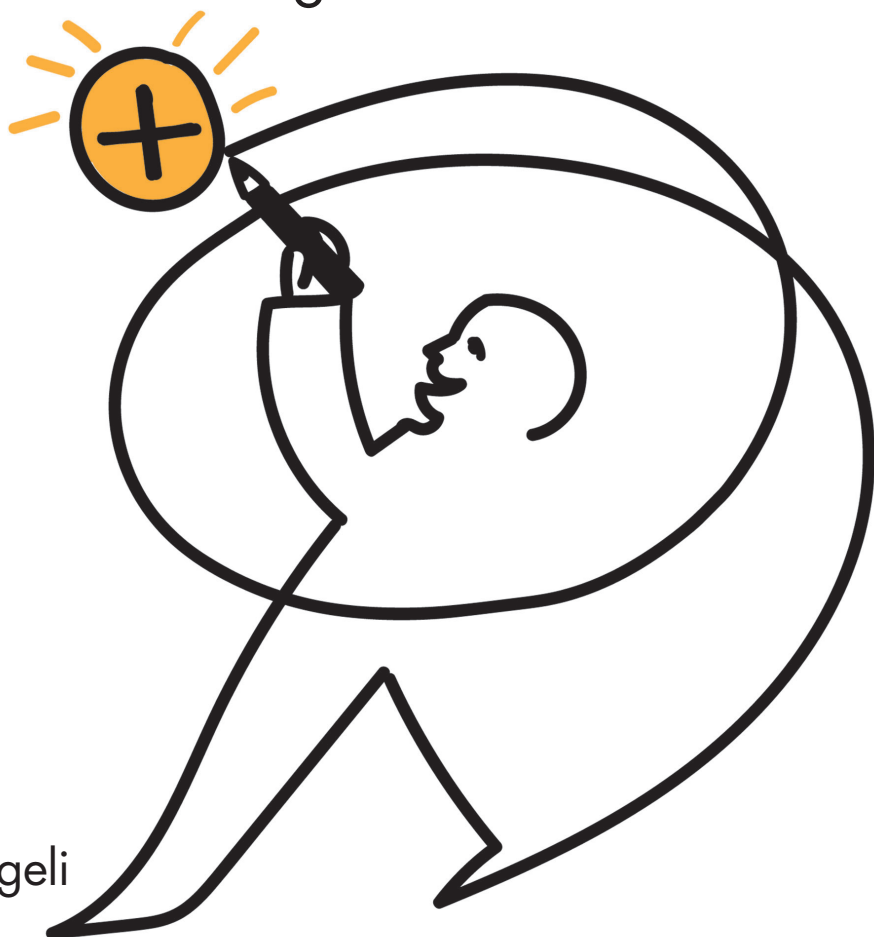


Veruscka Gennari, Daniela Di Ciaccio

NUOVA
EDIZIONE

Chief Happiness Officer

Il futuro è delle Organizzazioni
Positive



FrancoAngeli

Trend

Le guide in un mondo che cambia

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

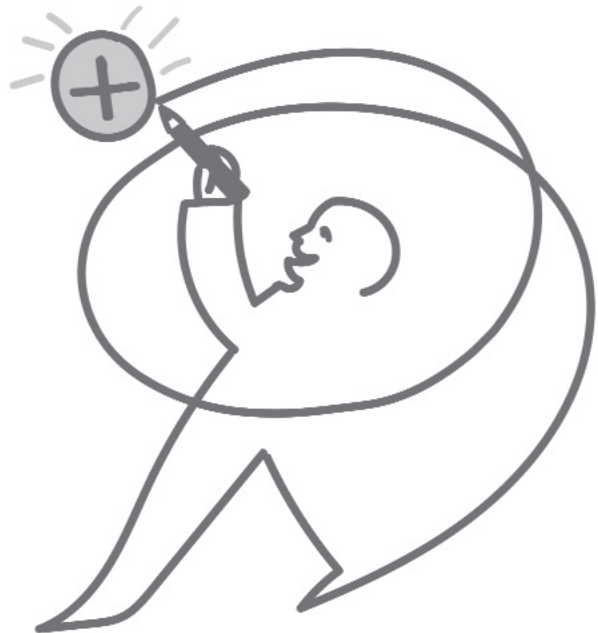
Veruscka Gennari, Daniela Di Ciaccio

Chief Happiness Officer

Il futuro è delle Organizzazioni
Positive

Prefazione
di Stefano Zamagni

FrancoAngeli



Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

2ª edizione. Copyright © 2020, 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. 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.



Grazie	11
Prefazione, di Stefano Zamagni	13
Introduzione. Un giro di valzer e poi si parte	17

Parte I



1. Professione CHO	21
Dettare il ritmo dell'Organizzazione Positiva	
1. L'ambiente in cui agisce il CHO: le Organizzazioni Positive e la cultura della felicità	23
2. Il "perché" del Chief Happiness Officer	26
3. Che cosa fa un CHO: due possibili interpretazioni	30
<i>Intervista ad Alexander Kjerulf – Parte 1</i>	31
4. È complesso: il CHO è un <i>complexity thinker</i>	36
5. È integrato: il CHO conosce le quattro dimensioni dell'Org+	46
6. Quali figure professionali possono ricoprire il ruolo di CHO?	47
Recap Visual	48
VociContro	49
Effetto WoW	51
Pop up	52
Bibliografia	53



2. La scienza della felicità	55
Perché dipende da noi	
1. La scienza della felicità	57
<i>Intervista a Enrico Carosio</i>	63
2. Come possiamo intervenire sul 50%	65
3. I quattro pilastri della scienza della felicità	70
<i>Intervista a Lucia Berdini. Allenare la felicità: gioco cooperativo, fun, ludicità e gamestorming</i>	75

<i>Intervista a Lara Lucaccioni. Allenare la felicità:</i>	
<i>Yoga della Risata e coerenza cardiaca</i>	78
4. Misurare la felicità	81
Recap Visual	87
VociContro	88
Effetto WoW	90
Pop up	92
Bibliografia	93

Parte II



3. Cultural Transformation	99
L'era della creazione del valore ecosistemico	
1. Il Chief Happiness Officer promuove la trasformazione culturale dell'organizzazione	101
<i>Intervista a Simone Rosati</i>	104
2. Aziende in grado di cambiare il mondo	112
<i>Il Caso. Servizi CGN</i>	117
Recap Visual	123
Effetto WoW	124
Pop up	127
Bibliografia	128



4. Corporate Happiness	129
È importante. È urgente. È inevitabile.	
1. Il Chief Happiness Officer fa della felicità una strategia organizzativa coerente	131
<i>Intervista ad Alexander Kjerulf – Parte 2</i>	143
2. Felicità e lavoro: i modelli copia-incolla da interrompere	145
<i>Il Caso. Servizi CGN</i>	150
Recap Visual	152
Effetto WoW	153
Pop up	158
Bibliografia	159



5. Positive Leadership	161
Ci vuole coraggio, bisogna agire	
1. Il Chief Happiness Officer coltiva e diffonde la leadership positiva	163
<i>Intervista a Enrico Quintavalla</i>	172
2. Leadership: i modelli copia-incolla da interrompere	173
<i>Intervista a Louise Evans</i>	183
<i>Il Caso. Servizi CGN</i>	186
Recap Visual	188
Effetto WoW	189

Pop up.....	193
Bibliografia	194



6. Positive Organization 195

Il cantiere per la costruzione del futuro

1. Il Chief Happiness Officer sceglie, disegna e gestisce processi e pratiche capaci di generare felicità e benessere ...	197
<i>Intervista a Nunzio Gianfelice</i>	214
<i>Il Caso. Servizi CGN</i>	217
Recap Visual.....	219
Effetto WoW	220
Pop up.....	223
Bibliografia	224

Parte III



7. Segnali Positivi 227

Antologia di persone, organizzazioni e azioni positive

a cura di Saverio Cuoghi

Premessa delle autrici	228
1. Pollicino in reverse-motion.....	228



8. È tutto qui 239

Il nostro Happy Ending



9. Le voci e i progetti dei CHO in Italia 241

Si può fare

I prototipi dei CHO.....	243
--------------------------	-----

21 febbraio 2022. Ultime dal futuro emergente..... 255

*A Marco, Saverio
e a tutti gli esploratori che con mente e cuore realizzano futuri felici*

Il nostro Perché

One for One_ Vogliamo un Chief Happiness Officer in ogni organizzazione del nostro Paese, affinché in ogni luogo di lavoro la cultura della felicità e della positività sostenibili diventi una priorità strategica per il benessere e il futuro delle persone e dell'azienda.

Il Chief Happiness Officer è il professionista che rende possibile tutto questo. È il nostro moltiplicatore di impatto. Più Chief Happiness Officer competenti, coinvolti e coerenti avremo nelle aziende più il nostro proposito sarà onorato.

Arrivare a scrivere queste righe è come fare una doccia fresca dopo una lunga corsa: ci pensi con la stessa voglia che hai di aprire l'acqua e sentire le prime gocce sfiorarti la pelle. In questo istante le dita corrono sulla tastiera quasi da sole, non c'è bisogno di pensare, basta sentire, sentir ribollire nelle vene la gratitudine profonda verso chi ha reso questo viaggio denso di significato, amore e vicinanza. A loro il nostro grazie!

Grazie alla spinta gentile di Misa Giuliani, la nostra editor, che al grido "Ragazze, è ora!" ci ha fatto alzar la testa e accorgere che aveva ragione! Grazie al professor Zamagni, che con apertura, gentilezza, forza e disponibilità ha dialogato con noi. Le parole che ci ha dedicato in prefazione aggiungono senso e significato al nostro impegno e ci insegnano sempre più che i grandi maestri amano ascoltare, conoscere e donare la loro energia. Le sue idee sulla felicità pubblica e il suo impegno per la diffusione dell'economia civile hanno ispirato la nostra ricerca e nutrito la nostra formazione, i valori della cooperazione e del bene comune sono tatuati nel nostro cuore, questo è un fatto.

Grazie poi a tutte le voci degli amici (lo sono veramente) che hanno aggiunto competenza e profondità alle nostre pagine. Ciascuno di loro è un punto di riferimento, un esempio vero e sincero di coerenza, dono, gioia di esserci. Con tutti ci sentiamo in cammino uniti dalla volontà di andare oltre l'ego e coltivare un autentico noi. Alexander Kjerulf, Cristina Cortesi, Cristina Nosella, Enrico Carosio, Enrico Quintavalla, Lara Lucaccioni, Louise Evans, Lucia Berdini, Nunzio Gianfelice, Saverio Cuoghi, Simona Zandonà, Simone Rosati, Valeria Broggian.

Grazie ai CHO già certificati che hanno iniziato a trasformare con coraggio e visione le organizzazioni in cui operano e che hanno scelto di condividere in questo libro le gioie e gli ostacoli di questo processo di trasformazione: Andrea Jotti, Andrea Munari, Anna Ercoli, Anna Piacentini, Cecilia Masserini, Cinzia Barba, Cristina Cortesi, Elga Corricelli, Elisabetta Dallavalle, Eliseo Giannoccaro, Erica D'Angelo, Federico Mazzoni, Giancarla D'Adderio, Laura Torretta, Letizia Russo, Maria Gabriella La Porta, Simone Randazzo.

E grazie ai CHO che stanno lavorando in questa stessa direzione ma hanno bisogno di tempi più lunghi. La trasformazione è il viaggio di una vita, ogni azienda ha la sua storia e, fintanto che ci saranno CHO, avremo nuove storie da raccontarti.

Non avremmo potuto scrivere questo libro in tempi così rapidi e con la necessaria serenità mentale senza il supporto di una parte del nostro team di Geni Positivi® che si è preso cura di 2BHappy Agency nelle settimane di nostra quasi totale assenza. Dal profondo del cuore, grazie a: Alfredo Spalletta, Ilaria Santambrogio, Luca Gandolfi, Marisa Quintili, Melissa Parrinello. Con Melissa in particolare abbiamo condiviso anche questa avventura editoriale, è suo il merito di aver reso graficamente più bello, leggero e stimolante questo testo.

E grazie anche a tutto il nostro network di Geni Positivi® per averci comprese e sostenute con le loro vibrazioni positive sulle quali abbiamo surfato per arrivare fino in fondo a questo progetto. Ogni riga del libro è stata scritta anche pensando alla continua crescita ed evoluzione di questa rete di persone che tanto sta facendo per realizzare un mondo in cui "la felicità prima di tutto e per tutti".

E infine da *Dani* un grazie a Marco, per le cene e i confronti teorici, per le passeggiate nei boschi e le riflessioni sui contenuti, per avermi sostenuta soddisfacendo i miei bisogni primari e illuminata con la tua esperienza e saggezza durante i cortocircuiti del pensiero. È un grazie lungo quindici anni e tendenzialmente proiettato verso l'infinito e oltre!

Da *Veru* grazie a te, Saverio, che continui tenace come un guerriero a costruire ponti tra noi insegnandomi che delle cose belle bisogna prendersene cura. A te, Stella, motore immobile delle mie energie! Voglio poter reggere il tuo sguardo con orgoglio quando mi chiederai: "Mamma, ma tu che cosa hai fatto per farmi vivere in un mondo più saggio?". E poi ringrazio anche il mio compagno di scrittura notturna, ora è qui accanto a me che dorme e russa (non immaginavo che i gatti potessero russare così).

Eccoci, mettiamo un punto qui, da ora in avanti inizierà un nuovo viaggio, queste pagine passeranno in altre mani, incroceranno altri occhi, accenderanno altri pensieri: i tuoi!

Buona lettura!

Dani e Veru

Prefazione

di Stefano Zamagni



Saluto con simpatia il libro di Daniela Di Ciaccio e Veruscka Gennari che ora viene presentato all'attenzione del lettore. Altamente meritorio è l'impegno che le due Autrici hanno sostenuto e ciò per l'evidente ragione che ancora troppo pochi sono coloro che conoscono quale sia e quale debba essere il ruolo specifico del Chief Happiness Officer (CHO) dentro l'impresa. Dato che il testo, oltre che essere bene organizzato, è pure assai chiaramente esposto, scelgo di dedicare queste poche righe a fornire una risposta alla seguente domanda: da dove proviene la figura del CHO come esperto di Organizzazioni Positive e come soggetto cui è richiesto di favorire il superamento dell'ormai obsoleto modello tayloristico di organizzazione del lavoro?

Prendo le mosse da questa constatazione: i risultati delle più accreditate ricerche empiriche ci informano in modo incontrovertibile che il modo in cui è organizzata l'attività produttiva esercita forti ripercussioni sulla felicità di chi lavora. Non è dunque vero, come si continua a pensare, che il lavoratore sia unicamente interessato alla remunerazione che riesce a conseguire. L'autoasfissia organizzativa di certi luoghi di lavoro è all'origine – come questo libro bene illustra – di dissonanze cognitive sviluppate dai lavoratori, le quali finiscono poi per incidere negativamente sugli stessi livelli di produttività. D'altro canto, la partecipazione ai processi decisionali accresce, *coeteris paribus*, il livello di felicità individuale, perché aumenta il senso di appartenenza alla comunità aziendale.

L'evidenza empirica – che è ormai schiera – vale dunque a farci comprendere perché, da un ventennio a questa parte, si vada sempre più riflettendo, entro le scienze dell'organizzazione, intorno a concetti come innovazione sociale, humanistic management e altri ancora. La ragione è presto detta. Il problema è quello del coordinamento in organizzazioni complesse. Ogniqualvolta persone diverse svolgono compiti tra loro interdipendenti, a seguito della divisione del lavoro, nasce un problema di coordinamento. L'interdipendenza può avere duplice natura: tecnologica o strategica. Nel primo caso, sono le caratteristiche stesse del processo produttivo a fissare le modalità del coordinamento.

L'esempio tipico è la catena di montaggio e, più in generale, il sistema fordista. Nella "fabbrica" o nell'ufficio fordista, il coordinamento si realizza per mezzo della gerarchia e di un adeguato sistema di incentivi/punizioni. La realtà odierna è però dominata dall'altro tipo di interdipendenza. Strategica significa che il comportamento di ciascun componente dell'organizzazione dipende, in buona parte, dalle sue aspettative circa le intenzioni e il comportamento degli altri. In tali casi, il coordinamento è un "meeting of minds", secondo l'efficace espressione di Thomas Schelling (1960). Quali le conseguenze pratiche che ne derivano? Che per realizzare un modello efficiente di organizzazione occorre tenere conto dei sistemi motivazionali di coloro che ne fanno parte. Non basta cioè prendere in considerazione le sole competenze tecniche e il livello di formazione acquisito dalle persone – come purtroppo si continua a fare. Tre sono i tipi principali di orientamento motivazionale delle persone: asociale (quello di chi bada solo a se stesso. L'asociale né fa del male, né fa del bene agli altri: è semplicemente un autointeressato); prosociale (quello di chi è felice che l'organizzazione in cui lavora fiorisca, perché gode del bene altrui. È tale l'altruista e chi sa che cos'è il bene comune); antisociale (quello di chi, pur di arrecare danno ad altri, è disposto a sopportare costi personali. È tale l'invidioso malevolo o il superfrustrato).

Ebbene, il compito del CHO è quello di non sbagliare gli "accoppiamenti" in azienda: se nel medesimo ufficio o reparto vengono messi a lavorare assieme un antisociale e un prosociale, il primo dominerà il secondo e la performance aziendale ne risentirà, anche pesantemente. Si consideri, infatti, che la qualità che una persona può esprimere è di due tipi: codificata (quella che può essere accertata, in modo pressoché oggettivo, mediante protocolli o codici, così che una terza parte può sempre sanzionare eventuali comportamenti devianti o opportunistici); tacita (quella che non è verificabile). Ora, mentre per ottenere un'elevata qualità codificata bastano gli incentivi materiali, per estrarre dai collaboratori un'elevata qualità tacita è necessario far leva sulla motivazione intrinseca degli agenti. Ebbene, nel contesto odierno, la qualità tacita è assai più importante e decisiva della qualità codificata. Ci spieghiamo così la graduale scomparsa del taylorismo come modo di organizzazione del lavoro.

In un'opera fortemente anticipatrice degli sviluppi successivi Sumantra Ghosal e Christopher A. Bartlett¹ avevano suggerito di inserire nelle discipline organizzative la categoria di individualizzazione, secondo cui l'identità personale non è un dato, qualcosa di acquisito una volta per tutte o ereditato, ma un compito: il soggetto si carica della responsabilità non solo della realizzazione di certe performance, ma anche delle loro conseguenze indirette e degli effetti collaterali. Coniato da Brian Robertson della Harvard Business School, il termine "olacrazia" traduce a

¹ Ghosal S., Bartlett C. (1998), *The individualized corporation. A fundamentally new approach to management*, Harper Collins.

livello operativo la nozione di individualizzazione, segnando il superamento del modello gerarchico di governance che Frederick Taylor aveva codificato nel suo celebre libro del 1911².

Non è infatti pensabile di affidare al “management algoritmico” – espressione coniata nel 2015 alla Carnegie Mellon University, che già aveva visto nascere l’espressione “management scientifico” creata da Taylor – decisioni eticamente sensibili come la gestione delle Risorse Umane. La ragione è presto detta. Il passaggio dall’organizzazione verticale-gerarchica di tipo tayloristico all’organizzazione orizzontale esige, come sappiamo, che si pongano in atto azioni di coinvolgimento. Non bastano però le azioni volte al “far sapere” e al “far comprendere” che cosa sta succedendo dentro l’impresa, così che tutti i dipendenti possano allinearsi. È necessario un altro livello di coinvolgimento: il “far sentire”, una dimensione, questa, alla quale il digitale mai potrà arrivare e che costituisce il compito del CHO. Si tratta, infatti: a) di far sentire le persone importanti rispetto a quel che fanno; b) di far sentire le persone parte di un progetto che viene portato avanti assieme ai colleghi, favorendo così la cooperazione; c) di far sentire le persone co-autrici di quel dato progetto, soddisfacendo così il loro bisogno di autorialità.

Prima di lasciare l’argomento, desidero fare parola di un rischio, potenziale ma possibile, associato all’impiego in azienda della figura del CHO e, più in generale, dei modelli di Organizzazione Positiva, come il libro di Di Ciaccio e Gennari illustra a tutto tondo. Mi riferisco alla possibilità – ripeto, virtuale – che tali modelli vengano utilizzati in modo strumentale dal top management per conseguire obiettivi che nulla hanno a che fare con la ricerca della felicità. Si chiede William Davies³: perché le imprese si stanno così tanto interessando alla felicità dei loro dipendenti e collaboratori, tanto da aver iniziato a imitare Google che, per primo, ha istituzionalizzato la figura aziendale del CHO? La risposta era già stata fornita alcuni anni prima da Andrew J. Oswald. Eugenio Proto e Daniel Sgroi (University of Warwick, 2008) quando avevano trovato che la felicità dei dipendenti aumenta in media la produttività del lavoro, e quindi il profitto, del 12% circa⁴.

Di qui l’insistenza delle Human Relations sull’adozione di iniziative pro-felicità da realizzare da parte dell’impresa a vantaggio dei lavoratori: esercizi di team building; organizzazione del tempo libero; interventi sull’educazione dei figli per far sì che i loro problemi non riducano la felicità dei genitori; attività di natura spirituale, e così via. Con il che il dipendente che non dimostra il suo entusiasmo viene visto come una sorta di sabotatore da tenere d’occhio. Non solo, ma con strategie del genere si ottiene che la responsabilità di situazioni insoddisfacenti venga

² Robertson B. (2018), *Holacracy. Come superare le gerarchie*, Guerini.

³ Davies W. (2015), *The happiness industry: how the government and big business sold us well-being*, Verso.

⁴ Oswald A.J., Proto E., Sgroi D. (2015), “Happiness and productivity”, *Journal of Labor Economics*, 33(4), pp. 789-822.

trasferita dal management al lavoratore stesso e alla sua psiche. Non a caso Edgar Cabanas ed Eva Illouz⁵ parlano, a tale riguardo, di dittatura della felicità, della tirannia dell'ottimismo a ogni costo.

È chiaro il senso ultimo di strategie del genere, quello di essere funzionali alle esigenze del cosiddetto "capitalismo limbico" nel senso di David T. Courtwright⁶. Dopo aver accuratamente descritto il nostro sistema limbico (la parte del cervello responsabile dell'esperienza del piacere, della motivazione e della memoria), lo storico americano definisce capitalismo limbico "il sistema economico, tecnologicamente avanzato ma socialmente regressivo, che incoraggia un consumo eccessivo di prodotti che rendono le persone dipendenti e quindi manipolabili". (Si consideri che le dipendenze possono rafforzarsi tra loro). Non è difficile comprendere come il totalismo d'impresa, nelle sue forme plurime, costituisca oggi una seria minaccia per la difesa del principio del libero arbitrio. Una società autenticamente umana non può consentire che il bisogno insopprimibile di felicità che alberga in ciascuna persona venga soddisfatto esogenamente in modo strumentale. La felicità, infatti, è una scelta che deve restare libera.

Occorre dunque vigilare affinché rischi e tentazioni del genere non abbiano a materializzarsi e a diffondersi. Anche per questo, dobbiamo essere grati a Daniela Di Ciaccio e Veruscka Gennari per il loro ricco e intrigante contributo intellettuale. L'auspicio che formulo è che esso possa contribuire a ravvivare un dibattito di alto profilo su un tema di così straordinaria attualità e rilevanza.

⁵ Cabenas E., Illouz E. (2019), *Happycracy. Come la scienza della felicità controlla la nostra vita*, Codice.

⁶ Courtwright D. (2019), *The age of addiction: how bad habits became big business*, Belknap.

Introduzione

Un giro di valzer e poi si parte



Chi ci conosce sa che non amiamo le introduzioni, se fatte bene anticipano troppo, se fatte meno bene aggiungono poco. A noi basta fare un giro di valzer per raccontarti quello che qui è utile sapere per la tua esperienza di apprendimento: il ritmo con cui abbiamo disegnato i contenuti e le note con cui abbiamo cercato di generare armonia e piacere nella lettura. Poche informazioni che ti sintetizziamo in alcuni passi di danza con cui intrecciamo le nostre parole (quelle di Dani e Veru) con le immagini (quelle di Melissa). Ecco ciò che tutte e tre abbiamo voluto onorare in questo viaggio di conoscenza e apprendimento.

Ci vediamo dopo...

- La quantità, la ricchezza, l'autenticità e la diversità degli stimoli, delle esperienze raccontate, delle voci coinvolte, degli spunti di riflessione.
- La concretezza e la pragmaticità convogliate attraverso gli esempi e i casi raccontati.
- La solidità scientifica, fornita dalla scienza della felicità, a fondamento del modello dell'Organizzazione Positiva e del ruolo innovativo del CHO come *complexity thinker*.
- La coerenza del modello proposto, cioè le quattro dimensioni dell'Organizzazione Positiva come framework consistente, semplice e innovativo per leggere le dinamiche in atto nell'ambiente esterno e guidare le organizzazioni nel percorso di evoluzione.
- La bellezza, la leggerezza e la piacevolezza di leggere contenuti importanti, grazie alla facilitazione visuale e grafica innovativa.

Dani e Veru

Rispetto a questo ultimo passo, colgo l'occasione per condividere il significato e l'uso che puoi fare delle immagini che incontrerai in questo libro. Ogni rappresentazione visuale è stata elaborata per aiutarti ad apprendere, semplificare, memorizzare e anche divertire il tuo cervello. Sì, hai capito bene! Ogni volta che apprendiamo attraverso le parole, usiamo maggiormente l'emisfero sini-



stro (quello detto “razionale”), ma è attraverso l’emisfero destro (quello chiamato “artistico”) che elaboriamo immagini ed emozioni.

Parole e immagini, se unite armoniosamente, possono stimolare curiosità e semplificare anche i concetti più complessi.

Il mio compito è stato quello di arricchire il meraviglioso lavoro di ricerca di Dani e Veru attraverso la facilitazione visuale, ovvero una traduzione metaforica di concetti in immagini o, tecnicamente parlando, in “sketch note” (appunti schizzati).

Alla fine di ogni capitolo, troverai un ulteriore stimolo per aiutarti a “fare il punto”: un recap interamente visual in cui ritroverai le sketch note incontrate nelle pagine precedenti.

Termino questa parentesi, sottolineando quanto la bellezza, la leggerezza e la piacevolezza siano tre ingredienti basilari per ogni esperienza reale di apprendimento. Ti saluto, quindi, con l’augurio di incontrarli nelle immagini che abbiamo accuratamente scelto per questo tuo viaggio.

Melissa

Parte I

*Tu devi solo smettere di gridare e
raccontare il mondo con parole nuove.*
Brunori Sas

Questa prima parte del libro è dedicata alla costruzione delle basi. Da una parte sviluppiamo un'attenta, completa e ampia panoramica sul ruolo del Chief Happiness Officer inserendolo in una visione che certo stupirà, perché, a dispetto del titolo (che in italiano suona manager della felicità) e delle immagini più o meno stereotipate che accende nelle menti, il CHO è un ruolo strategico, solido e assolutamente urgente e necessario. Chi ne acquisisce le competenze e la sensibilità è di fatto competente nel guidare le organizzazioni verso nuovi linguaggi, culture e processi evolutivi.

Dall'altra parte, non potremmo parlare di Chief Happiness Officer o di Organizzazioni Positive senza parlare di scienza della felicità e delle dimensioni scientifiche che possono dettare il ritmo di culture, processi e comportamenti che costruiscono luoghi di lavoro capaci di far fiorire persone e risultati di business.

Obiettivo dei prossimi due capitoli è quindi rispondere alle domande: qual è il campo di azione di un CHO? Quali sono le competenze, le metodologie e gli approcci che lo contraddistinguono? Di quale felicità deve occuparsi? Quali dimensioni deve presidiare per favorire il passaggio culturale verso il benessere e la felicità di individui e sistemi organizzati?