

VERUSCKA GENNARI, DANIELA DI CIACCIO

La  
Scienza  
delle  
Organizzazioni  
Positive

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

FRANCOANGELI/TREND

# Trend

Le guide in un mondo che cambia

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

---



VERUSCKA GENNARI, DANIELA DI CIACCIO

**La  
Scienza  
delle  
Organizzazioni  
Positive**

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

FRANCOANGELI/TREND

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

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

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

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

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

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

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

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

**Daide Francesco Sada e Enrico Garzotto, Founders di Money Surfers**

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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



---

# Indice

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

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

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

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

---

# Ti va uno spritz?

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

### Ti presentiamo le icone che ti guideranno nella lettura

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



Per i box di approfondimento



Per tutti i contenuti di matrice scientifica



Per le sintesi alla fine di ogni capitolo



Per le testimonianze italiane



Quando diamo suggerimenti di applicazione



Quando diamo la parola agli esperti

## Sì, ma cosa intendete per...?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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