

● Rosario Sica

# Employee Experience

Il lato umano delle organizzazioni  
nella quarta rivoluzione industriale



FRANCOANGELI

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



## **Am** - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

● Rosario Sica

# Employee Experience

Il lato umano delle organizzazioni  
nella quarta rivoluzione industriale

*Prefazione di Raoul C.D. Nacamulli*

*Postfazione di Luca Solari*

FRANCOANGELI

*To my wife Maria. With her smiles and encouragement, she made this book possible.*

*To Benjamin, my son, the best assistant editor you can dream of.*

*R.S.*

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Si ringrazia OpenKnowledge per il supporto nella genesi della copertina e per le immagini del volume

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

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

---

# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Raoul C.D. Nacamulli</i>	pag.	9
<b>Introduzione</b>	»	15
<b>1. I nuovi alleati dell'employee</b>	»	19
1. Cosa spinge la quarta rivoluzione industriale	»	19
2. Intelligenza artificiale e robot sono tra noi	»	23
3. Fare efficienza semplificando le cose	»	26
4. AI, bot, Big Data, algoritmi, blockchain come formidabili alleati potenziali	»	29
5. Richieste: competenze digitali e nuove skill	»	32
6. Il tempo delle organizzazioni (e delle persone) adattive	»	39
● Conversazione con Fausto Fusco, HR Director, Gruppo BIP	»	44
<b>2. Human + machine + human: dove stiamo andando</b>	»	48
1. La conversazione con i bot è già iniziata	»	48
2. Quello che le macchine fanno meglio di qualsiasi dipendente	»	50
3. Quello che rende gli umani insostituibili	»	52
4. Capire i robot perché capiscano noi	»	55
5. Crescenti ambiti di applicazione del rapporto uomo-macchina	»	57
6. Verso collaborazioni sempre più strette	»	59
● Conversazione con Livio Zingarelli, Head of HR and Business Transformation di Philips – Italia, Grecia e Israele	»	60

<b>3. L'Employee Experience è la nuova Customer Experience</b>	pag.	64
1. Le buone esperienze dei clienti nascono dall'interno delle organizzazioni	»	64
2. Un modello innovativo per l'Employee Journey	»	67
3. Dall'Employer Branding al Recruiting	»	72
4. Assessment della prontezza alla trasformazione digitale	»	75
● Conversazione con Ruggero Forni, Responsabile Operational Efficiency & FM, Assicurazioni Generali	»	82
5. Il valore attrattivo del Digital Workplace	»	86
6. Dal Digital Workplace alla Phygital Enterprise	»	93
● Conversazione con Roberto Battaglia, Head of HR Corporate & Investment Banking in Intesa Sanpaolo	»	101
<b>4. L'organizzazione come organismo vivente</b>	»	105
1. Strutture formali e network	»	105
2. Le sfide del Dual Operating System	»	106
3. Ripensando l'accountability nei ROI	»	107
4. Rendere operativa il Dual Operating System	»	109
5. Il supporto di SWOOP Analytics	»	111
6. Le visualizzazioni per i vari stakeholder	»	113
7. SWOOP come piattaforma per il cambiamento	»	121
8. Perché Microsoft ha mantenuto la capacità di evolvere nei passati 15 anni	»	122
● Conversazione con Pietro Gaddi, HR Director, ENI	»	125
<b>5. Learning development: o ti formi o sei spacciato</b>	»	130
1. L'esigenza di apprendimento continuo	»	130
2. Importanza del co-design	»	131
3. La best practice di Google: costruire sulla fiducia ( <i>Let the Inmates Run the Asylum</i> )	»	133
4. Curare e differenziare gli Employee Journey	»	135
● Il Caso Barilla	»	136
5. Employee Advocacy: quando i dipendenti diventano i migliori brand storyteller	»	141
● Conversazione con Emilia Rio, HR Director, Change Management Organization A2A	»	145
<b>6. Qualità della vita, qualità del lavoro</b>	»	148
1. Benefici dell'approccio collaborativo	»	148
2. Spazi fisici che semplificano la vita	»	150
3. Il valore della cultura	»	153

4. Alert e funzioni predittive	pag. 155
5. Benessere dei dipendenti come condizione per il successo d'impresa	» 157
● Conversazione con Alberto Federici, Direttore Corporate Communication & Media Relations, Unipol e con Alessandra Cappello, Responsabile Comunicazione Interna, Unipol	» 159
6. Lavoro e felicità	» 164
<b>Conclusioni</b>	» 167
<b>Epilogo. Abituiamoci a un mondo ibrido</b> , di <i>Ivan Ortenzi</i>	» 172
<b>Postfazione</b> , di <i>Luca Solari</i>	» 174
<b>Bibliografia</b>	» 178
<b>L'Autore</b>	» 182





Lo sviluppo del digitale ha mutato velocemente e radicalmente lo scenario in cui le imprese, oggi ed in prospettiva, operano. Tuttavia, le risorse umane continuano a rimanere le protagoniste a patto che si rivelino in grado di comunicare e dialogare non solo fra loro ma anche con i robot. Non è quindi un paradosso affermare che nelle imprese dell'era della trasformazione digitale risultino chiave non solo gli investimenti in tecnologia ma pure lo sviluppo del capitale intellettuale delle persone. Difatti la sfida fondamentale che gli attori aziendali debbono essere in grado di affrontare nell'epoca attuale consiste nella capacità di sviluppare nuovi modelli di business costruiti non solo su competenze strategiche ma pure su una cultura digitale evoluta. È per questa ragione che puntare sull'intelligenza cognitiva, emotiva, sociale e collaborativa risulta essenziale nell'era del phygital. È questo l'appellativo che viene impiegato nel volume scritto da Rosario Sica per indicare la realtà della quarta rivoluzione industriale qualificata dal forte intreccio fra fisico e virtuale. L'immagine di quarta rivoluzione industriale è stata prima delineata e poi approfondita compiutamente da Klaus Schwab ed evoca il mondo dei romanzi di fantascienza del secolo scorso per riferirlo a quello attuale e prossimo venturo. Quella emergente è una realtà sempre più interconnessa e globale popolata non solo da persone ma anche da robot umanoidi capaci di apprendere grazie all'intelligenza artificiale e da cyborg che basandosi su protesi evolute possono riuscire ad affrontare sfide sempre più complesse e difficili. In questo ambito operano sia imprese native digitali che aziende che hanno avuto un imprinting e si sono sviluppate in altri contesti. Entrambe le categorie di organizzazioni debbono affrontare delle sfide importanti di trasformazione seppure in maniera differente. Le aziende native digitali debbono riuscire a rimanere sulla cresta dell'onda del rinnovamento puntando sul miglioramento e l'innovazione continua. Ad esempio il pensiero di Larry Page sulla cultura

innovation driven di Google può essere così sintetizzato: “il principio ‘I do it’ legittima e rafforza l’iniziativa e l’imprenditorialità, la cultura informale è ciò che consente di rompere le barriere funzionali, il lavoro svolto in team fisici e virtuali agili e flessibili permette poi di essere sia produttivi che innovativi”<sup>1</sup>. D’altra parte, le imprese non native digitali rimangono ancora, malgrado tutto, la netta maggioranza. Sono loro che se vogliono sopravvivere e prosperare nel nuovo mondo debbono fortemente ripensare alle proprie modalità di azione per orientarle alla cultura digitale. A tale riguardo è importante sottolineare che il cambiamento che interessa tali aziende riguarda non solo le tecnologie ma richiede anche un ripensamento del linguaggio, delle strutture sociali e delle pratiche organizzative. In altre parole, in questi casi l’espressione trasformazione digitale va intesa in maniera oltremodo ampia perché vuol dire non solo innovazione tecnologica ma anche e soprattutto sviluppo di nuovi valori, competenze e processi organizzativi. Certamente il percorso di trasformazione digitale è ineludibile ma non è facile proprio perché si pone all’intersezione dei sistemi tecnologici, sociali e di mercato. A questo proposito Davenport e Westerman mettono in evidenza alcuni punti chiave tratti dalle esperienze di cambiamento verso il digitale vissute da grandi aziende multinazionali quali General Electric, Procter & Gamble e Nike<sup>2</sup>. Anzitutto bisogna che il lavorare sulla trasformazione digitale sia concepito dalle aziende come un investimento strategico importante e non come un’ancora di salvezza capace di produrre risultati economico-finanziari a breve. Quindi la capacità di cavalcare l’onda del digitale non è qualche cosa che risulta possibile attivare nell’organizzazione seguendo una filosofia “plug and play”. Invece ci si deve basare sulla semina, coltivazione e crescita delle competenze delle risorse umane, l’adeguamento delle infrastrutture tecnologiche e la reingegnerizzazione e semplificazione dei processi di business. Risulta poi necessario calibrare gli investimenti nella digital transformation tenendo in debito conto l’arena competitiva di riferimento, il profilo strategico e la catena del valore ed integrare i modelli di business tradizionali con quelli emergenti dalla trasformazione digitale. Anche il libro di Rosario Sica “Employee Experience” si basa su un patrimonio ampio d’interventi di trasformazione digitale realizzati da OpenKnowledge in imprese di differenti settori nel corso di svariati anni. Si tratta di imprese di grandi dimensioni come Adidas, Campari, UBI Banca, Unipol e molte altre ancora. È proprio partendo da questi casi concreti che nel volume vengono illustrati alcuni principi guida collaudati

1. “What would Larry Page do? Leadership lessons from Google’s doyen”, *Fortune*, April, 2011.

2. Davenport T.H., Westerman G., “Why so many high-profile digital transformation fail”, *Harvard Business Review*, March, 2018.

dei processi di trasformazione digitale utili per leggere i fabbisogni di cambiamento e per intervenire in maniera fruttuosa sul campo. L'enfasi dell'esposizione è sulla centralità, nell'attuale contesto storico, dell'Employee Experience che rappresenta una delle leve principali per la costruzione del vantaggio competitivo aziendale. Infatti per competere in un mondo volatile ed ambiguo quale quello della quarta rivoluzione industriale bisogna puntare su un approccio dall'interno dell'organizzazione verso l'universo dei clienti, dall'Employee Experience alla Customer Experience. In altre parole, è solo investendo in maniera adeguata e consapevole sulle risorse umane per sviluppare competenze e coinvolgimento che risulta possibile ottenere una performance eccellente sul mercato. Tra l'altro questo modo di vedere le cose si riallaccia al pensiero pionieristico di Edith Penrose, la quale sostiene che “la crescita dell'impresa in termini di velocità e di capacità di gestione del cambiamento risulta strettamente condizionata dalla disponibilità di competenze specifiche delle risorse umane [...] d'altra parte lo sviluppo delle risorse non può avvenire efficacemente nel corso di una notte. Ne consegue che il processo di crescita delle imprese è vincolato proprio dalle capacità organizzative di sviluppo delle risorse umane”<sup>3</sup>. Questo modo di vedere le cose è stato poi ribadito successivamente dalla resource-advantage theory che avvalorava la tesi che le imprese possono conseguire un vantaggio competitivo e performance elevate nel tempo solo e soltanto se dispongono di risorse distintive materiali ed immateriali. Precisando poi che le risorse di maggiore valore sono quelle immateriali fra cui un capitale umano frutto della cultura peculiare dell'azienda. Quindi solo le organizzazioni che dispongono di un capitale umano unico possono superare la concorrenza disponendo dell'energia e delle competenze per poter agire in maniera differente. Il complesso di queste idee è poi stato ulteriormente precisato dalla teoria delle dynamic capability che si sofferma sullo sviluppo da parte delle imprese della capacità di affrontare efficacemente nuove sfide di cambiamento come quella della trasformazione digitale. Le dynamic capability consistono nella “capacità dell'azienda di integrare, costruire e riconfigurare le competenze interne ed esterne per affrontare ambienti in rapido cambiamento”<sup>4</sup>. Le competenze dinamiche si basano in primo luogo sulle capacità degli employee di imparare rapidamente in maniera da riuscire a costruire risorse strategiche. Poi sulla capacità di utilizzare, al meglio, la tecnologia grazie al feedback degli utilizzatori e dei clienti e poi anche sull'essere in grado di trasformare e riconfigurare le risorse strategiche esistenti per riuscire ad affrontare delle nuove sfide. Dun-

3. Penrose E., *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley and Sons, 1959.

4. Teece D.J., *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*, Oxford University Press, 2011.

que, non è per caso che il concetto di Employee Experience ha conquistato il centro della scena proprio nell'era della quarta rivoluzione industriale quando le imprese debbono affrontare grandi sfide d'innovazione e di cambiamento. Non è accidentale che, come afferma Rosario Sica, proprio oggi, nell'era digitale, più che mai “le buone esperienze dei clienti nascono all'interno delle organizzazioni”. Infatti, in un mondo in continuo cambiamento tecnologico e sociale affidarsi solo alla cultura di “the customer is the king of the market” non basta proprio più. Insomma, per competere entro un'arena competitiva nella quale ciò che conta veramente sono l'identità e le competenze distintive delle aziende il marketing e la logistica da sole non risultano più sufficienti. D'altra parte, non risolve definitivamente il problema neppure la promessa di un'offerta memorabile attraverso un ambiente immersivo e reso attrattivo da uno storytelling convincente così come postulato dall'economia dell'esperienza. Questo perché nella nostra epoca alla base di una Customer Experience eccellente c'è prima di tutto il patrimonio di engagement e d'intelligenza distintiva degli employee, risultato di investimenti e cura continuativa da parte dell'azienda. Ma andiamo con ordine: si può affermare che una volta al centro del palcoscenico c'era solo la Customer Experience (CX) intesa come l'esperienza complessiva che i clienti vivono nel rapporto con il brand. Ancora oggi sviluppare una CX eccellente significa sapere ascoltare la voce dei clienti, progettare l'esperienza, sviluppare una politica di CX, monitorare gli indicatori di performance e via via riconfigurare la CX dove risulta necessario. Tuttavia nell'ambiente attuale, in cui la complessità e l'incertezza la fanno da padroni, la CX per essere sempre all'altezza delle aspettative deve essere nutrita con grande perizia e di continuo dal pensiero progettuale, cognitivo ed emotivo degli employee. Vale a dire le competenze distintive dinamiche del capitale umano dell'azienda sono ciò che fa la differenza. È per questo che secondo una recentissima ricerca di Gartner, malgrado il 90% delle aziende consideri ancora la CX come priorità esclusiva, la nuova frontiera emergente è l'Employee Experience (EX). Ecco, il libro di Rosario Sica abbraccia la tesi della grande rilevanza dell'EX affermando: “le buone esperienze dei clienti devono nascere dall'interno delle organizzazioni, attraverso pratiche trasformative che favoriscano lo sviluppo di dinamiche virtuose fra interno ed esterno. Per poter fare questo serve un modello di Employee Journey che accompagni le organizzazioni nella trasformazione richiesta”. In questa prospettiva vengono precisate le tappe dell'Employee Journey, le loro caratteristiche distintive e le relative sfide critiche. Insomma, quella basata sull'EX si propone come un approccio per la gestione delle risorse umane particolarmente adeguato alle sfide dell'era della trasformazione digitale. L'EX può essere descritta come il prodotto delle interazioni fra l'employee e l'organizzazione. Quindi per sviluppare una EX

eccellente è necessario che le organizzazioni riescano a comprendere il complesso dei fattori che influenzano il grado di soddisfazione ed il comportamento dei dipendenti. Il riferimento è sia a fattori tangibili come l'ambiente fisico di lavoro, le caratteristiche del job e le opportunità di sviluppo, il sistema di compenso sia a fattori intangibili quali i rapporti interpersonali, il clima e la cultura aziendale. Per avere successo bisogna che le organizzazioni progettino l'EX con la stessa cura e investimento che tradizionalmente mettono nel disegno e nello sviluppo dell'esperienza del cliente. Per fare questo sono importanti alcune attenzioni particolari. Anzitutto bisogna tenere a mente che la costruzione di una buona EX deve puntare sulla co-creazione ed il co-design. In altre parole la qualità ed il grado di partecipazione del processo risultano altrettanto importanti della bontà del risultato. Per attivare una EX eccellente bisogna che si sviluppino delle conversazioni libere, semi-strutturate e strutturate con gli employee che tengano conto e mettano in risalto gli aspetti cognitivi, emotivi, sociali ed anche fisici della loro esperienza. D'altra parte, l'impiego di processi decisionali data driven è un ulteriore fattore importante nello sviluppo dell'EX. Infatti, utilizzare i dati significa capire meglio le motivazioni che sono alla base dei comportamenti degli employee. Una sfida importante che riguarda l'EX è il fatto che gli ambienti di riferimento per l'esperienza degli employee sono oggi sia fisici che virtuali. A questo proposito risulta importante che l'EX attraversi positivamente entrambi i contesti. Insomma, nell'era della quarta rivoluzione industriale, entro cui i robot e le meraviglie dell'intelligenza artificiale sono all'apice dell'attenzione, questo libro pone al centro dello sviluppo delle imprese la co-costruzione di esperienze di lavoro (EX) alla quale deve essere riservata la stessa scrupolosa cura e grado d'investimento che le imprese avevano tradizionalmente assegnato solo allo sviluppo delle esperienze dei clienti (CX). Si tratta davvero di un rovesciamento di prospettiva promettente per lo sviluppo delle imprese e per la qualità della vita di lavoro.

*Raoul C.D. Nacamulli*

Professore Ordinario di Organizzazione Aziendale,  
Università degli Studi di Milano Bicocca



# Introduzione



*Pianta un albero, fai un figlio, scrivi un libro.*  
Proverbio cinese

L'origine del proverbio *Pianta un albero, fai un figlio, scrivi un libro* non è certa. Alcuni lo attribuiscono al poeta Federico Garcia Lorca altri alla tradizione popolare cinese. Racchiudere il senso della vita, la realizzazione di sé in queste tre azioni, mi sembra una bella missione. Sul piantare un albero, sono stato sempre affascinato dal racconto *L'uomo che piantava gli alberi* (*L'homme qui plantait des arbres*), conosciuto anche come *La storia di Elzéard Bouffier*, di Jean Giono. Storia di un pastore che, con impegno costante, rifece da solo un'arida vallata. Piantare un albero. Richiede cura, attenzione, costanza, sensibilità. Qualità sempre più preziose in un mondo frettoloso dove non si è più disposti a concedere il tempo giusto e necessario per far accadere le cose. Da tempo ho piantato un ciliegio, un melograno e un limone nella casa che abito. Ampiamente ricompensato con fiori e frutti.

È arrivato un figlio sei anni fa, il mio piccolo Benjamin, magia della vita. Imparo ogni giorno cose nuove da lui; un figlio ti riporta alla famiglia, ai valori fondativi di una società sempre più smarrita e disorientata. Un figlio è magia, è allegria, è motivazione, impegno e stupore, è desiderio di progettare un futuro migliore, desiderio di dare il buon esempio, è amore.

Scrivere un libro è responsabilità e disponibilità. Voler condividere idee e progetti con una comunità più ampia. Dare voce ad un lavoro corale che non è di un singolo, ma di tutti i colleghi con cui lavoro ogni giorno, condividere l'innovazione generata e il valore dei progetti realizzati. Storie che ha senso raccontare per aver ideato nuove metodologie e vissuto esperienze di successo e che è importante condividere e non tenere in un cassetto. Scrivere un libro è per non dimenticare, per mettere ordine in pensieri sparsi, è andare in profondità, è affrontare ed esplorare luoghi diversi per portare e condividere una prospettiva nuova, per esprimere un punto di vi-

sta. Per esporsi fino in fondo, senza timore e senza temere, per osare e per mettersi in gioco. Un libro è una scoperta.

Il punto di partenza di questo libro è l'avvento della quarta rivoluzione industriale. Contesto in cui il mondo del lavoro sta vivendo una trasformazione oltremodo rapida e profonda.

La diffusione di Internet e del *mobile* a livello planetario, lo sviluppo delle tecnologie che supera i confini tra sfera fisica, sfera digitale e sfera biologica, la continua espansione del campo d'azione dell'intelligenza artificiale e dei robot, il rilievo straordinario acquisito in poco tempo dalle imprese piattaforma e, da ultimo, la crescente penetrazione della blockchain stanno rivoluzionando l'economia e la società a un ritmo senza precedenti.

Nella prospettiva degli employee, come in quella dei cittadini, questi fenomeni tendono a essere visti, da un lato, con un senso di meraviglia, dall'altro con sottile inquietudine. Entrambi questi vissuti sono giustificati. Ma, per quanto le trasformazioni in atto possano creare difficoltà ad alcune categorie di lavoratori (come è sempre accaduto in epoche di forte sviluppo tecnologico), è importante comprendere che si aprono anche immense opportunità per molte altre.

Questo libro è volto a mostrare che tutte le potenti innovazioni di cui oggi si sente parlare – digital dexterity, intelligenza artificiale, algoritmi, robot, blockchain – possono diventare per gli employee degli alleati eccezionali; certo, a condizione di aggiornare le proprie competenze e skill, senza temere l'incontro sempre più inevitabile e ravvicinato col mondo delle macchine. Il rapporto con esse, peraltro, sta diventando ogni giorno più facile grazie agli straordinari progressi delle tecnologie conversazionali: già oggi chatbot e socialbot sono in grado di reggere dialoghi aperti con umani su una quantità di argomenti, e queste capacità non faranno che aumentare. Nella relazione tra human e machine ognuno ha da giocare al meglio la sua parte, dal momento che per una serie di compiti le macchine lavorano molto meglio di noi e per molti altri aspetti gli uomini restano insostituibili. Vince chi entra nell'ordine di idee che questa collaborazione è molto positiva ed è destinata comunque a essere sempre più stretta.

In questo eccitante contesto, il passaggio mentale e culturale che il libro propone attiene al fatto che, sotto il profilo dell'ottimizzazione delle esperienze, il confine tra interno ed esterno delle organizzazioni tende a cadere, resta una pura semplificazione di marketing. Non solo perché i vari stakeholder – dipendenti, fornitori, clienti, cittadini – usano tutti le stesse tecnologie che attraversano i muri delle imprese. Ma anche perché l'Employee Experience è la vera e nuova Customer Experience. O, detto in altri termini, perché le buone esperienze dei clienti nascono all'interno delle organizzazioni.

Tra le frasi di Richard Branson questa esprime appieno il senso di questo libro: “Clients do not come first. Employees come first. If you take care of your employees, they will take care of the clients”. Nella nuova economia basata su trasparenza, dialogo e pratiche collaborative, infatti, non c'è modo di fornire prodotti, servizi ed esperienze all'altezza delle aspettative dei clienti se l'organizzazione, al suo interno, non è capace di soddisfare al meglio quelle dei propri employee.

Con questo fine le organizzazioni devono a loro volta essere pronte a innovare, su almeno cinque direttrici principali: curando e differenziando opportunamente gli Employee Journey, disegnandoli e declinandoli lungo tutti i touch point digitali; utilizzando i dati generati dagli employee per costruire la data driven company; costruendo rapporti basati sulla fiducia attraverso processi di delega che rendano l'ambiente di lavoro davvero partecipativo; facendo in modo che l'organizzazione sia un luogo di apprendimento stimolante e continuo; e infine lasciando spazio alla capacità dei dipendenti di diventare i migliori storyteller per l'azienda e i suoi brand.

Validi risultati in questa direzione dipendono anche dal fatto di assicurare agli employee spazi fisici che semplifichino e migliorino la qualità della loro vita, utilizzando tutti i supporti digitali disponibili per questo. Oggi, più di quanto sia mai stato il caso in passato, il benessere dei dipendenti è palesemente condizione necessaria per il successo dell'impresa.

Il libro presenta un'ampia panoramica dei fenomeni accennati, e sui modi concreti in cui tutti questi processi innovativi possono attuarsi nelle imprese; offre inoltre numerosi esempi e testimonianze, a partire da casi seguiti direttamente dai team di OpenKnowledge e dal Gruppo Bip di cui OpenKnowledge è entrata a far parte nel 2015.

Sono particolarmente grato a tutti i miei colleghi per l'incredibile lavoro di innovazione svolto insieme in questi anni e sono certo che senza di loro questo libro non sarebbe stato possibile.

Un grazie a tutti gli amici che hanno accettato di dare il loro contributo arricchendo questo libro con le loro conversazioni nei passaggi chiave.

La dedica più grande è per i nostri figli e al mio piccolo Benjamin, affinché possano vivere nel futuro in organizzazioni più umane, vere e colorate... verso il blue-green.

## **Avvertenza**

Per quanto concerne le Figure presenti in questo volume, se non diversamente indicato nella Fonte, sono da ritenersi di OpenKnowledge.



*Ora, qui, per restare nello stesso posto, devi correre più velocemente che puoi. Se vuoi arrivare da qualche parte, devi correre due volte più veloce.*

Lewis Carroll,  
*Alice nel paese delle meraviglie*

## 1. Cosa spinge la quarta rivoluzione industriale

Il mondo intorno a noi sta cambiando. E la velocità di questo cambiamento è travolgente. Di fatto siamo entrati, da non molto, nella quarta rivoluzione industriale e ciò sta già modificando il modo in cui lavoriamo, viviamo, interagiamo con gli altri esseri umani e con le cose. La scala della trasformazione, nutrita soprattutto dagli straordinari e continui progressi della tecnologia, è senza precedenti. L'impatto sulle organizzazioni e sui loro employee è determinante, e ancor più lo sarà in futuro. Certo, le ragioni per considerare tale fenomeno con preoccupazione non mancano. Ma sono convinto che, seppure non senza costi e aspetti problematici, si tratti di un cambiamento fondamentalmente positivo, in grado di generare enormi vantaggi e opportunità.

Di quarta rivoluzione industriale si è iniziato a parlare un paio d'anni fa, da quando Klaus Schwab, fondatore e presidente del World Economic Forum, ha pubblicato il libro che porta lo stesso titolo. È noto in cosa consiste l'argomentazione di Schwab. Nella sua analisi, la prima rivoluzione industriale, sviluppatasi nel periodo fra il 1760 e il 1840 circa, ha sfruttato l'acqua e il vapore per meccanizzare la produzione. La seconda rivoluzione industriale, tra la fine del diciannovesimo secolo e l'inizio del ventesimo, ha utilizzato il potere dell'elettricità per alimentare la produzione di massa e la catena di montaggio. La terza rivoluzione industriale, tra gli anni Sessanta e gli anni Novanta del secolo scorso, ha fatto leva sull'elettronica, l'information technology (IT) e Internet per automatizzare la produzione, mutando profondamente il rapporto col lavoro attraverso strumenti innovativi come il personal computer. Ora la quarta rivoluzione industriale, avviata alla fine del ventesimo secolo sulla base della precedente rivoluzione digitale, sta trasformando il mondo del lavoro e tutta la società con un