

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata

Corso di Laurea in

SCIENZE DELL'EDUCAZIONE E DELLA FORMAZIONE

CURRICOLO FORMAZIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE



Tesi di Laurea Triennale

PROMUOVERE IL BENESSERE E LA FELICITÀ NEI CONTESTI  
ORGANIZZATIVI: IL RUOLO DEL CHIEF HAPPINESS OFFICER

*RELATORE*

Prof.ssa Alessandra Falco

*LAUREANDA* Erika Tomasi

*Matricola* 2013464

Anno Accademico 2022-2023



*Alla Felicità  
e all'Umiltà di apprendere nozioni ed emozioni,  
che siano sempre la propria destinazione nella vita.*



# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b>	pag. 7
<b>1. CAPITOLO I: UNA FINESTRA SULL’EVOLUZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO</b>	pag. 11
1.1. Uno sguardo sulla situazione attuale	pag. 11
1.2. Il benessere organizzativo e le sue dimensioni	pag. 13
1.3. Lo sviluppo del concetto di benessere organizzativo nel tempo	pag. 15
1.4. Il “The Vitamin Model of Well-being at Work”	pag. 17
1.5. Una call to action: i rischi emergenti, i bisogni dei lavoratori e la necessità di nuove risposte da parte delle organizzazioni	pag. 18
<b>2. CAPITOLO II: IL RUOLO STRATEGICO DEL CHIEF HAPPINESS OFFICER IN UN’ORGANIZZAZIONE</b>	pag. 21
2.1. Introduzione	pag. 21
2.2. La Scienza della Felicità come fondamento teorico	pag. 22
2.3. Professione Chief Happiness Officer	pag. 25
2.3.1. Il Manifesto del CHO	pag. 26
2.4. Il Chief Happiness Officer nel contesto operativo	pag. 29
2.4.1. Le 8 competenze del CHO	pag. 29
2.4.2. Di cosa si occupa nello specifico il CHO	pag. 31
2.5. Il Valore Aggiunto della “Positive Business Philosophy”	pag. 33
2.5.1. I risultati a livello individuale	pag. 33
2.5.2. Gli esiti nella dimensione organizzativa	pag. 37
<b>3. CAPITOLO III: PROCESSI, PRATICHE E PROSPETTIVE VERSO UN MINDSET ECOSISTEMICO PER PROMUOVERE NEL TEMPO BENESSERE E FELICITÀ IN AZIENDA</b>	pag. 41
3.1. Ripensare la “Cultural Leadership” tra urgenza e opportunità	pag. 42

3.1.1. Il valore della leadership trasformativa	pag. 43
3.2. Il potenziale trasformativo della Mindfulness in azienda	pag. 47
3.2.1. Il futuro della mindfulness tra natura e tecnologia	pag. 51
<b>CONCLUSIONI</b>	pag. 55
<b>RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI</b>	pag. 57
<b>RIFERIMENTI SITOGRAFICI</b>	pag. 60
<b>RINGRAZIAMENTI</b>	pag. 69







## INTRODUZIONE

Viviamo in un mondo in pieno ed incessante mutamento.

Nell'attuale scenario caratterizzato da globalizzazione, delocalizzazione, saturazione tecnologica e cambiamenti di natura organizzativa e produttiva, anche il mondo del lavoro subisce costantemente repentine variazioni. In particolare, le dinamiche operative aziendali sono soggette ad una profonda trasformazione: cambiano forma, aspetto e approccio in base alle caratteristiche del contesto nel quale operano.

Ad oggi i confini delle organizzazioni sono meno definiti, aumentano i contratti di lavoro non standard, la richiesta di forza lavoro intelligente si amplia e si assiste sia alla nascita di nuove professioni sia al tramonto di altre, divenute ormai obsolete.

Le aziende sono chiamate ad innovare le proprie strategie, le modalità di comunicazione e il proprio modello di leadership per non subire un declino. In tal senso il primo passo da attuare consiste nel gestire in modo sempre più intelligente il Capitale Umano, asset strategico intangibile di un'impresa. Prendersene cura è tanto urgente quanto necessario ed è possibile farlo attraverso l'adozione di politiche integrate focalizzate sul benessere, sulla felicità e sulla piena valorizzazione delle Persone. Pertanto, com'è possibile coniugare umanità e business? Coltivando talenti e sviluppando potenziali, l'organizzazione sarà in grado di incrementare il successo e di creare un impatto positivo che determinerà poi maggior business nel mondo.

Il presente elaborato di taglio teorico intende essere un mezzo per far riflettere sull'essenzialità dei costrutti di benessere e felicità in ambito occupazionale e sul modello di "Organizzazione +", la quale si discosta dagli schemi organizzativi tradizionali per perseguire il binomio "benessere-profitto" secondo una prospettiva ecosistemica.

La tesi è articolata in tre capitoli.

Nel Capitolo 1, a partire dall'analisi sulla situazione attuale, verrà presentato il benessere organizzativo quale costrutto psicologico, descrivendone il percorso evolutivo in relazione alle principali teorie manageriali storico-organizzative (Taylorismo, Fordismo, Scuola delle Human Relations). Verrà inoltre approfondito il modello manageriale umanistico dell'azienda Olivetti in quanto emblema dell'umanizzazione di un'impresa italiana del primo Novecento, focalizzata sulla promozione di benessere e

felicità dei propri dipendenti. Infine, dopo aver preso in esame il contributo dello psicologo Warr sul “The Vitamin model of Well-being at Work” (modello vitaminico del benessere), il capitolo si concluderà con una panoramica reale che ci riguarda in prima persona: nell’approfondimento del contesto attuale si menzioneranno dati statistici purtroppo allarmanti circa il nostro Paese, i nuovi bisogni che oggi i lavoratori intendono maggiormente soddisfare sul luogo di lavoro e le sfide che le organizzazioni sono chiamate ad affrontare per rispondervi adeguatamente.

Il Capitolo 2, a partire dal “pilastro teorico” della Scienza della Felicità, verterà sulla nascita della recente professione del Chief Happiness Officer (CHO): esperto di Organizzazioni Positive che, grazie a specifiche conoscenze e competenze, guida e accompagna i membri dell’azienda verso la realizzazione di un futuro personale ed organizzativo sostenibile e resiliente, favorendo in tal modo la transizione verso una cultura positiva. Si esamineranno infine le azioni concrete e gli esiti benefici che una “Positive Business Philosophy” apporta all’organizzazione, a livello sia individuale sia collettivo.

Per concludere, nel Capitolo 3 saranno approfonditi interventi positivi pratici – leadership trasformativa e sostenibile, sistema di feedback potenzianti, mindfulness e coaching positivo –, utili a perseguire i purposes poc’anzi menzionati sul luogo di lavoro, contribuendo in tal modo ad accrescere un ambiente sano, armonioso ed equilibrato in cui anche l’errore è il “learning point” dal quale le persone crescono e progrediscono.

Pertanto, alla luce della disamina dei più recenti studi e ricerche, lo scopo della presente tesi è quello di accompagnare il lettore nel comprendere perché e come sia essenziale generare benessere e felicità oggi in azienda, valutandone gli importanti impatti benefici. Intervenire su tali aspetti dovrebbe essere un “must to do”, priorità per le organizzazioni perché, oggi più che mai, è necessario porre le Persone al centro.

Infine, il proposito personale è che l’approfondimento in questione possa contribuire ad aiutare le aziende a focalizzare l’attenzione sulle tematiche presentate, al fine di porre in essere una *cultural transformation* secondo cui le “Risorse Umane” cessino di essere considerate meramente tali divenendo valorizzate e dove sia possibile lavorare in modo sano ed armonico nell’organizzazione in un’ottica di crescita e di miglioramento costanti.





# 1. CAPITOLO I: UNA FINESTRA SULL'EVOLUZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO

## 1.1. Uno sguardo sulla situazione attuale

Per quasi un decennio la salute e il benessere psico-fisico<sup>1</sup> dei lavoratori dipendenti erano complessivamente aumentati a livello globale. Attualmente, invece, essi risultano essere piuttosto stagnanti. La causa è rintracciabile nel consistente impatto provocato dalla pandemia da Covid-19 nel mondo, in particolare in Europa e in Asia meridionale.

A riportare questo scenario è lo “State of the Global Workplace: Report 2022” (Gallup World Poll, 2022). Nel 2021, infatti, la società americana di analisi e consulenza ha effettuato molteplici indagini e sondaggi di opinione pubblica ad un campione di 68000 lavoratori dipendenti<sup>2</sup> in oltre 140 paesi, richiedendo agli intervistati di esprimere la loro percezione circa il proprio well-being verso l'andamento della loro vita e il grado di work-engagement<sup>3</sup> nei confronti della propria carriera lavorativa.

Attraverso l'analisi di tali indicatori di benessere, l'obiettivo della ricerca era quello di rappresentare “la voce collettiva del lavoratore dipendente globale”, concedendo ampio spazio al vissuto soggettivo di quest'ultimo<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> L'OMS definisce “benessere psicofisico” quello stato emotivo, mentale, fisico, sociale e spirituale di ben-essere che concede alle persone di raggiungere e mantenere il loro potenziale personale all'interno della società (OMS, 2017).

<sup>2</sup> Le identità degli intervistati rimangono riservate.

<sup>3</sup> Propensione del lavoratore ad essere pienamente coinvolto e presente nell'organizzazione in cui opera; disponibilità della forza lavoro di agire per perseguire gli interessi aziendali organizzativi sentendosi attratti, dediti ed entusiasti (Rutledge, 2005 in Schaufeli & Salanova, 2014).

<sup>4</sup> Per ulteriori riferimenti: <file:///C:/Users/utente/Downloads/state-of-the-global-workplace-2022-download.pdf>

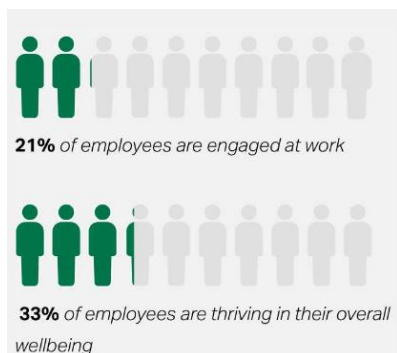


Figura 1: fonte Gallup, State of the Global Workplace, 2022 Report. Le percentuali di engagement dei lavoratori dipendenti a livello mondiale nel 2021.

Le stime rappresentative dell'indagine, affidabili e scientificamente fondate, hanno rilevato che la maggior parte dei lavoratori dipendenti del mondo - tra quelli intervistati - non trova significativo il proprio lavoro e la loro speranza per il futuro sembra essere alquanto diminuita.

In particolare si è notato che, per il 44% dei medesimi, tali risvolti sarebbero stati determinati dalla sperimentazione di un alto grado di stress sul lavoro<sup>5</sup>, dettato dal contesto pandemico stesso ma soprattutto da un notevole squilibrio tra, da un lato, eccessive job demands<sup>6</sup> (elevata pressione di tempo, eccesso di responsabilità e di supervisione, compiti monotoni e ripetitivi) e scarse job resources (supporto sociale, autonomia, riconoscimento, possibilità di sviluppo professionale) e, dall'altro lato, la mancanza di personal resources adeguate a farvi fronte. Il progressivo deterioramento psichico e fisico del lavoratore (apatia, ansia, tristezza, rabbia, burnout) è nato dalla complessità di tale situazione (Bakker & Demerouti, 2007 citati da Amutio, Blanco-Donoso, Gallego-Alberto, Garrosa, Moreno-Jiménez & Moreno-Jiménez, 2022; Hu et al., 2022). Inoltre, i risultati delle medesime indagini (Gallup World Poll, 2022) informano sul fatto che a segnalare un maggior livello di stress sono state le donne (per il 47%), molto probabilmente in quanto sottoposte ad uno sforzo continuo rispetto agli uomini a

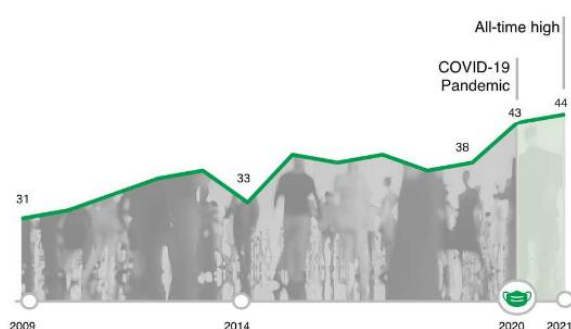


Figura 2: fonte Gallup, State of the Global Workplace, 2022 Report. L'incremento del livello di stress percepito dai lavoratori dipendenti a livello mondiale nel corso degli anni.

causa di un notevole carico di lavoro (domestico-familiare oltre a quello professionale) al quale sono tendenzialmente soggette a dover ancora provvedere.

Pertanto, i dati ci suggeriscono chiaramente che, negli ultimi anni, lo stress sui luoghi di lavoro ha nuovamente raggiunto il massimo storico.

<sup>5</sup> Il processo dello stress lavorativo (Cooper, 1994).

<sup>6</sup> Vedi il modello JD-R (Bakker & Demerouti, 2007).

Alla luce dei cupi risultati riportati si potrebbe avere l'impressione che le aziende siano tornate a concentrarsi solo principalmente sul business, trascurando in parte le necessità e i bisogni dei propri dipendenti.

Appare, quindi, sempre più impellente una trasformazione che presti un'attenzione olistica alle Persone ed investa sul benessere nei luoghi di lavoro. Le organizzazioni che sapranno porre questi ultimi come valori guida delle proprie strategie di business risulteranno competitive, resilienti e sostenibili nel tempo, in grado di generare ambienti di lavoro maggiormente produttivi e innovativi (Causero & Rinaldi, 2021).

## **1.2. Il benessere organizzativo e le sue dimensioni**

Il tema del well-being aziendale appare, oggi, una questione di fondamentale rilevanza: adottarlo e promuoverlo diviene una strategia essenziale di responsabilità sociale d'impresa dai risvolti benefici sia per l'azienda sia per i dipendenti che vi operano.

Ma a che cosa fa riferimento precisamente l'espressione "benessere organizzativo"? Da dove deriva tale concetto?

Il benessere (da ben-essere = "stare bene", "esistere bene", "essere portatori di bene") è uno stato trasversale che caratterizza l'equilibrio tra mente e corpo, la qualità della vita di ciascun essere umano.

Se declinato a livello organizzativo, tale concetto è inteso come un costrutto di psicologia del lavoro, delle organizzazioni e delle risorse umane, sviluppato dai ricercatori Francesco Avallone e collaboratori (2003) e definito come "la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere alto il grado di benessere psicofisico e sociale dei lavoratori per ciascun tipo di occupazione" (Avallone & Bonaretti, 2003, p. 24). In altri termini il "BO" è l'insieme di processi, pratiche e valori dell'organizzazione che animano l'armonia nei luoghi di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando (...) la qualità della vita (Avallone, 2003).

Inteso come un processo dinamico, sistemico, il benessere organizzativo presuppone una continua interazione (feat) tra, da un lato, l'organizzazione e le caratteristiche propriamente aziendali e, dall'altro, la persona (lavoratore) con le proprie componenti individuali (quali risorse, tratti di personalità e potenzialità). Pertanto, la

costruzione del well-being aziendale è un processo condiviso che coinvolge la responsabilità del management, dei dipendenti e dell'organizzazione in generale.

Il benessere organizzativo dipende dalla combinazione di molteplici fattori in quanto costruito multidimensionale (Avallone & al., 2003):

- dimensioni individuali: fattori socio-anagrafici, personalità, educazione-formazione, abilità e competenze del lavoratore;

- dimensioni sociali: ad esempio, i processi relazionali sia verticali (con il management di un'azienda) sia orizzontali (con i colleghi);

- dimensioni culturali: valori, credenze, interessi;

- variabili di contenuto di lavoro: pressione temporale, carico emotivo, sovraccarico lavorativo;

- variabili di contesto di lavoro quali: ad esempio, codici di lavoro, dinamiche di produzione, sicurezza lavorativa, rapporto tra domanda e offerta di lavoro.

In particolare, il benessere organizzativo è il risultato dato dal rapporto tra queste ultime, le quali costituiscono il “clima” aziendale<sup>7</sup>: variabili positive favoriranno uno “star bene”; variabili negative tenderanno a destabilizzarlo (Capozza, De Carlo & Falco, 2014).

Affinchè siano ridotti gli outcomes negativi<sup>8</sup> e venga generato benessere organizzativo, in virtù della costante interazione tra organizzazione e persona, è necessario considerare entrambi i soggetti coinvolti (Duncan, 2022).

In primo luogo, i lavoratori devono essere in grado di utilizzare strategie e risorse personali positive al fine di promuovere “eustress” (stress positivo)<sup>9</sup>. A sottolinearlo è

---

<sup>7</sup> È quel processo psicologico-sociale che pone in relazione l'ambiente lavorativo e le pratiche organizzative con i comportamenti e gli atteggiamenti correlati al lavoro.

<sup>8</sup> Il lavoratore entra in una condizione di distress (o stress negativo) quando le proprie strategie di coping (meccanismi messi in atto per fronteggiare situazioni problematiche) falliscono, essendo disadattive. Ciò implica malessere e disagio fisico, psicologico e sociale (tensione, depressione, esaurimento emotivo, depersonalizzazione, insoddisfazione lavorativa).

<sup>9</sup> Si origina se le strategie di coping adottate dal lavoratore (ad esempio self-efficacy e resilienza) risultano adattive e consentono di rispondere efficacemente agli stressors ambientali.



l'Organizzazione Mondiale della Sanità (2018), secondo la quale “lavoratori e lavoratrici devono collaborare attivamente (...) per tutelare e promuovere la salute, la sicurezza (...) e la sostenibilità dell'azienda” (MIUR, 2018). Pertanto, la persona rappresenta un agente attivo nella costruzione e nell'interpretazione del proprio ambiente: può favorire oppure ostacolare le condizioni del proprio benessere personale, organizzativo, comunitario.

In secondo luogo, l'organizzazione deve anzitutto essere consapevole del fatto che, oltre a produrre bene e/o servizi, genera anche effetti sui propri membri (Castellano, 2019). Pertanto, essa deve interrogarsi rispetto ai processi che favoriscano il miglior adattamento del lavoratore nell'azienda, in modo tale che ciascuno riesca ad essere in grado di soddisfare le proprie aspirazioni e attitudini e dare il meglio di sé, essendo portatore di bene.

Infine, la stessa OMS (2018) dichiara che un clima interno sereno e partecipativo, motivazione, collaborazione, condivisione di valori, comunicazione efficace, leadership positiva, flessibilità e fiducia sono tutti indicatori da analizzare ed elementi che contribuiscono a migliorare la salute e la soddisfazione degli stakeholders<sup>10</sup> e la produttività dell'azienda.

A conferma di ciò l'ampia letteratura e i molteplici autori che se ne sono occupati informano sul fatto che, quando il senso di appartenenza alla struttura aziendale e il benessere crescono, le persone si sentono maggiormente apprezzate, felici e soddisfatte: si impegneranno maggiormente sul lavoro e la performance, la produttività, lo spirito di iniziativa e il raggiungimento degli obiettivi aumenteranno di livello (Melis, 2022). Tutto ciò renderà possibile la crescita e la prosperità dell'organizzazione.

### **1.3. Lo sviluppo del concetto di benessere organizzativo nel tempo**

Il costrutto “benessere organizzativo” è frutto di un processo evolutivo di carattere storico-organizzativo.

---

<sup>10</sup> Dall'inglese, lett. “titolare di una posta in gioco”, “portatore di interesse” (Freeman, 1963): qualsiasi soggetto o gruppo coinvolto direttamente o meno in un'iniziativa economica, una società o altro progetto (proprietari, dipendenti, dirigenti, fornitori, clienti, azionisti, comunità, PA).

L'interesse e lo studio nei confronti della salute e del benessere del lavoratore furono inizialmente posti nel Novecento. In particolare, se durante l'epoca industriale taylorista e fordista il focus fu posto sull'efficienza lavorativa e sull'ottimizzazione dell'economia secondo logiche di razionalità, controllo e verticalizzazione dell'organizzazione produttiva (Mingione & Pugliese, 2010), progressivamente si comprese la limitatezza della visione scientifica e razionalizzata del lavoro. Dall'operaio "uomo giusto al posto giusto", intercambiabile, disorientato, alienato e ridotto ad appendice della macchina produttiva (Charlie Chaplin Productions & Chaplin, 1936), si giunse a capire di dover necessariamente cessare di misconoscere la condizione psicologica propria del lavoratore, valutando così anche e soprattutto gli aspetti di natura sociale e relazionale di quest'ultimo (Di Lenna & Guzzini, 2018).

Pertanto, verso tale direzione, l'intervento in tema di salute sul lavoro non venne più orientato solo ed esclusivamente alla cura del danno fisico, alla sorveglianza e al miglioramento della sicurezza delle condizioni di lavoro ma, in concomitanza con la nascita del movimento delle Human Relations e l'attenzione verso il "Fattore umano" (Mayo, 1945 citato da Nicotera, 2019), tale concetto si ampliò: vennero considerati e rilevati anche motivazioni e bisogni propri di ogni essere umano. In tal senso la salute incominciò ad essere riconosciuta e considerata come frutto dell'integrazione di fattori biologici, fisici, psicologici e sociali. Divenne rilevante, pertanto, la salvaguardia dell'integrità sia fisica sia psichica del lavoratore, con un ruolo sempre più attivo.

Parallelamente, nella dimensione organizzativa, venne promosso l'obiettivo di contribuire a creare condizioni aziendali tali da favorire il soddisfacimento dei bisogni delle human resources e di valutare al contempo i rischi psicosociali sul lavoro.

Durante quest'epoca, nel panorama storico aziendale italiano, divenne emblema di una umanizzazione organizzativa la filosofia manageriale della prima fabbrica nazionale delle macchine per scrivere. L'azienda Olivetti, network di relazioni e sistema aperto ed articolato, fu caratterizzata infatti da una gestione positiva delle relazioni con i dipendenti, dalla centralità del Capitale Umano e dalla considerazione dell'impresa come centro di creazione, diffusione e sviluppo economico, sociale ed etico-culturale (Bricco, 2022). L'imprenditore illuminista Adriano Olivetti, ad oggi ricordato come "primo pioniere delle Organizzazioni Positive", propose un modello di impresa quale comunità sociale e morale

secondo cui togliendo l'uomo dalla degradante schiavitù, dando consapevolezza dei fini al lavoro e ponendo “la fabbrica per l'uomo” era possibile equilibrare profitto e qualità del lavoro, facendo raggiungere il benessere ai propri dipendenti e offrendo loro condizioni di una “felicità collettiva”<sup>11</sup> e di una solidarietà sociale (Olivetti, Pampaloni, & Saibene, 2022).

Infine, in seguito a successivi cambiamenti economici, storico-sociali, culturali e legislativi, la salute - da mera assenza di malattia - venne indicata come presenza di agio e diritto fondamentale di ogni individuo (OMS, 1948). Diventava, pertanto, sempre più essenziale sul luogo di lavoro migliorare e conservare un autentico stato di benessere psicofisico per garantire un certo grado di qualità di vita ai lavoratori, in primo luogo in quanto Persone. In tal senso il concetto di benessere organizzativo riscuote ancor'oggi interesse di ampia portata a livello legislativo, economico, organizzativo, sociale e culturale.

#### **1.4. Il “The Vitamin Model of Well-being at Work”**

Negli ultimi decenni un ampio corpus di ricerche scientifiche ha dimostrato come le dimensioni organizzative abbiano una notevole influenza sul benessere dei lavoratori (Campbell Quick, Montgomery, & Pisanti, 2018).

Tra i lavori dedicati allo studio e alla misurazione del benessere psicologico occupazionale e ai relativi indicatori, risulta particolarmente degno di nota il contributo di prospettiva internazionale offerto dallo psicologo P. Warr (1987). Nello specifico, il “The Vitamin Model of Well-being at Work” o “affective well-being” riconosce come le caratteristiche del posto di lavoro abbiano un peso notevole sul benessere psico-fisico della persona lavoratrice, allo stesso modo rispetto a quanto accade sulla nostra salute fisica attraverso l'assunzione delle vitamine (ASAP, 2019).

In un primo momento le vitamine sull'organismo umano hanno un effetto benefico. Tuttavia, se assunte in quantità eccessive, alcune (vitamine C ed E) possono avere un effetto ininfluenza oppure altre (vitamine A e D) addirittura dannoso e nocivo, negativo. Analogamente accade con le caratteristiche organizzative. Alcune hanno un “Costant

---

<sup>11</sup> Per ulteriori informazioni rimando a: <https://www.fondazioneadrianolivetti.it/>

Effect” (C and E vitamins): la loro presenza produce effetti positivi, un loro sovradosaggio non avrebbe conseguenze rilevanti mentre la loro assenza causerebbe un effetto negativo sull’organismo. Tra queste rientrano, secondo il modello vitaminico, gli aspetti retributivi, le ricompense pecuniarie, la sicurezza fisica, un buon status sociale, il supporto del superiore, l’opportunità di sviluppo e di carriera, l’equità e la giustizia distributiva. Altre, invece, determinano un “decremento aggiuntivo o addizionale” (Additional Decrement, A and D vitamins), implicando un effetto decrescente sul benessere: la loro presenza è indispensabile per il buon funzionamento dell’organismo; tuttavia, sia un loro deficit sia un loro sovradosaggio risulterebbero dannosi per la salute e il benessere della persona. Tra queste: la discrezionalità, lo spazio decisionale, l’autonomia, la varietà di richieste ed obiettivi, l’opportunità di contatti sociali, la chiarezza ambientale, l’accessibilità alle informazioni rispetto ai ruoli lavorativi e la disponibilità di feedback di quanto viene svolto (Clapperton & Warr, 2011).

In definitiva, il “Vitamin Model” suggerisce che ogni variabile citata è fondamentale per il corretto funzionamento sociale-lavorativo così come le vitamine lo sono per un normale funzionamento biologico. Nonostante possa avere un significato differente in virtù dell’eterogeneità delle caratteristiche individuali, essa è indispensabile affinché la persona goda di un buon stato di benessere e di soddisfazione, anche nell’ambiente organizzativo.

### **1.5. Una call to action: i rischi emergenti, i bisogni dei lavoratori e la necessità di nuove risposte da parte delle organizzazioni**

Com’è noto, il concetto di benessere organizzativo risponde a quei bisogni fondamentali che l’essere umano appaga all’interno del contesto lavorativo (Maslow, 1943 citato da Pichère & Rossi, 2023). Ma come sono cambiati i bisogni dei lavoratori nel corso del tempo? E con l’emergenza Covid-19? Che cosa ricercano oggi lavoratori e lavoratrici dal proprio lavoro e quali bisogni intendono e aspirano a soddisfare maggiormente?

Rispetto al passato, le necessità e i bisogni dei lavoratori sono decisamente mutati. In particolare, la pandemia è stata un momento cruciale in quanto ha costretto lavoratori ed organizzazioni a ripensare, riorganizzare e rimodellare il lavoro (McKinsey Global

Institute, 2021). Durante questi ultimi anni, infatti, essa ha spinto soprattutto i primi ad interrogarsi sul ruolo che ricoprono nel proprio impiego e nella società e a riflettere sulla propria vita, ridefinendo priorità e obiettivi di lavoro personali. Pertanto, c'è stato chi ha iniziato a riflettere sul significato profondo del lavoro e chi ha deciso di allontanarsi invece dalla pesante routine, cessando di rimanerne vittima; chi ha preso le distanze da un mondo del lavoro ancora fin poco attento alle necessità del singolo, chi ha perso il lavoro, chi ha smesso di accontentarsi di condizioni lavorative scarsamente valorizzanti ed eque (retribuzioni basse, poca considerazione aziendale e scarse relazioni umane) e chi, dopo la pandemia, ha realizzato l'importanza del tempo, comprendendo i benefici della flessibilità lavorativa (Peruzzi & Sacchetto, 2022).

Tutti questi sono segni di presa di coscienza ma anche di spaesamento.

Ora più che mai le persone ricercano un significato nel proprio lavoro, intendono accrescere le proprie capacità e competenze, sviluppando e migliorando il proprio potenziale. Esse richiedono fortemente di essere coinvolte in modo attivo e di poter partecipare a processi decisionali collettivi e identitari al fine di sentirsi parte integrante della propria organizzazione (Di Ciaccio & Gennari, 2018).

Ad aver approfondito e fatto luce su questi aspetti è stata in particolare l'Employer Brand Research 2022 di Randstad (Randstad, 2022), la quale ha coinvolto quasi 163.000 rispondenti alla survey in 5944 aziende intervistate in tutto il mondo. Nello stesso anno in Italia è stato intervistato un campione di oltre 6.590 persone. In base all'analisi dei risultati, nel complesso è emerso che un'atmosfera di lavoro piacevole e un buon equilibrio tra vita lavorativa e vita privata sono la priorità per il 65% dei lavoratori italiani. A seguire si trovano retribuzione e benefit (61%), per il 58% sicurezza sul luogo di lavoro e possibilità di sviluppo di carriera (54%). A confermare questi dati è anche lo studio dell'Osservatorio Vita-Lavoro di Lifeed Caring for People (2022) condotto su un campione di circa 5.000 partecipanti, secondo il quale i lavoratori vorrebbero dal proprio luogo di lavoro maggiore libertà, rispetto e contatto con la natura, serenità e benessere per il 45% degli intervistati. A seguire sicurezza e protezione, espresse dal 15% di questi ultimi, in prevalenza donne.

Tuttavia, dai risultati emersi, si percepisce facilmente al tempo stesso un determinato grado di insoddisfazione e di malessere dei lavoratori nel mondo attuale.

Numerosi studi della Harvard Business Review (2021, 2022) rilevano fenomeni globali piuttosto allarmanti: elevati tassi di turnover e di assenteismo, “Great Resignation”<sup>12</sup> (grandi dimissioni) (Ksinan Jiskrova, 2022), “Yolo Economy”<sup>13</sup> (Roose, 2021) e “Quiet Quitting”<sup>14</sup> (Newport, 2022). Si aggiunge il fatto che in seguito all’evento pandemico la situazione sembra essere peggiorata. A prova di ciò, secondo le analisi dell’OMS, il 60% degli europei è demotivato e non si sente apprezzato nel contesto lavorativo in cui opera, in molti soffrirebbero di Stress Lavoro Correlato e di “pandemic fatigue”<sup>15</sup> (World Health Organizations Europe, 2020). Infine, dall’ultimo rapporto Censis (Censis, 2022) emerge che il 46% dei lavoratori italiani vuole cambiare lavoro (Casadei, 2022), l’82,3% ritiene di meritare di più e il 69,6% si dichiara molto inquieto pensando al futuro, dato che aumenta al 70,8% tra i giovani. Ogni dato statistico riportato non deve essere trascurato in quanto è in gioco la “tenuta psicologica delle persone” (Di Ciaccio & Gennari, 2022, p.256).

Urgono nuove risposte da parte delle organizzazioni: oltre a soddisfare i bisogni primari, dovrebbero saper guardare oltre abbracciando una visione olistica e comprendendo le istanze più profonde dei propri dipendenti (autorealizzazione, stima, appartenenza, felicità), riuscendo a rispondervi adeguatamente (Mascherpa, 2022). Per ogni azienda si tratta quindi di valorizzare al meglio il Capitale sociale, sviluppando una nuova cultura del lavoro e un cambio di mentalità e di prospettiva condiviso (Ruffini, 2022) e introducendovi nuovi valori (empatia, inclusività, collaborazione, fiducia).

Promuovere una reale sinergia tra la produttività e la qualità della vita lavorativa rappresenta il vero VA, nuovo imperativo di e per un’organizzazione (Ceruzzi, Natalini, Sardi, Sorano, & Versaldi, 2022). Benessere e felicità sembrano essere, attualmente, la vera innovazione del domani affinché le organizzazioni siano competitive e vincenti, resilienti e valorizzanti per il prossimo futuro.

---

<sup>12</sup> Tendenza economica, dimissioni di massa dai posti di lavoro. Per approfondire: [La trasformazione del lavoro. I numeri della "great resignation" | Il Bo Live UniPD](#)

<sup>13</sup> “You Only Live Once”: ricerca di un nuovo status quo, figlio della volontà di cambiamento, del desiderio di rischiare e di ampliare i propri orizzonti per costruire un futuro migliore.

<sup>14</sup> <https://www.wired.it/article/quiet-quitting-lavoro/>

<sup>15</sup> Malessere, stanchezza emotiva e fisica dovuta ad uno stress incessante. [Progetto “Oltre la Pandemic Fatigue” - INAIL](#)

## 2. CAPITOLO II: IL RUOLO STRATEGICO DEL CHIEF HAPPINESS OFFICER IN UN'ORGANIZZAZIONE

### 2.1. Introduzione

Benessere e felicità sono desideri profondi di ciascun essere umano.

Comunemente si è portati a pensare che essi siano soltanto l'effimero frutto di situazioni positive momentanee, se non addirittura costituiscano esclusivamente un'utopia, in particolare nel contesto storico complesso e delicato come quello in cui viviamo.

A conferma di ciò sembra parlare chiaramente la poderosa fonte di dati proveniente dal World Happiness Report 2022<sup>16</sup>, alimentato da dati Gallup, volti ad indagare il benessere soggettivo globale (intercambiabile con il concetto di felicità) e pubblicato dal Sustainable Development Solutions Network.

In base alla riportata Classifica della Felicità 2019-2021, ad occupare il posto del Paese più felice al mondo è la Finlandia. A seguire: Danimarca, Islanda, Svizzera, Paesi Bassi e Lussemburgo. La top ten è poi completata da: Svezia, Norvegia, Israele, Nuova Zelanda, Austria, Australia, Irlanda, Germania, Canada, Stati Uniti, Regno Unito, Repubblica Ceca, Belgio e Francia. L'Italia emerge al 31° posto, delineando in tal modo un quadro piuttosto fallimentare ed impietoso, dove risiederebbero “i lavoratori più tristi d'Europa” (Zezza, 2022).

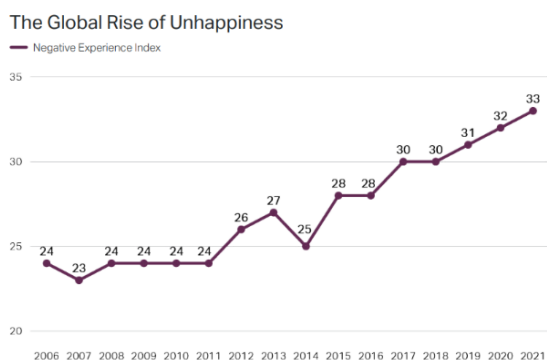


Figura 3: fonte Gallup, Blind Spot: The Global Rise of Unhappiness and How Leaders Missed It. 2022. L'andamento della percezione di infelicità nel mondo.

Pertanto, sarebbe maggiormente appropriato parlare piuttosto di una “ascesa globale dell'infelicità”: come si riesce a notare dal grafico accanto, essa sta aumentando da decenni in tutto il mondo e sembra che stia raggiungendo livelli record (in particolare a partire dal periodo pandemico), a causa di situazioni

<sup>16</sup> Per ulteriori riferimenti: <https://happiness-report.s3.amazonaws.com/2022/WHR+22.pdf>

conflittuali e belliche, povertà nel mondo, solitudine, fame ma anche mancanza di un lavoro appagante<sup>17</sup> (Clifton, 2022).

Sorge quindi un interrogativo spontaneo: benessere e felicità sono davvero possibili? Lo sono anche nel Paese in cui viviamo? Oltre a costituire un mezzo di sopravvivenza più o meno agiata, il lavoro può anche essere una leva di sviluppo e di realizzazione della propria identità e felicità autentica?

Come hanno affermato gli studiosi Galimberti e Iacci (2021), oggi il tema della felicità è una questione non più procrastinabile. Gli studiosi lanciano l'urgente appello di costruire luoghi di lavoro caratterizzati dalla fiducia, piuttosto che dal controllo verticale, e da una maggiore attenzione ad ogni singolo membro che vi opera. Ciò sarebbe realizzabile, secondo i medesimi, attraverso un percorso di (ri)strutturazione ed "educazione emotiva" nelle e delle organizzazioni, rendendole in questo modo più desiderabili.

Così la felicità risulta possibile anche grazie al lavoro.

## **2.2. La Scienza della Felicità come fondamento teorico**

Su che cosa sia esattamente la felicità, scienza e filosofia si interrogano da secoli.

Ad oggi, grazie a numerosi contributi da parte delle neuroscienze, della Psicologia Positiva, della Scienza della Felicità<sup>18</sup> e delle scienze economiche, si è certi che si tratta di un fattore misurabile sia come dimensione generale sia come dimensione più specificatamente correlata al lavoro (Hunnicut, 2020).

Oltre alla dimensione edonica connessa alla soddisfazione e al piacere emotivo, la felicità è caratterizzata da quella eudaimonica (fertile, feconda, prospera), legata invece alla capacità dell'uomo di riuscire a fiorire in tutte le sue potenzialità, espressioni e talenti sulla base però del modo e delle pratiche (stile di vita, scelte e comportamenti intenzionali) in cui sceglie di vivere la vita con l'obiettivo di costruire il proprio benessere e farlo perdurare (Delle Fave, 2014). Si tratta quindi della felicità in quanto proposito,

---

<sup>17</sup> Per approfondimenti: [https://img.lalr.co/cms/2022/06/29185719/2022-Gallup-Global-Emotions-Report-2022\\_compressed.pdf](https://img.lalr.co/cms/2022/06/29185719/2022-Gallup-Global-Emotions-Report-2022_compressed.pdf)

<sup>18</sup> Una disciplina in continua evoluzione, nata dalla convergenza e dall'integrazione dei contributi di varie scienze (psicologia positiva, biologia, neuroscienza, fisica, medicina, economia, ...).



scopo, il bene supremo – secondo l’accezione aristotelica del termine – a cui l’uomo può aspirare attraverso il suo agire (Pelligra, 2020).

In altri termini, dunque, la felicità può e deve essere ricercata, costruita in modo volontario e coltivata con costanza nel tempo. È in questa stessa ottica che essa entra anche nel contesto aziendale come filo conduttore per il suo medesimo sviluppo.

Pertanto, non essendo confinabile esclusivamente nella mera categoria emotiva, la felicità è anche intesa come una competenza da poter allenare e coltivare mediante un’azione responsabile, intenzionale e scelta in modo intelligente da parte di tutti gli individui, ciascuna comunità ed ogni organizzazione (Bonomi, Gallo, & Gandolfo, 2022).

In particolare, a testimoniare che la felicità dipende dalla soggettiva predisposizione genetica a vedere le cose in modo positivo o negativo solamente per un 50%, è una metanalisi di consistente rilievo scientifico in cui sono stati confrontati 225 studi sulla felicità umana (2021), condotta dalla ricercatrice, psicologa sociale ed esperta di felicità sostenibile, Sonja Lyubomirsky. Dai relativi studi è emerso che la felicità dipende anche, per un 10%, da personali circostanze di vita o eventi esterni (contesto familiare e sociale in cui si cresce e si vive) e, per il restante 40%, da pensieri, emozioni e azioni personali attraverso cui si sceglie di affrontare ogni situazione esistenziale (Lyubomirsky & Sheldon, 2021).

Pertanto, risulta confermato che i geni non sono il nostro destino imm modificabile ma, anzi, possono venire mutati dalla nostra stessa impronta e che prendersi cura della felicità diventa così una responsabilità attiva di ciascuno.

Entrando nel merito della modalità attraverso cui poter costruire consapevolmente e allenare concretamente quel 50% della felicità, aumentando così benessere e sviluppo di persone e sistemi organizzativi, vengono alla luce i quattro pilastri individuati dalla filosofa, consulente e divulgatrice della Scienza della Felicità Veruscka Gennari e dalla sociologa, formatrice ed HR Manager Daniela Di Ciaccio, Co-Founder di 2BHappy

Agency<sup>19</sup> e dell’Italian Institute for Positive Organization<sup>20</sup> (2022), i quali suggeriscono l’importanza di:

- *aumentare la chimica positiva e ridurre al contempo quella negativa*, attivando comportamenti quali: il rispetto, la gentilezza, la gratitudine, la coerenza, l’ascolto, l’empatia, l’accoglienza, la cooperazione, l’amore e il supporto. Questo primo pilastro fondante fa riferimento all’intraprendere un percorso di adozione di pratiche positive in linea con gli assunti della Scienza della Felicità, non solo però da parte dei collaboratori ma anche da parte del complessivo ambiente organizzativo: risulta essenziale la presenza di condizioni organizzative che garantiscano l’effettivo raggiungimento di obiettivi sia individuali sia collettivi;
- *incrementare comportamenti ecosistemici e ridurre quelli egosistemici*: più “Noi” e meno “Io”. Il capitale sociale viene coltivato nel momento in cui l’energia da comportamenti competitivi passa ad essere investita nella collaborazione, nella cooperazione, nel coinvolgimento, nell’ascolto attivo e proattivo, nella comunicazione non violenta, nel divertimento e nella condivisione di informazioni e sistemi valoriali. Essi costituiscono elementi fondanti la positività di un’organizzazione, i quali daranno vita a risultati e benefici per i singoli e per l’azienda, derivanti da una relazione sociale proficua ed armoniosa e da un rapporto sano e sincero con i team. Il successo del lavoro si ritrova nella capacità delle persone di saper costruire delle reti (Tiffany, 2020);
- *aumentare l’essere, riducendo il fare e l’avere*. Attraverso un percorso individuale e intimo di presa di coscienza di sé e di auto-osservazione, è possibile intercettare i propri bisogni e valori, coltivare le energie mentali, spirituali, fisiche ed emotive ed agire sulle proprie circostanze di vita, vivendo significativamente nel presente. In tal modo viene garantita l’esplorazione della

---

<sup>19</sup> 2BHappyAgency (2005), è un hub metodologico per la trasformazione positiva della società attraverso un network di “geni positivi”: <https://2bhappy.it/>

<sup>20</sup> Italian Institute for Positive Organizations (2019), è il centro studi che si propone di fare ricerca sulle Organizzazioni Positive. Per ulteriori informazioni: <https://iipo.it/>

massima prestazione a cui si può personalmente ambire e l'organizzazione può potenziarsi come effettivamente tale;

- *più disciplina e meno caos*. È possibile allenare felicità e benessere attraverso un percorso di cambiamento consapevole che prevede l'adozione di pratiche intenzionali, costanti, coinvolgenti e durature nel tempo, quali ad esempio, mindfulness, gioco cooperativo, yoga. Ciò richiede di essere costantemente presenti, avere piena consapevolezza in ogni situazione, assumendo una postura di vigilanza, e di abbattere intenzionalmente gli automatismi in favore della nascita di nuove routine. Il passo successivo consiste, pertanto, nel trasformare la propria vita in un laboratorio pratico di apprendimento, eterogeneo in quanto evolve in contesti e interazioni sempre nuovi e differenti dall'ordinario.

In particolare, al fine di implementare concretamente benessere e felicità all'interno del contesto occupazionale, colui che si occupa in prima persona a mettere in pratica tali principi è il Chief Happiness Officer, valido supporto strategico per le organizzazioni e necessario per aiutarle a prosperare nella cosiddetta "liquid modernity" o "mondo VUCA"<sup>21</sup> (Gennari, 2022).

### **2.3. Professione Chief Happiness Officer**

La professione del Chief Happiness Officer<sup>22</sup>, noto in Italia anche come "Manager della Felicità", molto spesso genera dubbi, perplessità, fraintendimenti, scetticismo o, in alcuni casi, addirittura repulsione, avversione e ostilità, non venendo considerata in tal modo una professione a tutti gli effetti.

La nostra mente, infatti, tende piuttosto a restituire un'immagine di CHO quale quella di colui che dispensa sorrisi come dress code in ufficio e che corre a rendere tutti sempre felici. In realtà non è questo il reale compito del Chief Happiness Officer, afferma Alexander Kjerulf, massimo esperto a livello mondiale sul tema dell'Happiness at work: egli non è né un intrattenitore né un mero motivatore (Di Ciaccio, 2020).

---

<sup>21</sup> Mondo VUCA: Volatily (volatile), Uncertainty (incerto), Complexity (complesso) e Ambiguity (ambiguo) (Gennari, 2022).

<sup>22</sup> Altre denominazioni: feel good manager o joy officer.

Si tratta di una figura professionale relativamente nuova, ancora poco conosciuta ma in costante espansione, nata a partire dagli anni 2000 originariamente nel contesto americano e ora presente in particolare in Google, Ikea, Patagonia e Pixar, Zappos e Southwest Airlines, Biogen, Daviness, Disney e Netflix, così come in altre società.

Nello specifico Laura Torretta, Co-Founder ELEhub per la trasformazione positiva, Chief Happiness Officer e Counselor Organizzativo Sistemico Relazionale, e Paola Capoferro, Redattore Digital4Executive, presentano le competenze, il ruolo e l'importanza di un CHO in azienda: attraverso skills di natura manageriale e relazionale-interpersonale il CHO si attiva per osservare e studiare strategie, misure e azioni allo scopo di migliorare l'ambiente di lavoro e portare un cambio di cultura, al fine di rendere le organizzazioni più positive e produttive (Capoferro, 2020). Dunque, egli è l'esperto delle "Org. +". Attraverso la co-progettazione, la co-generazione e il perfezionamento di programmi positivi volti a migliorare la soddisfazione e il benessere psico-fisico dei dipendenti e dei team, l'umanità è in grado di intraprendere un percorso di "flourishing"<sup>23</sup> grazie ad opportunità di formazione, sviluppo tecnico-professionale, personale e culturale.

L'interesse prioritario è pur sempre rivolto, quindi, alla Persona e prosegue verso l'armonizzazione di benessere e business in ottica sostenibile (Di Ciaccio & Gennari, 2022). In tal modo, in un modello culturale organizzativo positivo, il Chief Happiness Officer, in quanto moltiplicatore di impatto, ha un ruolo non tanto simbolico quanto invece strategico ed urgente, necessario e competente nel guardare le organizzazioni e farle evolvere da una condizione statica e cristallizzata verso sistemi ecosistemici, rimanendo attento al clima che si respira in azienda e favorendo la coltivazione di rapporti interpersonali positivi basati su comprensione, rispetto, gentilezza, supporto e sinergia (Ruffini, 2022).

### **2.3.1. Il Manifesto del CHO**

Come asserito precedentemente, il Chief Happiness Officer è il professionista responsabile del benessere e dello sviluppo organizzativo in azienda.

---

<sup>23</sup> La prosperità umana attraverso un costante percorso di crescita.

Tendenzialmente il professionista ha spesso una formazione di base in Psicologia, Sociologia o in Management e gestione aziendale – spiegano le professioniste –, perfezionata da competenze linguistica-straniere ed informatiche (funzionali, in via esemplificativa, alla creazione e alla compilazione di test, sondaggi, grafici, report periodici). In ogni caso l’aggiornamento continuo ed olistico delle sue competenze è indubbiamente necessario. Inoltre, si sottolinea come il CHO sia un ruolo che non va ad aggiungersi ma a completare ed arricchire le competenze di figure professionali già presenti nel contesto aziendale. Tuttavia, si discosta dai tradizionali HR Manager, CEO, consulenti (aziendali o del lavoro), welfare e community manager o imprenditori in virtù della qualità del suo mindset (approccio) rispetto all’organizzazione e della profonda conoscenza dei principi di funzionamento dell’essere umano, costituenti i “driver” dei comportamenti organizzativi (Di Ciaccio & Gennari, 2022).

In “Chief Happiness Officer. Il futuro è nelle Organizzazioni Positive” (2022), le autrici riportano il “Manifesto del CHO” di cui vengono esposti di seguito i principali punti cardine salienti della professione al fine di identificarla concretamente in alcune sue caratteristiche.

*Il CHO è un leader positivo:* si impegna a comunicare in maniera autentica per coltivare e diffondere una positive leadership del servizio a tutti i livelli aziendali secondo un approccio happiness-related. Il suo obiettivo è quello di dare l’esempio ed essere coerente tra i propri scopi, valori e comportamenti per condurre l’organizzazione verso un cambiamento positivo. Attraverso la coltivazione del proprio Sé, la trasparenza e la condivisione di ciò in cui crede, il CHO accompagna i collaboratori nel mettere in campo risorse e competenze, nella loro crescita e nel loro concreto contributo nell’organizzazione.

*Il CHO è un “complexity thinker”.* È capace di sviluppare e applicare politiche e pratiche operative volte alla gestione proattiva della complessità aziendale in virtù di una profonda comprensione dei principi scientifici derivanti dagli studi sul funzionamento psico-neuro-biologico degli esseri umani all’interno delle organizzazioni (intesi come sistemi sociali complessi). Si tratta del primo passo operante al fine di avviare concretamente il processo di trasformazione positiva auspicato.

*Il CHO, concependo la felicità come competenza da poter allenare, ne fa una “Corporate Strategy”,* ovvero una strategia organizzativa coerente e si preoccupa di porre

la soddisfazione dei collaboratori al primo posto, facendo in modo che ogni attività aziendale sia happiness-driven e realizzi vantaggi sostenibili e durevoli sia per il benessere delle persone sia per i risultati del business aziendale.

*Il CHO ha una visione sistemica ed integrata delle organizzazioni*, concependole come organismi viventi e sistemi complessi adattivi composti da Persone che tendono ad auto-organizzarsi dall'interno, non da macchine legate da ingranaggi da manipolare e controllare. I luoghi lavorativi devono essere quotidianamente paragonati a delle esperienze personali e professionali di qualità e valore, fonti inesauribili di conoscenza, sviluppo di competenze e di crescita.

*Il CHO si impegna a 360° per facilitare e promuovere la cultural transformation dell'organizzazione*. Egli è consapevole del fatto che le organizzazioni sono il frutto di modelli mentali, credenze e convinzioni di chi le gestisce e le abita, vivendole quotidianamente. Sapendo leggere e intercettare tali modelli secondo una prospettiva storico-culturale e di sviluppo, il CHO è in grado di scegliere se e come cambiarli, in costante collaborazione con il management aziendale. Il professionista in questione si impegna così a promuovere una cultura organizzativa ecosistemica, credendo in un proposito organizzativo forte, ancorato a finalità collettive e valori universali confluenti in un bene comune e capaci di generare un impatto socio-ecologico per la costruzione di un futuro positivo migliore per tutti.

*Il CHO si assume la responsabilità di costruire Organizzazioni Positive*, tenendo conto dei “principi core” della Scienza della Felicità e scegliendo pratiche da adottare sulla base del momento storico della realtà in cui è chiamato ad operare, di ciò che è già stato concretizzato metodologicamente ed operativamente e di ciò che è essenziale e necessario per la tipologia di settore in cui agisce, senza perdere di vista gli obiettivi primari: predisporre e alimentare sistemi resilienti, individuando le eventuali fragilità di un sistema interdipendente, studiandole e superandole, e realizzare un futuro sostenibile, attraverso scelte e decisioni consapevoli. Si tratta di una vittoria di tipo “win-win” in cui tutti gli stakeholders coinvolti possono trarre benefici e contribuire, al contempo, a creare una coscienza collettiva di una realtà prospera e di valore di lungo termine.

In sintesi, da un punto di vista strategico, il CHO si impegna a lavorare in organizzazioni di cui presidia le menzionate dimensioni, considerate i pilastri della sua “mission”. Nei termini operativi della mansione, presidiando ciascuna dimensione

presentata, egli sceglie, programma e gestisce alcune pratiche in linea con la strategia elaborata. Il risultato derivante dovrebbe generare benessere, migliorare la produttività, la retention (capacità di un'organizzazione di trattenere i propri dipendenti nell'azienda), l'employer branding (strategia di marketing aziendale che consente l'attrazione e la fidelizzazione dei potenziali individui di talento nel mercato del lavoro) e dare un'immagine aziendale coerente e coesa, un'organizzazione appunto positiva.

## 2.4. Il Chief Happiness Officer nel contesto operativo

### 2.4.1. Le 8 competenze del CHO

Il Chief Happiness Officer è un professionista abilitato e certificato sulle seguenti otto competenze e abilità chiave per la trasformazione positiva di persone, team e organizzazioni (Di Ciaccio & Gennari, 2018). Secondo quanto riporta il Framework CHO<sup>24</sup> (2022) esse sono:



Figura 4: fonte Framework CHO. 2022. Le 8 competenze chiave del Chief Happiness Officer.

*Strategic thinking & positive future planning oriented alla pianificazione positiva del futuro:* rappresenta la capacità di “saper guardare fuori” dall'azienda, analizzare la realtà esterna (i trend economici, politici, tecnologici, ambientali e socioculturali) e comprenderne gli impatti su persone e organizzazioni. In tal modo il CHO impara a raccogliere informazioni in modo sistematico e a restare in ascolto vigile sui dati emergenti. Attraverso un'apertura mentale e uno sguardo non giudicante, il professionista

<sup>24</sup> Rimando alla seguente consultazione: [AUTUNNO-2022\\_-FRAMEWORK-CHO.pdf](https://www.chiefhappinessofficer.it/AUTUNNO-2022_-FRAMEWORK-CHO.pdf) ([chiefhappinessofficer.it](https://www.chiefhappinessofficer.it))

indaga e anticipa il futuro e si impegna a co-generare pianificazioni positive per la sostenibilità dell'organizzazione, tenendo a mente che queste ultime e le persone che le abitano sono fortemente influenzate da elementi esogeni.

*Organization epigenetics*: la prospettiva del “saper guardare dentro l'organizzazione”, opposta ma complementare alla precedente, fa emergere il DNA aziendale, l'insieme di regole aziendali esplicite e tacite rappresentanti l'elemento di partenza per delineare ogni percorso di cambiamento culturale. Questa competenza implica la capacità di intercettare e identificare i principali modelli culturali dell'organizzazione e scegliere quali incentivare e quali invece disattivare e abbandonare, in linea con il cambiamento positivo che si intende implementare nel contesto aziendale.

*Evolutionary cultural change*: definire la nuova visione, costruire una cultura ecosistemica ed etica e introdurre modelli comportamentali congruenti con i principi della Scienza della Felicità sono gli elementi della key-action di un CHO, sostenitore e promotore attivo del cambiamento culturale di ogni livello dell'azienda. Quest'ultimo parte anche dalla consapevolezza della singola persona di mettersi in discussione e di essere disposta, in termini gandhiani, ad essere il cambiamento che vuole vedere nel mondo.

*Self Science o Self Energy Management*: il focus è sulla formazione personale, sulla capacità di coltivare il proprio Sé attraverso valori, obiettivi, bisogni e propositi. È la responsabilità di definire il proprio piano di vita: è una skill da allenare, una abilità centrale in ogni percorso trasformativo ed evolutivo significativo per il proprio benessere olistico. Prendere coscienza di chi si è costituisce il primo passo per essere “self-manager”.

*Positive leadership development*: definire e promuovere un piano di sviluppo della Leadership Positiva, essendo un esempio coerente di leader carismatico e positivo, consapevole del proprio scopo e che utilizza l'autorevolezza al posto dell'autorità, definisce il passaggio da “bad manager” a “good manager”; è ciò che si è sviluppato come esseri umani prima ancora che come professionisti.

*Positive Practices strategies*: saper creare, selezionare e implementare pratiche e strumenti per generare benessere e positività verso collaboratori, clienti, fornitori e stakeholders è la parte più operativa del CHO. Una volta scelte, egli ha il compito di farle divenire regole e norme naturali dell'azienda.



*Positive organizational management*: implica le capacità di analizzare, ridefinire, misurare e monitorare i cambiamenti e di aggiornare i processi di gestione del personale. Lo stesso modello che si è rivelato utile in una situazione può non esserlo più a distanza di tempo o in un'azienda differente rispetto a quella considerata. Dunque, anche adattare continuamente la propria strategia è parte del pensiero del CHO, il quale aggiorna in modo costante i processi di Business ed HR, di line (organi connotati da una autorità gerarchica sugli enti sottoposti) e di staff (organi di valido supporto ai primi), per creare condizioni di sistema abilitanti la sostenibilità del cambiamento culturale diffuso a livello imprenditoriale, manageriale e professionale.

*Happiness @work strategy*: è la capacità di definire un piano strategico per innestare nell'organizzazione la Scienza della Felicità, influenzando cultura e processi organizzativi, in grado di produrre risultati misurabili e positivi. L'obiettivo finale del CHO è quello di migliorare e monitorare incessantemente felicità e benessere dei team organizzativi.

Risulta chiaro pertanto che per ricoprire tale incarico in un'azienda occorrono solide capacità professionali, sorrette da un'importante esperienza nel settore HR (in particolare nell'ambito dello Sviluppo Organizzativo) e spiccate caratteristiche personali di orientamento al cambiamento e alla trasformazione culturale delle organizzazioni (Iozzi, 2021).

#### **2.4.2. Di cosa si occupa nello specifico il CHO**

Le azioni operative del Chief Happiness Officer in azienda hanno dei principi base di funzionamento che raramente mutano in quanto la metodologia operativa che egli utilizza poggia su un sistema architettonico solido, fondato da assiomi di spessore scientifico. Ciò non significa però che il professionista in questione abbia una ricetta precostituita di pratiche da porre in essere. A cambiare costantemente, infatti, sono le strategie operative: esse mutano a seconda del contesto in cui il CHO si ritrova ad operare. Ciascuna di esse riguarda il rapporto che intercorre tra lavoratore e azienda ed è inerente ad un approccio "happiness oriented" ma ognuna risulta ad hoc, originale e specifica per ciascuna tipologia di situazione e complessità operativa (Di Ciaccio & Gennari, 2022).

Nello specifico il Chief Happiness Officer si occupa di (Gentili, 2022):

- osservare in modo scrupoloso e attento un contesto, individuandone eventuali criticità e problematiche;

- potenziare la propria capacità di ascolto attivo per far sì che i dipendenti guardino al CHO quale un punto di riferimento per il proprio benessere sul lavoro;
- migliorare il processo di selezione e di OnBoarding, ovvero quel processo successivo all'assunzione che comporta l'inserimento del nuovo dipendente all'interno dell'azienda, sia a livello organizzativo sia a livello di cultura e di valori aziendali;
- ottimizzare i piani di carriera;
- disegnare i processi organizzativi basati sulla chimica della positività;
- gestire le performance organizzative, le transizioni (qualsiasi evento che produca un cambiamento dell'esperienza lavorativa del soggetto, come il passaggio di status da occupato a disoccupato o viceversa, passaggio tra due occupazioni, avanzamento di carriera o licenziamento), i pensionamenti;
- organizzare l'implementazione di coaching manageriali per lo sviluppo di una leadership efficace e la creazione di un ambiente di lavoro positivo;
- sviluppare strategie di comunicazione coinvolgenti e che incoraggiano i membri di una organizzazione a dare il meglio di sé;
- valutare l'inserimento di pratiche di allenamento alla positività: interventi di formazione (ad esempio di gestione dello stress lavorativo) e attività di team building; organizzazione di eventi e riunioni sia interni sia esterni all'azienda; laboratori e concorsi;
- raccogliere e utilizzare i feedback dei lavoratori allo scopo di potenziare e ottimizzare la cultura aziendale, facendolo grazie all'esempio, alla coerenza e all'autenticità.

In tal senso il Chief Happiness Officer innesca il processo di costruzione dell'organizzazione positiva, preoccupandosi di (VGen, 2023):

- rendere il team coeso attraverso la condivisione di obiettivi e informazioni;
- individuare i talenti di ciascun membro dell'organizzazione e offrire occasioni di crescita personalizzata;
- potenziare la comunicazione interpersonale positiva;

- favorire una cultura dell'errore e del feedback orientata allo sviluppo della cooperazione;
- contribuire alla riprogettazione ludica del lavoro, alla ricerca di metodologie e dinamiche lavorative maggiormente stimolanti e creative;
- ridurre i costi, aumentare i ricavi e i profitti, risultando efficienti ed efficaci nel medio periodo;
- monitoraggio delle performance aziendali secondo i KHI (Key Happiness Indicator);
- rigenerare purpose (ovvero scopo) e valori per un futuro ecosostenibile nel lungo termine, sapendo leggere la realtà e prendendosi cura delle nuove generazioni, proteggendole.

## **2.5. Il Valore Aggiunto della “Positive Business Philosophy”**

Numerosi studi scientifici dimostrano e testimoniano come aumentare il benessere e la felicità del proprio Human Capital apporti un'effettiva serie di vantaggi sia per i dipendenti sia per i risultati aziendali, determinando un ritorno economico importante.

Nello specifico, si è visto come l'adozione di pratiche positive organizzative favorisca l'attivazione di energia positiva tra i membri, la quale è collegata ad elevate prestazioni singolari e collettive. Ne consegue, secondo tale circolo vizioso, che migliori performance saranno funzionali ad un maggior successo aziendale.

### **2.5.1. I risultati a livello individuale**

Il legame tra una forza lavoro felice e i livelli di produttività, nonostante sia studiato da decenni, è stato preso in seria considerazione dalle organizzazioni solo di recente, dal momento in cui queste ultime si sono spesso poste i seguenti interrogativi: qual è la relazione tra felicità e produttività? Che effetto ha la prima sulla seconda?

Allo scopo di approfondire tale questione, è degna di nota la seguente ricerca pubblicata dalla Said Business School dell'Università di Oxford, nel Regno Unito.

**Overall, how happy did you feel this week?**



Figura 5: fonte Saïd Business School. Does Employee Happiness Have an Impact on Productivity? 2019. Happiness Survey E-mail.

Per un periodo di sei mesi i ricercatori hanno chiesto ad un campione di 1793 lavoratori in 11 call center impiegati da British Telecom (BT) di compilare su base settimanale un sondaggio via e-mail, in cui dovevano indicare il loro livello di felicità (da molto triste a molto felice) attraverso

l'utilizzo di cinque emoji, sulla base della loro percezione relativamente al proprio stato psico-emotivo in sede lavorativa. Inoltre, nella medesima ricerca, sono state prese in considerazione anche altre variabili tra cui: informazioni relative all'amministrazione aziendale, alle caratteristiche individuali dei lavoratori, agli orari di lavoro, alle condizioni meteorologiche locali e alla soddisfazione dei clienti (University of Oxford, 2019).

Una volta raccolti, monitorati e confrontati i dati sulla felicità e analizzati e interpretati i risultati dell'indagine, è emerso in modo significativo che i lavoratori erano in media il 13% più produttivi nelle settimane in cui si sono dichiarati molto felici, rispetto a quelle in cui hanno riferito di essere, invece, molto infelici.

Seppur consapevoli della necessità di ulteriori indagini circa il tema della ricerca, attraverso questo studio i ricercatori hanno avuto la prima prova causale sul campo della relazione tra felicità e produttività. Infatti, sono giunti a scoprire che, quando i lavoratori sono più felici, essi lavorano più velocemente, effettuano più chiamate per ora lavorata e ottengono risultati più elevati, convertendo più chiamate in vendite. Inoltre, i medesimi specificano che i lavoratori felici non lavorano più ore dei loro colleghi scontenti: i primi sono semplicemente più produttivi durante il loro tempo trascorso al lavoro rispetto ai secondi (Bellet, De Neve, & Ward, 2019).

Tali esiti derivano principalmente dal potenziamento di motivazione intrinseca, da una superiore elaborazione cognitiva delle informazioni e dallo sviluppo maggiormente accentuato di capacità socio-emotive quando si è di buon umore (Deming, 2017).

In particolare, lo dicono i risultati di importanti contributi di ricerche neuroscientifiche e di neuro management. Questi ultimi riferiscono che la felicità sviluppa leggi fisiologiche che coinvolgono ormoni positivi come la dopamina (coinvolta nella

motivazione e nella ricompensa; fa sentire euforici quando gli obiettivi vengono raggiunti, regola il centro del piacere, aumenta l'attenzione, stimola la memoria a breve termine e favorisce conseguentemente la capacità di apprendimento) e la serotonina (coinvolta nella regolazione del proprio stato d'animo e responsabile del mantenimento della nostra stabilità emozionale). Tra felicità e tali neurotrasmettitori esiste, infatti, un'associazione positiva: in presenza di un elevato livello della prima, è associato un grado maggiore dei secondi. Serotonina e dopamina, correlate ai circuiti cerebrali di benessere e felicità, consentono al soggetto di incorrere minori costi legati alla salute psico-fisica (Alexander et al., 2021).

D'altro canto, gli ormoni negativi tendono, invece, ad appesantire il sistema immunitario. Con la chimica negativa le attività di problem solving vengono bloccate, il processo di apprendimento viene inibito e tale condizione sfavorisce un terreno fertile per la coltivazione della creatività. In aggiunta, i lavoratori che provano emozioni negative – e quindi demotivati – sono anche meno produttivi (18%), meno redditizi (16%), rischiano di avere più incidenti sul lavoro (49%) e si assentano in misura maggiore (37%) in quanto, se sottoposti per un lungo periodo, diventano vittime dello stress, il quale nel tempo può determinare danni fisici o sequestrare energie, togliendo lucidità al soggetto.

La capacità di esser maggiormente consapevoli di questi meccanismi non può che portare in primo luogo alla crescita del soggetto per poi allargare progressivamente i confini.

Secondo tal logica, lavoratori felici che sperimentano emozioni positive sono meno inclini ad ansia, stress e depressione, sanno cogliere le opportunità e risultano essere maggiormente empatici e prosociali, contribuendo attivamente alla costruzione di benessere e felicità delle persone che le circondano. Inoltre, un lavoratore felice tende a prefiggersi obiettivi più elevati, portandoli a termine con più successo e perseverando più a lungo. È più coinvolto, motivato, produttivo, energetico, recettivo, ottimista, resiliente, efficiente, cooperativo, collaborativo e aperto ai cambiamenti (Ayala et al., 2021; Boehm, Lyubomirsky & Wlask, 2018; Layous, 2019; Nielsen & Warr, 2018).

Grazie alla sperimentazione di emozioni positive (gioia, gratitudine, serenità, interesse e speranza, orgoglio, divertimento, felicità, meraviglia e amore), attraverso risorse organizzative e pratiche di lavoro propriamente tali, la persona tenderebbe a

sviluppare il proprio PsyCap<sup>25</sup>, ottenendo elevati livelli di self-efficacy<sup>26</sup>, ottimismo<sup>27</sup>, speranza<sup>28</sup> e resilienza<sup>29</sup> (Nolzen, 2018). Sono risorse personali che, allo stesso modo rispetto a quanto accade con quelle lavorative, stimolano la crescita e lo sviluppo del soggetto e si rivelano funzionali al raggiungimento degli obiettivi lavorativi, riducendo il burnout e aumentando il work engagement.

Sperimentare emozioni positive è parte integrante della nostra felicità. Esse consentono un'apertura mentale, portano ad un aumento dell'autoefficacia attraverso l'adozione di strategie di coping più efficaci, a percepire le situazioni meno stressanti e più stimolanti migliorando la salute psichica e ad una migliore soddisfazione sia per il proprio lavoro sia per le attività di colleghi e supervisori (Hu, Kaplan, Li, & Winslow, 2017), i quali essendo coinvolti penseranno sempre meno ad abbandonare il luogo di lavoro.

Per concludere, investire sul capitale psicologico permette quindi di sostenere l'individuo nell'affrontare efficacemente scenari mutevoli e complessi, trovando le risorse in primo luogo in sé stesso. Tale investimento contribuisce direttamente alla realizzazione personale del lavoratore e, al tempo stesso, al conseguimento degli obiettivi professionali (Solari, 2020). Vale a dire che uno PsyCap costantemente sviluppato e ottimizzato in rapporto alle necessità aziendali, se supportato inoltre da risorse organizzative positive, genererà ripercussioni indubbiamente tali anche a livello economico-organizzativo: una miglior performance da parte degli employees porta a risultati benefici anche nei confronti dell'azienda medesima, in termini di profitto e di crescita organizzativa, consentendo così la creazione dell'ambiente di lavoro ideale.

---

<sup>25</sup> Capitale Psicologico Positivo: costruito psicologico multidimensionale che indica lo stato di sviluppo psicologico positivo di un individuo (Luthans & Youssef, 2007).

<sup>26</sup> Credenza nelle proprie capacità di organizzare e mettere in pratica sequenze di azioni per raggiungere situazioni o risultati futuri desiderati (Bandura, 1995).

<sup>27</sup> Disposizione generalizzata ad aspettarsi esiti positivi nella propria vita (Scheiner & Carver, 1988).

<sup>28</sup> Credenza di poter gestire efficacemente difficoltà mai incontrate in precedenza, avvalendosi di strategie opportune (Snyder, 2002).

<sup>29</sup> Adattamento positivo dinanzi ad una situazione di stress o a eventi avversi che ne permette il superamento, nonché l'abilità nel mantenere uno stile adeguato di funzionamento ed equilibrio dopo la situazione di stress (Bonanno, 2004).

### **2.5.2. Gli esiti nella dimensione organizzativa**

In un mercato sempre più competitivo in cui i talenti vengono tentati da diverse organizzazioni, la felicità entra tra gli indicatori attrattivi di salute in un welfare aziendale.

Le ricerche e la letteratura in materia di Happiness Management e Positive Organizations contribuiscono a chiarire come le aziende che considerano la felicità dei loro dipendenti una priorità strategica siano in grado di realizzare una maggior produttività e abbiano un miglior rendimento economico, consapevoli ormai del fatto che è la felicità delle persone ad essere determinante per il successo dell'organizzazione (Davies, 2019). Ciò viene testimoniato dall'esperienza di alcune grandi aziende che hanno sperimentato l'introduzione del Chief Happiness Officer (tra cui Google, Kiabi, Zappos e altre): hanno dimostrato che occuparsi della felicità degli employers si traduce poi, nei fatti, anche in un sensibile miglioramento del bilancio aziendale.

Anche altri molteplici ricerche e studi condotti sull'ambito da parte di fonti autorevoli quali Harvard University e Forbes hanno indagato e misurato in termini percentuali l'effetto del Chief Happiness Officer sulle realtà aziendali. Nello specifico, un ambiente lavorativo sereno porta le persone ad essere maggiormente concentrati sugli obiettivi lavorativi professionali, ottenendo risultati e fatturato migliori (+21%). Oltre a ciò, è stato stimato che un'organizzazione attenta all'happiness riduce gli episodi di malattia del 66% e del 51% gli indici di turnover. Vengono anche registrati circa il 41% in meno di casi di assenteismo, il 28% in meno di abbandoni, il -70% di incidenti dei dipendenti sul luogo di lavoro e, infine, una riduzione del 40% dei difetti di produzione (Revesencio, 2015). Inoltre, l'Harvard Business Review (2021) segnala che nelle organizzazioni caratterizzate dal modello culturale-organizzativo positivo e dalla presenza del Chief Happiness Officer si evidenziano sostanziali fattori di crescita: aumento della produttività (+ 31%), maggiori vendite (+ 37%), aumento della capacità innovativa (+ 300%) e miglior retention o senso di appartenenza (+ 44%).

I risvolti derivanti confermano, quindi, che la felicità “paga” tutti i risultati di business, migliorandoli (Blomstrom, 2019).

Pertanto, buone relazioni sul posto di lavoro e pratiche organizzative positive, oltre ad essere potenti generatori di una soddisfazione di lungo termine, contribuiscono a creare l'“effetto buffering”, riuscendo a tamponare e contenere condizioni disfunzionali di stress e traumi (Choi, Kim, & Sul, 2016). Queste ultime vengono così private della loro forza e

l'entità aziendale viene preservata attraverso la fortificazione di competenze (come la gestione del conflitto e la resilienza), creando un cuscinetto protettivo, promotore di un processo di guarigione accelerato.

Viene in tal modo analizzata, dimostrata ma soprattutto confermata la scientificità dell'equazione "felicità => produttività", sostenuta nel tempo da molteplici studi. Si tratta del motivo per il quale ora le imprese sembrano sempre più interessate alla felicità dei collaboratori. Risulta indispensabile - avendola a cuore quale sfida primaria - l'interesse di promuovere benessere a questi ultimi (Oswald, Proto, & Sgroi, 2015).

È questa la strada che contraddistingue in modo netto un'organizzazione convenzionale da una positiva: un modello prima di tutto culturale human-centered, caratterizzato da una riduzione o un appiattimento delle gerarchie interne a favore di una distribuzione di potere orizzontale tra i team e da un ampio grado di autonomia decisionale e di pieno coinvolgimento degli stakeholders nella partecipazione alla governance aziendale. Inoltre, in essa vigono una forte capacità di adattamento e un'apertura a tentativi ed errori nella modalità di lavoro. In tal senso responsabilità, dialogo, confronto aperto e sistema potenziante di feedback sono gli elementi prediletti in tale stampo organizzativo, dove il successo è frutto di condivisione e fiducia, elementi base del bene comune.

Come esempio concreto di tali principi cardine un percorso meritevole e degno di nota lo stanno intraprendendo numerose aziende attraverso progetti, le quali, guidate da scopi evolutivi nobili, stanno operando per cambiare in meglio il mondo, realizzando così anche profitti e risultati superiori. Tra esse Patagonia<sup>30</sup> intende realizzare il miglior prodotto e implementare soluzioni per la crisi ambientale. Zeta Service<sup>31</sup>, attraverso il Progetto Libellula, si impegna invece nel discutere il tema della violenza sulle donne nelle aziende per prevenire e sensibilizzare sul tema. Rilevante anche l'azione del Gruppo Servizi CGN Srl di Pordenone in Friuli-Venezia Giulia. Protagonista nel mercato nazionale della consulenza fiscale e giuslavoristica, esso investe una parte dei profitti per dare concretezza ai propri valori etici ed avviare un percorso di sostenibilità, prestando attenzione al sociale e al rispetto dell'ambiente. E i risultati dai "numeri positivi" sono

---

<sup>30</sup> Per ulteriori riferimenti: [Our Core Values - Patagonia](#)

<sup>31</sup> Per ulteriori informazioni: [La storia di Zeta Service Aziende contro la violenza sulle donne: Progetto Libellula \(zetaservice.com\)](#)



stati effettivamente rintracciati, lo testimoniano i contributi del suo Presidente, Valeria Broggian, e dell'AD e RU, Cristina Nosella (Di Ciaccio, 2020): oltre 85.000 aziende gestite con il loro software di fatturazione elettronica, 9.4/10 come indice medio di soddisfazione degli associati emerso dall'indagine telematica annuale, 250 collaboratori di cui 80% laureati e 47% donne (+200% dal 2010 al 2018) e permanenza per 3 anni di seguito nella classifica dei primi 10 Great Place to Work italiani<sup>32</sup> (Gennari & Di Ciaccio, 2022, p.122).

Ultimo ma non per importanza è il caso di Biogen<sup>33</sup>, azienda all'avanguardia nell'ambito delle biotecnologie applicate alle neuroscienze con 9.800 dipendenti nel mondo. Essa si impegna nello sviluppare terapie innovative per migliorare la vita delle persone con gravi patologie neurologiche, autoimmuni e rare. Il suo "positive DNA", raccontano Cecilia Masserini CHO e HR Country Lead Biogen e l'amministratore delegato italiano Giuseppe Banfi, è, oltre alla ricerca scientifica, l'andare al cuore della natura umana, quindi prendersi cura quotidianamente delle persone. E dapprima ciò avviene nel posto di lavoro: viene consapevolmente promossa una crescita interna attraverso un continuo investimento sulla formazione e sui piani di sviluppo interni focalizzati sul benessere della mente, del corpo, del cervello e del cuore dei lavoratori (Banfi & Masserini, 2020).

Sono storie aziendali di crescita e di successo costanti grazie ad un attento investimento verso il benessere delle persone e una visione dell'impresa sociale, responsabile ed etica alta. Sono esempi concreti dai quali si deduce facilmente che le best practices sull'happiness, a patto che essa venga considerata priorità strategica, fanno sì che l'azienda proceda oltre l'interesse per sé stessa, essendo in grado di raggiungere il successo e attrarre e trattenere nel miglior modo i propri talenti.

In tal senso il valore di un'azienda non può essere il profitto per il profitto: se così fosse, l'implosione sarebbe dietro l'angolo. La preziosità organizzativa dovrebbe basarsi piuttosto sull'impatto che l'azienda ha verso Persone, Società e Pianeta. Questa è l'idea rigenerativa di business attuale, la base comune dalla quale oggi oltre un centinaio di

---

<sup>32</sup> [Classifica Best Workplaces Italia 2022 | Great Place To Work® Italia](#)

<sup>33</sup> Per approfondimenti: <https://www.biogen.com/>

aziende italiane, legate le une alle altre, si sviluppano formando il movimento globale “BCorp”<sup>34</sup>.

Più il sistema si rende in tal modo virtuoso e più esso aiuta l’individuo nel suo percorso evolutivo.

Ecco, pertanto, che in un tale contesto organizzativo, il Chief Happiness Officer può essere la figura dal Valore Aggiunto e dal “talento ribelle” maggiormente adeguata e utile per rompere standardizzazione e rigidità di regole e schemi tradizionali, facendo progredire l’azienda verso un’esistenza maggiormente vitale, impegnata ed appagante, così da renderla più desiderabile, a tutti gli effetti un “happy place to work and live” (Gino, 2019).

---

<sup>34</sup> Per ulteriori consultazioni: [Italia - B Lab Europe \(bcorporation.eu\)](http://italia-b-lab-europe.com/bcorporation.eu)

### **3. CAPITOLO III: PROCESSI, PRATICHE E PROSPETTIVE VERSO UN MINDSET ECOSISTEMICO PER PROMUOVERE NEL TEMPO BENESSERE E FELICITÀ IN AZIENDA**

Benessere, felicità e produttività in azienda: un trinomio non solo possibile ma anche vincente, raggiungibile mediante tempo, forte intenzionalità, giusta leadership, energie, risorse, strumenti e pratiche - che sovente operano in sinergia - adeguati al cambiamento auspicato.

Risulta indispensabile evidenziare sin da subito, però, come un “piano d’azione” efficace per rendere tale connessione concretamente realizzabile non si possa indubbiamente limitare ad una formazione e ad uno sviluppo delle risorse umane circoscritti all’acquisizione di nuove conoscenze: ciò, infatti, non consentirebbe di apportare un miglioramento dal punto di vista qualitativo alle caratteristiche e ai comportamenti individuali, oltre che alle dinamiche relazionali aziendali. In altri termini, si rivelerebbe solamente una formazione parziale, necessaria sì ma non sufficiente, dunque, per modificare il reale modo d’essere e di agire dei collaboratori.

Da tali considerazioni si evince facilmente, quindi, la preminenza di agire piuttosto alla base, ad un livello profondo, promuovendo in primo luogo un cambiamento culturale organizzativo (Dettmann, 2023). Si tratta di un “change of *mindset*” aziendale non privo di particolare attenzione anche verso il territorio di calibro nazionale ed internazionale in cui l’azienda opera e nei confronti di un coinvolgimento multistakeholder.

Il primo passo concreto in tal verso consiste nella consapevolezza da parte della governance aziendale e del CHO di agire sul cambiamento gestendolo non in autonomia bensì con le Persone e grazie a pratiche adeguate e coerenti (tra le più significative: la leadership trasformativa e sostenibile, la mindfulness, lo yoga della risata, il sistema di feedback potenzianti costruttivi, il Positive Coaching, il Mentoring e formazione al Team Building) che traducano operativamente i principi della rinnovata “filosofia aziendale” adottando la logica “People Caring”, diametralmente opposta rispetto alla promozione di soluzioni preconfezionate e standardizzate, e mediante una rete di relazioni nella quale ognuno è invitato a fare la propria parte, entro i limiti delle proprie possibilità e risorse.

### 3.1. Ripensare la “Cultural Leadership” tra urgenza e opportunità

L'imprevedibile e complessa crisi del Covid-19 ha cambiato il panorama sociale, sanitario ed economico globale, segnando inevitabili conseguenze oltre che per politici e governatori anche per imprenditori e dirigenti d'azienda, i quali si sono profondamente interrogati (e lo stanno continuando a fare) sulla miglior modalità di affrontare presente e futuro.

Nel bel mezzo di tale clima di “banco di prova” per ogni leader, in uno scenario lavorativo così complesso, competitivo e mutevole come l'attuale è emerso però un campanello d'allarme: la soddisfazione nei confronti dei ruoli di leadership è bassa. Solo la metà dei lavoratori afferma che i leader aziendali hanno soddisfatto o superato le aspettative incoraggiando una buona cultura del lavoro (48%) o contribuendo a raggiungere il work-life balance (50%). In particolare, questa percezione è stata registrata forte nell'Europa occidentale e in Giappone. È quanto emerso dagli esiti dello studio “Resetting Normal: Defining the New Era of Work 2021”<sup>35</sup> condotto da The Adecco Group (2021) nel quale sono stati coinvolti 14.800 partecipanti intervistati (prevalentemente lavoratori da remoto e con occupazione d'ufficio, tra i 18 e i 60 anni), provenienti da 25 paesi diversi del mondo. L'obiettivo dell'indagine era quello di portare alla luce informazioni su atteggiamenti, comportamenti e prospettive dei lavoratori e comprendere i cambiamenti nelle crescenti aspettative sul futuro del lavoro di questi ultimi e dei dirigenti. Statisticamente è emerso un aspetto rilevante ma al contempo poco rassicurante: l'80% dei senior leader intervistati si dichiarava soddisfatto circa la modalità di gestione dell'emergenza pandemica nella propria azienda, ma solo il 43% dei dipendenti si è ritenuto d'accordo.

Indubbiamente non è insolita una visione divergente tra i soggetti in questione relativamente ai temi connessi alla gestione aziendale. Tuttavia, è auspicabile non leggere e cestinare con indifferenza la discrepanza qui messa in luce in quanto si tratta, in realtà, di due forti solitudini rispetto alle quali dover stare all'erta. È un aspetto non di poco conto. E a confermarlo è Jessica Conser, Senior Vice President, Product and Solutions,

---

<sup>35</sup> Dal punto di vista metodologico, i partecipanti hanno risposto ad un sondaggio di opinione sul tema in questione mediante modalità telematica. Per ulteriori informazioni: [Resetting Normal - defining the new era of work The Adecco group.pdf](#)

LHH (società di Adecco Group, provider unico e globale di soluzioni HR), la quale – mettendoci in guardia – sostiene che la distanza tra i leader e le loro persone potrebbe atrofizzare le strategie di sviluppo del capitale umano anche in futuro, nel caso in cui non venissero presi provvedimenti volti a far fronte a tale rischio. E aggiunge che le persone che percepiscono un senso di disconnessione gradualmente mettono in discussione il proprio impegno e iniziano a sentirsi insicuri, fino a compromettere la loro stessa produttività (The Adecco Group, 2021). Fintanto che esisterà tale disconnessione, la situazione rimarrà quella descritta.

Un divario significativo di questo spessore, infatti, se cristallizzato e protratto per lungo periodo, potrebbe portare ad un impatto negativo che vede l'organizzazione in uno stato di paralisi, facendo così sorgere gravi minacce per il suo funzionamento, la sua salute e per la sua coesione.

Per tal motivo, in un periodo storico di forti cambiamenti, l'odierna epoca post pandemica potrebbe rappresentare il miglior momento per molte realtà organizzative allo scopo di *reinventarsi*, riflettendo sul motivo per cui operano e sul modo in cui lo fanno (Yeung & Ulrich, 2019; Hatami & Segel, 2021). Parafrasando Carol Sanford, fondatrice e CEO della società di consulenza globale “The Responsible Entrepreneur Institute e InterOctave” (2022), è evidente che solo riesaminando il proprio posto nel mondo e considerandone gli effetti è possibile cambiarlo, adottando però un pensiero diverso rispetto a quello utilizzato in precedenza.

In sintesi, è giunto il momento di rendersi maggiormente consapevoli e di riconnettersi, direzionando il margine di intervento verso un ampio percorso di change management partendo dalla revisione e/o dal perfezionamento della leadership, tassello primario da cui è possibile costruire e diffondere una cultura aziendale positiva.

### **3.1.1. Il valore della leadership trasformazionale**

La maggior complessità, lo sviluppo tecnologico, la crescente interculturalità, l'eterogeneità della forza lavoro e l'incessante pressione competitiva nel mercato pongono le basi per la necessità di una leadership innovativa che enfatizzi la comunicazione inclusiva e la capacità di creare profonde relazioni trasparenti con le

persone: la leadership trasformazionale<sup>36</sup> ne sembra offrire un'adeguata risposta (Yue, Men, & Ferguson, 2019).

Facendo leva su emozioni, valori ed obiettivi stimolanti in qualità di progetti, essa è in grado di determinare, a differenza della leadership transazionale<sup>37</sup>, l'espressione del potenziale dei collaboratori (empowerment).

In particolare, il leader trasformazionale intende lavorare per cambiare il sistema e condividere la mission organizzativa con i propri collaboratori motivandoli, coinvolgendoli e sviluppando in loro altrettante capacità di (self)leadership. Ne parla anche Dan Cable, docente di Organisational Behavior alla London Business School, in "Alive at work: the neuroscience of helping your people love what they do" (2019). Di conseguenza le capacità dei team crescono, ne vengono riconosciuti i bisogni e gli obiettivi dell'organizzazione vengono allineati a quelli dei singoli. Il leader trasformazionale è senza ego, connesso agli altri e vive il proprio ruolo come la possibilità di produrre benefici per molti rispetto all'ottenere privilegi individuali. Come sostiene la Project Management Professional presso il Project Management Institute Romina Mandolini (2022) tale stile di leadership prende nettamente le distanze dal dispotismo per sposarsi piuttosto con un'identità sociale condivisa, intimamente introiettata tra le persone.

Numerose ricerche di carattere scientifico prendono la parola nel campo degli outcomes derivanti dall'impatto della leadership trasformazionale nei contesti organizzativi ed evidenziano: un maggiore grado di engagement lavorativo, di soddisfazione sul lavoro e di autorealizzazione e un accrescimento del comportamento innovativo (Nguon, 2022); e ancora un aumento di coesione del team e un conseguente incremento - fino al 50% in più - della qualità delle prestazioni lavorative da parte del personale e in più campi, dall'infermieristica all'educazione e alla formazione (Alghani & Mydin, 2022; Reinhardt, Leon, & Summers, 2022).

Tali considerazioni rimandano ad un circolo vizioso: una leadership risonante, in grado di impattare positivamente sui collaboratori, consente l'attrazione e l'adozione di

---

<sup>36</sup> Concetto coniato dal sociologo James MacGregor Burns (1978), poi ripreso da Bernard M. Bass (1985).

<sup>37</sup> In contrasto con la leadership trasformazionale, gli stili di leadership transazionale si concentrano sull'uso di ricompense e punizioni per ottenere la conformità dei seguaci.

comportamenti in linea con la cultura professata, i quali alimentano a loro volta in modo positivo la produttività aziendale (Liu, Wang, & Yin, 2023). Quest'ultimo studio sostiene, inoltre, che tale relazione deve fare i conti con l'influenza, oltre che della motivazione dei lavoratori stessi, di un ulteriore rilevante fattore condizionale. L'intelligenza emotiva (QE, Quoziente Emotivo) gioca un ruolo moderatore nel rapporto in questione che non va "lasciato fuori dalla porta": più è elevata sia da parte dei leader sia da parte dei lavoratori dipendenti e più la Transformational Leadership avrà un impatto positivo. Un fattore predittivo positivo sia sulla TL sia sulle prestazioni lavorative (Munir, Shakeel, & Waheed, 2023). Pertanto, imparare a gestire la conoscenza delle emozioni in sé stessi e negli altri e il modo in cui queste determinano i comportamenti secondo un'ottica integrativa di comunicazione efficace tra "cervello emotivo" e "cervello razionale" diviene fondamentale per costruire un'organizzazione efficacemente positiva.

A tal punto è comprensibile come la leadership trasformazionale con i propri connotati ed implicazioni sia, oggi, un asset al quale l'azienda non può rinunciare: abbraccia il cambiamento, promuove una cultura aziendale di responsabilità e autonomia sul posto di lavoro, ripristina fiducia e spinge ad azioni positive in vista di un futuro altrettanto tale. Con questa modalità di gestione strategica CHO e direzione aziendale intervengono per proporre e garantire all'organizzazione un allineamento coerente tra pensiero – valori – emozioni: una sua salvaguardia sostenibile di lungo termine, con focus sempre posto al miglioramento continuo.

Come dimostrano Novita, Hidayatulloh, Renwarin, Santoso, e Mardikaningsih nel loro studio (2022) non risulta difficile, pertanto, riuscire a pensare alla formazione di una coscienza collettiva organizzativa che, mediante una leadership trasformazionale, è in grado di agire in prospettiva ecosistemica: un passo verso la strategia di responsabilità sociale d'impresa<sup>38</sup> dalla promozione della quale un'azienda competitiva non può esimersi, essendo sempre più chiamata a creare valore sociale e ambientale condiviso e a porlo al cuore delle proprie strategie di business.

Ciò risulta confermato dalle recenti analisi di Yela Arànega, Gonzalo Montesinos, & Del Val Nùñez (2023), i quali arrivano a considerare la leadership trasformazionale

---

<sup>38</sup> Rimanda al concetto di CSR – Corporate Social Responsibility: [Responsabilità sociale imprese e organizzazioni \(lavoro.gov.it\)](#) e agli obiettivi di sviluppo sostenibile Agenda 2030 [Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile | Dipartimento degli affari economici e sociali \(un.org\)](#)

anti-fragile<sup>39</sup>, autentica, gentile, responsabile e sostenibile come il nuovo orizzonte per il mondo del lavoro: una nuova forma di generazione di valore in un contesto interconnesso ma disordinato, nel quale si ha urgente bisogno di leader consapevoli di sé stessi, degli altri e del mondo (Russell, 2021).

Crocevia in vista: leader donne o leader uomini? Nonostante lo stile di leadership trasformazionale richiami alcune caratteristiche considerate femminili, tale capacità gestita in modo costruttivo non ha in realtà prerogative di genere. E a dimostrarlo è uno studio dell'analisi di consulenza HR Willis Towers Watson, il quale ha raccolto le opinioni di 1,3 milioni di dipendenti in 39 società incluse nell'Indice di Gender-Equality (GEI) di Bloomberg (Cambosu, 2020). In base ai risultati dell'indagine è emerso che le aziende con una maggior gender diversity nei ruoli di leadership, oltre ad essere considerate più inclusive, esprimono un'esperienza più positiva di tutti i dipendenti nell'organizzazione in termini di percezione circa le opportunità di carriera, equità retributiva, sviluppo delle competenze, fiducia nei leader e supporto manageriale. Infine, generano anche maggiore impatto sui ricavi.

Nonostante alcuni passi in avanti in questo senso siano stati avanzati, a tal proposito i dati provenienti dal Gender Diversity Index<sup>40</sup> (2021) ci informano sul fatto che siamo ancora ben lungi dall'essere una realtà dalla parità e dall'equità di genere ai vertici a livello europeo. Pertanto, in questa strada in salita, la leadership va meglio indirizzata per dimostrare che il potere delle persone è superiore alle persone di potere. Ciò è possibile soprattutto mediante la diffusione della consapevolezza, la quale dovrebbe il più possibile mettere al bando la superficialità del cosiddetto "greenwhasing"<sup>41</sup> (Galli, 2022) e il gap esistente tra teoria ed azione in nome di una più profonda contaminazione di idee e valori allo scopo di coltivare un senso di cura e un cultural design organizzativo prospero per le persone, aprendo un percorso di "Sustainability Management" attuabile secondo Coerenza – Condivisione – Concretezza (CEC European Managers, 2021; Chen & Wu, 2022).

---

<sup>39</sup> Per ulteriori informazioni rimando a: [Una leadership antifragile per crescere nel disordine - Leadership Forum \(theleadershipforum.it\)](https://www.theleadershipforum.it)

<sup>40</sup> Per approfondire: [2021-Gender-Diversity-Index.pdf \(europeanwomenonboards.eu\)](https://www.europeanwomenonboards.eu)

<sup>41</sup> Atto di ingannare i consumatori sulle pratiche sostenibili professate da un'azienda.



Tutto ciò è inevitabilmente un focus di preziosa attenzione per il Chief Happiness Officer grazie al quale è possibile creare l'evoluzione necessaria, plasmando il successo aziendale e investendo in tal modo sul futuro.

### **3.2. Il potenziale trasformativo della Mindfulness in azienda**

Secondo William W. George, uomo d'affari e docente di pratica manageriale presso la Harvard Business School (citato da Klynn, 2022), per essere un buon leader, in primo luogo, si dovrà capire e guidare se stessi per poi assumersi le responsabilità del proprio sviluppo. Queste parole suggeriscono che assumere il ruolo di promotori di cambiamento ed ispirare verso comportamenti virtuosi dal forte impatto culturale, sociale ed economico è un compito sia singolare sia collettivo che richiede in primo luogo riflessione e consapevolezza di chi si è, di ciò che si comunica e delle scelte operative che si compiono.

Il tema della consapevolezza è antico e attuale. È divenuto oggi talmente mainstream tanto da poter essere paradossalmente ancora considerato (s)conosciuto. Mindfulness è ovunque. Nel corso del tempo la sua popolarità – secondo gli studiosi Wielgosz, Goldberg, Kral, Dunne e Davidson (2019) – ha generato affermazioni via via più ambiziose sui suoi benefici, collegata spesso ad aspettative gonfiate che portano questo tipo di intervento ad essere utilizzato in modo prematuro e in ogni dove, senza preventivamente approfondire i contesti e testarli come eventuali terreni realmente fertili per tale pratica.

In altri termini, il concetto “Mindfulness” viene sovente erroneamente travisato: “McMindfulness” è l'espressione che meglio sottolinea il carattere deviato di questa tendenza, le sue interpretazioni produttivistiche intesa come mera moda contemporanea (Purser, 2019). Una sorta di pregiudizio funzionalistico prende il sopravvento: feticizzata ma banalizzata e ridotta al pacificare le sensazioni d'ansia e inquietudine a livello individuale. In tal senso essa, spogliata del suo potenziale rivoluzionario, finirebbe per “ingabbiare” le persone concentrate su sé stesse. E ciò, secondo Carvalho & Gràcio (2022), costituisce ad oggi il maggior rischio: la mindfulness come espansione dell'individualismo neoliberista. È la sfida odierna che siamo costantemente chiamati ad oltrepassare in nome, invece, di un programma dal connaturato esperienziale-riflessivo: l'opportunità di esser in grado di vivere nel momento presente senza giudizio (o bias), in maniera intenzionale, mediante una sintonizzazione sia individuale sia collettiva

(quest'ultima corrispondente alla dimensione sociale) in virtù del fatto che, in fondo, il singolo fa sempre parte di un disegno più ampio.

I programmi di mindfulness sono parti integranti in scuole, società per azioni e aziende, studi legali e agenzie governative, comprese le forze armate (Baelen, Gould, Felver, Schussler, & Greenberg, 2022; Vadvilavicius, Varnagiryte, Jarašiūnaitė-Fedosejeva, & Gustainienė, 2023). Da anni ormai grandi società l'hanno già sperimentata. Microsoft, grazie ad un connubio di mindfulness e coaching, è riuscito a spostare una cultura aziendale improntata al “sapere tutto” ad una improntata “all'imparare” e dall'introduzione di questa nuova cultura le azioni in borsa si sono triplicate, riferisce Satya Nadella, CEO di Microsoft. Vasant Narasimhan, CEO di Novartis, asserisce di aver riscontrato in prima persona un aumento di concentrazione e di memoria grazie all'esercizio di queste pratiche. Anche William George, Goldman Sachs Board Member e Harvard Business School Fellow, concorda. In un'intervista al Financial Time ha raccontato come la banca d'affari multinazionale Goldman Sachs attribuisca il vantaggio competitivo della società al benessere e alla mindfulness, la quale allena lo “stare vigili” nel presente e, se praticata con costanza, aiuta i lavoratori a pensare più lucidamente. Infine, oltre a Google, anche la società multinazionale americana INTEL ha iniziato ad introdurre moduli di mindfulness training: i dipendenti hanno riportato una riduzione di due punti (su scala da 1 a 10) nello stress e un aumento di tre di benessere e felicità (Maguire, 2020).

In tal modo tutte hanno progredito nella loro evoluzione, cercando di rendere l'ambiente di lavoro meno nemico dell'uomo, meno pervasivo, stressante e ansiogeno, favorendo il più possibile benessere e felicità.

E l'elenco delle aziende che introducono le pratiche mindfulness nei loro ambienti è sempre in crescendo. Ciò in virtù dell'importanza di una risposta concreta scientificamente validata alle sfide di questa fase storica per la trasformazione di sé, l'accrescimento del benessere e la sostenibilità della performance nel lungo periodo e dei numerosi relativi risultati promettenti che possono sorgere se praticate in modo corretto e regolare.

Com'è noto, infatti, nonostante alcune note potenzialmente negative, le pratiche mindfulness dimostrano la loro efficacia nell'aumento del benessere psicofisico dell'essere umano, nella regolazione emotiva (Nadler, Carswell, & Minda, 2020), nella

riduzione di sintomi quali stress e ansia e nell'allontanamento da fenomeni come il burnout sul posto di lavoro (Bolm, Zwaal, & Fernandes, 2022; Murphy, Farrell, Kealy, & Kristiniak, 2023). In aggiunta, oltre ad incrementare la performance e le capacità di focalizzazione sul compito, la concentrazione e la memoria (maggior efficienza e produttività), le ricerche scientifiche a riguardo sottolineano aumenti anche negli indici di capacità di ascolto, comunicazione interpersonale (migliori relazioni e maggior soddisfazione dei dipendenti), coesione sociale, capacità di apprendimento, creatività, innovazione e capacità decisionale (maggior efficacia di risultato). Ne conseguono una riduzione del tasso di assenteismo (diminuzione di costi) e un eccellente ritorno sugli investimenti (ROI), anche al 200% (Panditharathne & Chen, 2021).

L'efficacia di tali pratiche viene recentemente dimostrata in particolare anche dal significativo progetto di analisi neuroscientifica "Emotional regulation – Mindfulness" (2020), avviato dalla collaborazione tra Neuroscience Lab di Intesa Sanpaolo Innovation Center, il partner scientifico Scuola IMT Alt Studi Lucca e Divisione IMI Corporate & Investment Banking, Direzione Centrale Tutela Aziendale e Direzione Centrale People Management & HR Transformation di Intesa Sanpaolo. L'obiettivo dell'indagine: valutare l'efficacia dell'applicazione di strategie e pratiche mindfulness (somministrate a distanza, da remoto) sulla capacità di regolazione emotiva e sull'efficacia lavorativa, in particolare durante il periodo di isolamento sociale indotto dall'emergenza sanitaria. Il progetto di ricerca ha previsto la partecipazione di un centinaio di colleghi appartenenti ad Intesa Sanpaolo ("gruppo sperimentale") e un gruppo di volontari esterni (denominati "gruppo di controllo").

#### Pratiche di Mindfulness

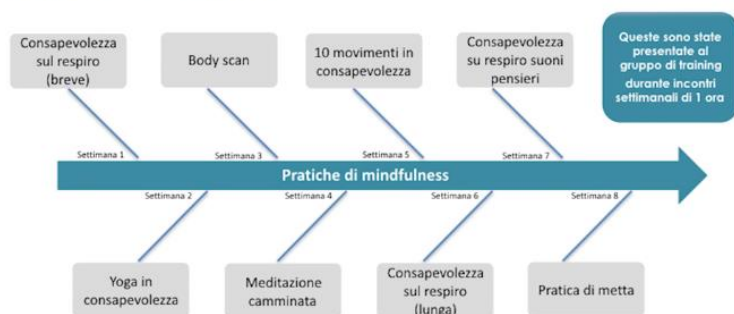


Figura 6: fonte Intesa Sanpaolo Group. Strategie di mindfulness e capacità di regolazione emotiva. 2020. Insieme delle pratiche mindfulness adottate nella ricerca.

La procedura sperimentale prevedeva la presentazione di otto diverse pratiche di mindfulness (Fig.6), selezionate preventivamente dai ricercatori, nel corso di otto settimane nei confronti solamente del gruppo

sperimentale, in incontri settimanali della durata di un'ora. A tali partecipanti veniva richiesto di svolgere una pratica ogni settimana (grazie ad una traccia audio-video di circa dieci minuti) per una frequenza totale di almeno tre volte. Durante le otto settimane sia i partecipanti del gruppo sperimentale sia coloro del gruppo di controllo compilavano un breve questionario per rilevare le loro strategie di coping, l'atteggiamento mindful, la propria regolazione emotiva, il tono dell'umore, stress e qualità del sonno.

L'analisi dei questionari ha fatto emergere numerose differenze significative tra il primo e il secondo gruppo: la mindfulness influisce positivamente sull'adozione di un atteggiamento mindful nella vita quotidiana, sull'utilizzo di strategie di regolazione emotiva più mature e sul tono dell'umore determinando una riduzione di sintomi legati a stati depressivi, ansia, stress e sull'insonnia. Inoltre, con questi fattori correlano la frequenza della pratica e la relativa difficoltà percepita, indici importanti per il gruppo sperimentale.

L'impatto dello studio in questione ha avuto conseguenze rilevanti: la struttura People Care di Intesa Sanpaolo ha identificato la Mindfulness quale risorsa aggiuntiva per allargare le applicazioni del wellbeing aziendale e per aprire la via ad una maggior comprensione della complessità globale e all'elaborazione di risposte nuove e più efficaci ai problemi (Intesa Sanpaolo, 2022).

A trarre beneficio dalle pratiche mindfulness non sono solo però i lavoratori subordinati ma anche imprenditori e leader. Lo conferma una recente ricerca dell'Oregon State University, secondo la quale la mindfulness contribuisce a restituire un equilibrio psicofisico anche ai vertici aziendali: 10 minuti al giorno possono essere equiparati ai vantaggi offerti da 44 minuti di sonno a notte (Klampe & Murnieks, 2019). Ciò che conta fondamentalmente è che anche ogni leader abbia una propria routine del benessere e la metta in pratica con intenzionalità, impegno e perseveranza per gestire al meglio il proprio team.

Per concludere, la concretezza di tali evidenze conferma ancora una volta le basi scientifiche su quanto la mindfulness porti dei benefici sul nostro benessere, in particolare nell'attuale contesto lavorativo e sociale frenetico. In secondo luogo, viene dimostrato come l'applicazione in azienda di protocolli mindfulness, strutturati e supervisionati dai professionisti, sia una risorsa importante al fine di scoprire, trovare e percorrere per ciascuno la propria via del benessere e della felicità. Gestire sapientemente le risorse

interne è un contributo allo sviluppo e al benessere del singolo ma che si rivela poi essere contributo al benessere anche dell'intero gruppo.

### **3.2.1. Il futuro della mindfulness tra natura e tecnologia**

Da ogni istante il singolo individuo si rapporta con il mondo in quanto fa parte della sua natura ontogenesi.

Nell'epoca della globalizzazione e dell'informatizzazione al centro della questione, da un lato, le tecnologie che consentono un allargamento della visione del mondo ma, dall'altro, un rapporto "interrotto", disfunzionale, travagliato tra natura e uomo: la salute planetaria è stata e viene erosa troppo spesso dall'impronta antropocentrica (Living Planet Report, 2020).

È sempre più chiaro come problemi globali di grande rilevanza quali il cambiamento climatico, la perdita della biodiversità, il progresso materiale, il rischio di essere sopraffatti dalla hybris tecnologica e la salute psicofisica dell'uomo non possano essere affrontati senza porre sulla bilancia anche una valutazione dell'egoismo, dell'avidità, dell'apatia e dei sistemi valoriali dell'essere umano contemporaneo. Parafrasando le parole di Stefano Bartolini, economista internazionale e docente di Economia della Felicità all'Università di Siena, l'obiettivo è quello di riportare in equilibrio il nostro rapporto con gli ecosistemi, prima che sia troppo tardi (Bartolini, 2021 citato da Cacace, 2023). Ci si appella così ad una trasformazione culturale e spirituale collettiva che riconosca uno sviluppo interiore dalla mentalità mutualistica come necessario per condividere una società maggiormente saggia e sostenibile (Zelenski, Warber, Robinson, Logan, & Prescott, 2023).

Sviluppare consapevolezza mediante un percorso di green mindfulness immersion costituisce pertanto il seme di una trasformazione collettiva: la chiave per ripristinare la connessione umana con natura e tecnologia, questi ultimi beni per l'uomo, fonti di ricchezza ed esperienze significative e potenziali alleati del nostro benessere.

Contrariamente a quanto si possa immaginare consapevolezza, patrimonio naturale e digitalizzazione sono, pertanto, elementi compatibili ed interagenti dall'elevato potenziale rigenerativo. Ciò è supportato dalla scienza: trascorrere almeno 120 minuti a settimana in un ambiente naturale, reale o virtuale che sia, è associato positivamente ad

un miglior grado di salute e di benessere (White et al., 2019). Motivo per il quale gli interventi di mindfulness stanno diventando sempre più presenti sul posto di lavoro.

A tal proposito, recentemente Al Nahin Ch et al. (2023) hanno condotto una ricerca longitudinale, approvata dall'Institutional Review Board dell'Università del New Hampshire, sull'impatto delle esperienze quotidiane della natura virtuale combinate con pratiche di consapevolezza su creatività, stress e attenzione (variabili dipendenti) di un campione reclutato di 20 lavoratori remoti (19 donne e 1 uomo, tra i 25 e i 68 anni), provenienti da Massachusetts, Washington, New York, Illinois e Mississippi. Il percorso di ricerca è durato 9 settimane, durante la pandemia COVID-19, durante le quali i partecipanti hanno sperimentato la natura attraverso un visore (VR). Mediante l'utilizzo di un'applicazione (Guided Relaxation VR su Oculus Go), per 10 minuti al giorno, si esponevano a immagini e suoni di luoghi naturali dinamicamente mutevoli, come una cascata o una spiaggia con le onde. Una volta terminate le 9 settimane, i partecipanti sono stati invitati ad un colloquio di uscita semi-strutturato (tramite Zoom) riguardante la loro esperienza (misura auto-risportata). L'86% dei partecipanti ha riferito di sentirsi più calmo e rilassato. I risultati di questo studio pongono in luce quindi un effetto positivo dell'esperienza della natura della realtà virtuale (VR) sull'aumento della concentrazione e sulla riduzione dello stress. Inoltre, grazie alla combinazione di natura (VR) e pratiche di consapevolezza, è stato anche riscontrato un aumento delle prestazioni del compito di pensiero convergente.

Nonostante alcune limitazioni della ricerca, il contributo dello studio rimane ugualmente di spessore: l'esposizione giornaliera di 10 minuti alla natura della realtà virtuale e alle pratiche di consapevolezza potrebbe compensare alcuni effetti negativi del lavoro da remoto (SLC), migliorando aspetti del benessere e della creatività dei lavoratori. E l'innovazione tecnologica riesce così ad offrire un grande contributo nel viaggio dentro se stessi (Riches, Taylor, Jeyarajaguru, Veling, & Valmaggia, 2023).

Inoltre tali pratiche, se protratte a lungo termine e con una certa frequenza, possono paradossalmente facilitare un cambio di paradigma nella visione del mondo, generandone uno più maturo ed equilibrato: il "recupero" di un rapporto positivo con la natura - fisica o virtuale mediante tecnologie e app di consapevolezza - potrebbe consentire uno spostamento d'asse o di focus dalla limitante prospettiva antropocentrica ad una più ampia e ricca visione ecocentrica in cui le azioni dell'uomo si determinano a partire da

un sentimento di cura e di comunione con l'ambiente (naturale, sociale, organizzativo) nell'ottica di un "tutto evolutivo" (Chen, Rasheed, & Ayub, 2023).

In altre parole, della costruzione di una società post-crescita, sostenibile e felice che punta al benessere e alle relazioni per progredire e migliorare la qualità della vita, l'ecocentrismo ne è fondamento: un percorso di umanizzazione sociale interdipendente che giunge lentamente ma costituito da un cammino di salde conquiste, conoscenze e consapevolezza. In esso, data la posta in gioco non soltanto di un futuro più green ma anche di un presente più felice, la Mindfulness gioca un ruolo preponderante attraverso cui poter ricostruite le comunità, le relazioni, il tessuto sociale, il lavoro e il pianeta globale, formando persone capaci di instaurare buone relazioni e costruire vite felici, anche nelle organizzazioni e volendo puntare alla realizzazione di una employee experience positiva, coinvolgente e significativa (Engert, Klimecki, & Kanske, 2023).

Si tratta di una risposta in tal senso progressista che tiene bene a mente il fatto che il mondo cambia se a cambiare siamo in primis Noi e la nostra visione del mondo medesimo: esso evolve se si ricostruiscono relazioni e si agisce collettivamente, se si guarda alla fiducia dell'altro in qualità di co-costruttore del benessere e della nostra ed altrui felicità.





## CONCLUSIONI

Mantenendo fede alle promesse della parte introduttiva, a conclusione dell'elaborato le suggestioni poste in luce consentono di consolidare la consapevolezza relativa all'importanza di promuovere oggi wellbeing e felicità in azienda: una risorsa vincente che fa la differenza, tutt'altro che utopica e fondamentale per lo sviluppo di imprese resilienti.

A dimostrazione di ciò le ricerche qui presentate pongono in evidenza come il benessere organizzativo e la valorizzazione del capitale sociale costituiscano una linfa vitale per ciascuna attività orientata al successo e per ogni impresa che scelga di fare del bene la propria filosofia organizzativa. In particolare, se valori aziendali e valori personali sono allineati fin dai piani più alti dell'impresa, allora – com'è stato dimostrato – può essere creato un ambiente in cui i collaboratori si sentano motivati, coinvolti e valorizzati. Tutti aspetti positivi che porteranno ad una maggior produttività individuale e dei team, la quale si tradurrà in un incremento del guadagno aziendale.

Pertanto, umanità e profittabilità risultano così essere perseguibili se al primo posto vengono messe le Persone, non le risorse: una strategia d'azienda, in primo luogo, dal forte impatto nella società e nel mondo, capace di accrescere costantemente l'efficienza economica in qualità di risultante da scopi e valori.

Affinchè in un luogo di lavoro la cultura della felicità e della positività diventi una priorità strategica per il benessere e la sostenibilità di persone ed aziende, fondamentale è il Chief Happiness Officer: colui che a partire da un check della cultura di un'organizzazione si propone di fare della felicità una ricchezza aziendale collettiva, indipendentemente dalle dimensioni e dal modello di business aziendali.

Tuttavia, per ora, la ricerca sembra essere limitata ad un piano qualitativo in quanto i risultati si basano principalmente su ciò che i CHO rilasciano nelle interviste. Numerose sono le testimonianze ma, nonostante questo, viene suggerita la necessità di sviluppare studi e ricerche empiriche futuri che non cessino di esaminare codesta professione e di indagare il suo impatto sugli outcomes individuali e collettivi nell'organizzazione, nonché il monitoraggio delle ricadute che l'azione di un CHO determina nel contesto in cui opera. Certamente, ciò richiederebbe anche di incrementare la popolazione di studio per poter standardizzare i risultati emersi e poterne riconoscere l'effettiva e la valida "impronta da CHO". Inoltre, ulteriori indagini potrebbero scoprire in particolare quale/i

attributo/i e quali strumenti del Chief Happiness Officer e della governance aziendale - in azione sinergica - hanno un effetto maggiormente positivo sulla cultural transformation dell'organizzazione.

Di fatto, il dato certamente di maggior rilievo rilevato è che per cambiare l'azione bisogna lavorare a monte, perfezionando ciò in cui si crede e il come in cui lo si fa. Molteplici possono ancora essere gli sviluppi di questo lavoro riscontrata l'importanza di rinnovare sempre più le aziende, di reinventarle per essere in grado di stare sul mercato in maniera competitiva ed ecosistemica e meglio rispondere alle istanze di espansione sostenibile. In tal senso curioso sarebbe anche il fatto di indagare ancora una volta il rapporto tra la leadership e i comportamenti di cittadinanza organizzativa al fine di comprendere a fondo la miglior modalità attraverso cui potersi potenziare in quanto insieme di Persone, rete di squadra, e concretamente incentivarla.

In tal senso emerge l'urgenza di essere consapevoli di come si agisce sia nel presente sia in vista del futuro e per le prossime generazioni e di saper osservare, essendo disponibili al cambiamento. Così sarebbe auspicabile non cessare di studiare ontologicamente, collaborativamente e in modo interdisciplinare gli effetti dell'incessante pratica di mindfulness consapevole e i suoi contesti al fine di informare applicazioni più sicure ed efficaci per migliorare salute, benessere e felicità.

Tutti questi elementi, se implementati in modo progressivamente esponenziale, sono in grado di colorare via via il futuro e di fare delle organizzazioni positive un orizzonte prossimo, accessibile – come si ricorda – a qualsiasi modello di business e ad ogni grandezza aziendale.

Si tratta di un lungo percorso evolutivo in cui al Chief Happiness Officer viene richiesto – riprendendo metaforicamente le celebri parole dello scrittore Antoine de Saint-Exupéry – di non radunare gli uomini per raccogliere il legno e distribuire i compiti ma per insegnare loro la nostalgia del mare ampio e infinito, apportando così un valore aggiunto verso l'unico grande scopo: vivere l'happiness.

Delle cose belle bisogna prendersene cura.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Avallone, F., & Bonaretti, M. (2003). *Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*. Soveria Mannelli: Rubbettino.

Bricco, P. (2022). *Adriano Olivetti, un italiano del Novecento*. Segrate (MI): Rizzoli.

Cable, D. M. (2019). *Alive at Work: The Neuroscience of Helping Your People Love What They Do*. Boston: Harvard Business School Pr.

Castellano, A. M. (2019). *Valorizzare il capitale umano: Persone, Team e Organizzazioni*. Milano: Egea.

Causero, F., & Rinaldi, A. (2021). *Facilitare il cambiamento. Organizzazioni agili, persone coinvolte*. Milano: Ayros Editore.

Ceruzzi, P., Sorano, E., Sardi, A., Natalini, F., & Versaldi G. (2022). *Il capitale umano in azienda. Prospettive di valore e modelli di riferimento*. Città del Vaticano: Libreria Editrice Vaticana.

Clapperton, G., & Warr, P. (2011). *Il gusto di lavorare. Soddisfazione, felicità e lavoro*. Bologna: Il Mulino.

De Carlo, A. N., Falco, A., & Capozza, D. (2014). *Stress, benessere organizzativo e performance*. Milano: FrancoAngeli.

De Masi, D. (2020). *Smart working: La rivoluzione del lavoro intelligente*. Venezia: Marsilio Editori.

Di Lenna, A., & Guzzini, A. (2018). *Risorsa a chi? Valorizzare le persone per migliorare le performance aziendali*. Milano: Egea.

Duncan, C.J. (2022). *Happiness: Well-Being Advice from the World's Leading Experts*. London: Boosey & Hawkes.

Gallo, R., Gandolfo, J., & Bonomi, S. N. (2022). *La felicità è una scienza e si può apprendere. Strategie positive per allenare e promuovere il benessere al lavoro e nella vita*. Milano: FrancoAngeli.

Gennari, V., & Di Ciaccio, D. (2018). *La scienza delle organizzazioni positive. Far fiorire le persone e ottenere risultati che superano le aspettative*. Milano: FrancoAngeli.

Gennari, V., & Di Ciaccio, D. (2022). *Chief Happiness Officer. Il futuro è delle organizzazioni positive*. Milano: FrancoAngeli.

Gino, F. (2019). *Talento ribelle. Perché infrangere le regole paga (nel lavoro e nella vita)*. Milano: Egea.

Hunnicutt, B. (2020). *The Age of Experiences: Harnessing Happiness to Build a New Economy*. Pennsylvania: Temple University Press.

Iacci, P., & Galimberti, U. (2021). *Dialogo sul lavoro e la felicità*. Milano: Egea.

Mascherpa, V. (2022). *Lean skills – cura del patrimonio umano*. Milano: Edizioni FS.

Melis, G. (2022). *Il potenziale umano: Come sviluppare le tue risorse umane in azienda*. Independently Published.

Mingione, E., & Pugliese E. (2010). *Il lavoro*. Roma: Carocci Editore.

Nicotera, A. M. (2019). Human Relations Theory. In Nicotera (Ed.), *Origins and Traditions of Organizational Communication: A Comprehensive Introduction to the Field* (pp. 106-127). London: Routledge.

Olivetti, A., Saibene A., & Pampaloni G. (2022). *Città dell'uomo*. Roma-Ivrea: Edizioni di Comunità.

Peruzzi, M., & Sacchetto, D. (2022). *Il lavoro da remoto. Aspetti giuridici e sociologici*. Torino: Giappichelli Editore.

Pichère, P., (2015). *La pyramide de Maslow: Comprendre et classifier les besoins humains*. Brussels: Lemaitre Publishing (trad. it. La piramide dei bisogni di Maslow: Ottenere informazioni vitali su come motivare le persone, 50Minutes.com, 2023).

Purser, R. (2019). *McMindfulness: How Mindfulness Became the New Capitalist Spirituality*. Netherlands: Repeater.

Ruffini, V. (2022). *Felicità al lavoro. Dal benessere alla produttività con il Chief Happiness Officer*. Milano: Il sole 24 Ore.

Sanford, C. (2022). *The Regenerative Business: Redesign Work, Cultivate Human Potential, Achieve Extraordinary Outcomes*. London: Nicholas Brealey Pub.

Solari, L. (2020). *Freedom management. Organizzazioni centrate sulla libertà dell'individuo*. Milano: FrancoAngeli.

Warr, P., & Nielsen, K. (2018). *Wellbeing and work performance*. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of well-being*. Salt Lake City, UT: DEF Publishers.

Yeung, A., & Ulrich, D. (2019). *Reinventing the Organization: How Companies Can Deliver Radically Greater Value in Fast-Changing Markets*. Brighton: Harvard Business School Publishing.

## RIFERIMENTI SITOGRAFICI

AIDP Associazione Italiana per la Direzione del Personale (2021, Novembre 14). *La richiesta di felicità irrompe nei luoghi di lavoro*. Consultato da: [HR Online \(aidp.it\)](https://www.aidp.it)

Al Nahin Ch, N., Ansah, A. A., Katrahmani, A., Burmeister, G., Kun, A. L., Mills, C., et al. (2023). Virtual nature experiences and mindfulness practices while working from home during COVID-19: Effects on stress, focus, and creativity. *International Journal of Human-Computer Studies*. Vol. 171, 102982. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2022.102982>

Alexander, R., Aragón, O. R., Bookwala, J., Cherbuin, N., Gatt, J. M., Kahrilas, I. J., et al. (2021). The neurosciences of positive emotions and affect: implications for cultivating happiness and wellbeing. *Neurosciences and Biobehavioural Reviews*, 121, 220-249. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2020.12.002>

Algohani, M., & Mydin, A. (2022). The influence of Transformational Leadership Style on Teachers' Organizational Commitment: A Systematic Literature Review. *Multicultural Education*. Vol.8, iss.1. Retrieved from: [11.pdf \(ijdri.com\)](https://www.ijdr.com/11.pdf)

ASAP Italia. (2019). *Vitamin Model di Warr*. Retrieved from: <https://www.asapitalia.com/it/hr-management/56-vitamin-model-di-warr>

Baelen, R. N., Gould, L. F., Felver, J. C., Schussler, D. L., & Greenberg, M. T. (2022). Implementation Reporting Recommendations for School-Based Mindfulness Programs. *Mindfulness*, 14, pp. 255-278. Doi: <https://doi.org/10.1007/s12671-022-01997-2>

Banfi, G., & Masserini, C. (2020). Biogen Italia Srl. Consultato da: <https://www.bestworkplaces.it/aziende/biogen/>

Bellet, C. S., De Neve, J. E., & Ward, G. (2019). Does Employee happiness have an impact on productivity? *Saïd Business School WP 2019-13*. Doi: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3470734>

Blanco-Donoso, L. M., Moreno-Jiménez, J., Gallego-Alberto, L., Amutio, A., Moreno-Jiménez, B., & Garrosa E. (2022). Satisfied as professionals, but also exhausted and worried: The role of job demands, resources and emotional experiences of Spanish nursing home workers during the COVID-19 pandemic. *Health Social Care Community*, 30, pp. 148–160. Doi: <https://doi.org/10.1111/hsc.13422>

Blomstrom, D. (2019, January 24). *Do You Have a Chief Happiness Officer?* Retrieved from: <https://www.forbes.com/sites/duenablomstrom1/2019/01/24/do-you-have-a-chief-happiness-officer/?sh=6424d9915256>

Bolm, S. L., Zwaal, W., & Fernandes, M. B. (2022). Effects of mindfulness on occupational stress and job satisfaction of hospitality and service workers. *Research in Hospitality Management*, 12(1), pp. 61–70. Doi: [10.1080/22243534.2022.2080954](https://doi.org/10.1080/22243534.2022.2080954)

Cacace, L. (2023, Gennaio 13). *Ecologia della Felicità, fiducia e relazioni per un oggi più felice e un domani green*. Consultato da: [Ecologia della Felicità, fiducia e relazioni per un oggi più felice e un domani green | Sapereambiente](#)

Cambosu, D. (2020, Dicembre 8). Leadership femminile. Cosa succede se un'azienda mette più donne al comando. Consultato da: [Leadership femminile, cosa succede se un'azienda mette donne al comando \(thegoodintown.it\)](#)

Capoferro, P. (2020, Aprile 23). *Chief Happiness Officer. Chi è e che ruolo ha in azienda*. Consultato da: [Chief Happiness Officer: chi è e che ruolo ha in azienda \(peoplechange360.it\)](#)

Carvalho, A., & Gràcio, R. (2022). The dark side of Mindfulness: Workplace Socialization, Neoliberalism and the Self. *Communication & Language at Work*, 8(2), pp. 63-77. Doi: <https://doi.org/10.7146/claw.v8i2.135105>

Casadei, C. (2022, Gennaio 11). Sul portale Indeed il 46% vuole cambiare posto di lavoro. *Il Sole 24 Ore*. Consultato da: [Sul portale Indeed il 46% vuole cambiare posto di lavoro - Il Sole 24 ORE](#)

CEC European Managers. (2021, December 13). Sustainable Leaders' Summit: sustainability at the heart of managerial professions. Retrieved from: <https://www.cec-managers.org/slsummit2021/>

CENSIS. (2022). *56° rapporto sulla situazione sociale del Paese 2022*. Consultato da: [56° Rapporto sulla situazione sociale del Paese/2022 | CENSIS](#)

Charlie Chaplin Productions, Charlie Chaplin. (1936). *Modern Times*. USA.

Chen, C., Rasheed, A., & Ayub, A. (2023). Does Green Mindfulness Promote Green Organizational Citizenship Behavior: A Moderated Mediation Model. *Sustainability*, 15, 5012. Doi: <https://doi.org/10.3390/su15065012>

Chen, T., & Wu, Z. (2022). How to facilitate employees' green behavior? The joint role of green human resource management practice and green transformational leadership. *Frontiers of Psychology*. Vol.13. Doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906869>

Clifton, J. (2022, September 15). *The Global Rise of Unhappiness*. Retrieved from: [The Global Rise of Unhappiness \(gallup.com\)](https://www.gallup.com)

Davies, S. (2019, May 24). *Happiness doesn't follow success: it's the other way round*. Retrieved from: [Happiness doesn't follow success: it's the other way round | Aeon Ideas](https://www.aeonideas.com)

Dettmann, J. (2023, May 2). *Culture Ate Strategy For Lunch — Now It's Eating At Your Value*. Retrieved from: [Culture Ate Strategy For Lunch — Now It's Eating At Your Value \(chiefexecutive.net\)](https://www.chiefexecutive.net)

Delle Fave, A. (2014). Eudaimonic and hedonic components of happiness. In A.C. Michalos (Ed.), *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*, pp. 1999-2004. New York: Springer.

Deming, D. J. (2017). The growing importance of social skills in the labor market. *The Quarterly Journal of Economics*, 132(4), pp. 1593–1640.

Di Ciaccio, D. (2020, Giugno 2). *Il Caso. Servizi CGN*. Consultato da: [Il Caso. Servizi CGN - Chief Happiness Officer](https://www.servizi-cgn.com)

Engert, V., Klimecki, O. M., Kanske, P., & the Mindful Universities Research Group. (2023). Spreading positive change: Societal benefits of meditation. *Frontiers in Psychiatry*, 14:1038051. Doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1038051>

Galli, I. (2022). *Il lato oscuro della sostenibilità*. Consultato da: [Il lato oscuro della sostenibilità - LUMEN slowjournal \(howlumen.it\)](https://www.howlumen.it)

Gallup – Workplace Consulting & Global Research. (2022). *State of the Global Workplace: 2022 Report*. Retrieved from: [State of the Global Workplace Report - Gallup](https://www.gallup.com)



Gentili, A. (2022, Agosto 23). *Chief Happiness Officer è futuro*. Consultato da: [Chief Happiness Officer: chi è, cosa fa, quanto guadagna | haha.agency](#)

Hatami, H., & Segel, L. H. (2021). *How leaders can adapt to a very different future*. Retrieved from: [The future of leadership: Five priorities for CEOs | McKinsey](#)

Intesa Sanpaolo. (2022, Maggio 25). *Strategie di Mindfulness e capacità di regolazione emotiva*. Consultato da: [Mindfulness in azienda: la ricerca | Intesa Sanpaolo](#)

Iozzi, R., Alma Laboris Business School. (2021, Luglio 8). *Chief Happiness Officer: chi è, cosa fa, perché è importante*. Consultato da: [Chief Happiness Officer: chi è, cosa fa, perché è importante \(almalaboris.com\)](#)

Klampe, M., & Murnieks, C. (2019, February 4). *Mindfulness and sleep can reduce exhaustion in entrepreneurs*. Retrieved from: [Mindfulness and sleep can reduce exhaustion in entrepreneurs | Oregon State University](#)

Klynn, B. (2022). *Leading Yourself First*. Retrieved from: <https://fisher.osu.edu/blogs/leadreadtoday/leading-yourself-first>

Ksinan Jiskrova G. (2022). Impact of COVID-19 pandemic on the workforce: from psychological distress to the Great Resignation. *J Epidemiol Community Health*; 76, pp. 525–526. Doi: [10.1136/jech-2022-218826](https://doi.org/10.1136/jech-2022-218826)

Layous, K. (2019). Promoting happiness in the workplace in Burke, R. J. & Richardsen, A. M. (Eds.), *Creating Psychologically Healthy Workplaces*. Retrieved from: [layous\\_2018 - promoting happiness in workplace.pdf \(kristin-layous.com\)](#)

Lifeed Caring For People. (2021, Luglio 20). *Natura, libertà, rispetto: i valori dello spazio del futuro*. Consultato da: [Natura, libertà, rispetto: i valori dello spazio del futuro - Lifeed](#)

Living Planet Report. (2020). *Bending the curve of biodiversity loss*. Consultato da: [ENGLISH-FULL.pdf \(hubspotusercontent20.net\)](#)

Liu, N., Wang, L., & Yin, J. (2023). Impact of transformational leadership on the person–organization fit of Chinese nurses: The moderating effect of emotional intelligence. *Nursing Open*, 00, 1–11. Doi: <https://doi.org/10.1002/nop2.1706>

Maguire, P. (2020, Marzo 12). *Perché un'azienda dovrebbe puntare sulla mindfulness?* Consultato da: [Perché un'azienda dovrebbe puntare sulla mindfulness? - Performant by SCOA](#)

Mandolini, R. (2022). *Un modo rivoluzionario di approcciare la leadership*. Consultato da: [Un modo rivoluzionario di approcciare la leadership - Leadership & Management Magazine \(leadershipmanagementmagazine.com\)](#)

McKinsey Global Institute. (2021). *The future of work after COVID-19*. Retrieved from: [The future of work after COVID-19 | McKinsey](#)

MIUR Ministero dell'istruzione e del merito. (2018). *Benessere organizzativo*. Consultato da: <https://www.miur.gov.it/benessere-organizzativo>

Munir, S., Shakeel, M., & Waheed, K. Z. (2023). The importance of Emotional Intelligence for Transformational Leaders: a critical analysis. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 11(1), pp. 332-339. Doi: <https://doi.org/10.52131/pjhss.2023.1101.0353>

Murphy, J., Farrell, K., Kealy, M. B., & Kristinial, S. (2023). Mindfulness as a self-care strategy for healthcare professionals to reduce stress and implicit bias. *Journal of Interprofessional Education & Practice*, Vol.30. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.xjep.2022.100598>

Nadler, R., Carswell J. J., & Minda, J. P. (2020). Online Mindfulness Training Increases Well-Being, Trait Emotional Intelligence, and Workplace Competency Ratings: A Randomized Waitlist-Controlled Trial. *Frontiers in Psychology*. Vol. 11, art. 255. Doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00255>

Newport, C. (2022, December 29). The year in Quiet Quitting. *The New Yorker*. Retrieved from: <https://www.newyorker.com/culture/2022-in-review/the-year-in-quiet-quitting>

Nguon, V. (2022). Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Innovative Behavior, and Work Performance: A Conceptual Review. *International Journal of Business and Management*, 17(12), pp. 75-89.

Nolzen, N. (2018). The concept of psychological capital: a comprehensive review. *Management Review Quarterly*, 68(3), pp. 237-277.

Novita, D., Hidayatulloh, A. N., Renwarin J. M. J., Santoso, R., & Mardikaningsih, R. (2022). Relationship between eco transformational leadership, eco training and employee eco behavior on sustainable corporate performance of SMEs. *Frontiers of Psychology*. Doi: 10.3389/fpsyg.2022.900787

Oracle & Workplace Intelligence. (2020). *As Uncertainty Remains, Anxiety and Stress Reach a Tipping Point at Work*. Retrieved from: <https://www.oracle.com/a/ocom/docs/oracle-hcm-ai-at-work.pdf>

Oswald, A. J., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4): 789–822.

Panditharathne, P.N.K.W., & Chen, Z. (2021). An Integrative Review on the Research Progress of Mindfulness and Its Implications at the Workplace. *Sustainability*, 13, 13852. Doi: <https://doi.org/10.3390/su132413852>

Peirò, J. M., Montesa, D., Soriano, A., Kozusznik, M. W., Villajos, E., Magdaleno, J., et al. (2021). Revisiting the Happy-Productive Worker Thesis from a Eudaimonic Perspective: A Systematic Review. *Sustainability*, 13, 3174. Doi: <https://doi.org/10.3390/su13063174>

Pelligra, V. (2020, luglio 12). Felicità e significato. Le due dimensioni nascoste del lavoro. *Il Sole 24 Ore*. Consultato da: [Felicità e significato: le due dimensioni nascoste del lavoro - Il Sole 24 ORE](#)

Pisanti, R., Montgomery, A. J., & Campbell Quick, J. (2018). *Psychosocial Job Dimensions and Distress/Well-Being: Issues and Challenges in Occupational Health Psychology*. Retrieved from: *Frontiers in Psychology*.

Ranstad, Agenzia per il Lavoro. (2022, Maggio 13). *Boomer, millennial, generazione z e generazioni x sul lavoro: generazioni a confronto*. Consultato da: [Cosa cercano i lavoratori in azienda? \(randstad.it\)](#)

Reinhardt, A. C., Leon, T. G., & Summers, L. O. (2022). The Transformational Leader in Nursing Practice – an approach to retain nursing staff. *Administrative Issues Journal*, 12(1), art.2. Doi: 10.5929/2022.12.1.1

Revesencio, J. (2015, July 22). *Why Happy Employees Are 12% More Productive*. Retrieved from: <https://www.fastcompany.com/3048751/happy-employees-are-12-more-productive-at-work>

Riches, S., Taylor, L., Jeyarajaguru, P., Veling, W., & Valmaggia, L. (2023). Virtual reality and immersive technologies to promote workplace wellbeing: a systematic review. *Journal of Mental Health*. Doi: <https://doi.org/10.1080/09638237.2023.2182428>

Roose, K. (2021, April 21). Welcome to the YOLO Economy. *The New York Times*. Retrieved from: <https://www.nytimes.com/2021/04/21/technology/welcome-to-the-yolo-economy.html>

Russell, J. E. A. (2021). *Positive Leadership: It Makes A Difference*. Retrieved from: [Positive Leadership: It Makes A Difference \(forbes.com\)](#)

Sheldon, K. M., & Lyubomirsky, S. (2021). Revisiting the Sustainable Happiness Model and Pie Chart: Can Happiness Be Successfully Pursued? *The Journal of Positive Psychology*, 16 (2), pp. 145-154. Doi: 10.1080/17439760.2019.1689421

Sul, S., Kim, J., & Choi, I. (2016). Subjective well-being, social buffering and hedonic editing. *Cognition & Emotion*. Vol. 30, pp. 1063-1080. Doi: 10.1080/02699931.2015.1048669

The Adecco Group, LHH. (2021). *Disconnected Leaders – Ridurre il Divario in Crescita*. Consultato da: [DisconnectLeaders IT.pdf \(tim-management.com\)](#)

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

University of Oxford. (2019, October 24). *Happy workers are 13% more productive*. Retrieved from: [Happy workers are 13% more productive | University of Oxford](#)

Vadvilavicius, T., Varnagiryte, E., Jarašiūnaitė-Fedosejeva, G., & Gustainienė, L. (2023). The Effectiveness of Mindfulness-Based Interventions for Police Officers' Stress Reduction: a Systematic Review. *Journal of Police and Criminal Psychology*, vol. 38, pp. 223–239. Doi: <https://doi.org/10.1007/s11896-022-09570-2>

VGen (2023, Gennaio 16). *Chief Happiness Officer / Intervista a Sandro Formica*. Consultato da: <https://www.youtube.com/watch?v=MPUGeqrqRwo&t=1315s>

Walsh, L.C., Boehm, J. K., & Lyubomirsky, S. (2018). Does happiness promote career success? Revisiting the evidence. *Journal of Career Assessment*, 26(2), pp. 199–219. Doi: 10.1177/1069072717751441

White, M. P., Alcock, I., Grellier, J., Wheeler, B. W., Hartig, T., Warber, S. L., et al. (2019). Spending at least 120 minutes a week in nature is associated with good health and wellbeing. *Scientific Reports*. 9:7730. Doi: <https://doi.org/10.1038/s41598-019-44097-3>

Wielgosz, J., Goldberg, S. B., Kral, T. R. A., Dunne, J. D., & Davidson, R. J. (2019). Mindfulness Meditation and Psychopathology. *Annual Review Clinical Psychology*. 15, pp. 285-316. Doi: 10.1146/annurev-clinpsy-021815-093423

Winslow, C. J., Hu, X., Kaplan, S. A., & Li, Y. (2017). Accentuate the positive: Which discrete positive emotions predict which work outcomes? *The Psychologist-Manager Journal*, 20, pp. 74-89. Doi: 10.1037/mgr0000053

World Economic Forum. (2022, July 12). *Workplace well-being – stress increasing since COVID-19 began*. Retrieved from: [Workplace well-being: Stress increasing since COVID-19 began | World Economic Forum \(weforum.org\)](https://www.weforum.org/articles/workplace-well-being-stress-increasing-since-covid-19-began)

World Happiness Report. (2022). *World Happiness Report 2022*. Retrieved from: <https://happiness-report.s3.amazonaws.com/2022/WHR+22.pdf>

World Health Organization. (1948). *Constitution of the World Health Organization*. Retrieved from: <https://apps.who.int/gb/gov/assets/constitution-en.pdf>

World Health Organization. (2020). *Pandemic fatigue, Reinvigorating the public to prevent COVID-19 - Policy framework for supporting pandemic prevention and management*. Retrieved from: [WHO-EURO-2020-1160-40906-55390-eng.pdf](https://www.who.int/euro/publications/item/WHO-EURO-2020-1160-40906-55390-eng-pdf)

Yela Arànega, A., Gonzalo Montesinos, C., & Del Val Núñez, M. T. (2023). Towards an entrepreneurial leadership based on kindness in a digital age. *Journal of Business Research*. Vol.159, 113747. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113747>

Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*, 45(3). Doi: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.012>

Zelenski, J., Warber, S., Robinson, J. M., Logan, A. C., & Prescott, S. L. (2023). Nature Connection: Providing a Pathway from Personal to Planetary Health. *Challenges*, 14(1), 16. Doi: <https://doi.org/10.3390/challe14010016>

Zecca, R. (2022, Giugno 17). Solo il 4% degli italiani si sente coinvolto nel proprio lavoro: ultimi nel mondo. *Il Sole 24Ore*. Consultato da: [Solo il 4% degli italiani si sente coinvolto nel proprio lavoro: ultimi nel mondo - ilSole24ORE](#)

Zhou T., Xu C., Wang, C., Sha, S., Wang, Z., Zhou, Y., et al. (2022). Burnout and well-being of healthcare workers in the post-pandemic period of COVID-19: a perspective from the job demands-resources model. *BMC Health Services Research*, 22-284. Doi: <https://doi.org/10.1186/s12913-022-07608-z>

## RINGRAZIAMENTI

Questo spazio intendo dedicarlo a tutti coloro che hanno scelto di rimanermi accanto nel percorso di crescita personale e professionale: punti luce preziosi.

Alla professoressa e mia relatrice Alessandra Falco, sempre gentile e disponibile, per avermi guidata e supportata con profonda passione e grande professionalità nella realizzazione del presente elaborato.

Grazie ai miei genitori, per avermi lasciata libera e indipendente nel mio percorso di vita, per esser rimasti in ogni occasione dalla mia parte e per avermi trasmesso i valori che, ad oggi, mi rendono la persona che sono. Grazie a te mamma, che nonostante le tue vulnerabilità, rimani una donna forte (a tratti più di me e ne ho avuto conferma) e premurosa. E grazie a te papà, che in quel 20 marzo (giornata internazionale della felicità) hai fatto rifiorire la mia vita, risvegliandoti per la prima volta dopo quel triste avvenimento. È stato un banco di prova improvviso e arduo ma mi ha consentito di comprendere ancor di più il valore dell'esistenza.

A mia nonna Livia, fonte inesauribile di motivazione e determinazione.

Ad Alin, per essermi stato sempre al fianco soprattutto in quest'ultimo periodo di vita. A te, che nonostante i momenti più bui, non hai mai smesso di credere in me, mi hai spronata a dare il massimo in tutto ed hai gioito per ogni mio piccolo grande successo. Grazie per esserti preso cura di me.

Grazie ai parenti e agli amici più cari qui presenti.

In particolare, ad Alice ed Eleonora, amiche dall'infanzia. La vostra presenza nella mia vita è stata ed è una costante. Ci auguro di aggiungere nuovi ricordi speciali alla nostra collezione.

Ad Elena, Gaia e Gloria. Grazie per aver reso l'università più gradevole, per aver condiviso gran parte dei momenti e per aver pianto, riso e scherzato insieme. Siete state una bella scoperta.

Un ultimo ringraziamento ma non per importanza lo dedico a me stessa. In questi anni la paura di fallire è sempre stata presente, il timore di non essere abbastanza capace, abbastanza brava anche nel saper coniugare studio e impegni lavorativi. In ragione di tal motivo ho intrapreso il percorso universitario avendo scarsa considerazione del valore della mia persona e delle mie capacità. Nonostante non si sia trattato di un itinerario

lineare ed elementare, esame dopo esame, risultato dopo risultato, ho riscoperto il mio essere ambiziosa e competente.

Questo traguardo lo dedico alla mia tenacia, determinazione, caparbia, lo stesso che ha consentito di far progressivamente prosperare maggior curiosità ed intraprendenza.

Le insicurezze, ora, sembrano ombre più lontane ed indefinite. Ad oggi posso dire che ne è valsa la pena e che sono fiera di me.

Grazie a tutti, un brindisi alla Felicità e vado a scoprire cosa mi riserva il Futuro.

Erika