

making
weconomy

QUADERNI PER L'IMPRESA COLLABORATIVA

a cura di Logotel

08

NE(X)TWORK: FLOW, AMPLIFIED IDENTITY, COMMON ENVIRONMENT

VERSIONE ITALIANA



Aperto



Libero



Infinito



making weconomy

Quaderni PER L'Impresa COLLABORATIVA

a cura di Logotel

08

Logotel presenta questo Quaderno in occasione della Milano Design Week 2015 e della mostra-evento Need [When Design Empowers Human Potential], due contenitori che connettono migliaia di persone attorno a interessi comuni, creando, per una settimana, reti di scopo sia virtuali che fisiche. Perché per affrontare la complessità contemporanea bisogna pensare ai bisogni del futuro, al futuro del lavoro e alle interazioni che questo crea, passando per il NE(x)TWORK...

NE(X)TWORK: FLOW, AMPLIFIED IDENTITY, COMMON ENVIRONMENT

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

Valeria Crociata

Natalia Testa

We Author

Jessica Aroni, Thomas Bialas,

Daniele Cerra, Simone

Colombo, Nicola Favini,

Cristina Favini, Domitilla

Ferrari, Francesca Monti,

Luisella Peroni, Giorgia

Quadrato

Stampato in 1500 copie

a Lambrate, Milano

da Arti Grafiche Bazzi.

Weconomy è anche su:



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.



Scopri l'applicazione ufficiale free per iOS e Android

INDICE

PERCHÉ 6					
	NE(X)TWORK FAQS 8				
FLOW 14		BELIEVE IT 16			
	WECONOMY INSIGHT 18			COMMON ENVIRONMENT 26	
MAKE IT 17		WECONOMY TOOLS 19		MAKE IT 29	WECONOMY INSIGHT 30
	AMPLIFIED IDENTITY 20		WECONOMY INSIGHT 24		FUTURE STORIES 32
BELIEVE IT 22		MAKE IT 23		WECONOMY TOOLS 31	
			BELIEVE IT 28		
		WECONOMY TOOLS 25		FINAL LAP 33	

PERCHÉ

NE(X)WORKING:

CREARE FLUSSO PER UNO SCAMBIO CONTINUO

Se negli ultimi anni l'impegno e le energie sono state principalmente spese a supportare la metabolizzazione dell'esigenza di ripensarsi, adesso iniziamo a vedere le imprese risvegliarsi da un periodo caratterizzato da meccanismi consolidati non più attuali che le hanno imbrigliate e allontanate dal futuro, a vedere il management aprirsi a nuovi scenari, a nuove opzioni, non possiamo che esserne felici.

È bello assistere al ritrovamento della motivazione a prendersi un appuntamento con il futuro, a pensare al significato e al ruolo che hanno le organizzazioni, e che le "comunità" hanno per la società, a creare nuovi contenuti e modelli di relazione con le persone, nuovi modelli di servizio, nuovi modelli di governance della comunicazione, delle vendite...

Mi sento di dire che se ora per (più o meno) tutti è chiaro che non basta "tagliare e tagliare" ma bisogna riprogettarsi, molto meno lo è invece il come mettere a terra il tutto. Non è la prima volta che quest'anno mi trovo coinvolta in progetti in cui siamo tutti allineati sul "perché e dove andare" e devo dire anche in modo collaborativo. Nell'operatività si pensa, però, di poter riutilizzare gli stessi meccanismi, gli stessi modelli di gestione del lavoro, di organizzazione, le stesse procedure e attività frazionate, affogate nella stessa metrica dei risultati e dei Quarter. Il tutto è reso ancora più difficile perché siamo soggetti alla pressione di un contesto e di un mercato in cui tutto accade in modo confuso, in tempi più veloci e in ambiti in cui non si è più esperti.

Una volta capito, quindi, il DNA che come impresa/comunità di persone e di progetto vogliamo perseguire, una volta che abbiamo capito che tipo di ecosistema vogliamo perseguire, dobbiamo capire come "fare a portarlo a terra". Come poter portare a bordo le nostre

persone, i nostri Clienti, i nostri partner, i nostri fornitori? Come fare in modo da trasferire il progetto sulla carta a far vivere il progetto nel tempo?

Creando il "flusso".

Siamo d'accordo che dietro progetti di trasformazione ci voglia continuità, condivisione, costante adattamento e scambio di informazioni. Questo vale per le comunità – gruppi di persone che hanno un denominatore comune – grandi come imprese, vale per una rete/comunità di venditori, vale per una comunità di cittadini, per una comunità di Clienti.

Ciascun individuo all'interno di una comunità possiede un bagaglio di conoscenze, di informazioni ed esperienze maturate sia in ambito lavorativo che nella vita personale che unite a quelle degli altri e quelle del progetto fa la differenza. La condivisione e lo scambio continuo attraverso canali e ambienti genera dei flussi, dei Flow, che possono essere letti, analizzati e indirizzati a specifici destinatari, in specifici momenti e con specifici obiettivi.

Creare Flusso, quindi, per supportare le comunità giorno dopo giorno, per "portare a terra il progetto". Per questo riteniamo urgente affrontare in questo quaderno, arrivato alla lettera N del nostro percorso, il Ne(x)work, per parlare del futuro del lavoro e di come questo debba essere connesso e condiviso in modo continuo.

Flusso vuol dire investire sulla fluidità attorno e dentro l'organizzazione.

Il problema, però, è che non basta aggiungere altri nodi e altre maglie alla rete nella speranza che una massiccia dose di qualche lubrificante consenta alla nostra organizzazione nuove prestazioni, nuove torsioni, impossibili fino al giorno prima.

La fluidità è un fatto, ma il nostro pensiero, la nostra

Cristina Favini
*Strategist &
Manager of Design Logotel*



azione e, soprattutto, il nostro sguardo sono adeguati a tutte le sue implicazioni? Questa domanda non è più eludibile. Perché se la fluidità descrive ormai ogni aspetto, questo significa che non esistono più superfici solide attorno a noi. Neanche quella superficie monolitica che è la scrivania. Non più superfici solide, non più pareti ma membrane. La vita degli organismi è più di una metafora per dire tutto questo. La vita di un essere vivente cresce e prospera attraverso uno scambio incessante con il mondo-ambiente che lo circonda. Ma la vita è questo scambio, perché sotto la pelle – quella superficie traspirante che delimita il corpo – ogni cellula realizza in ogni istante la medesima dinamica. È scambio. Flussi di stimoli entrano ed escono incessantemente da ogni corpo vivente. Contemporaneamente flussi e stimoli lo attraversano. Nervi, vene, arterie – gli esempi sono fin troppo facili! – sono canali dentro cui passano informazioni, enzimi ed elementi nutritivi... motivazioni. Ma le loro pareti come sono fatte?

L'ambiente intorno a noi è la stessa cosa, la stessa vita, lo stesso flusso. Tanto che distinguersi non è più così facile. La sua fluidità ci attraversa. Ed anche là dove accade la vita nella sua massima espressione (e complessità), nelle persone e nel loro collaborare, in quello scambio che avviene alla massima velocità e alla massima complessità. Non ci sono più isole, come dice la Gorbis, e prima di lei il poeta John Donne, così come non ci sono più solo canali, ma traiettorie. E ogni traiettoria è una risultante, ossia è l'esito di una convergenza di elementi diversi. Per descrivere e per seguire queste traiettorie si deve essere disposti a riconoscere che non esistono più un interno e un esterno, un dentro o un fuori. **D'altra parte che cosa è solo professionale o solo personale nell'energia che vivifica un network aziendale?**

Il primo ostacolo è il nostro mind-set. L'idea di flessibilità che abbiamo già in testa. Quell'idea ricavata più dalle torsioni della nostra retorica che non dai fatti che

accadono attorno a noi.

E, anche se a parole siamo disposti a riconoscere che l'impresa/la comunità sono ormai un network e che le informazioni che la attraversano e la "consistenza dei nodi" (persone) sono la priorità, bisogna però andare fino in fondo e riconoscere – ancora una volta è questione di sguardo, di mind-set! – che i dati sono ricchi, ciascuno di essi è complesso: non dice una cosa sola.

Quanto del nostro network aziendale è adeguato a questo scenario? Quanti dei nostri calcoli sono disposti ad accettare che il risultato possa sistematicamente eccedere e spiazzare i termini in gioco?

In una fluidità come questa si può entrare solo da sperimentatori. C'è da imparare, c'è da testare strumenti, strategie, ruoli, visioni.

Ora: questa non è un'anticamera, è già la realtà e chi già da tempo ha riconosciuto questa fluidità, ha accettato la sfida e il rischio di nutrirsi di essa. Si sta prendendo la soddisfazione e la linfa per collaborare ad alimentarla. In Logotel progettiamo e gestiamo oltre 29 Business Community e tutti i giorni, insieme, dentro e con i nostri Clienti, aiutiamo a costruire il "flusso" a creare ambienti fisici e digitali per supportare un nuovo modo di lavorare delle comunità, con oltre 60.000 persone tutti i sacrosanti giorni. Ogni giorno ci lasciamo sorprendere da cosa il flusso, l'intelligenza collettiva, con la giusta energia, sia capace di dare vita.

Nuove modalità dunque, nuovi ruoli, nuovi strumenti, nuovi ambienti e, anche, un po' di dopamina... buona lettura.

NE(X)TWORK FAQs

DIALOGO IMMAGINARIO SUL FUTURO INTERATTIVO DEL LAVORO

D.

Ne(x)twork, un
gioco di parole?

R.

Sì. Un neologismo per epentesi (una zeppa, insomma) che gioca sulle parole next, work e network. Per parlare del futuro del lavoro e di come questo sia necessariamente connesso e condiviso.

D.

Come i
telecommuters
allora?

R.

Non proprio. Se è vero che il telecommuting sarà un fenomeno rilevante nel panorama lavorativo del prossimo futuro, quello di cui trattiamo in questo quaderno, il Ne(x)tworking, è un fenomeno interessato da dinamiche di scambio e generazione di valore tra i partecipanti ad un network aziendale in luoghi che possono essere digitali o fisici, non importa.

D.

Quindi per il
Ne(x)tworking si
può essere a casa o
in azienda?

R.

Il Ne(x)tworking non è definito unicamente dall'accessibilità ubiqua, non è caratterizzato necessariamente dal luogo in cui avviene lo scambio di valore. È costituito da molti altri livelli. Ciascun individuo all'interno di un'impresa possiede un bagaglio di conoscenze, informazioni ed esperienze maturate sia in ambito lavorativo che nella vita personale. La condivisione e lo scambio di queste attraverso canali strutturati e gestiti per amplificarne il significato e la rilevanza per ciascuno degli altri attori della rete genera dei flussi, dei Flows, che possono essere letti, analizzati ed indirizzati a specifici destinatari, in specifici momenti e con specifici obiettivi.

D.

Il Flow della
prima sezione del
quaderno?

R.

Esatto! Tracciare traiettorie per gli scambi di valore nella rete è fondamentale per poterne aumentare l'effetto positivo. Avere visione dei diversi flussi nel complesso, saperli dirigere, coordinare, stimolare, tracciare e, eventualmente, modificare in itinere consente di tradurre altrimenti transitori e poco efficaci input in output codificati, curati e personalizzati a seconda dell'audience e del goal. Dirigere l'orchestra dei nodi della rete per creare una sinfonia di significati, intessere un mesh di senso, generare intelligenza collettiva connettiva!



D. R.

E chi dirige quest'orchestra?

Di direttori d'orchestra ce ne sono tanti all'interno di un'azienda, non ce n'è solo uno. Se da una parte, in maniera più tradizionale, è il (community) manager colui che gestisce il flusso, lo progetta, stimola discussioni e gestisce palinsesti, dall'altra, per sua stessa natura, il Flow si autoalimenta e organizza, creando percorsi di senso grazie a ciascun nodo della rete. Più si partecipa e meglio si raggiunge l'equilibrio tra autoalimentazione e gestione

D. R.

Ma perché si dovrebbe partecipare al Flow?

Beh, i vantaggi vengono dalle reazioni sinergiche d'interazione e dalla generazione di un perché comune e condiviso (oltre ai vantaggi pratici d'apprendimento e networking). A volte però i vantaggi non bastano a far sì che le persone partecipino. Si devono creare delle dinamiche di ingaggio che stimolino gli individui a prender parte al flusso.

D. R.

E come si fa?

Si parte dall'identità dell'individuo, si cerca di amplificarne le caratteristiche uniche, per permetter loro non solo di essere trasportati dal flusso ma di esserne parte attiva integrante, per dar loro la possibilità di riprogettare il proprio ruolo organizzativo, la loro identità professionale. L'Amplified Identity, della seconda parte del nostro quaderno, significa dare ai nodi del flusso la possibilità di modellare le proprie skill per adattarsi al contesto, significa abilitare i propri colleghi a essere unici e utili nell'organizzazione. E per far questo c'è bisogno degli stimoli adatti e di ambienti giusti.

D. R.

Allora non si parla di telecommuting, ma i luoghi c'entrano?

Più che di luogo parliamo di ambiente. Non è, infatti, tanto il dove del luogo a essere importante ma il come! Il termine ambiente implica già la presenza di scambi e interazioni all'interno di un luogo. Il Common Environment, terza sezione del quaderno, quindi come ecosistema, digitale, fisico o ibrido, che abilita alla collaborazione riprogettando i processi lavorativi, considerando individui e facilitandone l'amplificazione identitaria.

D. R.

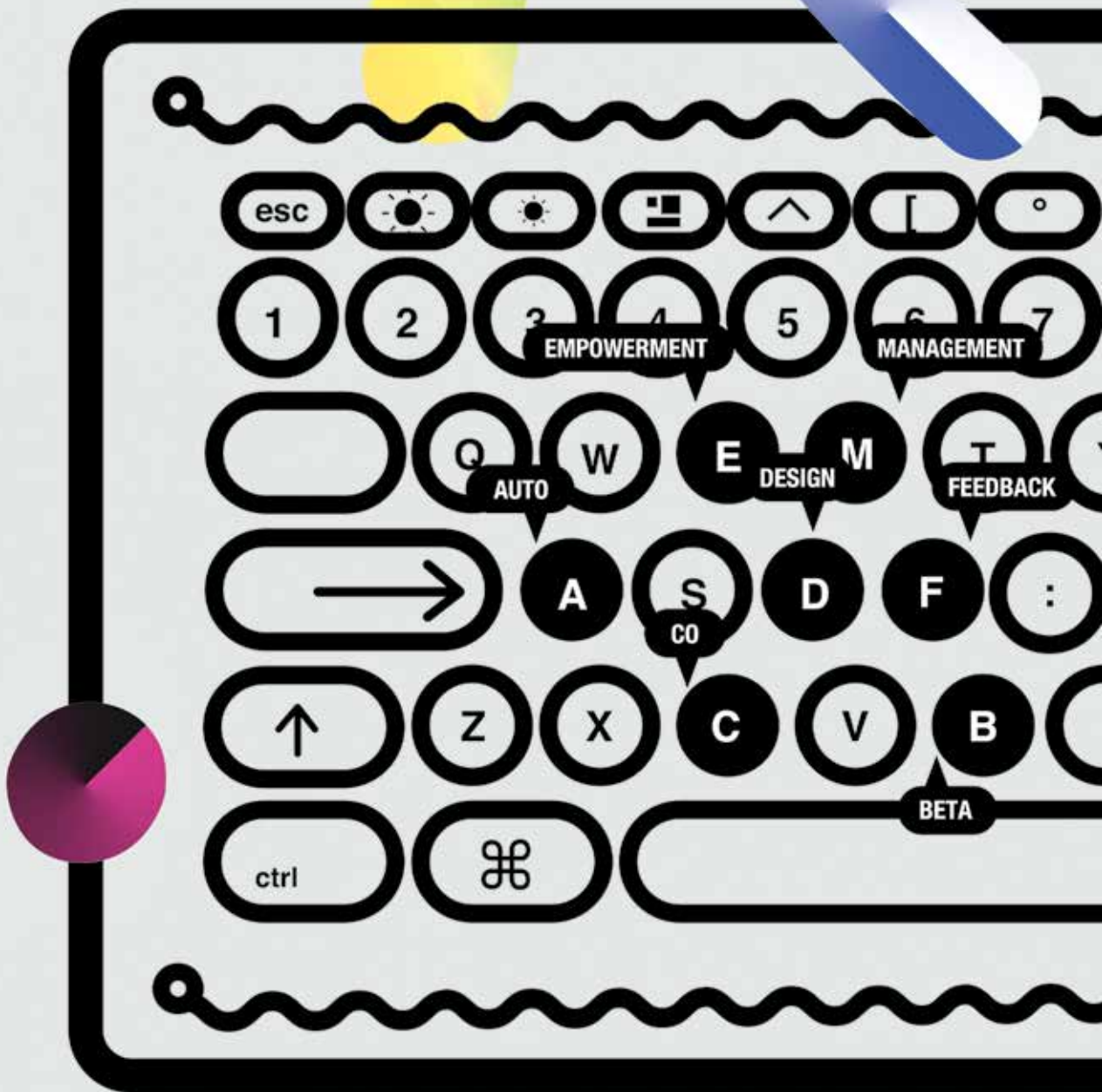
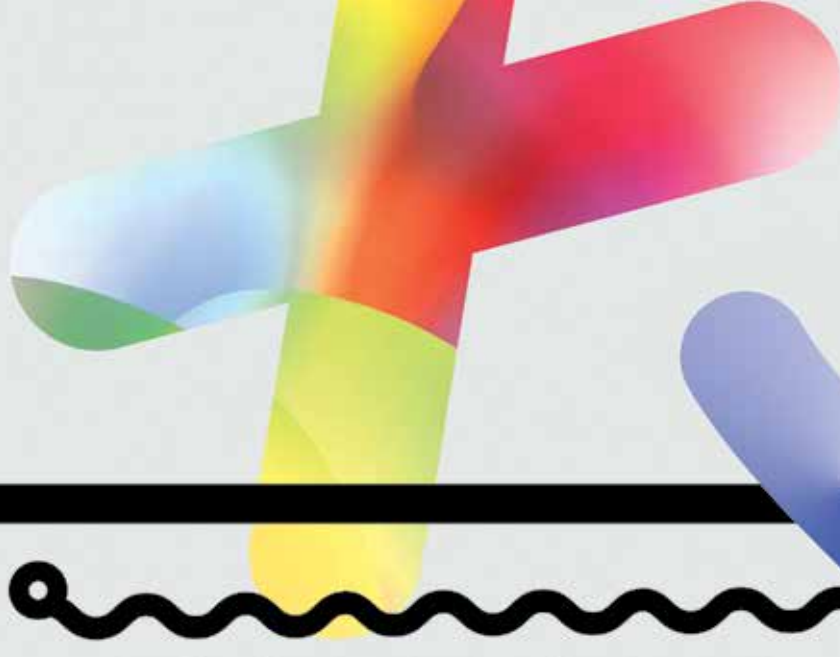
Quindi, ricapitolando...

Ricapitolando abbiamo il Flow, l'intelligenza collettiva e connettiva della rete d'individui, che è la risposta necessaria al contesto in cambiamento, al bisogno di creare interazioni sinergiche per un'impresa collaborativa efficace nella contemporaneità; abbiamo l'Amplified Identity che sono i processi, gli strumenti e le dinamiche, ma soprattutto le motivazioni, che portano i nodi della rete, gli individui, a generare valore e a venir a loro volta valorizzati; abbiamo infine il Common Environment come ambiente attivo e responsive dove la rete si forma, vive e si alimenta attraverso i processi descritti.

D. R.

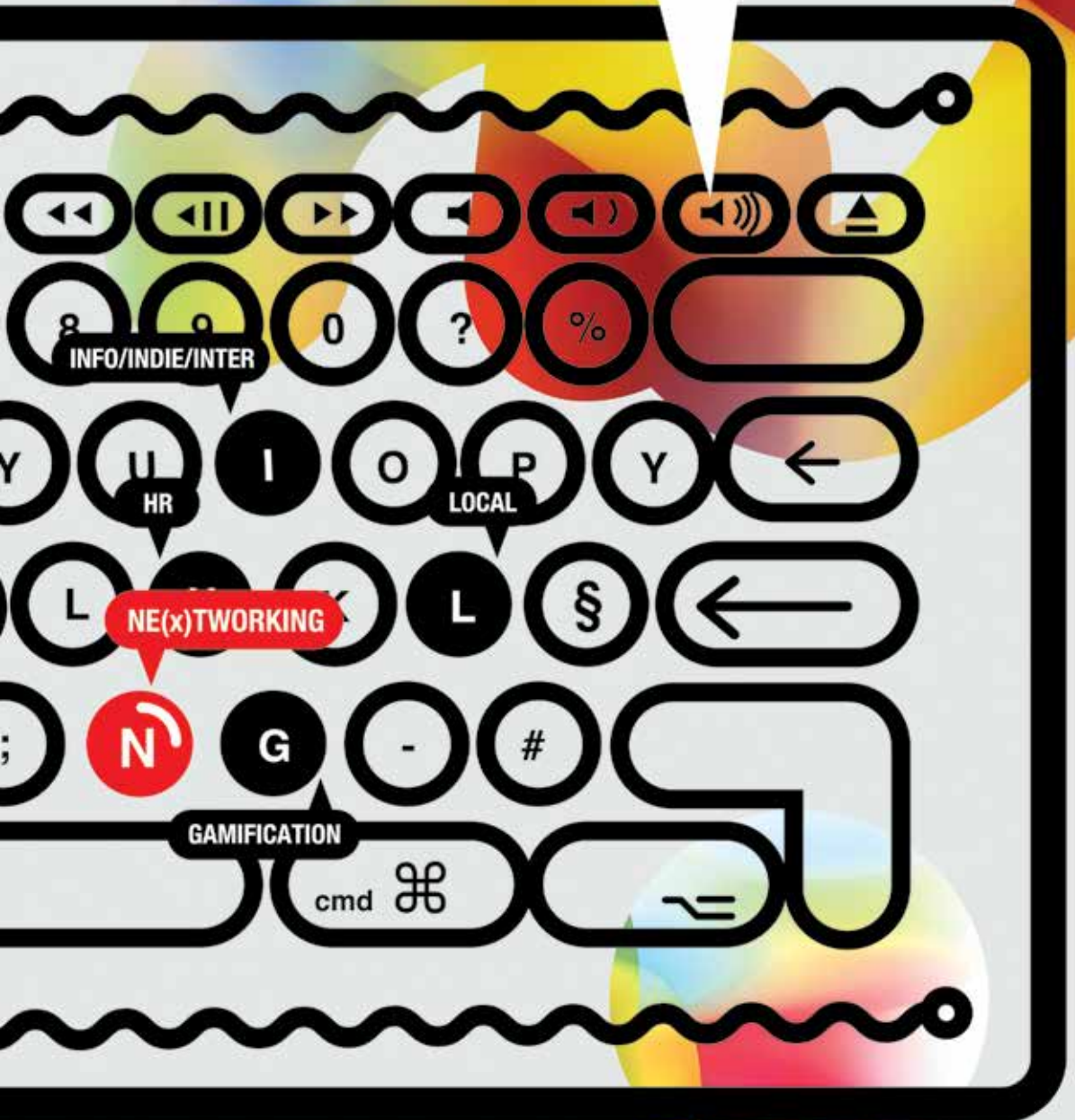
Sembra complesso...

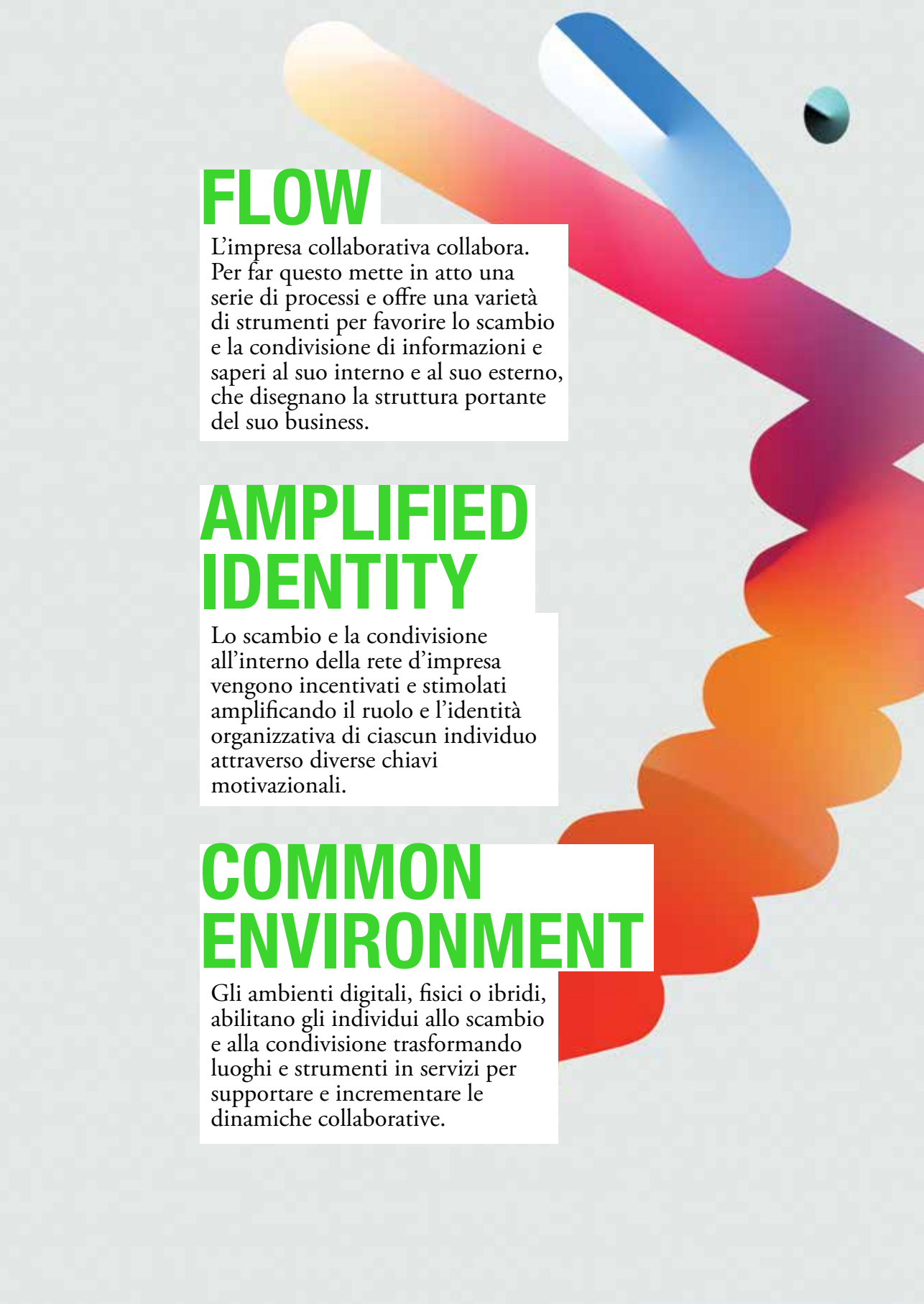
Ovviamente per capire meglio basta sfogliare il nostro quaderno!



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
- **07.** Management: Cross, Self, Content





FLOW

L'impresa collaborativa collabora. Per far questo mette in atto una serie di processi e offre una varietà di strumenti per favorire lo scambio e la condivisione di informazioni e saperi al suo interno e al suo esterno, che disegnano la struttura portante del suo business.

AMPLIFIED IDENTITY

Lo scambio e la condivisione all'interno della rete d'impresa vengono incentivati e stimolati amplificando il ruolo e l'identità organizzativa di ciascun individuo attraverso diverse chiavi motivazionali.

COMMON ENVIRONMENT

Gli ambienti digitali, fisici o ibridi, abilitano gli individui allo scambio e alla condivisione trasformando luoghi e strumenti in servizi per supportare e incrementare le dinamiche collaborative.

REFERENCES

Marina Gorbis, The Nature of the Future:
Dispatches from the Socialstructured World
goo.gl/K86le0

Marco Minghetti, L'intelligenza collaborativa:
verso la social organization, Editore Egea
<http://goo.gl/2LWQvm>

Pierre Lévy, L'intelligenza collettiva. Per
un'antropologia del cyberspazio Copertina
flessibile, 1999
<http://goo.gl/wYwIKt>

D. De Kerckhove, Skin of culture, trad.
it di M. Carbone, La pelle della cultura:
un'indagine sulla nuova realtà elettronica,
Genova, Costa & Nolan, 1996.
<http://goo.gl/RDm4Q4>

D. De Kerckhove, Connected intelligence:
the arrival of the web society, Somerville
House Publ., Toronto, 1997
<http://goo.gl/c1YGgX>

Gladwell Malcolm, Fuoriclasse.
Storia naturale del successo,
Mondadori 2009
<http://goo.gl/VLCic0>

Seth Godin e le nostre "tribù" - TED 2009
goo.gl/XrvgbB

Facebook At Work,
goo.gl/1K3F85

Intervista, filosofo francese Pierre Levy
sull'intelligenza collettiva:
goo.gl/6CZZx5





FLOW

L'enciclopedia libera Wikipedia definisce Flow come un concetto 'che formalizza l'idea di movimento di particelle in un fluido'. Quest'indicatore applicato al Ne(x)working assume diversi livelli di significato. All'interno dell'impresa le particelle sono bits di informazione, di sapere, d'esperienza. Il fluido costituisce l'hertzian space, o quello reale, l'ambiente per lo scambio delle particelle. Sul quaderno precedente si è data la definizione di Cross Management come "[...] 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". Il Flow rappresenta invece la rete di infrastrutture che permette di gestire, propagare ed amplificare l'effetto ed il significato di ogni incrocio. L'effetto del Flow? Creare una rete di conoscenza che supporta gli utenti e che li abilita, dando loro maggior autonomia ma anche creando maggior valore dallo scambio e dalla connessione. Si generano così delle comunità di pratica che producono conoscenza organizzata e di qualità e che consentono un approccio all'apprendimento continuo e sinergico. È però necessario progettare il flusso per poterlo rendere efficace ed efficiente nel tempo, ridisegnandolo all'occorrenza anche in itinere. Gli ambienti digitali, per loro natura, favoriscono queste dinamiche facilitando anche la tracciabilità del flusso e la flessibilità in termini di destinatari ed obiettivi. Il risultato? La generazione di un'intelligenza prima collettiva alla Lévi che, grazie alla traduzione in pratica nelle aziende, attraverso le business community, si trasforma nell'intelligenza connettiva di De Kerckhove.

Un libro per approfondire

D. De Kerckhove, *L'architettura dell'intelligenza*, Testo&Immagine, Torino 2001



BELIEVE IT

IL SOCIALSTRUCTING COME RIDISEGNARE L'IMPRESA.

Marina Gorbis,
*The Nature of the Future:
Dispatches from the
Socialstructured World*



C'è qualcosa che disturba nell'ormai ossessionante riferimento alla rivoluzione social o all'esplosione del capitale sociale. Lo si può concepire in espansione o addirittura in procinto di diventare il perno dell'economia mondiale, esaltarlo o restare indifferenti, varrebbe però la pena chiedersi quale percezione abbiamo veramente di questo fenomeno. Cosa vediamo di questo nuovo mondo social? Dipende da che cosa ci aspettiamo di vedere. Ci aspettiamo di vedere astronavi che passano sulle nostre teste o lunghi cortei di persone che marciano chattando? In un certo senso queste le vediamo, ma lo strato profondo e solido di questo fenomeno è meno vistoso. Nessun colpo di teatro, nessuna 'guerra dei mondi'. L'aspetto veramente rivoluzionario dell'era social sta in quella dimensione collaborativa che ha acceso il pensiero e l'azione di molti. Già acceso.

Marina Gorbis ha dedicato un volume a questo fenomeno, che ha chiamato socialstructuring (The Nature of The Future. Dispatches from a socialstructured world, Free Press, New York). **Socialstructured è ogni movimento che costringe una struttura centralizzata e rigida a ridefinire se stessa, a diventare una rete i cui nodi sono le persone.**

Le persone non sono isole. Non lo sono mai state. Le persone sono esseri strutturalmente aperti a relazioni ricche e variegate (familiari, sociali, culturali, civili, economiche...). Le persone, cioè, sono in rete. E quali caratteristiche hanno quelle reti i cui nodi sono le persone? Queste reti connettono, scambiano, ibridano e moltiplicano quelle unique human skills che sono da sempre la base e la sostanza di ogni potenziale creativo, economico e non solo. La Gorbis ne conta 4: il sensemaking, ossia una peculiare capacità di cogliere ed operare in base a significati, l'intelligenza sociale ed emotiva, un pensiero capace di novità e di adattamento alle trasformazioni, la capacità di "filtrare" le proprie idee attraverso criteri e valori morali. Questo campionario contiene molto, forse tutto ciò che vivifica un'impresa, dalla sua cellula più microscopica al più complicato dei suoi processi, che forse, oggi come sempre, è ancora il rapporto con il Cliente e i suoi bisogni. E tutto questo ha già iniziato a fare impresa, con una chiara consapevolezza dei propri mezzi e di una nuova posta in gioco, che ormai non è più solo quella del profitto, ma quella della soddisfazione e della gratificazione. Propria e altrui.

La propria soddisfazione non può più essere considerata una dimensione privata, incommensurabile con ogni parametro di scuola. Ma c'è peraltro qualcuno che è sicuro della bontà di quei parametri che erano il 'verbo' anche solo 5 anni fa? **network socialstructured sono esattamente quelle reti che riescono non solo a tenere insieme, ma anche a fare organicamente crescere e fruttare una popolazione di 'incommensurabili'. Con flessibilità ed efficacia.**

La Gorbis contrappone con una certa nettezza questa nuova dimensione socialstructured al dominio della produzione e della creazione di valore ancora istituzionalizzato e irrigidito dentro 'professioni' e competenze chiuse. È convinta che il futuro di tutti quei processi di massa nei quali la rigidità e la standardizzazione non sono eliminabili sarà dei robot, delle smart machines. Il dominio delle commodities sarà forse spazzato via, ma c'è un aspetto di questo panorama che riguarda il presente, ed è l'effetto che esso produce sull'intera 'organizzazione aziendale' e sul management. Il manager ormai è chiamato ad essere un social designer e questo perché il sangue che scorre nelle vene dell'impresa socialstructured è quel liquido denso dei bisogni, opinioni, interessi, pratiche, visioni e valori che animano i suoi protagonisti. Un network è questo. Non un Meccano complicato che riunisce pezzi assemblati altrove con pezzi che sono assemblati altrove e così via. Una vera collaborazione rifiuta la logica dell'altrove, perché l'altrove in quanto tale non è mai attraente. Ogni vera collaborazione nasce da un convergere in un punto dello spazio e del tempo. È un appuntamento da non mancare, al quale è necessario portare il più possibile di se stessi.

MAKE IT



CROSS.IN – AUTOGRILL

I percorsi di co-progettazione tendono ad avere livelli di complessità superiori rispetto a quelli gestiti in maniera più centralizzata e top-down. Il risultato dei primi è però quasi sempre superiore in qualità, soddisfazione personale e crescita professionale.

Questi processi collaborativi sono alimentati dal flow.

Cross.In, progetto sviluppato in maniera collaborativa tra Autogrill e Logotel, offre un esempio esplicativo.

Nato come programma d'innovazione, Cross.In si è sviluppato come un laboratorio che ha coinvolto un team multidisciplinare di manager per la generazione e lo sviluppo di nuove idee, servizi e prodotti ed esperienze a livello internazionale.

La gestione dell'impianto generativo è stata realizzata tramite l'utilizzo di una piattaforma digitale che ha facilitato lo scambio di flussi d'informazioni, ricerche ed esperienze, ispirando e aggiornando ciascun membro dei team coinvolti.

Il percorso ha avuto lo scopo di costruire un portfolio di concept innovativi per lo sviluppo di progetti futuri e di motivare le persone coinvolte a crescere seguendo un approccio collaborativo che ha messo insieme e mescolato diverse culture, expertise, punti di vista che, a loro volta, hanno generato idee e prodotti innovativi. Cross innovation attraverso il Flow...



LEARN27 – SOCIAL27

Abbiamo detto più volte: i contenuti sono tornati a essere i veri protagonisti, che si parli di marketing, di processi manageriali o di interessi personali.

Informazione e formazione penetrano sempre più nel quotidiano, nella vita privata con ad esempio i MOOCs (Massive Open Online Courses) – corsi online con partecipazione illimitata e accesso aperto con diversi strumenti per far interagire studenti, professori e assistenti tra di loro – e nella vita aziendale.

Learn27 si inserisce in questo panorama. Sviluppata da Social27, questa piattaforma digitale facilita la creazione di accademie virtuali che semplificano la produzione e la diffusione di contenuti formativi all'interno dell'impresa. Sfruttando dinamiche di gamification e diffusione tramite social network e un'integrazione omnichannel, Learn27 offre un'esperienza di continuous learning che incentiva la partecipazione e l'interazione tra utenti.

In questo modo oltre ad aver accesso ai contenuti in qualsiasi luogo e qualsiasi momento si riescono a creare processi d'apprendimento sinergici tra le diverse figure aziendali iscritte all'accademia virtuale. Ancora una volta $1+1=3!$

WECONOMY INSIGHT

L'ARTERIA VITALE DELLE IMPRESE
IL FLUSSO COME GUIDA
PROGETTUALE
COLLABORATIVA.

Jessica Aroni
*Project manager
of Education*



Sempre di più come Clienti cerchiamo significati non solo nei prodotti e nei servizi che compriamo, ma anche e soprattutto nei brand che scegliamo. Per questo è vitale per le imprese essere ed essere riconosciute come organismi portatori di un'identità forte, generatori di storie di cui i Clienti vogliono far parte.

In questo contesto l'attivazione di "flow" permette all'impresa di fare quel passaggio da organizzazione a organismo indispensabile per progettare le risposte ai "need", ai bisogni emergenti dei propri Clienti e dell'impresa stessa, in coerenza con la propria identità.

Un flusso ben progettato si differenzia da un processo aziendale, in fase iniziale, per la definizione di un obiettivo basato sui "perché" e questo arricchisce il "flow" di un principio vivente: quello del senso condiviso. In una fase avanzata il flusso si differenzia per la modalità di coinvolgimento e il livello di collaborazione delle persone che lo animano, per la consapevolezza che ogni azione dei singoli mette in gioco una "posta" che è globale.

Progettare il "flow" è fondamentale ogni volta che si vuole lanciare una "call to action" su una nuova sfida da affrontare a livello di impresa, su nuovi prodotti e servizi da raccontare ai propri Clienti, su nuove abilità da allenare. **Il "flow" permette di amplificare il messaggio e allo stesso tempo lo arricchisce di contributi, di punti di vista, di esperienze concrete, accompagna la realizzazione della "call to action" attraverso lo sviluppo delle individualità, le amplified identity, che sono parte del flusso.**

In un progetto focalizzato, per esempio, sulla riprogettazione della Customer Experience, il Flow permette di creare team trasversali all'interno dell'impresa per cogliere al meglio sia i need dei Clienti sia ciò che il brand vuole comunicare, permette poi di ampliare il coinvolgimento e accompagnare lo sviluppo delle competenze di tutte le figure coinvolte nella relazione con il Cliente perché ogni momento di contatto sia coerente ed efficace con la progettualità sviluppata.

Come generare un "flow"?

Si parte dal disegnare le arterie vitali del flusso individuando con la stakeholder map il nucleo di partenza, il team di progetto in senso stretto, e le logiche di coinvolgimento da attivare nella fasi successive di sviluppo. Poi si passa all'analisi dei "need" e dell'obiettivo iniziale di progetto per strutturare il "why" che guiderà il "flow", che ne costituirà la linfa vitale. Infine si definiscono le fasi di realizzazione fatte di metodo, ambienti e contenuti da accompagnare con percorsi formativi per allenare la capacità dei singoli di fare parte del flusso arricchendosi e arricchendolo allo stesso tempo.

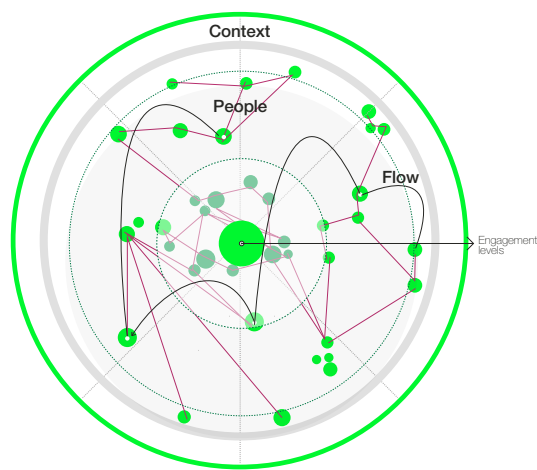
Come mantenere vivo il "flow"?

Proprio perché è organico, il flusso deve essere alimentato costantemente e in questo giocano un ruolo fondamentale le persone. Stimolare all'autoformazione, generare autonomia, creare la sensibilità necessaria per cogliere le evoluzioni dei bisogni, progettare e realizzare ambienti, i common environment, che creino il giusto contesto e stimolino le giuste dinamiche di interazione, sono passaggi fondamentali per mantenere vivo il "flow".

WECONOMY

SERVICE DESIGN TOOLS

FLOW SYSTEM



COSA

Il flow system è la rappresentazione visuale dei differenti flussi coinvolti nel progetto, dagli attori alle relazioni. La visualizzazione permette di identificare e analizzare l'interazione fra i diversi protagonisti, fa emergere la complessità del progetto e aiuta a predisporre un piano strategico, un'architettura con regole e funzioni che determinano i flussi del progetto.

PERCHÉ

Il panorama degli user consente di metterne in luce caratteristiche e obiettivi, per raccogliere elementi funzionali al miglioramento continuo del servizio. Le persone possono essere suddivise per prossimità e grado di coinvolgimento in aree di importanza per bilanciare la loro influenza sui diversi punti progettuali.

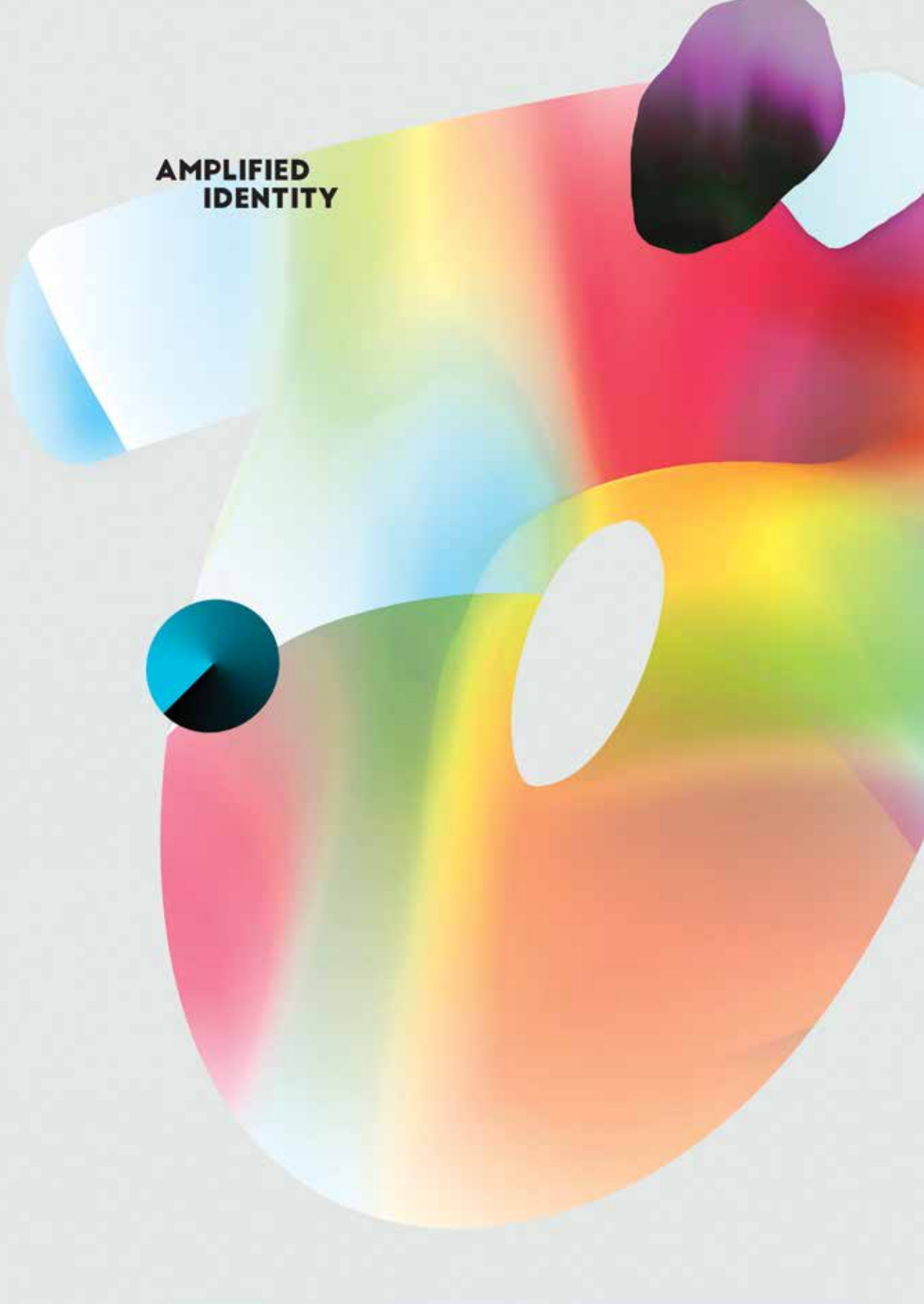
QUANDO

Strumento fondamentale per la definizione della «Strategy» del progetto, da utilizzare certamente nella fase di macro-progettazione iniziale ma anche tutte le volte che il progetto della rete, di community si arricchisce di nuovi servizi e nuove audience.

COME

Una volta individuata la lista degli user, dei flussi delle relazioni questi vanno posizionati nel cerchio centrale (il pubblico, ma anche chi progetta e produce il servizio), in quello secondario (portatori di interesse diretto) e sul cerchio più esterno (portatori di interesse indiretto) e queste persone vanno messe in relazione con il Contesto circostante. Successivamente si "mappano" le relazioni che avvengono tra le diverse comunità di persone, e queste rappresentano le arterie, i flussi che rendono viva una relazione nel network.

**AMPLIFIED
IDENTITY**

An abstract graphic design featuring overlapping, semi-transparent shapes in a rainbow color palette (red, orange, yellow, green, blue, purple). The shapes are layered, creating a sense of depth. In the upper left, the text "AMPLIFIED IDENTITY" is written in a bold, black, sans-serif font. A small, solid black circle is positioned on the left side, partially overlapping a blue and white shape. A larger, white, oval-shaped cutout is visible within the yellow and green sections of the composition. The overall aesthetic is modern and vibrant.

Nelle nuove geografie del lavoro contemporaneo l'individuo acquista sempre più centralità, aumenta sempre più le sue potenzialità. Se tutto è rete e tutti sono connessi, gli individui, in quanto nodi delle reti, generano, come abbiamo visto nella sezione Flow, conoscenza e informazione. Marina Gorbis propone un modello di individuo potenziato dagli strumenti tecnologici, un amplified individual, che può da solo produrre quello che prima solo grosse organizzazioni erano in grado di fare.

Alle imprese non basta però solo fornire strumenti ai propri dipendenti, essi devono essere messi in grado di sfruttarli, partendo dalle giuste basi motivazionali. Per essere efficaci si deve partire dall'identità della persona come punto iniziale per l'ingaggio.

Secondo il dizionario di Wikipedia, identità viene intesa come la differenza o caratteristica che contraddistingue un individuo rispetto ad altri simili a lui.

Rispetto al concetto che stiamo analizzando noi non sono solo gli individui a essere amplificati ma lo sono anche le loro identità organizzative, i loro ruoli aziendali, le loro professioni. Lontana quindi dalle logiche deleuziane di *dividuals*, l'Amplified Identity può sì essere tracciata e misurata, ma con lo scopo di abilitare l'individuo a plasmare nuove skills a proprio piacimento, creando percorsi di carriera nuovi grazie alla propria presenza digitale.

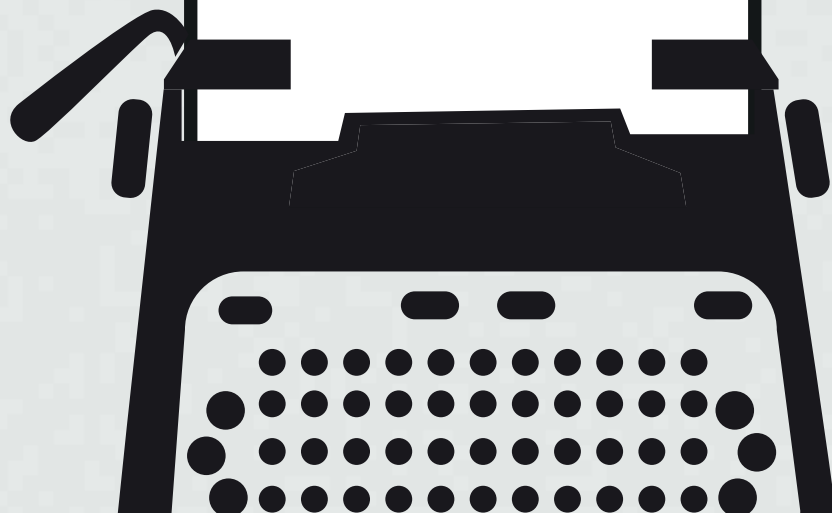
È quindi necessario trovare la giusta chiave per generare motivazione, così da creare una massa critica digitale grazie alla quale ciascun nodo della rete può amplificare il lavoro altrui amplificando a sua volta la propria identità organizzativa.

Un libro per approfondire

Luca De Biase, Homo pluralis.

Esseri umani nell'era tecnologica,

Codice editore, 02/2015



BELIEVE IT

AMPLIFIED BRAIN

I PERCHÉ DELLA MOTIVAZIONE.

Giorgia Quadrato

Research Fellow at

Harvard University



Cosa succede nel nostro cervello quando ci emozioniamo, proviamo paura, desideriamo qualcosa o impariamo? Queste sono solo alcune delle domande alle quali le neuroscienze stanno cercando di dare una risposta basata su evidenze scientifiche. Avvalendosi di un approccio multidisciplinare di ampio spettro (dalla biologia alla chimica, dalla psicologia alla medicina, dalla linguistica all'informatica) il neuroscienziato si serve delle più moderne tecnologie di scansione e analisi del sistema nervoso per registrare, e poi capire, "perché" proviamo certi sentimenti, assumiamo specifici comportamenti, prendiamo decisioni invece di altre o, a volte, ci ammaliamo.

Pur essendo ancora lontani dallo svelare tutti i dettagli dei complessi meccanismi del cervello che fanno di noi quello che siamo, già oggi le neuroscienze hanno messo in luce alcuni aspetti basilari che riguardano, per esempio, la motivazione delle persone. In particolare, **si sta dimostrando e codificando il ruolo fondamentale svolto da alcuni neurotrasmettitori, ovvero delle sostanze biochimiche prodotte dal cervello che trasmettono informazioni da un neurone e l'altro, generando reazioni fisiche e sensazioni.** Si può esemplificare il ruolo di neurotrasmettitori paragonandoli a messaggeri che, una volta inviati da un neurone, sono in grado di portare uno specifico messaggio ad altri neuroni. Se prendiamo il caso del neurotrasmettitore chiamato serotonina, le cui generazione ed emissione sono collegate a eventi sociali nei quali la nostra stima personale viene rafforzata (per esempio in momenti di riconoscimento pubblico del nostro valore), quando questa sostanza raggiunge i ricettori di altri neuroni, ecco che il nostro umore migliora e ci sentiamo "bene". Così come la serotonina viene stimolata anche da eventi ambientali e genera sensazioni e compor-

tamenti conseguenti, l'ossitocina - noto anche come "ormone delle coccole" - regola alcuni aspetti legati alla relazione tra persone, l'adrenalina entra in gioco in contesti connessi con la competitività, le endorfine hanno un ruolo chiave nel piacere fisico e decine di altre neurotrasmettitori hanno impatto di analoga portata in contesti diversi.

Quando si parla di motivazione, di desiderio, di partecipazione attiva, c'è però un neurotrasmettitore che merita una menzione specifica: la dopamina. Tra le sue tante e varie funzioni, la dopamina stimola il desiderio di fare, di ottenere qualcosa. Più che come ricompensa per un'azione svolta, come accade per esempio con le endorfine che sono generate in grande quantità quando si svolgono attività fisiche impegnative (mai sentito parlare di runner high?), la dopamina si attiva quando ci rendiamo conto che, svolgendo particolari azioni, ne conseguirà una ricompensa per noi ritenuta di grande valore. La prossima volta che non avremo voglia di andare in palestra, immaginare il risultato della nostra fatica, per esempio un numero sulla bilancia o l'apprezzamento degli amici, potrà attivare la giusta quantità di dopamina che ci renderà più facile alzarci dal divano.

La serotonina svolge un ruolo importante nella regolazione dell'umore. Se provocata, crea uno stato di entusiasmo e benessere. Come fare per stimolarne la produzione? **Ad esempio nell'business community di una rete di venditori un elemento fondamentale per generare serotonina è la costruzione di azioni per aumentare il riconoscimento personale, il senso di appartenenza a un gruppo e creare una visibilità pubblica all'interno della piattaforma condivisa.** L'elezione del top commenter, del top contributor di un'animazione permette di attivare un sistema di reward basato sulla serotonina e stimolato dal desiderio di ottenere una maggiore visibilità. Le classifiche di merito, il medagliere storico sono un elemento di visibilità e di identità e anche un elemento per far vivere quotidianamente il "luogo" dove far crescere senso di appartenenza e motivazione delle persone. Un elemento utile per tenere traccia dei diversi progressi è il passaporto, un elemento fisico/digitale che a livello sintetico costruisce un tangibile riconoscimento all'interno della comunità.



L'ossitocina permette e mantiene i comportamenti affettivi parentali e fortifica le relazioni tra individui. Stimolare l'ossitocina favorisce la sensazione di accudimento e protezione, creando un senso di appartenenza. In una community come creiamo senso di appartenenza? Non la possiamo imporre, possiamo solo creare le premesse affinché ci si possa sentire appartenenti. **Più vivo è il senso di appartenenza in una business community, più ci diamo da fare per la sua crescita. È importante creare le condizioni opportune. Sentirsi parte attiva e utile richiede impegno, ma ci rende padri/madri e forgiatori della nostra community.** Identificazione, miglioramento, soddisfazione, comunicazione aperta, presa in carico, condivisione, coinvolgimento emotivo: i "sintomi" dell'attività dell'ossitocina. **La community per sviluppare senso di appartenenza deve creare riconoscimento della paternità dei contenuti. Deve emergere l'identità dei singoli,** perché riconoscere l'identità significa riconoscere la paternità di un'idea e stimolare nuove professionalità e identità forti.



La funzione della dopamina è essenzialmente quella di stimolare il desiderio di compiere azioni finalizzate all'ottenimento di una ricompensa. Il cervello produce più dopamina in seguito ad eventi che anticipano piacere e positività. Nelle business community la dopamina viene generata quando lo user ha un'anticipazione, una promessa di reward. Per creare maggiore engagement in un sistema a rete si possono pianificare animazioni che comprendono anche concorsi, sfide e gaming che permettono di accumulare punti, ottenere riconoscimenti pubblici. Questo fa emergere il desiderio di ritorno in community per aderire alle azioni pianificate e dare il proprio contributo. Le azioni di social gaming devono essere organizzate in modo da motivare gli user a interagire per apprendere, collaborando al raggiungimento di obiettivi e livelli che si evolvono in base alle dinamiche di interazione tra gli user stessi. Per creare coinvolgimento, le regole e la misurazione devono essere chiare e l'animazione deve essere utile all'operatività quotidiana dei partecipanti.

WECONOMY INSIGHT

I TRUCCHI DEL COMMUNITY MANAGER

COME FAR VIVERE E PROSPERARE
UNA COMMUNITY

Daniele Cerra

*Senior Manager
Digital Innovation Officer*



Che la collaborazione aperta, continua e diretta tra colleghi, Clienti, reti distributive e partner porti beneficio a tutti, è un concetto ormai noto e condiviso a livello internazionale. Viene allora da chiedersi perché non avvenga spontaneamente e in maniera sistematica. Perché nonostante sia facilissimo creare con le più sofisticate e costose tecnologie ambienti in cui collaborare e comunicare, si continuano a generare cattedrali digitali deserte? Perché anche quando la collaborazione, dopo averla spiegata e facilitata, si arriva a IMPORLA, si raccoglie comunque così poco? Per superare questo empasse, in Logotel abbiamo sviluppato il Community Building, ovvero la metodologia di design con cui progettiamo reti fisiche e digitali di scambio di valore professionale, partendo sempre da un punto fermo: trovare ed esaltare le chiavi motivazionali di ingaggio per ogni partecipante o, in termini neuroscientifici, stimolare la produzione di dopamina. **La vera forza del network consiste, infatti, nel riuscire a dare motivazione a ciascuno dei suoi membri, a chiarire quel "perché" individuale che è condizione indispensabile per passare dalle teorie dell'intelligenza collettiva e connettiva alla concretezza di una rete di persone e di gruppi che generano quotidianamente valore tangibile per se stessi e per gli altri.** Se non pensassimo innanzitutto a questi "perché", la community non potrebbe mai funzionare.

Dario, responsabile marketing di una nuova linea di assicurazioni, registra e pubblica un'intervista nella sua pausa pranzo perché sa che potrà così spiegarne i dettagli alla rete di vendita in maniera rapida ed efficace e, mettendo a disposizione dell'altro suo tempo, potrà raccogliere i feedback direttamente dalla rete di vendita sul "suo" prodotto. E migliorarlo. Marco, uno dei primi venditori che ha proposto l'offerta ai Clienti, racconterà spontaneamente dopo una lunga giornata di porta a porta le proprie esperienze (positive e negative) in community, perché sa che riceverà consigli dai colleghi e i suoi spunti saranno ascoltati dall'azienda: con queste informazioni potrà capire e vendere di più. Come Dario e Marco, ogni altro partecipante a un network di condivisione di valore ha il suo "perché", un perché che va ricercato nella sfera del vantaggio pratico personale (sfera del "cacciatore"), della relazione e attestazione sociale (sfera della "tribù") o della realizzazione personale (sfera del "sé").

Tutto qui il segreto di una community che funziona? Beh, forse sì, ma non è che sia facile. Disegnare e gestire nel tempo un motore di generazione continua di motivazione, ricompensa, senso di appartenenza e legame per ogni partecipante non è un gioco da ragazzi, e non avviene certo per caso. **Per questo motivo risulta essenziale il ruolo del community manager, una figura dedicata alle persone che fanno parte della rete e che le ascolta, osserva e interagisce con loro ideando giorno dopo giorno sempre nuovi meccanismi motivazionali che sappiano far galleggiare tutti i membri all'interno del "flusso" di creatività e interazione tipico di reti di valore.** Reinterpretando lo psicologo Csikszentmihalyi, e le sue teorie sulla motivazione e la soddisfazione personale, si può parlare di una sorta di delicato equilibrio, uno stato di grazia tra consapevolezza, motivazione, competenze personali e le richieste che ci vengono fatte, un equilibrio che, se non gestito da un community manager esperto, rischia di arenarsi tra le vette della frustrazione o sprofondare nella noia: due nemici giurati di ogni perché alla collaborazione.

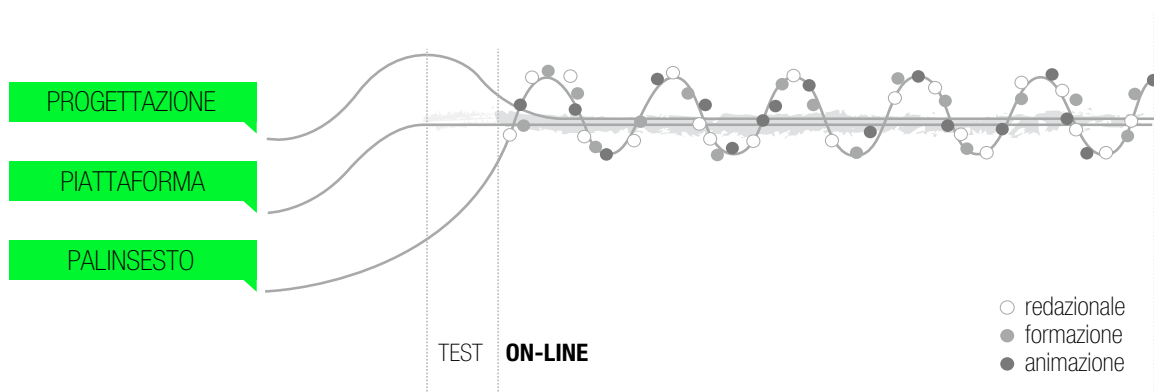
Se, quindi, la potenzialità del nextwork è data dalla moltiplicazione e dall'interazione tra tutti gli elementi che lo compongono, è però essenziale tenere sempre al centro dell'attenzione ogni individuo che ne fa parte e che, secondo le proprie competenze e risorse, contribuirà e si attiverà con investimento personale solo se troverà, ogni giorno, il proprio perché.

WECONOMY

SERVICE DESIGN TOOLS

FREQUENCY SCHEDULE

INFORMAZIONE, FORMAZIONE, ANIMAZIONE



COSA

Uno strumento di micro-progettazione nella gestione del ritmo del palinsesto di una community. Quali obiettivi vogliamo ottenere? Su cosa le persone dovrebbero collaborare? Quale frequenza è la più adatta? Il palinsesto focalizza l'audience e mette a sistema strumenti, servizi e contenuti.

QUANDO

Ogni giorno. L'ascolto dei needs non è una fase ma un processo costante: la progettazione è ogni volta necessaria per stare al passo con i nuovi bisogni che emergono e gli eventi che scandiscono il business del Cliente.

PERCHÉ

La progettazione del palinsesto di animazione dei contenuti di una community è un'attività quotidiana: la redazione coglie gli eventi importanti nella «vita del Cliente» e realizza il mix di contenuti e strumenti consoni a supportarli.

COME

Strumento redazionale che nelle riunioni di progetto ricorda di identificare strumenti, contenuti formativi, informazioni e percorsi di animazione che solo se gestiti in modo sinergico amplificano l'efficacia del palinsesto.

**COMMON
ENVIRONMENT**



Wikipedia offre diverse accezioni di Environment. In termini biofisici Environment è l'insieme dei fattori biologici e delle interazioni chimiche che influenzano un organismo; in termini sistemici è tutto ciò che circonda un sistema fisico e che può interagire con il sistema scambiando massa, energia o altre proprietà; in termini sociali è la cultura nella quale un individuo vive e le persone e istituzioni con le quali egli s'interfaccia. Come si può notare la parola chiave delle definizioni è 'interazione'. In un mondo, infatti, nel quale non sono solo le professioni a cambiare, ma dove anche la modalità di lavorare è in continua trasformazione, l'ambiente di lavoro ha oggi un ruolo sempre più centrale. È sempre più parte integrante dell'impresa e costituisce parte stessa della loro trasformazione. Ambienti fisici, digitali, ambienti ibridi. Diventa cruciale dare importanza strategica a come le persone interagiscono, progettano e vivono all'interno dell'impresa, che siano Clienti interni, cioè i propri collaboratori, o che siano i propri Clienti finali. L'ambiente deve quindi essere Common per poter abilitare le persone all'ingaggio. Riprogettare gli ambienti ibridi e common dell'impresa vuol dire ridisegnare i processi di lavoro, ma non solo: vuol dire creare un ambiente teso a valorizzare le persone che vi operano, che favorisce il coinvolgimento del singolo e del team, l'espressione del proprio potenziale e delle competenze, la generazione di soluzioni, contenuti e visioni innovative. Lo "spazio" diventa un servizio e ha un ruolo importante nel generare comportamenti e risultati di qualità attraverso la collaborazione. L'esigenza di condividere, di co-produrre, scatena infatti l'urgenza di comunicare e dare forma alla conoscenza, favorendo collaborazione e partecipazione in ottica di Open Innovation.

Un link per approfondire

Rivista digitale: <http://www.businesscommunity.it/>



BELIEVE IT

UN MARE DI MESSAGGI IN BOTTIGLIA

GLI AMBIENTI IBRIDI CHE
RIDISEGNANO IL LAVORO

Domitilla Ferrari

Digital Strategist



Domitilla Ferrari, autrice di "Due gradi e mezzo di separazione. Come il networking facilita la circolazione delle idee (e fa girare l'economia)" e "Se scrivi, fatti leggere. L'importanza della riconoscibilità in Rete", editi da Sperling&Kupfer.

D Riprendendo il titolo del libro, come fa il networking a facilitare la circolazione di idee nell'ambiente di lavoro?

R Il networking – oltre a rendere la vita più ricca e interessante – aumenta le tue possibilità di trovare o cambiare lavoro e ti rende più facile raccogliere sostenitori per le tue idee, risorse e, più di ogni altra cosa, consiglieri. La capacità di fare rete sarà presto considerata (se non lo è già) tra le caratteristiche principali di un buon manager, la chiave del successo di un imprenditore. È una competenza che molti, sbagliando, considerano utile solo verso l'esterno. Conoscere e riconoscere le persone che fanno parte del processo produttivo è parte fondamentale della creazione di una propria identità professionale. Sapere chi fa cosa, e come, aiuta a creare nuove opportunità anche all'interno dell'azienda, non solo per gli individui che vi operano ma per l'azienda stessa.

D Quindi "l'ambiente digitale" come opportunità per le aziende. Ma questo ambiente come modifica i comportamenti e modi di interagire delle persone, dei collaboratori?

R Spesso facciamo networking senza saperlo, e scambiamo informazioni in modo utile senza nemmeno accorgercene. Su Internet è facile: basta un retweet, un post. Forse sto correndo troppo: immagina dei messaggi infilati in una bottiglia e lasciati in mare, liberi di viaggiare, e immagina che quei messaggi arrivino a chi saprà cosa farne. È così anche nella vita di tutti i giorni: un'informazione che tu reputi già vecchia, magari per qualcuno non lo è. A te non è costato nulla diffonderla, altri hanno risparmiato tempo e guadagnato conoscenza. Prima o poi faranno lo stesso con te, forse anche loro senza saperlo. È questo il bello.

D Una bella immagine... Ma in che modo questo favorisce la creazione di connessioni e idee nuove?

R Se sei introverso non diventerai più socievole grazie a Facebook, ma se lo sei anche Facebook ti sarà utile. Il networking online non è diverso da quello offline. Non ha un linguaggio proprio o regole nuove da imparare. Non devi avere paura di venire respinto, non compreso, ignorato. Comportati come sempre. Grazie ai social network comunicare con persone diverse è diventato solo più veloce. Siamo tutti connessi e interconnessi: puoi decidere di parlare di qualunque cosa e trovare la community interessata alle tue idee. Non devi essere un esperto, basta seguire le istruzioni per usare il social network. Ma avere un profilo online non vuol dire far parte di una community: per quello devi partecipare, creare contatti, condividere contenuti e far nascere qualcosa di nuovo.

D Possiamo quindi vedere l'ambiente digitale come un servizio al quale accedere? E se sì, quale ruolo ha nel generare comportamenti e risultati di qualità attraverso l'interazione?

R Internet, e ciò che vi è contenuto, è considerato una commodity: abbiamo tutti accesso a infinite informazioni su tutto, o quasi. Condividere risultati, idee, studi, appunti genera spesso nuove idee, ma è interagendo con gli altri che si riduce il rischio di sbagliare e questo avviene attraverso un continuo scambio di capacità e competenze.

Più contatti significa più possibilità di successo e il successo, a parità di competenze, dipende da quanto è vasto e rilevante il tuo network. Non si tratta di collezionare nomi, ma di coltivare le relazioni.

D Quali sono gli "ambienti digitali" in cui si costruiscono relazioni importanti anche per il business?

R Credo che non ci sia più differenza e sempre meno ce ne sarà tra i diversi luoghi che frequentiamo. Internet si è trasformata da mezzo in luogo e in questo posto diffuso, fatto di piattaforme diverse, vigono le stesse regole della vita offline. Ma... siamo mai offline oggi?

D Un'ultima domanda. Come a tuo avviso si evolverà in futuro la nostra identità?

R Presto non parleremo più di online e offline e saremo più riconoscibili, una responsabilità che - forse - ci renderà anche più onesti.

MAKE IT



WEMOTION

Un open space senza muri, ma anche senza confini... Una business community operativa dal 2010 per i network concessionari e officine di Peugeot Italia ha colpito l'attenzione di Peugeot France, e dall'estate 2014 è partita WeMotion France, la business community creata da Logotel per Peugeot France, che riunisce infatti in un unico ambiente abilitante informazioni e stimoli per tutte le famiglie professionali del brand francese, attraverso un sistema integrato nel quale ciascun individuo può generare il proprio percorso d'apprendimento, disegnare il proprio perimetro di senso.

Sfruttare l'impollinazione cross-disciplinare, aprire dialoghi tra mondi diversi, abilitare il personale all'autogestione dei propri Flow di conoscenza significa dare servizio interno a tutti i livelli, vuol dire stimolare la crescita individuale e di squadra, facilitando lo scambio tra rete di vendita, servizi post-vendita e Clienti sempre più informati, esigenti e abituati a ibridare tutti i touch points a loro disposizione.

Una volta innovata la propria linea di prodotti, sviluppando soluzioni sempre più efficaci, c'è la necessità di aumentare qualitativamente anche il livello di servizio attraverso personale sempre più qualificato e cross. Questo il ruolo di WeMotion, che apre le porte a un universo fatto di esperienze personali, video e materiali dedicati, che permette di ibridare le conoscenze in au-



AGORÀ

In un contesto in cui l'ipercompetizione caratterizza ogni settore merceologico, senza distinzioni, e dove, anzi, settori merceologici diversi entrano in competizione tra loro, un'impresa che riesce a tradurre spazi digitali in servizi destinati alla sua rete di vendita mono e multi brand riesce a creare un differenziale competitivo non indifferente.

Questo quello che ha sviluppato Swarovski con Agora, una piazza virtuale per avvicinare sempre di più l'Azienda e i suoi Brand Ambassador.

Nata nel 2012 per formare e informare ogni giorno i Brand Ambassador Swarovski, la community si pone l'obiettivo di ridurre il time to market delle informazioni necessarie per garantire al Cliente finale un servizio d'eccellenza, che rispecchi l'immagine del brand in ogni dettaglio.

Una piattaforma di comunicazione a 360° che fornisce approfondimenti sui prodotti in collezione e su come raccontarli e, allo stesso tempo crea per i Brand Ambassador occasioni di visibilità e condivisione di momenti clou del loro lavoro.

Questo ambiente digitale soddisfa la necessità di strutturare e veicolare motivazione, contenuti e informazioni abilitanti su una rete commerciale, per strutturare un processo di vendita consapevole ed efficace. Il flusso è gestito attraverso due leve diverse: una più immediata che crea uno swarm costante e quotidiano di veloci feedback e discussioni sulle attività giornaliere, l'altra più organizzata, che permette di fruire contenuti immagazzinati sulla community, raccogliendo la conoscenza generata nel tempo.

WECONOMY INSIGHT

(TALENTO + ALLENAMENTO) X AMBIENTE

SU UN CAMPO DA HOCKEY O
IN UNA BUSINESS COMMUNITY

**Luisella Peroni e
Francesca Monti**

*Community Senior Manager
Logotel*



Logotel, ore 11 a.m. macchinetta del caffè.

Luisella: Ti devo parlare assolutamente di un libro che ho letto. Bellissimo. E' un libro che spiega perché le persone brave sono brave. Anche un po' più di brave: Outliers, cioè "Fuoriclasse".

Francesca: Sembra che ci sia un segreto, una formula da come lo dici.

L Sì, la formula è: tantissima pratica, un ambiente favorevole e la capacità di approfittare di alcuni vantaggi. Malcom Gladwell, autore del libro, ci invita a pensare al talento non in termini individuali ma in termini di ambiente, comunità.

F Mi stai dicendo che **per capire perché una persona è brava nel suo campo non è sufficiente parlare di predisposizione ma bisogna comprendere il suo ambiente, la cultura di appartenenza, le persone che lo circondano e gli strumenti che ha avuto a disposizione.**

L Esatto. La persona di talento infatti non sbuca mai dal nulla, probabilmente è beneficiaria di qualche occasione, di un retaggio culturale, di un ambiente che le ha trasmesso l'importanza di imparare ogni giorno e di lavorare con impegno. Tanto impegno.

F È come nei nuovi ambienti digitali. Per esempio, nelle nostre **business community: persone che appartengono a un'organizzazione o a una rete vendita e che hanno a disposizione un ambiente formativo disegnato apposta per favorire l'apprendimento e lo scambio.**

L Esatto. Però non basta avere a disposizione un buon ambiente. Bisogna anche lavorare molto (Gladwell parla di diecimila ore minime per diventare esperto) e accumulare tutti questi vantaggi.

F Non mi torna questa cosa di accumulare i vantaggi.

L Mi riferisco al fatto di sfruttare il vantaggio di appartenere a una organizzazione che ha messo a disposizione di tutti i suoi dipendenti un ambiente formativo

e collaborativo.

Ti faccio un esempio per spiegarmi meglio. Anzi, ti racconto una storia. I migliori campioni di Hockey in Canada sono tutti nati tra gennaio e marzo.

F Non c'entra l'astrologia immagino...

L No no, niente astrologia ma il fatto che nell'Hockey canadese la selezione dei giocatori avviene in base all'età: un ragazzo che compie dieci anni il 2 gennaio può essere in competizione con un ragazzo che li compie a dicembre dello stesso anno. A quell'età uno scarto di dodici mesi rappresenta di solito una differenza di maturità fisica enorme. Quindi a parità di durissimo allenamento, i nati a gennaio risulteranno più bravi perché un po' più forti e con molta più pratica.

F E quindi vuol dire che quelli nati in gennaio hanno, è vero, un piccolo vantaggio ma che lo hanno saputo sfruttare, allenandosi tantissimo e che questa prima selezione li ha messi in un contesto dove hanno usufruito di allenamento e allenatori migliori. Quindi hanno accumulato continuamente vantaggi.

L Giusto. È così.

F **Quindi le business community sono un terreno fertile e profondo dove le persone che fanno lo stesso lavoro, forse già portate a migliorarsi, possono in qualsiasi momento approfittare del vantaggio di avere a disposizione contenuti e strumenti, linee guida della propria azienda.** Ma l'azienda cosa ci guadagna?

L L'azienda, oltre a una sua responsabilità sociale, **ha il vantaggio di avere un unico ambiente dove le varie funzioni sono concordemente impegnate a creare cultura, rinnovamento, formazione.** Dove l'innovazione non è un episodio ma ha un orizzonte a 360 gradi.

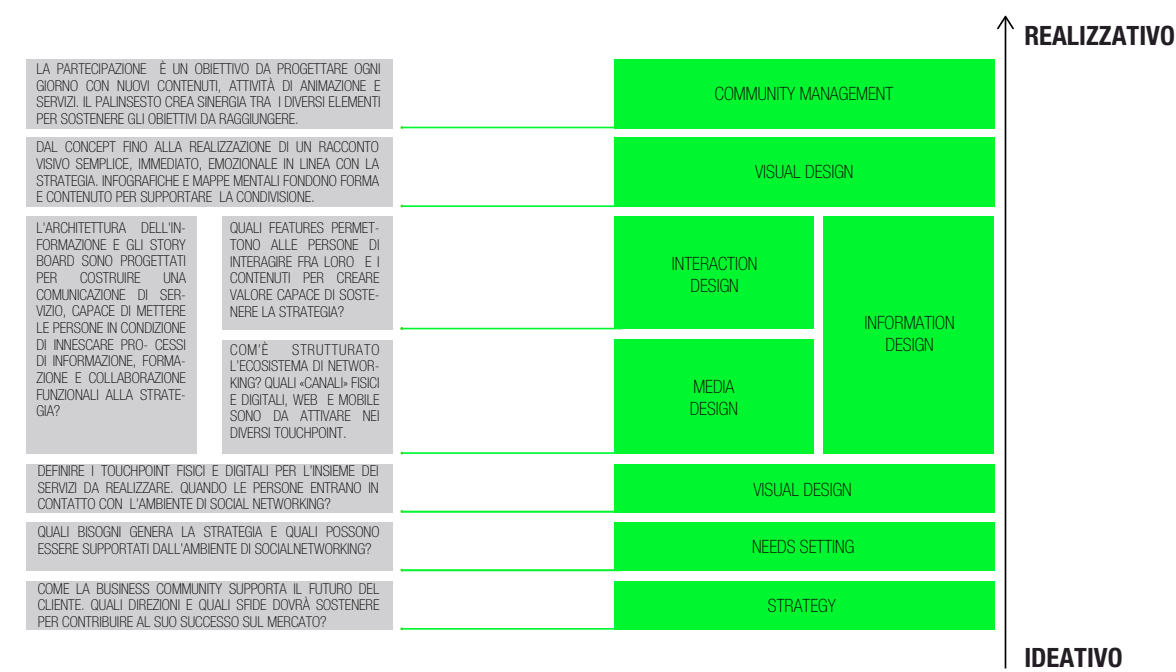
F Quindi non è solo per lo sport la teoria di Gladwell?

L No. Pensa che le stesse dinamiche hanno funzionato per Bill Gates e i Beatles; ma queste al prossimo caffè...

WECONOMY

SERVICE DESIGN TOOLS

BUILD UP PROCESS



COSA

Uno strumento che guida nella progettazione della struttura della piattaforma dell'ambiente. Le diverse fasi, da percorrere necessariamente a livelli, coprono due filoni progettuali distinti ma sinergici: quello dei servizi e quello dei contenuti.

QUANDO

Strumento da utilizzare in ogni fase del progetto: dal design iniziale, alla sua gestione nel tempo e fino al monitoraggio dei KPI.

PERCHÉ

Nel procedere a livelli, uno dopo l'altro, l'approccio user centered e la strategia rimangono «fondativi» sia nei servizi sia nei contenuti.

COME

Strumento guida nell'esplorazione dei need e nella co-progettazione insieme ai diversi stakeholder coinvolti nelle singole fasi.

FUTURE STORIES

IL FUTURO È RELAZIONE MA L'INNOVAZIONE È ISOLAMENTO

Thomas Bialas
Futurist



L'innovazione è isolamento.

Ma come, non doveva essere tutto open innovation, cross innovation, crowd innovation, connected innovation, eccetera eccetera? Sì, ma con riserva.

Dipende cosa si cerca, cosa si trova e cosa si intende per networking (rete, lavoro, connessione e relazione). “Eureka”, ho trovato, gridò Archimede quando, entrando in una vasca da bagno e notando che il livello dell'acqua era salito, capì che il volume di acqua spostata doveva essere uguale al volume della parte del suo corpo immersa. La relazione è con l'acqua. “Ahi”, ho trovato, esclamò Newton quando, seduto sotto un melo e notando che la mela era proprio atterrata sulla sua testa, capì la legge della gravitazione e al perché la luna non cadesse sulla terra. La relazione è con la mela. Potrei andare avanti all'infinito con simili esempi, ma non è questo il punto. Il punto è che potreste dire “sì, ma queste sono storie del passato”. Non proprio. Marco Astorri, l'imprenditore che con la sua creatura Bio sta per rivoluzionare il mondo della plastica a livello planetario (lo affianco dal 2008 in alcuni passaggi e quindi so di cosa parlo) ha passato con il suo socio un anno (era il 2006) davanti al computer a cercare spunti, idee, piste e brevetti per ripensare la plastica.

La relazione è con la rete, non in orizzontale superficialità ma in verticale profondità e solitudine (dicasi isolamento). Quindi? È un sottile gioco di equilibrio. Bisogna conoscere e dominare ogni connessione ma anche sapersi rifugiare nella sconnessione. L'azione richiede connessione (quindi relazione) mentre la concentrazione richiede sconnessione (quindi isolamento).

O meglio: idee e contenuti richiedono silenzio e contemplazione, la diffusione richiede invece la moltiplicazione e proliferazione del mondo digitale. Il futuro è relazione. Sì ma quale? Relazione normale, neurale, artificiale o magari simbiotica? Partiamo dall'ultima. A osservare bene fenomeni come Airbnb o Uber ci si rende conto che siamo di fronte a delle reti di affinità parassitaria e di stretta dipendenza. Non suona bene, lo so, ma da un'idea di come nascono alcune community o reti di business: come contaminazione di relazioni. Airbnb sta generando (ma sarebbe più corretto dire che molti vanno a rimorchio di Airbnb) un ecosistema di nuovi fornitori e servizi accessori che costituiscono una nuova rete di scopo. Uber invece sta generando una rete di nuovi businessees di affinità. Interi settori stanno per essere “uberizzati” con la formula e business model di Uber. Diventeranno tutti amici e community come per la sharing economy? È presto per dirlo. Altre reti. Cosa abbiamo in comune con le macchine? Niente se sono stupide, molto se sono intelligenti. Intelligenza Artificiale. Computer cognitivi, smart robots, connected reality e uomini (sì non rimangono esclusi) collegati da reti intelligenti, sono a detta di molti “the next big thing”. I nuovi assistenti digitali e virtuali dotati di intelligenza artificiale sono praticamente già realtà come i computer capaci di intendere, volere e dialogare con noi.

Va da sé che se vogliamo parlare di ne(x)t working dobbiamo parlare di community dove la macchina non è più un semplice abilitatore, ma frequentatore che interagisce alla pari con gli uomini della community.

E infine abbiamo brainetnet o relazione neurale e mentale. Penso dunque sono connesso e in relazione con gli altri. Una community di soli pensieri, telepatica.

“Fantaccessivo”? Ni. La ricerca ostinata di brain computer interface promette il controllo mentale di gadget tecnologici e anche come punto d'arrivo il postare pensieri e immagini direttamente nel cervello dell'altro. Da Facebook a Brainbook. Insomma vera simbiosi tra uomo e macchina. Sentire dentro di sé il computer o la rete. Non come allucinazione ma come possibilità. Vediamo che relazioni verranno fuori.

FINAL LAP

COMMUNITY

COME LIBERARE INTELLIGENZA
NELLE NOSTRE ORGANIZZAZIONI

Nicola Favini

DG,
Manager of Communities
Logotel



Abbiamo imparato a fare le imprese tanto tempo fa quando il mondo era più semplice e lineare. Il modo di fare impresa di ieri oggi è anacronistico perché non più abile ad agire, reagire, evolversi nell'ecosistema contemporaneo. Il mondo è più incerto perché l'uomo con il progresso e la sua naturale pulsione trasformista ha miscelato e sfumato confini (geografici, scientifici, politici, economici), ha creato interdipendenze, collegato spazi e tempi (internet e il digitale) e contemporaneamente ha immesso nel sistema sempre più rischi.

L'incertezza genera problemi. Il lavoro gestisce i problemi. Problemi liquidi, frequenti, improbabili. Ad ogni livello. Che sia un Cliente con una nuova domanda, un nuovo concorrente che si presenta sul nostro mercato, una legge che cambia le regole, un ridimensionamento organizzativo repentino, un distributore importante che chiude, un problema reputazionale esploso sui social media o un esperimento commerciale da fare in poche ore per "prendere o lasciare".

Etimo di "problema", dal greco *pro-ballein*. Lanciare avanti per superare ostacolo. Nuovi ostacoli. Per fare questo dobbiamo liberare energia nelle nostre organizzazioni e produrre scelte che sono scomode perché diverse dal passato. Per liberare velocità, tornare efficaci e quindi costruire nuova motivazione, dobbiamo aprirci dentro e fuori. Ancora oggi parliamo di "community" nell'attesa che una nuova parola ci aiuti a identificare quella che non è solo una "Intranet evoluta" ma uno stile di organizzazione. Uno stile che per dare risultati deve rinnovare anche cose semplici ma potenti (o distruttive) come le "riunioni" o i momenti di formazione.

Le persone sono allo stesso tempo contesti, connettori e contenuti. In una community i confini interni sono opzionali, di norma tutti i mestieri dovrebbero potersi mischiare su contenuti e conversazioni quando necessario. Le invasioni di campo bisogna saperle fare e anche accoglierle. Le community di lavoro diventano spazi dove i percorsi sono costruiti da chi le usa in base alle (poco probabili) situazioni e alle necessità, non alla "genetica dell'organigramma". Nelle community l'identità è quello che sai e sai fare, nei problemi che sai risolvere, nelle idee che condividi, non nel "ruolo e funzione". La biografia è fatta di missioni e di storie cui abbiamo partecipato. Certo manteniamo un'origine funzionale, ma non è limite bensì punto di partenza che segna la nostra expertise di base da mischiare con quella di altri. Le community non sono biblioteche di documenti ben archiviati e divisi per mestiere. Il mito del "tutto al suo posto" è buono per i musei. Le community sono utilmente disordinate e pulsanti... un progetto di community che funziona lo riconosci perché tutti i giorni ci si fa la domanda "e questo contenuto adesso come lo incanaliamo?". Per avere velocità dobbiamo investire in versatilità. Scaricare autonomia nei bordi e nelle periferie del sistema. Creare e far rispettare momenti e luoghi, dove ora è tempo di riflettere e capire, ora è il tempo di produrre decisioni e fare. Le community sono ciò che renderà sempre più organismo l'organizzazione. Per adesso poche capaci imprese ne stanno cogliendo le opportunità tanto da recepirne il valore anche nei propri organigrammi. Ne(x)tworking: avere persone e team più intelligenti. Perché collegati, abilitati nell'accedere a strumenti e conoscenza, autonomi nel produrre risposte e domande, guidati da obiettivi chiari e ben raccontati.

Questo richiede anche un nuovo modello di leadership. E qui vado in crisi personale. Ieri in un tweet ho letto "Urgenza: il nome che internamente diamo al nostro modo vecchio di rispondere a quello che fuori chiamano "Velocità". C'è tanto da fare.

IL QUADERNO CONTINUA QUI



**PER INFO, CONTATTI, SEGNALAZIONI
DI NUOVI CASI ETC:**

WEBSITE weconomy.it
TWITTER [@WeconomyBook](https://twitter.com/WeconomyBook)
FACEBOOK [weconomy book](https://www.facebook.com/weconomybook)
MAIL weconomy@logotel.it

About Weconomy.it

5000 copie stampate del libro
oltre **14.000** download del libro digitale
oltre **30.000** visite alle versioni sfogliabili
online dei 7 quaderni Weconomy
oltre **130** autori
140 articoli pubblicati
60 video disponibili
8 numeri dei Quaderni da
scaricare

JOIN THE CONVERSATION

WEBSITE weconomy.it
TWITTER [@WeconomyBook](https://twitter.com/WeconomyBook)
FACEBOOK [weconomy book](https://www.facebook.com/weconomybook)
MAIL weconomy@logotcl.it



MAGAZINE CONTINUES HERE

About Weconomy.it
5,000 printed copies of the book
more than 14,000 downloads of the e-book
more than 30,000 views of the 7 online
versions of Weconomy Magazines
130 (and counting) authors
140 posted articles
60 videos
8 Magazines issues for free
download