato nei comportamenti e risponde in modo integrato e coerente ai bisogni evolutivi dei suoi membri
Monitoraggio del benessere interno	Generalizzato utilizzo di <i>survey</i> che talvolta sono effettuate raramente durante l'anno. Ciò comporta un ritardo tra quando si verifica il problema e quando invece viene scoperto e risolto. Le <i>survey</i> , inoltre, generalmente sono centralizzate: gestite dalla proprietà o dall'HR. I vari team non esercitano nessun tipo di decisione e non vengono coinvolti	Ogni organizzazione positiva ha un processo agile e partecipativo di misurazione del benessere e della felicità dei collaboratori. Aderiscono al principio di specificità delle soluzioni da implementare (<i>One size doesn't fit all</i>) e scelgono le metriche e gli strumenti di misurazione più adatti alla cultura e ai tratti distintivi della propria organizzazione
Modelli mentali	Prima il dovere poi il piacere	Il dovere viene sostituito dalla responsabilità del proprio ruolo professionale che coincide con il piacere. Si creano le condizioni per il successo aumentando la chimica positiva e diminuendo quella negativa.
	Comportamenti <i>egosistemici</i> . La presenza della cultura della separazione porta gli individui ad adottare comportamenti eccessivamente competitivi investendo le loro energie nell'arrivare primi	<i>Comportamento ecosistemici</i> . Viene ricreato un ambiente di scambio e cooperazione che porta l'energia verso il "Noi" per il raggiungimento di scopi e risultati comuni. Il successo è il frutto di condivisione e fiducia.
	Il più forte vince	Vengono create le condizioni per costruire il capitale sociale mediante la piena collaborazione ed equità

	"Avere" e "fare".	"Essere". Il focus viene posto nell'intercettare i bisogni e valori degli individui per cogliere ciò che li appassiona e che faccia fiorire i loro talenti
Focus organizzativo	Le organizzazioni sono <i>prodotto-centriche</i> . Le persone sono ritenute delle "risorse" da gestire e da allineare all'interno di schemi prestabiliti	Le organizzazioni sono <i>human-centriche</i> . I leader positivi coinvolgono costantemente tutti i loro collaboratori e fanno del loro meglio per realizzare i loro desideri, abbattendo le barriere e facendoli fiorire
	Focus spesso posto su ciò che non funziona perdendo l'opportunità di identificare i propri punti di forza e le migliori pratiche da poter condividere con il resto del team	Focus posto principalmente sui risultati e traguardi raggiunti evidenziando le potenzialità degli attori e i loro punti di forza

3. Strumenti HRM per supportare le Org+

3.1 Perché è importante trasmettere feedback potenzianti?

Uno degli strumenti più conosciuti ma anche più delicati che la direzione Risorse Umane può utilizzare in azienda, è il *feedback*. Specialisti di neuroscienze sostengono che il modo più attendibile per misurare l'intelligenza e le potenzialità di adattamento delle persone all'interno di una struttura organizzativa è il conteggio del numero di feedback che il sistema nervoso riesce a produrre, ricevere ed elaborare. Nella sua origine, la parola *feedback* stava ad indicare lo scambio di dati con riguardo del funzionamento di una parte del sistema¹; la consapevolezza di fondo era quella che ciascuna parte potesse influenzare tutte le altre e quindi la deviazione di una di esse potesse produrre degli effetti deleteri anche nelle altre. Da qui la necessità di individuare preventivamente la parte da correggere per non compromettere il funzionamento ottimale complessivo, in ottica di produrre sempre prestazioni migliori.

Molteplici sono i vantaggi che si riscontrano nell'utilizzo di questo potente strumento all'interno dell'azienda. In primis, la sua capacità di far funzionare il team grazie alla sua azione fortemente costruttiva che permette ad ogni membro di coltivare le proprie potenzialità e competenze da acquisire. Esso, se opportunamente utilizzato, è un vero e proprio collante che permette ai vari attori di comunicare con lo stesso linguaggio condividendo i valori comuni e le credenze che alimentano ancor più la diffusione della cultura organizzativa. Per questo motivo, esso conferisce una sensazione di appartenenza alla squadra e, più in generale, al sistema. Il *feedback* permette inoltre al gruppo di non rimanere fossilizzato nel momento in cui si possono incontrare periodi di stasi ed eccessiva stabilità interna; il suo utilizzo dà la possibilità di valutare ed agire, sbloccando il cambiamento e incentivando l'innovazione. Essendo ciò riconducibile quindi ad una crescita professionale e personale, è corretto affermare che il *feedback* può essere un potenziale strumento di felicità organizzativa.

La mente umana è molto più portata a ricordare il negativo, che il positivo. Le persone, quasi inconsciamente, tendono sempre a porre più attenzione e quindi a memorizzare quelle situazioni vissute che hanno lasciato una sensazione negativa. Se per esempio, si prova ad interrogare una persona su quattro eventi emotivi importanti che sono avvenuti nella sua vita, lei dirigerà la sua mente a quattro diversi ricordi negativi, uno associato ad ogni evento. Le

¹ Daniel Goleman, *Intelligenza emotiva*, BUR Rizzoli, 2018.

cattive emozioni, i cattivi ricordi e le cattive associazioni mentali hanno potenzialmente un impatto maggiore rispetto a quelli buoni; essi infatti sembrano essere più rapidi nel formarsi e conseguentemente più lenti nell'andarsene (Baumeister, 2001). Perché questo avviene?

Tale tendenza generalizzata prende piede perché il cervello umano elabora le informazioni positive e negative in due diversi emisferi². Solitamente, le emozioni negative adoperano più energia per poter essere processate e di conseguenza fanno nascere un numero maggiore di pensieri rispetto a quelle positive.

Ecco come i *feedback*, in tutto ciò, rivestono un ruolo importante e molto delicato; nonostante la maggior parte di essi tendano tradizionalmente ad accentuare il negativo. Per quanto concerne il nostro particolare caso, ovvero i feedback nelle realtà aziendali, si nota come essi siano, nella maggior parte dei casi, rivolti ad esaltare le potenziali *aree di miglioramento* che ogni attore, a cui viene sottoposto, dovrebbe posare l'attenzione. L'accento che pongono i feedback costruiti con una struttura convenzionale è molto marcato su mete future da raggiungere, su attività da dover migliorare per centrare l'obiettivo e su processi da dover implementare per rendere il lavoro continuamente migliore. Tutto ciò non deve essere a priori scartato; tuttavia, le organizzazioni positive prediligono mettere in luce i successi fino a quel momento conseguiti e le competenze tecniche e/o trasversali che i collaboratori sono riusciti con impegno a raggiungere. I feedback che individuano i difetti, sfortunatamente, portano i manager e i collaboratori a investire la maggior parte del loro tempo e delle loro risorse nel mascherare e tentare di minimizzare i loro punti deboli percepiti. In tal modo, sono portati a costruirsi un modello inadatto alle loro reali potenzialità, non concentrandosi nell'accentuare ancor di più il loro talento. Correlatamente, poi, le aziende troveranno un impedimento nel cogliere le migliori prestazioni da parte dei loro attori. Questo processo è la conseguenza di una troppa enfasi presente nelle aree problematiche interne (Roberts; Spreitzer; Dutton; Quinn; Heaphy; Barker, 2005).

I ricercatori della *Gallup Organization* Marcus Buckingham quali Donald Clifton e altri, hanno promosso un'alternativa valida al convenzionale sistema di feedback, enfatizzando l'identificazione dei *punti di forza* dei collaboratori, piuttosto che le aree di miglioramento. La psicologia umana, infatti, porta le persone a ricordare le critiche e a rispondere invece alle lodi. Nel primo caso questo processo avviene in quanto il collaboratore sviluppa una chimica negativa manifestando comportamenti difensivi e ostili e quindi poco propensi ad un loro

² Clifford Nass, *The Man Who Lied to His Laptop: What Machines Teach Us About Human Relationships*, Current, 2010

cambiamento. Nel secondo caso, invece, viene sprigionato un senso diffuso di autoefficacia e di fiducia che condurrà la persona a voler dare il meglio di sé e, quindi, ad essere propensa ad un miglioramento. Questa modalità di erogare feedback non va a soppiantare quella tradizionale che prevede la trattazione delle aree di miglioramento, quanto piuttosto si dimostra ad essa complementare; va infatti a controbilanciare l'input negativo accompagnando i collaboratori ad esaltare i loro punti di forza focalizzandosi sul raggiungimento del loro massimo potenziale; contemporaneamente saranno da subito più propositivi nel volersi migliorare, consapevoli delle risorse che essi stessi hanno a disposizione. Questo tipo di meccanismo di feedback positivo si ripercuote direttamente in un aumento della produttività aziendale, vedendosi creare una compagine di attori consapevoli del loro potenziale.

3.1.1 Un esempio pratico: Feedback Wrap

<<Ci sono molti modelli di gestione e teorie là fuori e suonano tutti alla grande. Il problema è che c'è molta teoria, che non sempre sappiamo come implementare in termini pratici. Ad esempio, cosa puoi fare concretamente un martedì pomeriggio per lavorare meglio con i tuoi colleghi?>>

Questa riportata è la headline di *Management 3.0*³, una realtà organizzativa che si pone l'obiettivo di accompagnare i manager in un percorso di scoperta delle proprie potenzialità, rendendo la propria organizzazione positiva. In *Management 3.0* vengono con continuità proposti workshop, seminari e tool di leadership per supportare concretamente le aziende nel quotidiano acquisendo una mentalità dinamica e positiva. La loro visione segue il pensiero sistemico secondo cui il 95% delle prestazioni di un'organizzazione è il frutto del percorso dell'intero apparato organizzativo e non dei suoi singoli attori. Lo scopo, pertanto, è quello di guardare all'intero sistema, per trovare i colli di bottiglia e creare un terreno fertile per la pratica positiva: il fine ultimo è quello di rendere più efficienti ed efficaci gli interi processi.

Management 3.0 è una rivoluzione gestionale globale che vede riunirsi migliaia di project manager, di imprenditori e di amministratori delegati. Tutti assieme sviluppano soluzioni per garantire dei modi più efficienti alle aziende per poter raggiungere i loro obiettivi mantenendo il focus sulla felicità dei singoli. Utilizzano dei giochi per incoraggiare da una parte i feedback

³ <https://management30.com/learn/>

dei dipendenti e dall'altra l'evolversi della collaborazione nei team. La mission di Management 3.0 è quella di ridefinire la leadership con il management come una responsabilità di gruppo. Uno degli obiettivi che si pongono è quello di aiutare le aziende nel riuscire a fornire dei *feedback*⁴ utilizzabili, ovvero sia che portino a delle azioni positive e alla diffusione di motivazione e benessere nel clima aziendale. Le valutazioni trimestrali ed annuali vengono considerate dall'organizzazione oggetto di analisi, inutili e spesso fuorvianti rispetto al reale contesto quotidiano. Così come sono oramai necessarie delle alternative al tradizionale sistema di bonus annuale, anche delle migliorie alla modalità con la quale vengono erogati feedback ai dipendenti dovrebbero essere prese in considerazione.

Il Feedback Wrap, nello specifico, si riferisce alla creazione di un ambiente potenziante in cui vige l'assoluta fiducia reciproca, essenziale per il raggiungimento di trasparenza nel posto di lavoro. Esso, quindi, aiuta tutti gli attori a focalizzarsi su un percorso di miglioramento tanto personale quanto sistematico. Lo scopo del Feedback Wrap pare essere quello di soppiantare i cosiddetti "*Sandwich Feedback*". Con questi ultimi, si fa riferimento alle situazioni convenzionali aziendali in cui si incastra una nota di apprezzamento positiva all'interno di due negative. "*E' bello lavorare con voi, conseguite sempre degli ottimi risultati (complimento)! Ciò nonostante dovrete migliorare la vostra skill comunicativa (critica). Ad ogni modo tutto il resto dell'operato è meraviglioso (complimento)!*". Questo è un classico esempio di Sandwich Feedback, con il quale la critica viene camuffata offrendo in contemporanea degli spunti positivi; nonostante ciò, la sensazione di difetto e di disagio investe il collaboratore che la riceve. In aggiunta, se le lodi sono eccessivamente positive e i destinatari sono specialmente dei dipendenti principianti e ancora insicuri, essi tenderanno a tralasciare la critica per elogiarsi con i complimenti ricevuti. Ecco che quel feedback andrà perso e non produrrà nessun effetto migliorativo della prestazione oggetto d'esame. Di seguito si elencano i passaggi per la costruzione di un autentico Feedback Wrap.

1. *Descrivere il contesto.* Prima di fornire il feedback al collaboratore, è importante adoperarsi per la creazione di condizioni confortevoli, preparando il terreno di gioco. Vengono quindi spiegati tutti gli elementi che hanno influenzato il nascere di quel giudizio come l'ambiente in cui ci si trova, lo stato d'animo e le aspettative che si avevano nei confronti di un dato compito o di una data attività. Un esempio potrebbe essere il seguente,

⁴ <https://management30.com/blog/the-recipe-for-a-successful-feedback-wrap/>

così come riportato in Management 3.0: *“Sono seduto in una stanza d'albergo a leggere la newsletter mensile via e-mail che ho appena ricevuto da Jennifer. Volevo darti un feedback immediato, poiché penso che questa debba essere una versione di prova e sarebbe fantastico apportare alcune modifiche prima di inviarla al pubblico in generale. Forse sono i miei occhi stanchi dopo una lunga giornata a una conferenza, ma il design non sembra essere così mobile-friendly. Immagino che ci stiate lavorando mentre parliamo?”*. Dando degli accenni alla propria vita personale, si crea fin da subito una connessione empatica con il collaboratore il quale talvolta potrà immedesimarsi nella stessa condizione. Ciò lo porterà ad apprezzare notevolmente la cura e l'attenzione che porta con sé il feedback erogato.

2. *Elencare le osservazioni.* Si richiede, in questa fase, di elencare in maniera del tutto oggettiva ed emotivamente svincolata le osservazioni che stanno attorno al feedback. Potrà essere utile immedesimarsi in una terza persona estranea oppure in uno sperimentatore che non ha nessuna pretesa riguardo al servizio o prodotto da recensire. Ecco un esempio: *“Ho visualizzato la newsletter via e-mail sul mio laptop e sul mio cellulare e c'è una differenza nel modo in cui viene visualizzata la versione mobile. È importante che il nostro design rimanga coerente su tutti i dispositivi.”* Quello riportato è un mero feedback su un fatto, incontestabile.

3. *Esprimere le emozioni.* Questo punto risulta essenziale per creare consapevolezza nel collaboratore che riceve il giudizio. Viene presa in considerazione la sfera emotiva e i sentimenti personali per entrare in contatto diretto con il collaboratore e farlo sentire coinvolto nel processo attraverso il quale il feedback è stato forgiato. Un esempio che trasmette una consapevolezza emotiva è il seguente: *“Nel nostro incontro ho menzionato quanto sia importante uniformare il design della newsletter su diversi dispositivi, quindi mi sento un po' deluso nel vedere che ciò non è accaduto. Spero che voi ragazzi lo stiate testando mentre parliamo!”*

4. *Ordinare per valore.* E' opportuno spiegare le esigenze e le priorità relativamente all'attività, alla mansione o al progetto in questione. Questa risulta essere una fase particolarmente delicata perché spesso i collaboratori non hanno una piena consapevolezza dei differenti valori associati ai task. Per questo motivo è necessario puntualizzarli nella fase di consegna dei feedback: *“Per me è importante che i tuoi partecipanti vedano il mio nome scritto correttamente; potrebbero cercare di trovare ulteriori informazioni su di me.”*

5. *Terminare con suggerimenti.* Quanto più d'aiuto sarà per colui che lo riceve, tanto più il feedback è stato efficace e produttivo. Importante è quindi sapersi mettere al servizio e ritenere questo strumento un pozzo di consigli e suggerimenti che possono aiutare i collaboratori ad avere una visione più chiara e consapevole. *"Spero che qualcuno possa correggere l'errore e sarò felice di controllare l'accuratezza di qualsiasi altra informazione, se lo desidera."*

3.1.2 *E per i team remoti?*

Il management delle Risorse Umane deve fare i conti anche con l'era del lavoro a distanza e del tempo flessibile. Lo Smart working richiede un ripensamento profondo ai tempi, spazi e metodi di lavoro all'interno dell'organizzazione. Come Barbara Imperatori (Professore ordinario di Organizzazione aziendale e Direttore del Master in International HRM, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano) in un'intervista rilasciata il 10 giugno 2020 al Sole 24 Ore⁵ dichiara, il lavoro agile è una vera e propria rivoluzione culturale che richiede la regia di competenze e di risorse specifiche per farne fronte. Si prediligono, dinnanzi a questa modalità di lavoro, le deleghe per obiettivi e la valutazione dei risultati al posto del controllo diretto sul comportamento del lavoratore. Le organizzazioni devono essere in grado di accogliere questo processo, accompagnandolo a ricavarci una propria occasione per ridisegnare il tessuto socioeconomico del Paese. Per far sì che ciò avvenga senza repulsione, sono necessari dei *modelli moderni di organizzazione del lavoro, nuovi stili manageriali e delle politiche rinnovate di gestione delle risorse umane.*

Appare quindi l'occasione per Organizzazioni Positive per fiorire e farsi strada in quest'epoca di cambiamento radicale. I nuovi sistemi di gestione delle risorse umane dettati dallo Smart working, richiedono un allineamento coerente e trasparente tra i contributi di tutti gli attori dell'azienda e le strategie e la visione che la sostengono. Le competenze trasversali assumono una luce più accesa assieme alla capacità di gestione delle relazioni, all'abilità di erogazione e ricezione di feedback produttivi, alla gestione ed equilibrio tra vita privata e professionale e più in generale, allo stato di felicità. Si tratta di promozione di pratiche di *diversity manager* che si

⁵ <https://www.ilsole24ore.com/art/si-fa-presto-dire-smart-e-tema-riorganizzazione-lavoro-ADZCYaQ>

fondano sul riconoscimento delle peculiarità differenti di ogni individuo; lo scopo quindi è quello dell'individuare per poi dare loro spazio e voce secondo le logiche di equità interna. Lo Smart working è una pratica che nelle Org+ dovrebbe essere adottata a tutti i livelli e concessa ad ogni lavoratore: è uno strumento estremamente dinamico e consente di far acquisire velocemente fiducia, grande senso di responsabilità e di autogestione. Ognuno, infatti, si sente responsabile del proprio operato e del risultato che professionalmente deve raggiungere, adoperandosi come meglio ritiene.

La gestione dei feedback risulta perciò, in questa realtà, ancor più incisiva ed essenziale per allineare le pratiche positive dichiarate con quelle realmente poi implementate. In ciò, il Feedback Wrap assume ancora più potenza perché crea un abbinamento perfetto con l'ambiente remoto: esso infatti, coerentemente con il primo punto esplicitato nel paragrafo precedente, sottolinea l'importanza dell'inserire sempre le pratiche in un *contesto* specifico creando al collaboratore che lo riceve una sua comfort zone anche e specialmente a distanza. Assume inoltre un'importanza rilevante il riuscire a captare e risolvere i problemi in anticipo: questo permette di trasmettere la sensazione che, nonostante il collegamento in remoto, il benessere del lavoratore non cessa di essere posto al centro e la condizione di fiducia e autoefficacia può continuare. La condizione di *specificità* del feedback assume qui un ruolo fondamentale. Non avendo il paniere di possibilità di interazioni a distanza come invece si presenta con il contatto quotidiano e fisico nel posto di lavoro, il collaboratore si vede dimezzate le possibilità di poter farsi spiegare i particolari degli errori che può aver commesso. Non capterà dunque cosa realmente può aver sbagliato e ciò si concretizzerà in una sua demoralizzazione e negatività. La specificità è molto importante sia nell'elogio che nella critica; dotando infatti un complimento di generalità, esso verrà smorzato della sua carica di insegnamento che potenzialmente sarebbe possibile trarre dallo stesso (Gumperz, Levinson, 1991).

Da potenziare ancor più nello Smart working, è la *sensibilità* adottata nel consegnare i feedback. La sterilità della tecnologia pare affievolire la sintonia con le persone e la percezione delle loro emozioni o sensazioni. Venendo meno le condizioni di empatia, i feedback possono diventare dei moltiplicatori di impatto negativo in quanto percepiti come offensivi e ostili e perdono così il loro Perché trainante. È necessario quindi attuare un richiamo all'empatia e all'armonia relazionale ricreando, ancora una volta, una comfort zone condivisa.

3.2 *Commitment come conseguenza dell'autogestione*

Il dipartimento delle Risorse Umane, nelle Org+ ha a cuore la felicità di tutti i suoi collaboratori di qualsiasi livello. Come abbiamo più volte ribadito in questo operato, i modelli organizzativi convenzionali sono basati su regolamentazioni prefissate per meglio controllare e gestire l'operato al loro interno; turni, specializzazione dei compiti, salari rigidi e parcellizzazione dei progetti. Questa piramide gerarchica è ora soppiantata da una gestione più agile da parte delle Org+. *L'autogestione*, la *responsabilità* e la *multidisciplinarietà* sono le parole chiave. Le Org+ premiano un tipo di gestione più piatta e meno gerarchica che lascia spazio alla libera espressione dei loro membri che sono chiamati ad apprendere un ampio bagaglio di competenze trasversali, affianco a quelle tecniche che le professioni richiedono. La chiamata al servizio da parte di tutti gli attori in azienda è un nodo fondamentale per portarli alla consapevolezza della condivisione degli stessi obiettivi e, quindi, per esortarli ad esprimersi al massimo del loro potenziale. Il risultato di questa gestione è un innalzamento del livello di *commitment*. Esso può essere definito come l'attitudine del lavoratore a legare la propria identità a quella dell'organizzazione a cui appartiene, portandolo ad allineare i propri obiettivi integrandoli con quelli dell'azienda (Mowday, Steers, Porter 1979). Tutto ciò è il risultato di un processo di gestione delle risorse umane che lo esorta all'accettazione e alla fiducia degli obiettivi aziendali ritenendoli quali precursori del proprio stesso benessere. Una efficace gestione del HRM, quindi, porta i collaboratori a slegarsi dagli eventi transitori quali i sistemi retributivi, i premi e le supervisioni; essi possono influire significativamente sulla vita professionale e innalzare la frustrazione percepita. Attraverso lo sviluppo del *commitment*, invece, si accompagna il lavoratore a legarsi all'organizzazione in quanto ecosistemica distogliendo il focus dalle singole attività come sopra citate. Esse infatti hanno il potenziale di infierire nel benessere dell'individuo falsandone la percezione che lo stesso ha dell'ambiente circostante. Ecco che in tal modo viene garantito un equilibrio stabile e duraturo.

Una visione originale nell'analizzare il sistema organizzativo, porta a definirlo come una struttura che necessita di tre principali ingranaggi per poter persistere positivamente nel lungo periodo (Lawler, Hall, 1970):

1. *Integrazione organizzativa*. I collaboratori percepiscono la connessione tra loro e il sistema attraverso la condivisione degli stessi obiettivi e traguardi; per questo motivo sono portati a ritenere il raggiungimento di determinate performance aziendali un risultato del

proprio impegno. Viene associato alla ricompensa che conseguono grazie al proprio agire e questo funge da elemento motivante e ricreativo.

2. *Involvement*. Questo è un fenomeno che facilita esponenzialmente l'instaurarsi di attaccamento tra l'organizzazione e gli attori della stessa ed esorta al perseguimento di linee guida condivise durante i processi attuati. L'*involvement* porta al totale assorbimento dei lavoratori nelle loro attività lavorative quotidiane.

3. *Commitment*. È sinonimo di fedeltà e supporto reciproco che contemporaneamente producono un calo drastico del tasso di turnover e dell'assenteismo in azienda, abbattendo così sprechi e massimizzando la produttività perseguita.

3.2.1 Il metodo Scrum

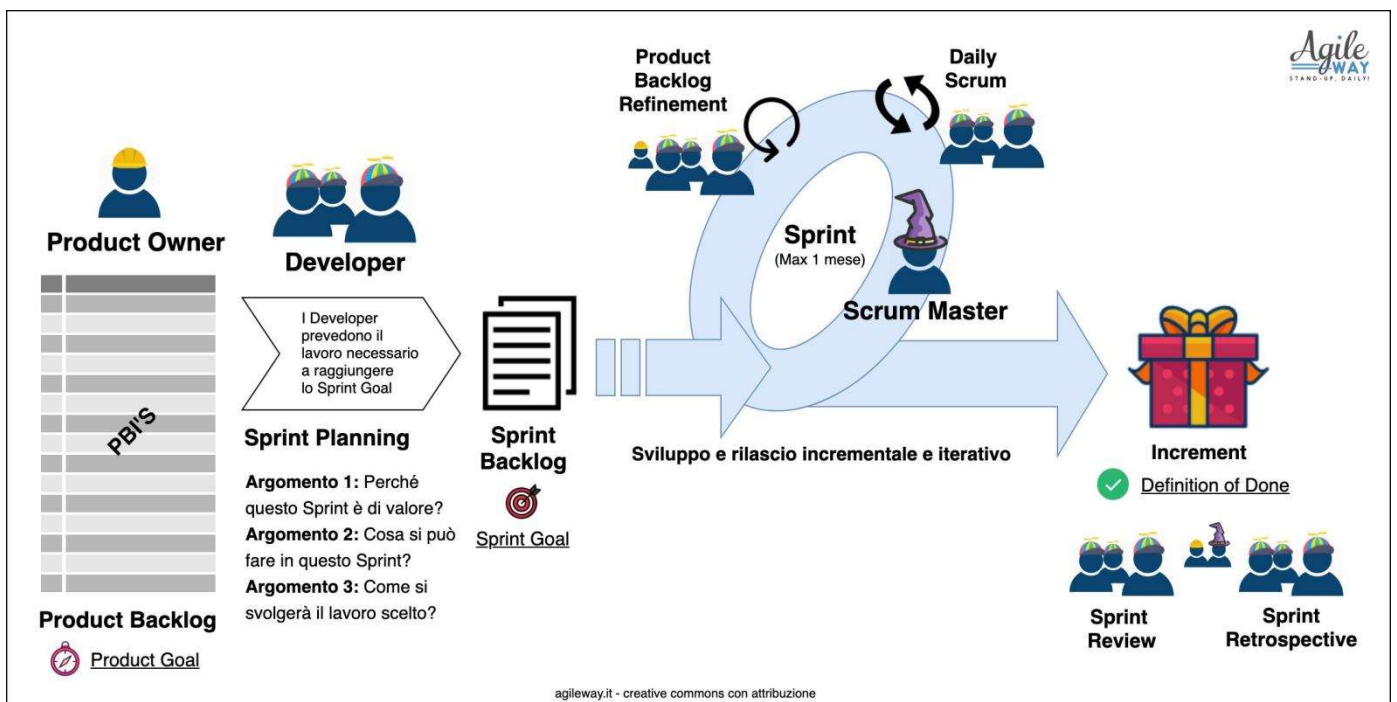
Le Org+ sono dei sistemi integrati all'ennesima potenza, all'interno dei quali le attività e i processi in corso sono trasversali e ogni competenza si trasmette per osmosi da un team all'altro. Le cose vengono svolte rapidamente in quanto l'efficacia e l'efficienza sono le loro fondamenta. Per questo motivo ogni parte del sistema è opportuno che comunichi attivamente con le altre e che possa avere accesso alle informazioni in maniera equa e paritaria. In un sistema che presenta un tale grado di complessità, è naturale che capitino talvolta anche i piani migliori abbozzati sulla carta vadano storti nella loro implementazione, che alcuni obiettivi non vengano completamente centrati e che delle frustrazioni possano presentarsi.

Una delle modalità che l'HRM potrebbe essere portato a selezionare in vista di un supporto sostanziale all'attuazione di pratiche positive, è la gestione dell'intera organizzazione secondo le pratiche dello *Scrum*⁶. Il termine proviene dall'inglese e significata letteralmente "mischia" che si verifica nel Rugby. Identifica puntualmente il modo in cui l'intero team collabora con l'unico obiettivo di muovere la palla sul campo e vedersi assegnata la vittoria. Ciò è ottenibile per mezzo della chiarezza d'obiettivo e di un meticoloso allineamento di tutte le unità presenti nel campo da gioco. Il metodo Scrum è stato ideato in ambito tecnologico all'incirca 20 anni fa

⁶ Jeff Sutherland, *Fare il doppio in metà tempo: Puntare al successo con il metodo Scrum*, Rizzoli, 2015

Jess Sutherland (autore del libro sopra citato) e da Ken Schwaber, per trattare di un nuovo archetipo di software. Fino ad allora la maggior parte dei progetti veniva ideata con il cosiddetto metodo “a cascata”: ogni progetto era pensato in fasi distinte che fungevano da causa ed effetto tra loro. Veniva quindi dapprima conclusa completamente la precedente per poter introdurre quella successiva e via via fino al prodotto finale destinato al consumatore o utilizzatore. In ciò si notava una carenza di interazione e interrelazione. Questa modalità dava avvio ad un progetto fortemente standardizzato, lento e in cui le varie parti non comunicavano tra loro e non si integravano. Ciò comportava che, se per esempio in una fase veniva commesso un errore, a cascata esso si ripercuoteva in tutte le altre creando delle grosse lacune operative. Per ovviare a tali procedure che adottavano un sistema top-down, venne ideato il metodo Scrum ascrivibile come un vero e proprio cambio radicale alle metodologie di project management (Clear, 2018). Il metodo di lavoro Scrum prevede dei cicli di sviluppo prefissati chiamati *Sprint* che durano da una alle quattro settimane di lavoro. Il suo metodo di lavoro non si basa quindi su un approccio lineare ma su progetti realizzati per fasi, appunto Sprint, come riportato nella figura 3.

Fig. 3



Durante ogni Sprint lo stakeholder finale, ovvero il cliente, viene coinvolto nel processo testandone la sua soddisfazione relativamente allo svolgersi dello stesso. Si va creando perciò un sistema iterativo ed interattivo che dà la possibilità di apportare agevolmente delle

modifiche in corso d'opera, in vista del perseguimento di una soddisfazione continua dell'attore finale coinvolto.

Entrando ora più nel concreto e cercando di comprendere cosa significhi adottare un metodo Scrum in azienda, si riporta di seguito una sua visione di insieme comprendente tutti i vari componenti della struttura:

1. Per ciò che riguarda i *ruoli* assegnati ai membri con le rispettive responsabilità derivanti, è possibile distinguere le figure del Product Owner, del Scrum Master e del Developer. Essi sono tra loro complementari in quanto le competenze che ciascuno possiede si incastrano perfettamente concedendo al team autogestione ed indipendenza. La sua natura cross-funzionale lo porta a racchiudere all'interno tutte le risorse e tutti gli strumenti che necessita senza dover ricorrere all'outsourcing e ottimizzando, in tal modo, le tempistiche e i costi.
2. Altra componente sono gli *artefatti*, ovvero sia le diverse modalità a disposizione di Scrum per visualizzare il lavoro e comprenderne il valore insito in esso. Gli artefatti sono principalmente tre: Product Backlog, Sprint Backlog e Increment. Ciascuno di essi condivide l'importanza del raggiungimento di uno stato di trasparenza e chiarezza d'obiettivo per poter misurare coerentemente tutti i progressi del team. La progettazione in ottica di trasparenza viene effettuata per garantire integrità e autenticità a tutti gli stakeholder e per poter procedere costantemente con le misurazioni dei progressi raggiunti e degli adattamenti. Gli artefatti, per questi motivi, contengono dei particolari "commitment" che sono:
 - I. *Product Backlog*: è un documento descrittivo dell'evoluzione futura del prodotto e che quindi contiene una lista con all'interno elencati tutti i requisiti utili per poter realizzare il progetto. Il Product Owner è il responsabile del suo svolgimento e del mirino puntato al Product Goal, ovvero sia all'obiettivo di lungo termine.
 - II. *Sprint Backlog*: è un documento che riporta l'insieme dei singoli task da completare all'interno di ciascun Sprint e che contiene il Sprint Goal, cioè l'obiettivo di più breve termine. Di questo secondo blocco ne è il responsabile il Team di Sviluppo il quale si occupa di definire delle previsioni sull'evoluzione del prodotto basandosi sulle priorità elencate nel Product Backlog.

III. *Incremento*: è la somma di tutti gli elementi trattati nel Product Backlog e portati al termine durante uno Sprint. Al termine dello stesso, l'incremento verrà realizzato in base a quanto è stato precedentemente concordato dal Team di Sviluppo il quale garantisce sulla sua efficacia di utilizzo finale.

Il framework prevede, inoltre, di creare una regolarità negli incontri fra i vari attori per riuscire a sincronizzare le risorse in maniera definita e trasparente. Esso basa il proprio assunto sulla importanza del ridurre al minimo il numero di incontri non definiti all'interno di un team per evitare che divengano improduttivi e fonte di stress e malessere nel lungo tempo. Per di più, gli eventi hanno una durata prefissata all'interno della quali viene rigorosamente trattata una checklist definita di argomenti, visibile a tutti i membri dell'organizzazione. Gli eventi sono molteplici e tutti hanno l'obiettivo di instaurare e mantenere una comunicazione interna rilevante prevedendo la compartecipazione di tutti gli attori aperti ad un confronto produttivo e necessario per il corretto funzionamento dell'intero sistema. Tra i vari eventi, lo *Sprint Retrospective* racchiude in sé il fulcro della gestione positiva delle risorse umane all'interno delle organizzazioni oggetto di studio di questo elaborato. Partecipazione di tutti i membri, proattività e confronto, dialogo e collaborazione, visione d'insieme e condivisione valoriale. Tutti questi elementi sono riscontrabili durante una seduta di Sprint Retrospective che viene effettuata a progetto ultimato: in esse si attua un'analisi, con tutto lo Scrum Team e talvolta con gli stakeholder, che dà la possibilità di discutere sulle attività andate a buon fine dello Sprint concluso, sugli elementi differenziati che realmente apportano un valore aggiunto e sui processi da migliorare dello Sprint successivo per poter ottenere delle performance via via più efficienti e produttive.

3.2.2 I valori perseguiti da Scrum

Scrum è una strategia organizzativa per la formazione dei team che si basa su uno schema di gioco trasparente e chiaro da comprendere che abbraccia le dinamiche di autogestione interna. In realtà questo metodo è talmente dinamico, semplice e ricco di potenzialità che può essere facilmente adattabile anche ad altre forme organizzative quali per esempio la famiglia, le strutture educative e la squadra sportiva. Ogni schema Scrum prevede la presenza in prima linea di un leader-facilitatore e di un gruppo di persone che ne vengono direttamente coinvolte.

Si tratta quindi di un framework agile, iterativo e incrementale, ovvero sia un processo strutturato con il quale è possibile costruire delle soluzioni dinamiche e complesse che possano, nel caso specifico delle Org +, captare i trend aziendali e gestirli al meglio garantendo un risultato profittevole e duraturo. Coerentemente con i pilastri fondanti delle Organizzazioni positive, questo framework si basa sul concetto di empirismo le cui fondamenta sono *l'adattamento*, *l'ispezione* e *la trasparenza*. Le decisioni vengono prese sulla base di ciò che realmente si conosce, in seguito ad un processo di analisi dei dati e delle informazioni pervenute; la conoscenza, quindi, deriva dall'esperienza.

Tali framework organizzativi basati sull'autogestione, si fondano principalmente su cinque valori (Mowday, 1979) riassuntivi del loro essere: Commitment, Focus, Apertura, Rispetto e Coraggio. Ciascun attore di queste Org+ si impegna a perseguire il rispetto e il supporto reciproco verso il raggiungimento di chiari e dichiarati obiettivi comuni. Nel caso specifico del metodo Scrum fin qui analizzato, per rimarcare il fatto che per mezzo di esso si crea un unico e grande team di lavoro in cui c'è poco spazio per la frammentazione e la gerarchizzazione, un aggiornamento da poco effettuato ha sostituito il precedente termine "team di sviluppo" con "Developer". Esso designa, anche se utilizzato al singolare, un insieme di persone rimarcandone proprio il concetto di comunità all'interno del team.

I sistemi autogestiti, inoltre, aboliscono la figura del Project Manager frammentandola in tanti altri elementi che assumono nomi diversi in base al tipo differente di framework. Ciò è coerente con il non centralizzare il potere gestionale e decisionale nelle mani di un'unica figura; per di più, i diversi manager designati nelle realtà positive, hanno lo scopo primario di rimuovere ogni tipo di impedimento e di ostacolo che il team può incontrare durante il suo percorso.

3.3 Job crafting come sostituto al Job description

Ben poche persone, in fase di ricerca di una posizione lavorativa, non sono mai venute in contatto con una *job description*. Costellano il mondo online dei siti di lavoro, dei blog e delle pagine social e sono le prime armi che il personale delle aziende delle Risorse Umane hanno a disposizione in fase di recruiting. La job description è infatti un elemento fondamentale nel processo di selezione tradizionalmente considerato in quanto mira a descrivere efficacemente

tutti gli elementi necessari per coprire al meglio un posto vacante. Il Job Posting, ovvero sia il processo di pubblicazione di un annuncio di lavoro in un Job board oppure in un portale di annunci, definisce la sua efficacia in base alla qualità della Job Description che tanto più appare chiara tanto più attira personale qualificato e coerente con le mansioni esplicitate e richieste. Essa, inoltre, non perde la sua funzionalità nel momento stesso in cui il processo di recruiting appare concluso, ma continua ad avere forza anche in un secondo momento; risulta essere uno strumento pratico anche nelle fasi del colloquio conoscitivo con il candidato in quanto utile per valutare il matching tra il suo profilo professionale e il ruolo ideale predeterminato dai manager all'interno dell'azienda.

La job description appare quindi essere un metodo standardizzato e convenzionale per categorizzare le persone in vista di una loro compatibilità nel ricoprire una certa posizione lavorativa vacante. È uno strumento che proviene dal metodo taylorista che conduce le persone a incanalare le loro passioni professionali in posizioni standardizzate, con task e ruoli fin dall'inizio definiti e che poco si prestano ad un percorso di scoperta del proprio reale potenziale. Tale metodo viene abolito all'interno delle Org + le quali preferiscono accompagnare il candidato in un percorso di inserimento personalizzato durante il quale gli è possibile conoscere fino in fondo le sue risorse e i suoi valori andando conseguentemente a ritagliarsi un ruolo distinto e potenziante all'interno dell'organizzazione stessa. Si tratta quindi, di politiche di HRM che prevedono di surclassare la Job Description attraverso il *Job Crafting*.

Il Job Crafting, negli ultimi 15 anni, ha assunto sempre più rilevanza nella letteratura internazionale, caratterizzandosi per la molteplice presenza di contributi psicologici e sociologici (Wrzesniewski e Dutton, 2001; Demerouti e Bakker, 2014; Tims, Bakker e Derks, 2012; Leana, Appelbaum e Shevchuk, 2009). Questa pratica di modellazione del ruolo professionale è direttamente proporzionale all'assunzione da parte del lavoratore di comportamenti proattivi in vista del raggiungimento di un più alto grado di soddisfazione e di felicità all'interno dell'organizzazione. Le abilità e le predisposizioni del singolo vengono poste delicatamente al centro e servono come filo conduttore per tutta la durata della prestazione lavorativa che verrà conseguentemente resa molto più dinamica; in base infatti alle competenze che via via si vanno ad apprendere e agli strumenti che si acquisiscono, il ruolo viene modellato e adattato per rispecchiare al meglio il lavoratore (Slemp e Vella-Brodrick, 2014). Ne deriva da ciò che, diversamente da quanto avviene nelle organizzazioni convenzionali, il ruolo non è più in via esclusiva in mano al manager, il quale invece, in questo caso, si occuperà di guidare il lavoratore verso una modellazione originale dello stesso. Questo processo ha assunto via via

una sempre maggior importanza coerentemente con l'aumentare della consapevolezza che sussiste una correlazione diretta tra le performance migliori, sia a livello individuale che di gruppo che organizzative, e le caratteristiche dei singoli attori (Bakker, Tims e Derks, 2012).

3.3.1 Il modello teorico del Job identity

Uno dei modelli teorici a cui il Job Crafting fa riferimento, è il *Job Identity* (Wrzesniewski e Dutton, 2001).

Fino agli anni '90 non era realmente stato considerato ancora il divario che sussisteva tra il lavoro teorico e il lavoro effettivo. Il lavoro infatti che veniva realmente svolto e le attività quotidiane portate avanti all'interno delle aziende non erano mai state un reale oggetto di studio tanto che nel 1992 Darrah definì il lavoro come una vera e propria "scatola nera". All'interno della stessa si mise in luce come risultava davvero difficoltoso tracciare le reali dinamiche comportamentali che c'erano ed era difficile mappare l'operato effettivo dei lavoratori. Ecco che, nel 2001, Wrzesniewski e Dutton hanno proposto la cosiddetta Job Identity cercando di cogliere qualche elemento in più sulla "scatola nera".

È un modello teorico che permette l'intervento diretto da parte di tutti gli attori dell'organizzazione al loro ruolo professionale performato; si assumono il potere decisionale della definizione dei propri obiettivi, dei propri task quotidiani e conseguentemente della responsabilità ad essi attribuibili. Tutto ciò viene fatto in maniera armonica con la propria identità e con la propria propensione personale. Da qui è stato perciò inserito il termine di Job Crafting il quale è definibile attraverso tre comportamenti: *task crafting*, *relational crafting* e *cognitive crafting*. Il primo dà la possibilità al singolo di poter, in maniera del tutto proattiva, di mettere mano alle proprie mansioni modificandone i confini e adattandole meglio al proprio essere. I confini prestabiliti non vengono contemplati in quanto totalmente temporanei e ascrivibili al percorso dinamico che sta svolgendo il lavoratore all'interno dell'azienda. Egli può aggiungere task, toglierle, delegarle o addirittura trasformare: il tutto in vista dell'obiettivo finale e non del mezzo con il quale viene raggiunto (Berg, Dutton, Wrzesniewski, 2013). In un corso universitario di marketing avanzato, per esempio, l'insegnante può discrezionalmente optare per sostituire una lezione tipo con il reclutare per una giornata in sede universitaria dei rappresentanti di una nota azienda di moda che stanno praticando politiche sostenibili di brand

positioning. Con questo semplice gesto, il risultato finale viene addirittura raggiunto più efficacemente avendo stimolato le menti degli studenti in maniera originale e decisa.

Il *relational crafting*, invece, concede la possibilità al lavoratore di poter plasmare il proprio ruolo tramite le modifiche ai confini relazionali. Egli infatti può, in via del tutto discrezionale e libera, stringere un certo tipo di network relazionale con gli altri stakeholder interni o esterni all'azienda che meglio possa aiutarlo nel portare a termine efficacemente il proprio compito (Rafaeli, 1989). Un agente assicurativo per esempio, seguendo questa modalità ha la possibilità di organizzare degli incontri con i clienti che esulino la sfera professionale in vista di un avanzamento nella loro scala personale della fiducia che porterà l'agente ad instaurare un rapporto più confidenziale con il cliente riuscendo così a chiudere più trattative o anche in meno tempo.

Da ultimo, il *cognitive crafting*, accompagna i lavoratori in un avanzamento nella propria consapevolezza sociale. Ciò consiste nell'associare un significato molto più profondo al proprio ruolo professionale che possa coincidere con la propria mission vitale e coerentemente quindi con i propri valori e con le proprie personali credenze (Wrzesniewski e Dutton, 2001).

3.3.2. Il Job Demands - Resources (JD - R) model

Il secondo modello teorico a cui si rifà la pratica dello Job Crafting, è il *JD -R model* (Bakker e Demerouti, 2007) che ha apportato una spinta teorica consistente alla pratica del modellamento dei ruoli. Secondo questo modello, uno dei risultati che il Job Crafting riesce a raggiungere è proprio quello di poter bilanciare le sfere del *job demand* e del *job resource*.

Con il primo si intende tutto quell'insieme di aspetti sociali, organizzativi e fisici del lavoro che portano con loro un depauperamento delle risorse a disposizione dei lavoratori. Si tratta delle condizioni che richiedono uno sforzo prolungato e costante e che quindi comportano dello stress fisico e psicologico che può portare poi all'esaurimento. Gli elementi che comportano un costo nell'individuo sono per esempio la presenza di un ambiente sfavorevole nel luogo di lavoro o una struttura gerarchica eccessivamente rigida e statica che non lascia spazio ai lavoratori di poter progredire con avanzamenti di carriera (Demerouti, Bakker, Nachreiner e Schaufeli, 2001). Al contrario, invece, il *job resource* fa riferimento agli aspetti fisici,

organizzativi e sociali del lavoro che spianano la strada ai collaboratori in vista del raggiungimento dei loro obiettivi personali e professionali. Si tratta, quindi, di tutti quegli aspetti organizzativi che subentrano con lo scopo di essere produttivi e funzionali per il raggiungimento di un risultato, per ridurre lo stress fisico e psicologico e per stimolare la coltivazione del benessere e della felicità in azienda (Demeoruti, 2001). La percezione di un maggior grado di autonomia sul posto di lavoro, per esempio, svolge un ruolo cruciale nell'innalzare il job resource.

Naturalmente tutti gli individui saranno portati a diminuire le prime in favore delle seconde, apportando così un netto miglioramento al proprio percorso di crescita e di sviluppo personale. Ad ogni modo sono presenti due distinte sfaccettature del job demand che coesistono in parallelo e che sono riscontrabili nei contesti organizzativi. Si fa riferimento in primis al *job demand critico* il quale abbassa il loro benessere percepito in quanto impatta direttamente sul loro livello di stress che viene innalzato dalla presenza di elementi negativi. La seconda tipologia, tuttavia, fa riferimento al *job demand sfidante* che si riscontra in task complessi e sfidanti per l'appunto che possono di gran lunga stimolare l'atteggiamento del lavoratore e fargli sviluppare un sentimento competitivo e resiliente in vista del raggiungimento del risultato. Ciò può contribuire alla crescita e allo sviluppo del singolo.

In conclusione, un intervento di HRM che miri a bilanciare il modello JD - R e che ancor più nello specifico si inoltri in una eliminazione del job demand critico a favore di quello sfidante, risulta necessario per far propendere l'organizzazione alla cultura positiva. Tutti i tipi di interventi di job crafting possono direttamente contribuire ad incrementare le risorse disponibili in azienda dando la possibilità di lavorare in autonomia su progetti e attività che vengono scelti e condivisi. Fondamentale è dare la possibilità, per di più, ai collaboratori di impegnarsi in percorsi professionali che esaltino le loro competenze e il loro bagaglio di risorse. Si apre così la strada ai talenti per poter fiorire e prosperare, facendo ciò che più li stimoli e li renda felici e, quindi, inserendo un senso nel loro ruolo lavorativo ricoperto.

3.4 Competenze tecniche e competenze trasversali

Come abbiamo discusso nel capitolo precedente dedicato alla figura del Chief Happiness Officer, uno dei pilastri su cui egli stesso si regge è la coerenza tra ciò che dichiara e ciò che realmente nel concreto persegue. Il leader positivo, inoltre, è pienamente consapevole dell'importanza strategica che rivestono le fasi di selezione iniziale del personale e dei primi step di inserimento della risorsa all'interno della sua organizzazione. Per questi motivi l'HRM delle Org+ si discosta dai tradizionali modelli di recruiting, basati sul rispetto delle rigide fasi che prevedono un job posting comprensivo della job evaluation, la visione dettagliata del curriculum vitae del candidato accompagnato da delle domande quasi di circostanza e infine, se tutte le azioni vanno a buon fine, la sua assunzione in cui viene immediatamente inserito in questioni tecnico-professionali. Questo processo pare non rispecchiare la volontà primaria delle Org+ di attenersi alla Scienza della Felicità e di basare, quindi, i criteri valutativi in vista del perseguimento del benessere e della gioia dei collaboratori. La direzione Risorse Umane, in questo caso, si adopera nel reclutare lavoratori che condividano il loro stesso set di valori e che siano allineati al loro scopo, ovvero sia che perseguano la medesima mission. *Come avviene ciò?* Adoperandosi in prima persona alla *trasparenza*, alla *lealtà* e all'*umiltà* della condivisione della propria cultura organizzativa.

Per introdurre i modelli basati sullo studio delle competenze e, più in particolare, il processo di *Competency Modeling*, pare necessario distinguere in primo luogo le competenze tecniche da quelle trasversali.

Le *competenze tecniche*, in ambito lavorativo, sono definibili come le cosiddette hard skills che compongono il livello soglia di conoscenza dell'individuo: sono cioè competenze minime per poter accedere alla posizione lavorativa richiesta per poter svolgere al meglio le mansioni che verranno assegnate. Ovviamente, in base al tipo di lavoro e ai differenti task, le hard skills variano notevolmente e sono applicabili in maniera focalizzata e ben precisa con riferimento al contesto. Diversamente, le *competenze trasversali* ovvero sia le soft skills, sono spendibili in maniera ben più ampia in quanto fanno riferimento alle attitudini personali del singolo e alle capacità relazionali che possiede (Robles, 2012). Venendo queste ultime applicate in ogni contesto, in ogni situazione e ad ogni richiesta, vengono anche chiamate competenze trasversali per la loro proprietà di adattamento. Robles, così come altri studiosi che hanno contribuito alla letteratura in questione, ha determinato che il conseguimento del successo in ambito lavorativo è dovuto dal 15-25% dalla compagine di competenze tecniche possedute e il rimanente 75-85%

è dettato invece dalle soft skills, le quali impattano in maniera talmente potente che danno significato al raggiungimento di una performance di successo. Pare quindi che, a parità di quoziente intellettivo, il possesso di competenze trasversali possa davvero dare un apporto di efficacia e produttività significativo al risultato finale.

A livello internazionale sono state condotte delle indagini dall' Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) che dimostrano come la crisi economica che aveva afflitto il Paese nel 2013, aveva portato con sé dei tassi di disoccupazione giovanile eccessivamente alti evidenziando ancor di più come in realtà, i neolaureati, non possedevano le capacità ideali per approcciarsi al mondo del lavoro. Le competenze tecniche non mancavano, anzi, tuttavia le performance differenzianti segnate dalla presenza di capacità relazioni ed emotive venivano meno (OECD, 2015). Si pone dunque il focus sull'esigenza di tarare i sistemi educativi facendo avvicinare i ragazzi, in ambito accademico, allo studio della consapevolezza del Sé e degli altri, ponendo sempre più l'accento sull' Intelligenza Emotiva.

<<[...] Le regole del lavoro stanno cambiando. Oggi siamo giudicati secondo un nuovo criterio: non solo in base a quanto siamo intelligenti, preparati ed esperti, ma anche prendendo in considerazione il nostro modo di comportarci verso noi stessi e di trattare gli altri. Questo nuovo metro viene applicato sempre più spesso quando si deve scegliere chi assumere e chi no, chi licenziare e chi riconfermare, chi scavalcare e chi promuovere. (...) La nuova misura di eccellenza dà per scontato il possesso di capacità intellettuali e di conoscenze tecniche sufficienti a svolgere il nostro lavoro. Invece, punta principalmente su qualità personali, come l'iniziativa e l'empatia, la capacità di adattarsi e di essere persuasivi [...]>>⁷. Allo stesso modo Goleman sostiene la necessaria introduzione di competenze trasversali nell'ambiente di lavoro, in cui la manifestazione di intelligenza, non solamente collegata ai tecnicismi, sia fondante. Ottimismo, adattabilità e spirito d'iniziativa sono le basi per erigere un rapporto di lavoro flessibile e moderno e con tutti i connotati di positività. Ancora una volta, quindi, si tratta di far luce sull'Intelligenza Emotiva e sulla sua applicazione all'interno delle Organizzazioni.

⁷ Daniel Goleman, *Lavorare con Intelligenza Emotiva*, Rizzoli, 1998.

3.4.1 Il processo di Competency modeling

Come accennato nell'introduzione del paragrafo precedente, viene da sé giungere alla conclusione che per arrivare alla best performance sono richieste delle competenze che esulino da quelle ordinarie di base. Per questo motivo si fa riferimento alle competenze *distintive* (o discriminanti) che decretano il gap che sussiste tra le persone che ottengono una performance media da quelle che riescono a giungere ad una performance superiore e più elevata. Le competenze *soglia* non sono caratterizzate per partecipare a questa distinzione di risultati ma entrano in gioco per definire il minimo livello di efficacia ottenibile, se sono possedute dal lavoratore. A questi due filoni di competenze sono inoltre associabili i termini di *competence* e di *competency*, ascrivendo il primo agli aspetti funzionali e prettamente operativi della mansione e il secondo, invece, alla branca delle competenze comportamentali. Le best performance vedono la presenza di comportamenti che potenzialmente possono essere traslati in competenze: vanno così a formarsi le competency (Solari e Zanon, 2001; Gerli, 2002).

La modellazione delle competenze è solitamente definita attraverso l'identificazione, la definizione e poi la misurazione dei KSAO, ovvero sia di *knowledge, skills, abilities e other individual characteristics* (conoscenza, capacità, abilità e altre caratteristiche individuali) che possono essere utili per definire delle performance superiori (Schippmann, et al., 2000; Spencer, McClelland, 1973). È possibile trattare di alcuni differenti approcci con riguardo alla modellazione delle competenze, tuttavia i più utilizzati riguardano la sfera individuale e quella organizzativa. Con riferimento a quest'ultima, vengono tenuti in considerazione gli obiettivi, la vision e la strategia organizzativa in vista dell'identificazione di sottogruppi all'interno dell'azienda che si contraddistinguono da altri per le loro peculiari competenze e capacità messe in campo (Lawler, 1994; Prahalad & Hamel, 1990).

Questo modello delle competenze è definibile anche in altri modi come "Leadership model" o "Managerial model". Tutte queste connotazioni identificano un modello utilizzabile dalle organizzazioni e, nel nostro caso, perfettamente compatibile con le Org + oggetto d'esame, in fase di selezione del personale e di addestramento interno. Nel primo caso l'azienda si pone in prima linea nel procedere al reclutamento di collaboratori che siano già orientati al possesso di quelle particolari competenze distintive, avendo molteplici possibilità di rispecchiare la cultura organizzativa positiva. Nel secondo caso, l'utilizzo del modello delle competenze, fortifica anche i già best performer presenti all'interno, in quanto potranno godere

in maniera continuativa dell'erogazione di formazione il cui focus è distribuire un sempre maggior numero di competenze comportamentali.

Il Competency modeling inizia dapprima con la scelta del job, ovvero della categoria di lavoratori oggetto d'analisi (ad esempio vengono scelti i venditori) al quale segue subito la scelta dei criteri di misurazione delle loro performance. Possono venir scelte delle misurazioni dirette sui risultati raggiunti, come ad esempio il profitto o, nel nostro caso dei venditori, il numero di vendite effettuate da ciascuno. Le misurazioni possono venire fatte anche sulla base dei feedback che vengono rilasciati da parte dei colleghi o dagli altri stakeholder. Su una serie di criteri analizzati, si apre poi la possibilità di poter identificare e differenziare i gruppi dei *best performer* da quelli degli *average performer*; in questo modo si possono eseguire dei campionamenti dei lavoratori. Nel momento in cui sono stati creati i sottogruppi oggetto di studio, vengono posti ad un'accurata analisi dei loro elementi caratterizzanti per poter cogliere i driver delle loro differenti performance. Questa è una fase delicata in cui vengono raccolti i dati attraverso delle interviste, dei test, dei questionari somministrati o ancora per mezzo di osservazioni dirette dei campioni.

Questo processo d'analisi sfocia poi nella determinazione delle competenze e qualità ascrivibili ai *best performer* piuttosto che agli *average performer*. Ciò porta conseguentemente, in maniera del tutto naturale, a contraddistinguere le peculiarità degli individui che, grazie alle loro attitudini e ai loro comportamenti, riescono a raggiungere dei traguardi più ambiti. Ecco che viene creato il *modello delle competenze* che successivamente verrà validato attraverso per esempio l'utilizzo di interviste, su un secondo campione di lavoratori, inerenti ad episodi comportamentali per meglio definire la loro attitudine di fronte a certe situazioni o esperienze. In modello, peculiare di ogni organizzazione, sarà poi pronto per essere applicato in vista di affiancare la compagine organizzativa ad una realtà più positiva e prospera in grado di apportare valore aggiunto nel lungo periodo.

3.4.2. *Extreme Interview di Menlo*

Un processo davvero innovativo e al passo con le realtà positive in fase di selezione del personale, è quello proposto da Menlo⁸ di cui Richard Sheridan ne è il fondatore e il Chief Joy Officer. Il metodo di Menlo prevede l'utilizzo dell'*Extreme Interview*⁹ che si basa su tre principi chiave illustrati di seguito grazie ai quali centinaia di candidati si sono fatti avanti proponendosi per poter accedere alle fasi di selezione menloniane.

1. *Eliminare i colloqui di lavoro regolari.* Menlo si basa sulla convinzione che occorra prima di tutto allontanarsi dal tradizionale processo di recruiting per poter avvicinarsi di più alle esigenze sia dell'organizzazione stessa che del candidato. Si ritiene fondamentale ricreare il più possibile l'effettivo ambiente di lavoro per mettere le risorse umane nelle condizioni di poter avere una visione realistica e non filtrata. Così facendo, gli intervistatori hanno la possibilità di valutare i comportamenti dei candidati nel momento in cui sono immersi nelle reali condizioni di lavoro che si presentano e, allo stesso modo, i reclutati possono affacciarsi subito alla cultura aziendale per comprenderne i valori e il clima organizzativo su cui si fonda.

2. *Coinvolgere il team esistente.* La decisione finale di assunzione, in Menlo, non risiede nelle mani esclusivamente delle Risorse Umane, del Manager o di altri capi ma si tratta piuttosto di una decisione condivisa e affrontata da tutto l'intero team. Il secondo principio si basa infatti sul coinvolgere a tutti i livelli i team nel reclutamento per garantire ai collaboratori la loro discrezionalità in fase decisionale. Questo permette loro di venire già in contatto con i potenziali futuri colleghi e di poterne valutare le qualità perché, una volta che avviene l'assunzione, saranno proprio loro a dover lavorare insieme quotidianamente. Per questo motivo, potersi conoscere e scegliere fin dall'inizio, attenua drasticamente le frustrazioni e i malesseri che contrariamente potrebbero nascere nell'ambiente di lavoro.

⁸ Sheridan R., *Chief Joy Officer: How Great Leaders Elevate Human Energy and Eliminate Fear*, Portfolio, 2018

⁹ <https://positivesharing.com/2006/09/extreme-interviewing/>

3. *La personalità conta.* L'obiettivo di Menlo è quello di assumere candidati che presentino un bagaglio di competenze trasversali, utili e spendibili per poter più efficacemente adattarsi all'ambiente di lavoro e alle sfide che quotidianamente si presentano. È importante che la risorsa riesca a comunicare bene in squadra e a relazionarsi in modo produttivo con tutti gli altri membri: le competenze tecniche possono essere acquisite e sviluppate in seguito.

Il focus di Menlo, attraverso l'utilizzo dell'Extreme Interview, è quello non tanto di perseguire un continuo aumento dell'organico, quanto quello di investire maggiormente nella singola risorsa definibile quale asset strategico fondante per far sì che la macchina possa eccellere nel suo funzionamento. Molte volte, un'organizzazione ha a disposizione le risorse e gli strumenti corretti ma non riesce ad estrapolare da essi il massimo del potenziale; risulta quindi essenziale focalizzarsi sul singolo componente, investendo su di esso per poter aumentare la produttività finale complessiva dell'intero team in cui è inserito.

L'evento dell'Extreme Interview¹⁰ prende avvio il giorno prima della convocazione dei candidati: dodici volontari del team interno già esistente vengono riuniti per portarli a conoscenza di quello che sarà il processo di intervista che volta per volta viene condotto. I volontari svolgono gli stessi tipi di esercizi che il giorno seguente verranno somministrati ai candidati, in modo da mettere i primi nelle condizioni di comprensione di ciò che i secondi saranno chiamati a fare. In questo si va naturalmente creando empatia tra gli intervistatori e le risorse che si metteranno in gioco, favorendo già in tal modo una familiarizzazione. I membri volontari del team, inoltre, avranno come obiettivo l'identificazione dei candidati che sappiano svolgere un ottimo lavoro di squadra e comunicativo.

Innanzitutto, entrando nel dettaglio dell'Extreme Interview, il processo di selezione delle risorse prende avvio con l'evento iniziale nel quale vengono organizzate delle sessioni di due ore in cui sono convocati tutti i candidati. Questa è la fase cruciale in cui si vanno formando delle coppie di lavoro composte da due candidati, che conseguono allo stesso titolo, per poter lavorare insieme su un esercizio. Ai candidati, inoltre, viene dapprima fornita una panoramica generale di quello che effettivamente sarà l'Extreme Programming e il clima aziendale; è importante trasmettere loro fin da subito che non verranno valutati sulle capacità tecniche che metteranno in campo, ma solamente sulle abilità di pensare in modo critico e di porre domande. Inoltre, l'elemento che più peserà in fase di valutazione della prestazione, sarà la loro capacità

¹⁰ https://agilealliance.org/wp-content/uploads/2016/01/extreme_interviewing_slides.pdf

di mettere in risalto i punti di forza del partner con il quale si troveranno a collaborare attivamente durante le esercitazioni somministrate. Il focus, perciò, sarà quello di far sembrare competente e dotato il partner. Il lavoro in coppia farà subito risaltare, agli occhi dei supervisori che saranno i dodici volontari citati in precedenza, colui che è disposto realmente ad aiutare il partner da colui che invece presterà attenzione a far risaltare sé stesso egoisticamente. Colui che riuscirà a fare buon uso attingendo dalle conoscenze del proprio partner, sarà anche colui che metterà in luce il proprio potenziale ponendo in campo prestazioni migliori e producendo quindi risultati più efficienti.

La fase iniziale di primo colloquio prevede tre tipologie diverse di esercitazioni, ciascuna della durata di 20 minuti e intervallate da dalle pause di spiegazione relative a quelle successive che si andranno ad affrontare. Al termine, gli intervistatori suddivideranno i candidati in tre gruppi in base ai *feedback* che insieme hanno rielaborato e li distingueranno così in: scarse capacità di lavoro di squadra, adeguate capacità di lavoro di squadra e forti capacità di lavoro di squadra. In seguito, le risorse selezionate in base ad una più alta propensione al team working vengono invitate ad accedere alla fase successiva del processo di recruiting.

Ecco che si subentra nella seconda fase dell'Extreme Interview in cui i candidati vengono inseriti in *attività di quotidiano lavoro* all'interno di Menlo. Viene prevista una sessione di lavoro in cui al mattino il candidato viene accoppiato con un menloniano e al pomeriggio con un altro per poter lavorare su un vero e proprio servizio richiesto da un cliente effettivo. Il candidato in questa fase viene valutato sulla sua capacità di trasferire le conoscenze, apprese al mattino, al lavoro che svolgerà nel pomeriggio analizzando la sua abilità di rielaborare le informazioni e meglio adattarle. Viene preso in considerazione anche il valore aggiunto potenziale che la risorsa è in grado di apportare durante l'intera giornata di lavoro; anche le domande che pone, tuttavia, sono valutate in base alla qualità delle stesse. Al termine il candidato riceverà un compenso monetario indipendentemente dal fatto che superi o meno le selezioni, in quanto ha lavorato su un progetto che realmente viene fatturato dall'azienda.

Una volta che il candidato supera queste due fasi di selezione, subentra nella terza che consiste in un *periodo di prova* di tre settimane, in cui vengono quotidianamente testate le sue abilità e competenze sul campo. Viene previsto un affiancamento con un membro diverso del team di Menlo il quale, a settimana conclusa, si occuperà di produrre un feedback relativo all'operato della risorsa inserita. Il feedback è polivalente in quanto sarà utile sia per cristallizzare l'andamento del processo di lavoro del candidato, sia per annotare la sua modalità più o meno costruttiva di ricezione dei feedback: è dotato di un mindset dinamico o statico? Ha un

atteggiamento proattivo? Presenta una spiccata attitudine al miglioramento e alla crescita personale e professionale? Ancora una volta, inoltre, le tre settimane di prova vengono retribuite equamente.

L' Extreme Interview ha portato molto successo in azienda, notando che i nuovi dipendenti neoassunti riescono ad inserirsi con più rapidità all'interno del contesto organizzativo in quanto sono preventivamente già venuti a conoscenza delle dinamiche che in esso si presentano e della sua cultura con i relativi valori e credenze. Dopo all'incirca sei settimane si nota inoltre che un nuovo assunto è potenzialmente già abile nel poter fare da mentore ad un nuovo dipendente appena inserito nel team. Il tasso di turnover, inoltre, si mantiene relativamente basso in funzione dell'investimento nella felicità dei collaboratori.

In conclusione, la modalità fin qui descritta di selezione e assunzione di nuovi collaboratori in azienda e messa in atto dal Chief Joy Officer Sheridan R., è un chiaro esempio di strumento HRM per la promozione di un'ottima cultura positiva. Si tratta di un processo *radicale* che si allontana totalmente dagli schemi convenzionali di assunzione, basati quasi esclusivamente sulla visione dei curriculum vitae e per poi essere seguita da un freddo colloquio conoscitivo tecnico. L' Extreme Interview si caratterizza invece per la sua *coerenza* e *congruenza* con i valori professati e perseguiti dall'azienda, garantendo quindi *inclusione* e focus sulle *capacità* distintive di ogni persona.

4. Analisi empirica

4.1 Uno sguardo più da vicino delle realtà aziendali positive

Dopo tanto studio teorico che mi ha permesso di comprendere affondo le dinamiche che dirigono e fanno fiorire le organizzazioni positive, dedico questo capitolo alla pratica.

Ho deciso di calarmi nella realtà italiana e di *intervistare* un campione di 5 CHO ufficialmente certificati. La redazione di questa tesi mi ha permesso di immergermi nel cuore della Scienza della Felicità e di una sua traslazione all'interno della compagine aziendale, ha alimentato la mia curiosità: che strategie realmente implementano i CHO per attuare una vera e propria rivoluzione positiva? Quali tecniche stanno affinando per diffondere il benessere tutti i giorni in azienda? Come riescono a monitorare i cambiamenti che la positività procura all'intera organizzazione e ai suoi collaboratori?

Aver avuto la possibilità di entrare in contatto con CHO e di ascoltare le loro narrazioni e le loro quasi gesta eroiche e di amore verso la loro cosa più cara, ovvero l'organizzazione che guidano, mi ha entusiasmata e al contempo allarmata. Ho preso ancora più consapevolezza della ormai quasi urgente necessità delle realtà italiane di cavalcare l'onda della positività per poter diventare realmente sostenibili. L'attuazione delle strategie utili alla salvaguardia dei collaboratori permette alle organizzazioni di garantirsi il più possibile un posto in prima fila all'interno delle dinamiche travagliate e scomposte del mercato.

L'asset più importante e strategico che possiede l'azienda sono le sue *risorse umane*: una visione e un impegno verso l'interno permette alla stessa di evolvere efficacemente. Una rivoluzione aziendale, declinabile come una vera e propria continua innovazione, deriva dallo scambio di competenze e dalla contaminazione interna; l'interazione informale è un attivatore potente e un punto di partenza fondamentale per le organizzazioni che desiderano compiere la transizione positiva. Questo focus strategico interno si è notato in tutto il campione di aziende oggetto d'intervista, la cui consapevolezza ha iniziato a materializzarsi con la volontà di introdurre pratiche mirate ad un reale benessere della persona. Il metodo maggiormente utilizzato dai CHO italiani per riuscire a monitorare l'evoluzione interna in atto e a garantire più trasparenza e integrità possibile ai propri collaboratori, è il raccoglimento di feedback a 360°. Con questa modalità mirano ad ottenere delle valutazioni del personale mediante l'utilizzo di diverse fonti informative che tengano in considerazione tutti i punti di vista e le diverse angolature delle prospettive. La valutazione finale risulta quindi essere più equilibrata

garantendo una reale fotografia dell'impatto che le pratiche positive messe in essere scaturiscono in tutti i livelli aziendali.

Le interviste fino ad ora condotte hanno quindi contribuito preziosamente a valutare l'inserimento di una figura di CHO sotto diverse prospettive, analizzando punti d'attacco originali e molto interessanti. Ciò che risulta ad ora ancora più chiaro, è che nonostante la potenziale presenza in organizzazione di una leadership positiva, non può prescindere dall'interesse delle persone a bordo nel voler realmente abbracciare i paradigmi della felicità. Deve sussistere di base un reale interessamento di tutti i collaboratori nell'abbracciare questo cambio di paradigma che li consenta di fiorire e di concedere la possibilità all'azienda nella quale sono inseriti di evolvere. Il rischio maggiore, a conti fatti, della reticenza diffusa tra i collaboratori nell'inserirsi in questo mondo positivo, è quello di interrompere il percorso evolutivo nel lungo periodo e di trasformarlo lentamente e quasi impercettibilmente in una regressione al paradigma tradizionale organizzativo.

Da queste considerazioni è possibile evincere come, prima ancora della decisione definitiva di inserire un CHO in azienda, risulti necessario condurre una *mappatura* generale della stessa dal punto di vista *culturale*: ciò permetterà di testare l'attuale grado di consapevolezza nell'organizzazione e la capacità della stessa di approcciarsi ad una realtà diversa, colorata e fiorente. Allo stesso modo, una mappatura culturale permette di individuare gli aspetti su cui intervenire una volta che la decisione viene abbracciata; si potrà, quindi, valutare lo stato dell'arte dell'organizzazione a partire dalla sua struttura fondante fino ad arrivare ai processi, alle procedure, alle pratiche e alle strategie organizzative e comunicative applicate. Questa metodologia prende in considerazione la necessità di attuare un'analisi profonda e molto strutturata per creare delle strategie vincenti, ancora prima di agire. Spesso le situazioni aziendali presentano un terreno di gioco pieno di potenziali soddisfazioni e di un'ottima base di partenza per intraprendere cammini diversi ed essere pronti al cambiamento.

Per sviluppare nuove opportunità è fondamentale prima di tutto non danneggiare quello che già esiste e funziona e che può concedere all'azienda la possibilità di raggiungere dei risultati ancora più sorprendenti e soddisfacenti. È importante, inoltre, nella fase di valutazione dell'inserimento della figura di CHO che accompagnerà l'organizzazione in una transazione positiva, riuscire ad individuare e prioritizzare gli obiettivi per poter lavorare per step analizzando le risorse necessarie per il raggiungimento di ognuno di essi e per poterle controllare al meglio.

Sulla base di queste informazioni, di dati e di numeri significativi, si possono definire strategie organizzative, processi e procedure positive che possano realmente impattare sul raggiungimento di un paradigma nuovo ed evoluto.

A interviste fatte, però, salta all'occhio un passaggio importante: *perché il campione delle Org+ relativamente al quale ho riportato le informazioni che ho reperito, non ha un piano operativo di monitoraggio di KPI circa la cultura positiva?* Eccetto qualche sporadica metrica considerata, tendenzialmente ne è emerso che ad oggi le Org+ italiane non hanno ancora attuato dei piani di controllo operativo che possano focalizzarle sull'evoluzione dei loro processi interni dal momento in cui hanno deciso di affiancarsi alla Scienza della Felicità. Come si evince dalle interviste, ad oggi, la maggior parte di esse non ha ancora approcciato a dei modelli di gestione delle metriche che possano numericamente monitorare l'impatto della cultura positiva nell'ecosistema azienda. Oltre all'individuazione di un incremento di produttività e di una diminuzione del tasso di turnover, tendenzialmente non viene considerata l'analisi di altri tipi di KPI con l'obiettivo di fotografare e testare il salto qualitativo organizzativo.

L'utilizzo di tali metriche di monitoraggio comporterebbe delle implicazioni manageriali di grande impatto che riuscirebbero a determinare la velocità e il costo del raggiungimento degli obiettivi aziendali. A livello prettamente organizzativo interno, il monitoraggio delle pratiche positive potrebbe contribuire alla velocizzazione della transazione verso una struttura organizzativa più orizzontale e talvolta lean. Il coinvolgimento attivo e diretto di tutti i collaboratori al percorso aziendale permette di dotare l'intera organizzazione di una natura più pratica e realistica; la focalizzazione sulla visione strategica positiva viene esponenzialmente sostenuta e ciò comporta un abbattimento del tempo medio nel raggiungimento degli obiettivi e del costo delle risorse e degli strumenti messi in campo. Contemporaneamente, il benessere diffuso a tutti i livelli, garantisce nel lungo periodo una fioritura dei talenti in azienda che contribuiscono alla creazione della brand identity: collaboratori felici e soddisfatti della propria carriera professionale e personale, infatti, sono un'ottima risorsa per la sponsorizzazione aziendale. Il riconoscimento nel mercato di una solida e trasparente identità aziendale comporta delle implicazioni economiche e commerciali d'impatto che vanno ad alimentare ancora di più la sostenibilità dell'organizzazione. Va da sé, inoltre, poter valutare l'impatto di un abbattimento del tasso di turnover con il conseguente innalzamento della *retention* dei talenti, sulla protezione strategica del know how aziendale. Quest'ultimo si vede tutelato da alte barriere all'uscita che ancora una volta contribuiscono all'incremento della forza commerciale aziendale e della sua brand identity.

Da tutto ciò si evince come il *monitoraggio* delle pratiche positive in azienda, dei processi e delle procedure possa essere misurato in maniera tangibile e nota a tutti i collaboratori interni ed esterni. Diffondendo in maniera trasparente l'impegno dell'organizzazione nel tracciamento di questi dati, si contribuisce contemporaneamente ad un aumento del tasso di engagement interno. La creazione di una solida e impattante struttura di monitoraggio del benessere conduce i collaboratori a sentirsi effettivamente parte di un ampio progetto di evoluzione e fioritura organizzativa.

4.2 Traccia dell'intervista somministrata ai CHO italiani

Di seguito riporto la traccia dell'intervista che mi è servita da filo conduttore per immergermi completamente all'interno di variegata realtà italiane che hanno deciso di abbracciare e di condividere la Scienza della Felicità. Dopodiché, i paragrafi a seguire, racconteranno la storia di ciascun CHO con il quale sono venuta in contatto.

Parte introduttiva:

1. Perché nella vostra vita avete deciso di fare questo cambiamento positivo? Da cosa è nato questo nuovo percorso che avete intrapreso?

La struttura dell'organizzazione positiva:

2. Quali sono gli ingredienti che consentono di creare un'organizzazione positiva?
3. Quali a vostro parere sono gli errori da evitare durante il processo di creazione della cultura positiva?
4. Quanto tempo ci vuole affinché un'organizzazione diventi veramente orientata sull'aspetto umano?

Parametri di controllo:

5. Come monitorare che l'azienda mantenga e continui a sviluppare i sistemi per il potenziamento interno?
6. Quali sono i KPI in azienda da tenere sotto controllo sul fronte emotivo?
7. Che riconoscimenti cercare dal mercato?

Organizzazione interna:

8. Come si può configurare l'azienda? Come inserire la figura del manager positivo nell'organigramma?
9. Quali sono i rischi se la persona che determina quest'innovazione in azienda se ne va?
10. Quali altri ruoli in azienda vengono coinvolti per ridurre il rischio che si perdano queste pratiche e come? (deleghe etc.)

Gestione risorse umane:

11. Quali strumenti di gestione delle risorse umane utilizzare con maggior frequenza?
12. Quali riscontri positivi si possono notare mediante il loro utilizzo?
13. Come poter gestire i singoli processi di gestione delle risorse umane (reclutamento e selezione, formazione e sviluppo, valutazione e remunerazione, etc.)?

4.3 Parola ai CHO italiani

4.3.1 Hedly (UD)

Andrea Virgilio è il CHO e CEO di Hedly¹, una giovane (età media di 31 anni) azienda udinese che conta una quindicina di collaboratori "Happy Coders". Hedly è nata il 17 gennaio 2019 e detiene il primato di porsi ad ora come unica realtà positiva presente a livello regionale.

¹ <https://hedly.it/team>

Realizza dei software direttamente per i propri clienti, sviluppando e rivendendo anche progetti software di proprietà come Hello James e Habitus. Nello specifico, il primo è una soluzione ottima per il monitoraggio e per il tracciamento della customer satisfaction; mentre il secondo è un servizio integrato utilizzato dalle aziende per supportare i collaboratori nell'adottare delle abitudini più sane nella loro vita, le quali poi, inevitabilmente, si andranno a ripercuotere anche nel loro posto di lavoro. Oltre a ciò, progettano e implementano web app e hybrid mobile app che possono essere scalabili e fortemente moderne in quanto ideate su misura in base alle dirette esigenze della clientela.

In aggiunta alla progettazione e implementazione di software e app, Hedly soddisfa il suo obiettivo di "entrare" direttamente nelle aziende offrendo loro delle consulenze mirate per accompagnarle nell'adozione delle metodologie e degli strumenti che possano ottimizzare i loro processi interni. Essi sono comunicanti con la gestione ottimale infrastrutturale e con la migrazione dei contenuti Cloud-based. Un progetto ambizioso al quale Hedly partecipa, consiste nell'organizzare, nelle sue sedi, dei workshop aperti al pubblico in cui vengono invitati a partecipare i più grandi professionisti del settore, talvolta anche all'estero. Contemporaneamente, l'azienda viene ospitata a numerosi eventi che le danno la possibilità di condividere il loro know-how con altri esperti.

L'organizzazione ha impostato fin dalla sua nascita un modello di business centrato sulla creazione di processi veloci, efficaci e scalabili raggiungendo nell'arco di poco tempo l'obiettivo di assunzione di una ventina di collaboratori. Gli stessi si sono inseriti in un ambiente elastico e proattivo, all'interno del quale sono stati supportati nello sviluppare le proprie competenze e apportare il proprio contributo in maniera trasparente e solida. Tutto ciò ha portato Andrea Virgilio a decidere di diventare un Chief Happiness Officer permettendogli di lavorare sulla cultura organizzativa, sulla serenità e sulla consapevolezza delle persone.

Andrea ha voluto fin da subito intraprendere questo percorso in risposta ad un'esperienza professionale precedente che gli ha procurato frustrazione e malessere: per 4 anni e mezzo era inserito in un'organizzazione dove lavorava 14-16 ore al giorno, sabato e domenica inclusi. Poi ha iniziato a notare che quella stessa azienda trattava male le persone portandole ad allontanarsi: ecco come ha iniziato a prendere consapevolezza del fatto che quella realtà era distante dai suoi valori più intimi. In seguito ad attacchi di panico che arrivavano ormai quasi quotidianamente, Andrea ha capito che lì era infelice e da quel momento ha realizzato di voler tornare al mondo dell'imprenditoria, forgiare qualcosa di suo e darsi come obiettivo la felicità. All'interno della vision di questa sua nuova realtà aziendale, ha voluto indirizzare il Perché

trainante verso la comunità interna dell'organizzazione. *“Ogni mattina mi ricordo che l'organizzazione lo sta facendo per l'interno. Ho voluto creare un habitat dove la felicità è una visione e poi si trasforma in missione”.*

Il Team di Hedly monitora i riscontri favorevoli all'interno della loro azienda, dettati dall'utilizzo della cultura positiva, attraverso l'uso di una domanda apparentemente semplice ma promotrice di mirate riflessioni: “Da 1 a 100 quanto suggeriresti ad un tuo amico di venire a lavorare in Hedly?”. Questo tipo di metrica permette loro di testare la soddisfazione dei collaboratori che indirettamente saranno portati a valutare la qualità della loro esperienza attuale professionale. I risultati vengono volta per volta automaticamente inseriti in un grafico in cui è possibile costantemente monitorare lo stato d'animo dei dipendenti prevedendo talvolta l'insorgere di cicli negativi. Per mezzo di questa domanda, Andrea sostiene che viene aiutato a mantenere sempre attivo il focus sulle persone che lo circondano.

A livello operativo, in quanto CHO, si occupa di fare in modo che la visione della felicità venga messa a sistema; può essere un caso che tra il gruppo di colleghi negli anni si è creato un bel clima perché c'è una persona in particolare che funge da fulcro trainante del Team e permette il mantenimento di un gruppo coeso e forte. In realtà, quella figura di riferimento, possiede determinate caratteristiche che se analizzate e riordinate possono popolare delle procedure utili ad essere replicate e possono aiutare l'intera organizzazione nella transizione verso il benessere interno diffuso. Questo è accaduto con Hedly. Quando Andrea ha posto fine alla precedente esperienza lavorativa più di dieci persone hanno deciso su base volontaria di seguire le sue orme e investire sul suo nuovo progetto aziendale, senza nessun tipo di garanzie. Passo dopo passo, Andrea è diventato consapevole di fungere da leader visionario e positivo trasmettendo il suo Perché e guidando le persone verso la conoscenza di sé in modo che potessero sprigionare il loro potenziale umano. Nelle settimane seguenti al lancio, lui ha voluto tramutare la presenza di quella cultura positiva intrinseca, che già iniziava a colmare l'azienda, in una realtà più sistematica e tangibile, certificandosi Chief Happiness Officer. Ecco come personificare questa figura vuol dire essere in grado di analizzare il contesto e inserire degli strumenti per far sì che tutto ciò diventi una cultura.

Sicuramente non è un processo che si attiva in fase iniziale e poi si osserva passivamente affinché faccia il suo decorso: è necessario farlo esplodere e aspettare che le persone tornino nella zona di comfort per poi riattivare il ciclo e reinvestirle di pratiche e attività da portare avanti. Le persone, purtroppo, sono abitudinarie e tenderanno sempre a ricercare un posto tranquillo e privo di influenze e rischi esterni. Il ruolo di uno CHO è anche quello di indirizzare

la persona verso una nuova sfida. In ciò, Andrea sostiene che il suo ruolo è difficile da definire: lui segue l'evoluzione dell'organizzazione e quando nota che c'è qualcosa di positivo cerca di metterlo a sistema e se c'è qualcosa di negativo cerca di correggerlo. Lui cerca di essere un *"agente 007 del cambiamento positivo"*.

A livello organizzativo, in Hreply non è presente un team particolare a supporto della figura del CHO, in quanto si focalizzano sulle alte barriere all'ingresso, assumendo collaboratori che possano essere potenzialmente dei catalizzatori di una cultura del benessere fin da subito. Per questo motivo, godono di un sito molto strutturato dedicato alle loro carriere interne. Tra i loro valori aziendali che condividono già dal momento di un primo onboarding con la risorsa, è il gioco, considerato quale attivatore del Sistema Nervoso Parasimpatico il cui funzionamento promuove il rigenerarsi del ciclo di rinnovamento del singolo.

In supporto ai collaboratori, inoltre, per spronarli nell'interrompere il ciclo della negatività che potenzialmente può insorgere, hanno creato la prima figura in Italia del Chief Meme Officer che è il responsabile dei Meme in azienda. L'introduzione di questa figura aiuta al mantenimento di un clima aziendale disteso e trasparente promuovendo l'aggregazione e la sostenibilità del team. Andrea conferma che queste pratiche aiutano i collaboratori nel disinstallare delle credenze che provengono dalle organizzazioni convenzionali e che bloccano il pensiero creativo e l'apertura mentale, come ad esempio l'inquadramento del ruolo lavorativo come un dovere imposto e statico.

A livello di gestione dei processi di recruiting e di inserimento della risorsa in azienda, Hreply tendenzialmente basa i colloqui nella visualizzazione delle soft skills e del sistema valoriale presente nel potenziale collaboratore. Andrea pone particolare attenzione all'ascolto attivo profilando la persona attraverso i suoi comportamenti non verbali e alle sfumature del suo carattere che riesce ad intravedere. I candidati vengono messi nelle condizioni di captare il clima aziendale con la relativa vision per poter poi decidere se è la realtà che realmente possa fare al caso loro. In aggiunta a ciò, prima di introdurre in team la risorsa, le viene consegnato un e-book di una trentina di pagine contenente le "istruzioni d'uso" dell'azienda. Hreply è un ecosistema complesso e ha delle dinamiche interne che se trascritte e schematizzate possono avvantaggiare notevolmente i nuovi candidati in quanto, una volta inseriti, potranno più velocemente entrare nella loro comfort zone e venire a conoscenza dei processi positivi che Hreply applica. Per di più, hanno creato una figura che va a segnalare i bug dell'organizzazione: invece di nascondere i difetti, presenti in ogni struttura, hanno optato per esorcizzarli. Il "Bugger", per i primi due mesi di inserimento, insegna alle risorse come comportarsi all'interno

del team e come poter cogliere con più facilità i caratteri positivi dell'azienda. Per questo motivo, hanno inoltre creato uno slang, ovvero delle parole con cui trasmettere dei concetti fondanti e singolari di quella realtà. Tutto ciò aiuta, sostiene Hedly, nella creazione di una cultura, di usanze, di riti, di ricordi e di esperienze tali per cui la felicità viene diffusa apertamente e senza nessun tipo di restrizione.

Per riuscire a mantenere sana la struttura positiva di Hedly, Andrea sostiene che è essenziale restare sempre in allerta e trovare una situazione di equilibrio personale. Per questo motivo, si affianca a tre figure professionali che lo supportano emotivamente e intimamente in questo suo percorso. Le persone sono dei "black container" che hanno milioni di pulci ogni giorno e che possono avere reazioni diverse che non puoi permetterti di lasciarti spaventare. Fondamentale, in qualità di CHO, è riuscire ex ante ad attrezzarsi, garantendosi in primis uno scarico emotivo per riuscire in seguito a focalizzare le energie nel progetto di cultura positiva.

4.3.2 La Termoplastic F.B.M. S.r.l. (VA)

La Termoplastic F.B.M.² è il leader mondiale nella produzione di maniglie, pomoli, manici e accessori per pentolame. L'azienda è stata fondata nel 1963 dai fratelli Francesco e Bruno Munari; il loro spirito imprenditoriale e il gusto per il design, l'innovazione e il focus sempre acceso sulla qualità degli ingredienti principali di ogni prodotto sono ancora oggi il loro marchio di fabbrica. La Termoplastic offre tuttora al mercato un'ampia gamma di articoli propri e per di più produce in esclusiva in base alle singole esigenze dei propri clienti.

Ad oggi l'azienda conta di 4 sedi produttive e con una relativa capacità di 140 milioni di pezzi prodotti all'anno. Tutto ciò è possibile grazie alla presenza sul campo dei 50 dipendenti, selezionati e formati con cura. La sede principale di riferimento si trova in Italia e le altre tre aziende specializzate in produzione e distribuzione sono allocate in Brasile, in Messico e in Cina. Il leadership team di F.B.M. è formato principalmente da 10 persone di cui 9 membri della famiglia in cui ciascuno è responsabile di una funzione aziendale; è presente inoltre un direttore esterno.

² <https://www.fbm.eu/>

Andrea Munari, Lean Manufacturing Manager e CHO, spiega che, l'azienda manifatturiera, è ben lontana dalle tematiche della felicità in quanto basata su un approccio più tradizionale che concentra la sua importanza sui risultati mettendo in secondo piano la modalità con cui vengono raggiunti. Le soft skills, quindi, vengono tendenzialmente denigrate. Il loro percorso verso il raggiungimento di un benessere interno diffuso, in realtà, è iniziato già nel 2018 perché erano presenti degli evidenti problemi relazionali all'interno del team: la comunicazione appariva abbastanza aggressiva e spesso capitavano scontri e provocazioni tra i colleghi che avevano un costo emotivo non sostenibile. Nello stesso anno hanno condotto una prima analisi di clima nella sede che ha confermato le sensazioni negative del leadership team.

Con l'obiettivo di riuscire a sanare la situazione, come racconta Andrea Munari, nel settembre del 2019, hanno deciso di affidarsi alla consulente Maria Gabriella La Porta, che li ha portati a considerare l'idea di avvalersi di un percorso di formazione e sensibilizzazione interna con il focus sull'intelligenza emotiva, sulla scienza della felicità e sulla comunicazione positiva. Questo è stato un passaggio molto delicato che ha necessitato di un'introduzione graduale, altrimenti il cambio sarebbe stato troppo forte e impattante. Il percorso con il coach è durato più di un anno e si è esteso a tutto l'organigramma aziendale coinvolgendo poi anche l'area manageriale dell'azienda.

Un anno dopo c'è stato il primo evento di formazione CHO italiano al quale hanno deciso di partecipare dando vita al loro primo prototipo aziendale positivo. Andrea, che in azienda segue la parte industriale, si è approcciato alla qualifica di CHO insieme a suo cugino che segue la parte legale: hanno insieme compreso che stavano iniziando a far parte di un percorso ampio e articolato e a lungo termine. Hanno iniziato a lavorare in maniera proattiva, conducendo varie attività e tantissima formazione a tutti i vari livelli. *“Fermare le produzioni per giornate di formazione, dev'essere questione di terremoto o cose del genere: è un segnale che si vuol dare. C'è un cambio in corso...”*.

Con riferimento alle tipologie di iniziative che mettono in campo a sostegno dei collaboratori nella transizione positiva, un particolare significato riveste l'introduzione, a luglio del 2019, la stesura delle *“50 Buone Abitudini F.B.M.”* che sono state diffuse poi a tutti i livelli dell'organizzazione stessa. Vanno a toccare vari temi, tra cui la comunicazione positiva, la fiducia, la gestione delle e-mail, il feedback, e la gestione delle riunioni periodiche interne. Questo, afferma Andrea, è stato un piccolo gesto però molto importante tanto che il format che le contiene è stato tappezzato ovunque per aiutare a ricordare come ci si dovrebbe comportare.

Concedendo la possibilità ai collaboratori di basarsi su delle prassi scritte e discusse, risulta più facile riuscire a correggere l'insorgere dei loro comportamenti aggressivi.

Oltre alle 50 buone abitudini introdotte, il gruppo Termplastic ha posto molta luce sull'utilizzo consapevole e costruttivo dei feedback che ha permesso di cambiare il modo di comunicare sia all'interno che verso l'esterno. Ciò ha portato il gruppo a raggiungere il riconoscimento di un miglioramento del clima aziendale e la volontà di creare un ambiente di lavoro nettamente più positivo. Queste considerazioni sono emerse dal questionario relativo all'analisi di clima aziendale svolto in Italia alla fine del 2019. L'utilizzo, inoltre, di feedback interfunzionali, concreti e propositivi all'interno anche delle riunioni periodiche, ha permesso di renderle molto più efficaci e distese notando una maggior assertività da parte di tutti i loro partecipanti.

Andrea racconta come è stato introdotto anche molto training e coaching individuale soprattutto per le figure più lontane da queste tematiche positive. Ciò risulta in linea con un graduale allontanamento dall'importanza essenziale che rivestono le hard skills, per approcciarsi invece nel considerare principalmente le competenze trasversali presenti in azienda. Per questo motivo, dalla certificazione di CHO e quindi di Org+, è stato fatto un lavoro di esplicitazione delle soft skills con i valori dell'azienda per riuscire a capire se le persone sono realmente allineate con gli stessi. In seguito, ovviamente, va valutata anche la presenza delle competenze minime di soglia per poter praticare quello specifico lavoro.

Andrea prontamente sostiene che, in Italia, le realtà aziendali sono ancora tendenzialmente distanti dalla ricerca del benessere personale e di un percorso di crescita emotivo che possa in primis focalizzare l'attenzione sul possesso e sviluppo delle proprie competenze trasversali. *"Siamo cresciuti con paradigmi che recitano "prima il dovere poi il piacere". Invece il piacere può essere anche nel dovere. "Vince il più forte" è una cosa che ci hanno sempre insegnato e che ad oggi è giunto il momento di sovvertire. Si guardava sempre ai risultati e ai costi monetari ma non ai costi emotivi. Oggi costa anche il lato umano."*

Interessante, inoltre, la loro introduzione del test per la consapevolezza che serve per conoscere sé stessi e le persone che si hanno intorno. Il test è composto da una serie di domande volte a capire come raccogliere informazioni e dati utili sui quali poi condurre delle analisi mirate e agire conseguentemente applicando delle strategie ad hoc che permettono di sanare dei colli di bottiglia presenti nel clima aziendale. Si basano sull'utilizzo di un grafico con ordinate e ascisse per mezzo del quale decidono insieme quale direzione strategica adottare. Con i test sulla consapevolezza riescono ad appoggiare i collaboratori fornendo loro una chiara

visione e direzione del come agire per poter bloccare sul nascere i cicli della negatività, aiutandoli nello scoprire e conoscere sé stessi in primis.

Andrea confessa che ci vuole tempo per cambiare gli automatismi; ciò nonostante, tutte queste attività che iniziano ad inserire in azienda portano i loro risultati. Hanno per esempio riscontrato un clima interno più disteso che conseguentemente ha portato ad una maggiore partecipazione alle feste di chiusura aziendale: prima dell'introduzione della cultura positiva il tasso di partecipazione si aggirava attorno al 20%, in seguito ha raggiunto il 95%.

Per quel che concerne il monitoraggio di particolari parametri che possano attestare la transizione positiva dell'organizzazione, Andrea afferma che prendono in considerazione l'analisi del clima aziendale condotta su base anonima. Il suo funzionamento è apparentemente molto semplice ma efficace: i collaboratori pescano un codice anonimo che utilizzeranno per conferire delle risposte a delle specifiche domande. Alcune tra esse hanno una doppia valenza perché misurano anche il grado di felicità. Dopodiché, una volta raccolte le risposte, viene dato un punteggio complessivo da 1 a 5 che viene periodicamente visionato e confrontato per tenere monitorato lo stato il miglioramento del clima interno aziendale. Hanno potuto notare che, all'interno del gruppo italiano, nel 2019 hanno conseguito un punteggio pari a 3,5 che sono riusciti a mantenere anche fino al 2021, anno pandemico, il quale ha minato la loro attività. Anche la sede brasiliana ha guadagnato un punteggio di 3,5 mentre quelle messicane e cinesi hanno ottenuto rispettivamente un 3,9 e 4. Oltre al parametro del clima aziendale, Andrea conclude che a livello di monitoraggio della produttività industriale attualmente ancora non considerano dei particolari KPI che possano effettivamente attestare la spinta qualitativa che l'introduzione ha apportato alla cultura positiva.

Il vero rischio in azienda derivante dall'introduzione della Scienza della Felicità è errare nel dichiarare il perseguimento di particolari valori positivi e praticarne invece altri, più distanti e divergenti dai primi. Ciò comporterebbe una perdita di credibilità e di autorevolezza nei confronti del proprio team con un conseguente biologico abbassamento del grado di engagement che potrebbe seriamente minare la sostenibilità del gruppo. Relativamente alla salvaguardia aziendale inoltre, Andrea puntualizza che, essendo lui stesso CHO insieme a suo cugino Simone, la loro azienda non vede minacciata la sostenibilità positiva culturale. Essa, infatti, si basa su una conduzione familiare e ciò funge da garanzia del fatto che entrambi non lasceranno le redini della stessa e le pratiche della Scienza della Felicità continueranno ad essere presenti, nonostante comunque ad oggi non vengano supportati da un team specifico al suo interno inserito nell'organigramma.

4.3.3 Borgo Egnazia (BR)

Erika D'angelo, Director of Well Being di Borgo Egnazia³, racconta come quest'organizzazione si ponga l'obiettivo di garantire ai suoi clienti l'esperienza più autentica e d'impatto derivante dai soggiorni in Puglia. Gli edifici ospitanti sono caratteristici del luogo e godono di un'architettura senza tempo che mescola magnificamente la tradizione pugliese con l'arte contemporanea. Ciò rispecchia la mission aziendale che prevede di conferire un equilibrio.

L'azienda è stata fondata oltre vent'anni fa dalla famiglia Melpignano grazie alla lungimiranza visionaria degli imprenditori Sergio e Marisa Melpignano che hanno trasformato Masseria San Domenico da una residenza privata di famiglia ad un'oasi di benessere condivisa.

Recentemente, dal maggio 2010, Borgo Egnazia è diventata la proprietà più grande del Gruppo San Domenico Hotels, che comprende Masseria Cimino, Masseria San Domenico, Masseria Le Carrube, San Domenico Golf e San Domenico House a Londra. Conosciuto oramai su scala mondiale, il gruppo aziendale è diventato una vera e autentica icona pugliese di accoglienza senza tempo il cui scopo è quello di rendere felici i suoi ospiti, facendosi apprezzare e ricordare e guadagnandosi il titolo, nel 2016, di "Best Hotel of the Year 2016" e l'onore, nel 2020, di divenire l'unica azienda italiana dell'hospitality ad essere certificata come azienda Top Employer Italia.

La loro idea di approcciare un percorso basato sull'introduzione della cultura positiva è partita proprio dalla percezione di una necessità di dare una svolta al mondo del benessere e alberghiero; i quindici anni trascorsi iniziavano ad essere percepiti da Erika non perfettamente in linea con la loro vision strategica. *"Un'organizzazione che vuole avere come delivery finale al cliente benessere, non può prescindere da incorporare il benessere in prima persona."* Volendo diventare destinazione well being e volendo occuparsi del benessere degli ospiti, dovevano per primi chiedersi se loro stessi consideravano il benessere delle persone interne in azienda. Queste riflessioni Erika ha deciso di dividerle con la proprietà e ha individuato un corso che dapprima veniva erogato negli USA e che successivamente è arrivato anche in Italia con l'IIPO. Da qui, nacque la decisione di coinvolgere anche il direttore HR, il quale ha iniziato a occuparsi delle risorse interne mentre lei di sviluppo del benessere dei clienti. Erika, in questo progetto a Borgo Egnazia, riveste attualmente la figura di CHO esterna ed è perfettamente coordinata con tutti il team interno.

³ <https://www.borgoegnazia.it/>

Essere un CHO esterno, riflette Erika, conferisce un grado di autorevolezza maggiore rispetto alla presenza di un manager della felicità interna e mescolata organizzativamente con le altre sezioni dell'organigramma. Una risorsa interna talvolta tende ad essere sottovalutata rischiando di non cogliere le opportunità e denigra lo sfruttamento delle sue competenze e conseguentemente di una loro messa in pratica. Allo stesso modo, una figura esterna può incontrare nel suo percorso diversi ostacoli se l'organizzazione con la quale inizia a collaborare non è in realtà già orientata al benessere delle persone dal punto di vista dei suoi core values, ovvero i principi di esistenza che il direttore e gli stakeholders hanno. In caso contrario, invece, risulta più agile portare il know how nell'ambito della psicologia positiva.

L'affiancarsi ad un manager della felicità esterno, però, potrebbe suscitare alcuni dubbi circa la persistenza positiva dell'azienda oggetto d'esame nel lungo periodo, se mai la figura un giorno venisse meno. Erika considera il fatto però che un bravo CHO è colui che fa tutto il lavoro iniziale di introduzione alla pratica positiva facendo divenire l'azienda poi autonoma nel portare avanti le pratiche. Per un'integrità dei suoi valori, lei non può forgiare un'azienda che dipenda in seguito da lei ma, al contrario, deve garantire la creazione di un'infrastruttura positiva di base che sia in grado in seguito di farla progredire ed evolvere con i suoi strumenti interni che le ha aiutato ad acquisire. *“Un CHO dovrebbe intervenire a livello culturale e fare azione trasformativa della cultura aziendale”.*

Per quello che riguarda l'implementazione di piani specifici aziendali per il perseguimento della Scienza della Felicità, Erika afferma che ad oggi risulta essere una scienza ancora troppo giovane per godere di un supporto dato dalla presenza di una standardizzazione di procedure e attività. Per questo motivo, ogni CHO, basandosi su principi noti e funzionanti, cuce sugli stessi delle strategie e metodi ad hoc in base all'azienda oggetto di studio. Nel caso specifico di Borgo Egnazia, è nata l'idea di sviluppare un progetto di *Corporate Wellbeing* per poter misurare le performance psico-fisiche dei loro collaboratori e riuscire così anche a collegarle ai KPI aziendali. Da qui la volontà di creare un piano pratico di supporto dal punto di vista dello stress management, del coaching e anche nutrizionale e di ottenimento di dati statistici che permettano di fare previsioni sui picchi di stress ed engagement delle persone. Nello specifico, il progetto di Corporate Wellbeing è stato organizzato in tre fasi:

1. *Assessment*: viene fatta una fotografia dello stato attuale dell'organizzazione sia a livello di cultura sia di individui. Viene posto l'accento su quanto ogni singolo individuo sta esprimendo il massimo del suo potenziale. È una fase di discovery, di affronto delle paure, dei dubbi e in cui vengono individuati i potenziali rischi di determinati pattern comportamentali sabotatori.

Per fare questo, Erika si serve di tre strumenti: il “*Livello di grandezza umana*” che ha ideato lei stessa e che punta a delineare l’attuale livello della massima espressione dei talenti e della persona. Ogni individuo riceve un suo report sulla grandezza umana che gli dà un voto complessivo e fa un overview sulle azioni da implementare per ogni area delineata. Con riferimento a questo tool, Erika accenna che nel corso degli ultimi anni è stato validato statisticamente. Il secondo strumento utilizzato serve nello specifico per *analizzare la cultura aziendale* e viene fornito direttamente dall’ IIPO. Il terzo è uno strumento di monitoraggio ongoing e si chiama “*Hurt Count*”: permette il tracciamento emotivo e del benessere del singolo che viene effettuato in maniera sistematica e continuativa. Ciò permette di avere dati qualitativi e quantitativi costanti così da intervenire in seduta stante se si verificassero problemi.

Nella fase 1 vengono misurati anche i KPI di cui un paio sono dei benchmark di mercato che attestano un incremento della produttività e una diminuzione dei giorni di malattia qualora si vada ad applicare la Scienza della Felicità. Dopodiché, insieme al gruppo operativo, vengono selezionati altri due KPI che devono essere smart: devono avere un tempo, essere specifici, avere le risorse coinvolte e devono essere spiegati nel dettaglio.

Una volta raccolti i risultati di questa prima fase, viene introdotta la seconda.

2. *Action Plan*: subentra in gioco la parte di execution che viene sviluppata interamente insieme ad un gruppo di persone del team che aderisce al progetto in corso. In questa fase si definiscono le attività che conducono al raggiungimento e al mantenimento del benessere delle persone in azienda. Si tratta quindi di un team esecutivo formato da persone moderate da Erika; si fa brainstorming e si pianifica il progetto per tutta la durata dell’anno. L’incarico di *ambassador* può essere dato a chi si candida volontariamente e deve essere svolto durante gli orari di lavoro; l’incarico, inoltre, viene rinnovato di anno in anno e si decide insieme come squadra chi entra e chi esce dall’organizzazione.
3. *Raccolta dati*: in questa fase i dati vengono rielaborati producendo un’intervista con la relativa reportistica. Questo è un punto focale che permette di valutare l’efficacia del progetto. Si attua un confronto con i KPI e gli obiettivi intercettati ad inizio anno per poter valutare il percorso fatto e aggiustare il mirino per le future mosse che si introdurranno.

Attraverso il modello strategico di Erika, basato sui principi delle organizzazioni positive, l'azienda viene orientata verso un risultato ottimale al fine di creare condizioni di eccellenza e poter favorire la crescita professionale. Risulta necessario un contesto di cultura aziendale positiva che accolga il cambiamento e le grosse decisioni prese nel futuro. Un buon CHO interviene a livello di cultura ma essa è fatta di tanti individui e se diventano la miglior versione di loro stessi diventa una cultura volta alla grandezza.

La figura geniale del Chief Happiness Officer, afferma Erika, si basa su principi ben saldi delle organizzazioni positive che sono radicate nel costrutto della Scienza della Felicità. Il suo compito è quello di ascoltare l'interlocutore, quali sono i suoi sogni, qual è la sua vision, e come si vede in un arco temporale di un paio d'anni in modo tale da portarlo a visualizzare la versione migliore di sé stesso. Da qui, poi, si parte nel disegnargli addosso un metodo funzionale. *“Le aziende sono fatte di persone, ognuna con le proprie emozioni e i propri obiettivi. La cosa più importante è capire cosa vogliono le persone che dirigono l'azienda affinché uno possa costruire quello che è più adatto a loro”*.

Un CHO, tenendo conto di questo suo scopo, non potrà mai imporre le sue strategie altrimenti verrebbe immediatamente emarginato perché i sistemi valoriali di entrambi gli attori non sarebbero allineati. Egli, inoltre, si vedrebbe minacciata la sua credibilità, in quanto si noterebbe un'incoerenza tra ciò che professa e ciò che realmente pratica. Erika aggiunge che ci sono studi attorno al concetto della motivazione che spiegano come uno stimolo che non proviene dall'interno non può essere obbligato ad accendersi da parte di eventi esterni. La motivazione è intrinseca e se essa stessa non esiste non può funzionare l'imposizione dello Chief Happiness Officer in quanto andrebbe direttamente contro anche ai principi fondanti della Scienza della Felicità. Quest'ultima, infatti, parte dal presupposto che ogni individuo ha tutte le risorse per poter diventare la versione migliore di sé stesso.

Erika conclude che, il progetto, è un sistema ciclico fatto da queste tre fasi che si ripetono negli anni. Avere una progettualità definita permette di essere resilienti laddove dovesse presentarsi un qualsiasi tipo di minaccia che possa minare l'Org+. Il Covid19 ha ancor di più posto l'accento sull'importanza di accelerare il processo; le aziende devono rendersi conto che è importante prendersi cura delle persone, migliorare la loro salute, la felicità, la soddisfazione, il coinvolgimento e il senso di sicurezza dei collaboratori.

4.3.4 Biogen (MI)

Biogen⁴ è stata fondata nel 1978 da Charles Weissman, Heinz Schaller, Kenneth Murray insieme ai premi Nobel Walter Gilbert e Phillip Sharp. L'azienda è stata creata con l'obiettivo primario di supportare con delle terapie innovative e all'avanguardia le persone che sono affette da serie patologie neurologiche. Ad ora, Biogen, si conferma essere tra le prime aziende al mondo specializzate in biotecnologie grazie alle collaborazioni internazionali con scienziati e medici che la affiancano in una continua evoluzione della ricerca. Ecco come l'azienda vanta di essere diventata leader nell'ambito della ricerca e dello sviluppo di farmaci che possano facilitare la vita alle persone. In tutto ciò, Biogen è anche parte attiva di diverse associazioni, collaborando direttamente al fianco delle comunità, con le autorità regolatorie e con le istituzioni sanitarie: in questo modo riesce a erogare e a rendere disponibili i suoi farmaci nel modo più pratico e veloce possibile.

L'obiettivo del loro nuovo prototipo aziendale è quello di proporre internamente un modello culturale positivo che riesca a sprigionare energie ispirando tutte quelle persone di cui si impegnano a prendersi cura. Cecilia Masserini (Hr Country Lead e Chief Happiness Officer) descrive come loro siano un'azienda che si occupa di patologie neurodegenerative e che mira a ideare un farmaco curativo per le patologie rare. È un po' intrinseco nel DNA dell'azienda il concetto di prendersi cura e di innovare. Operando in un ambito che ha un grosso impatto in ambito sociale, automaticamente abbracciano l'idea di riuscire a fornire un loro personale contributo alle comunità trascendendo il mero concetto di fatturare, di vendere e di produrre. In Biogen credono in un significato più ampio che deriva dall'occuparsi del benessere delle persone in modo da portarle a non associare la loro vita professionale al concetto di "dovere". L'azienda si prende cura della persona e dell'ecosistema che le sta attorno promuovendo iniziative che sono indirizzate sia al dipendente che alla sua famiglia perché l'idea della felicità è approcciata in maniera eco-sistemica. Cecilia descrive che l'approccio che hanno incrementato in azienda è quello di appoggiare questa cultura non solo con le classiche iniziative promosse ma proprio con lo sposare i ruoli organizzativi. Per questo motivo, mirano ad avere delle persone con competenze in ambito della felicità in quanto la sua Scienza non si basa sull'improvvisazione ma su pilastri fondanti e solidi. In Biogen hanno deciso, per esempio, di garantire gratuitamente uno psicologo ai dipendenti e alle loro famiglie in forma anonima per sostenerli in un percorso di scoperta ed evoluzione personale. Un grande successo lo ha

⁴ <https://www.biogenitalia.it/>

ottenuto anche l'introduzione di input legati al benessere fisico per incentivare il movimento e un conseguente equilibrio psicofisico.

Uno dei processi più complessi con il quale si sono introdotti alle pratiche positive, è stata la revisione delle modalità con cui venivano forniti i feedback: sono state ideate delle sessioni di *Feedback Corner*. Grazie ad esse, i collaboratori possono godere della consulenza di un coach durante i momenti di difficoltà di ricezione o restituzione di un feedback; In questo modo viene garantito loro un appoggio e un punto di riferimento in un processo tanto delicato quanto importante per l'evoluzione del singolo e dell'intero team. La creazione dei feedback, inoltre, viene guidata da una sorta di lista al cui interno sono inseriti dei punti chiavi da ricordare nel momento in cui vengono plasmati; si esortano i collaboratori a porre il focus non tanto sul loro contenuto ma sulla sfera emozionale e intenzionale che li porta a generarli. Questo metodo permette di allenare le persone a sviluppare un alto grado di empatia prevedendo le reazioni che diverse tipologie di feedback possono suscitare nei propri colleghi.

Altra attività positiva introdotta in Biogen, racconta Cecilia, prevede la graduale e diffusa transizione verso un mindset più dinamico e giovane facendo abbracciare ad ogni livello aziendale dei concetti quali il divertimento sul posto di lavoro. Il *gioco*, infatti, permette di abbassare le difese, di collaborare meglio e produce serotonina che porta ad aumentare l'energia positiva e la volontà di collaborare con altre persone. *“È l'investimento sul capitale sociale: abbiamo lavorato sull'intelligenza emotiva e infine ci siamo soffermati sul capitolo dell'energia, quella spirituale, fisica, emotiva, mentale. Cosa devo fare io per prendermi cura di me e delle altre persone?”*

Per ciò che riguarda il supporto nell'organizzazione da parte di altri team interfunzionali, in Biogen è diffusa l'idea che il CHO non sia una funzione a parte ma integrata non considerandola quindi una figura a sé stante e limitata ma amalgamata con tutto il resto dell'azienda in vista del raggiungimento di uno stesso obiettivo. L'idea, quindi, è che tutti possano possedere e padroneggiare le competenze necessarie per permettere ad una Org+ di fiorire nel tempo. Per questo motivo, Cecilia ha iniziato il percorso di formazione con tutto il team spiegando il costrutto della Scienza della Felicità e tutti insieme hanno deciso di sposare quel modello.

Cecilia afferma come anche tutto il processo di gestione delle risorse umane utilizza dei metodi consolidati con la loro vision aziendale. Fin dal primo momento cioè quando avviene la conoscenza dei candidati, viene dedicata un'intera giornata a spiegare cos'è l'organizzazione positiva e la scienza della positività. I candidati vengono formati sul concetto del “più essere e meno avere” e sul “più noi meno io”. Nel processo di selezione, si valuta l'allineamento del

candidato a sei valori aziendali a cui se ne aggiunge un altro, ovvero il “*BPositive*” declinato su quattro concetti fondamentali: il benessere della mente, del corpo, del cervello e del cuore.

Relativamente ai potenziali rischi dovuti all’implementazione della cultura positiva in azienda e all’introduzione della figura del CHO, Cecilia spiega come, nel momento in cui ci si espone parlando di felicità delle persone, è fondamentale avere una garanzia di modelli per l’azienda da seguire. Trattando le tematiche inerenti alla felicità in azienda, per esempio, venire affiancati da una leadership negativa, sarebbe controproducente e incoerente. Il rischio è quello di adottare un modello non fondato su una reale convinzione di base comportando smarrimento e frustrazione causata dal mancato riconoscimento valoriale. Per evitare questo tipo di distacco, in azienda si offrono strumenti che permettono di esercitare la cultura positiva, portando gradualmente i collaboratori ad abbracciare l’ambiente organizzativo verso cui possano realmente nutrire un interesse nel viverlo.

Da ultimo, Cecilia puntualizza che non monitorano un paniere specifico di KPI positivi con il quale poter attestare statisticamente il salto di qualità ottenuto; nonostante questo attestano un significativo incremento della produttività anno dopo anno dovuto dalla graduale introduzione della Scienza della Felicità.

4.3.5 Servizi CGN (PN)

Una delle obiezioni più diffuse ruotanti attorno al paradigma delle Organizzazioni Positive, abbraccia la credenza che solo una determinata tipologia di aziende con un certo tipo di modello di business possa approcciare la Scienza della Felicità. Generalmente, si crede siano le tipologie organizzative più smart, più creative e più tecnologiche a poter toccare con mano quelle tematiche fatte di inserimento di un benessere diffuso e della felicità nel posto di lavoro. Di fatto, Servizi CGN⁵ sfata questa credenza imponendosi nel mondo della cultura positiva con tutta la sua intraprendenza e consapevolezza. Si tratta di un grande Caf e, nello specifico, del primo gruppo nel mercato nazionale del ramo della consulenza fiscale e giuslavorista B2B. Ad oggi, il gruppo conta di più di 23.000 uffici raggruppati in 7 società e 3 associazioni che vengono fatte crescere per mezzo del lavoro di circa 250 collaboratori che ad ora hanno condotto 350 eventi formativi in presenza e online.

⁵ <https://www.cgn.it/>

I servizi CGN sono partiti con una sfida rivoluzionaria: restituire ai commercialisti e ai consulenti del lavoro la possibilità di poter gestire direttamente le dichiarazioni 730 in modo tale da surclassare il monopolio dei CAF sindacali. Questo loro obiettivo ha preso piede nel 1995, anno in cui hanno iniziato a portare avanti una battaglia di categoria che è stata poi appoggiata da molti altri professionisti del settore. Ad ora, quindi, si sono imposti nel mercato in maniera solida; hanno la sede principale a Pordenone e lavorano con più di 46.000 professionisti su scala nazionale. La loro strategia è fondata su un network telematico che conferisce la possibilità a tutti i loro collaboratori di ridurre i costi e i tempi di lavoro sviluppando nel mentre nuove opportunità di business.

Il Gruppo ha ad oggi ricevuto importanti riconoscimenti dal mercato, come il Positive Business Award (2014, 2015, 2016, 2017) e il Great Place to Work (2016, 2017, 2018) che li ha spinti ancor di più al raggiungimento della consapevolezza che stanno percorrendo la corretta strada di investimento nelle persone, nel loro benessere e nella visione ecosistemica dell'impresa sociale con una forte responsabilità etica e sociale.

Cristina Nosella, CEO e Responsabile dello Sviluppo delle Risorse Umane, racconta come loro si siano approcciati al CHO nel 2010 quando ancora la figura non esisteva. Hanno iniziato a portare gradualmente in azienda la positività quando ancora tendenzialmente era una tematica poco conosciuta e diffusa. Nel mentre, Cristina ha partecipato ad un seminario di tre giorni chiamato "Positive Business Forum" organizzato da una scuola a Milano; si parlava degli esiti sugli studi della psicologia positiva. Quelle conoscenze apprese sono state in seguito inserite in azienda proprio nel 2010, anno in cui hanno iniziato a strutturare un piano triennale strategico che prevedeva l'inserimento di un dialogo tra il business e le persone, definibili come due figure equivalenti.

"Il business non può non essere un fine di un'azienda profit e il bello della strategia è che, investendo sulle persone, il business diventa la conseguenza". Cristina ci tiene a evidenziare che il suo scopo è quello di accompagnare i suoi collaboratori nel diventare consapevoli e auto consapevoli, perseguendo obiettivi chiari che possano concedere loro la possibilità di potersi esprimere al lavoro. Il fine ultimo è quello di fare in modo che nel lavoro ciascuno di essi possa autorealizzarsi. Questa rivoluzione è stata condotta sulla base di prove ed errori e si è basata sui presupposti della psicologia positiva.

Diventare un CHO certificato le ha dato molta consapevolezza di quello che sono diventati e di cosa potevano affinare sulla base di una compiuta sistematicità e misurabilità. Come gruppo hanno preso la decisione ultima di approcciare questa strategia perché notarono che il loro

fatturato, contrariamente a quello dei loro competitors, diminuiva in maniera sostanziosa; hanno quindi voluto prendere in mano le redini dell'intera organizzazione apportandole un'evoluzione culturale e umana, ripartendo dalle risorse umane. *“Già l'anno seguente, siamo cresciuti a due cifre”.*

Essendo l'azienda cresciuta nel tempo in maniera graduale già dal 2010, non hanno introdotto repentinamente la figura del CHO che avrebbe necessitato di uno specifico team di supporto e promozione. Nel loro caso, hanno invece designato un presidente che, assieme al suo braccio destro cioè il dirigente delle risorse umane, ha contagiato il comitato di direzione con la cultura positiva. A sua volta essa è stata diffusa a tutti i team leader e al resto dell'organizzazione. Cristina dichiara, quindi, che è stata una crescita naturale che ha coinvolto spontaneamente tutti i collaboratori che piano piano hanno contribuito a strutturare l'intera infrastruttura. Ecco come la cultura della positività è intrinseca in ogni lavoratore del loro gruppo azienda: si tratta di cultura delle relazioni positive, di cultura dell'errore, di cultura del feedback, e di cultura di crescita personale. Persino i nuovi assunti vengono introdotti in servizi CGN già con una conoscenza a consapevolezza di base sulla Scienza della Positività perché in fase di selezione viene fatta loro una full immersion di tre giorni in cui vengono portati a contatto con i suoi pilastri fondanti. Viene quindi data la responsabilità al singolo di crescere e di evolvere con questi concetti. L'imprinting è forte e l'accompagnamento della persona avviene per un anno intero dando la garanzia all'azienda stessa di rendersi sostenibile nel tempo senza rischiare di venir minata dall'abbandono della figura del CHO: la positività è oramai ecosistemica all'interno dell'organizzazione.

Un onboarding efficace viene garantito dalle figure di mentoring all'interno del team che accolgono i nuovi ingressi: spesso neolaureati. Ricevono quindi un primo accompagnamento dal team aziendale che li aiuta ad integrarsi con maggior velocità in azienda immergendosi fin da subito nella sua cultura positiva. L'adesione dei membri del team a questi progetti di affiancamento delle nuove leve avviene su base volontaria, a seconda del loro grado di attitudine all'esprimersi in azienda e di ritagliarsi un ruolo cucito su di loro. I giovani neolaureati, inoltre, vengono selezionati in base alla loro personale volontà di decidere di fare la differenza nella loro vita e nel loro futuro professionale. Servono quindi passione, entusiasmo, coinvolgimento emotivo, collaborazione e libertà. *“Le competenze si acquisiscono, l'essere no. Il nostro motto è “essere per fare”, posso fare se sono”.*

Per di più Cristina afferma che, per garantire una sana crescita personale ai nuovi assunti e anche a tutti i collaboratori in generale, l'azienda offre a tutti delle opportunità uniche come la

partecipazione gratuita a corsi di teatro, di scrittura creativa e di danza. Le proposte sono tantissime e talvolta viene concessa la disponibilità di partecipare anche con la famiglia per aumentarne il grado di coesione. Ciò che realmente fa la differenza all'interno di questa organizzazione, è l'ideazione di percorsi di vera e propria crescita dell'essere: per esempio, hanno terminato da poco un corso di scienza che esortava i partecipanti a sviluppare l'immaginazione come strumento per costruire il loro futuro. Hanno preso parte anche, per cinque anni, ad un corso per la crescita delle abilità umane e mentali che ha portato i collaboratori a mettersi in discussione e a fare un salto di evoluzione. *“Da questi percorsi partono lavori di squadra. Sono team building profondi”*.

La misura organizzativa di crescita per eccellenza dell'azienda, conclude l'intervista Cristina, sono i feedback, ovverosia uno strumento quotidiano che li porta ad osservare e ad analizzare i passi compiuti e i risultati ottenuti. I feedback, sostiene Cristina, sono un ottimo metodo per fotografare la realtà aziendale e per reperire dati utili che poi vengono trasformati in informazioni e usati per prendere azioni precise.

4.4 Una proposta operativa: 30 KPI “positivi”

La consapevolezza che ho maturato durante la stesura della tesi e, in particolare, a seguito degli incontri fatti con i CHO italiani, mi ha portata a dedicare del tempo nell'analizzare delle potenziali tipologie di KPI che possano fare la differenza. Se correttamente inseriti e monitorati all'interno delle Org+, possono concretamente supportarle nel loro percorso di crescita e sviluppo.

Di seguito riporto una schematizzazione dei 30 KPI che sono stati individuati, con le loro relative descrizioni e modalità di calcolo. Una loro prima suddivisione mira a correlarli con una gestione più efficace ed efficiente del tempo impiegato nel raggiungimento degli obiettivi aziendali. Per questo motivo, ho ritenuto di identificarli come importanti o urgenti relativamente alla loro implementazione: nel primo caso andranno ad impattare negli asset aziendali il cui focus viene spalmato nel lungo periodo, mentre nel secondo caso si riferiranno alle attività che necessitano di un'attenzione immediata e che apportano un impatto strategico repentino. Successivamente si andrà ad analizzare quali problemi mirano a risolvere i KPI considerati: questa considerazione sarà utile per poter tenere sotto controllo quale processo

nello specifico si potrà andare a creare o a ristrutturare in linea con la cultura positiva aziendale.

Da ultimo, l'utilizzo delle metriche proposte è stato valutato in relazione alla dimensione dell'azienda e alla sua tipologia nella quale il loro impatto può essere realmente efficace e d'aiuto per la pratica della cultura positiva.

Di seguito riporto la schematizzazione dei 30 KPI positivi che ho ideato.

CATEGORIA	KPI	SPIEGAZIONE	MODALITA' DI CALCOLO	IMPATTO	PROBLEMA COLLEGATO	TIPOLOGIA DI AZIENDA					DIMENSIONE DELL'AZIENDA		
						Liberi professionisti	B2B	B2C	PMI	E-Commerce	MICRO (meno di 10 dip / < €2 mil fatturato)	PICCOLA (< 50 dip / €10 mil fatturato)	MEDIA (<250 dip / < €50 mil fatturato)
KPI HR PER LA PROSPETTIVA DI DIPENDENTI E CANDIDATI	Livello di soddisfazione dei collaboratori	Il grado di soddisfazione dei collaboratori è direttamente collegato alla loro produttività, alla permanenza in azienda e al loro percorso di crescita professionale e personale. Il grado di engagement aumenta di pari passo alla diminuzione della chimica negativa, comportando così un evolvere costante e sostenibile dell'intera organizzazione	Survey periodica	Urgente	Turnover, assenze per malattie, decrescita della produttività aziendale	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
KPI HR PER LA PROSPETTIVA DI DIPENDENTI E CANDIDATI	Sentiment Analysis	Grazie alle recensioni presenti su portali web, oggi è possibile tracciare l'opinione di dipendenti ed ex dipendenti nei confronti dell'azienda stessa. Questo le permette i monitorare la soddisfazione relativamente al clima organizzativo interno e alla qualità degli strumenti di gestione utilizzati. La sentiment analysis funge quindi da essenziale feedback costruttivo per l'azienda	Recensioni su portali web (Indeed, Glassdor)	Importante	Abbandono di talenti, turnover, bassa reputazione aziendale	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KPI HR PER LA PROSPETTIVA DI DIPENDENTI E CANDIDATI	Tasso di accettazione delle offerte	Il tasso di accettazione delle offerte da parte dei candidati è un ottimo indicatore quantitativo dell'efficacia e della velocità del processo di selezione; permette di affinare le modalità con le quali questo servizio viene erogato mirando sempre più all'incremento del benessere del potenziale futuro collaboratore	N° offerte accettate/ N° di offerte fatte	Urgente	Investimento eccessivo (relativamente agli indicatori del processo dei singoli casi aziendali) in tempo e denaro con conseguente decrescita di produttività e fatturato	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
KPI HR PER LA PROSPETTIVA DI DIPENDENTI E CANDIDATI	Livello di soddisfazione candidati	Monitorare il livello di soddisfazione dei candidati è utile per valutare la qualità del processo di candidatura. Feedback costruttivi permettono di migliorare la strategia di recruiting e di employer branding	Survey periodica	Importante	Basso tasso di retention	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

CATEGORIA	KPI	SPIEGAZIONE	MODALITA' DI CALCOLO	IMPATTO	PROBLEMA COLLEGATO	TIPOLOGIA DI AZIENDA					DIMENSIONE DELL'AZIENDA		
						Liberi professionisti	B2B	B2C	PMI	E-Commerce	MICRO (meno di 10 dip / < €2 mil fatturato)	PICCOLA (< 50 dip / €10 mil fatturato)	MEDIA (<250 dip / < €50 mil fatturato)
KPI HR PER LA PROSPETTIVA DEI DIPENDENTI E CANDIDATI	Numero di dipendenti che lasciano ad un anno dal termine del periodo di onboarding	Il periodo di onboarding è essenziale per l'incontro tra il potenziale collaboratore e l'azienda stessa. Un corretto e trasparente scambio valoriale e culturale accelera la conoscenza reciproca. Se l'onboarding viene gestito in maniera efficace e costruttiva, il candidato riesce ad avere una chiara e reale visione d'insieme dell'organizzazione che si dimostrerà tanto più integra quanto più in seguito deciderà di rimanere inserito	N° contratti estinti/ N° contratti che proseguono (3 mesi e 1 anno dopo il termine dell'onboarding)	Urgente	Investimento eccessivo in tempo e denaro con conseguente decrescita di produttività e fatturato	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
KPI HR PER LA PROSPETTIVA DEI PROCESSI INTERNI ALL' AZIENDA	Efficienza dell' onboarding	Per stabilire l'efficienza del proprio piano di onboarding si possono monitorare dati numerici atti a testare in maniera tangibile la qualità dello stesso. Un ottimo processo di gestione dell'onboarding impatta positivamente sulla retention del personale	Tempo medio impiegato da un candidato per completare la routine d'ingresso in azienda	Importante	Basso tasso di retention e scarso engagement	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
KPI HR PER LA PROSPETTIVA DEI PROCESSI INTERNI ALL' AZIENDA	Tasso di completamento dei processi di valutazione	I processi di performance management impattano sul coinvolgimento diretto da parte dei collaboratori agli obiettivi aziendali strategici. Si tratta di processi strutturati e orientati alla valutazione delle performance con il focus sul continuo miglioramento futuro e sui possibili obiettivi raggiungibili	N° di processi di performance management terminati/N° di processi di performance management iniziati; tempo medio impiegato per completare i processi	Importante	Scarso engagement e creazione di strategie non mirate alle reali esigenze dell'azienda	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
KPI HR PER LA PROSPETTIVA DEI PROCESSI INTERNI ALL' AZIENDA	Attitudine dello staff a risolvere i problemi velocemente	Il problem solving è una delle soft skill più determinanti nel posto di lavoro. Questa competenza permette di visualizzare velocemente i colli di bottiglia di un processo per poi implementare velocemente ed efficacemente delle strategie ad hoc per trasformarli in opportunità.	Tempo medio che intercorre tra l'individuazione di un problema da parte dei membri dello staff e la loro risoluzione	Urgente	Perdita di tempo e denaro e ingestibilità dei colli di bottiglia con conseguente potenziale perdita di clientela	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

CATEGORIA	KPI	SPIEGAZIONE	MODALITA' DI CALCOLO	IMPATTO	PROBLEMA COLLEGATO	TIPOLOGIA DI AZIENDA					DIMENSIONE DELL'AZIENDA		
						Liberi professionisti	B2B	B2C	PMI	E-Commerce	MICRO (meno di 10 dip / < €2 mil fatturato)	PICCOLA (< 50 dip / €10 mil fatturato)	MEDIA (<250 dip / < €50 mil fatturato)
KPI HR PER LA PROSPETTIVA DEI PROCESSI INTERNI ALL' AZIENDA	Velocità della gestione del cambiamento	Il cambiamento organizzativo consente di attuare delle migliorie interne per poter accrescere la propria efficienza ed evolvere. La velocità con la quale viene affrontato designa la sostenibilità futura dell'azienda	Tempo che intercorre tra l'implementazione e di un nuovo processo e l'individuazione dell'input iniziale	Urgente	Perdita di posizionamento nel mercato	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
KPI HR PER LA PROSPETTIVA DEI PROCESSI INTERNI ALL' AZIENDA	Chiarezza nella definizione dei ruoli in azienda	Una chiara definizione dei ruoli permette di definire correttamente i confini operativi di ciascun collaboratore che meglio saprà poi come relazionarsi anche con i propri colleghi, gestendo i potenziali conflitti. Permette inoltre di chiarire i parametri di riferimento relativi alle proprie mansioni per cui si verrà valutati e le giuste risorse	Survey periodica	Importante	Cattive relazioni tra colleghi, reparti e dirigenti, frustrazione, scarso engagement e scarsa produttività	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KPI HR PER LA PROSPETTIVA DEI PROCESSI INTERNI ALL' AZIENDA	Percentuale di referral	Indica quante posizioni in azienda vengono coperte da candidati suggeriti dal personale. Un alto indice di referral monitora una soddisfazione diffusa tra i collaboratori in azienda che si dimostrano contenti di sponsorizzare il loro luogo di lavoro. Una percentuale alta, inoltre, porta ad un abbattimento dei costi di ricerca e selezione del personale	N° posizioni coperte da referral/ N° posizioni totali	Importante	Alti costi di ricerca e selezione del personale, scarsa soddisfazione del collaboratori attuali	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
KPI HR PER LA PROSPETTIVA DEI PROCESSI INTERNI ALL' AZIENDA	Comunicazione efficace	Saper comunicare bene significa riuscire a garantire un lavoro di squadra ottimale allineando le risorse e gli strumenti verso il raggiungimento condiviso di uno stesso obiettivo. Ciò permette di ridurre gli errori dati dalla carenza di informazioni circolate e conseguentemente anche il tempo medio lavorato	Survey periodica	Urgente	Tempo medio di lavoro alto, numerosi errori, stress emotivo, scarsa efficacia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

CATEGORIA	KPI	SPIEGAZIONE	MODALITA' DI CALCOLO	IMPATTO	PROBLEMA COLLEGATO	TIPOLOGIA DI AZIENDA					DIMENSIONE DELL'AZIENDA		
						Liberi professionisti	B2B	B2C	PMI	E-Commerce	MICRO (meno di 10 dip / < €2 mil fatturato)	PICCOLA (< 50 dip / €10 mil fatturato)	MEDIA (<250 dip / < €50 mil fatturato)
KPI HR PER LA PROSPETTIVA DEI PROCESSI INTERNI ALL'AZIENDA	Coerenza tra parole e fatti di chi ha responsabilità verso di te	La coerenza in azienda gioca molto sulla conseguente percezione che i collaboratori hanno della persona interessata. Riuscire ad avere un alto grado di integrità permette di acquisire credibilità e autorevolezza conseguentemente allo sviluppo di una maggior empatia gli uni verso gli altri	Survey periodica	Importante	Perdita di autorevolezza e credibilità, scarso engagement	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
KPI HR PER LA PROSPETTIVA DI FORMAZIONE E INNOVAZIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE	Tasso di frequenza dei corsi	I corsi di formazione aziendali sono dei preziosi momenti di scambio, condivisione e di collaborazione. Tracciare quanto è attiva la partecipazione ai corsi permette anche di monitorare il clima aziendale e la capacità dell'organizzazione di trasmettere i propri valori e di incitare alla creazione vera e propria dei team	N° partecipanti ai corsi/N° collaboratori in azienda	Importante	Scarsa comunicazione aziendale, scarsa efficienza di gestione del personale, alto numero di potenziali errori	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
KPI HR PER LA PROSPETTIVA DI FORMAZIONE E INNOVAZIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE	Efficacia della formazione	Un alto livello di efficacia della formazione aziendale è riscontrabile in un aumento della produttività conseguentemente alle competenze apprese e/o potenziate e in un tasso maggiore di fidelizzazione all'azienda. Un suo monitoraggio permetto di ricalibrare i corsi erogati qualora si verificano dei scarsi rendimenti consecutivi	Survey periodica	Importante	Alto numero di potenziali errori, perdita di credibilità, spreco di tempo e denaro	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
KPI HR PER LA PROSPETTIVA DI FORMAZIONE E INNOVAZIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE	Gap di soft skills	Le soft skills permettono il raggiungimento di una best performance sul posto di lavoro. Sono delle competenze allenabili attraverso esercitazioni mirate e corsi propedeutici al loro sviuppo	Grado di progresso delle soft skills. Monitoraggio statistico ogni 6 mesi	Urgente	Scarsa efficienza, efficacia e produttività	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

CATEGORIA	KPI	SPIEGAZIONE	MODALITA' DI CALCOLO	IMPATTO	PROBLEMA COLLEGATO	TIPOLOGIA DI AZIENDA					DIMENSIONE DELL'AZIENDA			
						Liberi professionisti	B2B	B2C	PMI	E-Commerce	MICRO (meno di 10 dip / < €2 mil fatturato)	PICCOLA (< 50 dip / €10 mil fatturato)	MEDIA (<250 dip / < €50 mil fatturato)	
KPI HR PER LA PROSPETTIVA DI FORMAZIONE E INNOVAZIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE	Velocizzazione dei micro processi	I processi di gestione delle risorse umane vanno via via digitalizzandosi permettendo così anche un monitoraggio affidabile degli stessi e del loro grado di efficacia complessiva. Dove aver condotto un progetto di digitalizzazione risulta quindi consigliabile tenere sotto controllo dei KPI per accertarsi che i nuovi strumenti vengano utilizzati da dipartimento HR, manager e dipendenti	Survey periodica	Importante	Falle nei processi di innovazione interna con conseguente perdita di tempo e denaro	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
KPI HR PER LA PROSPETTIVA DI FORMAZIONE E INNOVAZIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE	Costi di sviluppo del personale all'anno	Garantire lo sviluppo delle opportunità di acquisizione di competenze per i collaboratori, è l'equivalente dell'azione di strategia di crescita dell'azienda: lo sviluppo di carriera ha un impatto diretto sul successo organizzativo. Ciò inoltre aiuta nelle fasi di fidelizzazione dei dipendenti aumentando il loro tasso di retention e creando un'ottimo ambiente per il trattenimento dei migliori talenti	N° soldi investiti sullo sviluppo per personale/N° soldi totali investiti in progetti/processi aziendali	Importante	Scarsa formazione del personale inserito con conseguente scarsa operatività in azienda	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
KPI HR PER LA PROSPETTIVA DI FORMAZIONE E INNOVAZIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE	Indice di ascolto attivo	Differentemente dall'ascolto comunemente inteso, l'ascolto attivo prevede il pieno coinvolgimento degli interlocutori. Si tratta di captare i segnali paraverbali durante l'ascolto spingendosi oltre alla mera raccolta di dati; viene posta attenzione al tono di voce, alle emozioni scaturite da determinate parole e alle sfumature dei movimenti corporei durante le conversazioni. Promuovere un'ascolto attivo verso un proprio stakeholder da la possibilità di poterlo profilare efficacemente entrando più velocemente in empatia con lo stesso e promuovendo fiducia e trasparenza	N° di profilazioni comportamentali effettuate agli stakeholders/ N° totale stakeholders; survey per misurare l'attuale livello di ascolto attivo dei collaboratori	Importante	Comunicazione interna inefficiente, problematiche nelle relazioni con gli stakeholders, perdita di clientela, turnover alto	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

CATEGORIA	KPI	SPIEGAZIONE	MODALITA' DI CALCOLO	IMPATTO	PROBLEMA COLLEGATO	TIPOLOGIA DI AZIENDA					DIMENSIONE DELL'AZIENDA		
						Liberi professionisti	B2B	B2C	PMI	E-Commerce	MICRO (meno di 10 dip / < €2 mil fatturato)	PICCOLA (< 50 dip / €10 mil fatturato)	MEDIA (<250 dip / < €50 mil fatturato)
KPI HR PER LA PROSPETTIVA DI FORMAZIONE E INNOVAZIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE	Valorizzazione di proposte e idee	La promozione di una compartecipazione attiva da parte di tutti i collaboratori in azienda è un chiaro indice di equità ed efficienza organizzativa. L'accogliere le idee di un maggior numero di persone porta anche ad una accelerazione dei processi di innovazione interni coinvolgendo le competenze di ogni individuo e permettendo loro di condividere la propria conoscenza ed esperienza	N° metriche/idee proposte dal dipendente/N° metriche totali utilizzate/sfruttate	Importante	Scarso engagement, scarsa retention, , basso tasso di referral	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
KPI HR PER LA PROSPETTIVA DI FORMAZIONE E INNOVAZIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE	Amplificatore di intelligenza emotiva	I piani di welfare aziendali prevedono spesso la partecipazione a varie tipologie di corsi formativi. Tra questi, una particolare rilevanza viene assunta da quelli mirati allo sviluppo mentale, cognitivo ed emotivo dei collaboratori che hanno l'obiettivo di amplificare la loro intelligenza emotiva	N° attività dedicate all'intelligenza emotiva/ N° attività totali	Importante	Stress in azienda e problemi di comunicazione e di teamwork	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
KPI HR PER LA PROSPETTIVA DI FORMAZIONE E INNOVAZIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE	Stress Inventory	Le azioni che quotidianamente compiamo e i comportamenti che assumiamo si ripercuotono sullo stato d'animo e sulle modalità di risposta agli eventi esterni. Riuscire a monitorare tutte le micro attività che ogni giorno i collaboratori fanno durante le ore dedicate al lavoro e alla vita privata, permette di prevedere i cicli di negatività (stress) sostituendo le stesse con alcune più ad impatto positivo a livello psico-fisico. Alcune esperienze (renewal), quali la mindfulness, la compassione e il gioco si sono rivelate essere dei propulsori di energie positive	Punteggio totale renewal/punteggio totale stress	Urgente	Stress, abbassamento del grado di concentrazione nelle task con conseguente diminuzione della sicurezza nel posto di lavoro e attrito nel rapporto tra colleghi e reparti	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

CATEGORIA	KPI	SPIEGAZIONE	MODALITA' DI CALCOLO	IMPATTO	PROBLEMA COLLEGATO	TIPOLOGIA DI AZIENDA					DIMENSIONE DELL'AZIENDA		
						Liberi professionisti	B2B	B2C	PMI	E-Commerce	MICRO (meno di 10 dip / < €2 mil fatturato)	PICCOLA (< 50 dip / €10 mil fatturato)	MEDIA (<250 dip / < €50 mil fatturato)
KPI HR PER LA PROSPETTIVA DI FORMAZIONE E INNOVAZIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE	Efficacia della gestione dello stress del team	Un eccesso di competitività, la mancata valorizzazione delle risorse, uno scarso coinvolgimento e una disorganizzazione possono comportare picchi di stress in reparto. Quest ultimo è il precursore principale degli errori che poi possono essere fatti, comportando a sua volta una perdita di tempo per un loro sanamento e una conseguente emorragia di denaro e risorse	N° di errori fatti per distrazione/ N° di errori fatti per mancanza oggettiva di informazioni	Urgente	Errori quotidiani, scarsa qualità produttiva	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
PROSPETTIVA DELL'AMBIENTE INTERNO DI LAVORO	Indice di felicità	La Scienza della Felicità ci insegna che oramai l'attenzione al benessere di tutti i collaboratori in azienda è l'essenza per la sostenibilità e produttività della stessa. L' "essere" sorpassa l'"avere" e il "fare" proiettandoci nella necessità delle organizzazioni di abbandonare la loro condizione prodotto-centrica per abbracciarne una più human-centrica	Survey per valutare l' aumento della percezione del proprio benessere soggettivo in un definito intervallo di tempo	Importante	Alto tasso di turnover, stress emotivo, scarsa produttività	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
PROSPETTIVA DELL'AMBIENTE INTERNO DI LAVORO	Frequenza di condivisione degli obiettivi aziendali	La condivisione degli obiettivi è di fatto la stessa strategia aziendale, intesa come un viaggio da compiere verso una meta condivisa. Tutti gli attori che ne fanno parte, apportando le loro preziose risorse e strumenti durante il tragitto, necessitano di essere portati all'attenzione delle rimodulazioni e dei piccoli risultati intermedi raggiunti nel mentre per poter calibrare al meglio i loro contributi. L'attuazione di riunioni periodiche e brevi sono propedeutiche alla percezione non della gestione di un problema ma di implementazione di processi la cui velocità aumenta con l'aumentare delle discussioni in merito che garantiscono una diminuzione del tempo medio finale impiegato	N° di incontri di discussione e rimodulazione degli obiettivi/ N° di incontri totali annui	Importante	Dissonanza tra operatività e obiettivi con conseguenza perdita di tempo e denaro e demoralizzazione dei collaboratori	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

CATEGORIA	KPI	SPIEGAZIONE	MODALITA' DI CALCOLO	IMPATTO	PROBLEMA COLLEGATO	TIPOLOGIA DI AZIENDA					DIMENSIONE DELL'AZIENDA		
						Liberi professionisti	B2B	B2C	PMI	E-Commerce	MICRO (meno di 10 dip / < €2 mil fatturato)	PICCOLA (< 50 dip / €10 mil fatturato)	MEDIA (<250 dip / < €50 mil fatturato)
PROSPETTIVA DELL'AMBIENTE INTERNO DI LAVORO	Qualità dell'ambiente fisico	Il livello di benessere in azienda viene definito anche da un'adeguata progettazione degli ambienti di lavoro che contribuisce al raggiungimento di elevate performance con un conseguente aumento della produttività	Survey periodica	Importante	Alto tasso di turnover e stress emotivo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
PROSPETTIVA DELL'AMBIENTE INTERNO DI LAVORO	Sicurezza percepita nell'ambiente di lavoro	Una buona percezione della propria sicurezza nell'ambiente di lavoro contribuisce al grado di felicità del collaboratore. L'organizzazione fisicamente intesa verrà fatta rientrare nel proprio ambiente di comfort garantendo una quotidiana chimica positiva	Survey periodica	Importante	Alto tasso di turnover	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
PROSPETTIVA DELL'AMBIENTE INTERNO DI LAVORO	Chiarezza dei valori aziendali	I valori aziendali sono la mappa di riferimento presente in ogni organizzazione e garantiscono l'orientamento chiaro ed efficace. Essi guidano i collaboratori al raggiungimento di una propria realizzazione personale e professionale portandoli ad agire in totale coerenza con la vision e mission aziendale	Survey periodica	Importante	Disfunzioni organizzative e nascita di tensioni interne	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
PROSPETTIVA DELL'AMBIENTE INTERNO DI LAVORO	Grado di cura delle relazioni umane	La creazione di un ambiente lavorativo confortevole, stimolante e sicuro dipende dalla cura che viene posta alle relazioni umane. Il clima organizzativo rispecchierà poi anche il tipo di relazione che i collaboratori interni riusciranno ad avere con gli stakeholders esterni	N° ore dedicate alle riunioni di team/N° di ore lavorate; N° di Teambuilding annui/N° di ore annue lavorate	Urgente	Scarso sviluppo di capacità quali l'ascolto attivo e l'empatia con conseguente abbassamento di efficienza ed efficacia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

CATEGORIA	KPI	SPIEGAZIONE	MODALITA' DI CALCOLO	IMPATTO	PROBLEMA COLLEGATO	TIPOLOGIA DI AZIENDA					DIMENSIONE DELL'AZIENDA		
						Liberi professionisti	B2B	B2C	PMI	E-Commerce	MICRO (meno di 10 dip / < €2 mil fatturato)	PICCOLA (< 50 dip / €10 mil fatturato)	MEDIA (<250 dip / < €50 mil fatturato)
PROSPETTIVA DELL'AMBIENTE INTERNO DI LAVORO	Senso di appartenenza del team	Gli elementi che spiccano da un'elevato senso di appartenenza al team sono: sinergie, clima disteso in reparto, maggiore propensione alla collaborazione e efficacia comunicativa	N° collaboratori che partecipano al team building/ N° collaboratori invitati; survey periodica	Importante	Stress lavorativo, scarso engagement, scarsa retention, scarsa produttività	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Conclusioni

A elaborato concluso, si è ancor più rafforzata la consapevolezza che ora scommettere sulla positività e sulla fiducia è un must-to-have e non più un nice-to-have. Il cambio di paradigma storico con cui ci stiamo imbattendo ci impone di acquisire una visione più intima investendo nelle proprie risorse e ricchezze interne. Complice l'“insurrezione digitale¹”, il mondo dagli anni Ottanta ad oggi ha iniziato ad acquisire una sempre maggior fluidità nei processi, nei costrutti mentali e nelle innovazioni portandoci a galleggiare in realtà più articolate e dai cambiamenti repentini. Per riuscire a navigare con maestria queste maree, l'agilità, la rivitalizzazione e il rinnovo sono i minimi comuni multipli da applicare alle organizzazioni che intendano ritagliarsi un ruolo da player nel mercato. Necessitano di avere la lungimiranza e la determinazione nel far fiorire le loro risorse umane adottando un approccio più human-centric che permetta di guidare i propri talenti in un percorso di apprendimento di competenze.

L'Organizzazione Positiva, delineata in questo contributo con lo srotolarsi di tutte le sue pratiche, attività, sistemi valoriali e strumenti quotidianamente utilizzabili, si conclude essere un vero e proprio cantiere per la costruzione del futuro. Porta con sé un nuovo livello di consapevolezza che prevede l'allenamento a quello stesso tipo di organizzazione, al pari di un muscolo del corpo. L'Org+ infatti, come riscontrato nelle interviste fatte, è accessibile a tutti, a tutti i modelli di business e grandezze aziendali. Si richiede un esercizio regolare alla pratica della felicità ecosistemica. Non si tratta, quindi, di un passaggio da un'organizzazione convenzionale a una positiva veloce, indolore e permanente che porta con sé degli sconvolgimenti interni nel giro di pochi mesi. Ci si impegna piuttosto in un viaggio in cui è richiesto a tutti gli attori di salire a bordo prodigandosi congiuntamente in un percorso di evoluzione che può durare anni e talvolta tutta la vita. Al Chief Happiness Officer viene richiesto di prendere in mano il timone creando un circolo virtuoso coerente e coinvolgente, disegnando pratiche, processi e procedure in grado di apportare un valore a tutti gli stakeholders e allineandoli verso la pratica della felicità.

L'obiettivo del mio elaborato è stato quello di destare una nuova consapevolezza o meglio, autoconsapevolezza, stimolando nuova linfa e positività negli ambienti organizzativi. La mia mission è dimostrare che è in corso un rinnovamento di coscienza e motivazione che dialoga

¹ Alessandro Baricco, *The Game*, Einaudi, 2019.

attraverso una moltitudine di linguaggi giovani e tra loro complementari e che insieme colorano un unico grande scopo: vivere, oggi, la Felicità.

BIBLIOGRAFIA

Bacharach Samuel B., Lawler Edward J., 1980, Power and Politics in Organizations, *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, No. 4, 646-650.

Bakker Arnold B. , Emmerik Ij.H. Van , Euwema Martin C. , 2005, Crossover of Burnout and Engagement in Work Teams, *Work and Occupations*, 33(4).

Bakker, A. B., & Demerouti, E., 2007, The job demands-resources model: State of the art, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, Issue 3.

Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D., 2012, Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement, *Human Relations*, vol 65, issue 10, 1359-1378.

Bandura Albert, 1997, Self-Efficacy: The exercise of Control, *W H Freeman & Co*, New York.

Baricco Alessandro, 2019, *The Game*, Einaudi.

Beatton, Tony, 2020, The Origins of Happiness: The Science of Well-Being over the Life Course., *Economic Record*, 336.

Bellini Alex, 2018, *Oltre*, Roi Edizioni.

Besio Cristina, Pronzini Andrea, 2014, *Journal of Business Ethics*, vol. 119, issue 3, 287-300.

Bolton, Patrick; Brunnermeier, Markus K.; Veldkamp, Laura, 2013, Leadership, Coordination, and Corporate Culture, *Review of Economic Studies*, 80, 2, 512-537.

Boswell W. , Bingham J. , Colvin Alexander J. S. , 2006, Aligning Employees Through Line of Sight, *Business Horizons*, 49(6):499-509.

Brown Barrett C., 2006, An Overview of Developmental Stages of Consciousness, *Integral Institute*.

Burdett John O. , 1991, What is Empowerment Anyway?, *Journal of European Industrial Training*, vol. 15, No. 6, 23-30.

Casini Paolo, 1969, L'universo macchina. Origini della filosofia newtoniana, *Laterza*.

Castro-Martínez, Andrea; Díaz-Morilla, Pablo, 2020, "Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española", *Profesional de la información*, vol. 29, No. 3.

Cooke, B., 2006, Plasticity in the human central nervous system, *Brain Journal of Neurology*, vol 129, issue 7, 1659–1673.

Csikszentmihalyi M., 1997, *Finding Flow: The Psychology of Engagement with everyday Life*, *Basic Books*.

D'Almeida, Nicole; Libaert, Thierry, 2018, *La communication interne des entreprises*, *Malakoff: Dunod*.

De Mello Anthony, 2013, *Messaggio per un'aquila che si crede un pollo*, *Pickwick*.

Delle Fave, Antonella; Brdar, Ingrid; Freire, Teresa; Vella-Brodrick, Dianne; Wissing, Marié, 2011, The Eudaimonic and Hedonic Components of Happiness: Qualitative and Quantitative Findings., *Social Indicators Research*, vol. 100, issue 2, 185 – 207.

Demerouti, E., & Bakker, A. B., Job crafting. In M. C. W. Peeters, J. Jonge, & T. W. Taris (Eds.), 2014, *An introduction to contemporary work psychology*, *John Wiley & Sons, Ltd*.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B., 2001, The job demands-resources model of burnout, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.

Dhanesh G.S., 2020, Who cares about organizational purpose and corporate social responsibility, and how can organizations adapt? A hypermodern perspective, *Business Horizons*, vol. 63, issue 4, 585-594.

Di Nicola Paola, 2013, Capitale sociale, qualità delle relazioni, qualità della vita: benessere e soddisfazione, *Sociologia italiana, AIS Journal of Sociology n. 1*, *Egea*, 29-52.

Dugani S, Afari H, Hirschhorn LR, Ratcliffe H, Veillard J, Martin G, et al., 2018, Prevalence and factors associated with burnout among frontline primary health care providers in low- and middle-income countries: A systematic review, *Gates open research*.

Dutton Berg, J. M., J. E., & Wrzesniewski, A., 2013, Job crafting and meaningful work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace*, Washington, DC: *American Psychological Association*, 81–104.

Dweck Carol, 2016, *Mindset. Cambiare forma mentis per raggiungere il successo*, *Franco Angeli*.

Erez Miriam, 2010, Culture and Job Design, *Journal of Organizational Behavior*, 31, 389-400.

Fredrickson, Barbara L., 2001, The Role of Positive Emotions in Positive Psychology., *American Psychologist*, vol. 56, 218–226.

Freeman, Jon, 2015, "Reinventing Organisations" and the Teal impulse, *Integral Leadership Review*.

Gavetti G, Levinthal D, 2000. Looking forward and looking backward: Cognitive and experiential search, *Administrative Science Quarterly*, vol 45, Issue 1, 113-137.

Gennari Veruscka, Di Ciaccio Daniela, 2018, *La scienza delle organizzazioni positive. Far fiorire le persone e ottenere risultati che superano le aspettative*, *FrancoAngeli*.

Gennari Veruscka, Di Ciaccio Daniela, 2019, *Chief Happiness Officer*, *Franco Angeli*.

Gennari Veruscka, Di Ciaccio Daniela, 2020, *Chief Happiness Officer. Il futuro è delle organizzazioni positive*, *FrancoAngeli*.

Gerli F., 2002, *La nuova formazione manageriale. Competenze, metodi ed esperienze*, *Carocci*, Roma.

Goleman Daniel, 1998, *Lavorare con Intelligenza Emotiva*, *Rizzoli*.

Goleman Daniel, 2016, *Intelligenza emotiva, che cos'è e perché può renderci felici*, *Bur Rizzoli*.

Goleman Daniel, 2016, *Intelligenza emotiva, che cos'è e perché può renderci felici*, *Bur Rizzoli*.

Goleman Daniel, 2018, *Intelligenza emotiva*, *BUR Rizzoli*.

González-Morales M. Glori , Peiró José M , Rodríguez Isabel , Bliese Paul D , 2012, Perceived collective burnout: a multilevel explanation of burnout, *National Library of Medicine*, 25(1):43-61.

Gouldner Alvin W., 1960, The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement, *American Sociological Association*, vol. 25, 161-178.

Guidroz A.M., Wang M, Perez LM, 2012, Developing a model of source-specific interpersonal conflict in health care, *Stress and health: journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 28(1):69-79.

Gumperz, John J, Stephen C. Levinson, 1991, "Rethinking Linguistic Relativity", *Current Anthropology*, vol. 68, No. 1, 122-127.

Hajer Najeh, 2019, "The function "Chief happiness officer" and the double performance, Reality and perspectives in African countries. Case of B2S Morocco", *Journal of behavior studies in organizations*, 18-29.

Hameed, Imran; Ijaz, Muhammad Umer; Sabharwal, Meghna, 2021, The Impact of Human Resources Environment and Organizational Identification on Employees' Psychological Well-Being., *Public Personnel Management*, doi:10.1177/00910260211001397.

Imperatori Barbara, Si fa presto a dire Smart! È un tema di (ri)organizzazione del lavoro, 10 giugno 2020, *Sole 24 Ore*.

Johnson-Laird, P. N, 1980. Mental models *in Cognitive Science*, vol 4, issue 1, 71-115.

Kandel Eric & Tauc L., 1965, Heterosynaptic facilitation in neurones of the abdominal ganglion of *Aplysia depilans.*, *The Journal of Physiology*, 181, 1-27.

Kanter Rosabeth Moss, 1997, Men and Women of the Corporation, *Basic Books*.

Iacoboni, Marco, 2009, Imitation, Empathy, and Mirror Neurons, *Annual Review of Psychology*, vol. 60, 653-670.

Laloux Frederick, 2016, Reinventare le organizzazioni. Come creare organizzazioni ispirate al prossimo stadio della consapevolezza umana, *Guerini Next*.

Landrum, Nancy E.; Gardner, Carolyn L., 2005, Using integral theory to effect strategic change, *Journal of Organizational Change Management*, 18(3):247-258.

Lawler III Edward E. , 1994, From job-based to competency-based organizations, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, No, 3-15.

Lawler, E. E., Hall, D. T., 1970, The relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction and intrinsic motivation, *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305–312.

Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I., 2009, Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting, *Academy of Management Journal*, vol. 52, No. 6.

Maslach C., Schaufeli W.B., Leiter M.P., 2001, Job Burnout, *Annual Review Of Psychology*, Vol. 52:397-422.

Maslach, C., & Leiter, M. P., 2008, Early predictors of job burnout and engagement, *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498–512.

McClelland, D. C., 1973, Testing for competence rather than intelligence, *American Psychologist*, 28(1), 1–14.

McKelvey B., 2001, “Energising order-creating networks of distributed intelligence: improving the corporate brain”, *International Journal of Innovation Management*, vol. 05, No. 02, 181-212.

Mio Chiara, 2001, Il budget ambientale. Programmazione e controllo della variabile ambientale, *E.G.E.A.*

Monti Giuseppe, 28 ottobre 2014, "Execution: l'arte di condurre a buon fine le operazioni aziendali", *Il Giornale delle PMI.*

Morgeson Frederick , Humphrey Stephen E. , 2006, The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating A Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work, *Journal of Applied Psychology*, 91(6):1321-39.

Morrison James L. , Daft, Richard L., 2014, The Leadership Experience (6th ed.), *Journal of Education for Business*, 457-458.

Mosca Maria Paola, Come si misura la felicità?, *Sole 24 Ore*, 28 Giugno 2019.

Mowday Richard T. , Steers Richard M. , Porter Lyman W. , 1979, The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, vol 14, Issue 2, 224-247.

Nass Clifford, 2010, The Man Who Lied to His Laptop: What Machines Teach Us About Human Relationships, *Current.*

Neck, Christopher P., and Jeffery D. Houghton, 2006, Decades of self-leadership theory and research, *Journal of Managerial Psychology*, 21(4):270-295.

OECD Employment Outlook 2014, L'ITALIA a confronto con gli altri paesi.

OECD, 2015. OECD Skills Outlook 2015: Youth, Skills and Employability, *OECD Publishing.*

Oliver Tiffany, 2020, The Importance of Subordinate Emotional Intelligence Development in the Workplace,
International Trade Journal, 34(1):1-11.

Pelligra Vittorio, 12 luglio 2020, Felicità e significato. Le due dimensioni nascoste del lavoro, *Sole 24 Ore.*

Peters Thomas J. , Waterman Robert H., Jr.,1982, In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies, *Harper & Row*.

Poli R., 2019, Lavorare con il futuro. Idee e strumenti per governare l'incertezza, *Egea*.

Prahalad & Hamel, 1990, The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, 69, 275-292.

Prinsloo Maretha, 2012, Consciousness Models in Action: Comparisons, *Integral Leadership Review*.

Quinn R.E., 2015, The Positive Organization. Breaking Free from Conventional Cultures, Constraints, and Beliefs, *Berrett-Koehler Publishers Inc*.

Rafaeli, A., 1989, When cashiers meet customers: An analysis of the role of supermarket cashiers, *Academy of management Journal*, vol. 32, No. 2.

Re Roberto, 2017, Leader di te stesso, *Mondadori*.

Richard L. Daft, 2016, The Leadership Experience, *South-Western Pub*.

Rizzo, John R.; House, Robert J.; Lirtzman, Sidney I., 1970, Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations, *Administrative Science Quarterly*, vol. 15, No. 2, pp. 150-163.

Rizzolati Giacomo, Vozza Lisa, 2008, Nella mente degli altri, neuroni a specchio e comportamento sociale, *Zanichelli*.

Roberts Laura Morgan, Spreitzer Gretchen, Dutton Jane E., Quinn Robert E., Heaphy Emily D., Barker Brianna , 2005, How to Play to Your Strengths, *Harvard Business Review*, 83(1):74-80, 117.

Robles, M. M., 2012, Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace, *Business Communication Quarterly*, vol, 75, issue 4, 453-465.

Roy F. Baumeister, Ellen Bratslavsky, Catrin Finkenauer, 2001, Bad is Stronger than Good, *Review of General Psychology*, vol. 5, issue 4, 323-370.

Schaufeli W. B., Enzmann D., 1998, *The Burnout Companion To Study E Practice: A Critical Analysis*. Philadelphia: Taylor E Francis, *CRC Press*.

Schippmann, et al., 2000. The Practice of Competency Modeling, *Personnel Psychology*, 53, 703–740.

Schubert, Christian, 2012, Pursuing Happiness., *Kyklos*, vol. 65, 245-261.

Sheridan R., 2018, Chief Happiness Officer: How Great Leaders Elevate Human Energy and Eliminate Fear, *Portfolio*.

Sheridan R., 2018, Chief Joy Officer: How Great Leaders Elevate Human Energy and Eliminate Fear, *Portfolio*.

Sirigatti S., Stefanile C., Menoni E, 1988 Sindrome di burnout e caratteristiche di personalità, *Bollettino Di Psicologia Applicata*.

Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A., 2014, Optimising Employee Mental Health: The Relationship between Intrinsic Need Satisfaction, Job Crafting, and Employee Well-Being, *Journal of Happiness*, vol., 15, 957–977.

Soenen Guillaume , Moingeon Bertrand , 2004, Knowledge Management: taking Power dynamics seriously, Conference: Organizational Learning and Knowledge Management, *4th International Conference*, 6(4), 173-182.

Solari L., Zanon A., 2001, La quasi “fine” della gerarchia. Organizzazioni come vantaggio competitivo nella New Economy, *FrancoAngeli*, Roma.

Sul, Sunhae; Kim, Jennifer; Choi, Incheol, 2016, Subjective well-being, social buffering and hedonic editing, *Cognition & Emotion*, vol. 30, 1063-1080.

Sutherland Jeff, 2105, Fare il doppio in metà tempo: Puntare al successo con il metodo Scrum, *Rizzoli*.

Tsang Kai-Man Kwan, Eric W. K., 2001, Realism and constructivism in strategy research: a critical realist response to Mir and Watson, *Strategic Management Journal (John Wiley & Sons, Inc.)*, vol. 12, 1163-1168.

Vacchini Laura, 2017, Il dono della neuroplasticità: come si modifica il cervello, *State of Mind: il giornale delle scienze psicologiche*.

Vigoda Erin, 2003, From Responsiveness to Collaboration: Governance, Citizens, and the Next Generation of Public Administration, *Public Administration Review*, 62, 527-540.

Vijayalakshmi, V.; Bhattacharyya, Sanghamitra, 2012, Emotional Contagion and its Relevance to Individual Behavior and Organizational Processes: A Position Paper, *Journal of Business & Psychology*, 27, 363-374.

Wang, Lin; Orchard, Jeff, 2019, Investigating the Evolution of a Neuroplasticity Network for Learning., *IEEE Transactions on Systems, Man & Cybernetics. Systems*, vol. 49, issue13, 2131 – 2143.

Wilber Ken, 1993, The Spectrum of Consciousness, *Edizione Crisalide*.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E., 2001, Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work, *Academy of Management Review*, vol. 26, No. 2, 179-201.

SITOGRAFIA

A faster and better way to recruit: Extreme Interviewing, 2006, *The Chief Happiness Officer Blog*, <https://positivesharing.com/2006/09/extreme-interviewing/>

Better Life Index, *OECD*, 2019, <http://www.oecdbetterlifeindex.org/it/topics/life-satisfaction-it/>

Chief Happiness Officer, *IIPO*, <https://www.chiefhappinessofficer.it/>

Chief Happiness Officer: il design didattico e metodologico attraverso il framework della didattica aumentata, *2BHappy Agency*, <https://www.chiefhappinessofficer.it/wp-content/uploads/2020/11/Framework-PRIMAVERA-2021.pdf>

Chiesi, il gruppo farmaceutico che ha scelto l'etica e la responsabilità, 2020, <https://www.youtube.com/watch?v=UB5sviYCxUA>

Codice Etico, *Chiesi*, 2018

https://www.chiesi.com/flipbook.php?url=https://www.chiesi.com/documenti/661_codice-etico-2018-ita---%20novembre-per-pubblicazione.pdf

Extreme Interviewing Scale your Team, Preserve your Culture, Feel the Joy, *Menlo Innovation*, https://agilealliance.org/wp-content/uploads/2016/01/extreme_interviewing_slides.pdf

Intervista a Simone Rosati, *Chief Happiness Officer*, 2020, <https://www.chiefhappinessofficer.it/2020/03/14/s-rosati/>

Italian Institute for Positive Organizations, <https://www.iipo.it/istituto/>

La certificazione B Corp in Italia, *B Lab Europe*, <https://bcorporation.eu/about-b-lab/country-partner/italy>

La felicità prima di tutto per tutti, *2BHappy Agency*, <http://www.2bhappy.it/>

Positive Organization. La scienza spiega gli effetti benefici della positività nei contesti organizzativi, *2B Happy Agency*, 2017, <http://www.2bhappy.it/positiveorganization/>

The recipe for a successful Feedback Wrap, *Management 3.0*,
<https://management30.com/blog/the-recipe-for-a-successful-feedback-wrap/>

The Three Things that Make a Meaningful Vision, *Simon Sinek*, 2020,
<https://www.youtube.com/watch?v=zpzZumZCdWA>

What Management 3.0 is About, *Management 3.0*, <https://management30.com/learn/>

World Happiness report, 2019, <https://worldhappiness.report/ed/2019/>