

# Il futuro FELICITÀ del business

Le organizzazioni positive sono un modello culturale e aziendale strutturato, innovativo e dai risultati duraturi. Un ambiente dove la felicità è competenza strategica

Chiara Bertoletti | @chiaraberto

# F

elicità è uno di quei termini che rischia l'eterna oscillazione tra due poli: da un lato, quello umile di frasi fatte e aforismi, spesso di erronea attribuzione, atti a una rapida condivisione social, dall'altro la trattazione aulica, poetica, tra rimandi all'epicureismo e a quel "barlume che vacilla" di Eugenio Montale. Eppure, tutto ciò che sta nel mezzo, tra il livello della banalità e quello della finezza intellettuale, è di norma il migliore strumento di supporto concreto alla quotidianità umana.

La felicità, intesa nel più ampio e pragmatico senso di benessere e soddisfazione duratura, non di emozione effimera legata a un picco ormonale, è un tema strategico della società e degli organismi che la compongono. Dunque delle aziende stesse, una questione non meramente psicologica, ma etica, economica e che attiene a tutte le sfere, interconnesse tra loro, del nostro intero ecosistema. Non è un caso che un Paese come gli Stati Uniti abbia inserito il diritto alla felicità già nella dichiarazione d'indipendenza del 1776. Non è nemmeno un caso che

MARKUP 309  
COVERSTORY

## I BENEFICI DEL BENESSERE

**Le persone felici rendono il 12% in più**, fino al 20% di produttività incrementale

(Fonte: Ricerca Università di Warwick)

Chi è soddisfatto del proprio lavoro si sente 2,3 volte più coinvolto, esprime + 54% di capacità di concentrazione, **fa le cose meglio e in meno tempo** (Fonte: The quality of life @work)

Raddoppiando i lavoratori che concordano fortemente sull'affermazione "le mie opinioni contano al lavoro" si registrerebbe un +12% sulla produttività, -27% sul turnover, **-40% degli incidenti** (Fonte Gallup - State of the Global Workplace 2017 e The Fearless Organization 2018)

Le aziende "gentili" hanno un ritorno di **14 volte superiore** alle altre nella lista S&P500 (Ricerche di Raj Sisodia)

Ingaggio ed energy management aumentano **il margine operativo del 4%** (Ricerca Towers Watson)

Le organizzazioni positive hanno un **+300% di capacità di innovare** (Hbr); +44% di retention (Gallup), +37% di vendite e +31% di produttività (S.Achor), -125% di burn-out (Hbr), -66% di episodi di malattia (Forbes), -51% di turnover (Gallup)

MARKUP 309  
COVERSTORY



**Stefano  
Scravaglieri**  
hr manager di eFM

## IL BENESSERE SI FA SPAZIO

In questi ultimi anni abbiamo capito quanto il luogo di lavoro, e più in generale lo spazio fisico, incida sul benessere e sulla produttività dei dipendenti. La pandemia, inoltre, ha portato diverse organizzazioni a rivedere i propri spazi e a porre sempre maggiore attenzione al tema della salute e dell'engagement delle proprie persone. In questo contesto si inserisce l'approccio innovativo di eFM, azienda piattaforma nata per progettare "engaging places", spazi di lavoro che permettano di dare il meglio di sé, non solo nella logica della performance, ma anche come risposta a uno stato di benessere e soddisfazione. Autogrill, Feltrinelli e Hyppocrates Holding sono solo alcuni dei suoi diversi clienti. "Quello su cui stiamo investendo molto in questo momento è un nuovo modello di lavoro ibrido e sostenibile, che dà la possibilità di scegliere liberamente luoghi diversi della città dove fare networking e incontrare persone sulla base delle proprie competenze, ma anche interessi extra lavorativi", ci spiega Stefano Scravaglieri, hr manager di eFM.

"Il progetto Hubquarter che abbiamo sviluppato nell'ultimo anno guarda all'apertura e alla condivisione degli spazi pubblici e pri-

vati e alla creazione di nuovi relational workplace. Questa iniziativa nasce per dare valore agli spazi inutilizzati delle grandi aziende e trasformarli in spazi di lavoro collettivi, ibridi e aperti anche ai dipendenti di altre corporate. Nuovi spazi della città dove poter lavorare in aggiunta alla propria casa. È un progetto in fase pilota che stiamo sperimentando con diverse realtà". Parliamo di progettare spazi aperti, ma anche funzionali alle diverse attività che lo stesso lavoratore deve svolgere, cosa che la postazione fissa personale non consente di modulare. "Se la riunione è di brainstorming, richiede uno spazio preciso, se si tratta di lavoro creativo è ancora diverso, così come per un'attività di focalizzazione e via dicendo" continua Scravaglieri.

Non un posto per la singola persona, dunque, ma più posti intercambiabili per gli stessi lavoratori a seconda delle mansioni quotidiane. Un approccio a beneficio anche della relazione umana.

"Abbiamo sperimentato, ad esempio, i vantaggi dell'averlo all'ingresso, al posto della reception, una sorta di piazzetta con tanto di gelateria. Molte persone alle 17, invece di scappare a casa, restavano lì a parlare tra loro, prendere il gelato e scambiarsi informazioni, idee e progetti: un esempio di strumento creativo molto più efficace di qualsiasi corso di formazione".

dopo la pandemia, o meglio nel corso della stessa, ci sia stato il cosiddetto fenomeno della great resignation, il licenziamento in massa di coloro che, spinti da un evento "di rottura", hanno rivisto le priorità e dato quindi un diverso valore al tempo, al lavoro e anche a loro stessi. L'addio alle rispettive aziende è stato globale e solo in Italia nel secondo trimestre del 2021 si sono dimesse oltre 484mila persone, facendo toccare il picco del fenomeno negli ultimi cinque anni (dati Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali). Essere felici a queste persone non è più

sembrato una romanticheria, ma un obiettivo tangibile da perseguire in linea con un diverso senso del vivere. Questo ha comportato una presa di decisione in primis sul lavoro, attività che occupa la larga maggioranza della nostra giornata e che è oggi oggetto di un importante cambiamento culturale: non si tratta più di scambiare il proprio benessere con "il posto fisso" da preservare a tutti i costi sacrificandosi, ancor più se si ha un "buono stipendio". Si tratta di vivere pienamente e con soddisfazione anche il proprio impiego, meglio ancora se condi-

videndo valori e mission della realtà in cui si opera. Si tratta di vedere merito e produttività riconosciuti più del tempo speso alla scrivania e di un atteggiamento di compiacenza, di avere la libertà di autogestione di orari e luoghi in cambio di concentrazione, entusiasmo e qualità del lavoro svolto.

### OLTRE IL CONCETTO DI WELFARE

La direzione più ampia è quella di andare oltre il mero concetto di welfare basato su benefit o iniziative one-shot, come la cena di Natale aziendale, per abbracciare una ve-

”



Se chi sta in alto non prende consapevolezza del proprio ruolo e proposito, non si rende esempio degno di fiducia, non ci si può aspettare nulla di positivo ai piani bassi

ra e propria metamorfosi verso quella che si definisce organizzazione positiva (org+). Quest'ultima non è una sorta di distopia del sorriso obbligato e non ha nulla a che fare con la commercializzazione delle emozioni, ma è un modello culturale e organizzativo strutturato, che interviene su persone e processi, poggiando sulla scienza della felicità, vista non tanto come emozione ma come competenza da sviluppare. In questo contesto nascono anche nuove figure come i chief happiness officer (cho), meglio tradotti come manager della felicità organizza-



**MARKUP 309**  
COVERSTORY

“Il concetto stesso di dipendente e di dipendenza annacqua quello di risorsa. La mia generazione, quella dei boomer oggi alla guida, è cresciuta con il concetto della ‘mamma-azienda’ dalla quale ci si aspetta e non si chiede, come la donna-bambina che attende sempre l’approvazione dal padre: un paradigma culturale che oggi sta, fortunatamente, cambiando, ma non senza resistenze. Si tratta di un passaggio di credenze fondamentali. “Non basta fare qualche iniziativa di D&I e team building se non si lavora sulle persone in modo profondo. La sistemica ci dice che, quando due bambini litigano, bisogna prima guardare in alto, ai genitori, e lo stesso vale tra collaboratori e capi. Se chi sta in alto non prende consapevolezza del proprio ruolo e proposito, non si rende esempio coerente degno di fiducia, non ci si può aspettare nulla di positivo ai piani bassi. Si tratta di passare da una cultura del fare e dell’avere a una dell’essere, abbandonando quella comfort zone che, per quanto infelice, dà sicurezza”.

Il punto di partenza imprescindibile, dunque, è la consapevolezza del sé. “Ci sono persone che si ritrovano a fare i manager, ma non hanno la vocazione e non sono formati per farlo. Bisogna sviluppare prima la propria self leadership, poi estenderla al team e all’organizzazione, tutti a bordo per rigenerare pratiche e processi verso l’org+”. Non si tratta di filosofia spicciola, ma di un vero e proprio nuovo modello culturale. Così come non si tratta di “gestione del tempo, ma di gestione del sé e delle proprie energie, del proprio proposito. Se si ragiona in quest’ottica si capisce che “uno più uno fa più di due e innesca circoli virtuosi. Sembra assurdo doverlo specificare e doverlo agganciare sempre a numeri e redditività, ma se vogliamo citare una delle correlazioni possibili: le persone felici rendono dal 12% al 20% in più di produttività incrementale (Fonte: Ricerca Università di Warwick)”.



**Laura Torretta**  
chief happiness officer e counselor organizzativo csr

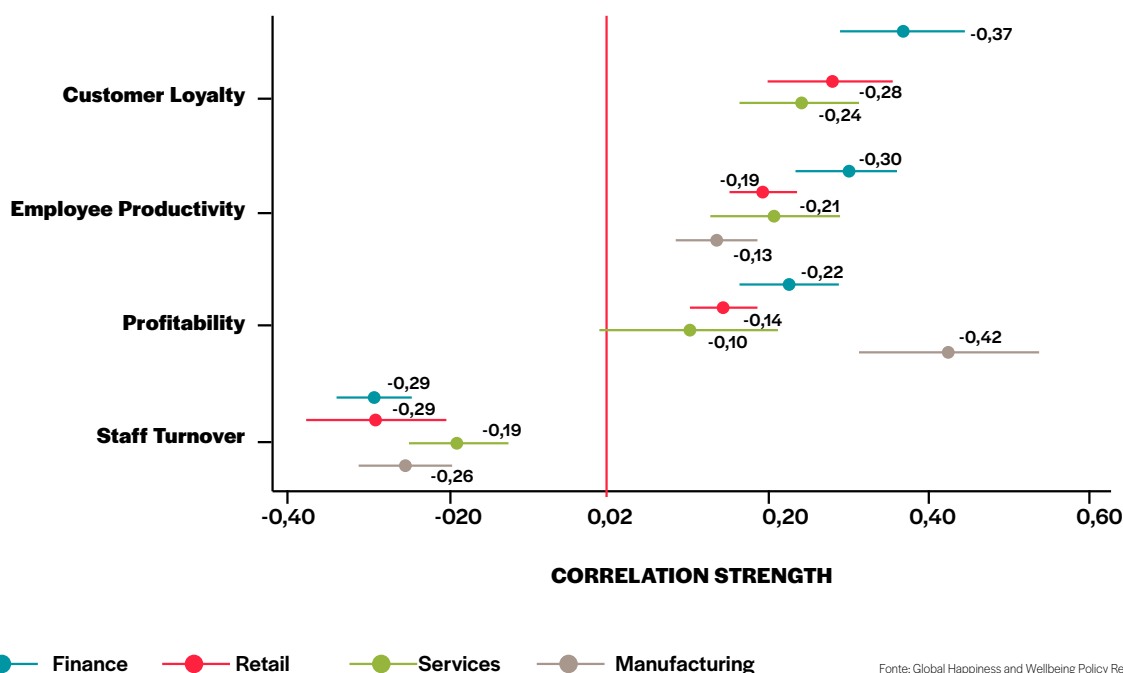
## LA CULTURA DELL’ESSERE

La parola ricorrente che “mi sento di associare al mondo retail è frenesia. Frenesia nel rincorrere il cliente in ogni luogo, cui però non sottende uguale cura delle persone che lavorano nel punto di vendita. Componenti essenziali, invece, per far funzionare il sistema azienda e raggiungere obiettivi concreti. Imparare a ragionare in modalità eco-sistemica in un’organizzazione, ma non solo, è essenziale, il Covid e la guerra dovrebbero avercelo insegnato”. Questa la visione di Laura Torretta, chief happiness officer e counselor organizzativo csr che collabora con realtà di tutti i settori.

**MARKUP 309**  
COVERSTORY



## LA CORRELAZIONE TRA SODDISFAZIONE DEI DIPENDENTI E PERFORMANCE AZIENDALE PER SETTORE

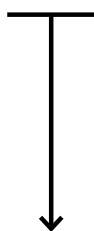


tiva: non dei coach o dei santoni e nemmeno dei distributori di caramelle e barzellette, ma innanzitutto dei metodologi dall'approccio razionale, come ci spiega bene Daniela Di Ciaccio, co-ideatrice del primo percorso di certificazione italiano per chief happiness officer.

“L'emergenza sanitaria -sottolinea Paola Marchesi, manager della divisione hr di Hunters- ha dimostrato quanto le figure deputate alla gestione delle risorse umane si siano rivelate strategiche per ogni tipologia di azienda, di qualunque settore e dimensione. Stiamo assistendo da tempo alla nascita di nuovi job title e mansioni che sottolineano la necessità di maggiore attenzione alle persone nell'organizzazione, al loro benessere all'interno dell'azienda”. Non stiamo parlan-

do di un orientamento di “buon cuore”, ma di un più ampio approccio di cui lo stesso business beneficia a livelli diversi: dalla capacità di innovazione a quella di attrarre talenti, passando per un impatto positivo sui profitti e sulla collettività. Numeri, letteratura ed esempi a conferma sono ormai tantissimi. Il cambiamento è già iniziato e non è destinato a fermarsi. Basti pensare che secondo il Barometro della Felicità 2022 di Associazione Ricerca Felicità, il 40% degli italiani che hanno già un lavoro avrebbe in mente di cambiarlo nei prossimi 12 mesi. Questa percentuale è omogenea tra tutti i lavoratori e inferiore solo tra professionisti/partite Iva (28%), a conferma anche di come la libertà di gestione e di orari sia un plus sul quale è difficile retrocedere. Le ragioni dell'infelicità,

che ha peraltro dei costi alti e misurabili per l'azienda, sono tante: tra le principali, la mancanza di sviluppo personale o professionale e di carriera, la mancanza di riconoscimento e il più ampio burnout, un fattore ampiamente al primo posto tra i manager (oltre il 43%). Le indagini sul tema sono molte e ovviamente il peso attribuito a una motivazione o a un'altra cambia: quelli che sono i macro-trend comuni, tuttavia, non cambiano. Uno dei punti salienti di norma poco considerati, come insegna la letteratura anglosassone, è che spesso le persone valide non lasciano l'azienda, bensì i loro capi: lo stile manageriale, soprattutto per trattenere le generazioni giovani e intermedie poco disposte a tollerare un certo tipo di gestione, è determinante. Tra gli errori principali citati



La trasformazione in organizzazione positiva è un vero e proprio cambiamento strutturale e culturale che deve partire dall'assessment del contesto

da Travis Dredberry sull'Huffington Post vi sono il carico di lavoro eccessivo, il mancato riconoscimento dell'apporto dato dal dipendente, l'assumere e promuovere persone inadatte, ma anche il non lasciare che le stesse seguano le loro passioni e il non stimolare le loro abilità, creatività e intelletto.

#### L'ASCOLTO REALE

Si tratta di intervenire, come insegna il modello di organizzazione positiva, su più fronti: alto, basso e intermedio, ma anche su elementi tangibili e intangibili. Il tutto, naturalmente, partendo dall'ascolto reale delle esigenze e dal monitoraggio costante del sentiment.

Sempre secondo il Barometro della Felicità 2022, ad esempio, i dipendenti credono



#### Paola Baravalle

chief happiness officer (cho) e senior director marketing e comunicazione

#### STORIA DI UNA PMI ALL'HAPPY TWIST

Dopo aver lavorato svariati anni per grandi aziende come L'Oréal, Shiseido, Campari e Avon, Paola Baravalle ha deciso di svoltare e andare là dove si fa "il piccolo per il molto". Questo il mantra alla base del percorso di organizzazione positiva intrapreso da Erre Technology Group e seguito da Baravalle in veste di chief happiness officer (cho), nonché senior director marketing e comunicazione. Il tutto "grazie a un imprenditore lungimirante che ci ha creduto, senza proclami, ma con tanta concretezza". Il progetto, partito a gennaio 2021, già a fine anno aveva raccolto i primi frutti, portando a un aumento di fat-

#### MARKUP 309 COVERSTORY

turato del 50%. Un risultato nient'affatto scontato, in questo periodo, per un'azienda che serve il mercato automotive. Anche il 2022 "è partito molto ben avviato, in linea con l'obiettivo di arrivare ad essere una ten million company in cinque anni". Quello di Erre Technology Group è stato un "risveglio aziendale che ha coinvolto tutti, portando alla messa in campo di entusiasmo ed energie nuove", spiega Baravalle, che ha seguito anche il percorso di certificazione Chief Happiness Officer di 2BHappy Agency, utile a dare "fondamento scientifico a ciò che era il mio stile manageriale naturalmente partecipativo e gentile". Parliamo di un vero e proprio modello di trasformazione strutturato, partito da una prima fase di assessment e osservazione, perché "qualunque contesto ha prima bisogno di essere capito per quello che è e valutato senza pregiudizio. In questa fase ho raccolto una serie di feedback qualitativi lato management, evidenziando nelle conversazioni i gap da colmare sia in termini di figure da inserire nel team sia dal punto di vista business, per avere un giusto dosaggio del carico individuale". Dal lato raccolta feedback, ad esempio, tra i dipendenti sono emerse necessità come quella di essere resi più partecipi dell'andamento dell'azienda. Tra le numerose iniziative concrete messe in campo il momento "happy twist" all'inizio di ogni meeting settimanale, ovvero un gesto di condivisione per settare il mood del momento e dare un tono positivo alla riunione. "C'è chi ha portato biscotti della fortuna, chi i ghiaccioli o i lecca-lecca, chi un mandala da colorare per tutti. Questo perché dalle chiacchierate è emerso che il momento era spesso molto formale e poco partecipato". C'è stato, poi, il cortometraggio proiettato a Natale sulla storia aziendale e sulla visione del titolare per i prossimi 5 anni, la creazione delle "thank-you card" per i momenti di aiuto reciproco, così come quella del magazine interno "Erre news", per la diffusione di buone notizie a tema aziendale.



**MARKUP 309**  
COVERSTORY



In Europa **40 milioni di lavoratori soffrono di stress da lavoro** correlato (Fonte IPSAD-Eurofond)

**Il 70%** delle persone **non fa quello che amerebbe fare**, è meno concentrata (-38%), meno coinvolta (-49%), meno intenzionata a restare in azienda (-57%) (Fonte: The quality of life @work)

**Solo il 45%** delle persone ama il proprio lavoro e la depressione è aumentata di 10 volte dal 1960 (Fonte: Ricerche S. Achor)

**Solo 3 lavoratori su 10** concordano fortemente sull'affermazione "le mie opinioni contano al lavoro" (Fonte Gallup - State of the Global Workplace 2017 e The Fearless Organization 2018)

**Il costo di un dipendente infelice** (minore produttività e spese sanitarie) è di circa 16mila euro (Fonte Forbes e Hbr)

che il contributo della tecnologia alla loro felicità ci sia, ma non in modo eclatante. Decisamente più elevata è l'importanza attribuita a un ambiente di lavoro ecosostenibile e confortevole: oltre la metà degli intervistati ritiene che questo aiuti ad essere più felice e solamente il 4% lo considera per nulla importante. Un dato che rientra nella cosiddetta "green work culture", che ha in tutte le declinazioni della sostenibilità un importante motore di engagement interno. Secondo uno studio condotto dalla National Environmental Education Foundation ben 9 dipendenti su 10 (90%) sono più soddisfatti e felici se coinvolti nelle iniziative "verdi" messe in campo dalla propria organizzazione. Stando a quanto indicato dal Green Business Bureau, i progetti sostenibili migliorano il morale dei dipendenti che, di conseguenza, risultano anche più motivati e tendono ad essere più fedeli. Quasi la metà dei

Millennial, poi, si dice disposta ad accettare uno stipendio più basso per poter lavorare all'interno di un'impresa leader nella sostenibilità (indagine di Espresso Communication per Great Place To Work Italia). Da un lato parliamo di coinvolgere in vere e proprie iniziative extra, come la collaborazione con enti e realtà benefiche del territorio locale, dall'altro di guidare e premiare i comportamenti stessi dei lavoratori, per arrivare infine all'assunzione di figure dedicate e a un più ampio "onboarding" collettivo negli impegni dell'azienda sul tema, che si possono stabilire con la partecipazione di tutti. Ecco alcuni esempi concreti di attività specifiche che contribuiscono alla creazione (e narrazione coinvolgente) di una green work culture: il "biking to work", ovvero il mettere a disposizione dei propri collaboratori delle biciclette per i vari spostamenti, riducendo l'inquinamento e motivando an-

che all'attività fisica; la creazione di spazi e stanze rilassanti all'interno del workplace (azione sull'inquinamento acustico); la promozione del verde in ufficio; l'organizzazione di sfide a tema con rewarding (quelle alimentari "plant based" e così via); ma anche lo sviluppo di un team interno di eco-ambasciatori/green influencer e così via.

### LA FIDUCIA AL CENTRO

Dal lato consapevolezza del datore di lavoro rispetto a queste tematiche qualcosa si muove, sebbene in Italia il tessuto Pmi e la gestione spesso familiare e senza management vero e proprio rappresenti una barriera. A livello globale, secondo un'indagine del Guardian, nel 2016 solo il 15% degli imprenditori riteneva, ad esempio, l'introduzione di strumenti di supporto psicologico all'interno del pacchetto benefit estremamente importante, mentre questo dato è più che raddoppiato nel corso degli ultimi cinque anni, toccando nel 2021 il 35%. "Anche se appare superfluo riconoscere che gli ultimi due anni sono stati fortemente stressanti per i lavoratori, i leader dovrebbero comunque esplicitarlo. Riconoscere verbalmente i sentimenti di qualcun altro, in particolare quelli spiacevoli, aiuta a costruire fiducia", si legge in una ricerca 2022 della Harvard Business School. E la fiducia è proprio uno dei temi centrali dell'organizzazione positiva, che si interroga costantemente sulla propria capacità di generarla, favorendo un senso del noi e non dell'io. Ci sono aziende che, allo scopo, stanno sperimentando perfino i colloqui a due persone, dove "vince" chi riesce a presentare meglio le istanze dell'altro e a favorirlo. Questo significa testare la propensione del futuro manager a far crescere le persone e valorizzarle, una capacità imprescindibile, che consente di creare situazioni virtuose dove non si porta sul luogo di lavoro solo la competenza tecnica, ma anche tutte le proprie altre doti, idee e abilità. "Accogliere lo sviluppo del potenziale di altri è una responsabilità maggiore, fare il manager significa innanzitutto questo con tutte le risorse, non solo con quelle a noi affini",



▼  
**Cecilia Masserini**  
responsabile risorse umane di Biogen

### BIOGEN: UNA METAMORFOSI DAL MINDSET AI PROCESSI

Biogen è una multinazionale farmaceutica in cammino per diffondere il paradigma della felicità a tutti i livelli dell'organizzazione. A raccontarci questo percorso Cecilia Masserini, responsabile risorse umane, ma anche uno dei chief happiness officer dell'azienda, che ha come obiettivo di certificare progressivamente altri manager in questo ruolo, "perché l'idea è che si tratti di un approccio attinente a tutte le funzioni". Biogen si definisce attenta al benessere delle persone da lunga data e punta a passare via via a un vero e proprio modello a 360 gradi di organizzazione positiva. Non solo progetti, quindi, ma anche ruoli, revisione dei processi e del mindset.

"È importante che i ruoli dell'organizzazio-

ne siano formati per allenare la felicità come competenza e promuovere in azienda una leadership positiva", spiega Masserini. Allo scopo si lavora su tanti aspetti, come quello dello stile comunicativo manageriale costruttivo, soprattutto in sede di valutazione. "Oltre al cosa, bisogna occuparsi del come. La ragione alla base del feedback, ad esempio, non deve essere mai diversa dal far crescere la persona. Tutto questo significa monitorare costantemente clima interno ed evoluzione delle persone".

Lato processi, per citare una delle tante variabili, gli obiettivi sono misurati al 50% a livello quantitativo e il 50% a livello qualitativo: questo significa comprendere etica, inclusione e principi della scienza della felicità tra le performance, fissando anche traguardi esterni all'azienda, come il riuscire, in quanto realtà farmaceutica, a promuovere maggiore informazione e consapevolezza su una data malattia e contribuire al miglioramento della vita delle persone che ne soffrono e delle loro famiglie.

È il passaggio da una visione ego-sistemica a una eco-sistemica, che si riflette anche sul fronte delle iniziative per i dipendenti. Queste ultime passano infatti da un focus sul lavoratore a uno sulla persona all'interno della propria sfera affettiva. Per fare un esempio concreto, Biogen ha dato la possibilità di usufruire sia ai propri collaboratori che ai loro familiari, in modo gratuito e anonimo, di uno psicologo, senza che l'azienda stessa sappia chi lo utilizza. Durante la pandemia, poi, Biogen ha creato il canale BChannel, dove si approfondiscono tematiche relative a benessere, salute mentale, mindfulness e si offrono informazioni e consigli per ricaricarsi e migliorare la propria qualità di vita. "Tutto questo parte naturalmente dall'ascolto del dipendente e dei suoi bisogni, anche perché la felicità non ha una ricetta standard. Quello che è certo, però, è che una persona che sta bene è più produttiva e positiva".

**MARKUP 309**  
COVERSTORY



**Daniela  
Di Ciaccio**  
co-founder  
di 2BHappyAgency

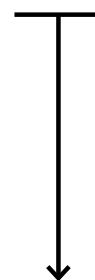
## LA FELICITÀ COME COMPETENZA STRATEGICA

L'organizzazione positiva è quella che ha compreso che la felicità è un vantaggio strategico a livello sia individuale che organizzativo e che vede l'azienda come organismo vivente, fatto di esseri umani in contatto con l'ambiente esterno. Queste le parole di Daniela Di Ciaccio, co-founder nel 2015, insieme a Veruscka Gennari, di 2BHappyAgency e dell'Italian Institute for Positive Organizations, che hanno dato vita anche al primo percorso di certificazione italiano per chief happiness officer. Insieme hanno pubblicato anche "Chief Happiness Officer. Il futuro è delle organizzazioni positive", (Franco Angeli, 2020). "Felicità sul lavoro nel 2015 sembrava una parolaccia, ci chiedeva-

no di parlare di motivazione, team building, ma non di felicità perché associata a qualcosa di riservato, alla sfera meramente emotiva. Esiste invece una scienza della felicità, che vede il contributo di discipline diverse volte a teorizzare la felicità non solo come emozione, ma anche come competenza da costruire e che ci consente di fiorire a livello sia umano sia sistemico, ovvero aziendale".

Uno degli stereotipi più comuni è quello che vede il chief happiness officer come una sorta di "motivatore in pattini a rotelle". Si tratta invece di un metodologo, di "una figura razionale che forse è meglio tradurre come manager della felicità organizzativa. Noi formiamo i chief happiness officer dando loro gli strumenti per implementare un vero e proprio modello fondato su quattro dimensioni (corporate happiness, cultural transformation, positive leadership e positive organization) composte a loro volta da step e passaggi ben precisi. Non certifichiamo le organizzazioni positive, ma le persone, proprio perché l'azienda come organismo è in continuo mutamento e si tratta sempre di un percorso". Una delle criticità da affrontare, per chi intraprende il percorso di organizzazione positiva, è il cambio delle aspettative delle persone. "La prima cosa che spieghiamo è che c'è bisogno di coerenza organizzativa e di non intraprendere questi percorsi solo come moda, perché se i collaboratori vedono che le cose non cambiano, con le nuove consapevolezza che maturano grazie ad interventi sul proprio benessere, poi vanno via". Si tratta, peraltro, di quello che è successo con la pandemia, che ha fatto emergere esigenze nuove portando alla cosiddetta "great resignation", il licenziamento di massa. "Parliamo di processi lunghi, che richiedono tempo perché si tratta di cambiare sia modelli mentali ormai radicati, sia di inserire modalità di ascolto e co-partecipazione alle decisioni, con raccolta di idee e vera integrazione delle diversità".

”

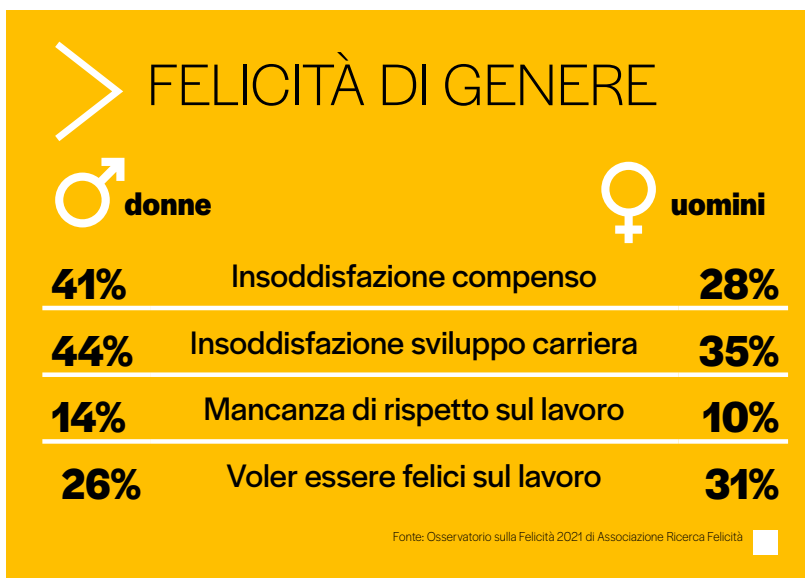


Il chief happiness officer non è un motivatore in pattini a rotelle, ma un metodologo, una figura razionale che è meglio tradurre come manager della felicità organizzativa

spiega Laura Torretta, chief happiness officer e counselor organizzativo csr: "Se io ho paura che il 'giovane mi faccia le scarpe', o che il collega faccia una proposta nella mia area di competenza perché mi sento invaso, non mi sto assumendo la responsabilità del mio ruolo". Ci sono anche organizzazioni che stanno introducendo il gioco negli stessi processi organizzativi come modus operandi costante. In generale, si tratta di processi diffusi che richiedono tempo proprio perché co-partecipati e condivisi con tutti, un raccogliere e integrare le diversità in modo fruttuoso. Zeta Service, ad esempio, è una realtà milanese del settore paghe e contributi che, oltre a benefit come il maggior-domo aziendale per facilitare i dipendenti



**MARKUP 309**  
COVERSTORY



nelle incombenze domestiche, ha anche la divisione “valori e felicità” interna cui afferiscono collaboratori da tutti i reparti per fare da cassa di risonanza dei bisogni e portarli a un livello più alto di discussione. L’unicorno austriaco di investimenti digitali Bitpanda, invece, da aprile 2022 ha offerto a tutti i membri del team ferie annuali illimitate e interamente retribuite. “I dipendenti di qualsiasi cultura, team e fuso orario avranno totale flessibilità per prendersi delle pause, ricaricarsi e dare il meglio di sé in uno dei settori più impegnativi e in più rapida crescita”, dichiara l’azienda.

**ESEMPI VIRTUOSI**

I casi di chi sta facendo passi avanti verso una diversa cultura del lavoro ci sono, anche se non sempre strutturati e coordinati a tutti i livelli aziendali tanto da parlare di vere e proprie organizzazioni positive. Tra queste, invece, c’è la Pmi Erre Technology Group, che ha intrapreso il percorso di org+ con Paola Baravalle, chief happiness officer nonché senior director marketing e comunicazione. “Essere un cho significa innanzitutto non parlare una lingua sola, ma conoscere quelle di tutti gli ecosistemi e tro-

**Parole chiave**

**FLESSIBILITÀ, ASCOLTO, ONESTÀ, BENESSERE INTERCONNESSIONE, SOSTENIBILITÀ**

vare la narrazione giusta. Se la parola felicità per l’azienda non funziona, bisogna cercare un’altra, facendo un lavoro che è anche di ingegneria del pensiero a tutti i livelli, per facilitare le dinamiche business-persone”, spiega Baravalle. Una questione più facile quando si tratta di start-up e realtà in ascesa che impostano, fin dagli esordi, un modello lavorativo e organizzativo flessibile e felice, in linea con la loro vocazione innovativa e la visione dei giovani fondatori. Diverso il discorso per le multinazionali, che

non possono che trasformarsi per step progressivi. Anche su questo fronte gli esempi non mancano e arrivano a toccare anche il nostro Paese. A marzo 2022 Gruppo Nestlé in Italia ha annunciato l’introduzione del congedo retribuito di 3 mesi (12 settimane consecutive) di cui potrà usufruire il papà lavoratore o il secondo caregiver in occasione della nascita di un figlio o dell’adozione di un minore. Lo strumento si chiama “Nestlé Baby Leave”, nome dell’omonimo accordo sottoscritto con le organizzazioni sindacali, ed è presentato dall’azienda stessa come investimento annuale di oltre 1 milione di euro in welfare e gender equality, non dunque come costo. Un’iniziativa che rientra nella più ampia “new global parental support policy” lanciata nel 2019 e accompagnata anche dal modello lavorativo “F.A.B. working” (flessibilità, adattabilità, bilanciamento). Mondeléz International in Italia, invece, ha ottenuto il premio “Caring Company 2022”. A istituirlo Lifeed, società di education technology che, attraverso la piattaforma digitale di life-based learning, trasforma gli eventi della vita in palestre per lo sviluppo di competenze soft. “Da anni Mondeléz International in Italia si impegna nel promuovere un approccio a 360 gradi al benessere e lo fa sviluppando programmi che originano dall’ascolto continuo delle persone”, sottolinea Roberta Candileno, responsabile risorse umane di Mondeléz per l’Italia e per la Grecia. Oltre ai benefici già elencati di questo approccio esiste, infine, un tema di credibilità e reputazione da considerare rispetto a ciò che è coerenza con la comunicazione esterna. La campagna Mulino Bianco on air da marzo 2022 e dedicata alla gamma di pani morbidi parla, ad esempio, della ricerca della felicità che passa anche attraverso la cura dell’altro. Un racconto che parrebbe ipocrita se la stessa azienda non si occupasse del benessere di chi la compone. Si tratta, ancora una volta, di ragionare in un’ottica di sistemi interconnessi, di essenza autentica del proprio stare nel mondo, ma anche essere mondo. **M**

La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato