

# making weconomy

QUADERNI PER L'IMPRESA COLLABORATIVA

a cura di Logotel

01

AUTO, BETA, CO:  
(RI)SCRIVERE  
IL FUTURO

Chi condivide vince  
#MakingWeconomy



Aperto



Libero



Infinito

Quaderno  
collettivo in  
Beta Version  
permanente

# CREDITS

## MAKING WECONOMY

Quaderni per  
l'impresa collaborativa

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

Designed by

# Logotel

making together.

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

### Project & Content Manager

Cristina Favini

### Book Editors

Thomas Bialas & Matteo Pozzi

### Art Direction

Gianluca Alderuccio &

Claudia Molinari

### Research

Antonella Castelli

### We Authors

Emil Abirascid, Daniele Cerra,

Alberto F. De Toni,

Andrea Faragalli, Giuliano Favini,

Nicola Favini, Antonio Russo,

Luca Simeone

Con la collaborazione

delle persone Logotel

Logotel è la service design company italiana che progetta e accompagna l'innovazione d'impresa in modo collaborativo. Con un team composto da oltre 120 persone, ha sede a Milano nei 2.000 mq di spazi dell'ex stabilimento Faema. L'azienda ha all'attivo 50 clienti e insieme a loro sta sviluppando oltre 70 progetti. Nel 2011 Logotel ha coinvolto oltre 5.000 persone in progetti formativi; ha progettato e gestisce inoltre 22 business community che ogni giorno mettono in connessione ed erogano servizi e contenuti a più di 40.000 persone.

Edizione speciale cartacea  
a tiratura limitata (1.000 copie)



Quest'opera è stata rilasciata con licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale - Condividi allo stesso modo 3.0 Italia. Per leggere una copia della licenza visita il sito web:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/it/>

o spedisci una lettera a:

Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300,  
San Francisco, California, 94105, USA.

**making**  
**weconomy**

QUADERNI PER L'IMPRESA COLLABORATIVA

a cura di Logotel

**01**

**AUTO, BETA, CO:  
(RI)SCRIVERE  
IL FUTURO**

# INDICE

PERCHÉ? 5	WECONOMY FAQS 6	AVVERTENZE PER L'USO 10
<b>AUTO</b> 16	BELIEVE IT 18	<b>CO</b> 28
MAKE IT 19	<b>BETA</b> 22	MAKE IT 31
WECONOMY TOOLS 21	WECONOMY INSIGHT 20	BELIEVE IT 30
	MAKE IT 25	WECONOMY INSIGHT 32
	WECONOMY INSIGHT 26	WECONOMY TOOLS 33
	WECONOMY TOOLS 27	PRESENT STORIES 34
		FUTURE STORIES 35
		WE ENTERPRISE 36

# PERCHÉ

## MAKING WECONOMY

UNA NUOVA PRIMAVERA PER L'IMPRESA

**Cristina Favini**  
*Strategist e<sup>3</sup>*  
*Manager of Design Logotel*



Il paesaggio attuale ci dimostra come le trasformazioni che in questi anni sembravano disegnare una realtà fluida e indeterminata, in questi ultimi mesi hanno preso invece una forma ben precisa: ci hanno cioè portato a comprendere che l'era che stiamo vivendo rappresenta per tutti noi un vero e proprio "grande salto". Un salto che investe sia il nostro modo di essere persone e concepire la società in cui viviamo, sia nello specifico di "fare impresa". Oggi faticiamo perché affrontiamo la realtà nuova con schemi vecchi, che fanno riferimento alla cultura del consumismo, alla suddivisione del lavoro secondo un modello gerarchico, a strumenti statici e lineari di causa-effetto. Paradigmi troppo lenti e insostenibili per poterci traghettare nel futuro. **Oggi ci è richiesto di affrontare la diversità in velocità. E, per farlo, occorre (ri) partire dall'ABC:**

■ A: per essere imprese agili dobbiamo confrontarci con modelli organizzativi diversi, che utilizzino il "senso" per guidare le persone all'Auto-attivazione, ad essere più intraprendenti (se non addirittura "imprenditoriali"), capaci di prendersi carico delle sfide e di portarle avanti. È questa un'urgenza per ri-

svegliare e valorizzare l'intelligenza che è distribuita sul territorio, per innescare progetti in velocità tenendo alta l'asticella dell'innovazione, per accogliere progressivamente il cambiamento. Dobbiamo, tutti insieme, mettere in campo una nuova primavera manageriale.

■ B: la rivoluzione digitale ci sta insegnando, tra le altre cose, che non possiamo più ragionare per compartimenti stagni di cui il Cliente ultimo è mero "consumatore" (prima progettare, poi sviluppare, poi misurare etc.). Tutti i giorni, invece, dobbiamo sperimentare il cambiamento in tempo reale, aprendoci all'esterno e coinvolgendoci a vicenda. Ha senso allora parlare di imprese Beta, di progetti Beta, di negozi Beta...

■ C: se è vero che "chi divide perde", per trovare nuovi equilibri bisogna forzare i confini. Tutti: i confini interni all'impresa, quelli tra impresa e Cliente, quelli tra grandi imprese e piccole startup, quelli tra l'impresa e ogni altro attore dell'ecosistema. **La Collaborazione è una necessità, ma funziona solo se c'è uno scopo, un senso condiviso. Senza un senso "da provare sulla propria pelle" non c'è motivazione alla partecipazione, non c'è direzione da prendere insieme.**

ABC, dunque: Auto, Beta e Co da condire con un approccio interpretativo e una maggiore dose di visione progettuale. **Porsi sempre dal punto di vista e di esperienza delle Persone, usare il progetto come perimetro di azione, dare forma alle idee per poterle condividere,** costruire significato in modalità collaborativa, disegnare nuove costellazioni del valore mettendo assieme gli attori locali in un sistema di senso globale. È per tutte queste ragioni che ispiriamo il nostro ABC alla "D" che l'ordine alfabetico pone subito dopo ma che, per noi, viene forse prima di qualunque altra cosa: la D di Design, per progettare e fare nel concreto ("making") la Weconomy.

Ma questa è un'altra storia: la storia del prossimo numero.

Buona lettura.

# WECONOMY FAQs

## DIALOGO IMMAGINARIO SULL'ECONOMIA DEL NOI

**Weconomy,  
l'economia  
del Noi:  
suona bene.  
Ma cos'è?**

**Buona domanda.**

La definizione "da manuale" che abbiamo dato nel nostro libro è la seguente: "l'impresa del futuro è un'impresa che democratizza i processi gestionali, si basa sulla co-progettazione, coinvolge Clienti, dipendenti, fornitori, concorrenti". Questa, per noi, è la Weconomy.





**Buona risposta. Ma se volessi una definizione un po' meno "da manuale"?**

Per cominciare, ti consigliamo di andare su [youtube.com/weconomybook](https://www.youtube.com/weconomybook) e dare un'occhiata alla clip "We Are Changing", un montaggio di video presi dalla Rete che abbiamo realizzato in occasione dell'evento Weconomy Day del 24 maggio 2011. (...) Vista?



**Vista. Bella, ma c'è dentro un po' di tutto: cos'è, di preciso, questo**

# WE?

WE è la prima persona plurale: è quando il ME – la prima persona singolare, il singolo individuo – dialoga, condivide, collabora, in una parola si apre ad altri ME. WE, dunque, è lo sciame di movimenti con e senza palla del Barcellona di Guardiola. WE è condividere il proprio spazio di lavoro con altri professionisti (co-working), come fanno quelli di The Hub. WE è l'assunzione di buona fede ("good faith collaboration") che fa sì che ogni utente che aggiunga una riga a una voce di Wikipedia lo faccia con la certezza che altri utenti, a loro volta, contribuiranno a migliorarla. E potremmo andare avanti ancora a lungo.



**Bene, ho capito cos'è il WE. Ma cosa c'entra con l'economia?**

In realtà, la domanda contiene la risposta: l'economia è, etimologicamente, la regola dell'oikos ("eco", come in "ecologia") ovvero della casa, della famiglia, dell'ambiente. Il valore di cui tratta l'economia non è, quindi, il solo valore economico nell'accezione "monetaria" del termine: è anche valore (profitto, progresso) individuale, sociale, ambientale. Cioè: di ciò che è plurale, di ciò che è condiviso, di ciò che è WE.



**CONTINUA ►►**

## WECONOMY= MAKING SENSE

Giuliano Favini  
*AD Logotel*



Dalla rivoluzione industriale – da che l'impresa è impresa – abbiamo sviluppato nel tempo due alibi che questo particolare periodo storico sta svelando in tutta la loro pericolosità. A livello personale, **l'abitudine ad accettare sul lavoro i paradigmi delle gerarchie e delle procedure, senza chiederci il perché delle cose che facciamo, ci ha svuotato** della curiosità, della capacità di osservazione, dell'intraprendenza che ci caratterizza come esseri umani. A livello organizzativo, il Verbo della crescita infinita che ha contraddistinto

un secolo e mezzo di mercato – inteso nella sua globalità, al di là delle congiunture sfavorevoli in cui può essere via via incappato questo o quel sotcomercato verticale – è stato il fondamento imprescindibile sul quale adagiare ogni nostro principio d'impresa. **Questi alibi hanno retto, più o meno; ma solo fino all'altroieri.** Oggi ci stiamo tutti (o forse non ancora tutti) rendendo conto che le cose non stanno più così.

**CONTINUA ►►**



Quindi l'economia è sempre stata, almeno in parte, una **“Weconomy”**?

## ***Si e no.***

Si perché, da sempre, in impresa si lavora e si cresce insieme: si comunica, si partecipa, si collabora. È naturale. No perché, nel tempo, una

certa impresa – bloccata nel paradigma verticistico-piramidale che i libri di business definiscono “taylorista-fordista” – ha ingessato questa naturale propensione dell'essere umano alla collaborazione in un eccesso di controlli, procedure, gerarchie, disparità. Si è cioè trasformata da eco-nomia a ego-nomia, l'economia dell'io: “quella basata su una visione e una gestione egocentrica, chiusa su se stessa, incapace di aprire le porte all'immaginazione, alla creatività, all'innovazione collettiva”.



E cosa sta cambiando, oggi, per cui è sempre più attuale parlare di **“Weconomy”**?

Quattro lettere:

## ***“Rete”.***

È la Rete che cambia tutto. Il Web, che ce ne accorgiamo o meno, muta il nostro modo di pensare, il nostro cervello. Viviamo un vero e proprio “salto antropologico”: in questa era l'era - dell'iperconnessione - stiamo evolvendo verso nuovi concetti di identità, di senso, di realtà. E la tecnologia è l'acceleratore esponenziale di questo cambiamento.



Da una parte, la velocità con cui il mondo cambia di giorno in giorno – anzi, di tweet in tweet – ha raggiunto un grado tale per cui solo chi è a stretto contatto con questa realtà così complessa può riuscire, se non a intercettarla, almeno a “starle dietro”. E questo qualcuno non è certo un management chiuso (in tutti i sensi) nei suoi uffici, bensì chi apertamente vive “nella strada”. Dall'altra, l'esubero di offerta rispetto alla domanda complessiva ha stravolto e negato l'idea di un mercato perennemente in crescita, nel quale ci si possa concedere il lusso di non prestare attenzione a come vengono spesi i budget aziendali.

Non è più tempo di adattarci; per non sparire, con la presunzione che anche questa volta “ce la caveremo” senza rimettersi in discussione, occorre evolvere.

Evolvere investendo sulle persone (tutte) che costituiscono l'organismo vivente delle nostre imprese: perché sono loro i neuroni più freschi e ricettivi del nostro cervello collettivo, sono loro i reali motori del cambiamento che possono e devono accendere nuove modalità di lavoro collaborative, auto-attivandosi ad osservare, a fare in prima persona, ad essere “umane”. Ed evolvere “facendoci la punta”, a quel cervello, per gestire la sopravvivenza alla complessità con rinnovata attenzione, coraggio e amore della diversità. Ovvero, quelle caratteristiche “soft” che, al di là dei prodotti o dei servizi che un'impresa può offrire, sono ciò che oggi può connotarla come davvero unica. (Ri)costruire il senso, il perché del nostro fare: è questo l'ABC del nostro futuro, è questa la Weconomy.



**La teoria mi è chiara. Ora posso avere qualche esempio pratico di imprese davvero WE?**

Questa è una *Question davvero Frequently Asked.*



Nel nostro libro e nei nostri eventi abbiamo portato come esempi di best practice della Weconomy sia casi di grandi imprese multinazionali come Google, sia casi di medie imprese italiane come Loccioni. Ma la realtà è molto più complessa e sfumata: non può esistere una certificazione, un “bollino” di chi è WE e chi no (posto che c'è chi sta cercando di tenerne il conto: l'ottimo progetto meshing.it ha catalogato oltre 5.000 piccole imprese di tutto il mondo 100% collaborative).

Perché la Weconomy è un movimento che – in varia misura o intorno a singoli “fuochi di sperimentazione” – può animare qualunque impresa: dalla one-man startup 2.0 al colosso industriale da 100.000 dipendenti.



Grazie.  
Un'ultima domanda: quindi Weconomy è la Soluzione con la ***S maiuscola*** a qualunque problema di qualunque impresa in qualunque contesto?

La risposta è nella prossima ***pagina.***



## LINKOGRAPHY



**Esplora il blog**  
[www.weconomy.it](http://www.weconomy.it)



**Partecipa al Tour**  
[www.weconomy.it/tour](http://www.weconomy.it/tour)



**Guarda i video**  
[youtube.com/weconomybook](http://youtube.com/weconomybook)



**Scarica il libro**  
[www.weconomy.it/libro](http://www.weconomy.it/libro)



**Attiva il workshop**  
[www.weconomy.it/workshop](http://www.weconomy.it/workshop)



**Guarda i video**  
[vimeo.com/weconomybook](http://vimeo.com/weconomybook)



**Approfondisci il focus “We Cooperate”**  
[www.weconomy.it/we-cooperate](http://www.weconomy.it/we-cooperate)



**Organizza uno speech**  
[staff@weconomy.it](mailto:staff@weconomy.it)



**Guarda le foto**  
[flickr.com/weconomybook](http://flickr.com/weconomybook)



**Approfondisci il focus “We Swarm”**  
[www.weconomy.it/we-swarm](http://www.weconomy.it/we-swarm)



**Collegati ai partner**  
[www.cfmt.it](http://www.cfmt.it)



**Seguici su Facebook**  
[facebook.com/weconomybook](http://facebook.com/weconomybook)



**Consulta la mappa bibliografica**  
[goo.gl/AbEbM](http://goo.gl/AbEbM)



**Seguici su Twitter**  
[@weconomybook](https://twitter.com/weconomybook)  
[#weconomy](https://twitter.com/weconomy)

# NO: LA WECONOMY FUNZIONA MA (DA SOLA) NON BASTA AVVERTENZE PER L'USO

Partiamo da un esempio concreto: su “Weconomy” (novembre 2010) abbiamo dedicato due pagine al caso virtuoso del leader americano nell’elettronica di consumo, Best Buy, definendolo “un retailer “normale” (certo non di frontiera), ma speciale nell’adattarsi alle tendenze ed esigenze della civiltà digitale”, in virtù di alcuni suoi “progetti WE” come il servizio di assistenza via Twitter di TwelpForce o la piattaforma di condivisione di nuove idee Best Buy IdeaX.

Fast forward, 12 mesi dopo (novembre 2011): Best Buy annuncia la chiusura dei suoi (pochi, a onor del vero) punti vendita nel Regno Unito e la conseguente rinuncia ai suoi piani di espansione sul mercato europeo. Non solo: anche negli Stati Uniti, sulla base di dati pesantissimi come il -29% nel Q3 2011, si comincia a parlare di “singhiozzi”, “crisi di mezz’età”, “crisi d’identità”, se non, addirittura, del “perché Best Buy stia gradualmente fallendo” (cit. Forbes). Perché?

Per quanto la situazione di Best Buy sia fluida e – anche grazie alla trasparenza del Weconomy-style del suo management (vedi il blog del CEO Brian Dunn)\* – ancora imprevedibile (in positivo), è evidente come la complessità e la velocità del contesto contemporaneo, specie in settori delicati come il retail, ponga sempre nuove sfide all’impresa, anche alla più aperta e partecipativa.

*\*a proposito di “velocità del contesto”, il 10 aprile 2012 (giorno del “visto si stampi” di questo Quaderno) Brian Dunn ha rassegnato le dimissioni da CEO di Best Buy. Il suo blog è andato offline; la situazione di Best Buy è - per usare un eufemismo - ancora più “fluida”.*



**BestBuy su  
WeconomyBook**  
[goo.gl/eF94f](http://goo.gl/eF94f)



**L'articolo di Forbes**  
[goo.gl/nATvE](http://goo.gl/nATvE)



**Best Buy update**  
[goo.gl/Ou1Eg](http://goo.gl/Ou1Eg)

Essere all'  
avanguardia  
è un'utopia.

Stare al passo,  
una sfida.

Durare,  
un obiettivo.

*DURARE:  
MA COME?*

## Questi Quaderni

per l'impresa collaborativa  
(o "evolutiva", nel senso di  
capace di sopravvivere e  
durare nel tempo) sono la  
nostra modesta proposta,  
rigorosamente in Beta  
version permanente.

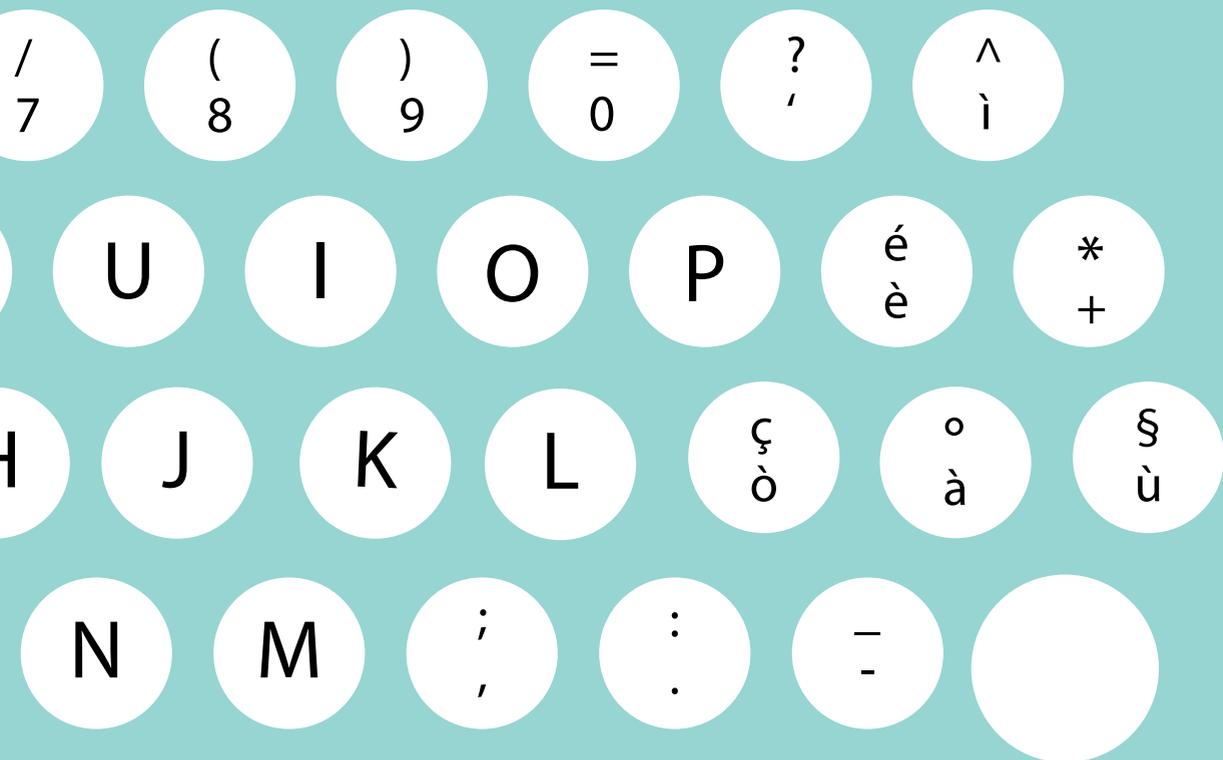
**LA TASTIERA DELL'IMPRESA  
DI DOMANI SCRIVERÀ NUOVE  
PAROLE: STA A NOI  
COMINCIARE A DARGLI  
FORMA.**

" / \$ % &  
 2 3 4 5 6

Q Z E R T Y

**AUTO**  
 A S D F G H

**GO**  
 W X C V B  
 **BETA**



**AUTO** L'impresa collaborativa  
è Auto-organizzata,  
come uno stormo di uccelli.

**BETA** L'impresa collaborativa è in Beta  
version permanente,  
come un software open source.

**CO** L'impresa collaborativa  
è Co-opetitiva,  
come i Beatles.



A

A

A

# AUTO WIKI

Secondo l'enciclopedia libera Wikipedia, dicasi Auto-organizzazione "una forma di sviluppo del sistema attraverso influenze ordinanti e limitative provenienti dagli stessi elementi che costituiscono il sistema oggetto di studio e che permettono di raggiungere un maggior livello di complessità".

Il concetto deriva in particolare dall'ambito biologico: fenomeni auto-organizzanti sono, per esempio, le strutture sociali di alcuni insetti (api, formiche, termiti) e i comportamenti aggreganti di "swarming" (sciame) tipici di alcuni branchi di pesci e stormi di uccelli.

Per questo scriviamo che "l'impresa collaborativa è auto-organizzata come uno stormo di uccelli": perché a questi bastano tre semplici regole (mantenere una distanza di sicurezza dai vicini, allinearsi alla loro direzione-media e spostarsi verso la loro posizione-media) per volare in gruppi compatti e funzionali (nonché bellissimi da vedere), senza un "centro" che decida per tutti.

E se l'assenza di una gerarchia decisionale fosse un modello applicabile all'impresa?



**Un libro per approfondire**

*Auto-organizzazioni: il mistero dell'emergenza dal basso nei sistemi fisici, biologici e sociali*  
di Alberto F. De Toni, Luca Comello, Lorenzo Ioan  
Marsilio, 2011





## AUTO-ORGANIZZAZIONE

UNA DISOBEDIENZA  
CHE PUÒ ANDARE  
A BUON FINE

**Alberto F. De Toni**  
*Presidente della Facoltà di Ingegneria  
Università degli Studi di Udine*

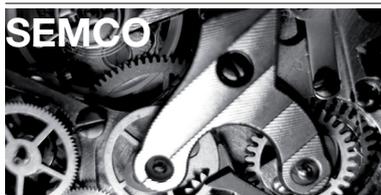


La complessità e, quindi, l'incertezza dei sistemi competitivi è una delle poche certezze con cui le imprese si troveranno a confrontarsi in futuro. Due sono i principali requisiti per rispondervi: **avere visione dei megatrend e mobilitare l'intelligenza distribuita all'interno delle aziende, puntando su modelli di auto-organizzazione.** Per auto-organizzazione si intende il risultato di un processo di emergenza dal basso, attraverso dinamiche di collaborazione e competizione (contemporaneamente) e cicli auto-rinforzanti (meccanismi che, una volta innescati, tendono ad alimentarsi da sé); un po' come accade a uno stormo di uccelli in volo che sa essere straordinariamente armonioso pur senza avere un "centro di controllo". Un tale approccio, per quanto "disruptive" possa suonare, non è del tutto nuovo nel campo dell'organizzazione aziendale: già negli anni '40, l'ingegnere Taiichi Ohno ne fece il cardine della propria opera di riforma del sistema di produzione Toyota. L'instabilità del mercato automobilistico in cui agiva l'azienda giapponese era tale per cui la sua tecno-struttura centrale – che avrebbe altrimenti

funzionato in un contesto stabile – si rivelò non più capace di risolvere i problemi in velocità; di conseguenza, Ohno concepì un sistema di "lean production" (anche detto "Toyotismo" in opposizione al "Fordismo" della tradizionale catena di montaggio) in base al quale gli operai si auto-attivavano in prima persona, sostituendo a procedure e gerarchie un modello di adattamento reciproco e di presa di responsabilità ai limiti della cosiddetta "intraprenditorialità". Nelle piccole imprese, d'altra parte, questo genere di auto-organizzazione dal basso è lo strumento più rispondente alle dimensioni dell'impresa stessa; e anche nelle grandi imprese è spesso diffusa una certa quota di auto-organizzazione "nascosta" che risolve problemi "senza passare da via", e senza essere né premiata né repressa. Insomma: c'è, ma non si dice. **Il nuovo leader ("conduttore") di questi spontanei gruppi auto-organizzati è quindi chi riesce a trasferire energia ai propri collaboratori e ad essere costruttore ("builder") di contesti** che mettano ogni persona nelle condizioni di farsi a propria volta "self-leader", ovvero di operare in libertà sfruttando la

propria intelligenza. Ed è a questo punto che entra in gioco un fattore fondamentale: **auto-organizzazione significa dare alla persona la possibilità di rischiare e, quindi, equipaggiare la propria impresa di un'alta tolleranza all'errore.** È il modello di apprendimento "try & learn", quello che accetta il fatto che favorire una cultura dell'intraprendere significhi, almeno all'inizio, mettere sicuramente in conto un tot di errori e fallimenti. Anche perché – come diceva il pilota Ferrari Mario Andretti – se tutto è sotto controllo, vuol dire che stai andando troppo piano. Ricordiamo quindi che, se pensiamo di disporre di collaboratori validi che abbiano la responsabilità di agire, essi devono acquisire potere; ma attenzione, non è il "centro" che lo perde, è il potere che si duplica anche "in periferia". L'innovazione è una disobbedienza andata a buon fine. Se crediamo davvero in ciò che stiamo facendo, impariamo a rompere i paradigmi come fece Galileo Galilei: lo scienziato pisano non chiese il permesso di rivoluzionare la scienza. Tutt'al più, come lui, avremo tempo "sotto processo" di chiedere perdono.

# MAKE IT



I titoli dei libri scritti dal suo CEO (e pluri-premiato leader), Ricardo Semler, la dicono lunga sul workstyle di questa impresa brasiliana produttrice di macchinari industriali: “The Seven-Day Weekend” e, soprattutto, “Senza gerarchie al lavoro”. La Semco è uno dei casi più studiati al mondo di management collaborativo fondato sui principi di auto-organizzazione: **livelli gerarchici iper-semplificati, orari flessibili, zero procedure** (salvo un “Manuale di Sopravvivenza” a fumetti), totale trasparenza e condivisione di compensi e profitti, **partecipazione di tutti i dipendenti alle decisioni – anche strategiche – dell’azienda**. Azienda, peraltro, nata su base familiare e ristrutturata da capo a piedi da Semler jr. negli anni ‘90. Risultato: fatturato passato in 20 anni da 4 ad oltre 200 milioni di \$. La migliore risposta possibile a chi ancora domanda se la Weconomy – etica a parte – “funziona”.

“Perché non ti guardi un po’ in giro e non trovi qualcosa che ti piaccia fare?”. La battuta è attribuita a Bill Gore, fondatore dell’omonima impresa manifatturiera statunitense (quella del tessuto Gore-Tex); destinatario dell’invito, un volenteroso neo-assunto. Aneddotica a parte, la citazione incarna al 100% l’approccio all’auto-organizzazione Gore: far sì che le persone partecipino attivamente ad ogni aspetto del lavoro, a partire dalla definizione stessa della propria occupazione. I nuovi “associati” (l’about aziendale ci tiene a non etichettarli come “dipendenti”) vengono fatti ruotare nelle varie aree prima di stabilirsi nella posizione di destinazione. Non solo: **l’intera organizzazione ha una struttura dichiaratamente “piatta”, basata sull’identità di progetto dei vari team e sulla conseguente emergenza di leader di contesto**.

Primo dato: la Morning Star Company è azienda leader nella produzione e trasformazione dei pomodori (40% del mercato statunitense). Secondo dato: la Morning Star Company è interamente fondata sul principio del self-management, tanto da aver dato il la (e il nome) al Morning Star Self-Management Institute, ente che promuove attraverso ricerche e simposi questa differente cultura organizzativa per le imprese. **Una cultura fatta di assenza di gerarchie formali, decision-making distribuito, compartecipazione e inclusione dei tanti nelle decisioni strategiche altrimenti concentrate nelle teste dei pochi**. In una parola: auto-organizzazione. Con un doppio obiettivo: la valorizzazione dei talenti da una parte, l’abbattimento dei tradizionali costi di management come vantaggio competitivo dall’altra.



**The Semco Way**  
[goo.gl/dlsMN](http://goo.gl/dlsMN)



**Gore: la nostra cultura**  
[goo.gl/6RYHX](http://goo.gl/6RYHX)



**Morning Star Institute**  
[self-managementinstitute.org](http://self-managementinstitute.org)

# WECONOMY INSIGHT



Sperimenta il tool formativo  
sull'auto-disciplina  
[goo.gl/Sz4ol](http://goo.gl/Sz4ol)

## PERSONAL MASTERY

RIPARTIRE DALLA  
PRIMA DISCIPLINA

**Antonio Russo**  
Senior Trainer e Coach  
Logotel



In "The Fifth Discipline", testo fondativo del pensiero sistemico di Peter Senge, si affronta il tema dell'apprendimento organizzativo attraverso cinque discipline: nell'ordine, personal mastery, modelli mentali, visione condivisa, team learning e – a integrazione di queste quattro – appunto, il pensiero sistemico. La prima disciplina rappresenta l'unità, l'atomo indivisibile, di ogni organizzazione: la capacità della singola persona di essere "centrata", sicura e a fuoco su se stessa. In nessun modello quanto in quello dell'auto-organizzazione è fondamentale lavorare su questo primo livello, prima di poter dispiegare con efficacia le discipline superiori che vedono le persone aggregarsi in team di lavoro o in macro-organismi aziendali. **Come pensare, infatti, di poter ricorrere alle forme di intelligenza collettiva su cui si basa l'auto-organizzazione se le singole intelligenze non sono forti e propulsive nel farsi (in senso buono) "gli affari degli altri"?** Questo concetto, d'altronde, stava già scritto a chiare lettere anche su "Weconomy": "+ ME = + WE" è una delle equazioni fondanti di ogni pratica collaborativa. Ovvero, quanto più è forte la personal mastery del singolo ME, tanto

più significativo sarà il suo contributo alla dimensione collettiva del WE. A maggior ragione in un ambiente privo di controllo centralizzato (e, pertanto, anche di "alibi" dietro i quali nascondersi) come quello auto-organizzato. È la persona, dunque, la vera "A" dell'Auto-organizzazione, il suo punto di partenza. Ma come, dove e soprattutto perché ricorrere all'auto-organizzazione in impresa? Sappiamo quanto essa funzioni in natura (negli "smart swarms" di uccelli e insetti sociali) o sui grandi numeri del web (nello sviluppo di Wikipedia) ma possiamo davvero re-immaginare le nostre aziende imparando dalle api? Chi se lo può permettere? Difficile pensare di ribaltare o, meglio, di "appiattare" da un giorno all'altro un modello organizzativo che, nel 99% dei casi, è tradizionalmente gerarchico; **più praticabile è invece la via di creare nicchie di sperimentazione su singoli progetti in cui una selezione di persone – previo training alla personal mastery – possa avere la delega ad elaborare senza vincoli soluzioni rapide a problemi complessi.** Con tanto di "licenza di sbagliare". La buona notizia è proprio che questa personal mastery – questa auto-disciplina – non è una dotazio-

ne genetica o caratteriale che "si ha o non si ha", quanto un insieme di abilità che è possibile sviluppare e allenare nelle persone.

In concreto:

- capacità di chiarire e approfondire di continuo visione e valori personali ("dove sono e dove voglio andare")
- sicurezza di sé, intesa come consapevolezza, anche emotiva, del proprio talento e dei propri limiti
- accountability (forte senso di responsabilità e commitment)
- certezza che le proprie convinzioni sono solo uno dei punti di vista possibili e, quindi, non verità assolute ma strumenti interpretativi ("io non sono le convinzioni che ho")
- apertura nell'esprimere, con assertività e rispetto degli altri, il proprio consenso/dissenso
- generosità nell'ascoltare e nel fare domande non per "estorcere" informazioni ma per stimolare e condividere una riflessione

**Per un'impresa, insomma, investire sullo sviluppo della personal mastery è il primo tassello per sfruttare il potenziale dell'auto-organizzazione. Il punto non è decidere "se" ripartire dalla prima disciplina, ma "quando" farlo.**

# WECONOMY TOOLS



**Auto-organizzazione non significa abbandonare le persone a se stesse**



**ma costruire una visione collettiva del “dove andare” lasciando ai singoli l’iniziativa del “come”**



**L’impresa collaborativa è quella che sa fare DESIGN DEL FUTURO**

## Visioning

*Per immaginare insieme*

## Road Map

*Per visualizzare il percorso collettivo*

## Workshop collaborativi

*Per consolidare l’identità di progetto*

## Progettazione di nuovi scenari

*Per sperimentare sfide e direzioni comuni*



## ESSERE AUTO: PILLOLE DA LOGOTEL

“Bene, è giunta l’ora di sviluppare un rituale. Uscite da casa se avete un giardino o un parco nelle vicinanze, recatevi in quel luogo, respirate profondamente, muovetevi a vostro agio in quell’ambiente, siate morbidi, quasi danzanti: ci riuscite! Bene, ora con l’indice e il pollice aperti della mano destra cercate l’energia, il campo magnetico, la frequenza che più vi serve: prendetela! Sì, prendetela con la mano trattenendo l’impercettibile energia tra l’indice e il pollice, e deponetela nelle vostre tasche”.  
*Da “La resilienza: la capacità di superare i momenti critici e le avversità della vita”, di Domenico Di Lauro*

**Laura Bartolini**  
*Manager of Education*

La formazione è un momento di riflessione e di progettazione della propria amplificazione della sfera di controllo. Allenamento alla proattività, spinta alla sperimentazione, alla verifica dei risultati. Superare il confine del conosciuto, dell’abitudine, del certo, per vedere “come funziona”.

**Laura Bianchi** *Senior Trainer*

L’auto-organizzazione è fatta anche di piccoli comportamenti spontanei che fanno la differenza senza lasciare segni individuali e individuabili. Fare senza dire, dire senza apparire, apparire senza riflettersi, riflettere e condividere, condividere per auto-organizzarsi e lavorare meglio, tutti.

**Maria G. Gasparoni** *Senior Trainer*

È possibile usare una nuova risorsa in aula: l’intelligenza collettiva. Creare le condizioni affinché ogni partecipante si sorprenda di se stesso, auto-attivando comportamenti nuovi che evidenzino utilità per sé e che rappresentino un esempio positivo di superamento dei propri limiti per gli altri.

**Tiziano Alberti** *Senior Trainer*

Per un coach significa aiutare le persone a comprendere come funziona il proprio sistema, come si auto-organizza e di quali risorse dispone per ri-organizzarsi. Abbiamo già tutto ciò che ci serve, basta conoscere le nostre strategie e accettare di cambiarle quando non funzionano.

**Sandra Corradi** *Senior Trainer*



B



B



B

# BETA WIKI

Secondo l'enciclopedia libera Wikipedia, dicasi versione Beta “una versione di un software non definitiva, ma già testata dagli esperti, che viene messa a disposizione di un numero maggiore di utenti, confidando proprio nelle loro azioni imprevedibili che potrebbero portare alla luce nuovi bug o incompatibilità del software stesso”.

Il concetto si è quindi radicalizzato con l'avvento negli anni '90 della filosofia open source, secondo cui la qualità di un prodotto informatico (per esempio, il sistema operativo Linux) trae beneficio dalla possibilità da parte degli utenti (e non più solo dei suoi autori) di studiare e modificare liberamente – grazie ad apposite licenze d'uso no-copyright – il software stesso.

Per questo scriviamo che “l'impresa collaborativa è in beta version permanente come un software open source”: perché in questo ambito gli utenti sono di fatto co-sviluppatori di un progetto che cambia (in meglio) e viene aggiornato a un tale ritmo da abbattere la distinzione tra la versione di test provvisoria e quella definitiva da mandare in produzione.

E se tutti i progetti (non solo informatici) di un'impresa fossero analogamente “open”?



**Un libro per approfondire**

*Tao Te Ching: una guida  
all'interpretazione del libro  
fondamentale del taoismo  
di Lao Tzu, Apogeo, 2009*



# BELIEVE IT

## BETA VERSION

L'UNICA COSTANTE  
È IL CAMBIAMENTO

Emil Abirascid  
Giornalista e Direttore  
di Innovazione



Nella vita si può cambiare tutto. Si può cambiare corso di studi, si può cambiare lavoro, si può cambiare città e perfino il Paese dove si vive. Si può cambiare idea, si può cambiare religione, si possono cambiare le convinzioni politiche, si cambiano le persone verso cui destinare affetto e amore (con l'eccezione dei figli e dei genitori), si cambia coniuge, si può anche cambiare sesso e perfino i connotati, il colore dei capelli, quello degli occhi, il naso, il seno, i glutei, gli zigomi, le labbra. Non c'è cosa che resta sempre uguale a se stessa, se si desidera si può cambiare tutto, forse l'unica vera eccezione è la fede calcistica che per molti è perfino più forte della religione.

Il cambiamento è ovunque, è costante ed è l'unica vera certezza. La vita in sé è cambiamento e chi ne è protagonista, ciascuno di noi, non può e non deve sottrarsi a tale flusso, nemmeno coloro che appaiono più conservatori, più abitudinari, più tradizionalisti, meno aperti al nuovo si possono dire statici in assoluto. Certo chi rifiuta il nuovo vive con maggiore difficoltà, considera la vita come qualcosa di statico e immutabile, cosa che non è e quindi si trova male, vive nel timore, nella costante tensione della minac-

cia, nell'incapacità di evolvere e cogliere dal cambiamento energia, ispirazione, creatività. La staticità fa più paura del cambiamento, l'apparente sicurezza del noto, del collaudato, del certo, del pianificato, del programmato, è più spaventosa del rischio del nuovo, della variabile dell'ignoto, dell'emozione della sfida. **Il protocollo, il formalismo, le convenzioni, le rendite di posizione, soffocano i contenuti, la creatività, la spinta evolutiva e solo quando il cambiamento sopravviene si hanno balzi in avanti,** miglioramenti, evoluzioni sociali, umane, economiche, tecnologiche.

Il cambiamento è la sintesi di qualsiasi rivoluzione e le rivoluzioni sono le accelerazioni del cambiamento e portano nuove prospettive e nuove visioni. Oggi la rivoluzione è quella dell'innovazione che si declina a tutti i livelli: tecnologica, economica, sociale, ambientale. Nuovi valori emergeranno perché la ricchezza non sarà più solo materiale, **servirà una redistribuzione delle risorse e di conseguenza una crescita del valore assegnato ai ritorni in termini sociali e ambientali, il modello cosiddetto delle '3P': people, planet, profit.**

Nel mondo del software si usano le prime lettere dell'alfabeto greco per

definire gli stadi di evoluzione di un programma o anche di sito o servizio erogato tramite il web. La prima fase di collaudo è definita 'versione alfa' che solitamente serve per correggere gli errori e i problemi più grossolani, ma è la 'versione beta' quella che di solito fa il suo debutto pubblico, che si propone agli utenti benché ancora da perfezionare. Il concetto di 'versione beta' è il significato di cambiamento, di flessibilità, di capacità di migliorare e sempre più questo concetto nel software, sul web ma anche in altri contesti diventa permanente, **una 'versione beta permanente' dove il cambiamento non è elemento di perfezionamento per il raggiungimento di una versione definitiva ma è la costante** che diventa parte delle funzionalità stesse del progetto. Il cambiamento è la costante.

# MAKE IT



Se Fast Company l'ha inserita al numero 4 (numero 1 nel retail) della classifica delle 50 imprese più innovative per il 2012 (subito dietro ad Apple, Facebook e Google) – da 27esima che era l'anno scorso – un motivo ci sarà. Il business magazine americano l'ha riassunto nella formula “for playing the long game”. Ovvero, Amazon (nella persona del suo CEO Jeff Bezos) ha una cosa che a tanti manca: visione. **Una visione che punta pesante sul connubio tra il mondo digitale in cui è nata e cresciuta e il mondo fisico nel quale sta facendo sempre più convintamente irruzione.** Non a caso, dopo il lancio del tablet Kindle Fire e (nel nostro piccolo) l'accordo con Poste Italiane per offrire servizi diretti al cliente, si vocifera di un imminente apertura “in beta testing” (nella natia Seattle) di punti vendita fisici dedicati.

La Lockheed, azienda costruttrice di aerei da guerra, li chiamava “Skunk Works”, i “lavori-puzzola”: **squadre di ricerca e sviluppo completamente autonome e sburocratizzate, con la missione di testare le applicazioni belliche più avanzate e tecnologicamente all'avanguardia. Delle vere e proprie startup interne all'impresa.** Prendi il modello, sposta (e meno male) il prodotto dall'ambito militare a quello civile e il risultato è straordinariamente innovativo: alla Malaysia Airlines si lavora per laboratori, beta-team con obiettivi e criteri di uscita propri, chiamati a sperimentare i progetti e le soluzioni (tra le altre, il servizio MHBuddy che consente di prenotare i biglietti in modalità social su Facebook) che hanno fatto della compagnia aerea di Kuala Lumpur un simbolo di eccellenza in tutto il mondo.

Chi dice beta dice social: BanESCO, la maggiore banca del Venezuela, l'ha capito prima di tanti altri competitor, e ha deciso di non lasciare che il proprio payoff (“contigo”) fosse solo uno slogan ma diventasse una vera e propria strategia di comunicazione (e non solo). **L'azienda ha così spinto forte sul pedale dei contenuti – quelli “utili” – sperimentando il trasferimento di parte del proprio customer care su Twitter (Best Buy docet), oltre a fornire news e informazioni finanziarie.** Ad oggi, @BanESCO è quindi la banca più seguita al mondo, con oltre 100.000 followers in costante aumento. Grande quantità figlia di grande qualità, di cui la frequenza dei tweets che iniziano per “@” (cioè in risposta a messaggi di altri utenti) è la migliore dimostrazione.



**The World's 50 Most Innovative Companies**  
[goo.gl/Zvha8](http://goo.gl/Zvha8)



**Malaysia Airlines Official Facebook**  
[facebook.com/malaysiaairlines](http://facebook.com/malaysiaairlines)



**BanESCO Official Twitter**  
[twitter.com/banESCO](http://twitter.com/banESCO)

# WECONOMY INSIGHT

## L'(AN)ALFA-BETA DELLA PROGETTAZIONE

OVVERO: COME ESSERE SICURI CHE  
QUALSIASI COSA STIATE PROGETTANDO  
SARÀ UN FALLIMENTO!

**Daniele Cerra**  
*Digital Innovation  
Officer Logotel*



Prodotto, interazione, servizio, processo, sistema, comunicazione, business, software, piano di marketing. Su qualsiasi fronte progettuale siamo coinvolti, c'è una sola regola d'oro da osservare che ci garantisce un risultato sicuro: ignorare il destinatario e la sua reale esperienza di fruizione. Ovviamente, il risultato garantito è l'insuccesso. Sì, perché se l'era del 2.0 ci ha lasciato un'eredità culturale, questa consiste nella consapevolezza che non solo non si può ignorare il peso dell'utente quando ci si trova alle prese con l'ideazione di un "qualcosa di nuovo", ma anche come ogni progettazione che non preveda la possibilità di essere migliorata in corso d'opera con la finalità di ottenere risultati resilienti, non ha grandi speranze di successo in un mercato sempre più imprevedibile, mutevole e concorrenziale. È così che chi nel progettare ignora i risultati emersi dalla prova sul campo effettuata dai reali destinatari della soluzione, chi realizza prodotti in versione definitiva privi di prospettive evolutive, chi non prevede canali di interazione e non ritiene indispensabile osservare ciò che i consumatori fanno, corre il rischio di non poter rispondere in tempo reale al mercato. Una forma

di analfaBETAismo che manifesta limiti importanti soprattutto quando si progetta qualcosa ipotizzato come innovativo, potenzialmente disruptive che, per affermarsi, dovrà necessariamente dimostrarsi adeguato a soddisfare l'esperienza desiderata dai reali utilizzatori. Oggi il cliente finale è origine di due distinte linee di valore: oltre a comprare, è chi utilizza. Diventa quindi essenziale tracciare, registrare e analizzare in tempo reale questo utilizzo (beta testing). Se, infatti, citando Jobs "It isn't the consumers' job to know what they want", è certo che rilevare "what they really do" è fondamentale in ogni processo di design. Clienti, utenti, destinatari sono oggi quindi da considerarsi come fondamentali cartine di tornasole e importanti fonti di informazioni. Per questo occorre creare prodotti che siano in realtà piattaforme organiche capaci di evoluzione continua e rapidissima, coinvolgere e condividere valore con "i suoi abitanti", perché solo osservandoli e ascoltandoli si può progettare un ecosistema (di business) in dinamico e sempre proficuo equilibrio di valori. Non è un caso che sistemi complessi del calibro di Facebook o Google continuino a rivoluzionare i propri servizi e a cam-

biare pelle settimana dopo settimana. Un approccio degno di nota, in questo senso, è quello del noto servizio Dropbox, diventato nel corso del 2011 un caso di innovazione di notorietà mondiale. La progettazione di un servizio di cloud storage così amato - e adottato in massa in tempi fulminanti - dagli utenti ha tenuto sempre in massima considerazione le esperienze dei beta tester, coinvolti e ripagati con GB di spazio gratuito per il solo fatto di aver provato versioni di prova del proprio servizio e avergli permesso di registrare informazioni sull'utilizzo. Uno scambio di valore da puro ecosistema organico dove i beta tester traggono dalla simbiosi un vantaggio erogato in termini di servizio e Dropbox riesce a generare il prodotto sempre, in quella fase di affermazione nel mercato più adatto ai suoi utilizzatori. Nell'ambito di scenari altamente interattivi come le business community o i network di scambio di valore - intendendo anche ogni tipo di relazione fisica o digitale tra brand e consumatori - il designer si trova di fronte a una sfida che va ben oltre la progettazione di un "oggetto perfetto": realizzare un ecosistema resiliente in costante mutamento.

# WECONOMY TOOLS



**Beta version permanente non significa  
“cambiare tanto per cambiare”**



**ma co-progettare innovazioni sostenibili  
per trasformare un contesto di problemi  
in un ecosistema di opportunità**



**L'impresa collaborativa è quella che sa fare  
DESIGN STRATEGICO**

**Modelli  
di business**  
*Per sviluppare  
nuove opportunità*

**Nuovi equilibri**  
*Per gestire l'ibridazione  
tra fisico e digitale*

**Knowledge  
Design**  
*Per rappresentare  
la complessità*

**Eventi dedicati  
al Digital 2.0**  
*Per abilitare  
nuove modalità*



## PROGETTARE BETA: PILLOLE DA LOGOTEL

L'auto-consapevolezza del ME si cristallizza dinanzi all'incapacità di accedere ai nuovi linguaggi tecnologici. Presa coscienza di ciò, l'intuizione di cui la formazione si appropria è di essere prima testimone del malessere dei Clienti e poi porgitrice di contenuti e strumenti che orientino senza strappi le Persone verso l'alfabetizzazione progressiva dell'innovazione tecnologica al servizio delle conversazioni di vendita. Formare al cambiamento è un'opera aperta in costante fase Beta, che scioglie punti nevralgici, induttori del non-credere, del non-fare, generati dal sentirsi “figli di un dio minore”, non accettati all'interno del sistema innovativo.

**Laura Bartolini**  
*Manager of Education*

Beta significa basare la dinamica didattica sull'utilizzo di mappe mentali anziché sui tradizionali processi logico-analitici e usare nuove modalità di erogazione e comunicazione sinergiche, che consentano di personalizzare e “vivere” le teorie come implementazione della realtà professionale.

**Tiziano Alberti** *Senior Trainer*

Comunicazione trasparente e consistenza delle intenzioni: in contesti privi di questi presupposti, l'always-Beta rischia di diventare un esercizio teorico. L'errore deve essere condiviso come uno strumento: lo sperimentiamo nelle aule dove insinuamo il dubbio e sfidiamo le convinzioni limitanti.

**Maria G. Gasparoni** *Senior Trainer*

Negozi Beta: imparare sul campo e sperimentare idee e azioni prima di estendere gli investimenti su tutta la rete. Oggi è una necessità. Per poter cogliere i segnali e reagire, essere agili e cambiare velocemente direzione. Perché è necessario FARE e non aspettare di “essere pronti”.

**Tiziana Cardile** *Sr. Manager/Design*

Noi Community Manager basiamo il nostro lavoro sull'ascolto: attivo, attento, partecipato. Se non ascoltiamo sbagliamo direzione: forum, mail, commenti, like, numero verde, eventi ci danno indicazioni per cambiare e migliorare continuamente il palinsesto di contenuti e servizi.

**Francesca Monti** *Sr. Manager/Community*



# CO WIKI

Secondo l'enciclopedia libera Wikipedia, dicasi Collaborazione "letteralmente, l'operare insieme per raggiungere uno scopo, un fine comune in una iniziativa, impresa, attività" (interessante notare come la ricerca della voce italiana "Collaborazione" reindirizzi automaticamente alla voce "Cooperazione").

Il concetto espresso dal comune prefisso "co" (dal latino "cum", "insieme") è il vero e proprio "codice esegetico" della Weconomy – l'elemento, cioè, che è possibile combinare alle tradizionali terminologie economiche per declinarne di nuove: co-progettazione, co-produzione, co-working, perfino co-opetizione (ovvero, competizione collaborativa).

Per questo scriviamo che "l'impresa collaborativa è co-opetitiva come i Beatles": perché la band (WE) più famosa della storia della musica si fondava sulle reciproche "invasioni di campo" creative da parte dei due straordinari talenti (ME) al suo interno, John Lennon e Paul McCartney (senza nulla togliere a George e Ringo, sia chiaro).

E se le persone di un'impresa fossero stimolate a competere in maniera altrettanto collaborativa?



**Un libro per approfondire**

*Good Faith Collaboration:  
The Culture of Wikipedia*  
di Joseph Michael Reagle Jr.  
MIT Press, 2011





## COLLABORAZIONE

PERCHÉ “ESPORTARLA”  
CONVIENE

Luca Simeone  
*Design Anthropologist  
& Interaction Designer*



A cavallo tra l'inverno e la primavera 2011, ho trascorso un periodo di quattro mesi a Boston come research affiliate in un laboratorio del MIT (Senseable City Lab), cercando di capire se esistano dei modelli organizzativi che favoriscono l'innovazione e, in particolare, se i modelli in atto nei centri di ricerca più innovativi possano essere proficuamente esportati in contesti aziendali. Senseable City Lab è un gruppo di ricerca con una forte componente transdisciplinare, che studia le smart cities presenti e future e il ruolo delle nuove tecnologie a livello di pianificazione e gestione urbanistica. Qual è il segreto di questa produzione così prolifica e innovativa? La mia ricerca ha evidenziato alcune caratteristiche organizzative del laboratorio che probabilmente giocano un ruolo importante:

- In termini organizzativi, Senseable City Lab non è strutturato secondo uno schema piramidale e con un sistema di reporting verticale. **Piccoli team, che agiscono con un alto grado di autonomia, sono la chiave di un nuovo tipo di ordine organizzativo più flessibile.** Ogni team ha uno o più progetti in carico e le persone si spostano da un team all'altro a seconda delle necessità contingenti.

- Nonostante ci siano dei ruoli manageriali trasversali all'intero laboratorio, i team sono generalmente delle unità con un alto grado di indipendenza. **Autorità e leadership si basano sul sapere specifico richiesto dai task in corso più che dal tradizionale ordine gerarchico tipico di tante aziende e centri di ricerca.**

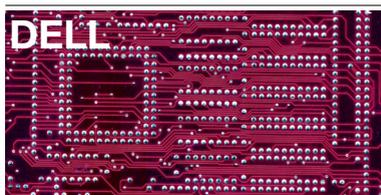
- La struttura emerge dall'interconnessione dei processi gestionali e operativi continuamente rielaborati da questo network. L'ordine organizzativo non è imposto dall'alto, ma affiora dall'interazione dei team e dalle loro risposte a stimoli e cambiamenti interni ed esterni.

- La cultura organizzativa occupa un ruolo di primo piano nel creare un ambiente in cui ogni collaboratore ha la sensazione di contribuire in maniera significativa alla vita e alla produzione del laboratorio. Questo sistema orizzontale e decentrato sposta sul singolo individuo importanti responsabilità, ma crea anche un senso di ownership distribuita particolarmente motivante.

- Meccanismi e rituali come frequenti sessioni di brainstorming, lunch meetings e seminari residenziali contribuiscono alla diffusione di questa cultura organizzativa partecipativa.

In sostanza, dinamiche gestionali e operative basate su **flessibilità, apertura, orizzontalità e partecipazione sembrano giocare un ruolo cruciale per favorire una cultura organizzativa orientata verso l'innovazione.** La cultura organizzativa è ovviamente solo uno dei tanti fattori alla base dell'innovazione; un corretto approccio a livello strategico, di design e di pianificazione economica è altrettanto importante. La cultura organizzativa può fungere da contesto a dinamiche di innovazione, ma non può esserne il solo elemento scatenante.

# MAKE IT



1984. Uno studente diciannovenne, mille dollari in tasca, un'idea apparentemente semplice ma geniale: vendere tecnologia direttamente ai consumatori, saltando gli intermediari. Lui è Michael Dell, e la sua società - in poco più di due decenni - è entrata tra i leader mondiali di prodotti informatici, con oltre 100.000 dipendenti e un fatturato che supera i 15 miliardi di dollari a trimestre. Il segreto? Una visione WE-oriented che faccia da traino al cambiamento. Bill Johnston, responsabile della Global Online Community Dell, è la mente dietro a una serie di azioni social che sfruttano il potere della collaborazione: improvement di rete per valorizzare le competenze interne, creazione di una community Dell aperta, incentivazione all'uso dei social media, corsi di formazione su modello del barcamp. Risultato: un successo costantemente alimentato dai processi di scambio con e verso i clienti (Idea Storm).

Questa è grossa: il Golia-corporate che fa un passo verso il Davide del peer-to-peer. Ovvero: il dramma di Blockbuster sembra aver insegnato qualcosa. La notizia è fresca, e racconta della dirompente partnership stretta tra General Motors (104 anni di storia alle spalle) e RelayRides, piattaforma di car sharing americana fondata a metà 2010 (36 dipendenti). Grazie al già esistente sistema di connettività OnStar, ogni automobile GM si trasforma automaticamente in una vettura "ready to share", eliminando il bisogno da parte degli utenti della piattaforma di scambiarsi fisicamente le chiavi per usufruire del servizio (basta uno smartphone). Si scrive "co", si legge "win-win-win": il cliente accede con meno passaggi (service design), RelayRides risparmia sull'installazione di dispositivi ad hoc, General Motors ci guadagna una base potenziale di un paio di milioni di persone a cui far fare esperienza diretta dei propri prodotti. E si rifà il trucco in chiave social. Il che, oggi, non guasta.

È la storia di due trend che si incontrano, si piacciono e generano valore aggiunto. I trend in questione sono l'ecosistema startup da una parte e il fenomeno dei consumi collaborativi dall'altra. Collaborative Fund è un fondo di investimento che tra i propri supporter annovera il fior fiore dell'Intelligenza-WE (dal cofondatore di YouTube Chad Hurley all'icona del "what's mine is yours" Rachel Botsman), e si propone di finanziare due sole tipologie di nuove imprese: quelle basate appunto sul Collaborative Consumption e quelle di consapevole impatto sociale (per citarli, "business that stands for something"). Qualche esempio: la nota piattaforma di crowdfunding creativo Kickstarter, quella di servizi bancari Simple e quella di healthcare "di design" Massive Health. Settori sensibili nel mirino di un movimento di innovazione in crescita: meglio cominciare a prenderne nota.



**Dell Global Community  
Ambassadors**  
[goo.gl/8SW2t](http://goo.gl/8SW2t)



**GigaOM sul caso  
RelayRides**  
[goo.gl/blKeE](http://goo.gl/blKeE)



**Collaborative Fund**  
[collaborativefund.com](http://collaborativefund.com)

# WECONOMY INSIGHT

## COLLABORARE

UN'URGENZA O  
UN'EMERGENZA?

**Nicola Favini**  
*Direttore Generale e  
Manager of Communities  
Logotel*



Se Tom Kelley ci ha folgorati con il suo "l'innovazione non è percorribile in solitudine" è perché ha colto il vero significato del fare impresa. Fare impresa non è parlare di startup, non solo. Fare impresa è innovare per durare. Fare impresa è dentro le imprese, tra le persone, tra le funzioni (ma esistono ancora?), con i Clienti, tra imprese. L'innovazione deve essere un atteggiamento quotidiano, che tocca le piccole cose come le grandi storie. L'innovazione è prima di tutto immaginazione, quindi creazione, quindi accompagnamento. Immaginare in maniera collaborativa è più ricco. Certo che spesso l'immaginazione, ovvero l'atto per cui si crea una visione che poi trascinerà il cambiamento (l'idea), parte da un singolo. Ma poi questo singolo dovrà riflettere, ovvero "far rimbalzare", la sua idea con altri per svilupparla. La creazione è un fatto collaborativo. **Aggregare mestieri diversi, combinare le proprie competenze con le capacità degli altri è collaborazione. La specializzazione, da sola, non fa.** Per fare impresa occorre fare mash-up di persone che hanno consistenza diversa. E non dimentichiamoci dell'entusiasmo. L'entusiasmo è una competenza moderna. Per creare occorre collaborare

tanto con chi ha entusiasmo che con chi porta altre risorse o skill. L'accompagnamento dell'innovazione è un processo collaborativo. Cambiare un mercato, trasformare un canale di vendita, creare un nuovo distretto dell'eccellenza, rilanciare un'impresa, costruire nuove alleanze: tutto questo non si fa da soli. Collaborare è l'urgenza del fare. Punto. Siamo nel II decennio del 2000, e l'innovazione stessa è cambiata. Per creare un vantaggio competitivo, per spargliare sul mercato, per assicurarsi l'attenzione dei Clienti bisogna ibridare. Ibridare fa rima con collaborare. Siamo lontani dal consueto algoritmo delle sinergie per cui  $1+1=3$ . Ibridare significa che  $1+1=U$ . **L'innovazione emerge dalla capacità non di inventare qualcosa che non c'è (siamo nel 2012!!!) ma nel ricombinare elementi esistenti e farli collaborare per creare UNICITÀ.** Unico è un prodotto che diventa servizio grazie al digitale, unica è un'alleanza tra una rete di vendita e un nuovo sistema di pagamento mobile, unica è un'impresa che si ripensa ibridando nella stessa funzione organizzativa il web con il call center (e vi chiedete perché?), unica è una squadra dove ogni persona diventa formatore degli altri,

unico è un punto vendita che occupa lo spazio dei muri di una fermata della metropolitana e trasforma gli smartphone dei passanti in carrelli della spesa. Ibridare. D'altra parte, il primo a ibridarsi è il Cliente. **Per parlare con un Cliente ibrido e avere la sua attenzione occorre far collaborare e ibridare luoghi di contatto, canali di ascolto e conversazione,** tecnologie e relazioni ma anche aziende concorrenti. Nel Rinascimento, ma anche nella maggior parte delle vie commerciali della Parigi di oggi, gli artigiani con simile mestiere si riunivano nella stessa strada. Si chiama co-opetizione. Se sono convinto di essere UNICO, metterò il mio negozio vicino ad un collega di mestiere. Sono unico e quindi non temo la sua concorrenza, ma se ci mettiamo vicini attireremo più Clienti nella nostra strada. Collaborare è l'emergenza del nostro momento?

# WECONOMY TOOLS



**Collaborazione non significa appiattire tutte le idee sullo stesso livello**



**ma creare spazi di scambio e condivisione per rafforzare e far emergere dal confronto quelle migliori**



**L'impresa collaborativa è quella che sa fare DESIGN DELLA RELAZIONE**

**Spazi di co-working**  
*Per favorire la collaborazione*

**Community**  
*Per stimolare l'intelligenza collettiva*

**Social Tools**  
*Per aprire i processi coinvolgendo le persone*

**Reti di scopo**  
*Per progettare una filiera condivisa*



## LAVORARE CO: PILLOLE DA LOGOTEL

Le metamorfosi del Caos di questo tempo richiedono un profondo cambiamento di atteggiamenti mentali da parte di chi fa formazione. Oggi, infatti, i partecipanti assumono un ruolo attivo di Co-designer del processo d'apprendimento, abituati ormai con i social network ad esprimere le proprie potenzialità, inclinazioni e attitudini. Il teatro formativo assiste sempre più all'emersione delle biografie rappresentative di ciascun partecipante: si mettono a fattori comuni mondi di lavoro, ambizioni, obiettivi, frustrazioni e rinunce. Il tracciato formativo darà forma a un'unica esperienza: quella presente, costruita insieme nel corso del processo stesso di apprendimento.

**Laura Bartolini**  
*Manager of Education*

"Co": la progettazione della formazione e l'incontro in aula come momento collettivo, in cui non ha più senso parlare di formatore e partecipanti, bensì di condivisione di strumenti, riflessioni, metodologie, esperienze che diventano patrimonio comune e che rendono ogni aula unica.

**Laura Bianchi** *Senior Trainer*

Coinvolgimento, Co-progettazione, Co-produzione, Co-docenza sono le parole chiave della formazione di oggi: "laboratori esperienziali" dove sperimentare strumenti e progetti per stimolare un apprendimento generativo e favorire cambiamenti reali nei team e nelle organizzazioni.

**Sandra Corradi** *Senior Trainer*

CO: intelligenza collettiva (dentro le imprese e con i Clienti) per progettare nuove visioni, creare nuove filiere e produrre nuovo valore e servizi. La Collaborazione va progettata, accompagnata, coltivata. Creando spazi e occasioni, fornendo metodi e strumenti, stimolando partecipazione e interazione.

**Tiziana Cardile** *Sr. Manager/Design*

"Se siamo in 100 e ognuno racconta una storia, tutti possiamo leggere 100 storie". C'è da guadagnarci! Noi Community Manager ogni giorno troviamo nuovi modi per disegnare e valorizzare la collaborazione (anche con un pizzico di competizione), e contribuire a scrivere la Storia di un'impresa.

**Francesca Monti** *Sr. Manager/Community*

# PRESENT STORIES

## INNOVAZIONE=

CRESCITA + OCCUPAZIONE

**Andrea Faragalli**  
*Direttore Strategie e Risorse  
Divisione Corporate e<sup>3</sup>  
Investment Banking  
Gruppo Intesa Sanpaolo*



Non abbiamo bisogno di scomodare l'abusato esempio dei social network per affermare che l'economia collaborativa rappresenta il tratto distintivo della nostra contemporaneità. Un'economia sempre più aperta, in cui il consumatore rafforza il suo potere negoziale, affermandosi come vero baricentro nel rapporto con l'impresa e sempre più parte attiva nel design e nello sviluppo di prodotti e servizi. L'innovazione è un valore fondante all'interno del Gruppo Intesa Sanpaolo e tante potrebbero essere le storie da valorizzare; tra queste mi piace raccontarvi di come, in Divisione Corporate & Investment Banking, stiamo affrontando le grandi sfide del cambiamento ascoltandone i segnali e cercando di farli nostri. **Oggi, in momenti di forte discontinuità come quello che stiamo vivendo, l'innovazione rappresenta una delle poche leve disponibili per generare crescita e nuova occupazione,** perché costringe le aziende a rivedere i propri modelli di business per restare competitive sui mercati. La nostra strategia sin dall'inizio è stata quella di scegliere la tecnologia come driver distintivo di accelerazione del cambiamento. Siamo partiti dal nostro interno per poi aprirci verso l'ester-

no con servizi che creano valore per clienti e partner, investendo innanzitutto in una risorsa chiave: il capitale umano, le nostre persone. Abbiamo reso l'innovazione una passione creativa, coinvolgendo le risorse della nostra divisione nella proposizione di idee innovative che fossero di supporto al business o al miglioramento dei processi o delle relazioni con la clientela. **Stiamo facendo sì che le persone agiscano come motori dell'innovazione, scaldando i loro cuori attraverso l'adozione di valori quali la multidisciplinarietà, l'imprenditorialità, la cultura del cambiamento,** così come quella dell'errore, che è solo un modo diverso con cui l'idea raggiunge il suo compimento. Abbiamo poi proseguito proiettando verso l'esterno la nostra spinta all'innovazione. La nostra intenzione è quella di individuare e formare persone che siano capaci di trasformare un'idea in un prodotto e convincere gli investitori privati e pubblici a sostenerli attraverso una piattaforma comune. Per questo abbiamo creato Start Up Initiative, un modello flessibile, scalabile e condiviso. Intesa Sanpaolo Start Up Initiative da più di due anni scopre nuove realtà imprenditoriali fortemente innovative

nei settori delle tecnologie esponenziali, come ad esempio Cleantech, Biotech o Web & ICT, le prepara al confronto con il mercato dando loro l'opportunità di presentarsi, in piazze finanziarie come New York, Londra, Francoforte, Parigi, San Francisco, a potenziali investitori e partner industriali (Business Angel, Venture Capitalist, Fondi di Seed Capital, Fondazioni, Investitori privati e Aziende). Questa piattaforma ci consente di rendere più fluido e reale il trasferimento tecnologico, aiutando da un lato le giovani imprese nel processo di accelerazione, caccia di capitali e know-how, e dall'altro fornendo alle aziende più mature opportunità di crescita e riposizionamento competitivo attraverso l'adozione di nuove tecnologie. **Il nostro obiettivo come Banca di Sistema resta quello di diventare sempre più un catalizzatore delle energie disperse nell'ecosistema dell'innovazione** e interagire con aziende e istituzioni per creare opportunità per una nuova generazione di imprenditori. Imprenditori che devono essere determinati, capaci di mettersi in gioco, di coltivare la passione per le grandi sfide, che non subiscono il cambiamento ma ne diventano protagonisti.

# FUTURE STORIES

## “IT’S THE CONTENT, STUPID”

ULTIMA CHIAMATA  
PER WECONOMY

Thomas Bialas  
*Futurist*



Tutti in carrozza. Parte il treno della Weconomy. Una gita fuoriporta verso le promettenti mete della collaborazione e condivisione. Non si parla d'altro di questi tempi. La rete ha imposto i suoi dogmi da tempo: share everything, open everything, crowd everything, socialize everything. Business is going co. **E già si parla di trasformare la Ricerca & Sviluppo (Research & Development) in Collaborazione & Sviluppo (Collaborate & Develop).** Let's Co, treno. Let's collaborate. E tutto andrà meglio. Anche gli affari. I passeggeri salgono eccitati e con le migliori intenzioni. Le valigie sono piene di socializzazione. Durante il viaggio è un via-vai di scambio di figurine. Ce l'ho Twitter e Facebook, mi manca Pinterest. Ce l'ho YouTube, Flickr, SlideShare, Google+, Groupon, eBay, tutti i crowd possibili e immaginabili, mi manca giusto Foursquare e Shopkick. Fermi ragazzi, attenzione: ho l'album

completo. 320 social tools. Tutti presidiati. Sembra fatta. Tutto è stato fatto. Peccato che quando passa il controllore per convalidare il contenuto, nessuno ne è provvisto. O detto diversamente: come fai ad essere sociale e collaborativo quando tutto è già sociale e collaborativo? Come fai a differenziarti per esistere ancora? Senza innovazione non esiste condivisione. Non vendi più Fiat facendo un po' di WE. Vendi più Volkswagen aggiungendo anche un po' di WE. Non so se è chiara la differenza. Altra considerazione. Dicono: molto retail è in crisi per colpa della crisi e conseguente calo dei consumi. Sbagliato. **Di molto retail semplicemente non c'è più bisogno. È in arrivo un social tsunami.** Interi continenti del retail e business verranno “digitalizzati via” (e mica solo Kodak o Blockbuster o agenzie di viaggio) secondo il paradigma (che dovrebbe essere noto a tutti e digerito da tutti): tutto quello

che si può digitalizzare verrà digitalizzato. Al prossimo giro atomi e materia, quindi oggetti e prodotti. Disintermediazione e smaterializzazione. Quindi, tornando a bomba: che ci facciamo sul treno della Weconomy? Come ho letto recentemente su Forbes: “It's the content, stupid.” In definitiva: **no content = no Weconomy. Prego: scendere dal treno e lavorare sul contenuto. Volendo, anche collaborando.**

# WE ENTERPRISE

Già negli anni '90, lo studioso Gareth Morgan proponeva nel suo libro "Images of Organization" lo spunto di considerare le organizzazioni – piuttosto che "macchine" – come veri e propri **organismi viventi**, suggerendo in particolare la metafora dell'organizzazione come cervello, in quanto sistema aperto in grado di processare informazioni, rispondere

al cambiamento e apprendere di continuo ("**learning organization**"). Anche per questo, sulle pagine di "Weconomy" abbiamo ripetutamente adottato l'icona del cervello quale simbolo dell'evoluzione dell'economia collaborativa, e in seguito – nelle tappe del Weconomy Tour tuttora in corso – abbiamo scelto di raccontare la nostra idea di "impresa

intelligente" riprendendo proprio questa metafora. **Ma qual è il processo per progettare un cervello-impresa davvero capace di sopravvivere alla contemporaneità e durare nel tempo?**



## DESIGN DEL FUTURO

Il "nocciolo" del cervello è la **visione collettiva**: visualizzare nuovi perimetri di senso per sé (ME) e per la propria impresa (WE), immaginare collettivamente per sperimentare nuove direzioni e cogliere nuove sfide, dare forma a nuovi scenari. Insomma: determinare e condividere – come insegna il modello dell'auto-organizzazione – una destinazione comune verso la quale dirigersi.



## DESIGN STRATEGICO

Condivisa la visione, intorno ad essa è possibile a quel punto (ri)progettare un **modello di business** che sia capace di generare nuovo valore: ripensare la filiera, creare "reti di scopo", attivare nuove alleanze. Il progetto entra cioè in azione (dal modello di vendita allo sviluppo di nuovi servizi), il tutto rigorosamente in beta version permanente per conservare l'agilità e la freschezza che il contesto richiede.



## DESIGN DELLA FORMAZIONE

Visione e strategia a poco valgono se non si accendono i "neuroni": ovvero le **persone**, le unità del cervello-impresa, anche quelle più "periferiche". Per questo occorre accompagnare il cambiamento supportando la loro crescita: lavorare sul ME e sulle sue nuove sensibilità (mindset e life skills), scatenandone il talento e l'auto-motivazione e facendo così emergere i nuovi leader di contesto ("WE-man").



## DESIGN DELLA RELAZIONE

A loro volta, le persone necessitano di "sinapsi", di collegamenti tra loro, per poter collaborare proficuamente: si tratta quindi di progettare **vicinanza** (rete, community) tra tutte le unità – interne ed esterne – dell'impresa. Il cervello si fa network sia dentro (con nuovi spazi, mezzi e strumenti di dialogo), sia fuori, aprendosi all'intelligenza collaborativa dei partner, del territorio e di tutto l'ecosistema.



PERSONE

VISIONE COLLETTIVA

BUSINESS MODEL

VICINANZA

organizzazione vs  
**organismo**

CONTINUA >>



**DESIGN  
DEL FUTURO**



**DESIGN  
STRATEGICO**



**DESIGN DELLA  
FORMAZIONE**



**DESIGN DELLA  
RELAZIONE**

---

---

**SERVICE  
DESIGN**

**“Il servizio,  
per definizione  
immateriale, è  
l’unico valore  
aggiunto che non  
può essere copiato  
dai competitor”**

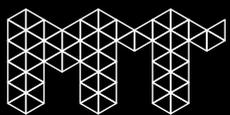
*Birgit Mager, 2010*

L’innovazione di servizio è un **processo endogeno di rinnovamento** che permette all’impresa di avviare progetti collaborativi strategici che coinvolgono le persone dell’intero ecosistema e ne progettano il futuro. **Oggi il design dei servizi è un’opportunità concreta per le imprese.** Perché? Il service design abilita processi di innovazione e combina soluzioni connesse a:

- Visione, per dare forma a nuovi scenari (design del futuro);
- Strategia, per progettare nuovi modelli di business (design strategico);
- Formazione, per accompagnare il cambiamento (design della formazione);
- Relazione, per ingaggiare e coinvolgere le persone in processi di apprendimento, scambio e sviluppo (design della relazione).

**L’approccio strategico al servizio, quindi, è una sequenza di azioni che genera valore per tutti gli attori dell’ecosistema dall’Impresa al Cliente,** diventando quindi motore dell’innovazione futura.

**NEL  
PROSSIMO  
NUMERO  
DI MAKING  
WECONOMY:**



MAKING  
TOGETHER

**IL QUADERNO CONTINUA QUI**



In cover, la storica Olivetti Lettera 22:

- per riportarci all'ABC, al senso artigianale ("making") dello scrivere, alla sua cura del dettaglio: non fosse che perché il nastro della macchina da scrivere aveva un costo, i tweet no...
- per il profondo significato che l'impresa e la figura di Adriano Olivetti hanno per i due mondi che vorremmo si incontrassero su questi Quaderni: la Weconomy e il design
- perché Logotel presenta questo Quaderno in occasione del suo evento Making Together (tema del prossimo numero): dove, non a caso, uno dei laboratori di design presenti (Fanatic Collaborative Magazine di Demian Conrad) si basa proprio sull'uso di macchine Lettera 22 in "modalità WE"

Questo è un Quaderno in modalità sharing. Puoi scaricare gratuitamente la versione digitale dal web, sfogliarla online e condividerla con altri.



Aperto

Questo è un Quaderno in licenza Creative Commons. Puoi modificare, riprodurre, distribuire e divulgare quest'opera liberamente.



Libero

Questo è un Quaderno in versione Beta. Puoi esplorare nuovi contenuti o postare contributi sul sito [www.weconomy.it](http://www.weconomy.it)



Infinito

# Logotel

making together.