

# COME FUNZIONA LA BLOCKCHAIN

Ecco cinque principi che stanno alla base della tecnologia:

## 1 UN DATABASE DIFFUSO

Ciascun soggetto presente nella blockchain ha accesso all'intero database e alla sua storia completa. Non c'è nessuno che controlli i dati o le informazioni. Tutti possono verificare in modo diretto le registrazioni dei propri partner in una transazione, senza intermediari.

## 2 TRASMISSIONE PEER-TO-PEER

La comunicazione avviene direttamente fra pari, senza passare per un nodo centrale. Ciascun nodo registra e invia le informazioni a tutti gli altri nodi.

## 3 TRASPARENZA UNITA ALL'USO DI PSEUDONIMI

Ogni transazione e il valore ad essa associato è visibile a chiunque acceda al sistema. Ogni nodo o utente presente sulla blockchain ha un indirizzo alfanumerico di trenta caratteri e più che lo distingue in modo univoco. Gli utenti possono scegliere se rimanere anonimi o fornire prove della propria identità ad altri. Le transazioni hanno luogo fra indirizzi sulla blockchain.

## 4 IRREVERSIBILITÀ DELLE REGISTRAZIONI

Una volta che una transazione è stata inserita nel database e che gli account sono stati aggiornati, i record non si possono modificare, dal momento che sono collegati al record della transazione che li precede (da cui l'utilizzo del termine "catena"). Vengono applicati diversi algoritmi e metodologie informatiche per garantire che la registrazione sul database sia permanente, ordinata in senso cronologico e disponibile a tutti gli altri sulla rete.

## 5 LOGICA COMPUTAZIONALE

La natura digitale del registro implica che le transazioni sulla blockchain si possano collegare a una logica computazionale e, quindi, programmate. In questo modo, gli utenti possono impostare algoritmi e regole, che attivano in modo automatico le transazioni fra i nodi.

gliore per cominciare sono le applicazioni ad uso singolo, che riducono al minimo il rischio perché non sono nuove e prevedono uno scarso coordinamento con le terze parti. Una strategia possibile è quella con cui si aggiunge il bitcoin come meccanismo di pagamento. L'infrastruttura e il mercato dei bitcoin sono già ben sviluppati e adottare la moneta virtuale costringerà tutta una serie di funzioni (inclusi IT, finanze, contabilità, vendite e marketing) a sviluppare competenze sulla blockchain. Un altro approccio a basso rischio è quello che consiste nell'usare la blockchain internamente come database per applicazioni che vanno dalla gestione di asset fisici e digitali alla registrazione di transazioni interne e la verifica di identità. Questa potrebbe essere una soluzione molto utile per aziende che faticano a integrare diversi database interni. Testare applicazioni ad uso singolo aiuterà le organizzazioni a sviluppare le skill di cui hanno bisogno per applicazioni più avanzate. E grazie all'emergere di servizi di blockchain *cloud-based* che provengono da start-up e grandi piattaforme come Amazon e Microsoft, la sperimentazione si fa ogni giorno più semplice.

Le applicazioni localizzate sono un passo successivo naturale per le aziende. Stiamo vedendo proprio in questo periodo un sacco di investimenti in reti private di blockchain e i progetti coinvolti sembrano in procinto di produrre un reale impatto a breve termine. Le società di servizi finanziari, per esempio, stanno scoprendo che le reti private di blockchain che hanno messo in piedi con un numero limitato di controparti affidabili possono ridurre i costi in maniera significativa.

Le organizzazioni possono anche affrontare problemi specifici delle transazioni fra Paesi diversi con applicazioni localizzate. Ci sono aziende, per esempio, che già stanno usando la blockchain per monitorare lo spostamento di beni lungo supply chain complesse. Questo avviene nel settore dei diamanti, dove le gemme vengono tracciate dalle miniere ai consumatori. La tecnologia per condurre esperimenti di questo tipo è ora disponibile e pronta per essere impiegata. Sviluppare applicazioni sostitutive richiede una pianificazione attenta, dal momento che le soluzioni esistenti possono risultare complicate da scalzare. Un modo per farcela può essere quello di concentrarsi su sostituzioni che non richiedano agli utenti finali di cambiare troppo i loro comportamenti, ma offrano alternative a soluzioni costose o poco appetibili. Per

## LETTURE DI APPROFONDIMENTO

**"Digital Ubiquity: How Connections, Sensors, and Data Are Revolutionizing Business"**

Marco Iansiti e Karim R. Lakhani, *HBR.org*.

**"Strategy as Ecology"**

Marco Iansiti e Roy Levien, *HBR.org*.

**"La tecnologia giusta al momento sbagliato"**, Ron Adner e Rahul Kapoor, *Harvard Business Review Italia*, novembre 2016.

**Hacking Finance**, Francesco M. De Collibus e Raffaele Mauro, Agenzia X, 2016.

**L'era del Fintech**, Roberto Ferrari, Franco Angeli, 2016.

attecchire, i sostituti devono garantire la medesima funzionalità della soluzione tradizionale, oltre al fatto che devono essere facili da assorbire e adottare per l'ecosistema. L'incursione di First Data nelle gift card che usano la blockchain è un buon esempio di sostituto su cui si è ragionato bene. I rivenditori che le offrono ai consumatori hanno la possibilità di abbattere i costi per transazione e migliorare la sicurezza usando la blockchain per tracciare i flussi monetari all'interno degli account, senza appoggiarsi a processori esterni dei pagamenti. Queste nuove gift card consentono anche trasferimenti di saldi e la possibilità di transazioni fra commercianti tramite un registro comune.

Le applicazioni trasformatrici sono ancora lontane, ma ha senso interrogarsi ora sulle loro possibilità e investire nello sviluppo di tecnologie che le possano abilitare. Saranno più potenti se collegate a un nuovo modello di business, in cui la logica di creazione e cattura del valore si discosta dagli approcci esistenti. Modelli di business di questo tipo sono difficili da adottare, ma possono sbloccare la crescita futura delle aziende.

Pensate a come gli studi legali dovranno cambiare per redigere contratti intelligenti validi. Dovranno sviluppare conoscenze nuove in tema di software e programmazione della blockchain. È probabile che dovranno anche ripensare il proprio modello di retribuzione oraria e considerare l'idea di far pagare le transazioni o di introdurre tariffe per i contratti, solo per citare due approcci possibili. Qualunque strada decidano di intraprendere, prima di promuovere qualunque cambiamento, i dirigenti devono assicurarsi di aver capito e testato le implicazioni per il modello di business.

Gli scenari trasformatrici saranno quelli che decolleranno per ultimi, ma porteranno con sé un valore enorme. Due aree in cui potrebbero avere un profondo impatto: i sistemi pubblici di gestione dell'identità su larga scala per funzioni come quella del controllo dei passaporti, il decision making basato su algoritmi nella prevenzione del riciclaggio di denaro e riguardante transazioni finanziarie complesse che coinvolgono molte parti. Ci aspettiamo che queste applicazioni non verranno adottate in modo esteso e non raggiungeranno la massa critica almeno per un altro decennio, forse di più.

Le applicazioni trasformatrici faranno anche emergere nuovi attori a livello di piattaforme,

che si occuperanno di coordinare e governare i nuovi ecosistemi. Saranno i Google e i Facebook della prossima generazione. Ci vorrà pazienza per riuscire a realizzare tutte queste opportunità e anche se può essere prematuro cominciare a fare investimenti importanti già ora, vale la pena sviluppare le basi necessarie cioè gli strumenti e gli standard.

**OLTRE A RAPPRESENTARE** un buon modello per l'adozione della blockchain, è molto probabile che il protocollo TCP/IP abbia spianato la strada. Il TCP/IP è diventato onnipresente e le applicazioni della blockchain sono costruite a partire dall'infrastruttura informatica, dai dati digitali, dalle comunicazioni esistenti e questo abbassa i costi della sperimentazione, oltre a consentire l'emersione rapida di nuovi casi d'uso.

Con il nostro modello, i dirigenti possono capire da dove partire per costruire oggi le proprie competenze organizzative per la blockchain. Devono assicurarsi che i loro staff imparino a conoscerla, devono sviluppare applicazioni mirate sulla loro realtà aziendale in tutti i quadranti che abbiamo identificato e devono investire in infrastruttura per la blockchain.

Considerati, però, gli orizzonti temporali, le barriere all'adozione e la grande complessità di cui occorrerà tener conto per arrivare agli stessi livelli di accettazione del TCP/IP, i dirigenti devono ragionare molto attentamente sui rischi insiti nella sperimentazione con la blockchain. È chiaro che partire da piccole esperienze può essere un buon modo per sviluppare il know-how necessario per pensare in grande. Il livello dell'investimento, però, dovrebbe dipendere dal contesto dell'azienda e dal settore. Le società di servizi finanziari hanno già fatto un bel pezzetto della strada che porta all'adozione della blockchain. La manifattura no.

Non importa quale sia il contesto, ci sono ottime possibilità che la blockchain possa influire sulla vostra azienda. La vera, grande domanda è quando. ☺

 **MARCO IANSITI** è Professore di Business Administration presso la Harvard Business School. **KARIM R. LAKHANI** insegna Business Administration presso la Harvard Business School ed è ricercatore capo del Crowd Innovation Laboratory, presso l'Harvard Institute for Quantitative Social Science.

# La tua scrittura volta pagina con Writing Dynamics™

“Esprimi il tuo pensiero in modo conciso perché sia letto, in modo chiaro perché sia capito, in modo pittoresco perché sia ricordato e, soprattutto, in modo esatto perché i lettori siano guidati dalla sua luce” consigliava Joseph Pulitzer.

In una parola **leggibilità**. Con mirabile sintesi il noto giornalista ungherese, naturalizzato americano, individuava i quattro bisogni fondamentali di chi scrive: essere letto, essere capito, essere ricordato ed essere autorevole.

## TUTTI SCRITTORI

Oggi più che in passato, anche per effetto della digitalizzazione, siamo **tutti scrittori**: sul lavoro, per esempio, passiamo molto tempo a mandare email. Parallelamente siamo anche lettori. Scriviamo e leggiamo nelle condizioni più diverse e non sempre ottimali: per strada, in metro, dal pc come da un tablet o uno smartphone. Leggere da uno schermo è più difficile e stanca maggiormente rispetto al leggere su carta. Di questo chi scrive per lavoro oggi non può non tenere conto. Dunque dobbiamo scrivere molto, velocemente e riuscire a farci leggere. Se no perché farlo? Pensiamo alle **nostre email**. Quante credete vengano veramente lette? Per avere la risposta pensate a **che cosa fate voi con quelle degli altri**. Le leggete velocemente, scorrendole con gli occhi, talvolta le cestinate dopo le prime righe, altre non le aprite nemmeno. Solo poche colpiscono la vostra attenzione tanto da indurvi a terminarle.

## COSTI COSTI COSTI!

Scrivere per non essere letti o fraintesi genera costi: tempo sprecato, stress relazionale e perdita di opportunità. Se scriviamo è per informare, convincere, negoziare. Insomma stimolare una reazione: se non ci riusciamo, è evidente che manchiamo l'obiettivo. C'è una storia emblematica e tristemente vera che dà un'idea dei costi dello scrivere male. Un dirigente mandò un'email di 22 pagine (sì 22!) per spiegare ai colleghi la riorganizzazione aziendale. Tutti

ovviamente erano tenuti, oltre che interessati, a leggerla. Solo che i dipendenti erano 36.000 nel mondo: impiegando un'ora a leggerla e considerato il costo medio aziendale a persona pari a 28\$ (al ribasso), la lettura è costata all'azienda 1.000.8000\$. Resa l'idea?

## WRITING DYNAMICS™

Si è calcolato che se il dirigente avesse avuto a disposizione gli strumenti di **Writing Dynamics™** avrebbe redatto un'email di 3 pagine e i colleghi avrebbero impiegato circa 7-8 minuti a leggerla.

Grazie alla consolidata partnership con la training company canadese McLuhan & Davies, Bridge Partners® porta in Italia **Writing Dynamics™**, un training di scrittura efficace messo a punto da un team multiculturale di esperti della carta stampata e del web.

Due giornate d'aula condotte da un tutor certificato da McLuhan & Davies, cuore di un percorso di 7 fasi che porta i partecipanti ad acquisire utili tecniche per scrivere velocemente e, al contempo, in modo fruibile, autorevole e incisivo.



  
**bridgepartners®**  
 negotiation drivers  
[www.bridgepartners.it](http://www.bridgepartners.it)





**L**a grande spinta alla trasformazione digitale che attraversa il mondo delle organizzazioni ha reso l'idea di Digital Workplace relativamente diffusa. Oggi numerose aziende sono impegnate nel migliorare la comunicazione e i processi interni attraverso la costruzione di Intranet sempre più capaci di valorizzare l'attività partecipativa e collaborativa dei dipendenti. Tuttavia, nella continua accelerazione dei fenomeni d'innovazione che i mercati conoscono ai giorni nostri, fermarsi a questo stadio rischia di risultare insufficiente. Il passaggio successivo nello sviluppo interno delle organizzazioni – quello che occorre predisporre ad attuare quanto prima per non restare indietro – è già arrivato. Benvenuti nell'epoca della *Phygital Enterprise*! Ovvero nel mondo in cui a fare la differenza è la capacità di ottimizzare a tutti i livelli gli intrecci fra esperienze digitali ed esperienze fisiche. Cosa cambia rispetto ai modi consueti di lavorare? Quasi tutto. Ma per spiegarlo adeguatamente, dobbiamo partire dal passo subito precedente.

## Digital Workplace: il modello di riferimento

In un supplemento di *Harvard Business Review Italia* curato da OpenKnowledge (giugno 2012) avevamo chiarito a fondo come le Intranet stiano modificando radicalmente la comunicazione interna e gli ambienti di lavoro delle organizzazioni. Riprendendo uno schema utilizzato in quell'articolo, possiamo sintetizzare i passaggi più significativi. A livello globale, gli stadi indicati nella figura 1 si sono così succeduti nel corso del tempo:

- Le Intranet 1.0 erano i normali website per dipendenti, finalizzati ad assicurare uno strumento unitario e veloce di informazione, favorendo la costruzione dell'identità e il rinforzo dei valori aziendali. Tipicamente includevano anche repository condivisi per facilitare ai dipendenti la ricerca di contenuti.
- Le Intranet 2.0 hanno rappresentato uno sviluppo determinante aggiungendo un ambiente collaborativo dal quale i dipendenti (e l'azienda stessa) possono trarre enormi vantaggi per lo svolgimento dei molti compiti che richiedono interazione. Queste Intranet includono anche applicazioni self-service per attività particolari.
- La somma delle caratteristiche e delle funzioni delle Intranet 1.0 e 2.0 è ciò che caratterizza la so-

cial Intranet: un ambiente in cui le dimensioni relazionali (supportate da tool svariati quali tagging, wiki, blog, forum, ecc.) acquistano valore strategico. Contenuti e processi sono crescentemente socializzati in seno all'organizzazione.

- Il Digital Workplace costituisce lo stadio ulteriore che, con uno sviluppo ancora più avanzato degli ambienti partecipativi, assicura l'integrazione delle Intranet coi portali esterni dell'organizzazione. L'impresa non soltanto ottimizza la collaborazione interna ma, attraverso la creazione di ambienti sia privati che aperti, estende le applicazioni social per favorire il dialogo e l'interazione coi suoi partner e clienti.
- Se questa è l'evoluzione degli strumenti disponibili nel tempo, in realtà un'organizzazione concreta oggi può trovarsi ad attraversare l'uno o l'altro di questi stadi. Chi non è ancora arrivato a costruire il proprio Digital Workplace sta rischiando fortemente di perdere molto in chiave di soddisfazione del lavoro, produttività e forza competitiva.

L'aspetto che però ora vorremmo sottolineare è un

Figura 1. **L'evoluzione della comunicazione interna e degli ambienti di lavoro**



altro. Tutti questi passaggi, per definizione, hanno luogo in ambito digitale. E il mondo fisico che ruolo ha? Invero, lo schema del nostro articolo del 2012 non lo comprendeva. Qui abbiamo aggiunto un cerchio verde (il più grande) per farvi riferimento. Il Digital Workplace si colloca, come è naturale, entro un universo fisico fatto di persone, cose e codice. Ma non si tratta solo di questo. Il fatto è che, da qualche tempo, le innovazioni più stimolanti si stanno addensando proprio nell'area di confine tra gli ambienti di collaborazione digitale più evoluti e le esperienze fisiche delle persone. Questo tema merita grande attenzione perché le forme e le conseguenze di tali intersezioni sono decisamente sorprendenti. In effetti, il confine dinamico tra digitale e fisico rappresenta nientemeno che il nostro futuro.

## L'avvento del phygital

Negli ultimi tempi il termine phygital (fusione di physical e digital) ha preso a circolare parecchio nelle conferenze, nella stampa specializzata e nel linguaggio degli addetti ai lavori. Le tecnologie evolvono rapidamente e le aziende più avanzate stanno gareggiando intensamente per creare esperienze capaci di soddisfare sempre meglio le aspettative dei loro clienti e consumatori, tanto nel mondo digitale quanto in quello fisico – e nell'interazione fra i due.

L'evidenza si è imposta dapprima sul versante esterno delle organizzazioni: molti brand hanno capito che i consumatori di oggi vivono il digitale come estensione del fisico, e viceversa. Il rapporto Digital Trends di Microsoft del 2015 ha rilevato che i consumatori sono largamente propensi all'engagement attraverso device digitali quando questi li aiutano a muoversi più agevolmente nel mondo reale. Le marche pertanto sono alla ricerca di modi nuovi di fondere le esperienze fisiche e digitali – attraverso website, mobile, app, big data, applicazioni digitali nei punti vendita, nuove tipologie di sensori, IoT (Internet of Things), e la ridefinizione delle esperienze analogiche tradizionali – al fine di meravigliare i consumatori, soddisfarli in modo più profondo e legarli maggiormente a sé. Se i consumatori stanno diventando phygital, le marche non possono esimersi dall'esserlo a loro volta.

Gli esempi di applicazioni phygital nel marketing delle aziende si stanno moltiplicando, e alcune delle best practice sono già molto note. È phygital l'app di Nike+ Fuelband, il bracciale digitale per misurare l'attività fisica quotidiana e per connettere i propri sforzi sportivi e workout in competizioni virtuali coi propri amici, in

una dimensione prettamente social. È phygital anche la Magic Wand dei Disney resort, altro bracciale digitale in questo caso collegato a migliaia di sensori e finalizzato a facilitare i guest nel muoversi fisicamente nei parchi, informando al tempo stesso i dipendenti dell'identità e delle preferenze dei visitatori a loro vicini di modo che possano anticiparne (magicamente) le richieste.

Chiaramente ispirate a una logica phygital sono pure le proposte di aziende come Uber, la cui app digitale consente l'incontro fisico tra conducenti e passeggeri di taxi; o quelle dei nuovi provider d'auto a noleggio quali, in Italia, Enjoy, Car2Go e DriveNow, le cui app rendono possibile trovare e gestire automobili con le quali spostarsi. Tanto più phygital sono poi le iniziative che fanno ricorso all'augmented reality: prospettiva a lungo ritenuta molto avanzata e probabilmente di nicchia, fino a quando Pokemon Go ha dimostrato che, se bene interpretate, tali iniziative sono in grado di scatenare l'entusiasmo popolare e ottenere un successo planetario.

Ovviamente phygital sono inoltre molte novità che si muovono nel campo del retail. I QR-code sono un tool digitale di larga applicazione, che permette ai consumatori di conoscere una quantità di dettagli sui prodotti che trovano nei punti vendita fisici. Già nel 2011 Tesco, come noto, aveva lanciato a Seul i supermercati virtuali per dar modo ai consumatori di fare la spesa connettendosi col cellulare ai wall interattivi piazzati in metropolitana. La tecnologia iBeacon porta questa logica un passo più avanti, identificando l'approssimarsi al punto vendita di acquirenti potenziali e consentendo di inviare loro, su smartphone, offerte e sconti speciali. Così, molti segnali confermano che le nuove generazioni di consumatori sono del tutto pronte a cogliere l'interesse di applicazioni digitali smart, atte a ridefinire e arricchire il rapporto con la realtà fisica del mondo. I brand si stanno attivando sempre più per soddisfare queste attese. E il retail sta facendo altrettanto. Ma quanto tutto ciò si riflette sull'interno delle organizzazioni?

E quali sono le implicazioni possibili per lo sviluppo del Digital Workplace e delle logiche collaborative? Per capirlo, riprendiamo il focus su questo argomento, con una semplice osservazione (che può valere anche come warning): i consumatori che si stanno abituando ai vantaggi del phygital sono le stesse persone che, in veste di lavoratori, stanno dentro alle organizzazioni e le fanno funzionare. Che cominciano ad aspettarsi e a richiedere applicazioni phygital anche sul luogo di lavoro: è solo questione di tempo.

## Evoluzione dell'impresa collaborativa

Rispetto ai vari stadi di evoluzione dell'impresa collaborativa sopra menzionati, la nostra convinzione è che la Phygital Enterprise sia lo sviluppo naturale del Digital Workplace. Ciò può essere espresso con maggiore chiarezza attraverso il diagramma di figura 2.

Il diagramma precisa primariamente tre cose:

- che la Phygital Enterprise si definisce nel continuum dell'evoluzione delle logiche e pratiche collaborative, di cui rappresenta la tappa più avanzata;
- che la tappa precedente, il Digital Workplace, tiene al suo interno soprattutto l'articolazione delle quattro aree già presenti nella Social Intranet (Comunicazione, Conoscenza, Collaborazione e Attività), aprendo, come già notato, ai portali esterni dell'impresa;
- che la Phygital Enterprise si caratterizza invece per il fatto di fondarsi soprattutto su tre colonne portanti: Internet of Things, Big Data e Machine Learning.

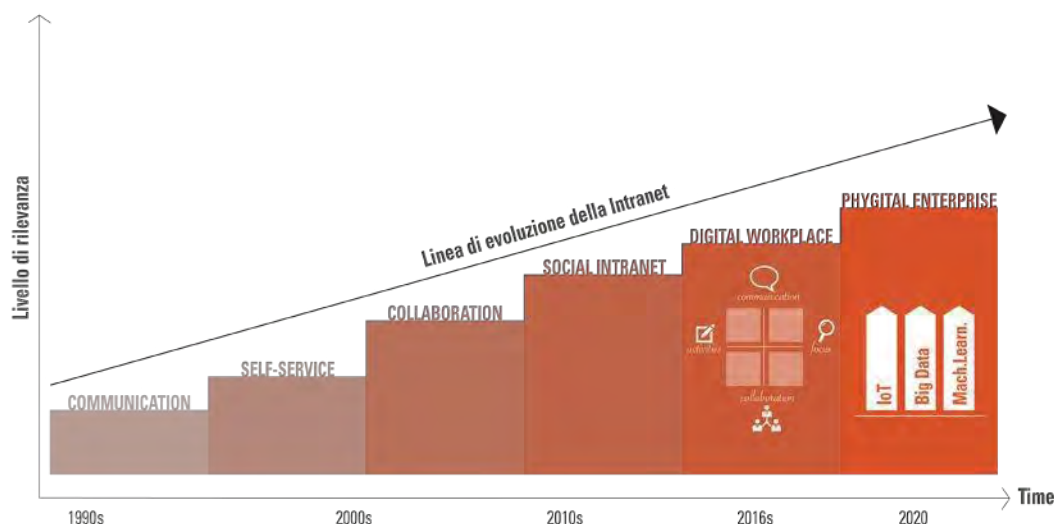
Quest'ultima caratteristica è cruciale e richiede un commento. Come si è già visto citando velocemente alcuni casi di iniziative phygital sviluppate dai brand nei loro rapporti coi consumatori, per rendere davvero soddisfacenti le esperienze fisiche è necessario attivare esperienze digitali sulla frontiera dei più avanzati traguardi tecnologici. Lo stesso vale per

ogni possibile iniziativa riguardante l'interno delle organizzazioni. Del resto, essendo la Phygital Enterprise un'evoluzione del Digital Workplace, interno ed esterno delle imprese vanno ormai considerati nelle loro continue interrelazioni reciproche.

Per chiarire meglio questo tema è utile riprendere brevemente alcune considerazioni fatte in un nostro articolo recente su *Harvard Business Review Italia* (dicembre 2016) in tema di algoritmi. Oggi le aziende tecnologicamente più avanzate e di maggior successo sul mercato sono quelle che: a) producono enormi quantità di dati (big data) che sanno interpretare e utilizzare per soddisfare sempre meglio i loro clienti; b) affinano continuamente la loro capacità di lettura dei dati col Machine Learning, ovvero con l'impiego di algoritmi intelligenti capaci di imparare dalla loro stessa esperienza per elaborare soluzioni digitali sempre più valide e appaganti; c) estendono le loro capacità di far evolvere le tecnologie digitali protendendosi sul mondo reale e ideando esperienze digitali/fisiche estremamente innovative (spesso basate sull'IoT). Esperienze che sono tanto complesse nella loro ideazione tecnica quanto semplici nel loro utilizzo da parte dell'utente finale, in virtù del loro essere assolutamente customer-centric.

Se questo discorso appare un po' astratto, rimandiamo alla lettura di quell'articolo in cui gli esempi abbondano. E, per quanto riguarda invece come esso

Figura 2. **Lo sviluppo logico della Phygital Enterprise**



possa applicarsi al caso della Phyigital Enterprise, invitiamo a seguire l'esempio seguente.

## Un phyigital journey

Andrea è un sales manager. In precedenza lavorava in un'azienda che aveva introdotto una social Intranet, ma ora è molto più felice di stare in un'organizzazione che ha raggiunto lo stadio della Phyigital Enterprise. Il cambiamento si sente eccome. Andrea è spesso in giro per incontrare clienti, viaggiando in macchina, treno e aereo. È una persona molto socievole e, avendo lavorato in diversi settori, ha molti amici tra i suoi colleghi.

Sono le 8,30. Andrea è pronto a recarsi in ufficio e per prima cosa, accostandosi alla sua auto, accede alla Intranet attraverso lo smartphone. Appena entrato in macchina chiede in viva voce a Jordan, il suo assistente digitale, di ricordargli gli appuntamenti del mattino. Jordan, consulta il calendario e gli risponde che il primo appuntamento è alle 11,00 al trentesimo piano nella Sala Blu. E verificando la disponibilità e l'allocazione ottimale degli spazi, aggiunge: «Per le tue telefonate del mattino ti ho riservato il modulo T35. Può andare bene?». Andrea soddisfatto risponde: «Perfetto! Grazie Jordan».

«E per colazione?», chiede Jordan. «Espresso macchiato, per favore», dice Andrea. La colazione è prenotata. Andrea intanto è arrivato al parcheggio dell'azienda. I sensori del gate, riconoscendo la sua macchina, gli suggeriscono di andare al Piano -3 e di occupare lo Spot 45 (-3T45). Mentre posteggia, sul muro interattivo lo accoglie un messaggio del sistema di Fleet Management: «Ciao Andrea! Oggi il sistema ha predisposto per te il lavaggio e l'ispezione dell'auto».

Andrea tranquillo prende l'ascensore. Avvicina lo smartphone a un altro display interattivo che lo riconosce, lo saluta e lo porta automaticamente al piano giusto. Mentre è in ascensore, Jordan lo avverte che, per caso, anche il suo amico Marco sta andando alla cafeteria: «Vuoi fare colazione con lui?», chiede Jordan. «Certo!», risponde Andrea. Dopo la colazione, saluta Marco e inizia a fare le sue telefonate mentre si avvicina al modulo T35.

Nel modulo, la sua chiamata viene proiettata sul muro davanti e il profilo del suo cliente appare nell'interfaccia CRM. Sul social network della Intranet, Andrea individua agevolmente e coinvolge i colleghi che fanno parte del team sul cliente. Il suo Skype for Business segnala automaticamente che Andrea sarà

occupato e non disponibile fino alle 11,00, ma resta libero di rispondere a email e notificazioni.

Dopo le telefonate, Andrea inizia a verificare i suoi task. Il Facility Management gli segnala sul computer che c'è un cambiamento di sala. Il team che la occupa ha chiesto di poterne disporre per un'altra ora; il sistema ha approvato la richiesta e prenotato per lui un'altra sala al Piano 32.

Sullo smartphone Andrea viene informato che ha da svolgere un compito urgente. Quindi chiede a Jordan di trovare in fretta un collega esperto nel mercato assicurativo RC che possa aiutarlo. Jordan gli risponde: «Dovresti parlare con Simone Gallio. Sul tuo laptop ora c'è il suo profilo completo». Nel sistema Andrea può verificare dove si trova Simone e se è libero di parlare. Vede che è occupato al telefono. Quando Simone ha finito la call, Andrea viene notificato che il suo collega sta andando alla sua stazione di lavoro ed è diventato disponibile. Lo chiama e riesce a portare a termine il suo task.

È tempo per il meeting. Andrea entra in ascensore e senza premere il bottone viene portato al Piano 32. Mentre sale, Jordan gli comunica di aver fissato la temperatura della stanza a 20 gradi, d'intesa con Facility Management. Andrea approva.

Il meeting in video conference con Singapore ha inizio. Lo smartphone di Andrea passa da solo in modalità silenziosa, e chi chiama riceve un update vocale automatico che informa: «Andrea ora è impegnato. Richiamalo alle 12,30. Grazie». Le push notification di email e Whatsapp sono disabilitate. Andrea può concentrarsi sulla riunione, la cui agenda è apparsa sullo schermo, e lanciare dal suo iPhone la presentazione salvata in Cloud.

Terminato il meeting, Jordan gli suggerisce un nuovo corso formativo. «Il corso di Corporate Risk Management è ora disponibile. Vuoi seguirlo?», chiede. «Certo, mostramelo sul desktop». Andrea è contento perché può mettere a frutto la prossima mezzora. «Fatto – dice Jordan – clicca sul tuo desktop per lanciarlo».

Il pomeriggio trascorre in sciolttezza, con numerose altre attività sempre facilitate dal sistema. Uscito dall'ufficio Andrea riceve da HR, sullo smartphone, l'informazione che i moduli per l'iscrizione ai summer camp dei suoi figli sono disponibili online. Riempie i moduli al volo e iscrive i figli. In parcheggio trova la sua auto pulita e ispezionata, pronta per gli impegni del giorno seguente.

Le esperienze digitali e fisiche qui raccontate sono



fittizie, ma tutte già possibili con le tecnologie oggi alla portata di pressoché ogni azienda che decida di abbracciare le logiche della Phygital Enterprise. Non tutte le imprese ovviamente hanno grattacieli di 35 piani in cui collocare i propri dipendenti. Ma tutte possono trovare altamente vantaggioso scoprire i benefici che questo passaggio comporta.

### Verso un nuovo modo di lavorare

Nel narrare la storia di Andrea abbiamo accennato più volte al Facility Management. Non a caso. La prospettiva della Phygital Enterprise implica un'attenta e molto evoluta pianificazione degli spazi. Tale pianificazione deve porsi anzitutto il problema che oggi le esigenze lavorative dei dipendenti raramente possono essere risolte al meglio con la classica accoppiata sedia più scrivania, situata sempre nel medesimo ufficio. Per dare un'idea delle necessità emergenti, può servire la figura 3, che rappresenta quattro fondamentali modalità di lavoro.

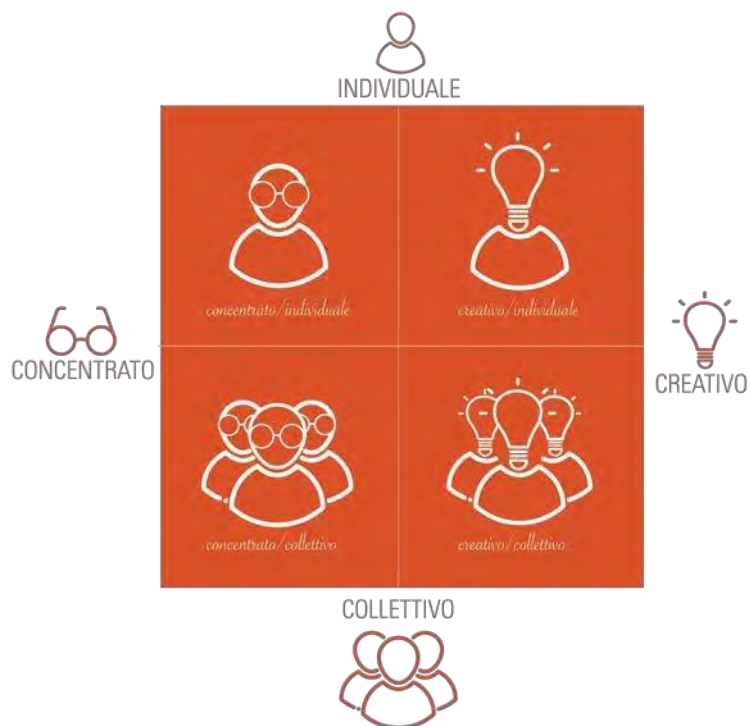
Lo schema chiarisce che gli spazi di un'organizzazione avanzata, che si attrezza come Phygital Enterprise, devono prevedere ambiti pensati e articolati per quattro tipologie di attività ben distinte:

- **Lavoro concentrato-individuale:** ad esempio, scrivere in tranquillità un report ben pensato, costruito e argomentato.
- **Lavoro creativo-individuale:** ad esempio, trovare l'ispirazione per ideare una campagna di successo nei social media, attingendo a vari stimoli e fonti.
- **Lavoro concentrato-collettivo:** ad esempio, impegnarsi in un meeting su un tema preciso e focalizzato.
- **Lavoro creativo-collettivo:** ad esempio, collaborare in workshop attraverso collage, metaplan, giochi di ruolo, o altri strumenti per stimolare il pensiero laterale a livello di gruppo.

Ognuna di queste modalità di lavoro richiede spazi diversi. E a seconda del tipo di lavoro da svolgere in ogni momento di ogni giorno, l'attività di un dipendente è facilitata se può muoversi da una tipologia di spazio a un'altra, trovando ogni volta gli ambienti ideali per quel che deve fare. La Phygital Enterprise non solo parte da questo presupposto, ma (come nell'esempio di Andrea) è in grado di individuare in tempo reale la situazione lavorativa ottimale per ogni dipendente e di segnalargli come raggiungerla.

I miglioramenti della condizione lavorativa che ne conseguono riguardano indubbiamente la produttività, ma molto altro ancora. Di fatto, dal punto di vi-

Figura 3. **Pianificazione degli spazi e modalità di lavoro**



sta dei dipendenti, tutto questo si traduce in *wellbeing*. Grazie alla Phygital Enterprise ognuno risparmia tempo, energia, migliora le proprie performance e può approfittarne per fare altre cose utili alla propria organizzazione o a sé stesso. Estendendosi alle esperienze reali, in breve, il digitale semplifica la vita. Non si tratta di farsi guidare dalle macchine, ma di farsi aiutare a vivere meglio, e in questo le potenzialità delle applicazioni phygital sono illimitate e pervasive.

Nel governo degli spazi ciò comporta che le organizzazioni adottino una visione nuova. La prospettiva non è quella del telelavoro, scelta che dal punto di vista organizzativo corrisponde spesso un'abdicazione. Il vero progresso è un altro. Secondo Jacob Morgan, autore di *The Future of Work* (Wiley, 2015), «*organizations must think of their physical spaces like software*». Quindi devono progettare spazi di lavoro flessibili, testarli, ottenere feedback e migliorarli continuamente. Spazi connessi, capaci di assicurare esperienze phygital avanzate e massimo benessere dei lavoratori, sono le nuove condizioni della redditività.

## Costruire la Phygital Enterprise

Come fare dunque per muoversi verso la Phygital Enterprise e tradurla in realtà? Quali riferimenti e principi devono guidare questa transizione avanzata? La nostra risposta è su tre livelli.

A un primo livello, restano valide le indicazioni operative date nel nostro articolo sopra citato in tema di Digital Workplace. Anche per la Phygital Enterprise i passi concreti devono prevedere le fasi di a) analisi e progettazione, b) co-design e implementazione, c) lancio e coltivazione, e d) vaglio dei risultati in base a una serie ben definita di KPIs.

A un secondo livello, la natura specifica della Phygital Enterprise comporta l'esigenza di costruire un modo di lavorare che sia realmente nuovo. Per fare questo, i principi essenziali ai quali riferirsi sono quelli indicati in figura 4. Essi possono essere dettagliati come segue:

- Come già accennato, lo spazio di lavoro della Phygital Enterprise è flessibile, e include in modo aperto soluzioni che combinano home office, mobile office, uffici temporanei per i dipendenti e i loro team fisici e virtuali.
- Il nuovo modo di lavorare è supportato da am-

bienti totalmente cablati e dotati di attrezzature tecnologiche sofisticate, che garantiscono massime condizioni di sicurezza – sia per i dipendenti sia per le informazioni che vi circolano.

- La Phygital Enterprise offre un ambiente lavorativo salutare, in cui vi è estrema attenzione al cibo, alle bevande, all'aria, alla luce, all'acustica, alle condizioni climatiche, nonché alle facilities per fare movimento, sport, per rilassarsi e per trovare il migliore equilibrio possibile tra lavoro e vita privata.
- Al tempo stesso, la Phygital Enterprise moltiplica i valori della condivisione, trovando soluzioni di sharing intelligenti sul piano dei trasporti, dell'uso degli uffici, delle attrezzature, della documentazione e dei pareri esperti.
- Così come è flessibile lo spazio, la Phygital Enterprise rende flessibile anche la gestione del tempo, prevedendo non solo il part time ma anche orari personalizzabili, job sharing, la settimana lavorativa compressa, il calcolo delle ore annualizzato.
- Da ultimo, la Phygital Enterprise ha un DNA decisamente ecologico, che valorizza il risparmio energetico, il verde, il riciclaggio, la rigenerazione dei materiali e la sostenibilità.

A un terzo livello infine, e coerentemente con quanto detto finora, per costruire la Physical Enterprise, il concetto di collaborazione va portato alle sue conseguenze più avanzate. Questo non riguarda solamente i rapporti fra le persone ma anche quello fra persone e macchine, e quello delle macchine fra loro. Come nell'esempio di Andrea, l'interazione evoluta fra interfacce conversazionali (chatbot), algoritmi di AI (Artificial Intelligence), Big Data, Machine Learning, reti di sensori e Internet of Things è ciò che permette oggi alle aziende di creare esperienze di lavoro di grande vantaggio per la redditività e oltremodo soddisfacenti per chi le vive.

In breve, il futuro è già qui. L'impresa collaborativa ha raggiunto un altro traguardo. Apparati non-umani sempre più intelligenti sono pronti a collaborare tra loro e disponibili a collaborare con voi per consentirvi di massimizzare efficienza aziendale e felicità personale. Fatene buon uso. ☺

Figura 4. **Progettare e costruire la Physical Enterprise**



 **ROSARIO SICA** è co-founder & CEO di OpenKnowledge.

# Cerco un centro di gravità permanente

Imprenditorialità: un Per-Corso di formazione per l'efficacia personale e il cambio di mindset per un'azienda vincente!

**È ORMAI NOTO** che lo scenario mondiale è cambiato: le vecchie e affidabili certezze sono venute meno, l'instabilità si è fatta permanente e la crisi attuale ha assunto una dimensione globale "investendo" soprattutto i singoli individui e le loro sicurezze. Di fronte a questo scenario, diventa allora necessario un adattamento attivo e consapevole delle aziende attraverso le persone che ne fanno parte. Ma come può avvenire, nella pratica, questo adattamento?

È necessario, a nostro parere, che le aziende dispongano di persone dotate di grandi risorse interiori prima ancora che di competenze, che sappiano affrontare con modalità efficaci e sempre nuove la loro attività, apportando un beneficio tangibile all'azienda e al suo funzionamento. Di fronte alla tempesta tutti i membri dell'equipaggio, a prescindere dal loro ruolo formale, devono dare il meglio di sé affinché non solo la nave resti a galla, ma ritrovi la giusta rotta e arrivi serenamente a destinazione. Parlando fuor di metafora, **di fronte all'ampiezza del cambiamento in atto, è indispensabile che ogni lavoratore, a qualsiasi livello aziendale, operi imprenditorialmente mettendo in campo risorse e capacità per salvaguardare il suo benessere e quello dell'azienda.**

Consapevolezza, determinazione, proattività, capacità di analisi, doti di sintesi nella comunicazione, visione prospettica sono alcune delle doti che deve avere oggi chi lavora nelle aziende e che costituiscono la base dell'efficacia personale di ciascuno.

**Nell'individuazione di queste caratteristiche, abbiamo preso come riferimento l'imprenditore ideale: consapevole del contesto economico-sociale che lo circonda, alla luce del quale prende decisioni, risponde all'ambiente, immagina nuove soluzioni per far crescere la**

**propria impresa e per dare nuovo slancio al proprio business ma anche nuove motivazioni ai propri collaboratori.**

Abbiamo "spacchettato" le caratteristiche di questo imprenditore ideale e il risultato è un Per-Corso, che rientra nel più ampio progetto di consulenza e formazione sul cambiamento "Formamentis" e che parte da due soft skills essenziali per un contesto in continuo mutamento: Consapevolezza e Responsabilità. Partendo da queste basi, il percorso si sviluppa poi in maniera differente in relazione ai bisogni specifici dei nostri clienti, del livello di maturità dei partecipanti e dell'obiettivo dell'azienda.

Con un'avvertenza: le caratteristiche ideali che abbiamo identificato potrebbero apparire ovvie e paradossalmente semplici, ma il passaggio fondamentale è calarle nella cultura del nostro cliente perché è nella loro messa a terra che hanno bisogno di una customizzazione esasperata e di formatori determinati a provocare il cambiamento.

**EX3CO**

*The Human Side*

[www.execohr.it](http://www.execohr.it)



Il concetto di imprenditorialità, in cui crediamo e che vogliamo proporre, si compone di tre macro-aree:

1. **BASI** -> costituiscono il fondamento imprescindibile per la costruzione e la messa a terra dell'imprenditorialità. Responsabilità e consapevolezza sono il punto di partenza per poter comprendere appieno la propria vocazione e il proprio talento, trasformandoli poi nell'attività che si svolge quotidianamente. Solo chi riesce a creare una forte relazione e coerenza tra questi aspetti può essere davvero "imprenditore" e comportarsi da tale
2. **RAPPORTO CON GLI ALTRI** -> rappresenta un elemento fondamentale per lo sviluppo di se stessi e del proprio "business". La comunicazione efficace, insieme all'ascolto attivo ed empatico, sono gli elementi chiave di questa macro-area: permettono infatti di instaurare relazioni sane ed efficaci, quindi non oberate dal costo legato alla mancanza di fiducia. Relazioni di questo tipo permettono un arricchimento a livello personale e d'impresa
3. **OPERATIVITÀ** -> è la "punta dell'iceberg", la parte più visibile del concetto di imprenditorialità, che si sviluppa nella definizione di obiettivi concreti e raggiungibili, nella consapevolezza che il tempo ha un costo (alto!) e nell'attuazione di un modello di leadership flessibile.



---

LA





# NEUROSCIENZA DELLA FIDUCIA

**I COMPORTAMENTI  
MANAGERIALI CHE  
ALIMENTANO L'ENGAGEMENT  
DEI DIPENDENTI  
DI PAUL J. ZAK**

## L'IDEA IN BREVE

### IL PROBLEMA

I leader sanno che un basso livello di engagement nei dipendenti è un segnale di valore perduto, per cui hanno tutto l'interesse a porvi rimedio. La maggior parte di loro, però, non sa come fare, per cui offre benefit a caso, sperando che questo faccia la differenza.

### LA SOLUZIONE

È molto più efficace creare una cultura della fiducia. Le ricerche nel campo delle neuroscienze mostrano che ciò si può fare attraverso otto comportamenti manageriali che stimolano la produzione di ossitocina, un elemento chimico presente nel nostro cervello che facilita il lavoro di gruppo.

### IL PAYOFF

Stimolando la fiducia organizzativa, potrete accrescere la produttività e i livelli energetici dei vostri dipendenti, migliorare la collaborazione e coltivare una forza lavoro più felice e fedele.

e aziende stanno impazzendo per trovare dei modi per dare empowerment ai propri dipendenti e stimolarli. A preoccuparle è la triste situazione in cui versa l'engagement e hanno ragione, considerato il valore che stanno perdendo. Pensiamo alla meta-analisi di Gallup che ha preso in considerazione dati riferiti a decenni: questa dimostra che alti livelli di engagement (definito in senso lato come la capacità di avere un legame stretto con il proprio lavoro e coi colleghi, sentire di star dando un contributo reale e avere tante occasioni per imparare) producono in modo continuativo risultati positivi, sia per le persone che per le organizzazioni. Tra gli effetti ottenibili, una maggiore produttività, prodotti di qualità migliore e una redditività più alta. È quindi chiaro che creare una cultura che ruoti attorno al dipendente può fare bene al business. Ma come farlo in modo efficace? Di solito, una cultura viene progettata ad hoc attorno a benefit casuali come pasti gourmet o serate Karaoke, spesso seguendo i dettami di qualche moda psicologica. E, nonostante le prove sul fatto che non puoi comprare una soddisfazione maggiore, le organizzazioni usano tuttora delle manette d'oro per tenersi i buoni dipendenti. Anche se sul breve periodo iniziative di questo tipo possono accrescere la felicità sui luoghi di lavoro, non riescono a produrre effetti durevoli sulla retention dei talenti o sulla performance.

Nella mia ricerca, ho scoperto che costruire una cultura della fiducia è ciò che fa davvero la differenza. Chi lavora in un'organizzazione ad alto tasso di fiducia produce di più, mette maggior energia nel lavoro, collabora meglio coi colleghi e rimane in azienda più a lungo rispetto a chi lavora in realtà contraddistinte da livelli bassi di fiducia. Soffre anche meno di stress cronico ed è più felice della propria vita, fattori che alimentano performance migliori. I leader capiscono la posta in gioco, almeno in teoria. Nell'edizione 2016 della sua indagine globale sui Ceo, PwC ha riferito che il 55% di loro pensa che una mancanza di fiducia rappresenti una minaccia alla crescita della propria organizzazione, ma sono in pochissimi quelli che hanno fatto qualcosa per aumentare la fiducia, in larga parte perché non sanno bene da dove cominciare. In questo articolo, fornisco un modello dalle solide basi scientifiche che li aiuterà.

Quasi un decennio fa, nel tentativo di capire in che modo la cultura organizzativa incide sulla performance, cominciai a misurare l'attività cerebrale delle persone al lavoro. Gli esperimenti di neuroscienze che ho condotto svelano otto modi in cui i leader possono

dar vita e gestire in modo efficace una cultura della fiducia. Descriverò queste strategie e spiegherò in che modo alcune organizzazioni le stiano usando bene. Prima, però, diamo un'occhiata alla scienza che sta alla base del modello.

## COSA SUCCEDDE NEL CERVELLO

Già nel 2011 ho stabilito una relazione matematica fra la fiducia e la performance economica. Benché il mio studio riguardasse i contesti sociali, legali ed economici che determinano livelli diversi di fiducia, non riuscii a rispondere alla domanda di fondo: perché due persone si fidano l'una dell'altra? Gli esperimenti condotti in varie parti del mondo hanno mostrato che gli esseri umani sono naturalmente inclini a fidarsi reciprocamente, ma non sempre. Ipotizzai che ci dovesse essere un segnale neurologico che indica quando ci dovremmo fidare di qualcuno. Avviai così un programma di ricerca a lungo termine per verificare se questo fosse vero.

Sapevo che nei roditori si era dimostrato come un elemento chimico presente nel cervello, l'*ossitocina*, segnali che ci si può avvicinare a un altro animale senza problemi. Mi chiedevo se anche negli esseri umani avvenisse qualcosa di simile. Nessuno se n'era mai occupato, per cui decisi di approfondire la questione. Per misurare in modo oggettivo la fiducia, anche nella sua reciprocità (affidabilità), il mio team ha condotto un esercizio di decisione strategica sviluppato dai ricercatori del laboratorio di Vernon Smith, premio Nobel per l'economia. Nel nostro esperimento, un partecipante sceglie una somma di denaro da inviare a uno sconosciuto tramite computer, sapendo che tale somma triplicherà durante il passaggio ed essendo consapevole che chi lo riceve può scegliere se condividere o meno il ricavato. Qui risiede il conflitto: chi riceve il denaro può o tenersi l'intera somma o essere

## IN CHE MODO LA FIDUCIA GENERA GIOIA

Gli esperimenti mostrano che la sensazione di avere uno scopo più elevato stimola la produzione di ossitocina, proprio come fa la fiducia. Fiducia e scopo si rinforzano poi a vicenda, innescando un meccanismo per il rilascio esteso dell'*ossitocina*, che produce felicità. Perciò, la gioia al lavoro deriva dal fare qualcosa che abbia una finalità forte, assieme a un team di cui ci si fida. Nel set di dati descritto nell'articolo, rappresentativo della situazione nazionale, la correlazione fra la fiducia rinforzata da uno scopo e la gioia è molto elevata: 0,77. Ciò significa che possiamo considerare la gioia come una "statistica sufficiente", che svela quanto la cultura organizzativa riesce a creare coinvolgimento nei dipendenti. Per misurare questo aspetto, non dovete far altro che chiedere: «Quanto ti piace il tuo lavoro, in una giornata tipica?».

affidabile e condividerla con chi ha fatto l'invio.

Per misurare i livelli di ossitocina nel corso dello scambio, abbiamo sviluppato un protocollo per prelevare del sangue dal braccio delle persone prima e subito dopo che hanno preso la decisione di fidarsi di qualcuno (se erano coloro che inviavano il denaro) o di mostrarsi degni di fiducia (se erano coloro che lo ricevevano). Dato che non volevamo influenzare il loro comportamento, non abbiamo detto su cosa fosse lo studio, anche se non avrebbero avuto alcun modo per controllare in modo conscio l'ossitocina prodotta. Scoprii che più denaro le persone ricevevano (il che denotava una maggior fiducia da parte di chi lo inviava), più ossitocina veniva prodotta dal cervello e che era proprio questa quantità a predire quanto degni di fiducia (cioè quante probabilità c'erano che avrebbero condiviso il denaro) si sarebbero rivelati.

Dal momento che il cervello genera di continuo sostanze chimiche per la trasmissione di messaggi, era possibile che avessimo semplicemente osservato alterazioni casuali dell'ossitocina. Per dimostrare che produce fiducia, passammo ad amministrare in modo controllato dosi di ossitocina sintetica a cervelli umani (tramite uno spray nasale). Confrontando partecipanti che avevano ricevuto una dose reale con quelli cui avevamo somministrato un placebo, scoprimmo che dando alle persone ventiquattro UI di ossitocina sintetica la quantità di denaro che decidevano di mandare a un estraneo quasi raddoppiava. Usando una varietà di test psicologici, abbiamo mostrato come chi avesse ricevuto l'ossitocina rimaneva integro dal

**PARAGONATO AI DIPENDENTI  
DI AZIENDE CON SCARSI LIVELLI  
DI FIDUCIA, CHI LAVORA IN REALTÀ  
DOVE LA FIDUCIA È DIFFUSA RIFERISCE**

un **74%**  
in meno di stress

punto di vista cognitivo. Abbiamo anche scoperto che, in caso di scommesse, non correva rischi eccessivi, per cui l'aumento di fiducia non era dovuto alla disinibizione neurale. A quanto pare, l'ossitocina faceva una sola cosa, cioè riduceva la paura di fidarsi di un estraneo.

Il mio gruppo trascorse poi dieci anni conducendo esperimenti ulteriori per identificare cosa promuoveva o inibiva l'ossitocina. Questa ricerca ci ha fatto capire perché la fiducia varia da un individuo all'altro e in situazioni diverse. Lo stress, per esempio, è un potente inibitore dell'ossitocina (la maggior parte di noi lo sa, a livello intuitivo: quando siamo stressati, non interagiamo al meglio con gli altri). Abbiamo anche scoperto che l'ossitocina aumenta l'empatia di una persona, caratteristica utile per gli animali sociali che cercano di lavorare assieme. Cominciammo a sviluppare piste di lavoro che potessero essere usate per progettare culture ad alto tasso di fiducia, ma per dimostrarne l'efficacia, dovevamo uscire dal laboratorio.

Ottenemmo, così, il permesso di condurre esperimenti sul campo, per misurare gli ormoni dell'ossitocina e dello stress e valutare poi la produttività dei lavoratori e la loro capacità di innovare. Parliamo di una ricerca che mi ha portato persino nella foresta pluviale della Papua New Guinea, dove ho misurato i livelli di ossitocina nelle popolazioni indigene per capire se la relazione fra ossitocina e fiducia fosse universale (e lo è). A partire da tutti questi risultati, ho creato uno strumento di rilevazione che quantifica la fiducia all'interno delle organizzazioni misurandone i fattori costitutivi, che vengono descritti nella prossima sezione. Questa indagine mi ha permesso di studiare diverse migliaia di aziende e di sviluppare un modello che può essere adottato dai manager.

## IL MANAGEMENT CHE CREA FIDUCIA

Attraverso gli esperimenti e le indagini, ho identificato otto comportamenti gestionali che promuovono la fiducia. Si tratta di comportamenti misurabili e che si possono attuare per migliorare la performance.

**Riconoscete l'eccellenza.** Le neuroscienze mostrano che il riconoscimento ha l'effetto più importante sulla fiducia quando viene dato subito dopo che un obiettivo è stato raggiunto, quando arriva dai pari e quando è tangibile, inatteso, personale e pubblico.

Il **106%**  
di energia in più  
al lavoro



Il **50%**  
in più di  
produttività

Il riconoscimento pubblico non solo usa il potere delle folla per celebrare i successi, ma ispira coloro che assistono a ricercare l'eccellenza. Inoltre, offre ai migliori uno spazio dove condividere le buone pratiche, in modo che gli altri possano apprendere da esse. Barry-Wehmiller Companies, un'azienda che fornisce servizi

manifatturieri e tecnologici, è un'organizzazione dove ci sono alti livelli di fiducia e che riconosce nel modo corretto i dipendenti migliori dei suoi 80 impianti di produzione e automazione. Il CEO Bob Chapman e il suo team hanno avviato un programma in cui i dipendenti di ciascuna fabbrica nominano il collega più bravo dell'anno. Il vincitore viene mantenuto segreto fino al momento dell'annuncio a tutti e, nel giorno dei festeggiamenti, la fabbrica chiude. La famiglia e gli amici più intimi del prescelto vengono invitati a partecipare (senza svelare nulla al diretto interessato) e l'intero staff si unisce a loro. I responsabili di stabilimento danno il via alla cerimonia leggendo le lettere con cui viene consigliato il nome del vincitore e termina col premio prescelto: le chiavi di un'auto sportiva che il vincitore potrà guidare per una settimana. Benché non si tratti di un riconoscimento diretto, è comunque qualcosa di tangibile, inaspettato e sia personale che pubblico. Inoltre, consentendo a tutti i dipendenti di contribuire alla scelta dei vincitori, Barry-Wehmiller offre a chiunque (non solo a chi sta al vertice) la possibilità di dire la propria su cosa significhi eccellenza. Tutto ciò sembra funzionare bene per l'azienda, che è passata da un singolo impianto nel 1987 a essere una conglomerata che ormai vanta 2,4 miliardi di dollari di fatturato annuo.

**Generate lo "stress da sfida".** Quando un manager assegna a un team un incarico difficile, ma raggiungibile, lo stress moderato che l'attività comporta rilascia molecole che hanno un effetto sul cervello, come l'ossitocina e l'ormone adrenocorticotropo, che aumentano la capacità di focalizzarsi della persona e rafforzano le connessioni sociali. Quando i membri di un team devono lavorare insieme per raggiungere un obiettivo comune, l'attività cerebrale coordina nel modo migliore i loro comportamenti. Questo, tuttavia, funziona solo se le sfide si possono vincere e il traguardo è ben definito: obiettivi vaghi o impossibili fanno sì che le persone rinuncino addirittura prima di iniziare. I leader dovrebbero verificare di frequente i