



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO- BICOCCA

Dipartimento di Psicologia

Corso di Laurea Magistrale in Psicologia Sociale, Economica e delle
Decisioni

LA FIGURA DEL CHIEF HAPPINESS OFFICER: COME E PERCHÉ SVILUPPARE LA COMPETENZA DEL "CREARE FELICITÀ NELLE ORGANIZZAZIONI".

Relatrice: Chiar.ma Prof.ssa

Sandra CASAGRANDE

Tesi di Laurea di:

Ilenia RADICE

Matr. 870094

Anno Accademico 2022-2023

*Per i sogni grandi, per quelli infranti,
per i treni presi al volo e per quelli troppo ponderati,
per i successi stupendi e i costanti errori.*

*Per la paura e il coraggio,
per la mia famiglia e l'amore.*

Il mio più grande traguardo.

INDICE

INTRODUZIONE	6
ABSTRACT	7
CAPITOLO 1. Organizzazione positiva e Chief Happiness Officer	8
1.1 Che cos'è l'Organizzazione Positiva?	8
1.1.1 L'aggiornamento dall'organizzazione convenzionale a quella positiva.....	9
1.1.2 È possibile diventare positivi: siamo programmati per cambiare.....	10
1.2 La scienza che guida le Org+: la Scienza della Felicità e le sue dimensioni....	12
1.2.1 I quattro pilastri alla base della Scienza della felicità	13
1.3 CHO: il precursore del cambiamento positivo	17
1.3.1 Perché il CHO?.....	18
1.3.2 Diventare un CHO in Italia: 2bHappy Agency e Italian Institute for Positive Organizations.....	19
CAPITOLO 2. Fattori che incorrono nella felicità.....	21
2.1 L' empowerment organizzativo e i lavoratori empowered	22
2.2 Leadership positiva	24
2.3 Cultura organizzativa	25
2.3.1 Cultural Transformation: creare un valore multistakeholder	27
2.4 Clima organizzativo	29
2.5 Job crafting come sostituto al Job description	30
2.6 Misurare la felicità	31
2.6.1 World Happiness Report	33
CAPITOLO 3. LA RICERCA.....	36
3.1 Presentazione della ricerca.....	36
3.2 Obiettivo dello studio.....	37
3.3 I partecipanti	38
3.4 Metodo e strumenti	38
3.4.1 Strumenti: l'intervista somministrata ai CHO	39
3.5 L'analisi dei dati	40
CAPITOLO 4. RISULTATI E DISCUSSIONE	41
4.1 Risultati della ricerca	41
4.2 Discussione	52
CONCLUSIONE	56

APPENDICE	58
Traccia intervista ai Chief Happiness Officer.....	58
BIBLIOGRAFIA	59
RINGRAZIAMENTI	66

INDICE FIGURE

Figura 1: La figura del CHO.....	41
Figura 2: I benefici della felicità nelle organizzazioni	42
Figura 3: Contesto	43
Figura 4: Comunicazione	44
Figura 5: Community	45
Figura 6: Leadership.....	46
Figura 7: Supporto aziendale.....	47
Figura 8: Cambiamento organizzativo	48
Figura 9: Organizzazione Positiva.....	49
Figura 10: Scienza della felicità	50
Figura 11: Atteggiamento verso la felicità	52
Figura 12: Cultura organizzativa	53

INTRODUZIONE

L'elaborato prodotto vuole accendere le luci su un modello organizzativo fiorente che facilita l'abbandono dei tradizionali schemi organizzativi: l'Organizzazione Positiva.

Tra le cause che contribuiscono all'innalzamento del tasso di turnover, c'è la mancanza di ascolto attivo, di intelligenza emotiva e di spirito collaborativo, tutto ciò mina 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, 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 seguente 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 questo scenario, 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 capire perché e come è essenziale creare la felicità nelle organizzazioni, 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 concreti di Org+ e le testimonianze di 13 Chief Happiness Officer che lavorano in organizzazioni improntate sulla felicità. Quindi, si illustra la metodologia di ricerca qualitativa utilizzata, la selezione dei partecipanti, l'analisi dei dati e i risultati.

ABSTRACT

The paper produced aims to turn the lights on a thriving organizational model that facilitates the abandonment of traditional organizational patterns: the Positive Organization.

Among the causes contributing to higher turnover rates is a lack of active listening, emotional intelligence, and collaborative spirit, all of which undermine the sustainability of a company, regardless of its size and business model.

Positive Organizing (Org+) is not a whim of a few, but is a necessity that clearly outlines the general direction in which the company is evolving. An Org+, in developing itself, knows full well that profit can no longer disregard the welfare of people. Here it takes shape through the use of practices and structures that flatten internal hierarchy, that stimulate the expression of employees' potential and that foster an ecosystemic scenario of work by generating happiness. The following contribution offers a close-up view with the new positive organizational architectures believed to be a reflection of the historical patterns that led us to the realization that we are "programmed to change."

In this scenario, is introduced the figure of the Chief Happiness Officer (CHO), who, as a complexity thinker, guides the actors in his organization toward the acquisition of an integrated and evolved awareness by sharing and practicing the pillars of the Science of Happiness.

The paper thus aims to understand why and how it is essential to create happiness in organizations, not understood as an ephemeral emotion but as a competence that for all intents and purposes can be developed and trained.

Concrete examples from Org+ and the testimonies of 13 Chief Happiness Officers working in happiness-driven organizations are given in this regard. Then, is below the qualitative research methodology, participant selection, data analysis and results.

CAPITOLO 1. Organizzazione positiva e Chief Happiness Officer

1.1 Che cos'è l'Organizzazione Positiva?

Esistono organizzazioni dove si respira entusiasmo e passione per quello che si fa, dove le persone si sentono realizzate perché hanno la possibilità di imparare, crescere e esprimere ciò che sono. La fiducia nel loro potenziale e il rispetto che ricevono le fanno sentire coinvolte e continuamente rigenerate. Sono queste le Organizzazioni Positive.

Con il termine “positivo” non si definisce un modello organizzativo corretto, giusto o migliore da contrapporre in termini di valore assoluto a un altro ingiusto e peggiore, ma piuttosto una serie di studi e ricerche che hanno dimostrato una cosa molto semplice: la positività ha una sua “chimica” basata su precise leggi fisiologiche e produce risultati migliori e più funzionali nella gestione della complessità (Gennari e Di Ciaccio, 2018).

Quando si parla di Organizzazioni Positive (Org+), infatti, si fa riferimento a qualsiasi tipo di ambiente organizzativo che integra i principi della positività nei comportamenti e nei processi ed è in grado di generare sia all'interno (verso i dipendenti) che all'esterno (verso i clienti, pazienti, alunni...) i vantaggi della chimica della positività che supportano gli individui e la società.

L'Org+ è un luogo in cui le persone evolvono in relazione con altre, in cui si favorisce una cultura del lavoro guidato da un proposito ancorato a finalità collettive, capace di promuovere il bene comune e generare l'impatto sociale. Un'organizzazione positiva sa che il profitto non può essere raggiunto a discapito del benessere delle persone, si impegna quindi per ridurre la sofferenza e anticipare così futuri sostenibili. Per realizzare tutto questo, le Org+ sostengono e sviluppano leader consapevoli del proprio scopo, che vivono il ruolo come servizio agli altri e hanno una propria routine del benessere. Inoltre disegnano e implementano strutture, processi e pratiche coerenti ed eque che generano benessere e felicità, riducono le gerarchie, aumentano i gradi di libertà e favoriscono il passaggio da una visione del lavoro egosistemica a una ecosistemica (Gennari e Di Ciaccio, 2020).

Infatti, un lavoratore felice produce di più. Tanto banale quanto potente. Non è solo una questione di buon senso ma un vero e proprio postulato dimostrato da diverse ricerche condotte da Istituti e ricercatori autorevoli (Akçakanat, 2020) che dimostrano che una cultura positiva è in grado di determinare: +300 % d'innovazione (HBR); +44% di

retention (Gallup); +37% di vendite (Seligman); +31% di produttività (Grennberg e Arawaka); -125% di burnout (HBR); -66% di assenteismo per malattia (Forbes); - 55% di turnover (Gallup).

Esiste, quindi, una correlazione molto stretta tra pratiche di lavoro positive (orientate al rispetto e alla cura della persona) ed effetti sui lavoratori, in termini di soddisfazione personale e benessere e che, a loro volta, innescano comportamenti individuali positivi come il coinvolgimento, la fiducia, la retention. Questo circuito virtuoso di buone pratiche genera risultati positivi per l'organizzazione come la redditività e la produttività (Cameron et al., 2011). Tutto ciò prende le mosse dalle organizzazioni convenzionali precedenti che si stanno spostando verso il paradigma della positività.

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 colti dalla realtà esterna. Si tratta quindi di forme di transizione che in maniera naturale compiono l'update dei sistemi.

Tutto ciò si è sempre concretizzato nell'evoluzione in organizzazioni moderne e successive che meglio potessero accogliere il cambiamento in atto. C'è però un punto 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. Nel momento in cui non dimostra più la capacità di riuscire a gestire con i propri mezzi il cambiamento evolutivo esterno in corso, l'organizzazione 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.

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 oggi si deve perseguire, quindi, è 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 (Gennari e Di Ciaccio, 2018).

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 Org+ attingono comunque delle caratteristiche da quelle convenzionali, amalgamandole perfettamente con i loro tratti distintivi e attuando in questo modo un bilinguismo organizzativo.

La responsabilità inizia ad essere il minimo comune multiplo dei nuovi modelli organizzativi che aprono le 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 È possibile diventare positivi: siamo programmati per cambiare

Siamo programmati per cambiare. È utile 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, come il cervello è programmato per cambiare in base alle esperienze che facciamo, 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, 2006).

La scoperta del filone delle neuroscienze, è in linea con la consapevolezza dell'esistenza del mindset dinamico. Quest'ultimo, infatti, 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. Riconoscono entrambi la grande importanza degli step di crescita da compiere che sono sinonimo di progressione dell'individuo. Il mindset dinamico 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. Le sinapsi, infatti, definiscono la capacità del sistema nervoso di riuscire ad interpretare e analizzare tutti i fattori intrinseci o estrinseci con 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 traumi. Questo è possibile tramite la modifica dei rapporti sinaptici dovuta all'utilizzo di connessioni che fino a quel momento risultavano 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 (Gennari e Di Ciaccio, 2018).

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

La Scienza della Felicità è una disciplina giovane che sta gradualmente prendendo piede negli ultimi anni, anche se con della riserva: 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” (Beatton, 2020). La parola felicità, infatti, viene soprattutto associata all’emozione che per ciascuno di noi ha sfumature, cause e motivazioni differenti. Ecco perché è difficile definirla: ciascuno ha la sua personale definizione di felicità. Quindi se costringiamo la felicità nella sola categoria delle emozioni questa ci appare difficile da identificare e difficile da raggiungere e mantenere nel tempo, poiché sarebbe impossibile essere sempre felici.

Con Scienza della Felicità si intende l’aggregato di tutte le discipline scientifiche che concorrono a spiegare perché la felicità non è solo un’emozione ma una competenza e, come tale, può essere coltivata. 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 di attenzioni, appassionando una fetta sempre più ampia di pubblico.

In generale, per “felicità” si definisce uno stato di benessere soggettivo, ovvero il “subjective well-being” che descrive l’esperienza esistenziale in maniera affettiva, in cui le sensazioni e le 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 dimensione 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 di emozioni universali 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 dimensione 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). Questa macro-area è legata non a uno stato emotivo ma al modo in cui ciascuno di noi può scegliere di vivere la propria vita con

l'obiettivo di costruire il proprio benessere e la propria felicità. È uno stile di vita, sono le scelte, e quindi, i comportamenti intenzionali che mettiamo in atto per realizzare uno scopo superiore. In ciò rientra la capacità, nella vita dell'uomo, di riuscire a fiorire in tutte le sue differenti potenzialità, espressioni e talenti. 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 (Gennari e Di Ciaccio, 2018).

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 devono essere presidiati attraverso strumenti ad hoc che valutano oggettivamente tutte le dimensioni dell'emozione.

1.2.1 I quattro pilastri alla base della Scienza della felicità

La Scienza della Felicità fa riferimento a quattro pilastri grazie ai quali le Org+ ridisegnano i propri interessi e coltivano comportamenti per aumentare il benessere delle persone e dell'organizzazione:

1. Il primo pilastro fondante consiglia di aumentare la “chimica positiva” e contemporaneamente di ridurre la “chimica negativa”. Ogni volta che i nostri bisogni di appartenenza e connessione sociale sono soddisfatti, il nostro corpo produce una chimica positiva. Ossitocina, serotonina, endorfina vanno generati in abbondanza e i comportamenti che attivano questo tipo di chimica sono: gentilezza, coerenza, ascolto, cooperazione, accoglienza. 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. 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: nella costruzione di una Org+.

2. 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 chiave per un armonioso raggiungimento di comportamenti ecosistemici, risiede nell'intelligenza emotiva (Goleman, 1996), ossia nell'insieme di tutte le capacità che aiutano le persone a interagire

armoniosamente. 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).

3. Il terzo pilastro, consiglia di aumentare l'“essere” e di ridurre il “fare” e l'“avere”. 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. È necessario, quindi, riuscire a prendere coscienza di noi stessi attraverso l'auto-osservazione continua e premurosa. 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.
4. 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. 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 aumento del grado di rischiosità; ciò avviene attraverso le interazioni con gli 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 (Gennari e Di Ciaccio, 2018).

1.3 CHO: il precursore del cambiamento positivo

Non esiste una descrizione univoca per il ruolo e le competenze di un CHO, ma quello che emerge è che esistono due diverse lenti con cui la comunità di esperti definisce il ruolo e le competenze del CHO. Alcuni studiosi vedono il suo ruolo più polarizzato sulla dimensione individuale, altri invece lo intendo fortemente connesso alla dimensione organizzativa. In mezzo a queste due posizioni c'è, ovviamente, una serie di gradazioni (Gennari e Di Ciaccio, 2020).

L'elemento che sicuramente unisce tutti coloro che si occupano della Scienza della Felicità applicata al lavoro è la forte consapevolezza che il CHO non è l'ennesimo ruolo con cui dividere e parcellizzare le responsabilità all'interno dell'azienda, ma il senso di questa figura sta nel fare da ponte tra le nuove conoscenze e le pratiche emergenti, le persone che lavorano nelle organizzazioni e l'organizzazione stessa. Se il benessere e la felicità delle persone sono al centro delle scelte strategiche e della cultura di un'azienda, il CHO deve creare le condizioni e un ambiente di apprendimento affinché i leader e l'azienda siano attori e testimoni di nuovi comportamenti.

Il Chief Happiness Officer è prima di tutto un esperto di Org+ che fa dialogare i processi organizzativi con i comportamenti e la cultura, al fine di generare coerenza e fare del benessere una solida strategia organizzativa. Ecco perché il Chief Happiness Officer può essere considerato a tutti gli effetti un complexity thinker: un professionista capace di applicare i principi che derivano dalla ricerca scientifica (nello specifico quelli sul funzionamento psico-neuro-biologico degli esseri umani) all'interno di sistemi complessi (quali sono organizzazioni). Accanto a una profonda comprensione del funzionamento dei sistemi sociali, dispone di una ricca cassetta degli attrezzi fatta di pratiche e strumenti validati dalla ricerca sul campo che permettono di sperimentare e avviare concretamente il processo di trasformazione positiva.

Cogliere la complessità rappresenta per l'uomo una sfida poiché diviene complesso leggere i fenomeni nella loro interezza e multidimensionalità. Le ragioni dipendono grossomodo da questi quattro fattori (Gennari e Di Ciaccio, 2018):

1. Limiti fisiologici: il nostro cervello si scontra con vincoli fisiologici legati alla capacità limitata di valutare le informazioni e prendere decisioni, per esempio.

2. Limiti di tempo: le cose cambiano a una velocità elevatissima e noi non abbiamo la capacità di cogliere l'accelerazione se non osservandola nel corso di lunghi periodi di tempo. Questo non ci consente di anticipare con agilità i futuri possibili.
3. Pregiudizi cognitivi: sono le scorciatoie o strategie neurologiche che abbiamo costruito nel tempo per ovviare ai limiti fisiologici. Sono quel set di "pregiudizi cognitivi" con cui noi possiamo leggere e interpretare la realtà.
4. Illusione cognitiva: sappiamo che le cose sono enormemente cambiate ma crediamo che il domani non sarà così diverso dall'oggi. In centinaia di studi i ricercatori hanno dimostrato la tendenza dell'uomo a sovrastimare la nostra attrattività, intelligenza, etica sul lavoro, le nostre possibilità di successo (come vincere alla lotteria) o di evitare esiti negativi (come evitare un incidente stradale).

1.3.1 Perché il CHO?

Introdotta per la prima volta in America negli anni 2000, con la società "Google", questa figura, che negli ultimi anni si sta facendo sempre più strada anche in Italia, ha lo scopo di accelerare i processi di trasformazione culturale all'interno delle aziende, assumendosi la responsabilità del benessere tra i collaboratori. 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 certificazione 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, 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 di 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, però, difficile far rientrare il CHO nel ciclo produttivo aziendale e, per questo motivo, viene quasi sempre affiancato, nell'organigramma dell'organizzazione, ad altri reparti già esistenti.

1.3.2 Diventare un CHO in Italia: 2bHappy Agency e Italian Institute for Positive Organizations

2bHappy Agency nasce nel 2015 da Daniela Di Ciaccio e Veruscka Gennari, che decidono di portare in Italia la Scienza della Felicità e le sue applicazioni in ambito lavorativo ed organizzativo, sulla base delle ricerche scientifiche e delle esperienze raccolte, in merito alla possibilità di utilizzare tale costrutto per migliorare il benessere delle persone e i risultati di business. L'assoluta novità del tema in Italia ha portato le fondatrici ad operare nella logica dei piccoli passi, centrando le loro attività sulla divulgazione finalizzata al cambiamento culturale, necessario per accogliere il tema e in parallelo sulla costruzione di una rete di professionisti, accomunati dagli stessi valori, ai quali trasferire nuove competenze.

La mission che sta alla base dell'ideazione di questa formula organizzativa è 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 stati formati più di 3.000 professionisti e hanno sensibilizzato più di 50.000 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.

2bHappy Agency, nel 2019, ha forgiato l'Istituto Italiano per le Organizzazioni Positive (IIPO) 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). È proprio la raccolta di articoli scientifici, di paper accademici e la partecipazione in prima linea a convegni e conferenze che garantisce 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.

CAPITOLO 2. Fattori che incorrono nella felicità

I fattori motivazionali, come la remunerazione, emersi dalle teorie organizzative (Taylor, Fayol e Weber), hanno dimostrato la loro efficacia nello stimolare le prestazioni dei lavoratori e nel migliorare le loro performance, ma non risultano sufficienti per il raggiungimento della felicità. Infatti, la ricerca di altri metodi e tecniche per motivare i lavoratori sta diventando una necessità: si potrebbero combinare ai fattori motivazionali tipici, anche fattori atipici, come la leadership positiva o il job crafting, che generano la felicità. È necessario creare un ambiente di lavoro dove i dipendenti lavorino felici, di più e meglio (Mucha, 2010).

In effetti, sarebbe utile, ad esempio, orientare gli sforzi alla creazione di un ambiente di lavoro con spazi aperti e zone di coworking in modo da ricordare ai dipendenti che l'organizzazione è particolarmente interessata al benessere dei suoi dipendenti e incoraggiare questi ultimi a restare nell'organizzazione, rendendoli più motivati e quindi sempre più efficienti (Najeh, 2019). Tutti questi diversi fattori motivazionali, tipici e atipici, combinati insieme, potrebbero assicurare il raggiungimento della felicità.

Sono principalmente cinque le dimensioni che entrano in gioco e che il CHO deve considerare:

1. *L'empowerment*: vi è una concessione di maggior spazio e sviluppo personale agli individui nelle Org+. Il CHO, infatti, presidia l'area della cosiddetta Corporate Happiness, fa cioè della felicità una strategia organizzativa coerente e questo permette ai lavoratori di sentirsi empowered.
2. *La leadership positiva*: il CHO coltiva la Positive Leadership e la Scienza del Sè, perché sa che non esistono organizzazioni positive senza leader positivi. Infatti, aiuta i leader della propria organizzazione a definire un chiaro proposito ancorato a valori forti; promuove una leadership del servizio e diffusa a tutti i livelli, non solo ai manager; stimola a coltivare una propria routine del benessere e della felicità per dare l'esempio ed essere congruente nei comportamenti quotidiani; intercetta i bad managers e smette di promuoverli.
3. *La cultura organizzativa*: Il CHO promuove una cultura organizzativa guidata da un proposito forte, ancorato a finalità collettive, capace di generare un impatto sociale, ecologico e di promozione del bene comune. Per creare la felicità è

innanzitutto fondamentale implementare una cultura della felicità. In altre parole, diffondere valori, simboli e rituali... valorizzando la felicità come elemento cruciale e primordiale. L'intenzione è quella di aumentare questa consapevolezza nella mente dei dipendenti al fine di evidenziarla.

4. *Il Job Crafting*: Il CHO sceglie, disegna e gestisce processi e pratiche congruenti con la strategia identificata e capaci di generare benessere e percezione di coerenza. In questo modo le persone possono mettere in atto cambiamenti psicologici per bilanciare e allineare il posto di lavoro con le proprie preferenze, motivazioni e passioni.
5. *Il clima organizzativo*: Il CHO presidia il benessere individuale delle persone poiché è la premessa per un buon clima organizzativo e per il successo della propria organizzazione.

2.1 L' empowerment organizzativo e i lavoratori 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 che lavorano all'interno di organizzazioni in cui non hanno alcun tipo di influenza. In special modo, lo scopo di Kanter 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'organizzazione "eccellente" e che è dotato di poteri tali da assumere il ruolo di "ambasciatore vivente" nell'organizzazione in cui è professionalmente inserito. 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 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 tutti gli aspetti che le compongono, ovvero sia lo stile di leadership che adottano, le pratiche HR che perseguono, l'immagine della singola persona 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 (Gennari e Di Ciaccio, 2018).

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 lavoratore 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 del Chief Happiness Officer che pone luce sull'immagine

dei lavoratori 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.

2.2 Leadership positiva

Il CHO ha il difficile ma cruciale compito di accompagnare l'organizzazione nel processo di adozione e concreta attuazione di uno stile di leadership positiva, perché sa che non esistono Org+ senza leader positivi. Ma che cosa significa più precisamente leadership positiva? Con questa espressione si fa riferimento alla capacità della leadership di generare un effetto complessivamente positivo e aumentare la felicità dell'organizzazione.

Non riguarda, quindi, solo la tradizionale relazione di gestione capo-collaboratore, ma coinvolge anche le dimensioni della padronanza di se stessi, l'impatto sulle altre persone e la comunità. La leadership positiva mette al centro la felicità in due modi (Happiness at Work, 2017) :

1. gli obiettivi verso cui lavorano i leader dovrebbero servire ad aumentare il livello generale di felicità nell'organizzazione: i leader positivi sono tali, cioè, perché hanno uno scopo, un "purpose" superiore a se stessi che li guida e li aiuta a ispirare gli altri;
2. i leader dovrebbero lavorare per la realizzazione di tali obiettivi con una modalità essa stessa in grado di generare felicità: i leader positivi sono tali, cioè, perché si comportano in maniera positiva.

Il leader positivo attua comportamenti e crea le condizioni affinché le persone si sentano sicure, apprezzate, valorizzate, rispettate, supportate, avendo autenticamente a cuore la

salute e il benessere delle persone. Avere cura dell'ambiente "emotivo" delle persone, farle sentire bene al lavoro significa anche continuare a presidiare la gestione e la supervisione delle attività: la capacità di ottenere risultati dalle persone resta un compito fondamentale del leader. E poiché la felicità al lavoro è strettamente connessa alla percezione delle persone di essere in grado di generare risultati significativi, il leader positivo si assicura che ogni singolo membro del team e ogni gruppo sia messo nelle condizioni di lavorare al meglio, fornendo non solo risorse, ma anche strumenti, supporto e formazione per lo sviluppo delle competenze (la mancanza di opportunità di crescita e apprendimento è, infatti, la prima causa per cui le persone oggi lasciano le aziende), ma soprattutto autonomia, significato e feedback (Gladis, 2013).

Queste ultime tre variabili sono, di fatto, ciò che consente alle persone di "sentire" che il proprio lavoro conta e che stanno ottenendo risultati. Ringraziare, apprezzare, ascoltare, essere gentili e dare feedback ai propri collaboratori è il modo non solo più efficace e comprovato per generare emozioni positive, dunque innescare gli effetti positivi su performance e risultati che le ricerche hanno dimostrato, ma soprattutto per dimostrare attraverso comportamenti concreti e quotidiani che si tiene a loro e che le persone davvero contano.

I leader positivi sono fermamente convinti dell'importanza del servizio, al fine di supportare l'organizzazione nella realizzazione del suo più ampio proposito. Sanno anche che aiutare gli altri è la strada per una maggiore gratificazione personale e per la felicità.

2.3 Cultura organizzativa

Quando l'organizzazione viene vista come un network di persone che mettono insieme le proprie energie, le proprie competenze e i propri talenti con l'obiettivo di creare valore, si arriva inevitabilmente alla conclusione che tutte le persone che ne fanno parte partecipino al successo di questa impresa, generando e ricevendo valore di gran lunga superiore. Il Chief Happiness Officer promuove questa cultura (Cultural Transformation), orientando l'organizzazione verso uno scopo forte, ancorato a finalità collettive, capace di generare un impatto sociale, ecologico e di promozione del bene comune.

Infatti, lo scopo di un'organizzazione è la sua ragione d'essere, ciò che definisce il contributo che dà alla società, che determina i suoi valori, gli obiettivi, le strategie.

Quando il proposito che serve l'organizzazione riflette modelli mentali basati sull'egoismo e sugli interessi personali, sul "vincere a tutti i costi", sul profitto per il profitto, sulla sete di potere e controllo, ecco che compaiono comportamenti orientati al cinismo, alla competizione interna, all'autoconservazione di posizioni di potere. Quando il "perché" di un'organizzazione non è chiaro, non è incarnato dai suoi leader, non è collegato o rintracciabile nei compiti di ciascuna persona e poggia su valori opposti a quelli dei suoi membri, è altrettanto automatico aspettarsi che le persone dopo un po' smettano di dare e di fare più di ciò che gli è richiesto dal ruolo e per il quale sono pagate (Sisodia, Henry, Eckschmind, 2018). Lo scopo capace di attrarre, ispirare e guidare deve avere a che fare con valori universali che vanno oltre il singolo individuo.

L'organizzazione con uno scopo ancorato al bene comune (e praticato nei comportamenti) risponde in maniera integrata e coerente ai bisogni evolutivi dei suoi membri e realizza le condizioni fisiologiche in grado di far fiorire persone e organizzazioni.

La forza del "perché esiste un'organizzazione" e del proposito che essa serve risiede nel suo parlare al cuore delle persone, non alla testa: coinvolge i sentimenti e i valori, innesca un flusso di energia positiva ed è per questi motivi che le persone sono disposte a dare di più, agire in autonomia, contribuire con la loro creatività, partecipare: perché si sentono "parte" di qualcosa che va ben oltre il compito per cui sono pagate. Infondere potere ai messaggi che l'organizzazione vuole veicolare, è ciò che attira le persone giuste e le tiene a lungo, ciò che sul lungo termine genera risultati finanziari superiori (Sinek, 2016).

Un'organizzazione consapevole e positiva considera se stessa una forza per la creazione del bene, portando maggior gioia e realizzando un impatto positivo sul benessere fisico, emotivo, mentale e spirituale dei propri stakeholder. Il compito del Chief Happiness Officer, quindi, è quello di supportare una trasformazione culturale delle organizzazioni verso questi obiettivi, partendo da tre strumenti differenti:

1. La mappatura della cultura aziendale attraverso il Cultural Transformation Tool di Richard Barrett è uno strumento importantissimo per il CHO. Attraverso di esso si può misurare l'intangibile del capitale culturale di un'azienda, distinguere valori positivi ed "entropia" culturale, si possono tracciare le interconnessioni tra cultura aziendale (intangibile) e processi aziendali (tangibili) e si può infine tracciare una rotta di cambiamento culturale precisa attraverso programmi formativi e di coaching basati sul rispetto del livello medio del target.

2. I diagrammi causali del System Thinking. Viviamo in un mondo la cui caratteristica principale è senza ombra di dubbio la complessità e un CHO deve saper mappare nessi di causa ed effetto presenti in quell'organismo complesso che è l'azienda. Solo in questo modo potrà individuare dinamiche disfunzionali e funzionali, relazioni direttamente e indirettamente proporzionali, archetipi sistemici e, soprattutto, potrà capire dove poter agire in modo da minimizzare lo sforzo e massimizzare il risultato.
3. I cinque livelli della Agility di Bill Joiner. Strumento molto raffinato per mappare e poi sviluppare la competenza-sorgente della Agility per poi applicarla ai quattro campi cruciali del contesto, stakeholder, creatività, self.

2.3.1 Cultural Transformation: creare un valore multistakeholder

Un'organizzazione vince quando tutti i suoi collaboratori vincono, tanto in termini di crescita e soddisfazione personale quanto personale. Di tutto ciò ne è il propulsore il Chief Happiness Officer, il quale non pone, però, solo il focus sugli attori interni all'azienda, quanto piuttosto assume 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 insieme 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 un mercato in cui tutti gli stakeholders possano trarne benefici e contribuire all'evoluzione della coscienza collettiva in una prospettiva ecosistemica (Mio, 2001). Si tratta, quindi, di una vittoria collettiva raggiungibile attraverso un impegno compreso e condiviso che accompagna 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 sta piano piano abbracciando il bene comune come obiettivo focale della loro azione nel mondo. Come esempio di ciò, un percorso meritevole lo stanno intraprendendo le oltre 130 aziende italiane che insieme formano il movimento globale "B Corp" 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. Le B Corp sono imprese che si impegnano a misurare e considerare le proprie performance ambientali e

sociali con la stessa attenzione tradizionalmente riservata ai risultati economici e che credono nel business come forza positiva che si impegna per produrre valore per la biosfera e la società. Dopo la prima azienda certificata nel 2013 il movimento in Italia è cresciuto costantemente. Oggi generazioni di imprenditori e manager italiani scoprono, grazie al modello B Corp, strumenti efficaci per accelerare l'evoluzione delle proprie aziende e impegnarsi in favore un sistema economico inclusivo, equo e rigenerativo.

2.4 Clima organizzativo

A differenza dell'analisi della cultura che permette di cogliere e descrivere la struttura profonda delle organizzazioni, il clima consente di rilevare la percezione condivisa delle politiche organizzative, delle pratiche e procedure, sia formali che informali ed è pertanto più soggetto a mutamenti provocati da cambiamenti dell'ambiente circostante. Il primo ad elaborare il concetto di clima organizzativo è stato McGregor che, nel 1960 all'interno del suo libro "The human side of enterprise", ha sottolineato la stretta relazione tra azione manageriale e clima organizzativo, sostenendo che la creazione del clima nel quale le persone lavorano è diretta responsabilità della dirigenza: difatti i manager attraverso le loro azioni, il loro modo di compierle e le competenze adottate sono in grado di influenzare l'intera organizzazione.

L'analisi di clima costituisce lo strumento fondamentale per capire quale impressione le persone abbiano dell'organizzazione per cui lavorano, per conoscere a fondo lo stato di benessere della stessa, per individuare il grado di realizzazione delle risorse, per conoscere i motivi di soddisfazione e d'insoddisfazione influenti nel determinare il livello di coinvolgimento, di motivazione e d'impegno con il quale i lavoratori gestiscono il rapporto con l'organizzazione. La felicità organizzativa rappresenta il risultato di un corretto modo di affrontare il lavoro e ne dimensiona le attività attraverso il rispetto reciproco dei rapporti tra i diversi livelli di responsabilità (struttura), eliminando e riducendo le situazioni di stress e conflittualità (manifesta o implicita) con conseguenze dirette sulla singola risorsa e sulla qualità delle prestazioni fornite.

Un'organizzazione capace di creare ed assicurare benessere generalmente assicura un ambiente di lavoro accogliente, individua obiettivi espliciti e chiari e manifesta coerenza. Riconosce e valorizza, inoltre, le competenze e gli apporti dei singoli, individuando potenzialità inespresse e ponendo notevole riguardo alla prospettiva dell'ascolto nei confronti delle altre persone. Il Chief Happiness Officer per favorire tutto ciò, stimola un ambiente relazionale comunicativo e collaborativo, supportando l'azione verso gli obiettivi e stimolando il senso di utilità sociale contribuendo a rendere sostenibile l'organizzazione. Alcuni indicatori della felicità organizzativa sono facilmente individuabili semplicemente ponendo un focus sull'ascolto, una prospettiva sempre più importante nelle realtà organizzative odierne, specie per la funzione del CHO (Avallone, Bonaretti, 2003).

2.5 Job crafting come sostituto al Job description

Wrzesniewski e Dutton introdussero per la prima volta il concetto “to craft” (Wrzesniewski, Dutton; 2001) che significa letteralmente “creare, manipolare”. In altri termini, il Job Crafting viene considerato come un comportamento proattivo che fa riferimento ai cambiamenti psicologici messi in atto dalle persone per bilanciare e allineare il posto di lavoro con le proprie preferenze, motivazioni e passioni. Questo può essere considerato un secondo fattore che incide sulla felicità lavorativa.

In accordo con Wrzesniewski e Dutton (2001) questa motivazione intrinseca per il job crafting è dovuta, principalmente, per tre bisogni:

- il bisogno di prendere il controllo su certi aspetti del loro lavoro per evitare conseguenze negative, quali l’alienazione dal lavoro;
- il bisogno di modificare certi aspetti del loro lavoro per avere un maggiore senso positivo del Sé confermato dagli altri;
- il job crafting consente alle persone di soddisfare il loro bisogno umano fondamentale di connessione con gli altri.

Quindi, questi cambiamenti vengono attuati per creare le condizioni per favorire il benessere e la motivazione, quindi la soddisfazione e l’impegno lavorativo. La particolarità è che questi cambiamenti avvengono di propria iniziativa e sono finalizzati alla costruzione di un ambiente di lavoro più in linea con le specifiche caratteristiche delle persone, contribuendo all'efficacia organizzativa tramite una migliore soddisfazione e impegno lavorativo. In questo senso, il Job Crafting non consiste nel ridisegnare il lavoro nel suo complesso ma nel cambiare alcuni aspetti all'interno dei confini delle attività specifiche del lavoro (Berg & Dutton, 2008).

Il Job crafting può portare le persone a sentirsi più responsabile per il loro rendimento e di conseguenza a essere motivati a investire maggiori sforzi nell'attività lavorative (Parker & Ohly, 2008).

Recentemente, i ricercatori hanno dimostrato che il job crafting:

- può avere un impatto positivo sul benessere psicologico e sulla prestazione lavorativa (Bakker, Tim & Derks, 2012; Petrou, Demerouti, Schaufeli e Hetland, 2012);

- è correlato al comportamento proattivo sul lavoro, quindi un comportamento che va di là di ciò che è formalmente richiesto in un lavoro"(Frese, Kring, Soose & Zempel, 1996);
- favorisce un alto impegno di lavoro e quindi portare a risultati organizzativi positivi (Salanova, Agut & Peiró, 2005; Xanthopoulou, Bakker, demerouti & Schaufeli, 2009).

Di conseguenza, il job crafting è uno strumento utilissimo per quanto riguarda la gestione strategica delle persone e un fattore necessario per la felicità lavorativa.

2.6 Misurare la felicità

Oggi sappiamo che la felicità può essere misurata sia come dimensione generale sia come dimensione correlata al lavoro. Nel tempo, infatti, grazie alle ricerche sul campo, si sono generate diverse consapevolezze che hanno permesso di misurare la felicità in modo empirico (Bartolini, 2013).

La prima consapevolezza emersa è il fatto che indagare la dimensione edonica, quindi la soddisfazione e il piacere percepito da un individuo, è una cosa diversa da indagare la dimensione eudaimonica, quindi le azioni intenzionali e i comportamenti che l'uomo sceglie di agire per allenare la felicità come competenza.

La maggior parte delle misurazioni prodotte e utilizzate negli anni, però, si è concentrata solo sulla prima dimensione di felicità, quella edonica: si misura la Life Satisfaction, ovvero quanto gli individui percepiscono la propria vita soddisfacente. Questo vuol dire che si ha a disposizione prevalentemente valutazioni soggettive legate alla percezione di benessere e qualità di vita che non prendono in considerazione altre variabili come le differenze culturali e ambientali dei Paesi. Nel tempo la quantità di studi prodotta ha fatto emergere strumenti di rilevazione diversi che avevano l'obiettivo di aggiungere informazioni ulteriori e arricchire così l'interpretazione dei dati.

Un protagonista importante di tutto questo sistema di misurazione è il reddito misurato in termini di PIL. Ma la comunità scientifica è consapevole oggi che il PIL non è un indicatore sufficiente ed esaustivo per misurare il benessere individuale e sociale, in quanto all'aumento del reddito la felicità non aumenta all'infinito ma solo fino a una certa soglia (Bruni, Porta, 2014).

Oggi, quindi, è possibile affermare che grazie all'indagine portata avanti dall'economia e dalla psicologia positiva intorno alla felicità abbiamo ulteriori informazioni a sostegno dell'importanza di rivedere i nostri modelli culturali ed economici. Le priorità che si danno al modo di interpretare e realizzare una vita soddisfacente e felice non sono in grado di determinare e garantire a tutte le persone (come individui e come comunità) una felicità sostenibile nel tempo.

Quello che sappiamo oggi, anche se necessita di una continua attività di ricerca e di pratica, ha portato a:

- individuare indicatori diversi dal reddito;
- sviluppare la consapevolezza che il modello capitalistico per come è stato pensato e viene oggi attuato deve e può evolversi;
- considerare che esistono nuove forme di economia possibili che sono più in linea con l'evoluzione della coscienza umana: economia del dono, economia civile, bene comune;
- concludere che non dobbiamo sapere solo come si sentono le persone ma anche come si comportano e che queste informazioni devono essere utilizzate dai governi per prendere decisioni strategiche;
- confermare che non esiste e non esisterà un criterio perfetto per misurare tutto, che i dati vanno integrati e fatti dialogare tra loro e quindi bisogna imparare a non occupare posizioni dogmatiche intorno a queste misurazioni.

Nel 2012, infine, l'ONU lancia il progetto World Happiness Report con l'obiettivo di indagare in ben 156 Paesi le variabili legate alla percezione di benessere soggettivo e alla sua importanza. Ogni anno il World Happiness Report si arricchisce di nuovi dati grazie al contributo di grandi economisti e utilizza come base di riferimento il database di Gallup o, meglio, la Gallup World Poll, che si appoggia quindi alla scala di Cantril e misura sempre la soddisfazione, quindi la felicità di tipo edonico. Si è consapevoli che è una lettura parziale quella fornita da questo tipo di misurazione ma non per questo priva di valore.

2.6.1 World Happiness Report

Relativamente alla felicità in quanto benessere, un esempio di una fonte degna di essere citata su questo fronte, lo è il World Happiness Report (WHR), nato nel 2012 e redatto annualmente dall'Happiness Research Institute di Copenaghen (proposto dall'ONU), che si occupa dello stato di salute, del benessere e della felicità di oltre 156 paesi nel mondo. Lo scopo principale è quello di invitare i governi nazionali e le organizzazioni a dare importanza alla felicità e al benessere come determinanti fondamentali delle politiche pubbliche, con l'intento di orientare l'azione politica e lo sviluppo sociale e raccogliere dati per generare un impatto considerevole. Il WHR nasce come misuratore del benessere soggettivo, grazie a tre indicatori: la soddisfazione di vita, il feedback di esperienze di emozioni positive e di esperienze di emozioni negative (Gallup). La soddisfazione di vita, a sua volta, è misurata da: reddito pro capite, supporto sociale, aspettative di vita sana, libertà di scegliere la propria vita, generosità, e infine la percezione di corruzione nei propri governi.

Ogni anno, inoltre, il Report si focalizza su dei foci specifici, cioè aggiunge alla soddisfazione della vita dei capitoli e delle verticali più precise. Quest'anno i focus di indagini più importanti sono stati cinque:

- Un focus sulla felicità, sulla benevolenza e sulla fiducia durante il periodo covid e oltre;
- Lo sviluppo del concetto di benessere nel tempo: in particolare, quali sono i trend attraverso i quali oggi possiamo intendere il concetto di benessere e progresso delle nazioni;
- Uso dei dati provenienti dai social media per raccogliere informazioni sulle emozioni provate prima, durante e dopo il covid;
- Focus sulle basi biologiche della felicità;
- Insight dalla prima survey globale su nuovi tipi di emozioni piacevoli incluse nell'analisi, come l'equilibrio e l'armonia.

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. Infatti, si possono distinguere due tipi di felicità: edonica e eudaimonica.

Noi possiamo guardare alla felicità edonica come un'emozione ad alta intensità: è fugace, dura poco e si lega per ciascuno di noi a fatti e percepiti differenti. Come percepisco la mia felicità e come elevo la mia soddisfazione al percepito correlato a questa emozione è molto importante, è l'elemento su cui ci si scontra con il World Happiness Report, ritenuto solo una lettura parziale della felicità ma ciò non toglie l'utilità e l'importanza del contributo perché ci fornisce dei dati importanti.

C'è da considerare anche l'altra dimensione della felicità, quella eudaimonica, che è quella più importante a livello di competenza. Quando intendiamo la felicità come competenza ci riferiamo a una felicità eudaimonica, cioè ciò che facciamo, le nostre scelte intenzionali che applichiamo ogni giorno per scegliere il modo in cui decidiamo di affrontare gli alti e i bassi. Anche il World Happiness Report si sta interessando sempre di più a questa dimensione della felicità, si sta evolvendo. Oggi sappiamo che la felicità può essere misurata, sappiamo da cosa dipende e sappiamo che sta diventando la vera misura del progresso della società. Sulla base di queste conoscenze, oggi è possibile per le organizzazioni fare della felicità delle persone l'obiettivo delle proprie politiche economiche e sociali, affinché ognuno di noi possa vivere una vita più significativa.

Dopo 10 anni di misurazioni dell'ONU, quindi, non si può più considerare poco seriamente la felicità e pensare che le persone non siano interessate a questi argomenti, anche perché la benevolenza sta crescendo a livello globale. Questa benevolenza è il fattore che ha sostenuto le valutazioni di donatori, riceventi e osservatori, che sono stati gratificati nel vedere la disponibilità delle proprie comunità ad aiutarsi a vicenda nei momenti di bisogno. C'è stato un forte aumento della percentuale di persone che aiutano altre persone con una media aumentata del 25%, rispetto a prima della pandemia. Un ottimo segno di speranza che si ricollega alla felicità eudaimonica. Il capitale sociale, il noi, è la più grande risorsa di resilienza e dal World Happiness Report è emerso che le organizzazioni, in cui vi è un'alta fiducia insieme al supporto sociale, sono più forti e riescono ad affrontare meglio le crisi.

L'interesse per la felicità come misura del progresso umano e sociale è aumentato: attraverso l'indagine estensiva sulla narrativa pubblica è stato rilevato un aumento di

referenze per la parola felicità e benessere e una parallela decisa diminuzione della parola reddito e Pil.

Infine, è importante sottolineare lo sviluppo di nuovi metodi per misurare e comprendere la felicità:

1. Analisi delle emozioni positive e negative attraverso i social network: buona correlazione dei risultati con altre indagini sulle emozioni.
2. Analisi dei fattori biologici della felicità: i geni incidono per il 30-40% ma interagiscono con l'ambiente esterno nel determinare la nostra percezione di benessere. Un'organizzazione che vuole aumentare il livello di felicità dei propri cittadini deve abbandonare l'idea "one size fits all" nella definizione di politiche welfare e agire su fattori ambientali che giocano un ruolo significativo come: ridurre la disuguaglianza, promuovere accesso alla salute, lavoro inclusivo e significativo, sicurezza economica e comunità socialmente sostenibili.
3. Ampliamento del range di emozioni positive come calma, equilibrio, pace ed armonia. La maggior parte delle persone in quasi tutti i paesi preferisce una vita calma ad un eccitante.

CAPITOLO 3. LA RICERCA

3.1 Presentazione della ricerca

La presente ricerca parte dalla volontà di esplorare il ruolo del CHO e le sue competenze all'interno dell'organizzazione, con particolare attenzione alle strategie realmente implementate per attuare una vera e propria rivoluzione positiva. Infatti, l'asset più importante e strategico che possiede l'organizzazione sono le persone: una visione verso l'interno permette alla stessa di evolvere efficacemente e il ruolo del CHO di accompagnare il cambiamento offrendo uno scambio di competenze e permettendo una contaminazione interna. L'interazione tra le persone è un attivatore potente e un punto di partenza fondamentale per le organizzazioni che desiderano compiere la transizione positiva.

In secondo luogo, il focus sulle tecniche che le Org+ stanno affinando per diffondere il benessere sembra rilevante: ciò che risulta ad ora ancora più chiaro, è che nonostante la potenziale presenza in organizzazione di una leadership positiva, non si può prescindere dall'interesse delle persone a bordo nel voler realmente abbracciare i paradigmi della felicità.

Da queste considerazioni è possibile evincere come risulti necessario condurre una mappatura della cultura aziendale, prima ancora di individuare le tecniche efficaci da mettere in atto: 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 per individuare le tecniche che le Org+ possono affinare per diffondere il benessere. Per sviluppare nuove opportunità è fondamentale prima di tutto non danneggiare quello che già esiste e funziona e che può concedere all'organizzazione la possibilità di raggiungere dei risultati ancora più sorprendenti e soddisfacenti. È importante, riuscire ad individuare, insieme al CHO che accompagnerà l'organizzazione in una transazione positiva, gli obiettivi per poter lavorare per step analizzando le risorse necessarie per il raggiungimento di ognuno di essi e per poterle controllare al meglio.

In ultima istanza, si cercherà di indagare come poter monitorare i cambiamenti che la positività procura all'intera organizzazione e ai suoi collaboratori, oltre a quali nuovi strumenti e sfide attendono i CHO.

Deve sussistere di base un reale interessamento di tutte le persone nell'abbracciare questo cambio di paradigma che li consenta di fiorire e di concedere la possibilità all'organizzazione nella quale sono inseriti di evolvere.

3.2 Obiettivo dello studio

L'obiettivo della ricerca è quello di indagare la figura del Chief Happiness Officer all'interno di contesti culturali e sociali differenti; per fare questo si prenderà in considerazione le sue competenze e il suo coinvolgimento all'interno delle organizzazioni. Infatti, il CHO non è soltanto colui che rende possibile una trasformazione culturale nelle organizzazioni, un leader positivo, un complexity thinker, ma un CHO è soprattutto colui che prende per mano le persone e attraverso l'esempio e la coerenza e si trasforma in una vera guida.

Oltre al concetto teorico, quindi, c'è un senso molto forte di identità che porta ad essere CHO dentro e fuori dalla propria organizzazione. E' qualcosa che mi appartiene a prescindere dal contesto, ogni luogo è perfetto per operare mettere a terra i 4 pilastri della felicità: +chimica positiva – chimica negativa; + NOI e – IO; + ESSERE e – fare -avere; +disciplina e -caos.

In secondo luogo, la ricerca ha l'obiettivo di far luce sul nuovo modello fiorento delle Organizzazioni Positive, con particolare attenzione all'impatto che queste possono avere sul vissuto delle persone che ne fanno parte e sulla cultura organizzativa già presente.

L'Organizzazione Positiva, infatti, è un nuovo modello culturale, un framework teorico-pratico capace di abbracciare e dare voce a tutta una serie di nuovi modelli, metodologie, movimenti e pratiche in linea con la visione dell'organizzazione come luogo in cui le persone evolvono in relazione con altre, in cui si favorisce una cultura del lavoro guidata da un proposito ancorato a finalità collettive, capace di promuovere il bene comune e generare impatto sociale.

Per realizzare tutto questo, le Org+ sostengono e sviluppano leader consapevoli del proprio scopo, che vivono il ruolo come servizio agli altri e hanno una propria routine del benessere. Inoltre, le Org+ disegnano e implementano strutture, processi e pratiche coerenti ed eque che generano benessere e felicità, riducono le gerarchie, aumentano i gradi di libertà e favoriscono il passaggio da una visione del lavoro egosistemica a una ecosistemica (Di Ciaccio, Gennari, 2020).

3.3 I partecipanti

In primo luogo, sono stati contattati via mail 13 partecipanti, certificati come Chief Happiness Officer almeno da un anno. Ai partecipanti è stata spiegata la procedura che si sarebbe seguita nell'intervista e la sua durata. Si è chiesto loro di firmare un consenso informato dove veniva garantita la privacy e la riservatezza a tutti i soggetti. I partecipanti si collocano in una fascia d'età compresa tra i 30 e i 60 anni e sono eterogenei nelle loro funzioni. Le organizzazioni per le quali lavorano sono di media e grande dimensione.

Alla fine dell'intervista era previsto un momento di discussione e confronto in merito all'incontro per eventuali domande o chiarimenti.

3.4 Metodo e strumenti

La metodologia utilizzata per la presenta ricerca è di tipo qualitativo. In particolare, lo strumento utilizzato per l'indagine è l'intervista che, attraverso domande di carattere generale, permette di accedere alla prospettiva del soggetto studiato, cogliendo così le sue categorie mentali, le sue percezioni ed i suoi sentimenti e i motivi delle sue azioni (Corbetta, 2003). Attraverso questo metodo è stato possibile esplorare l'individualità del partecipante, la sua concezione del processo di leadership, le percezioni e valutazioni circa il proprio comportamento e l'organizzazione.

Si è scelto di avvalersi di un'intervista di tipo semi strutturato per avere una maggiore flessibilità, adattarsi al contesto e all'unicità di ogni partecipante e valorizzare al meglio la loro prospettiva. Questa metodologia consente all'intervistatore la libertà di scegliere l'ordine e la modalità con cui formulare le domande della traccia, e la possibilità di chiedere al partecipante eventuali approfondimenti, spiegazioni o precisazioni (Corbetta, 2003).

3.4.1 Strumenti: l'intervista somministrata ai CHO

La traccia dell'intervista utilizzata traccia è stata il filo conduttore che ha permesso una panoramica delle realtà italiane che hanno deciso di abbracciare e di condividere la Scienza della Felicità. La traccia definitiva è allegata in Appendice.

Gli obiettivi dell'intervista erano quelli di esplorare:

- Il ruolo del CHO e la sua esperienza personale;
- Le motivazioni che hanno spinto le persone a scegliere di diventare CHO, sia di tipo personale che aziendale;
- Le responsabilità e le competenze necessarie per essere un CHO e le attività di sua competenza;
- Il cambiamento da quando vi è questo ruolo all'interno dell'azienda e gli ingredienti che consentono di creare un'organizzazione positiva;
- La visibilità data al ruolo e l'apprezzamento della nuova figura in azienda;
- Gli strumenti di feedback utilizzati e i riscontri positivi notati mediante il loro utilizzo;
- Sfide future dei CHO e delle Org+.

Inoltre, all'inizio dell'incontro venivano raccolte le informazioni socio anagrafiche e inerenti al ruolo, la storia lavorativa e le caratteristiche dell'organizzazione.

3.5 L'analisi dei dati

L'analisi dei dati raccolti con le interviste semi strutturate è stata condotta attraverso l'analisi tematica, un processo ricorsivo attraverso il quale ci si muove continuamente avanti e indietro, ripercorrendo e rileggendo più volte i dati verbali, ritornando ai passaggi precedenti seguendo un percorso non lineare (Braun e Clarke, 2006).

Si sono seguiti i sei passaggi dell'analisi tematica di Braun e Clarke (2006). Innanzitutto, attraverso la trascrizione delle interviste e una lettura ripetuta di esse, si è familiarizzato con i dati cercando di intravedere significati e modelli all'interno del corpus. In secondo luogo, si sono generate le codifiche iniziali: ogni segmento di dati ritenuto interessante al fine della ricerca è stato codificato. Si è arrivati così ad avere 157 gruppi di significato, all'interno dei quali sono state categorizzate tutte le parti di intervista potenzialmente rilevanti.

Il terzo passaggio consiste nella ricerca di temi con lo scopo di fornire una spiegazione ed interpretare i codici prodotti inizialmente. Si sono infatti valutati i codici individuati con il fine di combinarli tra loro formando temi più ampi. In questa fase si è tenuto conto delle relazioni tra i gruppi di significato, tra i temi e tra i diversi livelli di uno stesso tema. Successivamente, si è passati alla revisione dei temi attraverso cui si è riflettuto sulle fase precedente: si sono scartati alcuni temi ritenuti poco significativi, altri sono stati combinati insieme o separati tra loro; si sono anche riesaminati gli estratti di dati codificati per assicurare la coerenza all'interno delle categorie. Una volta che si è ragionato sui potenziali temi, si è cercato di nominare e definire il loro contenuto in modo chiaro e comprensibile. Al termine di questo passaggio, sono stati individuati e definiti 40 temi, poi ulteriormente combinati in sottotemi e temi principali. Si sono inoltre create delle mappe tematiche con lo scopo di raffigurare le categorie individuate e le relazioni tra esse.

Concluse queste fasi, si è poi prodotto un report, cercando di ricostruire la "storia" del processo di analisi e riportando estratti verbali che potessero essere esemplificativi dei temi identificati.

CAPITOLO 4. RISULTATI E DISCUSSIONE

4.1 Risultati della ricerca

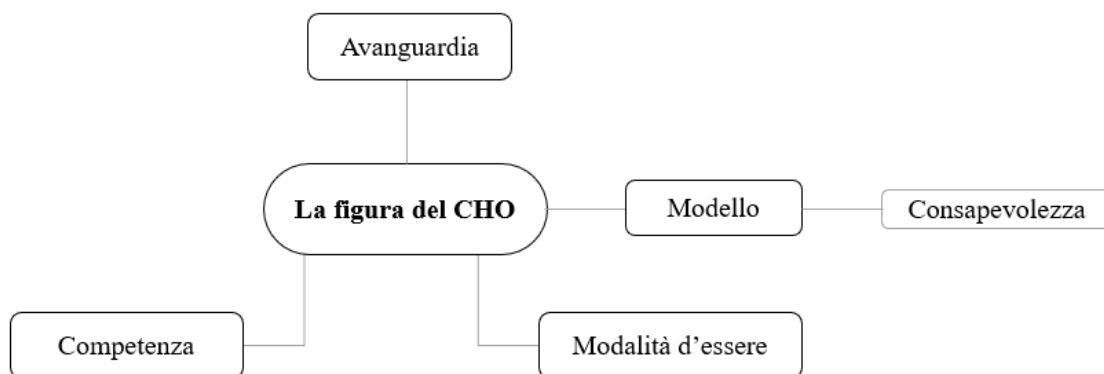


Figura 1: La figura del CHO

Il primo tema che emerge dall'analisi delle interviste effettuate è la figura del CHO (Figura 1). I partecipanti hanno descritto il Chief Happiness Officer non tanto come un ruolo da svolgere all'interno delle organizzazioni ma come: *"un modello di leadership, una modalità con la quale affrontare il daily business"* con consapevolezza: *"È stata una scelta dettata da un lato da me stessa, dalla consapevolezza di dare consistenza alle mie predisposizioni naturali, dall'altro avevo letto degli articoli sul tema della scienza della felicità e mi piaceva l'idea di approfondire didatticamente qualcosa che normalmente viene percepito come qualcosa di surreale."*

Inoltre, alcuni partecipanti hanno definito questa figura come un modo di essere: *"Il Cho è un modo di essere, oltre che un ruolo organizzativo. Essere Cho oggi è un state of mind."*; deve essere affrontato con le competenze adeguate: *"Essere un Cho in azienda è difficile perché bisogna lavorare su processi organizzativi che riguardano diverse competenze. Bisogna essere coerenti se no diventa un ruolo difficile da agire. Bisogna avere le competenze necessarie per saper far fronte alle esigenze organizzative."*. Infatti: *"Non sei il CHO e basta in azienda ma devi avere molte competenze per esserlo."*

Ma il CHO non è una modalità d’essere solo in ambito aziendale ma nella vita di tutti i giorni: *“Si è CHO in ogni ambito, si portano questi strumenti sempre, non è solo l’ambito aziendale. Io mi sento CHO nel DNA. Ho pensato che se anche a me ha fatto bene vedere il mondo con altri occhi, allora perché non aiutare e portare queste capacità nelle aziende”*; è un approccio che: *“deriva da valori che in parte uno deve sentire anche propri. Essere in coerenza non è qualcosa di ovvio ma è fondamentale, anche se ha un prezzo. Deve essere anche una persona che deve saper sfruttare le sue risorse e le risorse degli altri e riconoscere le potenzialità di tutti. E’ un modo di essere completo”*.

Un altro sottotema individuato è l’“avanguardia”, caratteristica principale del CHO, che rompe gli schemi tradizionali a favore del benessere aziendale: *“noi vogliamo portare qualcosa di nuovo, vogliamo essere propositivi, avanguardisti, ma anche l’essere il più oggettivi possibile per distinguere l’opinione dai fatto è una cosa importante. Anche avere un proposito chiaro, con valori fondamentali alla base del proposito.”*



Figura 2: I benefici della felicità nelle organizzazioni

I partecipanti hanno descritto i benefici della felicità nelle organizzazioni come (Figura 2): *“il risultato di far succedere le cose diversamente, positivamente, in modo costruttivo e sfidante.”* Le persone hanno sottolineato come primo beneficio un maggior profitto: *“Quello che però posso dirti dopo più di un anno da CHO, è che impostare l’andatura della quotidianità, anche nella realizzazione del business, con il presupposto della felicità aumenta la produttività. Noi abbiamo chiuso l’anno scorso con un più 60% di fatturato.*

Le persone più felici sono più produttive. Quindi il CEO che capisce questo ha poi un ritorno molto concreto e economico in un algoritmo impostato sulla scienza della felicità. Le persone felici, e felice non vuol dire essere felice al 100% tutto il giorno, e che vivono in equilibrio anche al lavoro rendono di più.”

Ma in realtà i benefici non si limitano all’aumento della produttività, ma: *“Non è più solo il profitto ma è star bene in ottica profitto. C’è un tema di fondo di produttività e di benessere che se sdoganato funziona e vince e si riesce a convincere anche l’imprenditore che vede che funziona. In Italia ci sono organizzazioni positive che seguono trend pazzeschi, 10% di anno in anno sono trend che nemmeno le aziende migliori Italiane riescono a registrare.”*

Le persone, inoltre, hanno descritto la “positività” come punto di entrata per introdurre il tema della felicità in azienda: *“Ho iniziato, allora, a parlare di positività ma non di felicità perché la volta in cui ho parlato di felicità ho visto alcune resistenze. Positività è un tema molto più neutro ed è il vero beneficio che porta la felicità.”*

Un ultimo sottotema emerso è l’”auto-organizzazione”, risultato dei benefici della felicità: *“Organizzare gruppi di lavori operativi in maniera più auto organizzata è il punto centrale. Quindi consentire a qualcuno di auto-organizzarsi in un team dove i membri si conoscono meglio di quando posso farlo io che sono esterno. Questo è possibile perché le persone sono felici di lavorare in team, sono soddisfatti”.*

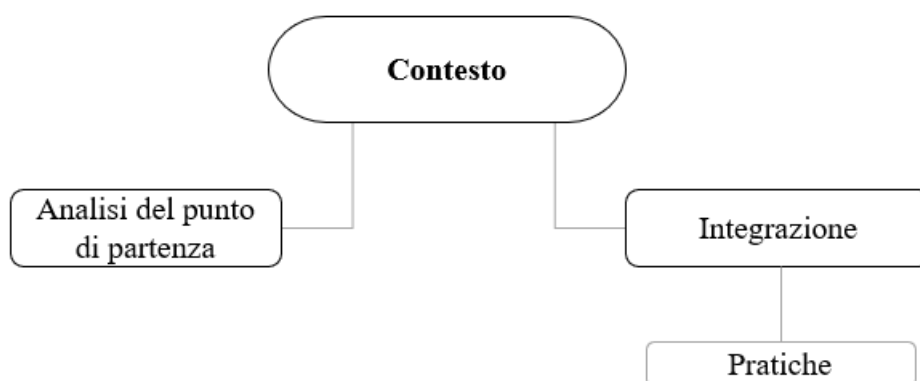


Figura 3: Contesto

I soggetti intervistati hanno espresso l'importanza del contesto (Figura 3): *“c'è un tema di comprensione del contesto in cui agisci o delle persone con cui ti relazioni che aiuta un Cho a: capire dove si trova, quali e quanti strumenti utilizzare per agire il cambiamento e a creare un Happiness Plan, cioè un piano ben strutturato di azioni adatte al contesto, al punto di partenza.”*, perché il CHO è un osservatore *“che raccoglie input e li elabora, offrendo il meglio al contesto organizzativo in cui opera. Non è il meglio in assoluto ma il meglio in quel contesto.”*

Fondamentale è quindi fare un'analisi del punto di partenza dell'organizzazione: *“Bisogna capire a che punto è arrivato il contesto e poi capire i livelli evolutivi delle persone che hanno potere decisionale. Bisogna analizzare insieme le due cose e quindi capire quali azioni compiere”* al fine di integrare: *“il tema della felicità all'interno delle pratiche per creare così un contesto nuovo contesto e gestire i cambiamenti organizzativi”*.

Molti partecipanti hanno poi messo in evidenza il sottotema delle “pratiche”, sottolineando che: *“Tante pratiche utilizzate dal Cho, connesse all'energia, ad esempio come facciamo a ricaricarci e come questo ci permettere di essere dei professionisti e persone migliori, me le sono portate subito dentro di me”*, facendo sì che: *“nel mio piccolo attivo le piccole pratiche, che possono essere ascoltare un dipendente, ringraziarlo per il contributo che porta, aiutarlo a vedere il contributo che porta all'azienda, sono piccole pratiche ma molto utili e coerenti con il ruolo di CHO.”*



Figura 4: Comunicazione

Tutti i partecipanti hanno sottolineato l'importanza della “comunicazione” (Figura 4): *“io da quando sono un Cho sto lavorando sul tema dell'intelligenza linguistica. Il leader positivo ha un dovere morale nei confronti di sé stesso e delle persone con cui si interfaccia di utilizzare parole belle, sane, neutre. Le parole germinano e non le dimentichi.”*

Da qui nasce il sottotema dell'armonia legato alla comunicazione efficace: *“ho dichiarato a tutta l'azienda che uno degli obiettivi dell'anno 2021 sarebbe stato quello di benessere e armonia all'interno dell'azienda. Questa è stata la mia dichiarazione di intenti. Durante l'anno poi abbiamo creato dei corsi in questa direzione. Abbiamo iniziato con un sondaggio per capire che area tirasse e da lì ho capito che la cosa su cui bisogna lavorare di più era la comunicazione”*. Infatti: *“la comunicazione è tutto alla fine dei conti, perché porta sia miglioramenti nei rapporti lavorativi ma anche a casa.”*

I partecipanti hanno poi enfatizzato il ruolo del “linguaggio”, consapevoli del fatto che: *“la qualità passa dal linguaggio che si utilizza nella comunicazione, sia esso verbale che non verbale e quindi so che posso offrire le mie capacità acquisite durante la certificazione per coinvolgere la mia organizzazione in questa direzione”*.

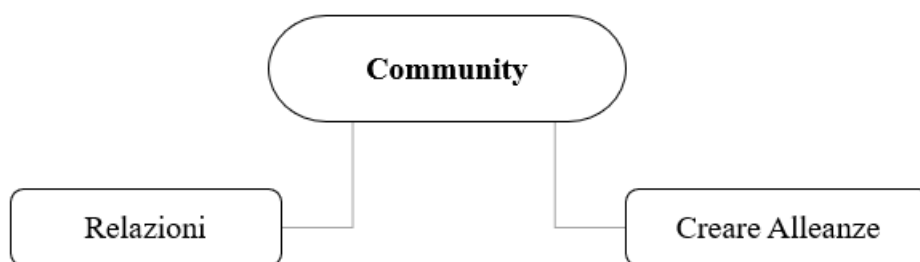


Figura 5: Community

I soggetti intervistati hanno espresso l'importanza di far parte di una community (Figura 5), in cui ci si confronta e ci si appoggia: *“al fine di diffondere la felicità in ambito lavorativo.”*

È fondamentale quindi creare alleanze: *“lavorare con altri CHO è una mia ambizione futura, poiché ognuno di noi con le proprie competenze può realizzare grandi progetti insieme. Si esce dal paradigma del CHO dentro l’organizzazione, ma siamo un gruppo di persone che operano per le organizzazioni. Si può fare tanto ma insieme, aiutare le organizzazioni ad essere nel flusso insieme.”*

Un altro sottotema emerso è quello delle “relazioni”: *“una metafora che uso spesso per raccontare la mia esperienza come CHO è quella del viaggio insieme alle altre persone. Il viaggio di un CHO inizia e non ha mai una fine, si definiscono le tappe man mano che si fanno, ma soprattutto è fatto in relazione con altre persone. C’è un tema di fluidità di percorso per cui è un progetto ibrido che si adatta a seconda del contesto e delle persone che ne fanno parte.”*

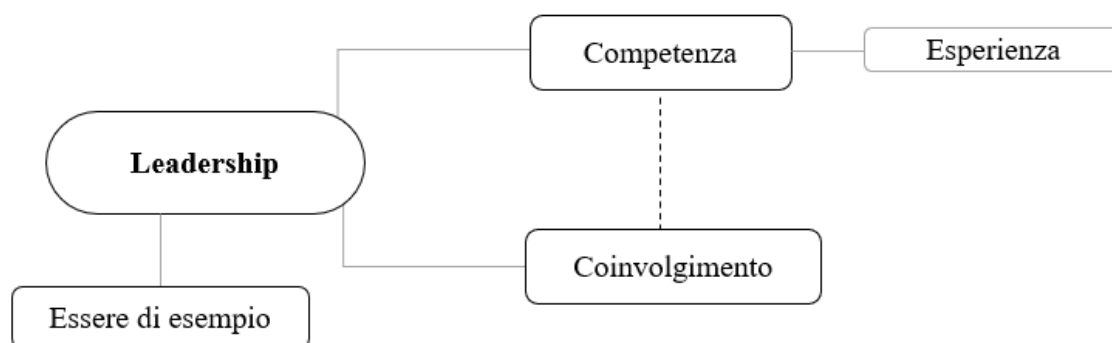


Figura 6: Leadership

In riferimento alla leadership (Figura 6) esercitata dai CHO, i partecipanti hanno parlato di competenza: *“il CHO è un modello di leadership, una modalità con la quale eserciti le tue competenze.”* Da qui si evince che l’esperienza messa in campo è fondamentale: *“essere un CHO significa avere un bagaglio di esperienze, di consapevolezze e di competenze che metti al servizio dell’azienda.”*

Infatti il CHO è anche un ruolo ma soprattutto: *“un bagaglio di conoscenze che vengono messe a servizio dell’ecosistema organizzativo in cui ci si trova. Un Cho può essere un preside, un primario, un HR, uno psicologo... ha a che fare con una offerta di valori che condividi. È più un modo di esercitare la leadership.”*; è necessario il coinvolgimento

degli altri per ottenere risultati: *“la leadership deve essere coinvolgente, attraverso l’ascolto attivo si deve cercare di far star bene le altre persone”*.

È così quindi che il leader diventa un vero e proprio esempio: *“Ci sono delle attività che un leader può mettere in campo subito e che settano il mood e spostano la modalità dell’intero team con cui si fanno le cose in un altro piano, però poi ci sono delle long actions che si mettono in campo e che lavorano su risultato di lungo e medio periodo. Un conto è ottenere un risultato, un conto è cambiare la modalità con cui si arriva al risultato e questo lo può fare solo un vero leader con esempi concreti.”*

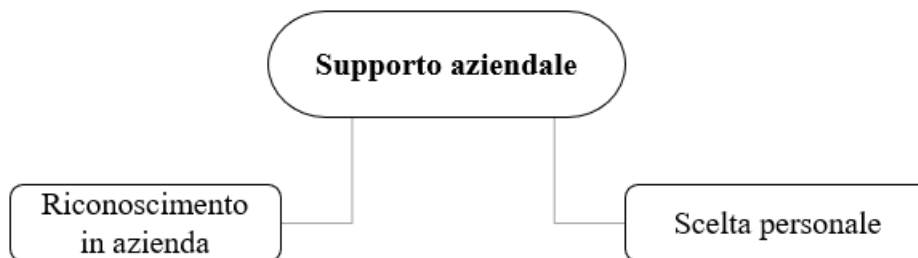


Figura 7: Supporto aziendale

Un altro macro-tema che emerge dalle parole degli intervistati è il “supporto aziendale” (Figura 7), che, spesso, viene meno nelle organizzazioni dei partecipanti. Infatti, la certificazione come CHO è spesso stata una scelta personale e non un invito da parte delle organizzazioni: *“È stata una scelta dettata da me stessa, ho provato a vedere se in azienda c’era la volontà di supportarne una parte ma non è stato così.”*, anche se l’interesse verso la felicità si sta diffondendo: *“Io non ho fatto nessuna propaganda del corso CHO, non ho chiesto nessun permesso, ho pagato io e l’unica cosa che ho detto al mio capo, che stavo facevo un corso interessante e che a un certo punto mi sarebbe piaciuto parlargliene. È una persona interessata e curiosa quindi non mi ha mai stoppato. Se io avessi chiesto all’azienda di pagarmelo, non credo che mi avrebbero fatto problemi assolutamente.”*

Ci sono casi in cui, invece, c’è stato un riconoscimento da parte dell’azienda della necessità di avere questa figura al suo interno: *“volevo sperimentare io per primo il corso*

Cho per poi indirizzare i miei colleghi. È stata una mix di scelta tra spontanea e voluta dall'azienda.”



Figura 8: Cambiamento organizzativo

Durante le interviste, i partecipanti hanno fatto riferimento cambiamento organizzativo (Figura 8), ossia alla trasformazione che vi è in atto verso le organizzazioni positive. E' risultato fondamentale il tema del tempo: *“La dimensione del tempo per un CHO è fondamentale. Non ottieni risultati di un futuro preferibile di un'organizzazione perché li vedi tu ma perché li vedi con gli altri e aiuti gli altri a vederli, quindi ci vuole tempo.”*

È importante però non pretendere un cambiamento immediato, ma accompagnare l'organizzazione con positività: *“Una cosa fondamentale è che nessuno fa tre scalini insieme, si fa uno scalino alla volta. Si parte da 0 e si fa l'x+1 e così via. Ci vuole spinta gentile, positività e vigile pazienza perché i percorsi di cambiamento non avvengono in un clic. Noi siamo disabituati a quel tipo di attesa. La natura umana ha il suo corso”.*

Un sottotema che emerge è il bisogno di contagiare: *“C'era poi anche bisogno di “contagiare” l'organizzazione e quindi hanno fatto una challenge, lanciando ogni giorno una sfida con comportamenti positivi. Potevano essere: ringrazia una persona, contatta una persona che non senti da tempo, cerca di pensare a tre cose per cui sei grato... le persone erano davvero contente e hanno creato, ad esempio la playlist su Spotify da ascoltare. Quindi da piccole cose, anche se non trasformative, ad altre cose*

più importanti, come il coinvolgimento dei nostri clienti”, poiché si è visto che: “un collaboratore positivo è una persona professionale, che capisce in che situazione si trova il cliente e da ciò che è necessario. Definizione molto banale ma vera e concreta: Positività=Professionalità. Quindi persona molto rispettosa del mio tempo, concreta e quindi ogni minuto è un minuto di valore.”



Figura 9: Organizzazione Positiva

I soggetti intervistati hanno evidenziato l’Organizzazione Positiva (Figura 9) come il traguardo da raggiungere, l’ambizione di molti: *“per capire se la mia organizziamo può diventare un’organizzazione positiva ci sono essere due risposte: una di contesto e una di cosa possiamo a fare noi. Perché come si fa a fare una trasformazione culturale così importante quando il contesto è un contesto che guarda di semestre in semestre, a volte anche a trimestre. L’orientamento è molto sui risultati, ma l’ambizione al raggiungimento della positività è il traguardo ambito.”*

Gli ingredienti che compongono l’Org+ sono stati un tema molto dibattuto nelle interviste, ed è emerso che: *“Non ci sono ingredienti standard che creano un’organizzazione positiva, ma dipende dall’organizzazione. Sicuramente il benessere e il vedere che in azienda si sta bene e perciò vedere le persone che vengono a lavorare con il sorriso e non come se fosse una forzatura, sono ingredienti dell’organizzazione positiva.”*

È così che nasce l'equazione Organizzazione positiva = Organizzazione resiliente: *“A quel punto ho detto che era importante darci come obiettivo quello di essere in organizzazione positiva. Intendevo per positiva, una definizione iper-semplice, che tutti potessero capire e dove nessuno poteva essere in disaccordo. Ho dato una definizione di organizzazione positiva come una “organizzazione RESILIENTE e che in ogni situazione sa sempre cogliere il lato positivo anziché quello negativo. Quindi un “organizzazione fatta di persone che apportano, anziché togliere”. E davanti a questa definizione, erano tutti d'accordo. Non ho portato grafici o parlato di competenze perché era più complicato della semplice definizione dove nessuno poteva essere in disaccordo. Perché nessuno può essere in disaccordo quando in un'organizzazione i miei colleghi non creano problemi ma li risolvono. Questo è stato il mio punto di entrata. Una volta scritto nero su bianco sul piano strategico, questa dichiarazione devi riempirla di contenuti.”*

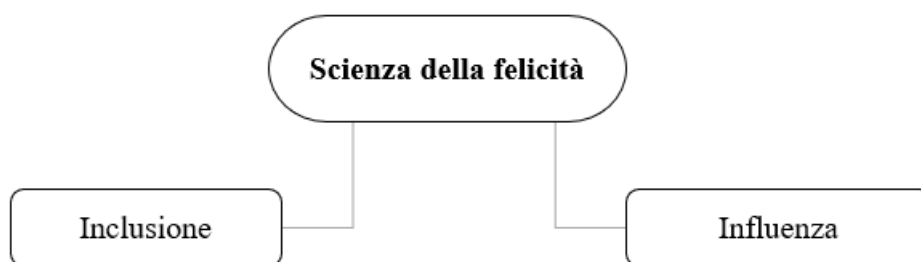


Figura 10: Scienza della felicità

All'interno del tema della Scienza della felicità (Figura 10), nel quale emergono i sottogruppi di influenza e inclusione, i partecipanti parlano dell'espansione della scienza di cui si fanno portavoce: *“Si chiama scienza della felicità ma la scienza della felicità non è altro che un costrutto di diverse discipline messe tutte insieme, tra cui la biologia, la psicologia positiva, le neuroscienze, la fisica quantistica e addirittura anche una parte di economia. Tutte queste discipline hanno dato una risposta e fanno da testimone al fatto che la felicità è una competenza e può essere allenata.”*

Questa scienza è grande portavoce dell'inclusività: *“la felicità è inclusione perché porta a un benessere generico, a un insieme di azioni per fare del bene, per farsi sentire a 360° accettato”*.

4.2 Discussione

Riassumendo, è possibile osservare alcuni temi illustrati precedentemente in due categorizzazioni più ampie. Innanzitutto, è stato possibile inserire alcune categorie nel tema definito *Atteggiamento verso la felicità* (Figura 11).



Figura 11: *Atteggiamento verso la felicità*

Questo atteggiamento sembra infatti essere caratterizzato, per i partecipanti, dai temi di Organizzazione positiva e la figura del CHO, temi trasversali emersi in tutte le interviste.

Il CHO sa che le organizzazioni non sono macchine composte da parti separate e che le persone non sono ingranaggi da manipolare, controllare, contare, spostare senza che ci siano effetti su altre dimensioni. Vede le organizzazioni come organismi viventi, complessi e adattivi che si modificano costantemente attraverso le interazioni interne ed esterne, e vede le persone nella loro “pienezza”, con bisogni, talenti, capacità, valori, anche esse in costante mutamento. Questo tipo di atteggiamento richiede la capacità di osservare l’organizzazione in maniera sia allargata – considerando la dimensione esterna, la società e il contesto in cui l’organizzazione agisce, oltre che la dimensione interna – sia integrata.

Sono 4 i punti che emergono dalle interviste e che il CHO sa che deve considerare per indirizzare gli atteggiamenti delle persone verso la felicità:

- L’evoluzione della società: il Il CHO presidia l’area della cosiddetta Corporate Happiness, fa cioè della felicità una strategia organizzativa coerente. Sa leggere i principali trend economico, sociali, ambientali, culturali, politici, tecnologici, e

valutarne l’impatto sulla forza lavoro, in modo da costruire un piano di azioni e pratiche coerenti e finanziariamente sostenibile.

- La leadership e i modelli mentali di chi guida l’organizzazione: Il CHO coltiva la Positive Leadership, perché sa che non esistono organizzazioni positive senza leader positivi. Aiuta i leader della propria organizzazione a definire un chiaro proposito ancorato a valori forti; promuove una leadership del servizio e diffusa a tutti i livelli, non solo manager, non solo capi; stimola a coltivare una propria routine del benessere e della felicità per dare l’esempio ed essere congruente nei comportamenti quotidiani.
- I processi e le procedure: Il CHO sceglie, disegna e gestisce processi e pratiche congruenti con la strategia identificata e capaci di generare benessere e percezione di coerenza.
- La cultura organizzativa: Il CHO promuove una cultura organizzativa guidata da un proposito forte, ancorato a finalità collettive, capace di generare un impatto sociale, ecologico e di promozione del bene comune.

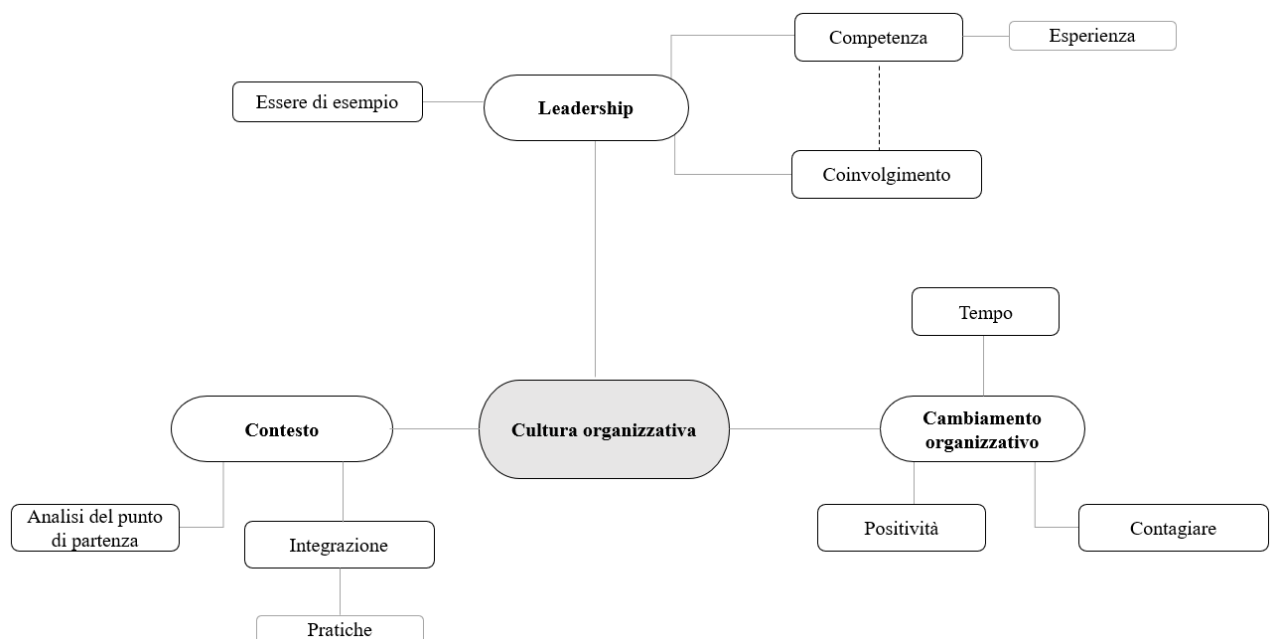


Figura 12: Cultura organizzativa

Come mostrato nello schema della macro categoria “Cultura organizzativa”, il CHO sa scegliere cosa fare, da che punto partire e quali pratiche adottare per innescare il processo

di costruzione dell'Organizzazione Positiva, che sarà prettamente originale e specifico per ogni organizzazione, perché terrà conto del momento storico della realtà in cui opera, di ciò che già è stato fatto e magari occorre solo sistemare e raccontare meglio, di ciò che è davvero necessario per il tipo di settore in cui si agisce. È da un'analisi del punto di partenza del contesto di una organizzazione, che si può attuare un cambiamento organizzativo guidato da leader positivi e efficaci. Infatti, il Chief Happiness Officer guarda l'intero "sistema" di condizioni di processo (ad esempio come, quando e cosa valuto e premio), struttura (ad esempio livelli di gerarchia che impattano l'autonomia decisionale o il flusso di informazioni), cultura (ad esempio la condivisione e il rispetto fanno parte dei nostri valori e dell'agire organizzativo?) e leadership (ad esempio gli stili di comunicazione e di feedback), che promuovono il coinvolgimento e che vanno presidiati e allineati per assicurare la coerenza, elemento fondamentale per le organizzazioni positive.

Facendo, poi, un'analisi sulla misurazione della felicità sui processi aziendali è emerso che ad oggi le Org+ 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.

CONCLUSIONE

A elaborato concluso, si è ancor più rafforzata la consapevolezza che ora puntare 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. Le organizzazioni ad oggi hanno 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 in questa trasformazione, la flessibilità e il cambiamento 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-centrico 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 attraverso una moltitudine di linguaggi giovani e tra loro complementari e che insieme colorano un unico grande scopo: vivere, oggi, la Felicità.

APPENDICE

Traccia intervista ai Chief Happiness Officer

STUDIO A "RISCHIO MIMINO", NEL RISPETTO DELLA PRIVACY. NON RIPORTERO' NOMI, SONO INTERESSATA AL CONTENUTO.

1. *Il ruolo del CHO- Esperienza personale:*

- Cosa significa, per te, essere un CHO? / Raccontami la tua esperienza come CHO
- Come mai sei diventato Chief Happiness Officer? È stata una scelta dettata dall'organizzazione per cui lavori o una tua scelta?

2. *Competenze CHO nell'organizzazione*

- Quali responsabilità hai? Quali competenze sono necessarie? Quali attività fai?
- Che tipo di manager sei diventato?
- Come si inserisce la figura del manager positivo nell'organigramma? Ci sono state difficoltà?
- C'è stato un cambiamento da quando svolgi questo ruolo all'interno dell'azienda?

3. *L'organizzazione positiva:*

- Quali sono gli ingredienti che consentono di creare un'organizzazione positiva? Cos'ha di diverso un'organizzazione positiva?
- Quanto tempo ci vuole affinché un'organizzazione diventi veramente orientata all'aspetto umano?

4. *Vissuto degli altri*

- Quale visibilità è stata data a questo nuovo ruolo nell'organizzazione?
- Come viene visto dall'organizzazione? È stata apprezzata questa nuova figura in azienda?

5. *Strumenti e nuove sfide:*

- Quali strumenti di feedback utilizzi con maggior frequenza?
- Quali riscontri positivi si possono notare mediante il loro utilizzo?
- *Per concludere:* Quali sfide ti attendono?

BIBLIOGRAFIA

Akçakanat, T., 2020, *The Effect of Happiness at Work on Organizational Citizenship Behavior: The Role of Intrinsic Motivation and Resilience*.

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.

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

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.

Cameron, K., et al., 2011, *Effects of Positive Practices on Organizational Effectiveness*.

- Cooke, B., 2006, Plasticity in the human central nervous system, *Brain Journal of Neurology*, vol 129, issue 7,1659–1673.
- Corbetta, P. (2003). *La ricerca sociale: metodologia e tecniche. Le tecniche qualitative*. Il Mulino: Bologna.
- Csikszentmihalyi M., 1997, *Finding Flow: The Psychology of Engagement with everyday Life*, Basic Books.
- Delle Fave, Antonella; Brdar, Ingrid; Freire, Teresa; Vella-Brodrick, Dianne; Wissing, Marié, 2011, *The Eudaimonic and Hedonic Components of Happiness: Qualitative and Quantitative*.
- 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 demandsresources 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.
- Dik, Z. S. Byrne, & M. F. Steger (Eds.), Purpose and meaning in the workplace, Washington, *American Psychological Association*, 81–104.
- Dutton Berg, J. M., J. E., & Wrzesniewski, A., 2013, *Job crafting and meaningful work*. In B. J.
- 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*, Franco Angeli.
- 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, 2016, *Intelligenza emotiva, che cos'è e perché può renderci felici*, Bur Rizzoli.
- 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. *International Trade Journal*, 34(1):1-11.
- Johnson-Laird, P. N, 1980. *Mental models in Cognitive Science*, vol 4, issue 1, 71-115.
- 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, 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-
- Monti Giuseppe, 28 ottobre 2014, “Execution: l’arte di condurre a buon fine le operazioni aziendali”, *Il Giornale delle PMI*.
- 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,

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.

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

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,

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

World Happiness report, 2022, <https://worldhappiness.report/ed/2022/>

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.

RINGRAZIAMENTI

Ringrazio la mia relatrice Sandra Casagrande per i preziosi suggerimenti e la disponibilità continua e Caterina Iaderosa per avermi aiutato in questo progetto. Grazie per avermi fatta sentire parte della vostra squadra durante il mio tirocinio, è stata un'esperienza unica e ricca di insegnamenti.

Ringrazio la mia famiglia per avermi sostenuta in ogni passo con amore e orgoglio. Grazie perchè vi prendete cura di me ogni giorno e siete da sempre il mio punto di riferimento per le scelte più importanti della vita. Ho scelto di seguire il vostro insegnamento più grande: "Sii la versione migliore di qualunque cosa tu voglia".

Grazie a Simone per essere il mio più grande sostenitore ed aver sempre creduto in me, sei stato al mio fianco con amore e pazienza. Grazie per aver colorato la mia vita ogni giorno. Questo traguardo è anche tuo.

Grazie ai miei compagni di università: siete stati il mio porto sicuro nei momenti di difficoltà e la festa più bella in quelli gioiosi.

Un grazie speciale lo devo a Francesca, il faro delle mie giornate universitarie. Grazie per essere un'amica e una confidente, senza di te non sarebbe stato lo stesso.

Grazie a Ciccio per avermi sempre incoraggiata e dato i giusti consigli, per la porta di casa sempre aperta e per le nostre chiacchierate infinite. Sei un vero amico.

Grazie a Daniela, a Veruscka e a tutti le splendide persone che ho conosciuto durante la mia certificazione come CHO. Mi avete dimostrato che ciò in cui credo è realizzabile e condivisibile.