

VERUSCKA GENNARI, DANIELA DI CIACCIO



La
Scienza
delle
Organizzazioni
Positive

**FAR FIORIRE LE PERSONE
E OTTENERE RISULTATI
CHE SUPERANO LE ASPETTATIVE**

FRANCOANGELI/TREND

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

VERUSCKA GENNARI, DANIELA DI CIACCIO

**La
Scienza
delle
Organizzazioni
Positive**

**FAR FIORIRE LE PERSONE
E OTTENERE RISULTATI
CHE SUPERANO LE ASPETTATIVE**

FRANCOANGELI/TREND

Isbn: 9788835177067

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Seconda edizione. Copyright © 2018, 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano,
Italy. Nuova edizione 2025

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza
d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it*

*A Stella, Lavinia e Niccolò
A Viola, Luca, Riccardo
A tutti i bambini da cui abbiamo preso in prestito questo mondo*

“Questo libro è importante per fare comprendere a tutti che la Silicon Valley non è in America, ma nel giardino di chiunque abbia il coraggio di mettere in discussione il proprio modello di leadership.” **Carlotta Silvestrini, Digital Strategist e Founder di Rebranding Headquarters**

“Questo libro è importante perché è fondamentale approfondire altri modi di fare e di essere cittadini, lavoratori, imprenditori, esseri umani.” **Daniel Tarozzi, Giornalista e Founder de L’Italia che Cambia**

“Questo libro è importante per non sentirsi soli. Tentare avventure pionieristiche è bello e appassionante. Ma spesso faticoso. Non tanto per quello che devi fare, ma per quello che devi evitare che succeda. Come ho avuto già modo di dire, l’avversario vero è lo scetticismo. Dimostrare che le proprie idee non sono fantasie isolate, ma un modo concreto, possibile di essere, può diventare fondamentale in questo processo di trasformazione.” **Daniele Di Fausto, AD di eFM**

“Questo è un libro che racconta esperienze sul campo, di come il benessere organizzativo modifichi in positivo i servizi ma anche la qualità della vita. Sapere che in giro vi sono organizzazioni pro-attive che sviluppano modelli innovativi e replicabili ci aiuta a capire dove siamo e soprattutto dove vogliamo andare. Grazie a questo libro altri colleghi possono integrare e migliorare le loro organizzazioni. Oggi non siamo più in un’epoca dove c’è da scoprire o inventare la ruota oppure la prospettiva come Masaccio, oggi è importante la rete, le conoscenze già presenti e la capacità di fare tesoro delle esperienze altrui per migliorare le proprie conoscenze.” **Daniele Raspini, Direttore dell’ASP Martelli**

“Credo che al mondo esistano moltissime persone che vorrebbero un mondo come quello appena descritto, ma che non sappiano come realizzarlo. Un libro come questo può innanzitutto spiegare che non stiamo parlando di utopia ma che è possibile crearlo, che alcune aziende già lo stanno facendo e spiegare come lo realizzano nella pratica. È bello parlare di ideali, ma se vogliamo veramente realizzarli, bisogna capire che attività intraprendere e come implementarle.” **Filippo Causero, CEO Foxwin**

“Non ci può essere vero progresso senza un progresso interiore generalizzato. Stiamo vivendo anni davvero intensi, oramai, anche grazie al vostro libro, è possibile vedere a occhio nudo il risveglio dell’umanità. Tutto questo è un dono pazzesco.”

Daide Francesco Sada e Enrico Garzotto, Founders di Money Surfers

“Questo libro focalizza l’attenzione su un nuovo modo possibile di creare una società sostenibile per il prossimo futuro, sia in termini ecologici sia in termini socio-culturali. Stimolare la riflessione su nuovi parametri è necessario e portare casi di successo è fondamentale per motivare la massa critica a un cambiamento positivo. La mentalità (e l’informazione) generale tendono a farci credere che una società più giusta e felice sia un’utopia, quando in realtà la maggior parte del mondo socio-economico in cui ci muoviamo è solo una convenzione e, come tale, può essere modificato se un numero sufficiente di persone e di organizzazioni dimostrano che è possibile un altro paradigma.” **Francesca Ventura, Founder di Chimica Zero**

“Questo libro è importante perché c’è un grande bisogno di ordine. Credo che in questo momento storico sia molto importante iniziare dalle scoperte scientifiche e dagli studi per spiegare il motivo per cui è importante riportare persona, relazioni, benessere e felicità al centro. E trovo che questo libro sia, nella sua semplicità, uno strumento molto utile alle organizzazioni, e alle persone, per capire il senso e l’importanza del paradigma positivo e come poterlo far diventare una realtà nella propria vita di tutti i giorni.” **Iaria Colleoni, Founder di Pepla**

“Il libro mette in fila in maniera originale e ampia pezzi di mondi che non si erano ancora parlati in maniera così lucida per concorrere a un pensiero organico. Credo sia un libro necessario e bello perché traduce in maniera accessibile e semplice concetti complessi, è scorrevole e piacevole da leggere, quindi accessibile a tutto il pubblico che ambite a raggiungere. Sono veramente felice per voi e per tutti quelli che come me lavorano su questi temi che avranno finalmente una visione organica e delle linee guida a indirizzarne l’operato, che finora, almeno per quanto mi riguarda, si è basato su tentativi e sperimentazioni che mettevano insieme pezzi di studi, letture e intuizione, sempre con il dubbio di non appoggiarsi su un’infrastruttura teorica significativa. Brave brave brave!!!!!!” **Letizia Piangerelli, Facilitatrice e Innovation Coach**

“Credo che questo libro, in modo molto semplice, consenta di avere chiaro la costellazione di persone che si occupano, in modo diverso, del tema felicità. Per riprendere una metafora, usare l’occhio nudo per avere uno sguardo di insieme e il telescopio per approfondire la conoscenza di qualche stella particolare.” **Luciano Canova, Economista**

“Perché oltre a fare le cose, e a immaginare la visione di insieme, serve creare consenso che per non essere fittizio deve diventare desiderabile. E quindi serve come l’aria qualcuno che racconti storie positive, che faccia vedere gli esempi e i modelli verso cui tendere.” **Marco Boschini, Fondatore Associazione Comuni Virtuosi**

“Questo libro è importante perché può accompagnare un diverso orientamento collettivo e fornire evidenze utili a spingere la società a un cambio di paradigma. Un’autorevole conferma della capacità di scelte coraggiose benché minoritarie ci viene dallo studio di Rustagi, Engel, Kosfeld (2010), in cui si mostra come il dilemma dei commons (beni comuni) si risolve quando esistono minoranze profetiche che, ispirando il proprio comportamento alla ‘razionalità del noi’ (we-rationality) riescono a trascinare il comportamento degli altri fino al punto di raggiungere un comune obiettivo. La ‘razionalità del noi’ diventa così il paradigma di un modo nuovo di intendere lo sviluppo e il benessere: un paradigma che lega il valore alle relazioni fra le persone e che concettualizza il lavoro come modalità con cui realizzarsi e non solo con l’idea del giusto compenso.” **Paolo Venturi, Economista**

“L’importanza di questo libro è data dal fatto che tutti possano convincersi che organizzazioni dove si vive e si lavora bene possono esistere e sono un vantaggio sia per chi ci lavora che per chi fruisce dei servizi/prodotti. È inoltre un chiaro messaggio, vista la mia esperienza, che anche chi non ha alle spalle una formazione pedagogica può stare all’interno di queste organizzazioni ed esserne addirittura alla guida. Dipende solo dall’indole di ognuno. Questo libro finalmente può aprire una strada, con i suoi contenuti e con gli esempi riportati, a quelle organizzazioni che vogliono migliorarsi, perché sì, l’Organizzazione Positiva va vista come un miglioramento e questo bisogna assumerlo come dato oggettivo.” **Rosy Crespolini, Consulente e Formatrice in ambito HealthCare**

“Vengo da un mondo, quello economico-aziendale, normalmente considerato lontano dalle considerazioni che muovono questo libro-progetto. I metodi, quello mana-

geriale, prima di tutto, con la sua logica di analisi, pianificazione, attuazione, controllo, il project e l'innovation management e così via. Quello che c'è di veramente inedito nel libro è la capacità di mettere insieme e a sistema l'approccio cosiddetto 'tecnico-manageriale' e quello 'soft', dedicato alle relazioni e alle persone. E questo è un merito non da poco e poco rintracciabile in letteratura. Tutti i due approcci sono 'tecnici', nel senso che si basano su conoscenze tecniche, come dimostra e racconta il libro, tutti e due gli approcci sono 'soft', nel senso che come funzioniamo, cosa desideriamo, come ci relazioniamo con gli altri, sono clamorosamente importanti nel far funzionare davvero efficacemente i metodi (anzi ne sono parte), nel raggiungere risultati, o, più giustamente, nel fare bene le cose che ci interessano e ci entusiasmano. Fuori e dentro le organizzazioni. Insomma, qualunque lavoro facciate, da qualunque storia professionale e personale veniate, nel libro troverete buon cibo per riflettere sul vostro lavoro, inserire pezzi di innovazione, innestare entusiasmo e ascolto ai vostri progetti. Aspettiamo la seconda puntata e spazi per discuterne tutti assieme, tecnici della felicità e coach dei metodi. Mischiati, finalmente.” **Saverio Cuo-ghi, Comunicatore di Innovazione, Project Manager e Formatore**

“Questo libro può aiutare a rompere gli stereotipi relativi alle organizzazioni, può dimostrare concretamente attraverso diversi esempi come un'azienda basata sul benessere delle persone (dal mio punto di vista tanto i collaboratori quanto i clienti: bisogna infatti ricordarsi che anche 'il cliente' che spesso viene spersonalizzato è un individuo con il suo vissuto e la sua visione del mondo) possa funzionare bene, possa raggiungere allo stesso tempo obiettivi legati al fatturato e obiettivi legati alla sua responsabilità sociale che nasce nel momento stesso in cui è una comunità fatta da persone.” **Silvia Bolzoni, Presidente di Zeta Service**

“Tutti abbiamo nel cuore la consapevolezza che si potrebbe vivere in un altro modo, ma abbiamo paura di iniziare a farlo. Credo che un libro che racconti di quante persone hanno già invertito la rotta, possa essere di incoraggiamento a tutte quelle migliaia di persone che altrimenti rinuncerebbero ai sogni.” **Silvia Pagani, Founder di Artademia**

Indice

Ti va uno spritz?	pag.	15
1. La chimica delle organizzazioni	»	21
1. Sovraccaricati e sottoutilizzati	»	21
2. I numeri della negatività al lavoro	»	24
3. Coinvolti e rigenerati	»	29
4. I numeri della positività al lavoro	»	32
5. Neurobiologia delle organizzazioni	»	36
6. Bisogni evolutivi, cervelli e comportamento	»	38
7. Il ciclo della negatività e il ciclo della positività	»	42
7.1. La modalità <i>reactive</i> : quando acceleriamo!	»	43
7.2. La chimica della modalità <i>reactive</i>	»	44
7.3. La modalità <i>responsive</i> : quando freniamo!	»	46
7.4. La chimica della modalità <i>responsive</i>	»	47
La storia di Rosy Crespolini	»	53
Quindi se ho capito bene...	»	60

2. Epigenetica delle organizzazioni	pag.	62
1. I modelli “copia e incolla”	»	62
2. La Biologia delle credenze	»	67
3. Il programma “prima il dovere e poi il piacere”	»	69
4. Come siamo arrivati fino a qui?	»	72
5. Il bilinguismo organizzativo	»	75
6. Siamo programmati per cambiare	»	77
La storia di Gianni Ferrario	»	81
La storia di Chimica Zero	»	82
La storia di “Rebranding Headquarters” (RBHQ)	»	86
La storia di Money Surfers	»	89
Quindi se ho capito bene...	»	92
Facciamo il punto e ripartiamo	»	93
3. L’organizzazione quantica	»	96
1. Partiamo dal perché	»	96
1.1. Un piccolo esempio tratto dalla nostra storia	»	101
2. Siamo cablati per il NOI	»	105
3. Siamo tutti sulla stessa barca	»	106
La storia di eFM	»	110
La storia di Peplo	»	116
Quindi se ho capito bene...	»	119
4. La biologia della leadership	»	120
1. La leadership positiva	»	120
2. Potere? No, grazie!	»	122
3. Abbiamo un cervello nel cuore, la neurocardiologia	»	126
4. Abbiamo un cervello nella pancia, la gastroneurologia	»	128

5. Non chiamatemi leader	pag. 131
5.1. Il dottor House e il dottor Patch	» 132
La storia di Daniele Raspini	» 134
5.2. I cronisti d'assalto ed Erin Brockovich	» 139
La storia di L'Italia che Cambia	» 143
6. Un'orchestra di geni positivi	» 145
Quindi se ho capito bene...	» 147
5. L'organizzazione circolare	» 148
1. Il cortocircuito dell'incoerenza	» 148
2. L'armonia dello stato di coerenza	» 150
3. Il ritmo dell'organizzazione circolare	» 152
4. Il peso specifico della coerenza	» 155
5. Organizzazioni: errori da evitare	» 156
6. Leader: errori da evitare	» 159
7. Lavoratori: errori da evitare	» 160
La storia di Zeta Service	» 163
La storia di Foxwin	» 170
Quanto è positiva la tua organizzazione?	» 174
Quindi se ho capito bene...	» 176
Un salto in avanti insieme	» 177
6. Evoluzione eco-sistemica	» 179
1. La sostenibilità del sistema positivo. Coerenza, armonia ed espansione dalla vita lavorativa all'intera società di <i>Silvia Di Luzio</i>	» 179
2. Siate consapevoli, siate collaborativi di <i>Bruce Lipton e Gregg Braden</i>	» 185

3. Dalle Organizzazioni Positive a una società prospera e felice	pag. 187
4. La voce dell'Economia: la Scienza del Bene Comune	» 188
5. Economisti per la felicità	» 191
6. Il ruolo della Politica: i governi come Organizzazioni Positive	» 198
6.1. Cetto La Qualunque e Gandhi	» 198
La storia di Marco Boschini	» 200
7. Il ruolo dell'Educazione: la scuola come Organizzazione Positiva	» 203
7.1. Il professor Trinciabue e il professor Keating	» 204
La storia di Artademia	» 213
8. Chiudere il cerchio	» 216
Un regalo per Te	» 219
Una rete di geni positivi	» 221
Grazie, grazie, grazie!	» 229
Bibliografia	» 233

Ti va uno spritz?

Qualche lettore non ama le introduzioni, effettivamente certe volte non piacciono nemmeno a noi, quindi ci siamo dette: saltiamola! Al suo posto abbiamo pensato di prepararti quindi un bel cocktail fresco ed energizzante, che contiene solo le informazioni che ci preme tu abbia prima di partire con la lettura: prendilo come un aperitivo di benvenuto!

L'obiettivo del libro. Il libro sfida il modello organizzativo convenzionale, il sistema di valori, i principi e le credenze con cui oggi la maggior parte dei leader (manager, insegnanti, amministratori pubblici, politici, imprenditori) costruisce il proprio approccio al mondo del lavoro. Il libro, quindi, sfida nella misura in cui ciascuno sarà pronto, aperto e disponibile ad accogliere nuovi stimoli e a mettere in discussione se stesso per abbracciare il “paradigma della positività”. Con questo termine ci riferiamo a un sistema di informazioni integrato e multidisciplinare che sta producendo risultati significativi in termini di strumenti e soluzioni concrete, applicabili in campo organizzativo, sociale e politico.

Focus sulle Scienze. È la Scienza che ci consegna il nuovo paradigma della Positività come soluzione alle sfide della complessità. Viviamo infatti

tempi “estremi”¹: grandi cambiamenti non solo a livello organizzativo ma anche climatico, demografico, sociale, tecnologico ed energetico, ci pongono di fronte a un vero e proprio punto di biforcazione, ossia alla necessità e all’urgenza di intervenire con scelte appropriate e fondate su criteri *diversi* da quelli che abbiamo adottato finora.

Abbiamo già tutto quello che ci serve: le nuove scoperte scientifiche in diversi ambiti del sapere – dalla chimica alla psicologia, dalla fisica quantistica all’epigenetica, dalla neuroscienza alla biologia e all’economia – hanno prodotto informazioni solide, sotto forma di numeri, stimoli e strumenti che ci consegnano la possibilità di costruire organizzazioni – imprese, scuole, ospedali, città – in cui il lavoro sia produttivo, soddisfacente e ricco di significato, in cui i talenti possano fiorire, le nostre vocazioni essere onorate, l’ambiente rispettato e l’intero sistema ne possa trarre beneficio.

Focus sull’Italia. Nel libro non troverai un solo riferimento a quello che fanno in Google, Facebook, Apple, a Stoccolma, Berlino, Singapore e in generale nelle organizzazioni sparse in giro per il mondo. Questo perché già se ne racconta abbondantemente, è inutile ripeterci, sappiamo tutti molto bene che queste grandi aziende possono essere un esempio, sotto alcuni punti di vista. Noi troviamo più utile qui raccontare storie che possano ispirarci e che sentiamo vicine. In generale abbiamo tutti un po’ la tendenza a guardare più fuori e meno dentro (lo si fa anche con se stessi, se ci pensi). Quindi stop all’alibi del “qui da noi le cose sono diverse” o “in Italia certe cose non possono accadere” e accendiamo l’energia della possibilità.

Preparati a una lettura ritmata. Il tema di cui trattiamo è multidimensionale e integrato, quindi abbiamo scelto di fare in modo che anche la narrazione lo fosse. In ogni capitolo troverai sempre dei contenuti, le informazioni provenienti dalla scienza che supportano quei contenuti e le storie ita-

1. Braden G. (2015), *Resilience from the Hearth. The Power to Thrive in Life’s Extremes*, Hay House Inc.

liane di settori molto diversi tra loro, che mettono a terra l'argomento e consentono di avere una visione molto pratica e reale.

Approfondimenti. Questo libro è anche un portale: infatti, per consentirti di approfondire alcuni argomenti senza appesantire la lettura, troverai spesso dei QRcode, grazie ai quali potrai accedere ad articoli, contenuti video o altre risorse in formato digitale. Se non hai installato l'app per la lettura dei QRcode troverai sempre e comunque il link al sito web.

Ti presentiamo le icone che ti guideranno nella lettura

Abbiamo pensato di accompagnare il ritmo della lettura e dei contenuti con diverse tipologie di testi, contraddistinte da diverse icone, così sarà più facile per il tuo cervello organizzare le informazioni.



Per i box di approfondimento



Per tutti i contenuti di matrice scientifica



Per le sintesi alla fine di ogni capitolo



Per le testimonianze italiane



Quando diamo suggerimenti di applicazione



Quando diamo la parola agli esperti

Si, ma cosa intendete per...?

Epigenetica. È la branca della biologia molecolare che studia le mutazioni genetiche e la trasmissione di caratteri ereditari non attribuibili direttamente alla sequenza del DNA. In termini molto semplici, è la scienza che studia le influenze prodotte dall'ambiente (educazione, abitudini, cultura ecc.) sulle caratteristiche degli organismi viventi.

Bilinguismo organizzativo. Adottare il modello organizzativo positivo è come imparare una nuova lingua. Non significa abbandonare il modello convenzionale ma arricchirlo con le nuove sensibilità del modello positivo per aumentarne l'efficacia. Le Organizzazioni Positive sono consapevoli delle tensioni oppostive generate dallo scontro di modelli diversi ma sanno generare l'equilibrio tra essi, sfruttandone i relativi vantaggi.

Far fiorire le persone. È il termine e l'immagine con cui abbiamo scelto di descrivere l'effetto che la scienza delle Organizzazioni Positive produce sulle persone. Un fiore è il prodotto della scienza: è chimica, genetica, biologia, ed esprime sotto forma di bellezza un potenziale quantico infinito. Rappresenta l'integrazione per definizione. Le persone non sono molto diverse da tutto questo, ma se hai provato un leggero brivido leggendo questa parola in copertina non preoccuparti è normale, è un'associazione di termini a cui non si è abituati e forse anche per questo ci è piaciuta!

Felicità. Non è "solo" un'emozione piacevole ma è soprattutto una competenza e può essere allenata. Ha a che fare con il modo in cui utilizziamo le nostre risorse interiori per interpretare il mondo e reagire agli eventi che ci accadono.

Modelli mentali "copia-incolla". I modelli mentali sono tutte le assunzioni, i principi e le credenze, acquisiti a partire dall'infanzia. Funzionano come programmi che installati nella nostra mente si trasformano in abitudini e comportamenti automatici. Più li ripetiamo e più diventano forti e hanno una base biologica.

Modello organizzativo convenzionale. È l'espressione che utilizzeremo per definire le caratteristiche che attribuiamo generalmente ai modelli organizzativi attuali basati su: controllo e gerarchia, prevedibilità, informazioni strategiche concentrate al vertice, autorità riferita alla posizione o al ruolo...

Modello organizzativo positivo. È il termine che definisce i modelli organizzativi basati sulla chimica della positività e il funzionamento delle persone. Partono dalla consapevolezza che le persone hanno pieno potenziale da esprimere e una natura sociale; sono focalizzate prevalentemente su appren-

dimento e azione creativa; lavoro significativo, gratificante e appagante; emozioni positive, ottimismo e contagio positivo; riconoscenza ed espressioni di apprezzamento.

Scienza della Felicità. È una disciplina giovane, nata dalla convergenza e dall'integrazione dei contributi provenienti da scienze consolidate (psicologia positiva, biologia, neuroscienza, fisica quantistica ed economia), ricerche di frontiera (come quelle nei campi della medicina integrata o condotte da team multidisciplinari di neuroscienziati e ricercatori in campo spirituale), filosofia e discipline orientali.

Pratiche di lavoro positive. Comportamenti orientati al rispetto, all'integrità e allo sviluppo delle persone. Per esempio: gratitudine, apprezzamento, empatia, compassione, supporto, collaborazione.

Scienza delle Organizzazioni Positive. È l'applicazione degli studi della scienza della felicità in ambito organizzativo, per costruire ambienti di lavoro capaci di far fiorire le persone e generare risultati che superano le aspettative.

La chimica delle organizzazioni

Lo stress inibisce il rilascio della chimica che supporta la crescita, il sistema immunitario e l'anti-invecchiamento. In altre parole il nostro corpo è stato disegnato per essere in una sola modalità alla volta: attacco/fuga oppure guarigione/crescita. In presenza di emozioni positive, il cervello rilascia una chimica completamente diversa che riduce il livello degli ormoni dello stress.

Gregg Braden

1. Sovraccaricati e sottoutilizzati

Molte persone sono vittime del superlavoro e vivono al limite dell'esaurimento. Questa condizione è riconosciuta ampiamente, tanto da avviare discussioni interminabili su come gestire meglio il tempo per contrastarne la continua riduzione. Quello che non è altrettanto riconosciuto, è che molte di quelle stesse persone sono tuttavia sottoutilizzate. Le loro energie restano bloccate e i loro talenti unici inespresi. Queste persone stanno impiegando tutto il loro tempo e le loro energie per avere in cambio solo un ritorno economico. Lo stipendio è importante, ma non basta. Visto che attraverso il lavoro le persone ricercano riconoscimento, prosperità e sicurezza. A causa di questa epidemia di disinteresse finiscono per ammalarsi¹.

Robert E. Quinn

Co-founder, Center for Positive Organizations University of Michigan

1. Quinn R.E. (2015), *The Positive Organization. Breaking Free from Conventional Cultures, Constraints, and Beliefs*, Berret-Koelher Publishers Inc, pp. vii-viii.

Quante persone si riconoscono in questa condizione? Quanti senti intorno a te lamentarsi di “lavorare tanto” e allo stesso tempo “non sentirsi valorizzati” per i propri talenti e le proprie competenze?” Quante persone provano una sensazione di soddisfazione, appagamento e benessere alla fine di una giornata di lavoro? Tu, mediamente come ti senti?

A molti capita, a noi è successo spesso in passato, di svegliarsi presto al mattino e, sopraffatti dal pensiero di “tutto quello che devo fare oggi”, uscire di casa rincorrendo un treno, l’autobus o il semaforo verde, per arrivare al lavoro e iniziare ad affrontare gli impegni, ma soprattutto le persone. Possono essere colleghi, clienti, pazienti, bambini, alunni, genitori, capi, non importa, ciascuno ha i suoi ed è a loro che si uniscono poi “tutte le cose da fare”. È in quel momento che accade qualcosa, tutte quelle persone e quelle “cose da fare” iniziano a trasformarsi in ostacoli simili a quelli di un videogioco, “se supero anche lui o faccio anche questo, allora conquisto la pausa caffè o il pranzo, oppure dimostro di essere il migliore”. Ma c’è di più: anche noi diventiamo ostacoli e quindi obiettivi da superare per qualcun altro. La nostra giornata, le nostre 24 ore di vita, diventano una gara contro il tempo, una lotta tra persone apparentemente diverse ma che in realtà desiderano la stessa cosa: arrivare alla fine della giornata sani e salvi, sentirsi bene, appagati, soddisfatti per come hanno utilizzato il tempo, le energie, le competenze, per quello che hanno fatto e per quanto lo sentono in linea con ciò che li accende. E come si valuta questo? Nel corso della giornata hai ascoltato tante parole, osservato tante persone (te compreso) e il tuo cervello ha registrato tutto (anche se si è mediamente consapevoli solo del 5% di ciò che si registra): quelle parole e quei comportamenti sono dentro di te e sono loro a muovere la tua energia, attivando la chimica del ben-essere o del mal-essere, della soddisfazione o dell’insoddisfazione.

Se l’87% dei lavoratori si dichiara poco ingaggiato², vuol dire che il 100% di questi se ne va a letto pensando di essere stato strizzato fino all’ultima

2. news.gallup.com/businessjournal/188033/worldwide-employee-engagement-crisis.aspx.

goccia da qualcuno o da qualcosa, di aver ascoltato parole e registrato comportamenti “incoerenti”, e si addormenta con la sensazione di non aver potuto esprimere se stesso, di non sentirsi al sicuro, soddisfatto, ispirato e in relazione con gli altri.

Ecco alcune delle frasi e dei retropensieri più comuni che concorrono a generare incoerenza e mal-essere e che fanno sentire “sotto scacco” l’87% dei lavoratori.

- Gettate il cuore oltre l’ostacolo (Ancora?!).
- Mi aspetto il massimo da te, altrimenti rischiamo di chiudere (È la centesima volta che lo dici).
- Per me contano i numeri (Quindi di me non te ne importa nulla).
- Sì questa idea è bella, ma abbiamo altro a cui pensare (La prossima volta meglio che sto zitto).
- Mi aspetto più proattività (Allora smetti di farmi fare cose in cui non credo!).
- Stiamo andando bene ma non benissimo (Mai una gioia!).
- Mi dispiace che hai la febbre, ma non puoi ammalarti proprio oggi (Aspetta che lo dico al virus).
- Puoi fare quest’ultima cosa prima di andare alla recita di tua figlia? (Allora te lo ricordi ma non ti importa nulla!).
- Siamo tutti una grande famiglia (Ti si legge in faccia che non ci credi nemmeno tu!).
- Dobbiamo stringere la cinghia (Ma io ho il mutuo da pagare).
- Manteniamo la calma, andrà tutto bene (Impossibile, non mi fido).

A tutto ciò si aggiunge poi la fetta più ampia, quella del dialogo interno con noi stessi. Questo è il più difficile da accettare perché è quello che si aggancia alle nostre incertezze, insicurezze, ai nostri punti deboli, ai bisogni, alle aspettative o alla paura di sbagliare. Dall’incapacità spesso di rispondere per primi alla domanda: “cosa voglio, cosa mi piace?” o di comunicare le proprie esigenze, nasce l’aspettativa che siano gli altri, dal capo ai colleghi, a intuire le risposte e quindi farsi carico della nostra motivazione, che a que-

sto punto da intrinseca energia vitale si trasforma in un fenomeno esterno da noi e dipendente da altri.

Pagati, dunque, per essere sovraccaricati di compiti di cui spesso non è chiaro il senso e sottoutilizzati rispetto al potenziale di idee, talenti e capacità che ogni persona potrebbe mettere in campo. Senza considerare che chi si sente così poi si comporta così. Questo è un circolo vizioso difficile da interrompere e che fa registrare costi sempre più alti, sia in termini di salute delle persone che di efficacia organizzativa.

2. I numeri della negatività al lavoro

In Italia trascorriamo in media al lavoro 1.725 ore l'anno, circa il 30% della nostra vita attiva. Di fatto, a livello Paese, lavoriamo 243 ore più dei francesi e 354 ore più dei tedeschi. In Francia e in Germania, però, il PIL pro-capite è più alto e la disoccupazione è più bassa che in Italia. Praticamente dove si lavora meno, c'è meno disoccupazione e maggior ricchezza individuale.

Rispetto alla Germania e alla Francia, l'Italia coltiva anche il vezzo degli straordinari (non retribuiti) da parte di quadri e dirigenti, nonché della reperibilità e raggiungibilità di questi ultimi, attraverso cellulare e internet, anche fuori dell'orario di lavoro³.

Domenico De Masi

Insomma, non è una gara a chi lavora di più o di meno, giusto? Infatti, se lavorare tanto ed essere “sempre sul pezzo” ci rendesse felici, soddisfatti e appagati, andrebbe bene, no? Ma è proprio questo il problema, non siamo più felici ma più stressati, insoddisfatti e malati.

3. De Masi D. (2017), *Lavoro 2025. Il futuro dell'occupazione (e della disoccupazione)*, Marsilio.

“Per quanto riguarda il mondo del lavoro, ancora troppe aziende pensano che il successo dipenda da una cultura basata sulla forte pressione, sul drenaggio e lo sfruttamento massimo delle energie delle persone”⁴, sulla competizione e la concorrenza.

Tuttavia un grande e crescente numero di ricerche in campo organizzativo e manageriale dimostra che un ambiente competitivo e a tratti spietato danneggia nel lungo periodo produttività e risultati di business. L'equivalente quindi del “tirarsi la zappa sui piedi”.

Siamo convinti infatti che lo stress e la pressione spingano le persone a lavorare di più, meglio e più velocemente, ma quello che le organizzazioni a elevata “tensione” spesso non calcolano o sottovalutano, sono i *costi nascosti* che tali comportamenti producono.

Costa, per esempio, in termini di *salute*, generando un impatto diretto sull'assenteismo per malattia.

In aziende ad alto livello di stress, le spese in assistenza sanitaria sono quasi il 50% maggiori rispetto ad altre organizzazioni. In Europa, secondo l'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, si attesta a 136 miliardi di euro la perdita di produttività, compreso l'assenteismo per malattia.

“Lo stress da lavoro causa tra il 60 e l'80% degli incidenti ed è stimato che oltre l'80% di tutte le visite mediche sia dovuto allo stress.

Anche lo stress causato dall'appartenere a strutture altamente gerarchizzate è correlato a disturbi di salute. I risultati di uno studio condotto su larga scala da Anna Nyberg, dell'Istituto Karolinska di Stoccolma su più di 3.000 lavoratori, hanno mostrato un forte legame tra tipologie di leadership e malattie cardiache nei dipendenti. I leader che favoriscono un ambiente di lavoro stressante sono letteralmente pericolosi per il cuore”⁵ dei propri collaboratori quanto una dieta a base di alimenti fritti!

4. Seppala E., Cameron K., “Proof That Positive Work Cultures Are More Productive”, *HBR*, 1 dicembre 2015.

5. *Ibidem*.

Il 7 gennaio del 2016 Gallup pubblicò questo dato⁶:

L'87% dei lavoratori nel mondo è demotivato: il mondo sta attraversando una profonda crisi dell'*engagement*⁷.

Che te ne pare? Questo numero non dovrebbe sorprenderci troppo se pensiamo che gli americani hanno ribattezzato il lunedì *Black Monday* (*lunedì nero*) e che anche qui da noi non gode di buona fama! Fatta eccezione per chi, con tutta la nostra stima, lavora anche nei weekend, l'inizio della settimana è associato mediamente a una sciagura, mentre il venerdì a una rinascita. Insomma le manifestazioni di come il lavoro influenzi “negativamente” la nostra vita non mancano.

Il 65% dei lavoratori afferma, infatti, di non sentirsi apprezzato e le aziende con bassi livelli di *engagement* registrano cali del fatturato del 32,7%, il 37% in più di assenteismo, il 49% in più di incidenti e il 60% in più di rischio di commettere errori. Le organizzazioni con gli indici più bassi di *engagement* hanno il 18% in meno di produttività e profitti più bassi del 16%⁸.

La mancanza di fiducia nei confronti delle organizzazioni e il non sentirsi apprezzati sono tra i principali motivi dello scarso coinvolgimento e del turnover dei lavoratori, altro fattore che produce costi significativi in termini di processo di reclutamento, formazione, bassa produttività iniziale e perdita di competenze. Il Center for American Progress stima che rimpiazzare un singolo collaboratore costa circa il 20% del suo salario.

Quando siamo sotto stress “cattivo” il cosiddetto *distress*, il nostro corpo guidato dai nostri cervelli e dalla chimica che essi innestano, sai cosa fa? Si

6. Mann A., Harter J., “The Worldwide Employee Engagement Crisis”, *Gallup News*, 7 gennaio 2016.

7. In questo libro abbiamo provato il più possibile a evitare l'uso di termini inglesi – che spesso crediamo siano abusati e stilisticamente inadeguati – tranne in alcuni rari casi come questo, in cui il termine inglese è più efficace e diretto a richiamare concetti specifici per l'ampio uso che se ne fa nel contesto di riferimento.

8. Seppala E., Cameron K., “Proof That Positive Work Cultures Are More Productive”, *HBR*, 1 dicembre 2015.

focalizza sulla propria dimensione (si chiama cecità percettiva), perde di vista il contesto e pensa solo a risolvere o alleviare il suo problema. Se questo accade per un periodo limitato di tempo (la consegna di un progetto, un periodo di difficoltà familiari) riusciamo a sostenerlo, se diventa una condizione cronica, la forbice che separa quello che facciamo dal senso e dal perché lo facciamo diventa sempre più ampia e il costo dello stress aumenta. Per il singolo può tradursi nel deterioramento, per esempio, delle relazioni affettive, per l'azienda nella perdita di innovazione e di visione strategica. Un esempio che vale per tutti è l'uso disfunzionale che si fa della tecnologia. Una ricerca condotta nel 2016 su 1200 adolescenti e i loro genitori ha fatto emergere questi dati: il 50% dei ragazzi ammette di essere dipendente dal proprio dispositivo mobile (smartphone, tablet); la percentuale dei genitori è del 27%. E mentre il 77% dei genitori riconosce nei figli una maggior tendenza alla distrazione e una scarsa capacità di essere presenti e coinvolti durante i momenti insieme, il 41% dei ragazzi dichiara la stessa cosa rispetto ai genitori. Inoltre, il 48% dei genitori si sente in dovere di rispondere a email e messaggi immediatamente, e il 69% degli intervistati adulti afferma di controllare il proprio smartphone ogni ora⁹.

Perché riportiamo questi dati? Quali sono gli effetti della “dipendenza digitale” sulla capacità di concentrazione, sull'equilibrio personale e sulla produttività?



Lo sapevi?

Un'interruzione di soli 2.8 secondi (il tempo cioè necessario a leggere un breve messaggio su Whatsapp), può raddoppiare il tasso di errore anche sui compiti più semplici, mentre un'interruzione di 4.4 secondi (tempo necessario per esempio a inviare un messaggio) può triplicare il rischio di commettere errori. Un impiegato d'ufficio controlla mediamente le email 30 volte l'ora, ogni 2 minuti. In uno studio dell'Università della California condotto dalla

9. Blankson A. (2017), *The Future of Happiness. Technology Addiction, Concern, and Finding Balance*, BenBella Books, p. 26.

professoressa Gloria Mark, è emerso che ogni volta che un lavoratore si distrae, impiega una media di 25 minuti per ritornare a concentrarsi su ciò che stava facendo.

- il 67% dei proprietari di uno smartphone controlla il proprio dispositivo anche quando non riceve alcuna notifica di messaggi, email o chiamate;
- il 44% dorme col cellulare accanto al letto per essere sicuro di non perdersi alcuna notifica durante la notte;
- il 29% degli intervistati afferma di non riuscire a immaginare di vivere senza il proprio smartphone;
- il 55% dei lavoratori dichiara di controllare le email dopo le 23 e il 6% ha affermato di farlo anche durante un rapporto sessuale con il proprio partner.

Se pensiamo che in alcune professioni la distrazione e le interruzioni possono essere una seria minaccia per la vita, non c'è da scherzare!

I numeri della negatività non riguardano solo il lavoro, se allarghiamo lo sguardo all'intera società¹⁰ ci accorgiamo infatti che: in Italia 11 milioni di persone usano psicofarmaci¹¹; in Europa 40 milioni di lavoratori soffrono di "stress lavoro-correlato" e in famiglia, all'aumentare dello stress dei genitori gli adolescenti sono più esposti al rischio di sviluppare dipendenze da alcol o droghe¹². A tutto questo aggiungici poi che nel mondo sono solo 10 gli Stati esenti da conflitti e l'Italia non è tra questi¹³ e... bingo!

10. Schreibe D.S. (2003), *Guarire. Una nuova strada per curare lo stress, l'ansia e la depressione senza farmaci né psicoanalisi*, Pickwick, p. 6.

11. Studio Ipsad (Italian Population Survey on Alcohol and other Drugs) condotto dall'Istituto di fisiologia clinica del Consiglio nazionale delle ricerche (Icf-Cnr) di Pisa, dati riferiti al 2011.

12. Parent-Thirion A., Macías E.F., Hurley J., Vermeylen G. (European Foundation for the improvement of living and working conditions. Fourth European Working Conditions Survey [Internet] Dublin, UK): European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions; 2007 [cited 2010 Aug 23], p. 139. Available from: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/98/en/2/ef0698en.pdf>.

13. Global Peace index 2016. Tentare di decifrare lo stato di uguaglianza, pace e vivibilità del pianeta: con questo scopo è nato il Global Peace Index che, nel 2007 ha pubblicato per

Potremmo continuare a snocciolarti numeri per ore ma crediamo che il concetto sia passato.

La domanda che ci interessa farti è: ti sembra che questa situazione sia sostenibile e che questi numeri possano traghettarci verso un futuro di prosperità e benessere?

Noi crediamo di no, ma non siamo le sole, tanto è vero che esistono altri tipi di organizzazioni capaci di realizzare risultati completamente differenti, queste organizzazioni esistono già anche nel nostro Paese.

Il livello di stress negativo a cui le persone e le organizzazioni sono sottoposte sta rendendo il sistema insostenibile.

3. Coinvolti e rigenerati

Esistono, infatti, anche altri tipi di organizzazioni. Luoghi in cui si respira entusiasmo e passione autentica per quello che si fa, in cui si costruiscono relazioni sane, di fiducia e rispetto tra colleghi, in cui i “leader” sanno essere un esempio oltre che di professionalità anche di umanità, in cui il “tu cosa faresti?” è una domanda che nasce dalla voglia di conoscere sul serio il pensiero degli altri, in cui ci si dice “grazie” alla fine di uno scambio di opinioni o di una email. Contesti quindi, in cui le persone si sentono realizzate, perché hanno la possibilità di imparare, crescere, esprimere ciò che sono. La fiducia nel loro potenziale e il rispetto che ricevono le fanno sentire pienamente coinvolte e continuamente rigenerate. Sono queste le Organizzazioni Positive.

Sì, ma che vuol dire? Già perché suona un po’ ambiguo: positivo rispetto

la prima volta l’immagine del mondo tra guerra e pace. L’indice è concepito, su base annuale, dall’Institute for Economics and Peace (IEP) in collaborazione con una équipe internazionale di esperti di pace, da istituti di ricerca e da think tank (organismi sociali apolitici), su dati forniti e rielaborati dall’Economist Intelligence Unit (società di ricerca e consulenza che fornisce analisi sulla gestione di Stati e aziende).

a cosa e a chi? In che tipo di organizzazioni abbiamo lavorato finora? Erano o sono organizzazioni “negative”? Assolutamente no, semplificando al massimo iniziamo con il dirti che:

un’Organizzazione Positiva è un luogo in cui le persone fioriscono e ottengono risultati che superano le aspettative.

Fiorire significa crescere e prosperare, superare le aspettative significa fare più di ciò che è formalmente richiesto, muoversi verso l’eccellenza. Per fiorire e prosperare, le persone devono sentirsi bene, stare bene insieme e sfruttare così i vantaggi della condizione fisiologica data dalla chimica della positività.

Con il termine “positivo” quindi, non stiamo definendo un modello organizzativo corretto, giusto, buono, migliore da contrapporre in termini di valore assoluto a un altro ingiusto, cattivo, peggiore e anche un po’ antipatico, no! Né vogliamo passare l’idea che un’Organizzazione Positiva sia un luogo dove vige solo l’entusiasmo o la felicità permanente. Molto spesso ci capita infatti di imbatterci in forti scetticismi sull’argomento, visto che le parole “positività” e “felicità” sono sia abusate (perché vanno di moda, basti guardare le pubblicità) sia, ancor peggio, fraintese e banalizzate. Errori, fallimenti, sofferenza ed emozioni spiacevoli, fanno parte del percorso. Come ha ben intuito e ha sottolineato la nostra amica Letizia che si occupa di organizzazioni e impatto sociale, “l’Organizzazione Positiva è tale anche perché possiamo portare in essa noi stessi interi, con la nostra infelicità quando c’è, nella sicurezza che non dovremmo infilarci la veste finta del lavoratore automatizzato, spogliando di valore l’essere umano, ma certi che troveremo spalle, comprensione e accoglienza”.

Con la parola “positività”, ci riferiamo piuttosto a una lunga serie di studi, ricerche e informazioni che dimostrano una cosa molto semplice: la positività ha una sua “chimica” basata su precise leggi fisiologiche, e, udite udite, produce risultati migliori e più funzionali nella gestione della complessità. Non è solo buon senso quindi, la cultura delle positività è in grado di deter-