

Harvard Business Review

 **ITALIA**



MARZO 2017
MENSILE

CULTURA ORGANIZZATIVA

La neuroscienza
della fiducia

Paul J. Zak

TECNOLOGIA

La verità
sulle blockchain

Marco Iansiti e Karim R. Lakhani

IMPRENDITORIALITÀ

Una nuova
generazione
di innovatori
in Africa

Clayton M. Christensen,
Efosa Ojomo e Derek van Bever



TALENTO REBELLE

**SE VOLETE DEI DIPENDENTI COINVOLTI
LASCIAVELI LIBERI DI INFRANGERE
LE REGOLE E DI ESSERE SE STESSI**

PAG. 10



€ 13,50

Strategi*o*s EDIZIONI



Orizzonte 2030

Gli scenari a lungo termine per imprese, economia, tecnologia, finanza, risorse, ambiente e geopolitica elaborati da un gruppo di studio di Harvard Business Review Italia e The Ruling Companies



Un documento indispensabile per capire
le tendenze dei prossimi 10 anni

**Orizzonte 2030 è disponibile in formato store online
di Harvard Business Review Italia su www.hbr.org
nell'edizione a stampa e nella versione digitale**

PER COLORO CHE MERITANO I PIU' ALTI RICONOSCIMENTI



LEVANTE, GHIBLI E QUATTROPORTE. IL PIACERE DI GUIDA, OGNI GIORNO

Per ogni persona di successo ci deve essere un'auto in grado di esprimerlo. Maserati oggi risponde a queste necessità grazie ad una gamma completa che include il SUV Levante, la berlina Ghibli e Quattroporte, l'ammiraglia che racchiude in sé lusso e sportività. Disegnate e progettate per un utilizzo quotidiano, tutte e tre le vetture sono dotate di interni in pelle, cambio automatico a 8 marce, sistemi top di infotainment e supporti di guida avanzati. A renderle ancora più potenti sono i sistemi Twin Turbo V6 e V8 per i motori a benzina o il 3.0 V6 Turbo diesel. I prezzi della gamma Maserati Levante partono da € 59.244*, Ghibli da € 55.462* e Quattroporte da € 80.924*.

Per ulteriori informazioni, corporate.sales@maserati.com

www.maserati.it

Maserati Italia



MASERATI

CORPORATE SALES

VALORI MASSIMI - (LEVANTE DIESEL) CONSUMO CICLO COMBINATO 7.2 L/100 KM. EMISSIONI CO2: 189 G/KM. (GHIBLI DIESEL) CONSUMO CICLO COMBINATO 5.9 L/100 KM. EMISSIONI CO2: 158 G/KM. (QUATTROPORTE DIESEL) CONSUMO CICLO COMBINATO 6.2 L/100 KM. EMISSIONI CO2: 163 G/KM. *PREZZI DI LISTINO AL 01/06/16 IVA ESCLUSA.

Il rischio della profezia che si autoavvera

L'INCERTEZZA DI NORMA genera sfiducia e induce a vedere la situazione e il futuro più neri di quel che sono o possono essere. È ben vero che dalle crisi nascono opportunità, ma per trasformare le prime nelle seconde occorre in primo luogo un atteggiamento ottimistico, una capacità o volontà di nutrire fiducia verso il futuro e di agire per determinarlo. In caso contrario, il ciclo costruttivo non riparte e la sfiducia genera un mostro: l'attesa di uno sviluppo negativo contribuisce a dargli vita e la profezia si autoavvera.

Le prospettive dei prossimi mesi e anni sono a un bivio. Vi sono motivi diversi, in Italia e nel mondo, per guardare al futuro con preoccupazione, come bene evidenziano i contributi di Edelman, di Eumetra e di Oxford Economics in questo numero. Ma esistono anche spunti di ottimismo: occorre volerli vedere e valutare, senza lasciarsi travolgere dall'incertezza che genera la sfiducia paralizza decisioni e azioni e fa sì che, appunto, la profezia negativa si autorealizzi.

Il Trust Barometer di Edelman sullo stato della fiducia nel mondo (pag. 108) rivela diffuse inquietudini e calo della fiducia verso il "sistema". In Italia, la fiducia nel sistema nel suo complesso (giustizia sociale, speranza nel futuro, aspettative di miglioramento) tocca livelli drammatici: solo il 4% del campione ha fiducia, il 24% è incerto e addirittura il 72% si dichiara convinto che il sistema abbia fallito. In America è ancora peggio. La maggioranza degli intervistati (in 28 Paesi) ritiene che nell'insieme il sistema non vada nella direzione giusta e cala la fiducia verso le istituzioni, i Governi, le imprese, i media e le Ong. Si rileva anche una marcata mancanza di fiducia nella leadership: il 71% degli intervistati (Italia compresa) ha dichiarato che i rappresentanti del Governo non sono per niente credibili e il 63% dice lo stesso degli amministratori delegati. Mettendo assieme queste informazioni e quelle relative al calo di fiducia nel business, se ne trae che su questo piano occorre lavorare di più. Dalle aziende le persone si aspettano maggiore condivisione e partecipazione ed è chiaro che si è aperta una criticità da affrontare.

Altre significative indicazioni emergono dal contributo di Renato Mannheim di Eumetra Monterosa (pag. 106). L'indagine riguarda l'atteggiamento degli italiani verso l'economia ed evidenzia due elementi rilevanti: una profonda spaccatura tra le fasce di popolazione più deboli, che hanno maggiormente sofferto in questi anni di crisi, e quelle che hanno resistito meglio alle difficoltà, magari migliorando la propria posizione; e un diffuso pessimismo, che tocca il 65%, relativo alla propria situazione economica presente e prospettica. Dominano l'incertezza, la paura del futuro e dunque la sfiducia che finisce spesso col sfociare in un voto di protesta a favore di proposte neo-populiste.

Un trend che riguarda l'Italia, ma anche molti altri Paesi. Le tendenze populiste pervadono l'intera Europa, all'Ovest come all'Est, ma anche gli Stati Uniti. Al fondo si ritrovano forti critiche agli effetti della globalizzazione, ma spesso questo è un fattore generico e indistinto. Più nello specifico, l'insoddisfazione è generata da vari altri elementi: il calo, o stagnazione, dei redditi; la crescita delle disuguaglianze; il senso di ingiustizia sociale; la critica a una classe politica accusata, senza troppi distinguo, di non dare soluzioni; i timori legati ai flussi migratori; una non marginale paura del terrorismo.

È sempre più forte la richiesta dell'opinione pubblica in Europa e Usa di misure protettive rispetto all'uno o all'altro di questi fattori, spesso di tutti insieme. La risposta delle élite politiche ed economiche viene però considerata debole e contraddittoria, e questo genera sfiducia. In America la vittoria di Trump è figlia di queste incertezze ma il *modus operandi* del neo-presidente, invece di dare una risposta coerente, sembra generare altre incertezze. E questo investe anche l'Europa, già alle prese con i propri fenomeni populistici, legati a Brexit, immigrazione, terrorismo, crisi dei redditi, prospettive di euro ed Eurozona (si veda Emilio Rossi a pag. 104).

Giunti al bivio, è difficile prevedere come evolverà la situazione nei prossimi, cruciali mesi. Potranno prevalere l'incertezza e la connessa sfiducia; o potranno riemergere motivi più forti di fiducia che stimolino gli investimenti e l'occupazione, che spingano verso soluzioni condivise, che consentano di sfruttare al meglio le grandi opportunità aperte dalle trasformazioni tecnologiche. Di sicuro, occorre un lavoro comune per far prevalere le spinte costruttive contro quelle della sfiducia. Scongiurare che le profezie negative prendano il sopravvento e finiscano con il realizzarsi a danno di tutti. ☹

Buona lettura!



3 EDITORIALE IL RISCHIO DELLA PROFEZIA CHE SI AUTOAVVERA

di Enrico Sassoon

SPECIALE TALENTO RIBELLE

10

12 STRATEGIA

LASCIATE CHE I VOSTRI DIPENDENTI SI RIBELLINO

Se volete dei dipendenti coinvolti, lasciateli liberi di essere se stessi.

26 CASO DI STUDIO: EGON ZEHNDER

LA CARATTERISTICA PIÙ IMPORTANTE PER IL TALENTO RIBELLE E LA CURIOSITÀ

La Egon Zehnder ha scoperto un legame tra alti potenziali e non conformisti curiosi.

28 CASO DI STUDIO: SUN HYDRAULICS

L'AZIENDA DI PRODUZIONE CHE HA LASCIATO LIBERI I SUOI OPERAI

I dipendenti di Sun Hydraulics godono di ampia discezionalità.

30 CASO DI STUDIO: ARIEL INVESTMENTS

LE MODALITÀ QUOTIDIANE CON CUI UNA LEADER AIUTA I DIPENDENTI A METTERE IN DISCUSSIONE LO STATUS QUO

Melody Hobson, Presidente di Ariel Investments, esemplifica il comportamento ribelle.

33 AUTOVALUTAZIONE

SEI UN "NON CONFORMISTA COSTRUTTIVO"?

Il test per scoprire che tipo di lavoratore ribelle sei.

34 RISULTATI DELL'INDAGINE

DEI PICCOLI ACCORGIMENTI POSSONO CONSENTIRE AI DIPENDENTI DI DARE IL MEGLIO DI SE STESSI

Un esperimento dimostra come accrescere il coinvolgimento dei lavoratori

MARZO 2017



ARTICOLI

INCREDIBILITÀ

Una nuova generazione di innovatori in Africa

Alcune imprese prosperano là dove molti giganti globali hanno fallito.

Clayton M. Christensen, Efosa Ojomo e Derek van Bever

36

OPERATIONS

Strategie energetiche per i top manager

L'energia non è più soltanto un costo da gestire.

Andrew Winston, George Favoloro e Tim Healy

74

TECNOLOGIA

La verità sulle blockchain

Ci metteranno anni a trasformare il mondo del business.

Marco Iansiti e Karim R. Lakhani

46

MARKETING

La Customer Experience: innovazione e nuove tecnologie nella relazione con il cliente

Come usare il digitale per migliorare le relazioni con i clienti.

Cristina Mariani e Patrizia Saviolo

86

INNOVAZIONE

Dal Digital Workplace alla Phygital Enterprise

Le interazioni tra digitale e reale rappresentano la nuova frontiera per le organizzazioni.

Rosario Sica

56

IMPRESE FAMILIARI

Family Business Coaching: un modello per le imprese italiane

Gli esperti che facilitano l'evoluzione delle aziende familiari.

Pietro Varvello

96

CULTURA ORGANIZZATIVA

La neuroscienza della fiducia

I comportamenti manageriali che alimentano l'engagement dei dipendenti.

Paul J. Zak

64

RUBRICHE

102 WORLD ECONOMIC FORUM
**Le responsabilità dei leader
per il futuro delle nuove generazioni**
di Paolo Gallo

104 SISTEMA MONDO
Trump e il futuro dell'Europa
di Emilio Rossi

106 SISTEMA ITALIA
**Economia italiana:
la maggioranza vede nero**
di Renato Mannheimer

108 RICERCHE
Questo sistema non va più!
di Matthew Harrington e Fiorella Passoni

110 RISORSE UMANE
**Day 1: momento chiave
per performance durature**
di Marcello Russo e Gabriele Morandin

112 PSICOLOGIA DELLA COMUNICAZIONE
Il potere della pre-suasione
di Robert Cialdini

114 LEADERSHIP
Carriera: una questione generazionale
di Massimo Milletti

117 LE PERSONE AL CENTRO
Quei dinamici senior al lavoro
di Enrico Oggioni

118 EXECUTIVE SEARCH
Quando gli algoritmi migliorano le scelte
di Pasquale Natella

119 MARKETING
**Marketing e servizi abitativi:
uno strumento di governance**
di Daniele Ganapini

120 LETTURE INTELLIGENTI
La strategia nell'era della rivoluzione digitale
di Raoul C. D. Nacamulli

Come fare carriera restando liberi
di Cristina Capece

122 PANORAMA FORMAZIONE
a cura di Rosamaria Sarno

126 GLI ARTICOLI IN SINTESI

**Harvard
Business
Review**
ITALIA

Direttore responsabile
Enrico Sassoon
sassoon@hbritalia.it

Collaborazione grafica
Carlo Baiardi

Collaborazione redazionale
Cristina Capece

Segreteria editoriale
Luciana Cortella
cortella@hbritalia.it

Pubblicità

Concessionaria per la Pubblicità
PUBLIMASTER url
Via Winckelmann, 2
20146 Milano
Tel +39 02 424191 - fax +39 02 47710278
www.publimaster.it

Amministratore Delegato:
Alessandro Zonca
Responsabile di Testata: Marino Gelsi
marino.gelsi@publimaster.it

StrategiQs Edizioni srl
Corso Italia 47, 20122 Milano
Tel. 02.3659.9235 - Fax 02.8785.98
mail: info@hbritalia.it

**Per pubblicità settori Formazione,
Professioni, Consulenza**

Media & Co srl
Tel. 02.2940.9880
mail: marketing@mediaedi.it

Informazioni e abbonamenti
Luciana Cortella
info@hbritalia.it

StrategiQs EDIZIONI srl

Consiglio di Amministrazione:

Alessandro Di Fiore Presidente
Enrico Sassoon Amministratore Delegato
Donato Pinto Consigliere

Corso Italia 47, 20122 - www.hbritalia.it

Testata registrata presso il Tribunale di Milano
n. 192 del 20/03/2006

Stampa Industria Grafica-GraphicScalve, Loc.
Ponte Formello Vilminore di Scalve (BG).

Distributore per l'Italia: Press Di srl
Abbonamenti: per informazioni telefonare
al 199 111 999 dal lunedì al venerdì, ore 9:00-
19:00 (0,12 euro + Iva al minuto senza scatto alla ri-
sposta; per i cellulari il costo varia in funzione dell'ope-
ratore). Scrivere via fax al numero 030.777.2387,
via mail a: abbonamenti@pressdi.it, oppure
per posta: Servizio Abbonati - Casella Postale
97 - 25126 Brescia

Garanzia di riservatezza per gli abbonati.
L'editore garantisce la massima riservatezza
dei dati forniti dagli abbonati e la possibilità di
richiederne gratuitamente la rettifica o la can-
cellazione ai sensi dell'art 7 del D. leg. 196/2003
scrivendo a privacy.pressdi@pressdi.it.

CORPORATE STORYTELLING

7-8 aprile 2017 Scuola Holden, Torino

Sei ospiti eccellenti e grandi Maestri della narrazione condividono le loro esperienze e il loro punto di vista sul significato di un gesto antichissimo: raccontare storie

Business e Storytelling

Challenge Network e Scuola Holden hanno ideato un percorso di formazione per rispondere all'esigenza crescente di trovare nuovi strumenti e strategie che raccontino le imprese. Due giornate di incontri con ospiti eccellenti e grandi Maestri della narrazione, che condivideranno il loro punto di vista sullo storytelling e le loro esperienze. Due giornate per guardare il mondo da sei prospettive diverse, attraverso gli occhi di chi, con la sua visione, può cambiare anche il nostro modo di lavorare e vivere l'universo aziendale.

Perché?

Saper padroneggiare le tecniche di una narrazione significa padroneggiare un modello strategico in grado di trasformare, coinvolgere, diffondere le conoscenze e i know-how operativi (il saper fare e il saper essere), saper governare il cambiamento e aggiungere valore a un sistema di conoscenze, per guidare la crescita della propria impresa.

Per chi?

Questo percorso di formazione interaziendale si rivolge a chi vuole avere gli strumenti giusti per gestire i processi di comunicazione, marketing, analisi strategica, gestione e sviluppo delle risorse umane, ma anche del design di prodotto.



SCUOLA HOLDEN
STORYTELLING & PERFORMING ARTS

challenge
NETWORK

GEA

CONSULENTI DI DIREZIONE
al fianco dell'impresa italiana dal 1965

Harvard Business Review



 Borsa Italiana

premio eccellenze d'impresa



Criteri di selezione delle aziende candidate

Il Premio sarà assegnato a un'esperienza di successo di un'impresa italiana o straniera operante in Italia che, in base a una o più delle seguenti caratteristiche, abbia:

- evidenziato una particolare capacità di innovazione di prodotto e/o di processo;
- sviluppato una leadership tecnologica basata su un sostenuto e continuativo impegno in attività di R&S;
- realizzato un efficace processo di internazionalizzazione in base a una originale e ampia visione e proiezione sui mercati mondiali;
- realizzato una sostanziale creazione di nuovi posti di lavoro qualificati, con particolare attenzione ai giovani e alle diversità di vario genere;
- condotto una gestione e uno sviluppo efficaci dei talenti, nel quadro di una visione non elitaria ma diffusa dello sviluppo del talento in azienda;
- elaborato e implementato una reale e sostanziale politica di sostenibilità ambientale e di responsabilità sociale dell'impresa;
- evidenziato un particolare dinamismo imprenditoriale, specie in fase di start-up;
- definito e implementato in modo efficace politiche di sviluppo della leadership, con particolare riguardo ai piani di successione, incluse le problematiche della successione familiare.

Presentazione delle candidature

Saranno accettate sia candidature da parte di terzi sia auto-candidature che vengano presentate alla Segreteria del Premio nel periodo 1 aprile 2017 – 15 luglio 2017. Le candidature dovranno riferirsi all'attività di una specifica azienda e non all'attività di persone. La presentazione dell'azienda candidata dovrà essere accompagnata da una descrizione in max 50 righe di testo, riportante le motivazioni per cui si ritiene che l'impresa candidata soddisfi i criteri del Premio "Eccellenze d'impresa", e dall'ultimo bilancio disponibile. La Segreteria del Premio potrà chiedere alle aziende candidate un supplemento d'informazione per verificare la consistenza delle candidature stesse.

Processo di selezione delle candidature

Le candidature verranno selezionate dalla Segreteria del Premio composta da esperti di GEA e Harvard Business Review Italia, che definiranno una short list di cinque finaliste che verrà sottoposta, per la selezione finale, alla Giuria del Premio.

Il vincitore verrà premiato nel corso di un convegno organizzato congiuntamente dai promotori, che avrà luogo a Milano il 17 ottobre 2017 a Palazzo Mezzanotte (Borsa Italiana).

Composizione della Giuria

La Giuria del “Premio Eccellenze d’impresa 2017”



Dott. Gabriele Galateri
Presidente
di Assicurazioni Generali



Dott.ssa Patrizia Grieco
Presidente di Enel



Dott.ssa Luisa Todini
Presidente
di Poste Italiane



Prof. Marco Fortis
Vice Presidente
di Fondazione Edison



Dott. Raffaele Jerusalem
Amministratore delegato
di Borsa Italiana



Dott. ssa Cristina Scocchia
Presidente e Amministratore
delegato di L’Oréal

Il Premio “Eccellenze d’impresa”

Il Premio consisterà nella consegna di un diploma e nella pubblicazione su Harvard Business Review Italia di un case study elaborato da un esperto di chiara fama.



12

**ARTICOLO
LASCIASTE
CHE I VOSTRI
DIPENDENTI
SI RIBELLINO**

26

**CASO DI STUDIO:
EGON ZEHNDER
LA CARATTERISTICA
PIÙ IMPORTANTE
PER IL TALENTO
RIBELLE
É LA CURIOSITÀ**

28

**CASO DI STUDIO:
SUN HYDRAULICS
L'AZIENDA
DI PRODUZIONE
CHE HA LASCIATO
LIBERI I SUOI OPERAI**

30

**CASO DI STUDIO:
ARIEL INVESTMENTS
LE MODALITÀ
QUOTIDIANE
CON CUI UNA LEADER
AIUTA I DIPENDENTI
A METTERE
IN DISCUSSIONE
LO STATUS QUO**

33

**AUTOVALUTAZIONE
SEI UN "NON
CONFORMISTA
COSTRUTTIVO"?**

34

**RISULTATI DELL'INDAGINE
DEI PICCOLI
ACCORGIMENTI
POSSONO CONSENTIRE
AI DIPENDENTI
DI DARE IL MEGLIO
DI SE STESSI**



**SE VOLETE DEI DIPENDENTI
COINVOLTI, LASCIATELI LIBERI
DI INFRANGERE LE REGOLE
E DI ESSERE SE STESSI.
VI SPIEGHIAMO COME.
DI FRANCESCA GINO**

LASCIATE CHE I VOSTRI DIPENDENTI SI RIBELLINO

DI FRANCESCA GINO

Per tutta la nostra vita lavorativa ci insegnano a conformarci - allo status quo, alle opinioni e ai comportamenti degli altri, e alle informazioni che supportano le nostre opinioni. Questa pressione non fa che aumentare man mano che scendiamo la piramide organizzativa. Quando raggiungiamo posizioni di livello elevato, il conformismo è ormai così radicato in noi che continuiamo a perpetuarlo

nelle nostre imprese. In un'indagine che ho effettuato recentemente su oltre duemila dipendenti, in una vasta gamma di settori, quasi metà dei rispondenti hanno detto di lavorare in organizzazioni in cui sentivano regolarmente l'esigenza di conformarsi e più di metà hanno detto che i loro colleghi non mettono mai in discussione lo status quo. I risultati erano analoghi quando ho sottoposto alla stessa indagine alti dirigenti e manager di livello intermedio. Come indicano questi dati, le organizzazioni invitano, consapevolmente o inconsapevolmente, i dipendenti a lasciare una grossa parte di se

stessi fuori dalla porta. E sia i lavoratori sia le loro aziende pagano un prezzo elevato: calo del coinvolgimento, della produttività e dell'innovazione (si veda il box "I pericoli del conformismo").

Attingendo alle mie ricerche e al lavoro svolto sul campo, nonché alle ricerche di altri studiosi di psicologia e management, descriverò tre ragioni che ci inducono al conformismo sul lavoro, spiegherò perché questo comportamento è costoso per le organizzazioni e proporrò alcune soluzioni per combatterlo. Naturalmente, non tutto il conformismo è negativo. Ma per avere successo ed evolversi, le organizzazioni



FRANCESCA GINO

devono trovare un equilibrio tra il rispetto delle regole formali e informali che assicurano la struttura necessaria, e la libertà che aiuta i dipendenti a dare il meglio di sé. Il pendolo ha oscillato troppo nella direzione del conformismo. In un'altra indagine che ho condotto recentemente, su più di mille dipendenti di vari settori, meno del 10% hanno detto di lavorare in aziende che incoraggiano regolarmente il non conformismo. Non è una sorpresa: sono decenni che prevalgono i principi del management scientifico. I leader si sono concentrati eccessivamente sulla progettazione di processi efficienti e sulla puntuale esecuzione di quei processi da parte dei lavoratori. Adesso devono chiedersi quando il conformismo pregiudica il loro business e consentire - se non addirittura promuovere - quello che definisco *non conformismo costruttivo*: un comportamento che si discosta dalle norme organizzative, dalle azioni degli altri o dalle aspettative comuni, a beneficio dell'organizzazione.

PERCHÉ IL CONFORMISMO È COSÌ PREVALENTE

Esaminiamo ora le tre ragioni principali, e interconnesse, per cui ci conformiamo tanto spesso sul lavoro.

Ci facciamo condizionare dalla pressione sociale. Impariamo fin da piccoli che dal rispetto delle regole sociali su cosa dire, su come agire, su come vestirsi e così via, derivino dei benefici tangibili. Il conformismo ci fa sentire accettati e membri a pieno titolo della maggioranza. Come ha dimostrato un celebre studio effettuato negli anni Cinquanta dallo psicologo Solomon Asch, l'acquiescenza alla pressione dei colleghi è così istintiva da determinarsi anche quando sappiamo che ci indurrà a prendere decisioni sbagliate. In un esperimento, Asch chiese ai partecipanti di completare quello che credevano essere un semplice test percettivo: stabilire quale delle tre linee disegnate su un cartoncino era lunga quanto una linea disegnata su un altro cartoncino. Quando glielo chiedevano individualmente, i partecipanti sceglievano la linea esatta. Quando glielo chiedevano in presenza di attori pagati che sceglievano intenzionalmente la linea sbagliata, circa il 75% si conformavano al gruppo almeno una volta. In altre parole, sceglievano la risposta sbagliata per integrarsi.

Le organizzazioni hanno sempre sfruttato questa tendenza. Le famiglie dell'antica Roma assoldavano delle prefiche che fingevano disperazione ai funerali. Le aziende dell'intrattenimento ingaggiano delle persone (le cosiddette "claque") che applaudono a

Capire perché le persone si conformano tanto spesso al comportamento degli altri è sempre stato un tema di interesse per Francesca Gino fin da quando si è trasferita negli Stati Uniti dalla natia Italia, nel 2001. Pur avendo in progetto di rimanerci un anno solo, si è sentita in obbligo di conformarsi.

«Ho partecipato a dei corsi di dizione», ha detto, «perché mi dava fastidio che il mio buffo accento mi facesse sempre notare, e ho deciso di rivoluzionare il mio guardaroba e di comprare dei capi tipicamente americani». Ma non si sentiva a posto ugualmente. Così, dopo aver deciso di prolungare il suo soggiorno, ha scelto «semplicemente di essere quella che sono».

Quell'esperienza le è rimasta impressa e ha stimolato la sua curiosità professionale. Nella sua attività didattica, alla

Carnegie Mellon University, alla University of North Carolina di Chapel Hill e adesso alla Harvard Business School, dove è il Tandon Family Professor of Business Administration, si è posta una serie di domande: cosa ispira il desiderio di conformarsi? Quando il conformismo giova agli individui e alle organizzazioni, e quando è nocivo? Come possono i leader trovare il giusto equilibrio tra conformismo e non conformismo nelle loro organizzazioni e in se stessi? La Gino sospettava che la pressione a conformarsi che si registra in quasi tutte le imprese fosse legata sia al sempre minor coinvolgimento dei dipendenti sia all'incapacità delle aziende di adattarsi ai nuovi tempi. Ha iniziato a cercare delle organizzazioni i cui leader incoraggiassero i dipendenti a essere se

stessi, a usare i loro punti di forza specifici e a mettere in discussione lo status quo. Ha trovato degli esempi in una vasta gamma di settori, dal software all'intrattenimento e dai servizi finanziari alla produzione di valvole, alla processazione degli alimenti e all'executive search. Attingendo alle indicazioni dell'economia comportamentale e della psicologia, ha identificato delle strategie che impiegavano quelle aziende per promuovere il "non conformismo costruttivo". In questi articoli la Gino mette in comune le sue scoperte, presenta dei casi di studio e fornisce dei consigli pratici. Spera che i leader possano usare i suoi suggerimenti per creare ambienti di lavoro più innovativi e più produttivi, in cui le persone siano coinvolte nel proprio lavoro e diano un contributo pieno.

comando. E le aziende che reclamizzano prodotti sanitari citano spesso la percentuale di medici e dentisti che usano i loro prodotti.

Il conformismo sul lavoro assume tante forme diverse: emulazione del comportamento di altri soggetti che ricoprono ruoli analoghi, espressione di emozioni "appropriate", abbigliamento rituale, assenso costante alle opinioni dei manager, acquiescenza alle decisioni sbagliate di un team, e così via. E decisamente troppo spesso, la conformità alle pressioni dei colleghi riduce il coinvolgimento lavorativo degli individui. Questo è comprensibile: il conformismo confligge spesso con le nostre vere preferenze e con le nostre vere convinzioni, per cui ci fa sentire inautentici. In effetti, una ricerca che ho condotto insieme a Maryam Kouachi, della Northwestern University, e ad Adam Galinsky, della Columbia University, ha rivelato che quando le persone si sentono inautentiche sul lavoro, di solito è perché hanno ceduto alla pressione sociale che imponeva loro di conformarsi.

Ci adeguiamo troppo allo status quo. Nelle organizzazioni, le pratiche standard - i modi convenzionali di pensare e di agire - hanno un ruolo critico per il

condizionamento della performance nel tempo. Ma possono anche bloccare la nostra crescita, ridurre il nostro coinvolgimento e limitare la nostra capacità di innovare o di dare una performance di alto livello. Anziché derivare da scelte ponderate, molte tradizioni sono frutto della routine, di quello che gli psicologi chiamano *pregiudizio dello status quo*. Poiché ci sentiamo approvati e rassicurati quando continuiamo a ragionare e ad agire nello stesso modo, e poiché - come dimostrano costantemente le ricerche - diamo molto più peso alle possibili perdite che ai possibili guadagni che si accompagnano alla deviazione dallo status quo, preferiamo delle decisioni che supportano la situazione in essere.

Ma la conformità allo status quo può portare alla noia, che può alimentare a sua volta l'autocompiacimento e la stagnazione. Borders, BlackBerry, Polaroid e MySpace sono solo alcune delle tante aziende che un tempo avevano formule vincenti ma non hanno aggiornato le proprie strategie finché non è stato troppo tardi. Comodamente adagiati sullo status quo, i loro leader si sono affidati alla tradizione e hanno evitato il comportamento non conformista che avrebbe potuto favorire un successo continuativo.

Interpretiamo le informazioni a nostro uso e consumo. Una terza ragione per la prevalenza del conformismo

è che tendiamo a dare la priorità alle informazioni che supportano le nostre convinzioni e a ignorare quelle che le mettono in discussione, perciò trascuriamo degli elementi che potrebbero indurre un cambiamento positivo. Come se non bastasse, tendiamo anche a vedere nelle informazioni inattese o sgradevoli una minaccia e a trascurarle - un fenomeno che gli psicologi chiamano *scetticismo motivato*.

In realtà, dicono le ricerche, il modo in cui sospesiamo le evidenze ricorda da vicino il modo in cui ci pesiamo sulla bilancia del bagno. Se la bilancia ci dà cattive notizie, scendiamo e risaliamo - forse era tarata male o abbiamo letto erroneamente il display. Se ci dà buone notizie, diamo per scontato che sia a posto e andiamo sotto la doccia di ottimo umore.

Ecco un esempio un po' più scientifico. Due psicologi, Peter Ditto e David Lopez, hanno chiesto ai partecipanti a una ricerca di valutare l'intelligenza di uno studente analizzando le informazioni su di lui un pezzo alla volta - come fanno gli addetti all'ammissione degli studenti al college. Le informazioni erano molto negative. I partecipanti potevano smettere di esaminarle nel momento in cui raggiungevano una conclusione ben precisa. Quando avevano sviluppato una prima impressione positiva sullo studente (tramite una foto e alcune informazioni fornite prima della

I dipendenti che dicevano di poter esprimere il proprio sé autentico sul lavoro erano più impegnati nei confronti delle proprie organizzazioni.



valutazione), giravano una scheda dopo l'altra, alla ricerca di qualcosa che consentisse loro di dargli un giudizio favorevole. Quando si erano fatti un giudizio iniziale negativo, giravano alcune schede, si stringevano nelle spalle e bocciavano inappellabilmente la sua candidatura.

Accettando acriticamente le informazioni quando sono coerenti con ciò che crediamo e cercandone altre quando non lo sono, trucchiamo abilmente le carte a tutto danno delle decisioni corrette.

PROMUOVERE IL NON CONFORMISMO COSTRUTTIVO

Pochi leader incoraggiano attivamente un comportamento deviante nei propri dipendenti; quasi tutti fanno l'impossibile per prevenirlo. Ma il non conformismo promuove l'innovazione, migliora la performance, e può accrescere la reputazione di una persona più di quanto non possa fare il conformismo. Per esempio, una ricerca che ho condotto insieme a Silvia Bellezza, della Columbia, e ad Anat Keinan, di Harvard, ha dimostrato che gli osservatori apprezzano maggiormente un oratore che indossa scarpe da ginnastica rosse, un CEO che fa il giro dei possibili finanziatori in felpa col cappuccio e jeans, e una manager che tiene la presentazione con il suo schema in PowerPoint anziché con quello dell'azienda, rispetto ai loro omologhi che si conformano alle norme tradizionali.

Le mie ricerche dimostrano altresì che andare contro la massa ci dà fiducia nelle nostre azioni, il che ci fa sentire unici e coinvolti, e si traduce in una performance superiore e in una maggiore creatività. In uno studio sul campo, ho chiesto a un gruppo di dipendenti di comportarsi in modo non conformista (prendendo la parola se non erano d'accordo con le decisioni dei colleghi, esprimendo ciò che provavano anziché ciò che pensavano di dover provare, eccetera eccetera). Ho chiesto a un altro gruppo di comportarsi in modo conformista, e a un terzo gruppo di fare ciò che facevano abitualmente i suoi membri. Dopo tre settimane, i membri del primo gruppo si dichiaravano più fiduciosi e coinvolti nel proprio lavoro che i membri degli altri due. Dimostravano più creatività in un esercizio che faceva parte dello studio. E i loro capi assegnavano loro dei punteggi più elevati sulla performance e sull'innovatività.

Sei strategie possono aiutare i leader a promuovere il non conformismo costruttivo nelle loro organizzazioni e in se stessi.

STRATEGIA 1 DATE AI DIPENDENTI OCCASIONI PER ESSERE SE STESSI

Decenni di studi psicologici hanno dimostrato che ci sentiamo accettati e ci convinciamo che le nostre opinioni siano più credibili quando i nostri colleghi le condividono. Ma se potrebbe farci stare bene, il conformismo non ci permette di acquisire i benefici dell'autenticità. In uno studio Dan Cable, della Londra Business School, e Virginia Kay, allora della University of North Carolina di Chapel Hill, hanno intervistato 154 neo MBA che lavoravano da quattro mesi. Quelli che pensavano di poter esprimere il proprio sé autentico sul lavoro erano mediamente più coinvolti e più impegnati (nella misura del 16%) nei confronti delle rispettive organizzazioni, rispetto a quelli che pensavano di dover nascondere il proprio sé autentico. In un altro studio, Cable e Kay hanno intervistato 2700 insegnanti che lavoravano da un anno e hanno passato in rassegna i rating di performance attribuiti dai loro capi. Gli insegnanti che dicevano di poter esprimere il proprio sé autentico ricevevano punteggi più elevati rispetto ai colleghi che non pensavano di poterlo fare.

Ecco alcuni modi per aiutare i dipendenti a essere fedeli a se stessi:

Invitateli a riflettere su ciò che li fa sentire autentici.

Lo si può fare fin dall'inizio del rapporto di lavoro – già nella fase di orientamento. In uno studio sul campo che ho condotto insieme a Brad Staats della University of North Carolina di Chapel Hill, e a Dan Cable, i dipendenti della divisione business-process-outsourcing dell'azienda informatica indiana Wipro sono stati sottoposti a un processo di inserimento lievemente modificato. Abbiamo dato loro mezz'ora per riflettere sulle proprie specificità, su cosa li rendeva autentici e su come potevano tirar fuori il proprio sé autentico sul lavoro. Poi li abbiamo confrontati con i colleghi che erano stati sottoposti al processo tradizionale di inserimento, che non lasciava tempo per una riflessione di questo tipo. I dipendenti del primo gruppo avevano trovato la maniera di adattare le proprie mansioni per poter essere veramente se stessi – per esempio usavano il proprio giudizio soggettivo quando rispondevano alle telefonate anziché seguire rigidamente il copione dettato dall'azienda. Erano più impegnati nel proprio lavoro, davano una performance più soddisfacente e sette mesi dopo erano ancora in azienda.

I leader possono incoraggiare questo tipo di infles-

sione anche quando i dipendenti sono già operativi. L'inizio di un nuovo anno è il momento giusto per una riflessione su ciò che li rende unici e autentici e su come potrebbero adattare le proprie mansioni - anche in piccoli dettagli - per evitare il conformismo. La riflessione si può incoraggiare anche in altre fasi della carriera, come nella valutazione della performance, e in occasione di una promozione o del passaggio a un nuovo incarico.

Dite ai dipendenti cosa devono fare anziché come farlo. Tra il 1990 e il 2001, quando era executive vice president di Southwest Airlines, Colleen Barrett, si è data l'obiettivo di permettere ai dipendenti di essere se stessi. Per esempio, gli assistenti di volo venivano invitati a presentare le dotazioni di sicurezza, un obbligo imposto dalla legge, a modo loro e in tono umoristico. «Abbiamo sempre pensato che il vostro modo di essere possa riflettersi nella vostra attività, per cui non dovrete mai recitare quando uscite di casa per andare al lavoro», ha detto. Questa filosofia ha contribuito a fare di Southwest un leader di mercato in termini di numero di passeggeri, profittabilità, soddisfazione dei clienti e turnover.

Lasciate che i dipendenti risolvano autonomamente i problemi. I leader possono incoraggiare l'autenticità

permettendo ai dipendenti di decidere come gestire certe situazioni. Per esempio, negli anni Novanta, British Airways ha gettato alle ortiche il manuale iperdettagliato di assistenza ai clienti e ha lasciato ai dipendenti la libertà (entro limiti ragionevoli) di gestire i problemi che insorgevano con i clienti man mano che si ponevano (si veda "Competing on Customer Service: An Interview with British Airways' Sir Colin Marshall", *Harvard Business Review*, novembre-dicembre 1995).

Un'altra azienda che condivide questa filosofia è Pal's Sudden Service, una catena fast-food che opera nel sud degli Stati Uniti. Implementando i principi della lean production, inclusa l'idea che i dipendenti siano liberi di identificare e risolvere i problemi, Pal's ha ottenuto dei risultati stupefacenti: un'automobile servita al drive-in ogni 18 secondi, un errore ogni 3600 ordini (la media del settore è uno su 15), una customer satisfaction del 98% e un tasso di superamento delle ispezioni sanitarie superiore al 97%. A livello di assistant manager, il turnover è inferiore al 2%, e in tre decenni Pal's ha perso solo sette general manager - due dei quali per pensionamento. Il turnover annuale tra gli operativi è intorno al 34% - metà della media di settore. Pal's addestra estensivamente i suoi dipendenti: i neoassunti ricevono mediamente 135 ore di formazione (la media del settore è circa due ore). Di conseguenza, i dipendenti sono convinti di poter risolvere direttamente problemi e possono bloccare i processi se qualcosa non va per il verso giusto. (Sanno anche di poter chiedere aiuto). Quando ho effettuato delle interviste per un caso di studio su Pal's, un general manager mi ha fatto un esempio di come incoraggia gli operatori di front line a prendere decisioni autonome: «Un ragazzino di 16 anni mi fa vedere un hot dog con sopra della farina e mi chiede se va bene lo stesso. Io gli rispondo: "Decidi tu. Lo venderesti?"».

Lasciate che i dipendenti decidano la propria missione. Morning Star, un'azienda californiana specializzata nella lavorazione del pomodoro, fa scrivere ai dipendenti delle "mission statement personali" che ne riflettono la personalità e ne specificano gli obiettivi per un determinato periodo - degli obiettivi che contribuiranno al successo collettivo. Questi documenti fanno parte di contratti denominati "lettere di intento tra colleghi", o CLOU, che i dipendenti negoziano con i compagni di lavoro e che definiscono le modalità del loro impegno collaborativo. La missione personale del fondatore di Morning Star, Chris Rufer, è "rendere la nostra tecnologia di lavorazione del pomodoro"

I pericoli del conformismo

Le aziende fanno pressioni pesantissime sui dipendenti per ottenerne il conformismo. In un'indagine effettuata recentemente su 2087 dipendenti americani di un'ampia gamma di settori, quasi il 49% concordavano con l'affermazione: "In questa organizzazione ricevo costantemente delle pressioni per conformarmi".

Ciò ha un forte impatto negativo sugli individui e sulle imprese. I dipendenti che si sentivano obbligati a conformarsi dichiaravano un'esperienza lavorativa meno positiva su varie dimensioni rispetto agli altri, come dimostrano i punteggi medi riportati qui di seguito.





I dipendenti di Semco Group fissano autonomamente i loro programmi di lavoro e i loro target. Scelgono persino l'entità e la forma della propria retribuzione.

doro la migliore del mondo e gestire queste fabbriche in modo che siano sempre all'avanguardia". Quella di un addetto alle vendite e al marketing è "imprimere indelebilmente il marchio 'Morning Star Tomato Products' sulla lingua e nel cervello degli utilizzatori dei nostri prodotti", e quella di un addetto alle spedizioni è "fornire affidabilmente ed efficientemente ai nostri clienti carichi meravigliosamente attrattivi del prodotto desiderato".

STRATEGIA 2 **INVITATE I DIPENDENTI A TIRARE FUORI I LORO PUNTI DI FORZA**

Michelangelo descriveva la scultura come un processo attraverso il quale l'artista libera una figura ideale dal blocco di pietra in cui dorme. Possediamo tutti delle forme ideali, i nostri punti di forza specifici – come la capacità di sviluppare relazioni sociali, o quella di vedere il lato positivo di qualunque situazione – che usiamo naturalmente nella nostra vita. E abbiamo tutti il desiderio innato di fare ciò che sappiamo fare meglio e di essere apprezzati per quello. Il compito del leader è invitare i dipendenti a "scoprire" il proprio ruolo per tirare fuori le loro qualità speci-

che - e "scoprire" anche il suo ruolo. Ecco una serie di azioni che possono essere d'aiuto in questo senso. **Date ai dipendenti la possibilità di identificare i loro punti di forza.** In un progetto di ricerca che ho seguito con Dan Cable, Brad Staats e Julia Lee della University of Michigan, funzionari di enti governativi nazionali e locali di tutto il mondo riflettevano ogni mattina sui loro punti di forza e su come usarli. Leggevano anche descrizioni dei momenti in cui davano il meglio di sé, scritte da membri dei loro network personali e professionali. Questi leader mostravano un maggior coinvolgimento e un comportamento più innovativo rispetto ai membri di un gruppo di controllo, e i loro team facevano meglio.

Tagliate le mansioni sui punti di forza dei collaboratori. Facebook segue la politica di assumere persone intelligenti indipendentemente dalle posizioni vacanti al momento, raccogliere informazioni sui loro punti di forza e progettare le mansioni di conseguenza. Un altro esempio è quello dell'Osteria Franciscana, un tre stelle Michelin di Modena, che si è piazzato al primo posto nella classifica 2016 dei World's 50 Best Restaurants. Quasi tutti i ristoranti, specie i più premiati, rispettano una gerarchia rigida, con dei titoli



specifici per ogni posizione. Ma all'Osteria Francescana, i ruoli e le relative responsabilità sono tagliati su misura per i singoli collaboratori.

Per scoprire i punti di forza dei dipendenti ci vogliono tempo e fatica. Massimo Bottura, proprietario e capocuoco, ruota il personale su varie posizioni per almeno un po' di mesi, in modo da poter configurare le mansioni in funzione dei punti di forza dei neo assunti. Ciò fa sì che i dipendenti finiscano dove possono dare il contributo più valido. Se un processo di questo tipo è troppo ambizioso per la vostra organizzazione, prendete in considerazione l'ipotesi di lasciare ai dipendenti una certa libertà nella scelta delle responsabilità all'interno dei ruoli loro assegnati.

STRATEGIA 3 METTETE IN DISCUSSIONE LO STATUS QUO E INVITATE I DIPENDENTI A FARE LA STESSA COSA

Anche se possono trarre beneficio dall'uso di pratiche ripetibili che assicurano la coerenza, le aziende possono stimolare il coinvolgimento dei dipendenti e l'innovazione mettendo in discussione le procedure standard - "il modo in cui l'abbiamo sempre fatto". Ecco alcune tattiche collaudate.

Chiedete "Perché?" e "Cosa succederebbe se ...?"

Facendo regolarmente ai collaboratori queste domande, Max Zanardi, per diversi anni general manager del Ritz-Carlton di Istanbul, li ha indotti creativamente a ridefinire il lusso offrendo ai clienti esperienze autentiche e inusuali. Per esempio, i dipendenti avevano sempre piantato di anno in anno dei fiori sulla terrazza antistante il ristorante

dell'albergo. Un giorno Zanardi chiese loro: «Perché piantiamo sempre dei fiori? Cosa ne direste di metterci degli ortaggi? E delle erbe aromatiche?» È nato così un vero e proprio orto, in cui si producevano erbe aromatiche e pomodori utilizzati dalla cucina del ristorante - cose che gli ospiti apprezzavano moltissimo.

I leader che mettono in discussione lo status quo danno ai dipendenti valide ragioni per restare coinvolti e promuovono spesso idee originali che possono ringiovanire il business.

Sottolineate che l'azienda non è perfetta. Ed Catmull, cofondatore presidente di Pixar Animation Studios, temeva che i neoassunti si lasciassero condizionare troppo dal successo di Pixar per mettere in discussione le pratiche in essere (si veda "How Pixar Fosters Collective Creativity", *Harvard Business Review*, settembre 2008). Perciò, durante le sessioni di orientamento, i suoi discorsi includevano esempi degli errori commessi dall'azienda. Enfatizzando l'idea che siamo tutti esseri umani e che l'organizzazione non sarà mai perfetta, si lascia ai dipendenti la libertà di mettere in atto un non conformismo costruttivo.

Promuovete l'eccellenza nei fondamentali. Facendo in modo che i dipendenti abbiano una conoscenza approfondita del modo in cui si fanno normalmente le cose, si offre loro una base su cui mettere costruttivamente in discussione lo status quo. Questa filosofia giustifica le tante ore che Pal's dedica alla formazione: i leader dell'azienda vogliono che i dipendenti siano esperti in tutti gli aspetti del loro lavoro. Analogamente, Bottura è convinto che per creare dei piatti innovativi, i suoi chef debbano essere molto esperti nelle tecniche classiche di preparazione dei cibi.

STRATEGIA 4 CREATE ESPERIENZE STIMOLANTI

È facile per i dipendenti annoiarsi e ricadere nella routine quando le loro mansioni comportano una scarsa varietà e poche sfide. E chi trova noioso il proprio lavoro non ha la motivazione che occorre per operare bene e creativamente, mentre un lavoro sfidante ne accresce il coinvolgimento. Una ricerca diretta da David H. Zald, della Vanderbilt University, dimostra che un comportamento innovativo, come tentare qualcosa di nuovo o di rischioso, favorisce la secrezione di dopamina, una sostanza chimica che contribuisce a tenerci motivati e orientati a innovare.

I leader possono attingere alle seguenti tattiche nella strutturazione delle mansioni dei dipendenti:

Massimizzate la varietà. Questo accorgimento rende meno probabile che i dipendenti innestino il pilota automatico e più probabile che riescano a escogitare soluzioni innovative per migliorare ciò che fanno. Migliora anche la performance, come abbiamo scoperto Brad Staats e io nella nostra analisi di due anni e mezzo di dati sulle transazioni del reparto di una banca giapponese che processava le domande di mutui ipotecari. Il processo di concessione di un mutuo si articolava in 17 compiti diversi, tra cui l'esame delle domande, la comparazione tra i documenti scannerizzati e gli originali, l'inserimento dei dati del sistema informativo, la valutazione di coerenza tra le informazioni e gli standard di concessione dei mutui e le verifiche di solvibilità. I dipendenti che dovevano svolgere compiti diversi da un giorno all'altro erano più produttivi degli altri (in base al tempo necessario per portare a termine ogni compito). Ciò permetteva alla banca di processare più rapidamente le domande, accrescendo la propria competitività.

La varietà si può assicurare in diversi modi. Pal's ruota i dipendenti sui diversi compiti (presa delle ordinazioni, cottura delle carni, gestione della cassa eccetera) cambiando l'ordine di giorno in giorno. Alcune aziende hanno abbandonato gli iter di carriera predefiniti e fanno ruotare i dipendenti su varie posizioni all'interno dei reparti o dei team nel corso dei mesi o degli anni.

Oltre ad accrescere il coinvolgimento, la rotazione delle mansioni amplia il set di competenze delle persone, creando una forza lavoro flessibile. Ciò rende più facile individuare dei sostituti se qualcuno si amala o se ne va da un giorno all'altro, e spostare le

persone su altre posizioni quando non servono più (si veda "Why 'Good Jobs' Are Good for Retailers", *Harvard Business Review*, gennaio-febbraio 2012).

Innovate continuamente il lavoro. La novità è una molla potentissima. Quando succede qualcosa di nuovo sul lavoro, lo notiamo, ci impegniamo e tendiamo a ricordarlo. Diamo meno per scontato il nostro lavoro quando continua a generare curiosità e interesse. La novità nel proprio lavoro è più soddisfacente della stabilità.

Ma come possono i leader infondere novità nel lavoro? Per tenere i suoi collaboratori sulla corda, Bottura modifica i menù all'ultimo momento. In Pal's, i dipendenti scoprono l'ordine dei loro compiti per la giornata solo quando arrivano al lavoro.

I leader possono introdurre novità anche facendo in modo che i progetti includano delle persone che debbono uscire dalla propria zona di comfort, o dando periodicamente ai team nuove sfide (per esempio, chiedendo loro di sviluppare un prodotto più rapidamente che in passato). Possono assegnare i dipendenti a team incaricati di progettare un nuovo processo o di sperimentare un nuovo servizio.

Identificate opportunità di apprendimento e crescita personale. Le ricerche hanno dimostrato che fornire alle persone queste esperienze è un modo essenziale per promuovere il non conformismo costruttivo. Per esempio, in uno studio sul campo effettuato in una società di consulenza, i miei colleghi e io abbiamo scoperto che quando il programma di orientamento non si focalizzava unicamente sulla performance ma anche sulle opportunità di apprendimento e di crescita, sei mesi dopo il coinvolgimento e i comportamenti innovativi erano maggiori. Naturalmente le aziende identificano spesso opportunità di crescita durante la valutazione della performance, ma ci sono tanti altri modi per farlo. I cuochi dell'Osteria Francese possono accompagnare Bottura a concorsi di cucina che li espongono ad altri paesi, ad altre tradizioni alimentari, ad altre forme artistiche e ad altre culture - tutte fonti potenziali d'ispirazione per nuovi piatti. Nell'estate del 2010, quando lavoravo come assistente di ricerca in Disney, ho scoperto che i membri del gruppo Imagineering R&D venivano incoraggiati a iscriversi ad associazioni professionali, a partecipare a conferenze e a pubblicare articoli su riviste accademiche e professionali. Le aziende possono finanziare parzialmente dei corsi non strettamente legati alle mansioni attuali dei dipendenti ma che potrebbero ampliare ugualmente il loro set di compe-