

making weconomy

QUADERNI PER L'IMPRESA COLLABORATIVA

IT

a cura di Logotel

07

MANAGEMENT: CROSS, SELF, CONTENT

VERSIONE ITALIANA



Aperto



Libero



Infinito



Quaderno
collettivo in
Beta Version
permanente



Made in

LAMBRA
TE

making
weconomy

Quaderni PER L'Impresa COLLABORATIVA

a cura di Logotel

07

MANAGEMENT: CROSS, SELF, CONTENT

Il settimo Quaderno esplora le mutevoli dinamiche che governano il mondo del Management: un racconto in tre atti di come intrecci tra universi diversi, propensione all'autorganizzazione coordinata e valorizzazione dei contenuti nell'offerta, rappresentino tre dimensioni nelle quali l'Impresa collaborativa si sviluppa. Il tutto, successivamente, filtrato attraverso gli spunti sulla quarta dimensione, quella del tempo, raccolti durante l'evento Timescapes.

CREDITS

MAKING WECONOMY

Quaderni per l'Impresa
collaborativa

www.weconomy.it

Designed by

Logotel

making together.

Project & Content Manager

Cristina Favini

Book Editor

Matteo Amori

Thomas Bialas

Antonella Castelli

Giorgio De Marco

Art Direction

Gianluca Alderuccio

Letizia Maria Cannerozzi

Valeria Crociata

We Author

Matteo Amori, Nicoletta

Bernasconi, Thomas Bialas,

Tiziana Cardile, Simone

Colombo, Linda Covino,

Giuliano da Empoli, Cristina

Favini, Nicola Favini,

Maria Grazia Gasparoni,

Claudio Ondoli, Enzo Rullani

Stampato in 2000 copie

a Lambrate, Milano

da Arti Grafiche Bazzi.

Logotel è la service design company che progetta e accompagna la trasformazione delle Imprese in modo collaborativo. Con un team composto da oltre 140 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 2014 Logotel, oltre a progetti di design di servizi, ha coinvolto oltre 5.000 persone in progetti formativi; ha progettato e gestisce inoltre 29 social e business community che ogni giorno mettono in connessione ed erogano servizi e contenuti a più di 60.000 persone.



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.

Weconomy è anche su:



Scopri l'applicazione ufficiale free per iOS e Android

PERCHÉ

MANAGEMENT.

ATTENZIONE ALLA DATA DI SCADENZA.

In che modo il Manager può riprogettare futuro, visioni, modelli, processi e strumenti “responsive” per (ri) dare forma al proprio business? In un contesto con imprevedibili nessi di causa-effetto tra sistemi economici sempre più permeabili su scala globale e con limiti e paradossi da gestire tutti i giorni, come si può tornare a produrre valore? In una domanda: come può il Manager accompagnare la trasformazione “della propria Impresa” partendo da se stesso e dalla sua area di influenza?

Oggi un Manager deve avere una grande esperienza, non per confermare cosa sa fare e quali risultati ha maturato nel tempo, ma in nome di questa “esperienza” deve avere una visione completa e sistemica di che cosa ha visto, fatto e realizzato fino a ieri. Solo in questo modo egli saprà con lucidità cosa potrà permettersi di buttare via, timbrando con SCADUTO/non più valido storie, strumenti e strategie. Oggi gli atteggiamenti, i comportamenti, i ruoli, le metodologie e gli strumenti non sono ripetibili, non sono riciclabili perché lo scenario liquido, ibrido e imprevedibile del mercato ha, non distrutto, ma “sgonfiato” di significato molti aspetti dell’essere Manager. Il Manager di oggi deve reinventarsi fino al punto di non sentirsi più Manager ma inventore e sperimentatore della sua stessa esistenza di professionista. Deve saper trasformare quelle abilità che una volta creavano valore ma che oggi non stanno più nell’ingranaggio, in azioni significative che lo riposizionino nel contesto aziendale. La caratteristica che, oggi, un Manager deve cercare e impegnarsi a riconoscere come competenza è quella che risiede nella capa-

bilità di lavorare riuscendo a gestire l’ambiguità. Perché solo in questo modo può amministrare l’incognito ed è in grado di definire ciò che potrebbe rivelarsi una strategia o un elemento di successo e di saperlo comunicare alle sue Persone, alla sua Azienda, ai suoi investitori. Per poterlo fare deve “collaborare” e far collaborare persone, saperi, discipline e parti diverse dell’organizzazione. Queste abilità sono necessarie per affrontare la difficoltà di prevedere a breve o a lungo termine l’andamento dell’economia, i movimenti di mercato e le richieste che gli enti governativi dell’Europa porranno alle Imprese. Non dimentichiamoci quest’aspetto importante, ma anche quello drammatico costituito dalla trasformazione culturale, comportamentale, che ogni individuo sta vivendo nell’era tecnologica in cui siamo immersi. In un panorama così imprevedibile, per avere successo occorrono stili di leadership e competenze, come abbiamo già scritto, nettamente diverse da quelle che hanno caratterizzato gli anni in cui l’economia era in sviluppo. In sintesi, il Manager deve essere elastico per poter gestire le fasi di rottura, ma anche flessibile per adattare le proprie strategie in situazioni in rapida evoluzione. Le Aziende oggi hanno realizzato che selezionare, ingaggiare, promuovere e trattenere dirigenti con queste rare qualità non è semplicemente un lusso, ma sta diventando sempre più una questione di sopravvivenza.

Oggi un Manager deve tornare a rischiare per “portare a casa” le sfide cui è chiamato a rispondere. Vi segnalo quelle che, secondo me, sono prioritarie e sulle quali abbiamo costruito la base di questo Quaderno.

Cristina Favini
Strategist e²
Manager of Design Logotel



1) ABBANDONARE GLI ALIBI, PRENDERSI UN APPUNTAMENTO CON IL TEMPO (TIMESCAPES)

L'emergenza che sento più spesso è "non c'è tempo", oppure "c'è solo tempo per gestire le emergenze del giorno". Il cambiamento c'è sempre stato ma non è mai stato così veloce. Lo abbiamo già detto, nasce l'esigenza per i Manager di abbandonare gli alibi e di prendersi un appuntamento con il tempo per pensare, riflettere, progettare, fare. Un tempo non subito, ma riconosciuto e vissuto come un partner significativo. Smettere di lavorare solo per scadenze e prendersi un appuntamento con il tempo. Progettare il presente ma anche il futuro. Progettare "momenti" per dare forma a un tempo di sintesi, cioè "di ordine", dove collaborano le nostre energie migliori per riflettere e pensare.

La sfida è immaginare progetti alternativi e costruire un percorso narrativo efficace che ingaggi tutte le persone da coinvolgere nella produzione di valore collettiva dell'Impresa. Se la prima Urgenza con la lettera U maiuscola è il tempo, la seconda è quella di smettere di lavorare per funzioni ma lavorare per progetti. Il contesto ci chiede risposte nuove a domande storiche e oggi la soluzione è nella capacità di "disegnare progetti" che mettono insieme persone, competenze, dimensioni diverse. Lavorare per progetti vuol dire lavorare definendo contesti e perimetri di senso nuovi che accompagnano la trasformazione delle nostre Imprese. Nell'inserto speciale del Quaderno, riportiamo le riflessioni emerse durante l'evento Timescapes svoltosi in occasione della Milano Design Week 2014.

2) PRODURRE CONTESTI, PERSONE, ORGANIZZAZIONI FLESSIBILI. CREARE "PONTI" CON I PROGETTI (CROSS)

Se nell'era delle "organizzazioni a piramide" i compiti erano tagliati con l'accetta, nella società di oggi i confini sono più liquidi e il premio va a chi sa attraversarli. Se in passato le organizzazioni e i ruoli erano dotati di un elevato grado di permanenza e di specializzazione, oggi l'incertezza e i continui mutamenti impongono uno sforzo di adattamento incessante. Oggi i Manager devono "produrre contesti e persone flessibili" capaci di adattarsi a cambiamenti inattesi e capaci di collaborare con punti di vista sempre diversi. Incrociare e cogliere il "fuori" e portarlo dentro. Forzare i confini che l'organizzazione impone. Fare il design di nuovi percorsi, processi, perimetri, farsi invadere per invadere", questa è la frase che un mio Cliente usa per andare contro gli specialismi delle funzionalità aziendali. L'innovazione è di chi riesce a incrociare persone, discipline, punti di vista, strumenti e canali diversi e aprirsi all'incontro dentro e fuori la propria Azienda. Il tutto con disciplina, volontà e determinazione. Non succede, va fatto accadere. Si devono ri-disegnare confini interni ed esterni all'organizzazione per costruire nuove reti di scopo, di valore.

3) TORNARE A SVILUPPARE CONTENUTI (CONTENT)

Il Manager, oggi, crediamo debba essere sempre più artigiano, entrepreneur, maker, designer... figure che

continua alla pagina successiva

hanno in comune la capacità di progettare non solo il WHY e il WHAT ma anche l'HOW, di accompagnare il progetto fino in fondo. Oggi sempre più il pensare e il saper fare sono intimamente legati. Il Manager deve tornare a progettare contenuti di valore, a monte e a valle della filiera. Nell'organizzazione una delle sfide è far sopravvivere un contenuto alla parcellizzazione del lavoro che porta alla perdita progressiva di senso e a risultati che spesso non hanno valore per il Cliente finale e che, quindi, non creano "valore".

4) ABILITARE SPAZI E AMBIENTI PER SINCRONIZZARE IL ME CON IL WE (SELF)

Le vere trasformazioni accadono quando le nostre Persone cambiano, crescono insieme, condividono i loro tempi migliori con noi e con i loro colleghi coinvolti in un medesimo "progetto". **Una delle sfide del Manager è di creare degli Spazi di confronto sia fisici che digitali che diventino dei veri propri canali a doppia via con e tra le proprie persone.**

C'è chi struttura dei Lab, chi si attrezza con community: sono tutte occasioni per creare dei vasi comunicanti continui tra ME e WE, spazi di "pensiero", di informazione, di sperimentazione, di conversazione e di collaborazione. Creare contenitori con regole diverse, ambienti e spazi abilitanti, che creano scambio, che favoriscono la condivisione, la comprensione e il senso di partecipazione; favoriscono l'auto-sincronizzazione dei singoli ME verso il WE. Pensiamo alle community: la trama di relazioni che emerge attorno al tempo che le persone dedicano è qualitativamente diversa da quella che risulta dall'incrocio delle agende. Molto più impegnativa (non devo presenziare con un ritaglio di me ma con tutto me stesso) ma molto più potente. Scambio tra persone dentro e fuori l'organizzazione. È la questione dei luoghi sociali, ibridi per storytellers e non per persone passive.

Attenzione: il Management per come siamo ad oggi

abituati a studiarlo e a concepirlo è in scadenza. Questo Quaderno è giusto la punta di un iceberg.

Ringrazio: Guido Carella che ci ha introdotto al tema del Management rispetto alla necessità dei leader di essere sempre più abili e agili nell'affrontare le scelte aziendali; Giuliano da Empoli che ci ha fatto riflettere sulla trasformazione del ruolo del Management, da Manager-specialista a Manager-umanista; Claudio Ondoli che ha ribadito come il Self-Manager deve acquisire nuove abilità per sopravvivere nell'Impresa contemporanea; Enzo Rullani che ha approfondito come il Manager deve investire nella condivisione di senso producendo significati, contenuti e ambienti condivisi. E infine un grazie a Nicoletta Bernasconi per la sua present story sulla cross-generation come sfida Manageriale che viviamo quotidianamente.

Giusto l'inizio di una riflessione urgente da fare. Buona lettura.

PER CHI

SERVE UN Management "COLLABORATIVO"

Guido Carella
Presidente Manageritalia



Dopo che il Management è stato nel secolo scorso il perno di un'economia industriale che doveva dare corpo e sostanza alla rivoluzione produttiva, oggi serve ancora? Certo, senza ombra di dubbio. **Nell'attuale economia della conoscenza il Management e i Manager sono il dna di un'attività globale in tutti i sensi.** Perché Agricoltura, Industria e Servizi sono sempre più interconnessi per confluire in un unicum capace di creare valore. Perché discontinuità, velocità e cambiamento sono figli di quell'innovazione continua che si concretizza solo in modo sistemico. Perché gestire non è più comandare, ma far collaborare le persone e far accadere e dare senso alle cose. Come dicevamo, un Management che deve essere sensazionale.

Perché se è ormai assodato che chi vende trapani, vende buchi, oggi è premiato chi a quei buchi dà una storia e un senso, rendendoli protagonisti del valore finale. Il Manager oggi deve mettere le varie tecniche, specializzazioni, discipline e professionalità in sinergia tra loro, creando quell'amalgama indispensabile, ma sempre mutevole e intercambiabile, per comporre il puzzle finale. Un puzzle che solo il Management può guardare nella sua globalità e guidare nel suo continuo evolvere perché non è schiavo di nessuna specializzazione, se non quella di comporre al meglio quelle esistenti. Il tutto lavorando ai confini e cercando continuamente alternative e insieme che abbiano un senso nuovo e compiuto. Deve far lavorare al meglio le persone e farle collaborare per produrre conoscenza e valore nella massima sinergia a tutti i livelli dentro e fuori l'Azienda. **Così si esplica managerialità e leadership: visione, motivazione e "collaborazione", cioè lavorare collaborando. Per farlo serve tanta innovazione e tecnologia, anche nell'organizzazione dei collaboratori, per migliorare produttività e benessere delle aziende e delle persone e capacità di avere e offrire senso.**

In un mondo dinamico serve una superflessibilità: cioè la capacità di evolvere adattandosi alle nuove realtà, sostenuta dalla capacità di far fronte alla turbolenza creando ancoraggi stabili. Questo devono fare i Manager oggi. La leadership in questo contesto richiede di coinvolgere (meglio engage o ingaggiare), guidare e collaborare con i lavoratori della conoscenza, quali ormai tutti siamo, in modo dinamico. L'approccio dei Manager oggi non può più essere quello autoritario o, se vogliamo, genitore-figlio, ma deve essere da pari a pari. Una leadership paritaria che non significa abdicare autorità e responsabilità.

In questo senso e in questo contesto la leadership va gestita prima all'interno di se stessi e poi agita all'esterno, verso gli altri. La superflessibilità richiesta dal contesto attuale è la sommatoria di flessibilità, ambivalenza, agilità, resilienza, plasticità. Insomma, se un'Azienda, un'organizzazione e un team devono muoversi in questo modo, è prima di tutto chi li guida che deve agire questo mindset. Oggi, il vero leader deve trovare la forza di convivere, ma direi meglio, di cavalcare questo contesto dinamico e mutevole dentro di sé. Perché solo chi si dà mentalmente e a livello comportamentale ancoraggi solidi, libertà di rischiare, innovare e sbagliare può poi trascinare chi gli sta intorno. Il primo passo è esserlo, il secondo, convincere gli altri e il terzo portarli a bordo sicuri di avere nel leader il primo punto di riferimento. Solo così facendo si esplica la vera leadership che, oggi più che mai, consiste nel dare alle persone la garanzia e la forza per agire, camminando anche e soprattutto in autonomia, ma sentendosi protette, guidate e parte di un disegno più ampio e rassicurante. **Ai Manager spetta trovare nuove strade per crescere, avere sogni e visioni e avere il coraggio di rischiare. Devono farlo cavalcando i trend emergenti e creandone di nuovi. Ottenendo risultati o, ancor meglio, facendo accadere le cose. Ecco, oggi il senso del Management e dei Manager è dare senso al lavoro delle persone, all'impresa e al valore finale** scambiato con i Clienti e tutti gli stakeholder. Nei fatti, creare e valorizzare qualcosa che ha senso e far sì che sia condiviso e vissuto.

MANAGEMENT FAQs

DIALOGO IMMAGINARIO SU 3 ASSI DEL SISTEMA MANAGEMENT

D.

Management.
Parliamo di *capi*,
quindi?

R.

Fino a qualche tempo fa, sì, avremmo parlato di capi. Adesso è un po' diverso. Adesso, vista la complessità del mondo in cui viviamo, il Management e i Manager non si occupano più solo di gestire persone per raggiungere obiettivi. Non sono più solo capi che dicono cosa fare.

D.

E quindi cosa
fanno?

R.

Quando prima si parlava di strutture, obiettivi, risorse, i Manager si occupavano di gestire processi con strumenti precisi e dinamiche dalle traiettorie tracciabili... Sebbene queste parole non siano completamente scomparse dal dizionario manageriale, l'incertezza che regola (o deregola) il mondo ha di molto ridotto il valore di quei vocaboli. Adesso, parafrasando Yves Morieux, non è più lo scheletro, la parte interessante del corpo del Management, ma sono i nervi, le sinapsi.

D.

Manager-
neurologi?

R.

Beh, sì. Come le sinapsi, i Manager devono essere in grado di connettere sinergicamente diverse parti, percependo e reagendo al mondo circostante in tempo reale, offrendo adattabilità a tutto il sistema. La rigida struttura che prima governava il mondo manageriale, sul terreno accidentato e incerto del contemporaneo aumenta il rischio di fratturarsi qualche osso... Management che unisce e che crea connessioni e incroci. Non a caso una delle tre sezioni di questo Quaderno è proprio intitolata Cross Management.

D.

Cross
Management?

R.

Sì, Cross Management. Le traiettorie lineari e prevedibili di un tempo non esistono più. Contrariamente a quanto postulato dalla geometria euclidea, nel Management A e B non identificano una ed un'unica retta. Le risorse, gli obiettivi, etc. sono punti sfocati. Il Manager deve indossare gli occhiali giusti e tracciare linee tra i punti, saper collegare e creare incroci tra discipline e persone, tra input e output, tessendo una maglia di senso. Mettere a fuoco significa avere visione d'insieme, essere in grado di cambiare in corsa, saltando da un collegamento all'altro con l'equilibrio di un funambulo.

D.
Manager-acrobati,
insomma...

R.
Esatto. Le altre due sezioni invece sono Self-Management e Content Management, che sono due conseguenze quasi inevitabili del Cross Management.

D.
Self-Management?
Quello che aiuta le
persone ad essere
più efficienti nella
propria vita?

R.
Non proprio. Il Self-Management come lo intendiamo noi è un po' diverso. Abbiamo detto che il Cross Management è una risposta alla crescente complessità del contesto. E se i Manager devono essere in grado di operare e progettare nel punto di intersezione di temi, problemi, opportunità e padroneggiare la progettazione di opzioni, è anche vero che diventa difficile essere in grado di coprire ciascuna intersezione della maglia. Visto il grado di complessità, delegare però non basta più. Si deve essere in grado di abilitare il proprio staff a lavorare in ciascun punto di intersezione della rete. Ogni persona è unica e autosufficiente e in grado di abilitare gli altri in quanto parte di un sistema più grande. Si parla di autonomia coordinata. Il Self-Management crea nuovi equilibri e gestisce con nuove abilità l'operatività quotidiana, che significa aumentare la quantità di potere, ma in maniera flat e non accentrandola in singoli centri di gravità gerarchica.

D.
E il Content cosa
c'entra?

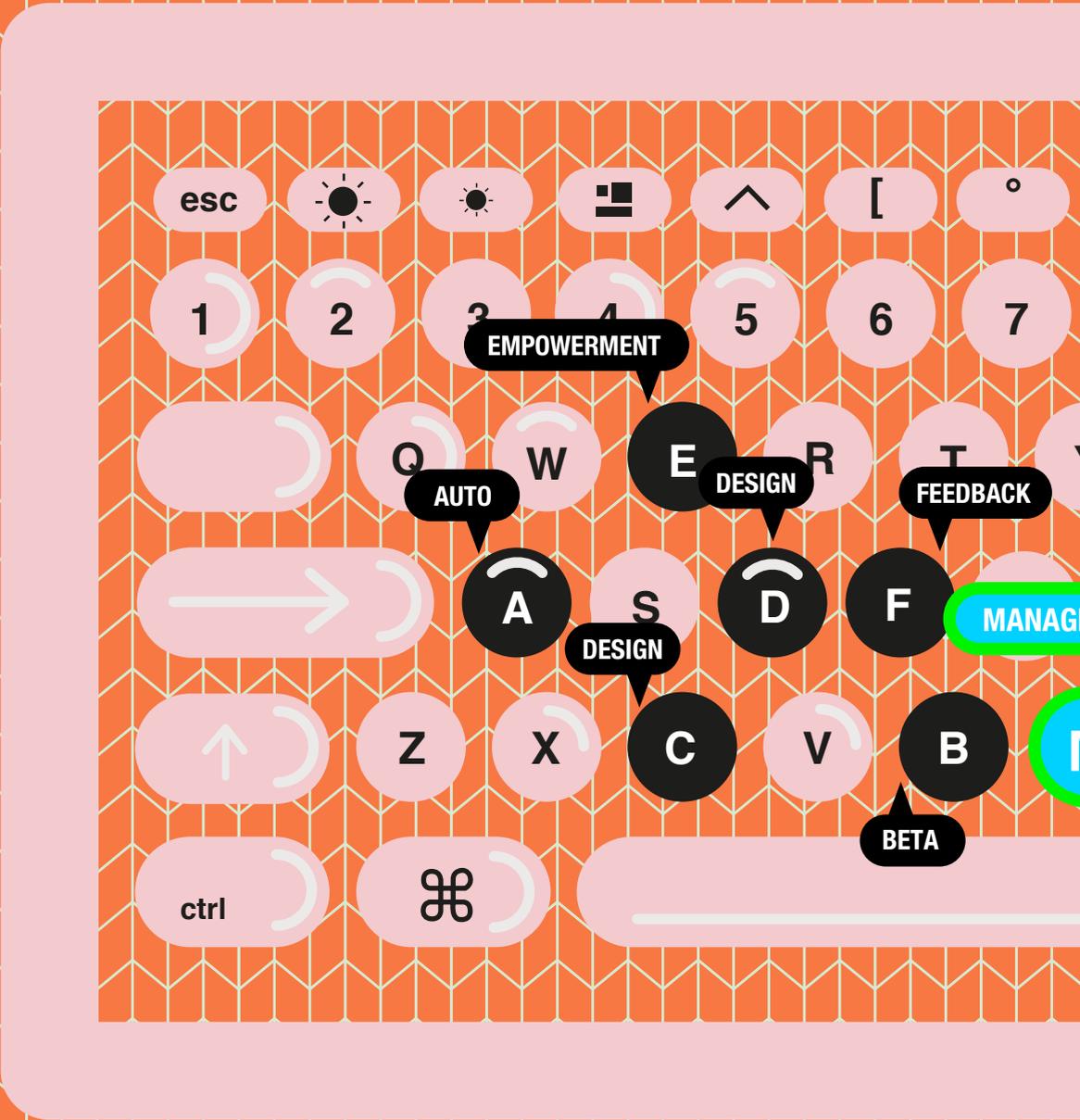
R.
Il Content è il risultato di tutto il processo di cambiamento. Le connessioni sinergiche del Cross e l'autonomia coordinata del Self hanno cancellato, di fatto, la dipendenza da percorsi conosciuti, portando le Imprese a esplorare nuovi universi cognitivi che generano nuovi contenuti e nuove storie.

D.
E cosa si fa con
questi nuovi
contenuti?

R.
Questi contenuti offrono una soluzione all'entropia comunicativa che è aumentata esponenzialmente negli ultimi decenni. Le Imprese non possono più permettersi di offrire il solo binomio prodotto/servizio-messaggio pubblicitario ma devono introdurre una componente di storytelling all'interno del proprio spazio. Questo non significa avere semplicemente il proprio marchio associato ad un determinato lifestyle ma vuol dire creare eventi e soluzioni di senso per i Clienti, integrando informazioni, storie e sapere all'interno della propria offerta. Il contenuto diventa protagonista e il valore aggiunto per il Manager e per le Imprese è saperlo progettare e raccontare.

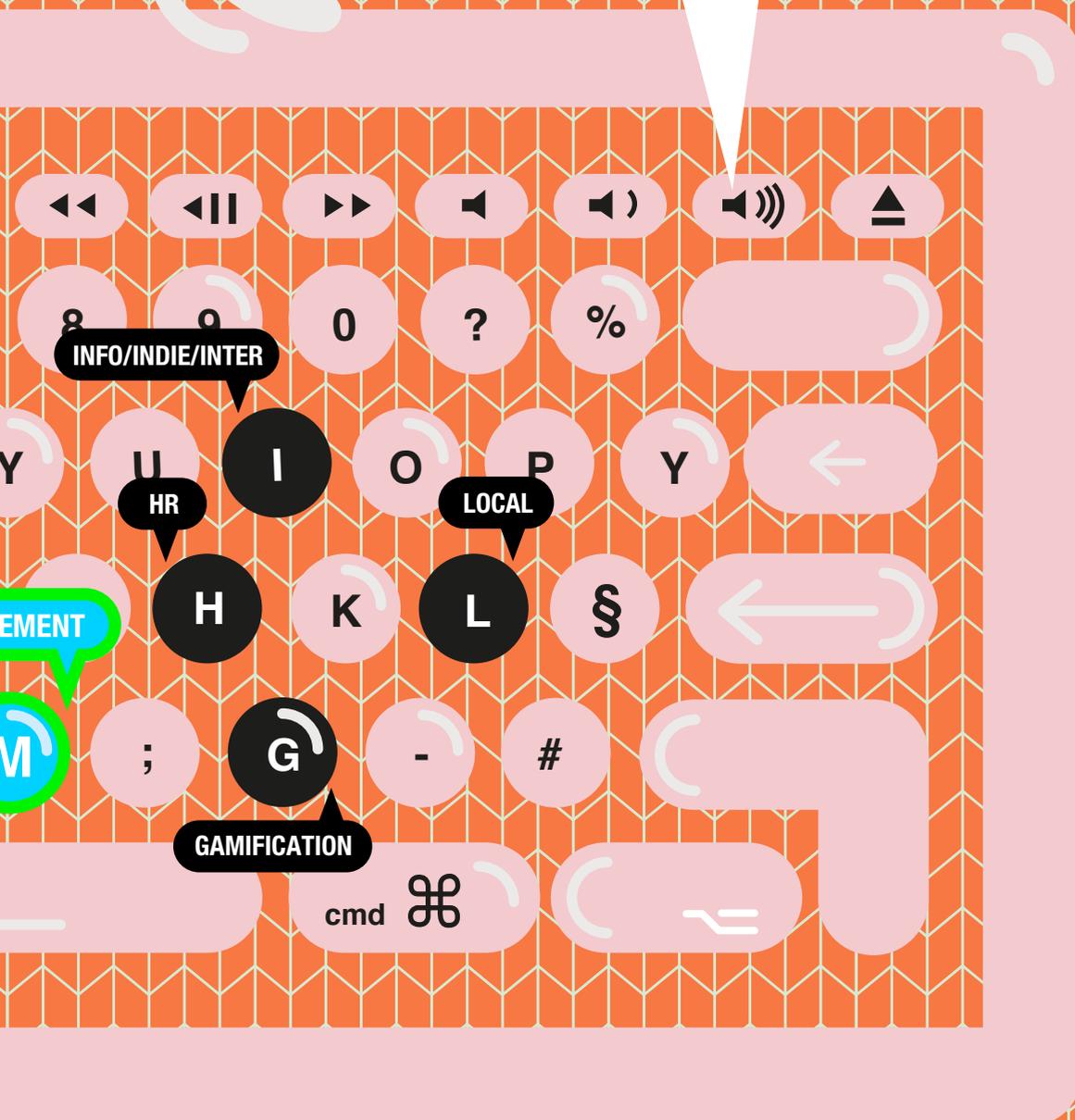
D.
Una vera e propria
rivoluzione...

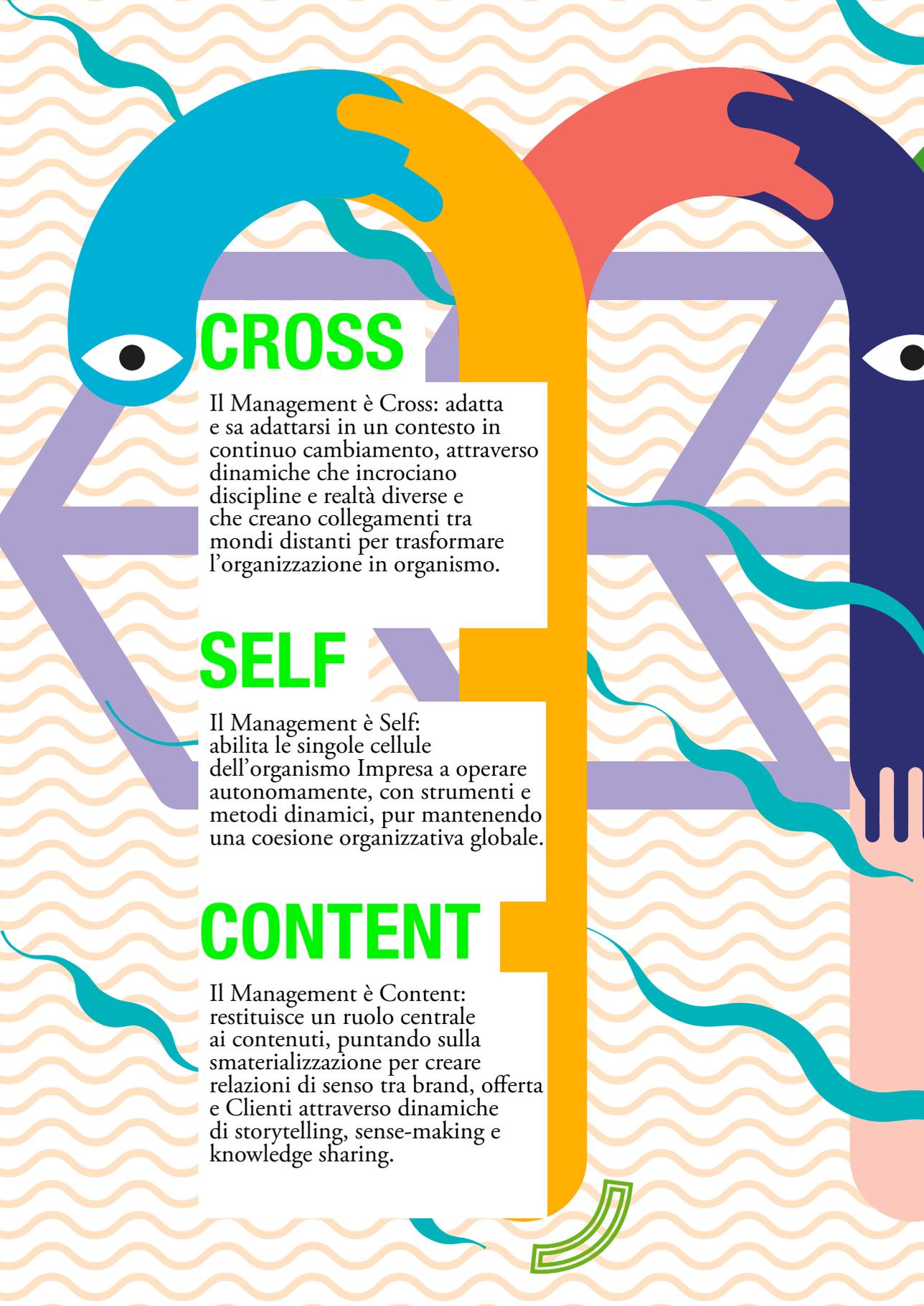
R.
Esatto! Una rivoluzione descritta in tutto il nostro Quaderno!



Nei numeri precedenti di Making Weconomy:

- **01.** Auto, Beta, Co: (ri)scrivere il futuro
- **02.** Design: (ri)dare forma al business
- **03.** Empowerment, Feedback, Gamification: c'era una volta il retail?
- **04.** HR: Human (R)evolution
- **05.** Info, Indie, Inter: l'innovazione rinnovata
- **06.** Local: Talent, Community, Making



A stylized illustration of a face with large eyes and wavy lines, rendered in blue, orange, red, and dark blue. The face is composed of thick, rounded shapes. The background is a light orange wavy pattern.

CROSS

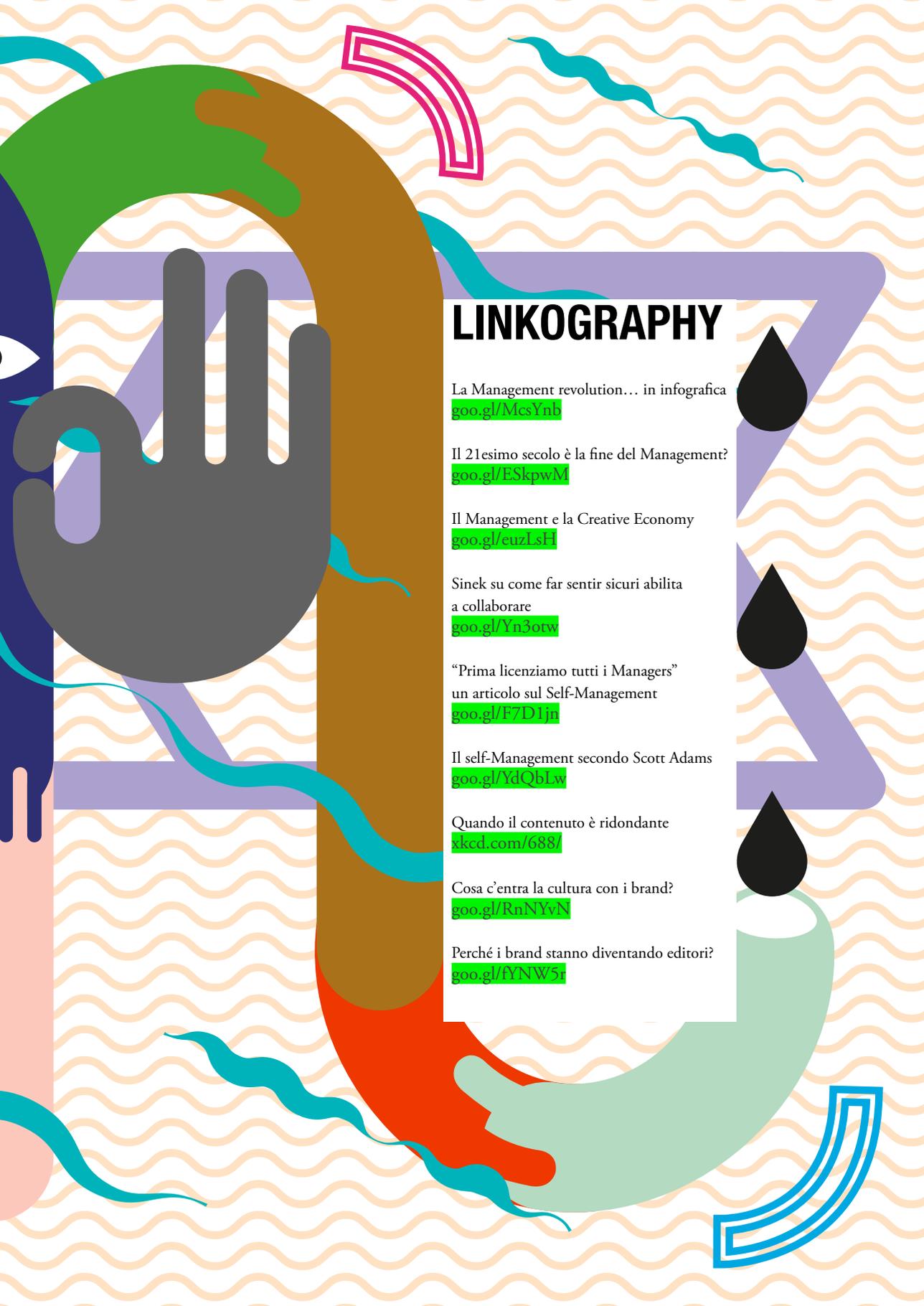
Il Management è Cross: adatta e sa adattarsi in un contesto in continuo cambiamento, attraverso dinamiche che incrociano discipline e realtà diverse e che creano collegamenti tra mondi distanti per trasformare l'organizzazione in organismo.

SELF

Il Management è Self: abilita le singole cellule dell'organismo Impresa a operare autonomamente, con strumenti e metodi dinamici, pur mantenendo una coesione organizzativa globale.

CONTENT

Il Management è Content: restituisce un ruolo centrale ai contenuti, puntando sulla smaterializzazione per creare relazioni di senso tra brand, offerta e Clienti attraverso dinamiche di storytelling, sense-making e knowledge sharing.



LINKOGRAPHY

La Management revolution... in infografica
goo.gl/McsYnl

Il 21esimo secolo è la fine del Management?
goo.gl/ESkpwM

Il Management e la Creative Economy
goo.gl/cuzLsH

Sinek su come far sentir sicuri abilita
a collaborare
goo.gl/Yn3otw

“Prima licenziamo tutti i Managers”
un articolo sul Self-Management
goo.gl/F7D1jn

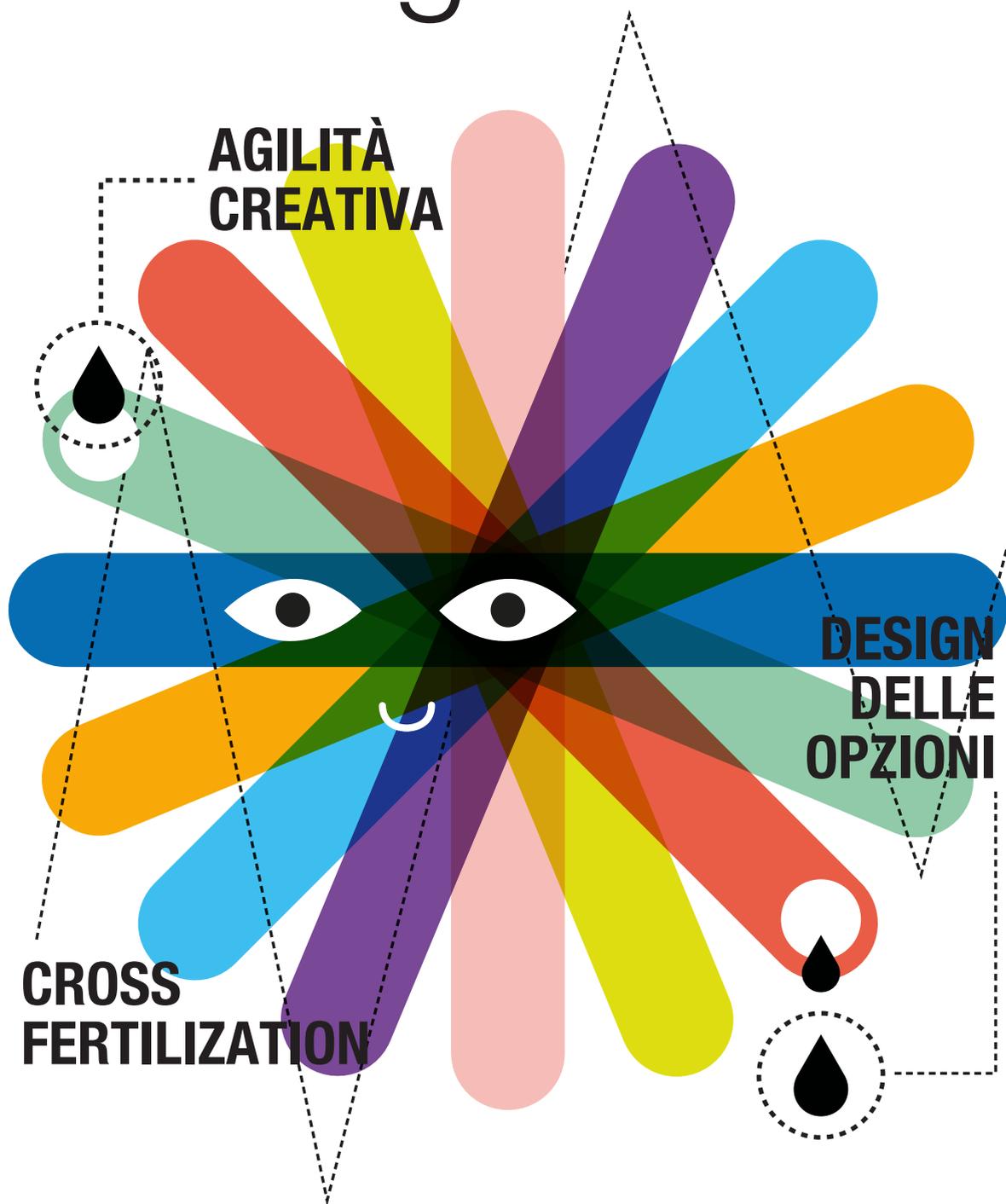
Il self-Management secondo Scott Adams
goo.gl/YdQbLw

Quando il contenuto è ridondante
skcd.com/688/

Cosa c'entra la cultura con i brand?
goo.gl/RnNYvN

Perché i brand stanno diventando editori?
goo.gl/fYNW5r

CROSS Management



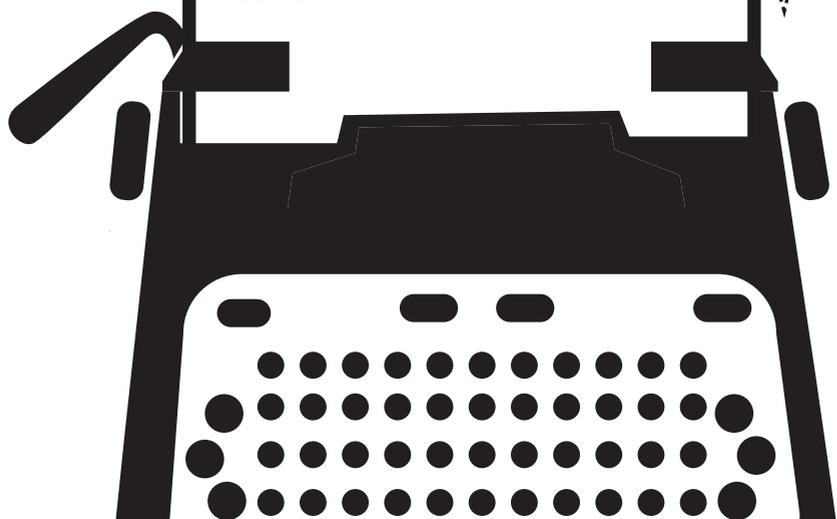
In un mondo, quello del Management, che per decenni ha resistito al cambiamento, fenomeni di mutamento che accelerano seguendo curve esponenziali, information overload e ipercompetitività hanno sradicato le precedenti logiche lineari che lo governavano. L'aumento della complessità ha invalidato dinamiche del tipo 'if... then' lasciando ampio spazio all'innovazione di strategie che meglio si adattano all'incertezza di questo contesto liquido.

Oggi il Manager deve quindi ridisegnare i propri percorsi, mostrandosi in grado di aggiustare le proprie scelte in itinere, costruendosi strade alternative più ibride e cross-disciplinari. Un Manager che vive e opera agli incroci e che, come ci ricorda Gary Hamel, estrae innovazione ai bordi, alle frontiere, lì dove il Management sconfinava con la scienza, con il design, con l'arte, con l'antropologia, perché 'the future [of Management] happens on the fringe' (Gary Hamel).

E se è definito dal dizionario dell'enciclopedia libera Wikipedia come prefisso che "indica uno scambio o incrocio", il Cross Management descrive quella disciplina nella quale il Manager è in grado di creare incroci, tessendo una maglia di senso, percorrendone i suoi molteplici fili cross disciplinari e indagandone e sfruttandone i nodi, le connessioni sinergiche, a partire dai bordi.

Un libro per approfondire

*Gary Hamel, Il futuro del Management,
Harvard Business School Press,
Edizioni Etas*



BELIEVE IT



Un libro per approfondire:
Giuliano da Empoli, *Contro gli specialisti*,
Marsilio Editori, 2013

CONTRO GLI SPECIALISTI. SINAPSI INEDITE PER ESSERE PROTAGONISTI.

Giuliano da Empoli
Scrittore e saggista italiano



Abbiamo creduto a lungo che il progresso camminasse sulle spalle di Manager sempre più specializzati, di tecnici infallibili, di algoritmi lunghi quanto “Guerra e Pace”. Poi è arrivata la crisi finanziaria del 2008 e ci siamo resi conto di una cosa: **gli esperti avevano imboccato una strada senza uscita. A furia di chiudersi in scatole sempre più piccole, si erano persi la dinamica d’insieme.** Un po’ come gli indiani della barzelletta, chiusi nella stanza al buio con un elefante. Chi afferra la proboscide e pensa che sia un serpente, chi scambia le zampe per un tronco, chi misura le orecchie o la coda, ma nessuno, proprio nessuno che riesca a farsi un’idea dell’animale nel suo insieme.

Da allora, è tornata alla ribalta la capacità di creare passerelle, di aprirsi a esperienze diverse, di cogliere segnali deboli. In una parola, di uscire dalle scatole, anziché infilarci sempre più a fondo. **I nuovi umanisti sono Manager, scienziati, imprenditori che amano stare sulla frontiera tra i saperi e le discipline,** perché hanno capito che quello è il luogo dal quale si distinguono meglio i contorni dell’elefante. **In tutti i settori è sempre più raro che l’innovazione scaturisca da un’unica scatola: solo le squadre multidisciplinari, che integrano competenze diverse e generano sinapsi inedite, producono la scintilla che serve per essere protagonisti nel nuovo scenario.** Non è una regola valida solo per Apple, Pixar e i laboratori dei neuroscienziati. È ciò che vediamo intorno a noi, in tutti i comparti, perfino i più tradizionali, dall’artigianato all’agricoltura.

D’altra parte, è una legge di natura: le monoculture vengono spazzate via dai mutamenti climatici; gli organismi più adattabili tirano fuori risorse inaspettate, cambiano schema, riscrivono le mappe. Non si limitano a tirare a campare: inventano mondi nuovi nei quali sentirsi di nuovo a casa. Alla metà del XIV seco-

lo, l’Umanesimo è nato a Firenze dalla crisi finanziaria e dalla peste. Quando Petrarca e Boccaccio si sono resi conto che la vecchia cultura scolastica, fatta di dogmi e di compartimenti stagni, non riusciva più a dare risposte agli interrogativi dell’epoca.

Oggi chiamiamo crisi ciò che non conosciamo. Eppure, perfino in Italia – dove ce la portiamo dietro da vent’anni - la crisi è fatta di luci e di ombre. Di Aziende che crescono e di Aziende che chiudono. Di chi continua a provarci e di chi si è rassegnato a contenere i danni. Pensare di uscirne è un’illusione. La crescita magari tornerà, ma quella che chiamiamo crisi è in realtà la nostra nuova casa. L’habitat nel quale dovremo abituarci non solo a sopravvivere, ma a costruire un futuro prospero, creativo, appagante. **Le vecchie certezze, i confini impermeabili e i manuali delle istruzioni non torneranno più. Ma i nuovi umanisti sono quelli che pensano che, tutto sommato, sia meglio così.**

MAKE IT



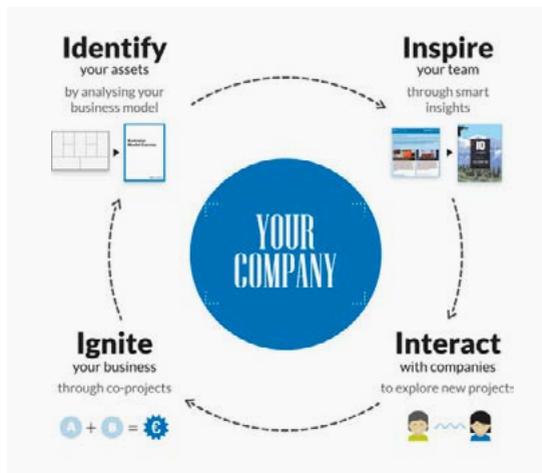
LEGO

Nel 2001 nasce Serious Play, un set di mattoncini con relative procedure per stimolare e agevolare brainstorming e dinamiche cross all'interno di meeting aziendali. La compagnia che ha sviluppato questo prodotto si chiama Lego. Verso la fine degli anni '90 la Lego versava in condizioni critiche. Nel 2004 viene però nominato Jorgen Vig Knudstorp come nuovo CEO e l'Azienda adesso, nel 2014, è tornata a essere tra i primi produttori mondiali di giocattoli. Ma com'è riuscita a navigare nelle turbolente e incerte acque degli ultimi anni e ad avere successo? Diventando Cross. La Lego crea diversi incroci per sviluppare innovazione. I processi creativi avvengono sia all'interno sia all'esterno dell'Azienda, all'esterno creando incroci tra consumatori e produttore, all'interno sfruttando il know-how di team specializzati e gli input di altri dipendenti non appartenenti a quello design e ricerca e sviluppo.

Questo approccio all'Innovation Management che incrocia saperi ed esperienze diverse, mescolando le profonde conoscenze degli esperti Lego alle intuizioni degli appassionati, ha portato allo sviluppo di numerosi prodotti e alla creazione di piattaforme collaborative. La piattaforma Cusoo è un brillante esempio di come questo tipo di rivoluzione nella gestione dell'innovazione avvenga. Gli utenti possono caricare idee online che vengono votate dagli altri user. Le idee che raggiungono un certo numero di voti vengono valutate dall'Azienda ed eventualmente prodotte e vendute. E l'affermazione di uno dei Manager di Lego riassume brillantemente la filosofia Cross-HR dell'Azienda danese: "People don't have to work for us to work with us".



Un video di Robertson sull'innovazione Lego
<http://goo.gl/1YX6HQ>



CO-SOCIETY

Inside trading e segreti aziendali? Nel mondo dell'Impresa collaborativa sono parole bandite. Si vedono, infatti, sempre più Aziende collaborare per generare innovazione radicale dall'attrito tra le loro diverse esperienze.

Questo fenomeno ha però spesso bisogno di catalizzatori in grado non solo di creare le connessioni tra i diversi Manager, ma anche di fornire strumenti per facilitarne la collaborazione, guidando allo scambio e alla costruzione di nuove soluzioni.

Co-society è l'enzima che catalizza la reazione. Questa piattaforma globale di innovazione crede infatti nella disegualità $1+1>2$. Il loro format di conferenze e workshop si basa sulle dinamiche sinergiche cross tra Imprese diverse che, combinando i loro asset in maniera sistematica, creano così nuovi prodotti e servizi.

In questo modo l'innovazione non rimane all'interno di un unico business ma si diffonde e contamina i diversi brand partecipanti. Infonomia (il team dietro a Co-society) sostiene quindi, in questo contesto storico-economico incerto e accelerato, la superiorità del collaborative advantage rispetto al competitive advantage, promuovendo interazioni tra player un tempo in competizione e ora in... collaborazione.



Video di presentazione di Co-society
<http://goo.gl/eFLC5f>

WECONOMY INSIGHT

MANAGER: OPERA APERTA.

COME LA DIMENSIONE
INTERNAZIONALE CI ABILITA
A SPERIMENTARE NUOVE SINAPSI.

Tiziana Cardile
Senior Manager Logotel

Linda Covino
Project Designer Logotel



Senior Manager, Project Manager, Sales Manager, Product Manager, Manager del cambiamento... Questo è quello che troviamo scritto sulle nostre business card. Ma quanto ci rappresentano oggi queste "etichette"?

Possiamo affermare che questi slogan sono tali e rimangono tali se mettiamo a confronto la definizione più storica di Manager (=gestore) con quello che siamo a chiamati a fare tutti i giorni. Ma in concreto, quali abilità mettiamo in campo ogni giorno per re-inventarci e portare a casa il risultato?

Il Manager di oggi deve re-inventarsi fino al punto di non sentirsi più Manager ma inventore e sperimentatore della sua stessa esistenza di professionista, in tutti i campi, in tutti i settori, a tutti i livelli. Non è più il tempo di business plan a cinque anni. **Keep your Business safe** è il mantra che si sente da un po' di tempo dai Manager. Ma come?

Un esempio. Nell'ultimo periodo stiamo affrontando con i Manager la complessità di progetti sempre più internazionali dove diventa necessario accrescere e mescolare competenze, risorse, persone, metodi, strumenti sempre più interculturali. E non si tratta solamente di una questione di lingua.

In questa dimensione sempre più fluida, dove i confini non esistono più, il Manager si trova ad affrontare attività di coordinamento, gestione e controllo, ma non solo. Richiede abilità di interazione e una flessibilità del tutto nuova rispetto al passato.

Significa lavorare con molteplici attori, con approcci e metodi diversi. Significa imparare a progettare la "relazione" e le connessioni tra le parti. Sapersi adattare, quindi, trovare soluzioni rapide e veloci.

Essere Manager in una dimensione internazionale significa allestire un' "opera aperta" condivisa dalle diverse realtà disomogenee, che si nutre di nuove contaminazioni, di dialogo costante con attori e contesti diversi, di nuove sinapsi interculturali. Qui il Manager diventa abile e "abilita" gli altri a costruirsi nuove vie, nuove soluzioni sostenibili condivise per il progetto/obiettivo da raggiungere.

Deve essere pronto a intavolare un "calceidoscopo di soluzioni", possibilità e rischi che vanno tutti progettati. Un piano B. Ma anche C, D, e E.

Non ci sono, infatti, processi giusti o sbagliati, ma soluzioni più o meno sostenibili, efficaci e implementabili a breve o a lungo termine.

Costruirsi nuove opzioni, soprattutto in un contesto di progetto internazionale, consente di affrontare i rischi, le obiezioni, le differenze culturali, di metodo e processo tra Paesi e di correggere la rotta in corsa, rafforzando così l'efficacia e l'efficienza del progetto che stiamo portando a termine.

Essere Manager vuol dire mettersi nei panni di tanti "player" diversi e avere un punto di vista allargato e privilegiato. Significa riuscire a vedere la "figura" composta (il progetto), ma anche le linee (le relazioni) e le intersezioni (le competenze e le abilità di ciascun partner coinvolto).

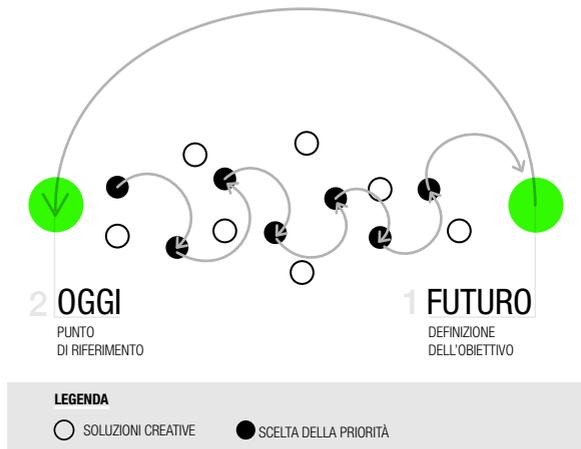
La flessibilità con cui un Manager riesce a gestire questa complessità e mescolare tutti gli ingredienti per sviluppare soluzioni non solo alternative, ma soprattutto complementari, determina la creazione di vero valore per l'Impresa.

In una frase: collaborare per costruire un'Opera Aperta all'innovazione.

WECONOMY

SERVICE DESIGN TOOLS

BACKCASTING APPROACH (ROAD MAP)



COSA

L'approccio di "backcasting" è fondamentale per definire e ri-definire nel tempo una strategia d'azione su un progetto. Il termine viene usato per indicare un piano di programmazione "liquido", una roadmap che visualizza, comunica e rende condivisibile un progetto, la sua strategia e gli step concreti per implementarla, ma ragionando soprattutto a ritroso in modo da non perdere mai di vista l'obiettivo finale.

Il backcasting aiuta i gruppi di lavoro a immaginare un'idea per il futuro e a partire nell'elaborazione a ritroso dalla visione fino al momento presente.

PERCHÉ

"Vedere l'oggi partendo dal futuro": l'approccio backcasting sfrutta i benefici della retro-azione, per armonizzare gli obiettivi strategici, per la riorganizzazione dei processi, per l'applicazione di metodi e strumenti per il progetto. Costruire la road-map con l'approccio backcasting ci permette di costruire scenari e verificarli passo a passo, dove gli scenari sono scelti per riflettere "visioni" e strategie di futuro.

QUANDO

Una roadmap con approccio di backcasting può essere molto utile quando si intende mettere in pratica un progetto collettivo ad alto tasso di innovazione, così da tenere sempre presente la visione finale, ma ci permette di non perdere di vista i micro obiettivi intermedi e misurare e verificare i risultati.

COME

Questi i passi per costruire un processo di backcasting:

- 1) Definire la visione, l'obiettivo, il why da raggiungere – Individuare la missione a cui dobbiamo arrivare.
- 2) Definire gli obiettivi, i passi intermedi "sostenibili" in funzione dell'obiettivo finale. Percorrendo il modello a ritroso è necessario chiedersi quali siano le possibili azioni da implementare affinché venga data attuazione dell'obiettivo intermedio prefissato impostando di conseguenza le singole azioni.
- 3) Verificare con azioni retroattive i passi fatti verso l'obiettivo finale.

SELF Management



**FLAT
ORGANIZATION**

**AUTO-ORGANIZZAZIONE
COLLABORATIVA**

L'Enciclopedia Libera Wikipedia definisce Self-Management un "sistema di gestione partecipata, nel quale i singoli componenti dell'Azienda gestiscono in proprio la definizione e il raggiungimento dei propri obiettivi e i metodi con i quali raggiungerli".

Il concetto è spesso avvolto da percezioni incorrette che farebbero assomigliare le persone che si autogestiscono a un insieme di particelle animate da un casuale moto browniano. Se è vero che il Self-Management conferisce indipendenza decisionale e d'azione, è anche però vero che all'interno della struttura d'Impresa le particelle non operano secondo una dinamica casuale e senza gerarchia ma con obiettivi definiti e parte integrante della maglia organizzativa. Una struttura flat implica non solo un maggior contatto tra staff ed executives con minori filtri ed interferenze, ma anche la capacità da parte dei Manager di abilitare il proprio personale all'autogestione. Il Manager deve sapersi re-inventare attraverso nuovi stili di leadership, per collaborare e far collaborare, ingaggiando persone, saperi, discipline e parti dell'organizzazione diverse. In questo contesto la struttura organizzativa deve essere in grado di adattarsi fluidamente, per gestire le fasi di rottura, rispondendo agli stimoli ambientali in maniera indipendente ma coordinata. È quindi il manager capace di facilitare il Self-Management tra le diverse cellule della sua Impresa la figura che può trasformare l'organizzazione in un organismo adatto a sopravvivere in un habitat radicalmente cambiato.

Un link per approfondire

www.self-managementinstitute.org



BELIEVE IT

TEMPESTE E TIMONIERI.

LA COSTRUZIONE DELLA CONSAPEVOLEZZA MANAGERIALE.

Claudio Ondoli

*Management Consultant
Direttore Executive MBA Serale Divisione Master
di Bocconi School of Management
SDA Professor Area Organizzazione e Personale*



Non è semplice fronteggiare le situazioni emergenti, né per le Imprese ancora in crescita, né per quelle che vogliono recuperare competitività.

Si stanno costruendo organizzazioni che tentano di essere contemporaneamente molto plastiche, cioè adattabili alle diverse condizioni poste dai mercati e alla necessità di rivedere strategie e piani di azione; snelle, veloci ed efficienti, con organici ridotti ma ricche di competenze per poter competere sulla qualità e l'innovazione; integrate al proprio interno per essere agili e predisposte a cambiamenti ormai continui.

Pressati da troppi fattori, spesso in conflitto tra loro, i Manager rischiano di costruirsi una trincea dove affrontare lo scontro concentrati su un presente scandito da attività urgenti o comunque da sbrigare, con un pensiero che si allena ad essere "procedurale" per rispondere velocemente agli stimoli con catene di azioni in sequenza temporale, perdendo sensibilità alla visione complessiva e alla individuazione delle reali priorità. Il Manager rischia così di passare da "ruolo di gestione di un sistema" a "individuo gestito dalle circostanze", di vivere un'attività vorticosamente caratterizzata dall'interazione con gli altri, ma paradossalmente di percepire una crescente solitudine che porta con sé la tendenza ad aggrapparsi alle routine consolidate, a sovraccaricarsi di compiti non suoi, a mantenere relazioni formali o superficiali con gli altri e talvolta a perdere in capacità di valutazione realistica sia delle opportunità che degli ostacoli.

Invece, all'aumentare della complessità e della instabilità degli ambienti in cui operano, i Manager avrebbero bisogno di fondare solide radici nella consapevolezza di sé e del proprio ruolo. L'esperienza sul campo e l'aggiornamento delle proprie competenze sono importanti, ma non bastano per recuperare efficacia nell'azione manageriale.

Concedersi tempo per la riflessione, anche se i ritmi quotidiani sono tiranni, occorre trovare lo spazio per pensare alle esperienze fatte, alle potenzialità e ai limiti personali, per valutare cosa per noi è importante e quali strade si vogliono davvero percorrere.

Confrontarsi periodicamente con persone che si stimano, che si sentono vicine e disponibili a confrontarsi su temi importanti della vita professionale (e talvolta anche personale). Avere nell'ambito lavorativo interlocutori privilegiati con i quali sia possibile potersi confidare è un elemento di equilibrio e di apertura che aiuta quando si ha un ruolo di forte responsabilità.

Trasmettere, tramite l'esempio, questi due suggerimenti anche ai collaboratori. Sforzarsi di far crescere professionalmente le persone con cui si lavora, renderle più autonome, e costruire all'interno del gruppo relazioni di fiducia, motiva le persone: serve all'Azienda, ma restituisce al Manager la possibilità di non dover seguire tutto e nel dettaglio. Per i grandi solisti c'è sempre meno spazio e ci possiamo permettere sempre meno le inefficienze dovute alla mancanza di collaborazione. Anche le persone che lavorano con noi sentono le incertezze e le difficoltà di questo periodo: avere vicino un responsabile che non si fa travolgere dagli eventi o dalle incombenze, che ha consapevolezza dell'influenza che può esercitare, che sa mettersi in ascolto e confrontarsi, è un elemento di autorevolezza rassicurante che incentiva a fare bene la propria parte.

MAKE IT

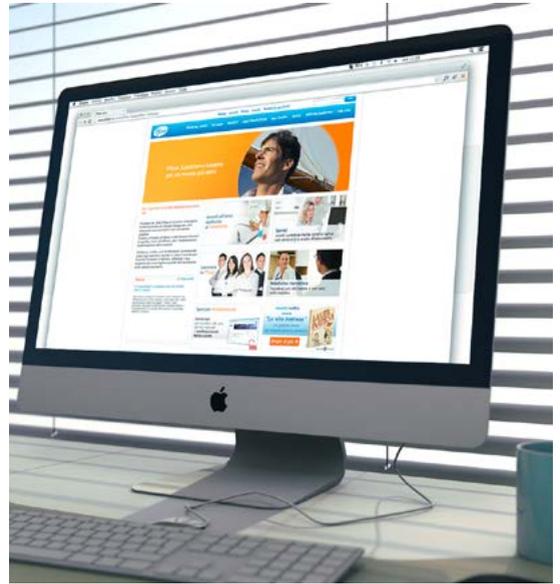


HCL TECHNOLOGIES LIMITED

Quando la filosofia di una multinazionale da più di 90.000 impiegati è *"Employees First, Customers Second"*, non ci si sorprende che le pratiche manageriali al suo interno siano estremamente disruptive. Vineet Nayar, autore del rivoluzionario motto (e dell'omonimo libro), nonché ex-CEO della HCL Technologies Limited, ha, infatti, completamente ridisegnato i processi di gestione del personale rendendo l'Azienda per la quale ha lavorato fino al 2013 tra le più innovative del pianeta. La compagnia di servizi IT basata a Noida (India) e diffusa in tutto il mondo, non ha solo nominalmente adottato dinamiche di reverse accountability per le quali i diversi dipartimenti di Finance, HR, PMO (project Management office), etc. hanno un ruolo di supporto rispetto al frontline, ma ha anche implementato strumenti tecnologici avanzati per meglio gestire i nuovi processi. **HCL's IT support desk è una piattaforma nella quale un impiegato può aprire una pratica per un qualsiasi problema. La pratica deve essere risolta, se possibile, in 24h dal Manager responsabile e può essere chiusa solamente dall'impiegato che l'ha aperta.** Se non si dovesse trovare una soluzione in 24h, la pratica passa al livello gerarchico successivo e così via. Tutte le pratiche sono trasparenti e visibili a tutta l'Azienda. Così come lo sono i feedback che vengono scritti sui propri capi e i capi dei propri capi e le strategie corporate, alle quali ciascun dipendente può contribuire. Una rivoluzione del Self-Management, insomma, che passa per un approccio di empowerment bottom-up per bilanciare una piramide gerarchica ormai ribaltata ma sempre più stabile.



Intervista con Vineet Nayar
<http://goo.gl/3SdYAB>



PFIZER

Se Self-Management, nell'accezione da noi proposta, significa mettere in grado il proprio staff di meglio gestire il proprio lavoro organizzando in autonomia i propri metodi e obiettivi al fine di aumentare efficacia ed efficienza, il caso della Pfizer ci offre un chiaro esempio di innovazione in questo senso. Jordan Cohen, un Manager mid-level, nel 2005 si accorse di quanto impiegati specializzati dissipassero il proprio tempo svolgendo operazioni di scarso valore ma necessarie per il loro ruolo, come compilare fogli Excel, produrre presentazioni o fare semplici ricerche. La soluzione? Fornire ai propri impiegati **PfizerWorks, una piattaforma web-based dove poter externalizzare queste mansioni ad altri professionisti in tutto il mondo, liberando così tempo essenziale per gli impiegati (60.000 ore nel primo anno).** Quest'elemento di innovazione gestionale non ha solo permesso di allocare tempo e risorse in maniera più efficiente ma ha anche (e soprattutto) motivato ulteriormente i diversi team a concentrarsi nella produzione di soluzioni di qualità externalizzando task e non lavoro (come sempre più spesso avviene).



Il Financial Times sul caso Pfizer
<http://goo.gl/yyYlXI>

WECONOMY INSIGHT

IL SELF MANAGEMENT PARTE DALLA PERSONA.

COME LA TENSIONE CREATIVA STIMOLA
NUOVO SENSO PER I MANAGER.

MariaGrazia Gasparoni
Educational Director
Logotel



“Cosa vuoi fare da grande?” è la domanda che da ragazzina scatenava la mia capacità di sognare ad occhi aperti, un lasciarsci andare verso un futuro nel quale sentivo possibile fare quello che mi avrebbe resa felice. La felicità non è forse, in fondo, poter fare nella vita quello che per ognuno di noi è veramente importante?

In questi ultimi anni, nella mia esperienza di formatore, in aula, ho avuto il privilegio di incontrare persone, Manager estremamente competenti nel loro lavoro, alcuni dei quali invischiati in una quotidianità complessa e alla ricerca di una passione perduta, di uno stimolo per rimettersi “in movimento”. Questa nuova energia, questo coraggio e questa determinazione sono, secondo Peter Senge uno dei risultati della “padronanza personale”, di un allenamento costante nella disciplina del “Self Management”.

Scrive Senge nel suo libro “La quinta disciplina”: “Le persone con elevati livelli di padronanza personale espandono continuamente la loro capacità di creare nella vita i risultati che effettivamente cercano”. Questo costante allenamento presuppone di affrontare la vita in Azienda che i Manager vivono ogni giorno non in modo reattivo ma, al contrario, in modo creativo.

La crescita nella felicità dunque potrebbe non essere un’utopia ma il prodotto di un viaggio affascinante e impegnativo verso una destinazione desiderata, una visione coerente con ciò che nella vita è per noi veramente importante, con la nostra finalità che crea senso verso la nostra professione, la gestione delle nostre Persone, il portare a termine i nostri obiettivi. La visione è qualcosa di concreto, un obiettivo, la destinazione che vogliamo raggiungere. Quindi, pensando ai Manager, la domanda che dobbiamo farci è: dove trovare l’energia per intraprendere questo percorso di trasformazione e autorealizzazione? La risposta risiede in una delle competenze del Self-Management, ovvero nel saper confrontare l’immagine chiara e vera della realtà attuale (dove siamo rispetto a ciò che vogliamo) con la nostra visione (ciò che vogliamo, che crea senso alla nostra visione in Azienda). La consapevolezza di questo “gap” genera l’energia che ci serve, è quella che Senge chiama la “tensione creativa”, ciò che ci consente di pianificare le nostre azioni, attivare la motivazione, superare gli ostacoli. Il viaggio diventa esso stesso la nostra ricompensa. Questa nuova coerenza ci alimenta, ci fa sentire bene, non ci fa mollare. Non è facile. Come affrontare questa trasformazione?

1) Capire dove ci si trova, vedere chiaramente la realtà, il punto di partenza.

2) Definire la visione e chiederci cosa ce lo impedisce. Spesso sono le nostre convinzioni. Secondo il modello dei “Livelli logici” elaborato da Robert Dilts, le nostre convinzioni impattano sulla nostra motivazione ad acquisire nuove capacità e sui comportamenti che mettiamo o non mettiamo in atto. La prima è legata all’impotenza: crediamo di non essere in grado di poter fare quello che desideriamo. La seconda: non crediamo di meritarcene di poter fare ciò che ci piace. È come avere un elastico che ci trattiene, per definire la visione dobbiamo superare le nostre convinzioni limitanti.

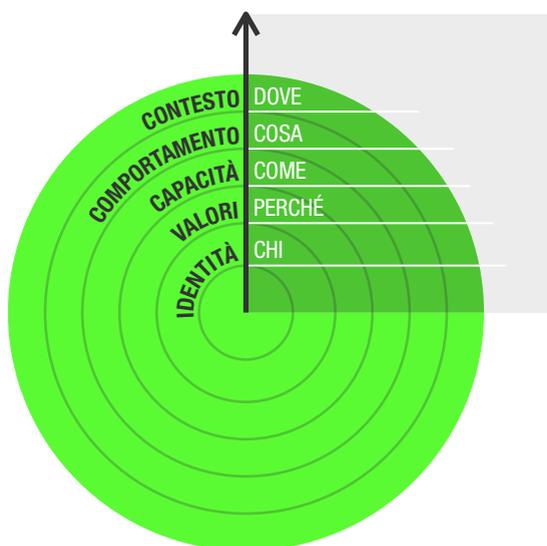
3) Sviluppare l’intelligenza emotiva, competenza essenziale della disciplina del Self-Management, ci aiuta a gestire quest’ansia impedendoci un “downsizing” della nostra visione, avvicinandola troppo alla realtà e rendendo il gap da colmare minimo.

Il Self-Management parte dalla persona. Nella professione, come nella vita privata, la disciplina del Self-Management, se allenata con perseveranza, ci consente di allineare con coerenza le nostre aspirazioni più alte personali e professionali, la nostra visione strategica sui progetti, la nostra identità in Azienda, i nostri valori e le nostre convinzioni nel gruppo di lavoro che governiamo. Questo allineamento facilita comportamenti coerenti ed efficaci, osservabili da tutti coloro che ci circondano, che ci permette di creare valore e senso nelle attività quotidiane in Azienda e fuori.

WECONOMY

SERVICE DESIGN TOOLS

CIRCLE MAP (ISPIRATO AI LIVELLI LOGICI DI DILTS)



COSA

*Il cambiamento è inevitabile,
la crescita personale è una scelta.*

Bob Proctor

Ispirato allo strumento elaborato da Robert Dilts negli anni '80, il modello si fonda su un presupposto fondamentale: ci sono dei "fattori" (i livelli logici, appunto) che influenzano le nostre azioni, e alcuni di questi hanno maggior rilevanza rispetto ad altri. Il modello sviluppato sposta la prospettiva piramidale appiattendolo i livelli gerarchici e concentrandosi sulle interazioni fra le diverse aree.

PERCHÉ

Riuscire a mappare la realtà definendo tutte le aree che influenzano azioni, situazioni, percezione e autopercezione è di fondamentale supporto per poter comprendere come agire e modificare alle origini le dinamiche che influenzano le proprie esperienze.

QUANDO

Questo modello ispirato ai livelli logici è uno strumento formidabile per comprendere, interpretare e governare:

- Il cambiamento organizzativo,
- Le difficoltà relazionali,
- Le performance non all'altezza delle attese,
- Il livello al quale si collocano gli ostacoli alla crescita, per poi neutralizzarli.

COME

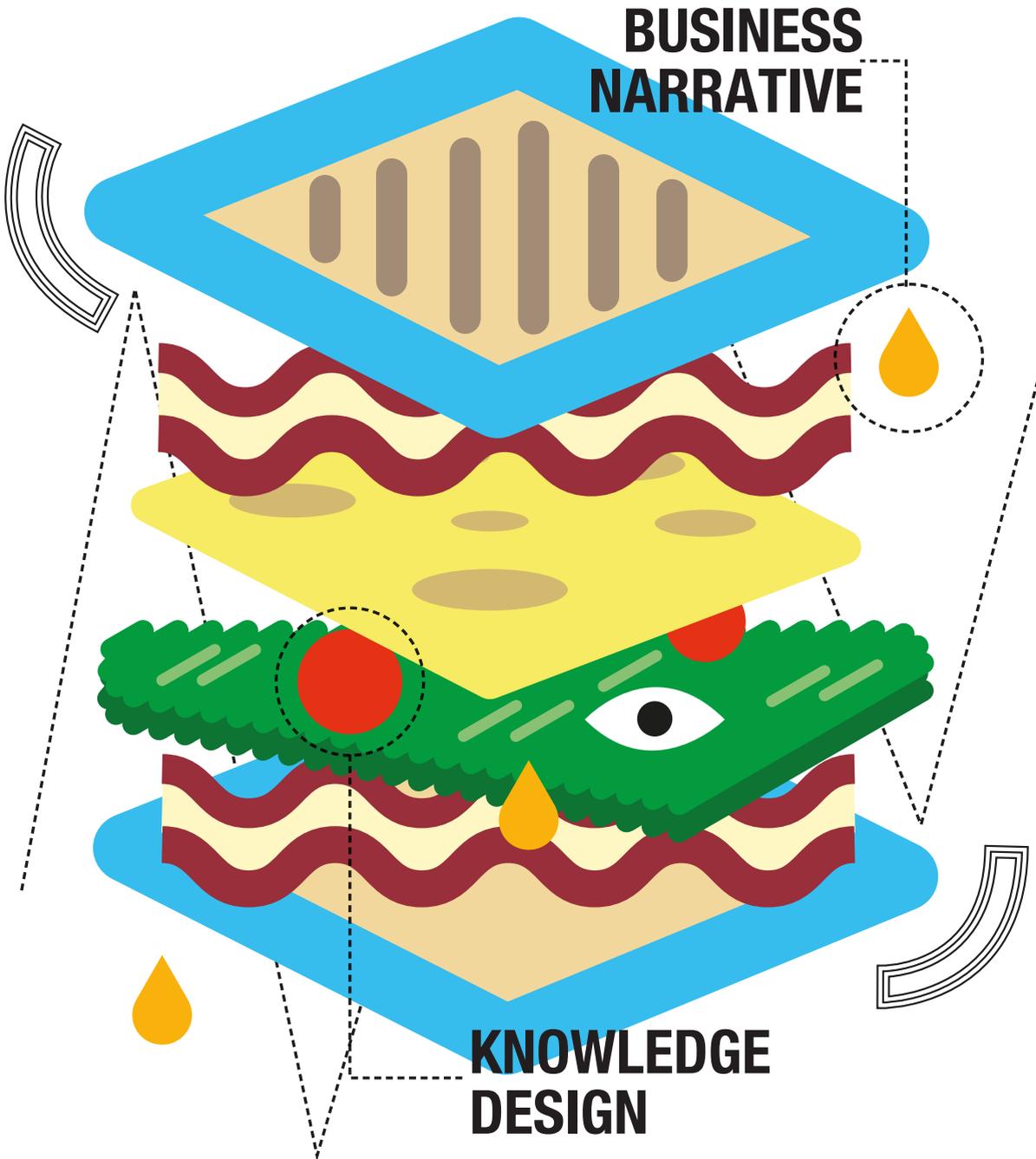
Le aree concentriche sono 5 (più 1): ambiente, comportamento, capacità, valori e convinzioni, identità, mission (intesa come scopo personale). La funzione di ogni area è quella di organizzare l'informazione dell'area immediatamente più ampia.

Di conseguenza, un cambiamento su una certa area avrà delle conseguenze sulle aree più estese.

Ad esempio, le convinzioni di un individuo sono in grado di incidere pesantemente sia sulle capacità che sul comportamento. Per cui, se grazie al modello si identifica un ostacolo collocato sull'area delle convinzioni (ad esempio sulla propria capacità di apprendere), agire strategicamente per modificare queste incide notevolmente sullo sviluppo delle capacità stesse e sui comportamenti che ne derivano.

Antonello Usai - Formatore Senior Logotel

CONTENT Management



Con il termine Content Management (in italiano: gestione dei contenuti) si indica la serie di processi e tecnologie a supporto della raccolta, della gestione e della pubblicazione di informazioni indipendentemente dal supporto utilizzato' (Enciclopedia Libera Wikipedia).

L'accezione con la quale utilizziamo noi il termine è però più ampia, e include anche la produzione di contenuti all'interno del processo. In una dimensione di business dove, grazie alla tecnologia, le informazioni e la conoscenza rispetto ai consumatori e ai competitors sono di dominio comune, il vero differenziale non è definito da quanto si conosce il mercato o si riescano a sfruttarne i segreti. Un'offerta di prodotti e servizi che segue il ritmo della domanda non è più sufficiente, bisogna essere in grado di saltare un battito, per innovare il mercato stesso. Produrre conoscenza è centrale per le Imprese. Non basta però più essere semplici knowledge creators (o ancor meglio creative knowledge creators), ci si deve trasformare in content providers. Il passaggio sembra piccolo ma è rivoluzionario. La produzione di conoscenza non può più essere costretta all'interno delle mura intellettuali di una compagnia, ma deve essere diffusa al suo esterno, trasformandosi in contenuto fruibile da tutti. E se è "quello che si sa" che definisce l'identità di un'Impresa, ha senso abbandonare la via della comunicazione istituzionale per raccontare storie e contenuti nuovi, progettati e mappati per descrivere non solo ciò che si produce ma anche e soprattutto "quello che si sa".

Un libro per approfondire

*E. Rullani, R. Sebastiani, D. Corsaro, C. Mele,
Sense-making. La nuova economia del valore,
Cfmt - Centro di formazione del terziario*



BELIEVE IT

IL MANAGEMENT POSTFORDISTA.

ALLA RICERCA DI UN NUOVO PARADIGMA.

Enzo Rullani

Direttore del tLab,
CFMT Milano



Sono passati quarant'anni da quando, negli anni settanta, siamo diventati orfani del fordismo. Prima di allora avevamo un *paradigma* di riferimento forte e preciso: quello della *grande organizzazione* che impone la sua razionalità manageriale – efficiente, stabile, inclusiva - al sistema economico e sociale in cui vive, coinvolgendo i diversi *stakeholders* in un percorso di crescita dell'efficienza produttiva e del reddito distribuito. Ce lo ricordiamo ancora. Tutto ruotava intorno alla straordinaria produttività della grande fabbrica. **Il Management posto al centro del sistema era anch'esso parte di una logica sistemica che routinizzava le innovazioni, programmava gli eventi, rendeva sostituibili le persone. Poi, da un giorno all'altro, tutta questa costruzione è venuta giù.** L'imprevista esplosione della *complessità* che interviene negli anni settanta mette in evidenza quello che, negli anni della *golden age*, era rimasto nell'ombra: l'impossibilità di rendere semplice, programmabile e governabile a comando il mondo (reale), in cui accadono eventi imprevisti e si agitano passioni che il marketing non riesce a catturare. Lo Stato che diventa postfordista cessa di programmare, il consumatore desidera diventare infedele, la concorrenza esce dalle maglie del controllo. Il Management postfordista si trova in questo modo immerso nell'*ambiguità*, perché è costretto a mettere insieme i contrari: è orizzontale, ma anche verticale; è locale, ma anche globale; è integrato ma anche decentrato; mette insieme centri e periferie. Il Management, subendo questa metamorfosi, si ri-personalizza, perché solo le persone sono in grado di gestire la coesistenza degli opposti. Ma questo postfordismo degli ossimori non è un *paradigma nuovo*, definito in positivo: semplicemente è uno spazio di libertà in cui possiamo negare la saggezza convenzionale e provare a fare qualcosa di nuovo. Ma non si può procedere "a vista" reinventando metodi e soluzioni passo per passo. Il pragmatismo dell'adattamento continuo non ci fornisce la rotta da seguire nel lungo periodo. La crisi 2007-14, che ci ha precipitato in uno stato di ansia, ce lo suggerisce: l'idea del Management post-fordista non basta più. Se cerchiamo di guardare in positivo i nuovi modi di produrre valore che emergono dalla transizione attuale, possiamo dire che due siano i *principi chiave* del paradigma emergente, che propone un nuovo modo di vivere e di lavorare:

- a) la *produzione interattiva, on demand*, realizzata mobilitando filiere sempre più estese e diversificate;
- b) la *condivisione di senso*, tra i molti attori che co-producono il valore, assumendo impegni e rischi comuni.

La produzione interattiva, on demand, nasce oggi dalla potenza delle reti digitali che ci hanno portato a vivere e lavorare in un unico villaggio globale, facendo implodere le distanze. La conoscenza distribuita implica per l'impresa e per il Management la gestione tra le differenze e i diversi punti di vista di un sistema sempre più vasto e articolato, superando l'idea della produzione di massa

La *condivisione di senso* si riferisce, invece, all'interazione tra persone che, andando oltre i problemi tecnici e di efficienza, si traduce in forza creativa, producendo significati, contenuti e ambienti condivisi, che vengono ad essere una importante fonte di valore, riconosciuta dalle parti in causa.

A questo fine, il nuovo paradigma richiede che si dia mano alla costruzione di un futuro comune, in base a progetti condivisi, a investimenti e impegni che ciascuno sceglie di assumersi. Prendono in questo modo corpo, nel nuovo paradigma, le *comunità di senso*, ossia soggetti collettivi che condividono alcune *idee motrici* sul modo di vivere e di lavorare con *contenuti di qualità*. È sulla base di queste idee che viene assegnato valore a certe cose, distribuendo i costi e gli investimenti da fare, in funzione di impegni e rischi condivisi. Il Management aziendale e l'imprenditorialità individuale acquistano in tal modo profili etici e semantici di spessore, che possono coinvolgere altri soggetti, fino a diventare il lievito che alimenta lo sviluppo di progetti collettivi, fatti propri dalla società nel suo insieme.

MAKE IT



WECONOMY

Questo è un caso che ci sta particolarmente a cuore. Nel 2010 viene scritto un libro, *Weconomy, L'economia riparte da Noi*, che si propone di esplorare i paradigmi della Collaborative Economy. Tre anni dopo, **Quaderni Weconomy, che aggiornano costantemente i contenuti del libro, sono sette (destinati a crescere!) e il blog è un raccogliitore di conoscenza in costante espansione.** Ma da cosa nasce un'esperienza di condivisione intellettuale di questo genere? Nasce dall'esigenza di seguire la propria filosofia e la propria intuizione. Logotel, creatrice e promotrice dell'iniziativa (in partnership con CFMT), ha una certezza: la collaborazione è l'unico modo per sopravvivere all'incertezza del contesto attuale. E il modo migliore per attivare e gestire le complesse dinamiche collaborative è condividere ciò che si sa. Logotel, per sua natura, è una fabbrica di conoscenza e contenuti, il capitale intellettuale dell'Impresa viene codificato e aggregato all'interno di un contenitore e veicolato all'esterno per creare opportunità e dialogo. Perché chi divide perde, chi condivide vince.



Cristina Favini su Weconomy al TedX
<http://goo.gl/zQZE6y>



PATAGONIA

Può un'Azienda di abbigliamento fare dell'anticonsumismo la sua bandiera? Sì, se il suo stesso fondatore, l'artigiano controcorrente e ambientalista Yvon Choiunard, indossa la stessa camicia di flanella da 20 anni. Parliamo di "Patagonia", brand di outdoor che già dal nome evoca scenari incontaminati di chatwiniana memoria. Spazi aperti per menti aperte: perché la mission, in questo caso, è ampliare gli orizzonti dei consumatori. Ecco allora che ovunque, dal sito alle campagne, diventa importante **veicolare contenuti attraverso lo storytelling: centrali temi come consumo responsabile e sostenibilità (anche dicendo sorpresa!) di non comprare quello che non serve.** Ma, potere della parola, l'invito al downshifting fa aumentare il fatturato. Soprattutto di questi tempi, in cui la moda fugge, la qualità resta. E allora viene da chiedersi se la creazione (e la diffusione) di conoscenza possano davvero innovare i processi produttivi e di consumo.



I saggi brevi sull'ambiente di Patagonia
<http://goo.gl/6xfQOM>



RED BULL

Red Bull non produce più sole bibite ma è conosciuto anche per le sue attività laterali. L'Infiniti Red Bull Racing con il campione Vettel ha vinto 4 titoli costruttori in F1. Il Red Bull Air Race e il Red Bull Crashed Ice attirano migliaia di persone. La Red Bull Records produce 8 band americane tra cui alcune vincitrici di dischi di platino. E se qualcuno vuole liquidare queste istanze come mosse di marketing, Red Bull Stratos ci racconta una trasformazione più radicale. *'That awkward moment you realise an energy drink has a better space program than your nation'*: il tweet di uno degli 8 milioni di spettatori del lancio dalla stratosfera di Felix Baumgartner, è esplicativo: un brand si trasforma in un'agenzia spaziale e produce dati utili anche alla NASA. Vendere bevande diventa, quindi, quasi una scusa per finanziare eventi che raccontano una storia dove Red Bull non è (solo) un energy drink ma è Scienza, Intrattenimento, Cultura. Come dice J. Murphy, direttore editoriale alla Future Foundation: *'This is the purest example of the brand as a story; the brand itself has become content'*.



Sito che aggrega i prodotti content di Red Bull
<http://goo.gl/dUhw1o>

WECONOMY INSIGHT

CONTENT RELOADED. PROGETTARE RELAZIONI.

Simone Colombo
Community Manager
Logotel



Le Imprese da sempre sponsorizzano progetti che ne raccontano un aspetto, veicolano conoscenze e storie (in una parola, messaggi), che diventano significativi nella misura in cui esprimono i valori di quell'Impresa.

L'identità non è un aspetto estraneo a questo processo ma ne rappresenta la matrice e, in qualche misura, il risultato. Fin qui nulla di nuovo. Oggi, però, facciamo i conti con un nuovo elemento che cambia e rafforza questo processo. **I contenuti diventano lo strumento con cui le Imprese ottengono il diritto - o, meglio, il permesso - di parlare ai propri stakeholder e di guadagnarne di nuovi.**

Nell'era del "content overload" (che accade anche tra un'Impresa e i propri collaboratori) fare centro significa progettare una serie di "occasioni" che facciano nascere il desiderio di dire "io c'ero". **Non si tratta più solo di proporre contenuti capaci di produrre valore rispetto ad un obiettivo. La pretesa diventa molto più alta. Si tratta di condividere conoscenza capace di generare progresso nella vita quotidiana.**

La sfida da raccogliere non è solo quella di fare business, ma gestire progetti nei quali le persone si riconoscono. Tra Imprese e persone nasce una relazione nella quale i contenuti rappresentano il punto d'incontro. L'Impresa non racconta una storia, lo diventa: diventa essa stessa contenuto. Non si tratta più di promuovere una storia e sperare che quante più persone vi si riconoscano. Il punto è, piuttosto, costruire occasioni in cui ciascuno possa contribuire a quel racconto. I social media sono la "punta dell'iceberg" di una nuova struttura di pensiero che le persone hanno. Si chiama collaborazione, interazione, transversalità. La domanda cruciale è quindi: "Cosa facciamo per le persone?".

Il "Content Management" nelle Imprese diventa un "Relation Management", il luogo "etico" dove le persone e le Imprese si incontrano per costruire una storia insieme.

Per bucare l'attenzione ed essere credibili, all'affidabilità in senso pratico bisogna aggiungere la capacità di esseri degni di fiducia in senso etico. I social network e i social learning che gestiamo con i nostri Clienti propongono ogni giorno contenuti che sono "scintille di apprendimento", coinvolgono le persone e permettono loro di contribuire alla costruzione dei significati di cui la loro Impresa oggi ha bisogno. I palinsesti delle redazioni non solo veicolano conoscenze, non solo "danno voce", ma forniscono alle persone la cornice dentro la quale la collaborazione e il racconto diventano significativi. Con i propri social media l'Impresa buca l'attenzione e diventa più credibile: rafforza la sua affidabilità, in senso pratico, e il suo esser degna di fiducia, in senso etico. Le parole d'ordine sono credibilità e interazione. Solo in questo modo l'Impresa porta i propri contenuti in uno spazio dove risuona l'eco di una storia vera, perché coerente (e non identica) da qualunque punto la si ascolti. Il senso di appartenenza diventa questione di collaborazione, apertura, contribuzione e conversazione in una staffetta dove diversi stakeholder possono inserirsi. **L'obiettivo del Content Management non è trattare temi in cui le persone hanno fiducia (o vogliamo che ne abbiano), ma dare una "catena di motivi" che portino le persone ad accordare la propria fiducia ad un messaggio.**

Non basta essere tempestivi. È necessario progettare il momento giusto nel quale l'Impresa e le persone si incontrano. Il contenuto non deve solo creare valore, ma essere anche capace di catturarlo, proponendo occasioni di relazione e di ascolto. Il contenuto diventa un "oggetto di ispirazione" intorno al quale si aggregano proposte, feedback, nuove storie, nuove persone e nuove "Imprese". Un contenuto efficace innesca la collaborazione, crea una serie di call to action alle quali le persone sentono di dover rispondere. Le communities non si nutrono più solo dell'interesse che mette insieme le persone, ma delle storie che queste raccontano. Storie di vendita, storie di progetti, storie di Imprese, storie di vita.

WECONOMY

SERVICE DESIGN TOOLS

CONTENT-SERVICE-TOOL (CST) GRID

SERVICE	CONTENT	TOOL	NAME	FREQUENCY	TRIGGER	PERSONAS/ TARGET	SOURCE	OBJECTIVES
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						

COSA

Uno strumento per definire sistematicamente i contenuti, esplorandone i diversi livelli creando veri e propri micro-percorsi di senso per ciascun tema scelto. Ciascuna delle sezioni della griglia guida la creazione partendo dalla natura del contenuto per poi individuare nome, frequenza, trigger, target, fonte e obiettivi.

Questo è fatto per rendere coerente con le macro finalità del progetto ogni singolo contenuto nella forma e nella sua modalità di utilizzo da parte dell'utente finale e per contestualizzare il palinsesto complessivo all'interno del senso del progetto.

QUANDO

La struttura offre un supporto sia in fase di pianificazione sia in fase di verifica.

La CST Grid è quindi uno strumento di riferimento sia nel momento di analisi che di delivery di un progetto editoriale.

PERCHÉ

La complessità organizzativa di un palinsesto editoriale necessita metodo e strumenti per determinare la sequenza e le connessioni di significato nella struttura complessiva dei contenuti di una piattaforma.

COME

Di ciascun contenuto viene definita la sua natura (Content, Service, Tool), il nome, la frequenza con la quale il suddetto contenuto verrà pubblicato, eventuali trigger al suo interno che scateneranno risposte interattive diverse, il target di riferimento, la fonte e gli obiettivi del suo sviluppo e pubblicazione.

PRESENT STORIES

CROSS GENERATIONAL LEADERSHIP

Nicoletta Bernasconi

*Responsabile Formazione
Manageriale
Intesa Sanpaolo*



L'incrocio di cui parliamo qui è quello tra pluralità generazionali e stile di leadership. Nell'era del cambiamento esponenziale la distanza generazionale si fa marcata e, oltre che per molte altre ragioni anche per questa, la leadership deve diventare aperta, self, orizzontale. Tra le sfide più importanti che la società e le Aziende stanno vivendo vi è quella dell'Ageing, che riguarda primariamente l'allungamento dell'aspettativa di vita e conseguentemente l'allungamento della vita lavorativa. Questo fenomeno risulta per altro particolarmente significativo per il nostro Paese che, come noto, è tra i più longevi del mondo.

La popolazione attiva oggi si divide in 4 principali generazioni - i cosiddetti 2nd World War o Traditional con età compresa tra 55-64 anni, i Baby Boomers (45-54 anni), i Generation X (35-44 anni), i Millennials o Generation Y (18-34 anni) - ben connotate da specifiche caratteristiche sulle quali la letteratura converge.

Queste quattro generazioni presentano caratteristiche differenti poichè sono state formate in un sistema socio-economico e storico profondamente differente: chi ha vissuto in Italia il boom economico oppure il periodo degli anni di piombo, oppure chi è nato con le tecnologie internet diffusamente disponibili, ha maturato nel periodo dei primi anni della formazione valori, cultura, percezioni sulla propria sicurezza e attese sul futuro profondamente differenti. Queste differenze si ripercuotono sul modo di essere cittadini, clienti e lavoratori. Le diverse generazioni hanno sensibilità differenti rispetto ai diversi temi. Ad esempio, mentre i WWII sono molto sensibili ai valori e all'etica nel lavoro, la generazione Y è particolarmente orientata alla diversità e al lavoro di squadra e al desiderio di avere feedback costruttivi. La generazione X si adatta agli ambienti di lavoro con maggiore facilità ma desidera un più alto tasso di comunicazione. I baby boomers invece gestiscono meglio i conflitti e hanno sensibilità alla relazione interpersonale. L'azione manageriale

in questo contesto non può realizzarsi appieno senza tenere conto di queste differenze. All'interno delle Aziende così come nei singoli team, l'assegnazione di obiettivi progettuali, la programmazione del lavoro e la gestione del tempo, la gestione delle dinamiche di team e del senso di appartenenza, la gestione del work-life balance, le relazioni tra capo e collaboratore, la richiesta di utilizzo degli strumenti tecnologici e di accesso e condivisione delle informazioni saranno differenti, così come devono esserlo la soddisfazione delle richieste di percorsi di sviluppo professionale e di riconoscimento del merito¹.

Si tratta quindi di una autentica gestione delle pluralità. I diversi approcci alla realizzazione di compiti e alla risoluzione di problemi devono e possono coesistere senza ostacolarsi favorendo l'apprendimento reciproco con il capo e tra i membri del team. La diversità aumenta il tasso di successo nel raggiungimento degli obiettivi assegnati e la scoperta di nuovi modi di lavorare². Inoltre la ricchezza delle diversità e il valore dell'esperienza hanno bisogno di essere coltivati attraverso uno stile di leadership "open"³. Si tratta di uno stile che favorisce la self-leadership dei collaboratori e ha il compito primario del sense-making e di trasferire contenuti e competenze professionali, dare l'esempio e favorire l'innovazione. Uno stile di leadership nuovo in cui i capi momentaneamente si mettono al servizio e accettano le leadership emergenti⁴. È lo stile di leadership delle auto-organizzazioni.

1. Ricerca "Age Diversity Management" – Intesa Sanpaolo a cura del Servizio Innovazione e Semplificazione e Servizio Formazione – Direzione Personale e Organizzazione - 2013

2. http://p2pfoundation.net/Open_Organization

3. <http://www.openleadership.it> - Open Leadership Manifesto.

4. P.Bruttini (a cura di) – La città dei Capi – Wolters Kluwer Italia_ 2014

FUTURE STORIES

SELFIE MANAGEMENT.

CLASSE DIRIGENTE PRIGIONIERA
DELL'AUTOSCATTO?

Thomas Bialas

Futurist



Passato

E da cinque anni che parliamo di weconomy e di pratiche collaborative. Le Aziende ci provano o fanno finta di provarci, spesso con discutibili e risibili risultati. I media si esaltano a parlare di condivisione e anche Jeremy Rifkin si esalta nel suo nuovo saggio - The zero marginal cost society- fresco di stampa negli Usa, a rimasticare scenari ormai datati che vanno dalla civiltà digitale all'Internet delle cose, dalle economie collaborative alla sharing economy.

Beninteso: non stiamo dicendo che questo trend è un pallone gonfiato o che il fenomeno non esista o che non sia da incoraggiare, ma non esiste una nuova economia della condivisione (stabile e con numeri forti) che sta, come ci viene narrato, cambiando radicalmente mondo e paradigmi se non in nicchie oppure per pratiche gestionali di basso profilo. È soprattutto in alto (molto in alto) che manca la vocazione alla collaborazione. Dal recentissimo passato: Marchionne, Montezemolo, Della Valle, collaborare? Che palle! La rissa "reality show" attorno al futuro della Ferrari fatta da tre personaggi che dovrebbero essere tre congiunti difensori del made in Italy ci dice una cosa chiara ben sintetizzata da un recente editoriale di Federico Rampini su la Repubblica: "In un Paese normale, a maggior ragione in una pesante crisi economica, tre personaggi del genere sarebbero uniti nello stesso sforzo: curare l'immagine nazionale, collaborare per una rinascita". Invece dove si comanda sul serio non si collabora mai sul serio. E questo ci porta al nostro italico presente.

Presente

Più che di Self-Management (l'autogestione delle risorse) dovremmo parlare di selfie Management (l'autoscatto come risorsa). Il dilagare del "selfie vip" durante la canonizzazione dei due Papi a Roma non solo rappresenta "l'ego-kitch" da ritwittare, taggare, ovviamente subito, con hashtag autoriferiti (su Instagram ci sono circa 100 milioni di foto postate con l'hashtag #me), ma anche la nostra idea di We. Siamo qui con voi per condividere sui social il nostro ego. Insomma solo nelle sciocchezze siamo veramente collaborativi. A livello simbolico la tirannia dell'autoscatto ci conduce al solito narcisismo mentre la collaborazione richiede un distaccato altruismo. Se il mio io si gonfia il noi si sgonfia. Dire "ma è solo un innocuo gioco" significa sottovalutare le fenomenologie. Molte pratiche collaborative sono oggi diffuse solo perché producono un diretto vantaggio per l'utente. Ma in ambito gestionale rimangono molte perplessità perché non basta certo qualche accogliente spazio di co-working per gridare alla weconomy.

Futuro

Collaborare in Amazon? Il capo è il capo (Jeff Bezos) e comanda lui. Punto. Se in realtà faticiamo a collaborare con gli umani ci riuscirà meglio con le macchine intelligenti? L'incombente "computo ergo sum", fatto di computer minacciosamente cognitivi e robot terribilmente abili (smart) introduce il futuro tema della leadership artificiale: dalla gestione delle risorse umane alla gestione delle risorse artificiali. Sembra un monito uscito dalla pagine di Io, Robot di Asimov invece è una nuova realtà con cui il Manager deve e dovrà fare i conti. Algoritmi sofisticati e intelligenza artificiale. La tecnologia è pronta per l'ultimo salto evolutivo: pensare e agire, apprendere e decidere, analizzare e prevedere. Il che ci porta al fatto gestionale. Da un lato avremo i dipendenti che prendono ordini da macchine e dall'altro i Manager che devono imparare a dare ordini ai robot. Tutti poi dovranno imparare a lavorare in una tripartizione collaborativa fatta di Manager, dipendenti e macchine. Le quali vanno educate, altrimenti rischiamo che il futuro "Hal 9000" si rifiuti di collaborare proprio come nelle battute finali del film 2001, Odissea nello spazio. L'economia collaborativa non deve essere un atto cosmetico o artificio ma un'attività voluta e applicata in ogni ambito organizzativo. Altrimenti i risultati non ci sono.

FINAL LAP

INCERTEZZA, LIQUIDITÀ E GIOCOLERIA.

UN'EPOCA NON LINEARE.

Incertezza e liquidità e giocoleria. Abitiamo un'epoca decisamente poco lineare. Ognuno di noi, come singolo ma anche come Impresa, è parte di un ecosistema che senza preavviso cambia le carte in tavola. **Le nostre decisioni di domani dipendono sempre di più da cose che succedono oggi e che non potevamo prevedere ieri.** La digitalizzazione ha dissolto molti confini. Chi sono i nostri Clienti? Chi sono i nostri competitor? Chi sono i nostri alleati? Diciamo che 10 anni fa era più facile rispondere... oggi non possiamo che giocare la carta del "dipende". Il mondo ci entra dentro tutti i giorni. Con le informazioni che ci mettono in link con qualunque avvenimento, con le mosse di nuovi sconosciuti competitor che si accaparrano pezzi di mercato ignorando spesso la nostra esistenza, con i Clienti che abbiamo dotato di strumenti e potere per invaderci quando vogliono, senza orari. Una legge o un conflitto e subito si ridisegna un forecast. È un'economia liquida, in una società liquida. Ikea vende assicurazioni, le assicurazioni si comprano officine riparazioni ed entrano nel business dei ricambi, chi vende energia mira a diventare leader del risparmio energetico, le concessionarie monobrand vendono usato di altre marche, nelle filiali di banca si comprano viaggi... ma l'incertezza è anche nel contesto politico e degli stati. Le nuove guerre non hanno confini, anzi li ignorano. Le minacce arrivano da gruppi bellicosi che non hanno una patria (per adesso) e che mischiano al loro interno etnie e provenienze. Le epidemie viaggiano senza controllo come senza controllo è la composizione dei passeggeri di un volo intercontinentale. Ansia. **I cicli dell'economia esistono, ma sono ormai così corti che ogni mese probabilmente abbiamo l'impressione di vivere un ciclo intero! e con variazioni territoriale e temporale.** Oggi va bene a Roma e domani a Padova. Settimana scorsa abbiamo fatto un record di vendite... e poi calma piat-

Nicola Favini

Direttore Generale

e Manager of Communities

Logotel

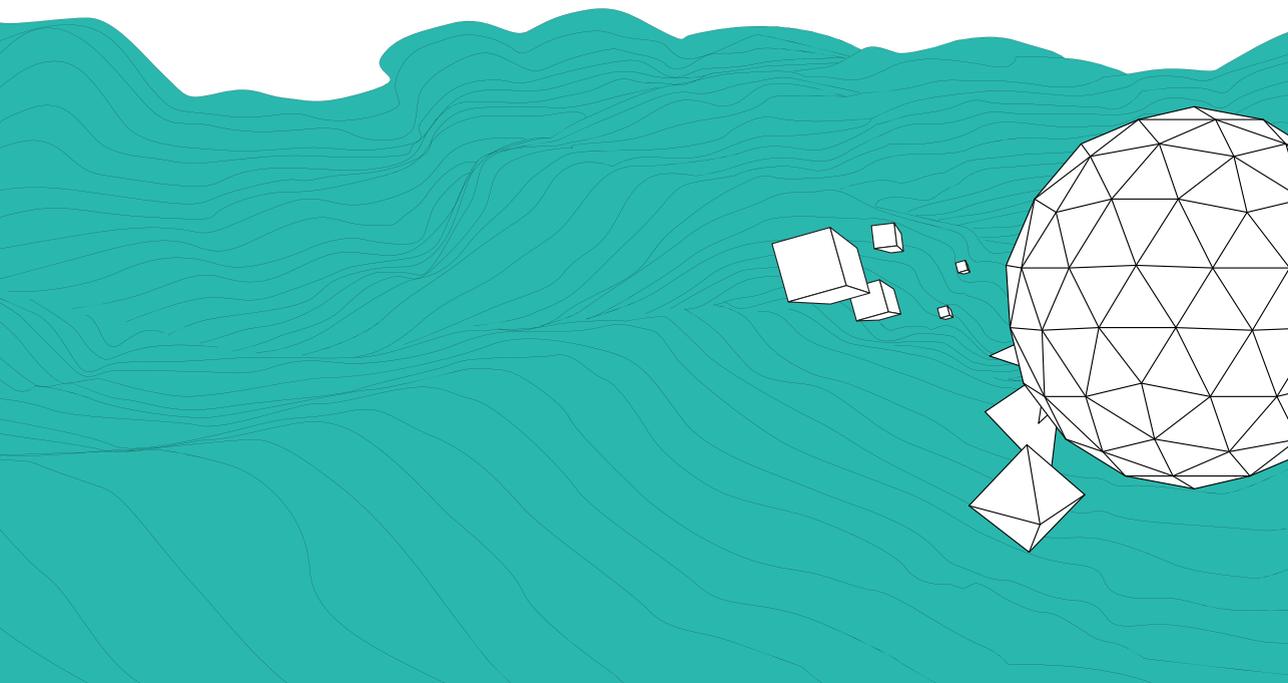
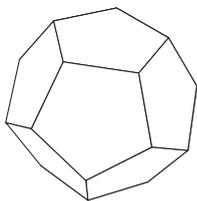


ta per 5 giorni. **OK! benvenuti nel mondo dell'incertezza. Dove i Manager non possono che allertare ogni senso di cui sono provvisti per imparare a procedere in equilibrio!** Si perché se tutto intorno a noi si agita, se tutto è liquido... noi diventiamo un elemento che deve continuamente cercare bilanciamento rispetto al sistema. Per stare in equilibrio bisogna procedere. Possiamo pensare a fare solo volume senza valore? Possiamo pensare di sviluppare modelli commerciali pull senza essere anche pull? Si può innovare senza prendere rischi? Per ottenere qualcosa di nuovo spesso dobbiamo cannibalizzare il vecchio. Fisico o e-commerce sono ancora un'opzione? **La situazione impone ai Manager la capacità di mettere in crisi vecchi equilibri e trovarne di nuovi ed essere pronti subito a risbilanciarsi.** Oggi viviamo in organizzazioni, muoviamo reti di vendita, parliamo a Clienti, utilizziamo Brand... **che abbiamo scolpito anni fa. Tocca ai Manager ripensare modalità e strumenti.** Abbiamo la fortuna di vivere un'epoca eccitante perché siamo tornati tutti più liberi. Incertezza e complessità richiedono innovazione, coraggio, multidisciplinarietà e immaginazione ma anche capacità di calcolo. Siamo Manager potenzialmente più liberi perché in un mondo stabile è tutto più facile e lineare e soprattutto "deciso da altri". In un mondo tranquillo gli "effetti" sono già conosciuti. **Nel mondo contemporaneo tocca a noi fare la differenza. Tocca a noi essere causa. Tocca a noi essere responsabili, equilibrati e minoritari.** La selezione della specie manageriale passa da un corso di giocoleria.

TIMESCAPES

Parallel worlds.
Multiple connections.
Different designs.

INSERTO SPECIALE



MANIFESTO

Il tempo può essere misurato, esattamente come le altre dimensioni fisiche. Ma cosa accade quando queste metriche intersecano l'attitudine al progetto?

Dopo aver esplorato nelle ultime due edizioni della Milano Design Week i temi della collaborazione – *Making Together*, 2012 – e dell'invisibile – *(In)visible Design*, 2013 – Logotel ha presentato nell'edizione 2014 la mostra-evento “Timescapes”, con il supporto e la cura di Stefano Maffei e Susanna Legrenzi.

Mondi paralleli, connessioni multiple, design differenti: Timescapes è un percorso di esplorazione del fattore-tempo, tra una moltitudine di case history in grado di mettere in relazione diversi punti di vista progettuali. Una riflessione sul tempo, dunque, come metafora dell'inizio di ogni storia. Condizione per la memoria. Visione del futuro. Fattore chiave di ogni sensemaking progettuale.

La cornice dell'evento è affidata a “*Mécaniques Discursives*”, un'installazione multimediale site-specific in prima assoluta per l'Italia, progettata dal duo di artisti Fred Penelle e Yannick Jacquet. L'opera è integrata da una selezione di casi, storie, progetti tratti dagli ambiti più differenti (scienza, tecnologia, arte, letteratura, cinema, musica etc.), navigabili dai visitatori attraverso tavoli digitali interattivi.

“*Mécaniques Discursives*”, opera ibrida nata dalla collaborazione tra l'incisore e xilografo belga Fred Penelle e il video-artist svizzero Yannick Jacquet (a.k.a. Legoman), è una macchina dell'assurdo che invita lo spettatore ad immergersi in una storia poetica intorno al valore (s) oggettivo dell'esperienza. Ad accompagnarlo sono objets trouvés, xilografie, full motion, mondi paralleli, connessioni multiple, luci e ombre che interagiscono in un gioco di reazioni a catena. L'installazione, che mixa elementi fisici ad altri video-proiettati, ha l'intento di immergere il pubblico in un ambiente di forte impatto visivo, un vero e proprio “paesaggio del tempo”, in grado di restituire a livello emozionale il tema guida di “Timescapes”: il tempo come metrica di organizzazione del quotidiano e dell'immaginario.

Just like the physical dimensions, time is measurable.

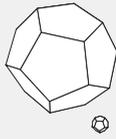
But what happens when these metrics meet design sensibilities?

After using the last two editions of Milan Design Week to explore collaboration – in Making Together, 2012 – and the invisible – with (In)visible Design, 2013 – Logotel has presented in the 2014 edition, the exhibition-event “Timescapes”, curated by Stefano Maffei and Susanna Legrenzi.

Parallel worlds, multiple connections, different designs: Timescapes is an exploratory journey through time, through multiple case histories that connect up various design viewpoints. A meditation on time, then, as a metaphor for the start of every story. A condition for memory. A vision of the future. A key factor in all sensemaking in design.

The event's centrepiece is “Mécaniques Discursives”, a site-specific multimedia installation designed by the artist duo Fred Penelle and Yannick Jacquet and seen for the first time in Italy. The work is amplified by a selection of case histories, stories and projects from disparate worlds (science, technology, art, literature, cinema, music, etc.), which visitors can explore through interactive digital tables.

“Mécaniques Discursives”, a hybrid work born of the collaboration between Belgian engraver Fred Penelle and Swiss video artist Yannick Jacquet (aka Legoman), is a kind of absurd machine that invites spectators to dive into a poetic story shaped around the subjective/objective value of experience. It is accompanied by objets trouvés, woodcuts, full-motion videos, parallel worlds, multiple connections, lights and shadows that interact in an interplay of chain reactions. Mixing physical elements with projected video, the installation immerses viewers in a high-impact visual environment, a real “landscape of time”, to create an emotional evocation of the guiding theme of “Timescapes”: time as a metric for the structure of the everyday and the imaginary.



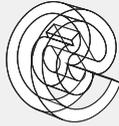
1

MILANO DESIGN AWARD
FOR "BEST TECH"
EXHIBITION



60

PIECES OF CHALK
CONSUMED ON THE "IT'S
TIME TO..." WALL



156

FEATURES AND
MENTIONS ON MEDIA

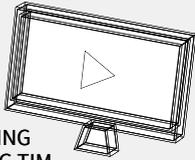


43

MANAGERS AND
ENTREPRENEURS
AT THE BUSINESS EVENT

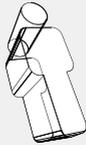
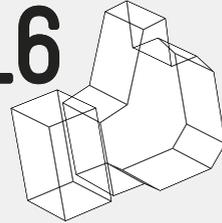
180

MINUTES OF
LIVE STREAMING
FOR LIVEON4G TIM



8.816

FACEBOOK
IMPRESSIONS

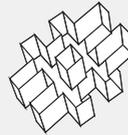


12.036

OVERALL
VISITORS

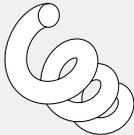
3.882

VISITORS ON THE MOST
CROWDED DAY
(SATURDAY 12TH)



133

#TIMESCAPES2014
HASHTAGGED PICS
ON INSTAGRAM



124

STORIES EXPLORED ON
THE INTERACTIVE TABLES



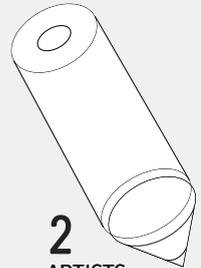
3

LECTURERS



6

DAYS



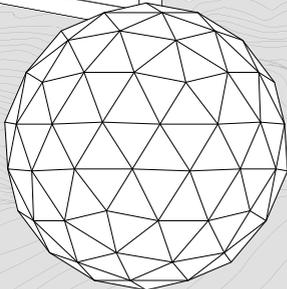
2

ARTISTS



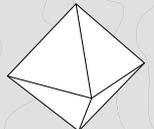
12

M OF INSTALLATION



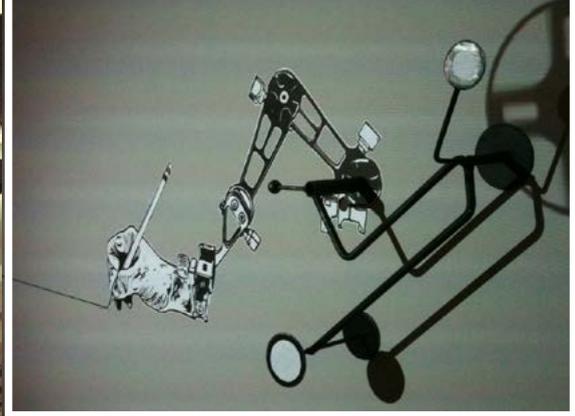
400

M2 OF EXHIBITION FLOOR













Pablo Picasso's light drawings
photo by Gjon Mili



Stainless, 42 Street (excerpt)
Adam Magyar



How to Be
Maxim & Katia Mezentseva



The Mini Muse
Hans Fex



MEASURE

Scent Rhythm
Aisen Caro Chacin



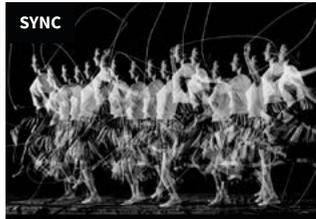
SUSTAINABILITY

Procrastination
Johnny Kelly



SYNC

One year in one image
Hugovk



SYNC

Moving Skip Rope
Harold Edgerton



Animatie-klok
Studio AIRPORT



SYNC

Listening Post
Mark Hansen, Ben Rubin



SUSTAINABILITY

Time is money
ATYPYK



MEASURE

Long Distance
Kitmen Keung

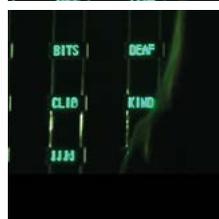


Finding myself
Chino Otsuka



MEASURE

Moebius Gymnopedy
Erik Satie

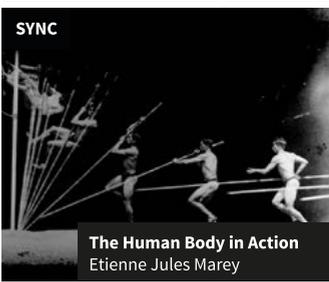


SYNC



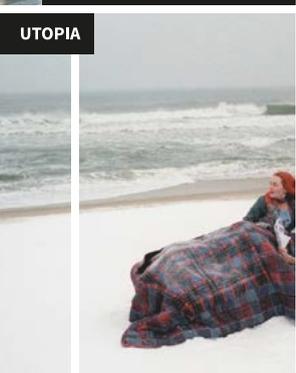
SUSTAINABILITY

London Ziferblat



SYNC

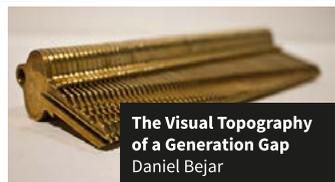
The Human Body in Action
Etienne Jules Marey



UTOPIA



Eternal Sunshine of the Spotless Mind
Michel Gondry



The Visual Topography of a Generation Gap
Daniel Bejar



SUSTAINABILITY

Airbnb Birdhouses



UTOPIA

Water Sculpture movie
S. Maruyama, T. Wakasugi



MEASURE

Rewind
Pauline Saglio



SUSTAINABILITY

Tracing Time to Measure Space
Anthony Viscardi



SYNC



SYNC

SYNC

A photo for 12.5 years
 Noah Kalina

SYNC

The weather yesterday
 TROIKA

UTOPIA

MusicInk
 R. Vendramin, G. Negrini

MEASURE

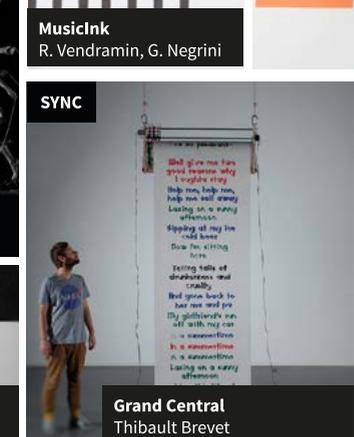
ThePresent
 Scott Thrift

SYNC

All the time in the World
 TROIKA

SYNC

Danielle
 Anthony Cerniello

SYNC

Grand Central
 Thibault Brevet

MEASURE

365 Knitting Clock
 Siren Elise Wilhelmsen

UTOPIA

Monument to the Third International
 Tatlin

SYNC

Nude
 Shinichi Maruyama

MEASURE

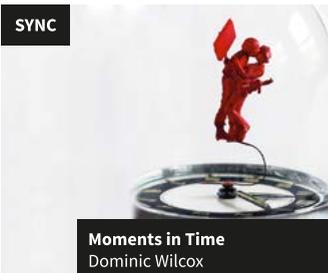
Somewhere in Between
 Tristan Girard

UTOPIA

Back to the Future
 Steven Spielberg

UTOPIA

Back to the Future
 Steven Spielberg

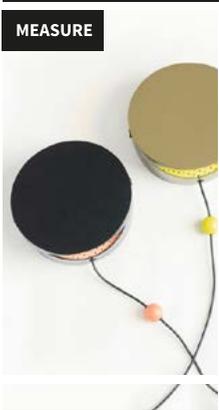
SYNC

Moments in Time
 Dominic Wilcox

UTOPIA

Somewhere in Between
 Tristan Girard

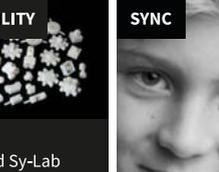
UTOPIA

Time Tillings
 Pablo Valbuena

MEASURE

MÜI (one hour lamp)
 Siren Elise Wilhelmsen

UTOPIA

Ink Calendar Ods
 Oscar Diaz

UTOPIA

F.U.C.K.,
 F.A.T. Lab and Sy-Lab

SYNC

1 to 100 Years Project
 Edouard Janssens

UTOPIA

Misunderstanding Focus
 Nerhol

UTOPIA

Bridge
 Micheal Cross

MEASURE

Memento Mori
 Nicholas Zambetti

UTOPIA

Bill Viola
 Reflections by Artedossier

AN APPOINTMENT WITH TIME

È TEMPO DI TRASFORMAZIONE

IT'S TIME FOR TRANSFORMATION

Matteo Amori

Post-doc researcher

Literature and Philosophy Department
Università degli Studi di Bergamo



La massiccia invasione di tecnologia - sempre più *prêt-à-porter*, sempre più interconnessa - sembra aver imposto all'agire umano la necessità di una svolta radicale. Una necessità sempre più percepita come vitale: non basta adattarsi, evolversi, occorre una vera e propria trasformazione. Un mutamento radicale che ci consenta di "tenere il passo" di una realtà ogni aspetto della quale sembra ormai vivere di costanti e dirompenti accelerazioni.

Le Imprese sperimentano continuamente tutto questo: il cambiamento c'è sempre stato, ma mai così veloce. I tempi di concezione e realizzazione di un servizio (o di un prodotto) collassano, lasciando gli attori protagonisti spaesati ed oppressi dall'impressione di un ritardo costante, incolmabile. Molte Imprese hanno sottovalutato questi nuovi scenari e questa nuova velocità di ogni cosa. Una sottovalutazione e/o una impreparazione alle nuove tecnologie ed alla rete che continua a costare alle Imprese molto in termini di consistenza, di agilità e di competitività.

È però forse ancor più vero che è proprio il *fattore-tempo* quello che merita di essere guardato bene e in profondità.

Ripensiamo per un attimo alle parole che fanno parte del nostro vocabolario d'Impresa: progettare, prevedere,

The massive invasion of technology - increasingly prêt-à-porter, increasingly interconnected - seems to have imposed the need for a radical change in human behaviour. This need is increasingly seen as vital: adapting and evolving is not enough; a real transformation is required. A radical change to enable us to keep pace with a reality whose every aspect now seems to be continually, explosively accelerating.

Businesses are experiencing all this constantly; things have always changed, but never this fast. The timescales for conceiving and implementing a product or service are collapsing, leaving the protagonists disoriented and oppressed by the impression of being constantly, irremediably late. Many businesses have underestimated these new scenarios and this pervasive new pace; many are unready for the challenges of new technologies and the Internet. These problems continue to cost companies dear in lost consistency, agility and competitiveness.

Moreover, time may well be the factor worthy of deepest and closest examination. Let us reflect about the words that are part of our business vocabulary: design, forecast, decide, collaborate and act. Each one of these words tells about a crucial aspect of the business experience. More

decidere, collaborare, agire. Ognuna di queste parole dice un aspetto decisivo dell'esperienza d'Impresa. Più in profondità ciascuna di esse rivela una precisa posizione nei confronti del tempo: un tempo non subito, ma riconosciuto e vissuto come un partner significativo della posta in gioco nel nostro darci da fare. Un tempo, cioè, a cui è possibile imprimere una forma e da cui è possibile attendersi qualcosa.

IL TEMPO È TRASFORMAZIONE DEL SENSO

Il tempo è la dimensione del significato. Basta guardare al *nostro* tempo, al tempo che *noi* siamo. La nostra vita è una storia che ne racchiude in sé molte altre. Una storia che noi non elenchiamo o esponiamo, ma *raccontiamo*. E raccontare non è altro che disporre eventi, persone ed azioni lungo una trama che è sempre quella di un significato. Cioè di un *segno*, di qualcosa o qualcuno che ci ha segnato, ci sta segnando. Cioè trasformando. *All I ever will recall of my life is all my life with you* cantava Frank Sinatra in un magnifico brano degli anni '70...

Guardare al proprio tempo come un paesaggio disseminato di segni — di significati — è la prima condizione perché possiamo prendere consapevolezza di ciò che ci accade. E solo con questa consapevolezza possiamo diventare protagonisti della nostra storia. Chi, d'altra parte, può recitare da protagonista in una storia di cui non sta almeno intuendo la trama?

La risposta a questa domanda, però, ci è forse fin troppo nota: qualcuno che è semplicemente portato dal tempo. Qualcuno, cioè, per il quale il tempo non mostra nulla di significativo, ma scorre logorando e appiattendolo ogni cosa: incontri, opere, legami, progetti. Quante volte abbiamo guardato alla nostra agenda in questo modo, come il campo di battaglia sul quale si lotta contro un nemico muto, sempre subito, quindi imbattibile?

TEMPO: DA SCADENZA AD APPUNTAMENTO

Per vivere il tempo in maniera diversa ci vuole innanzitutto uno sguardo diverso. Un sguardo capace di riconoscere davanti a sé avvenimenti, non processi. *Appuntamenti*, non scadenze. Un tempo che interessa e che muove perché *convoca*, non perché scorre. È un'Impresa impegnativa, ma anche affascinante.

In questo momento l'urgenza è che le Imprese fanno ma non si prendono il tempo di ESSERCI, di pensare, di progettare un tempo da cui sia possibile attendersi qualcosa. E che cosa ci attendiamo dal nostro fare, dal nostro agire, dal nostro stesso programmare, dipende innanzitutto da noi, non dal 'tempo' inteso come un flusso opaco.

in depth, each one of them reveals a specific position in respect to time: a time that is not passively experienced but lived as a meaningful partner when it comes to working hard. A time, in other words, that is possible to shape and that is possible to expect something from.

TIME IS MEANING TRANSFORMATION

Time is the dimension of meaning. Just look at our time, at the time that we embody. Our life is a story that contains many others. A story that we do not spell out or show but tell. And telling is simply arranging events, people and actions along a plotline that encapsulates a meaning. A sign, in other words, of something or someone that has left or is leaving a mark on us. Transforming us. All I ever will recall of my life is all my life with you, sang Frank Sinatra in a memorable track from the '70s ...

Looking at your time as a landscape strewn with signs – with meanings – is the first condition for gaining awareness of what happens to us. And only with this awareness can we become players in our own story. Who, anyway, can play the lead in a story without at least having an intuitive feel for the plot?

The answer to this question, though, is perhaps only too clear to us: someone who is simply going with the flow of time. Someone, that is, for whom time is without significance but simply flows, squashing and eroding everything in its path: encounters, creations, bonds, plans. How many times have we looked at our diary this way, like a theatre of war with a silent, pernicious, invincible enemy?

TIME: FROM DEADLINE TO RENDEZ-VOUS

To experience time differently, you first need a different perspective. A perspective that discerns events not processes. Rendezvous, not deadlines. Time that arouses interest and stirs us because it calls, not because it flows. It is a demanding but fascinating challenge.

Right now the urgency is that businesses produce but do not take time to BE, to think, to design a time you can expect something from. And what do we expect from our doing, from our acting, from our own planning, it mainly depends on us, not on 'time' intended as an opaque flow.

To manage our appointment – namely specific meaningful moments of our 'plot', of our story – we have to put together different speeds and times. And are 'different' times possible? Doesn't it happen more often to experience the perception of the time of our making (and thinking) as a Process-Time that we can, at most, carve out a little space from? The only possible synchronization seems to be via calendars, diaries and timetables. Maybe it is true that

Per gestire i nostri appuntamenti - ossia ben precisi momenti significativi del nostro "plot", della nostra storia - dobbiamo mettere insieme velocità e tempi diversi. Ma come? E sono possibili tempi "diversi"? Non è forse più frequente la percezione di vivere il tempo del nostro fare (e del nostro pensare) come un Tempo-Processo nel quale possiamo tutt'al più ritagliarci uno spazio? L'unica sincronizzazione possibile dentro un'esperienza del tempo di questo tipo sembra quella del calendario, dell'agenda, della timetable. Ma il tempo è solo un contenitore? O è uno spazio da ritagliare, da adattare, da assemblare ad altro?

Un tempo diverso. Un tempo denso di significato, per *me* e per *noi*, rivolterebbe come un guanto le nostre opache certezze e le nostre urgenze perché si muoverebbe secondo un'altra metrica, un'altra unità di misura. Quale?

Proviamo a tornare a quei momenti, a quegli eventi nei quali possiamo dire di esserci stati fino in fondo, di averne colto la posta in gioco. Magari anche uscendone a pezzi, ma comunque trasformati, più consapevoli, più consistenti. Quei momenti che ci hanno consentito di vedere di più e meglio, di prendere iniziativa in maniera più efficace, certo, ma soprattutto nuova. Sto parlando del nostro *tempo migliore*. Del tempo — lungo o breve — di un incontro, di una scoperta, di una scelta, di uno sviluppo, di rischio o di un imprevisto. Non era forse questo un tempo profondo e denso nel quale tutto ciò che accadeva, accadeva *per noi*? Un tempo nel quale non era concepibile che noi non ci fossimo? Già i Greci conoscevano un tempo di questo tipo. Era il *Kairós*, il "tempo giusto". Anch'egli era un dio, anzi il figlio più giovane di Zeus. Una divinità probabilmente poco conosciuta e venerata, ma raffigurata con un dettaglio molto particolare: con i capelli raccolti sulla fronte e senza alcuna treccia sul retro del capo. Ciò significava che poteva essere bloccato solo quando si stava avvicinando. Una volta passato diventava inafferrabile. *Kairós*, quindi, era per i Greci non il tempo che passa, ma il tempo *che giunge*. Il tempo *giusto*. L'appuntamento da non mancare.

Questo tempo non può essere quello di una semplice scadenza. Ad una scadenza, infatti, possiamo mandare un nostro prodotto, ad un appuntamento dobbiamo esserci noi, di persona. E l'unità di misura di questo tempo non può essere quella delle agende, ma l'annuncio di una possibilità nuova.

time is just a container? Or a space to cut out, to adapt, to combine with something else?

A different time. A time dense with meaning, for me and for us, would turn our opaque beliefs and urgencies upside down because it would move according to another scale, another measuring unit.

Which one?

Let's try to return to those moments, those events when we can say that we were there, deeply, that we saw what was at stake and rose to the occasion. Maybe we went through the mill, but we emerged transformed, wiser, enriched. Those moments that have enabled us to see clearer and further, to take the initiative more effectively, sure, but above all, afresh. I am talking about our best time. The time – long or short – of an encounter, a discovery, a choice, a development, a risk or an unexpected event. Wasn't this perhaps an intense, profound time when all that happened happened for us? A time when our absence would have been inconceivable? The ancient Greeks knew a time like this: Kairós, the "right time". He was a god, too – Zeus's youngest son, no less. He may well be an obscure, little-venerated deity, but he is depicted with a very distinctive detail: a mass of hair over his forehead but none on the back of the head. That meant that he could be stopped only when he was approaching; once past, he left nothing to grab on to.

For the Greeks, then, Kairós was not time passing but time arriving. The right time. The rendez-vous not to miss.

This time cannot be a mere deadline. Indeed, for a deadline, we can send one of our products; a rendezvous demands our presence, in person. And this time cannot be measured in calendar days but rather as the announcement of a new possibility.

SYNCHRONISING OURSELVES, CONVERGING ON AN OPPORTUNITY

Our best time is always the time for something new, a start, a beginning. "To commence", according to the Latin derivation, means "to enter together". Every beginning, then, attracts and unites people who share the desire for quality time. The web of relationships that forms around this time is always different to what comes from a meeting of calendars. It is much more demanding yet more powerful and effective. The people who elect to face the challenges of time in their companies, certain of being called on to participate in something important, then, come together and disrupt the prevailing habits and assumptions in a way that is as profound as it is fruitful. When making available – or synchronising – their time, they give their all, not just a

SINCRONIZZARCI, CIOÈ CONVERGERE SU UN'OPPORTUNITÀ

Il nostro tempo migliore è sempre il tempo di una novità, ossia di un inizio, di un cominciare. 'Cominciare', secondo l'etimo latino originario, indica un 'entrare-insieme'. Ogni inizio, infatti, è attraente e fa convergere le persone che condividono il desiderio di un tempo di qualità. La trama di relazioni che emerge attorno a *questo* tempo è sempre diversa da quella che risulta dall'incrocio delle agende. Molto più impegnativa ma più potente ed efficace. Le persone che decidono di stare di fronte al tempo delle loro Imprese nella certezza di essere convocate a qualcosa di significativo, infatti, convergono destabilizzando le abitudini e gli schemi in maniera tanto profonda quanto feconda. Il tempo che ciascuna di esse è capace di mettere a disposizione — di *sincronizzare* — coincide con tutta la loro persona, non con un pezzo di esse. E il primo tempo che queste persone *co-abitano* non è quello del progetto, del possibile, ma è il *presente*.

È il presente il primo tempo che convoca, non il futuro. E le persone veramente deste si sincronizzano innanzitutto sulla densità del presente, sull'urgenza di riconoscere ciò che di promettente *questo* momento ha da offrire. Ci sono parole per noi usuali che dicono in maniera chiara l'esperienza di questa eccedenza del presente: desiderio, volontà, responsabilità, promessa, progetto. Parole, guarda caso, che possono significare qualcosa solo se il tempo non è solo il flusso di un processo e se il presente non è solo ciò che posso registrare su un foglio elettronico. Riscoprire questa esperienza del tempo di qualità non è un'impresa facile. È una sfida che, innanzitutto, esige che si sia disposti, paradossalmente, a *prendersi il tempo* per farlo.

Occorre infatti (re-)imparare a concepire (e vivere) un tempo diverso da quello che è troppo spesso guardiamo come il sorvegliante muto dei nostri sforzi. Bisogna cioè *darsi* un tempo 'diverso' e migliore: un tempo innanzitutto per pensare. Il nostro tempo migliore, lo abbiamo visto, è tale innanzitutto per la maggiore coscienza che ha da offrire. Le persone veramente deste, *presenti*, sincronizzano i propri tempi su qualcosa di profondo ed attraente che merita di essere meglio compreso. Darsi tempo per questo consentirà di vedere gli eventi perdere la loro opacità ed estraneità lasciando trasparire significati e, quindi, possibilità nuove, capaci di suscitare energie e scenari nuovi. D'altra parte, se ci pensiamo bene, è la profondità della persona il luogo di ogni vera accelerazione e *le vere trasformazioni (esponenziali) sono quelle delle persone che cambiano, che crescono assieme.*

piece of themselves. And the prime time that these people cohabit is not about looking ahead to the possible; it is the present.

The present is the prime time that calls us, not the future. And the really sharp people synchronise first of all on the richness of the present, on the urgency of recognising what promising things this moment has to offer. The experience of this superabundance of the present finds clear expression through some familiar words: desire, willingness, responsibility, promise, forethought. Words, incidentally, that mean something only if time is more than just the flow of a process and if the present is more than just what I can record on a spreadsheet. Rediscovering this experience of quality time is no easy task.

It is a challenge that, more than anything, demands a readiness (paradoxically) to take the time to do it.

Indeed, it requires us to (re)learn to conceive of (and to experience) time as something other than what we too often perceive as the dumb overseer of our efforts. That is, we need to give ourselves "different" and better time: above all, time to think. As we have seen, our best time is such primarily because of the greater awareness it offers. The truly sharp people, people who live in the moment, synchronise their time on something profound and attractive that is worth understanding better. As we make time for this, events will cease to appear opaque and distant, allowing meanings to shine through and, with them, new possibilities, summoning new scenarios and energies.

Besides, if we reflect carefully, every real leap forward comes from the depths of the human character, and the real (exponential) transformations are prompted by people who change and grow together.

STORIES /#1

What is

In quanti modi definiamo la misura del tempo?

How many ways do we have for measuring time?

In che modo, oggi, la distanza crescente in Azienda tra chi gestisce e chi fa alimenta incomunicabilità dovuta alla diversa percezione sull'unità di misura del tempo tra "il dire e il fare"?

How does the growing detachment in contemporary business between Managers and workers fuel communication problems due to differing perceptions of the unit for measuring the time between "words and deeds"?

Qual è l'unità di misura del "tempo del fare" e del "tempo per pensare"?

What is the unit of measurement for the "time for doing" and the "time for thinking"?

What if

In che modo, domani, possiamo lavorare per favorire la comprensione delle diverse unità di misura di tempo di chi collabora ad un progetto?

How can we improve tomorrow's understanding of the different units of measuring time among those working on a project?

MISURARE IL TEMPO/ RI-CONOSCERE NUOVE MISURE

Un tempo (misurato) comune è, forse, la primissima esigenza di ogni relazione sociale. E questa si basa sull'individuazione di un elemento ripetitivo. Di un sempre uguale che torna (secondo, minuto, ora, stagione...). Il tempo è unità di misura dei nostri sforzi, modulo per pianificare le nostre attività.

Interpretiamo il tempo allora in modi diversi:

1- Tempo come rivelazione: l'appuntamento come unità di misura rivelatrice.

Al tempo è necessario chiedere che esso riveli qualcosa. Il tempo quindi dev'essere vissuto come occasione di appuntamenti (e di novità). L'appuntamento è la prima forma di controllo del tempo che realizziamo.

2- Tempo come ritmo: riconoscere la nostra ignoranza.

Per "gestire tempi forti/deboli, per gestire tempi singoli/collettivi, per definire i "ritmi del nostro progetto" dobbiamo conoscere e avere esperienza di quello che facciamo.

La percezione del tempo non è, però, uniforme. L'allontanamento sempre più evidente tra chi gestisce e chi "fa" porta a non comprendere i tempi reali e scatena incomunicabilità, generando conflitti.

Le nostre misure non sono più attuali: ritornare al saper fare, alla dimensione del "maker", ci permette di comprendere meglio i tempi necessari che servono per realizzare progetti, fare accadere cose, gestire appuntamenti. Misurare il tempo e quindi saperlo progettare, vuol dire trovarsi nelle condizioni migliori per progettare tempo sostenibile. Uno dei principali motivi di disallineamento rispetto al tema tempo in Azienda è dato dal "peso specifico" diverso del tempo stesso, attribuito da persone che si occupano di aspetti diversi dello stesso progetto. Il tempo per pensare è più leggero del tempo per del fare.

MEASURING TIME/ REDISCOVERING NEW MEASURES

Common (measured) time is, perhaps, the very first requirement for any social relationship. This is based on identifying a repetitive element, one that is always the same, that recurs (seconds, minutes, hours, seasons, etc.). Time is the unit for measuring our efforts, a framework for planning our activities.

So we interpret time in different ways:

1- Time as revelation: the appointment as a unit of measurement that unveils.

We need to ask time to reveal something. Time, then, must be seen as an opportunity for appointments (and something new). The appointment is our primary means of controlling time.

2- Time as tempo: recognising what we don't know.

To handle times of varying intensity, to manage individual and collective rhythms, to establish how our project "flows", we must get to know and have experience of what we do.

Time, however, is not perceived the same by everyone. The increasingly evident divide between Managers and "doers" breeds misunderstandings about the actual timescales, triggering communication problems and creating conflict.

Our yardsticks are outdated: by refocusing on know-how, on the dimension of the "maker", we can better understand the time needed to complete projects, to make things happen, and to handle appointments. Measuring time, and thus knowing how to plan it, enhances our ability to plan sustainable time. One of the main causes of misalignment concerning time in business is that people who deal with different aspects of the same project attribute different "specific weights" to time. The time for thinking is less "weighty" than the time for doing.

What is?

HOW CAN WE TAKE AN ACTIVE (NOT A PASSIVE) APPROACH TO TIME?

DESIGNED TIME vs UNEXPECTED TIME

ENTROPY
ALIBI
the UNFORSEEN

Multiple times

Give thinking time a value

Create flexibility

MEASURE THE TIME

COME POSSIAMO AGIRE IL TEMPO E NON SUBIRLO?

Oggi diventa urgente misurare il tempo e quindi saperlo progettare. Questo significa trovarsi nelle condizioni migliori per progettare tempo sostenibile per realizzare progetti, fare accadere decisioni, gestire appuntamenti. Bisogna trovare la giusta misura del nostro tempo: un tempo non subito, ma riconosciuto e vissuto.

La sfida: Un tempo da prendere e non da perdere. Un tempo di valore per creare valore. Un tempo per “scrivere la nostra sceneggiatura” e, quindi, trasformare il senso delle cose.

Nowadays, there is an urgent need to measure and thus plan time. That means creating the optimal conditions for planning sustainable time for implementing projects, enacting decisions, and holding appointments. We need to find the right measure for our time: a time that we do not endure but recognise and experience.

The challenge: seeing time as something to seize and not to waste. Valuable time for creating value. Time for “writing our script” and thus transforming the meaning of things.

Better time

Accelerate the TRASFORMATION

Catch up with time

Create time to SIMPLIFY ORGANIZE ACT

Oggi, prendersi il tempo e non subire il tempo significa ritornare a pensare per agire. L'unità di misura del tempo è determinata da due variabili: la sincronicità delle attività tra pensare e agire e la sostenibilità delle stesse attività. Il giusto equilibrio determina nuova visione per il futuro.

Today, actively taking time not passively enduring time means going back to thinking in order to act. The unit of measure for time is determined by two variables: the synchronicity of the activities from thinking to acting, and those activities' sustainability. The right balance yields a new vision for the future.

What If?

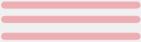
DESIGN
time for
EVERY

situation

A time to

TAKE

and not to
WASTE



A time to

CREATE

SUSTAINABLE

VALUE

MEASURE TIME THAT CREATES
SENSE AND VALUE FOR THE COMPANY

Better
TIME
MEASURES:

PERCEPTION
FORLASTING
WELL-BEING
BALANCE

A TIME
TO ACT
AND
NOT TO BE
PASSIVE

Le parole dell'Impresa oggi: progettare, prevedere, decidere, collaborare, agire. Ognuna di queste parole racconta un aspetto decisivo dell'Impresa. Rivela una precisa quantità di tempo dedicata: misurare il tempo e quindi saperlo progettare, vuol dire trovarci nelle condizioni migliori per progettare tempo sostenibile e agire di conseguenza.

The vocabulary of today's business: planning, foreseeing, deciding, collaborating, acting. Each of these words expresses a decisive dimension of business. It reveals a precise and dedicated amount of time: measuring time, and thus being able to plan it, enhances our ability to plan sustainable time and hence to take action.

STORIES /#2

What is

In che modo oggi nelle Aziende manca sincronia tra persone/funzioni rispetto ai progetti?

How are synchrony between people/departments and compliance with plans lacking in today's businesses?

Quanto si riesce a utilizzare nei progetti il proprio 'tempo migliore' a beneficio del risultato?

To what extent do we use our "best time" in projects to achieve better results?

In che modo si può essere disponibili ad arginare le richieste di tempi non compatibili con il proprio 'tempo migliore' per produrre valore adeguato?

How can we ready ourselves to decline requests for our time that are incompatible with our "best time" in order to produce added value?

What if

In che modo, domani, possiamo generare maggiore sincronizzazione nelle organizzazioni e nella gestione dei progetti?

How can we improve synchronisation in organisations and in project Management tomorrow?

Quali sono gli elementi esterni al perimetro verso cui si dovrebbe decidere di sincronizzarsi?

With which elements outside the perimeter should we decide to synchronise?

SINCRONIZZARE I TEMPI MIGLIORI

Per gestire gli appuntamenti, cioè i momenti significativi della storia di ciascuno, si devono coniugare velocità e tempi diversi. Sono, però, tempi 'diversi' conciliabili?

Timetable, agenda, calendario: è solo questa l'unica sincronizzazione possibile? E il tempo cos'è, solo un contenitore? O uno spazio da assemblare ad altro?

La sincronia, quella che dà significato al tempo e produce cambiamento, è data dalle trasformazioni delle persone che crescono assieme e condividono i loro tempi migliori. Perché il tempo conta se si porta qualcosa di significativo, di nuovo, se si è presenti fino in fondo, come attori consistenti e capaci di generare nuovi inizi. Il 'tempo migliore' non è un tempo di grandi azioni, ma di maggiore coscienza.

E se ciascuno è consapevole del proprio ruolo nella storia, egli farà sì che il suo tempo entri in sinergia con i tempi degli altri e del progetto.

La sfida è, quindi, ricercare le condizioni per prendersi tempo 'diverso' e migliore, un tempo per pensare. Un tempo in cui le cose assumono una profondità, e lasciano trasparire un significato e possibilità nuove.

SYNCHRONISING BEST TIMES

Managing appointments – the significant moments in anyone's life – takes a combination of speed and different times. But are "different" times reconcilable?

Timetable, agenda, calendar: is this the only possible way to synchronise? And what is time? Is it just a container? Or it's a space to connect with something else?

Synchrony, which lends meaning to time and generates change, comes from the transformations of people who grow together and share their best times. Because time counts if it brings something significant, something new, if we are present deeply, as serious players capable of generating new beginnings. Our "best time" is a time not of great actions but of greater awareness.

And if each person is aware of their role in the story, then they will ensure that their time synergises with the others' and the project's.

The challenge, then, is to find the conditions to make "different" and better time, to take time to think. Time where things acquire a profundity and exude new possibilities and meaning.

What is?

1 HOW CAN WE IMPROVE SYNCHRONISATION IN ORGANISATIONS AND PROJECTS?

Unproductive
It's the one I control

EMPTY vs
BETTER time
NOW!

IT'S the one that leaves a trace
the one that makes me decide
a valuable time
a time to share

GIFT Not being afraid to stop
Being aware of needing time
PROTECT
OBSESSION

COME GENERARE MAGGIORE SINCRONIZZAZIONE NELLE ORGANIZZAZIONI E NEI PROGETTI?

Oggi, la vera sfida è trovare dei momenti per vivere il presente. Sfidare la produttività quotidiana e prendersi del tempo “non-produttivo” per pensare e agire in un tempo migliore, di qualità. Bisogna essere sperimentatori e attivare momenti collettivi per generare innovazione.

The real challenge today is to find opportunities to live in the present. Challenging everyday productivity and taking the “non-productive” time for thinking and acting in a better time, quality time. We need to become experimenters, to create collective opportunities to innovate.

Il Manager oggi deve essere consapevole di dover prendersi il tempo, non aver paura di fermarsi e sincronizzare la sua agenda con le diverse dimensioni dell'Impresa. Emerge la necessità ADESSO di costruire nell'Impresa un tempo di qualità.

Nowadays Managers must be aware of the need of taking time, they mustn't be afraid of stopping and syncing their agendas with the different dimension of the company. It's emerging NOW the need to build a time of quality within companies.

What If?

Taking time to...

TRAIN YOURSELF TO THINK

GIVE yourself some **GOALS**

Suspend the obligation of **productivity**

POLLINATE yourself

BALANCE between **productive time** AND **unproductive time**

MANAGE different thinking **SPEEDS**

Structure a method
Think in a group - involve others
Leave the company know the context

SYNCHRONISE TIME:

IT CAN BE DONE!

Il tempo di qualità, il tempo migliore è una scelta per la persona e per l'Impresa. Emerge la necessità di vivere il presente in sintonia e in sincronia con gli altri. Decidere della propria agenda, per programmare un appuntamento con un tempo di qualità.

The time of quality, the best time, is a choice bot the individual and the company have to made. It is necessary to live the present in tune and in sync with the others, to organise your own in order to plan an appointment with a time of quality.

What is?

2 HOW CAN WE IMPROVE SYNCHRONISATION IN ORGANISATIONS AND PROJECTS?



COME GENERARE MAGGIORE SINCRONIZZAZIONE NELLE ORGANIZZAZIONI E NEI PROGETTI?

Pensiamo a un progetto, a quello di una persona, di un nuovo servizio, di un'Impresa... Quanti tempi, sequenze, fattori, dobbiamo gestire? Per gestire i nostri appuntamenti dobbiamo mettere insieme velocità e tempi diversi. Dobbiamo creare dei vasi comunicanti continui tra ME e WE, spazi di conversazione che costruiscono senso e valore. Progettare "momenti" per dare forma a un tempo di valore per noi e per l'Impresa. La sfida: creare momenti di conversazione. Creare spazi di collaborazione. Creare appuntamenti collettivi.

Think of a project – for a person, a new service, a business ... How many factors, sequences and "times" are there to manage? To manage our appointments, we must combine speed and different times. We must create a continual exchange between ME and WE, opportunities for conversation that build meaning and value. Planning "moments" to shape a time that is valuable for us and for the business. The challenge: to create opportunities for conversation; to create room for collaboration; to create collective appointments.

Sincronizzare i tempi dell'Impresa significa creare nuovi spazi di pensiero personali e collettivi che generano intuizioni, progetti. Dobbiamo creare armonia nella sincronicità dei tempi dell'Impresa per generare "uno slow time" di qualità che genera nuovo valore.

Synchronising the business's times means creating new room for personal and collective reflection to create insights and plans. In synchronising the business's times, we must build the harmony to generate quality "slow time" that stimulates new value.

What If?

EXCELLENCE

breaking away from the
pattern of contrast

VS

to find a
HARMONIC
RELATIONSHIP
BETWEEN
MUTUAL
TIMES

SYNC

EVERY
THING
HAS
ITS OWN
TIME:
LET'S FREE IT!

BEING ABLE TO CHOSE

PEOPLE AND THEIR JOBS TO HARMONIZE WORK

learn to understand

people's
RIGHT
TIMES
and help them
to find out

dare
to better
your

SENSITIVITY

management
able to give answers

we need to switch from
SYNCHRONIZATION
TO
SYNCHRONICITY

because
we need

HARMONY

Oggi, il vero valore per il domani è la creazione di momenti di conversazione e di confronto. La conversazione ci permette di preparare le persone a riconoscere il loro tempo migliore e a prendere consapevolezza che sincronizzare dei tempi del singolo e della collettività genera valore.

The real value that we can create for tomorrow is opportunities for conversation and discussion. Through conversation, we can prepare people to recognise their best time and to realise that synchronising individual and collective time generates value.

STORIES /#3

What is

In che modo, oggi, sei consapevole della diversa modalità con la quale nel tuo contesto sono gestiti scadenze e appuntamenti?

How aware are you today of the different ways in which deadlines and appointments are approached in your company?

Osservando i tuoi collaboratori, quali differenze noti oggi nel come affrontano scadenze e appuntamenti?

Looking at your colleagues, what differences can you see today in how they tackle deadlines and appointments?

Nel prepararti a gestire in prima persona scadenze e appuntamenti in che modo varia il tuo vissuto (soddisfazione, ansia, preparazione, creatività, ...)?

What different feelings do you experience when preparing for your deadlines and appointments (satisfaction, worry, readiness, creativity, etc.)?

What if

In che modo, domani, possiamo generare valore distinguendo e bilanciando, in modo più efficace e consapevole, scadenze e appuntamenti in Azienda?

How can we generate value tomorrow by more effectively and wisely balancing and distinguishing between deadlines and appointments in business?

DALLA SCADENZA ALL'APPUNTAMENTO

Oggi le Imprese fanno ma non si prendono il tempo di esserci, di pensare e di progettare un tempo da cui sia possibile aspettarsi qualcosa. Quello che ci attendiamo dal nostro fare, dal nostro agire, dal nostro stesso programmare, dipende innanzitutto da noi e da come interpretiamo e gestiamo il tempo, non dal tempo stesso inteso come un flusso opaco.

Gestendo il tempo 'per scadenze' portiamo a casa un risultato, ripetiamo la via più veloce per lavorare di efficienza, applichiamo la modalità più sperimentata per garantire efficacia. Facciamo una serie di 'copia e incolla' che, alla fine, portano a risultati meno innovativi e soddisfacenti. Quando si prende un appuntamento, si ha il tempo di definire un obiettivo, di scegliere tra più opzioni quella che meglio si adatta, ci si prepara a vivere l'appuntamento, a generare valore con l'interlocutore, collocando il "qui e ora" come elemento di progettazione del futuro. E se a una scadenza si può presentare un prodotto, ad un appuntamento ci si deve andare in quanto persone, in quanto soggetti.

Anche la sincronia gioca un ruolo importante. Si pensi alla circostanza in cui ci si presenta ad un appuntamento con una persona che sta vivendo quello stesso momento come una scadenza. Lo scambio sarà caratterizzato dall'assenza di sincronia, i momenti migliori di un interlocutore non coincideranno con quelli dell'altro e si vivranno frustrazioni diverse: l'uno vivrà la "perdita di tempo", l'altro la "perdita di un'occasione a causa del tempo".

In questo caso la sfida è essere in grado di bilanciare efficacia ed efficienza. Si deve poter definire un perimetro entro il quale è produttivo lavorare per emergenza e difendere con consapevolezza e determinazione quegli appuntamenti che ci consentono di generare valore sia individualmente sia, grazie alle connessioni con altri 'momenti migliori', collettivi.

FROM DEADLINE TO APPOINTMENT

Companies today act without taking the time to be present, to think and to plan a time that can be expected to yield something. What we expect from our acts, actions and planning depends primarily on us and how we conceive of and manage time – not on time itself considered as an inscrutable flow.

In managing time "by deadlines", we bring home the bacon, we ingrain the fastest and most efficient way to work, and we apply the tried and trusted approach that ensures effective results. We act by "cutting and pasting", which ultimately leads to less innovative and less satisfying results. When you make an appointment, you have the time to define a goal, to choose the most suitable option; you prepare to experience the encounter, to create value with the other person, using the "here and now" to help plan the future. At deadlines you can present products, whereas at appointments you have to go as people, as participants.

Synchrony, too, plays an important role. Imagine attending an appointment with someone who is treating it as a deadline. The interaction will lack synchrony; one participant's best moments will not coincide with the other's. Both will be frustrated, for different reasons: one will consider the meeting a "waste of time"; the other, "an opportunity wasted because of time".

In this case, the challenge is to balance effectiveness and efficiency. We must be able to define a perimeter within which we can productively work on emergencies while determinedly and sagely defend those appointments that enable us to generate value both individually and – by connecting with other "best moments" – collectively.

What is?

HOW CAN WE GENERATE VALUE WHILE DISTINGUISHING MORE EFFECTIVELY AND WISELY BETWEEN DEADLINES AND APPOINTMENTS IN BUSINESS?



Appointments create **new creativity**
Appointments create **Method**

from **DEADLINE**
to **APPOINMENT**

COME GENERARE VALORE DISTINGUENDO, IN MODO PIÙ EFFICACE E CONSAPEVOLE, SCADENZE E APPUNTAMENTI NELL'IMPRESA?

Oggi diventa urgente recuperare tempi di qualità per avere uno sguardo progettuale sul presente, il presente che abitiamo, e proiettarlo in avanti, nel futuro prossimo. La sfida è non perdere l'occasione di cogliere l'attimo e creare appuntamenti per pensare, riflettere e progettare le sfide dell'Impresa nel breve e lungo periodo.

La sfida: Agiamo il presente, Definiamo le scelte prioritarie, Immaginiamo il futuro.

There is a now pressing need to make quality time for developing a forward-looking perspective on the present in which we live and to project it into the near future. The challenge is to seize the moment, to create appointments for thinking, reflecting and planning about the short- and medium-term business challenges. The challenge: to act in the present; to define our priorities; to imagine the future.

L'obiettivo delle aziende oggi, diventa non più fare ma esserci. Esserci, per pensare. Gestendo il tempo 'per scadenze' portiamo a casa un risultato, creiamo concretezza quotidiana. Prendersi un appuntamento, crea tempo di qualità. Progettare i nostri futuri appuntamenti come persone, come Imprese come società ci permette di dare forma alla nostra storia.

The goal to businesses today is not "making" but "being". Being to think. By treating time as a sequence of deadlines, we achieve a result, and we work to create something concrete in the everyday. Making an appointment means creating quality time. By planning our future appointments as people, as businesses and as a society, we can shape our own story.

What If?

GENERATE

TRAIN
people

**The moment
of thoughts**

define
ROLES

New creativity
for the company

It allows us
to face the
transformation
of the context

CREATE

CROSS-
COMPETENCIES

**BETTER
TIMES**

**Create
Methods**

**EFFECTIVENESS
VS EFFICIENCY**

How to turn
a tactic into strategy?

**DESIGN based on
cooperation**

La sincronia gioca un ruolo importante. La sfida, oggi, è essere in grado di bilanciare efficacia ed efficienza nel sapere determinare il confine tra scadenze quotidiane e appuntamenti che devono generare valore sia individuale sia, grazie alle connessioni con altri 'momenti migliori', collettivo per l'Impresa.

Synchrony plays an important role. The challenge today is to balance effectiveness and efficiency while drawing a line between everyday deadlines, on one hand, and appointments, on the other, that must generate value both individually and - by connecting with others' "best moments" - collectively for the business.

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



Infinito

Logotel

making together.