

weconomy

QUADERNI PER L'IMPRESA COLLABORATIVA

a cura di **logotel**

16

A COMPLETELY DIFFERENT VISION

PROSPETTIVE PEOPLE & COMMUNITY CENTRED
PER GENERARE TRASFORMAZIONI POSITIVE



aperto



libero



infinito



AR

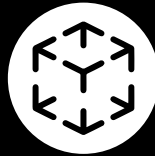
quaderno collettivo in versione beta permanente

IT



We

Weconomy è la piattaforma di ricerca dell'Independent Design Company Logotel. Aperta, condivisa e multidisciplinare, esplora le opportunità dell'economia collaborativa. Ogni numero si struttura a partire da una lettera dell'alfabeto. Questo numero, il sedicesimo della serie, è dedicato alla lettera "V" di visione che, per noi, significa dare forma a "Una visione completamente diversa", che metta al centro persone e comunità per affrontare le grandi trasformazioni nelle quali siamo immersi.



**La visione di Weconomy continua attraverso esperienze in realtà aumentata.
Sono un'estensione sensoriale della lettura.**



Per accedere alla realtà aumentata prendi il tuo smartphone, apri l'app fotocamera e inquadra il QR code che trovi qui sopra e all'interno del numero. Poi puntalo sulla copertina e preparati a un'estensione sensoriale della lettura.



Una voce guida e una colonna sonora ti accompagneranno alla scoperta dei contenuti, proiettati in uno spazio fisico-digitale che aggiorneremo con le ultime novità.

weconomy

QUADERNI PER L'IMPRESA COLLABORATIVA

a cura di **logotel**

Founder, Project & Content Manager
Cristina Favini

Editor-in-Chief
Vincenzo Scagliarini

Editorial Board
**Matteo Amori, Thomas Bialas,
Antonella Castelli, Francesco Loiacono**

Art Direction
Valeria Crociata, Gianluca Alderuccio

Augmented Reality
**Experience by Aryel
Soundscore by Massimo Leonardi**

We Authors
**Avi Bar-Zeev, Benedetta Bacialli,
Michel Bauwens, Fabio Berti,
Matteo Buccarini, Gabriele Buzzi,
Cabirio Cautela, Lorenzo Ceresa,
Daniele Cerra, Valeria Cicino,
Renato Dorrucchi, Janine De Novais,
Norma De Piccoli, Irene De Ponti,
Peter Durante, Barbara Falcomer,
Davide Fassi, Giuliano Favini,
Nicola Favini, Laura Forlano,
Loredana Garzarella, Rachel Happe,
Hugo Jamson, Daniele Limonta,
Giampiero Lupatelli, Silvia Magnanini,
Sante Maletta, Francesca Mangia,
Francesco Marino, Manuela Monti,
Hana Negele, Betty Pagnin,
Joseph Press, Carlo Alberto Redi,
Tristan Rigendinger, Irene Sacchetto,
Sergio Saviotti, Manlio Scavo,
David Spinks, Domenico Sturabotti,
Fabio Viola, Francesco Zurlo**

Acknowledgements
**Soukarni Barai, Ivana Cappellaro,
Patrizia Caringella, Sandra Crivellaro,
Marika de Marzi, Carmela De Renzis,
Markella Everitt-Russell, Giacomo Rulli**

Special Thanks to
**Jessica Aroni, Simone Colombo,
Riccardo Rogora, Melania Manzoni,
Francesca Moschella, Cecilia Lucchelli,
Alberto Sala, Andrea Santoro**

Logotel è l'Independent Design Company che accompagna le organizzazioni e le imprese per generare impatti positivi. Dal 1993 co-progettiamo servizi ed esperienze su scala internazionale, dalla strategy, all'implementation, al "life". Con un team di oltre 280 persone, la nostra sede principale è a Milano, nei 2.400 mq di spazi dell'ex stabilimento Faema. Le nostre sedi internazionali sono a Parigi e Madrid. Nel 2023 abbiamo lavorato per oltre 60 clienti, abbiamo realizzato più di 90 progetti di design & change, abbiamo coinvolto oltre 7 mila persone in progetti formativi e ne supportiamo quotidianamente più di 250 mila con le 42 business community che erogano servizi e contenuti, motivano e attivano la condivisione e la partecipazione.



Weconomy è entrato a far parte dell'**ADI Design Index 2019**, tra i migliori progetti di ricerca



Quest'opera è stata rilasciata con licenza **Creative Commons** Attribuzione - Non commerciale Condividi allo stesso modo 3.0 Italia



Stampato in **2.000 copie** a Lambrate, Milano da Faenza Printing. La carta utilizzata proviene da materiale certificato FSC. Finito di stampare nel settembre 2023.

UNA VISIONE COMPLETAMENTE DIVERSA

QUID NOVI?

Generazioni
che collaborano

Q



W

UFO

Unidentified Future
Organizations

U

INFO, INDIE, INTER

L'innovazione rinnovata

I

EMPOWERMENT, FEEDBACK, GAMIFICATION

C'era una volta
il Retail

E

OOPS, OR, OK

Il paradosso
della scelta continua

O

KILL SKILL

Un non catalogo
di competenze

S

DESIGN

(Re)shaping
business

D



F



J



K

LOCAL

Talent, Community,
Making

L

UNA VISIONE COMPLETAMENTE DIVERSA

Prospettive People & Community
centred per generare trasformazioni
positive

V



C



B

ROBOT

L'automazione
è collaborativa?

R

TRASH

Sconfiggiamo
la vendita spazzatura

T

Y

P.O.P COLLABORATION

Point Of Presence

P

AUTO, BETA, CO.

(Ri)scrivere
il Futuro

A

HR

Human (R)evolution

H

DALLA A ALLA Z. L'ALFABETO DELL'ECONOMIA COLLABORATIVA

Abitiamo un'epoca
in cui le organizzazioni devono
confrontarsi, dialogare e interagire
con sei diverse generazioni
di persone. E poi con territori,
ecosistemi, comunità e specie
viventi, anche artificiali.
Di fronte a queste sfide Weconomy
esplora le intersezioni
tra business, design, condivisione
e impatti sulle esperienze
delle persone, per aprirsi oltre
l'antropocentrismo.

Weconomy è un network di manager,
ricercatori, designer, manager e
professionisti convinti che il motore
propulsivo di ogni iniziativa e
innovazione efficace siano le relazioni
di cui persone e comunità sono
liberamente e creativamente capaci.

I Quaderni di Weconomy
sono monografici:
ogni numero, a partire
da una lettera dell'alfabeto,
apre un orizzonte di ricerca
nell'economia collaborativa.

NE(X)TWORK

Flow. Amplified Identity
Common Environment

N

MANAGEMENT

Cross, Self Content

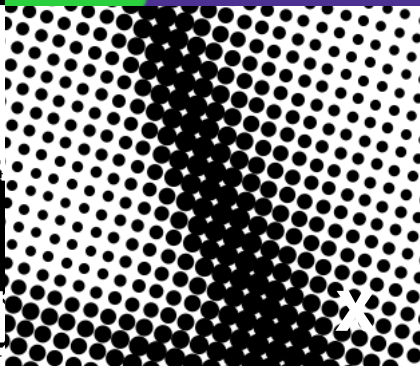
M



G

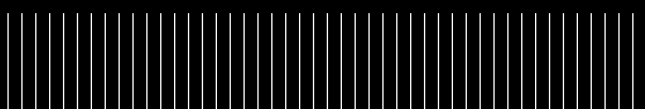


Z



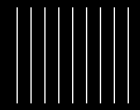
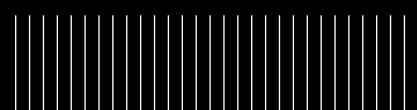
X





Intro

Progettare per le comunità trasformative



Dalla A alla Z. Alfabeto dell'economia collaborativa 4

Percorsi di lettura 8

Cristina Favini / Una comunità? Quando è trasformativa crea impatto e genera benessere. Punto 10

Valeria Crociata / Il visual concept 16
Dialogo immaginario a partire da una visione completamente diversa 18

Vincenzo Scagliarini / Reinventiamo il concetto di comunità per un mondo in trasformazione 20
TESI 22

Il cimitero delle comunità 25
Visione multidimensionale e spettri di partecipazione 28
Mappa di sistema 30

Le esperienze che attraversano le comunità 34
Mappa delle esperienze 36

Scalare gli impatti 41
Mappa degli impatti 42

Sante Maletta / Siamo tutti interdipendenti, in una "rete del dare e del ricevere" 50

Fabio Berti / Comunità di... l'attributo fa la differenza 52

Carlo Alberto Redi e Manuela Monti / Siamo tutti con-dividui 54

Giampiero Lupatelli / Luoghi complessi per comunità nomadi 56

Davide Fassi / Progettare un cambiamento partecipativo per le città 60

Janine De Novais / Cerchi e linee: metafore per una società post-razzista 62

Avi Bar-Zeev / Oltre il Metaverso: il web che verrà 66

Laura Forlano / More-than-human: collaborare con nuove agentività 68

Hugo Jamson / Per un design differente. Pensare come un brand, agire come una comunità 70

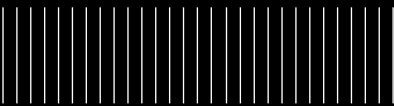
Domenico Sturabotti / I volti coesivi delle comunità di comunità 72

Norma De Piccoli / Confini permeabili per integrare le differenze 78

David Spinks / Networks connect, communities care 80

Joseph Press / Tra bisogni individuali e futuri desiderabili 84

Fabio Viola / Da spettatori a spett-autori: impariamo dai videogame 86



Le esperienze
che attraversano
le comunità trasformative

Antonella Castelli / Raddoppiamo la prospettiva dell'esperienza 88
Rachel Happe / Piattaforme vuote VS luoghi di co-creazione 92
Matteo Buccarini / Quello che sappiamo e quello che crediamo di sapere 94
Silvia Magnanini / Convergenza e divergenza. Una co-esistenza possibile 96
Francesco Zurlo / Quale design per le comunità trasformative? 98

Michel Bauwens / Identità cosmo-locali come antidoto alla metacrisi 102

Gabriele Buzzi / Lasciare il segno, generare impatto 108

Daniele Cerra / Come sta la tua community? Perché, con cosa e come misurarla 112

L'esperienza Logotel in realtà aumentata 120

CoCo Swarovski / Le voci locali che potenziano la strategia globale 122

Intesa Sanpaolo Tribes / Orchestrare una collaborazione senza confini 126

ENEL / Un ecosistema di comunità che genera valore 130

TIM Style / Le relazioni come orientamento strategico 136

DOT di POLI.design / Un ecosistema in evoluzione continua 140

Sky Mya / Attraversare i cambiamenti raddoppiando le competenze 144

Italgas / Quando la trasformazione è culturale, partecipativa e community-driven 148

GucciIdeas / Esperienze collettive di innovazione collaborativa 152

Barbara Falcomer / Yonicity: un approccio sistemico alla diversità, equità e inclusione 156

Francesco Marino / La "comune" dei talenti per il lavoro che cambia 158

Betty Pagnin / Il potere dei legami autentici e delle esperienze condivise 160

Thomas Bialas / Lost in virtualisation 162

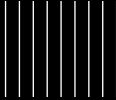
Nicola Favini / Si parla tanto di persone. Cosa ci stiamo perdendo davvero? 164

Giuliano Favini / Dove tutto è iniziato 166

La comunità Logotel 168

Gli impatti
delle comunità trasformative

Final lap



PERCORSI DI LETTURA

Il viaggio di questo numero di Weconomy si muove dalla teoria alla pratica, dalle urgenze di oggi alle opportunità per il futuro. Puoi leggerlo scorrendo le pagine oppure seguire uno dei percorsi che ti proponiamo.

1. SENSE MAKING

Indaga il senso profondo dell'approccio People & Community centred. È uno sguardo sistemico per afferrare il potenziale trasformativo delle comunità, per poi mostrarti le caratteristiche differenzianti e gli impatti positivi.

SGUARDO SISTEMICO

Quello che sappiamo e quello che crediamo di sapere
Matteo Buccarini
p. 94

Raddoppiamo la prospettiva dell'esperienza
Antonella Castelli
p. 88

Per un design differente. Pensare come un brand, agire come una comunità
Hugo Jamson
p. 70

SGUARDO RELAZIONALE

Networks connect, communities care
David Spinks
p. 80

SGUARDO ESPERIENZIALE

Piattaforme vuote VS luoghi di co-creazione
Rachel Happe
p. 92

OSSERVARE E MISURARE

Convergenza e divergenza. Una co-esistenza possibile
Silvia Magnanini
p. 96

Lasciare il segno, generare impatto
Gabriele Buzzi
p. 108

Come sta la tua community? Perché, con cosa e come misurarla
Daniele Cerra
p. 112

2. PROSPETTIVE MULTIDISCIPLINARI

Sono pensate per ispirarti. Incrociando discipline e culture, questa lettura ti offre uno sguardo contemporaneo a un tema classico come quello delle comunità, con le sue implicazioni etiche, sociali, urbanistiche e organizzative.

DESIGN

Una comunità? Quando è trasformativa crea impatto e genera benessere. Punto.
Cristina Favini
p. 10

Quale design per le comunità trasformative?
Francesco Zurlo
p. 98

Reinventiamo il concetto di comunità
Vincenzo Scagliarini
p. 20

Visione multidimensionale e spettri di partecipazione
p. 28

Le esperienze che attraversano le comunità
p. 34

Scalare gli impatti
p. 41

FILOSOFIA

Comunità di... l'attributo fa la differenza
Fabio Berti
p. 52

SOCIOLOGIA

Siamo tutti interdipendenti, in una "rete del dare e del ricevere"
Sante Maletta
p. 50

Progettare un cambiamento partecipativo per le città
Davide Fassi
p. 60

Tra bisogni individuali e futuri desiderabili
Joseph Press
p. 84

More-than-human: collaborare con nuove agentività
Laura Forlano
p. 70

3. COMMUNITY PRACTICES

È un percorso pratico, che condivide l'esperienza Logotel. Ti mostra casi concreti che generano impatti positivi tanto sull'operatività quotidiana di un'organizzazione, quanto in percorsi di innovazione.

ECOSISTEMI RETAIL

Le voci locali che potenziano la strategia globale
CoCo Swarovski
p. 122

Attraversare i cambiamenti raddoppiando le competenze
Sky Mya
p. 144

Le relazioni come orientamento strategico
TIM Style
p. 136

HAI SOLO 10 MINUTI?

Ti proponiamo un percorso veloce con cinque contenuti in grado di darti una visione generale, accompagnati dalla realtà aumentata

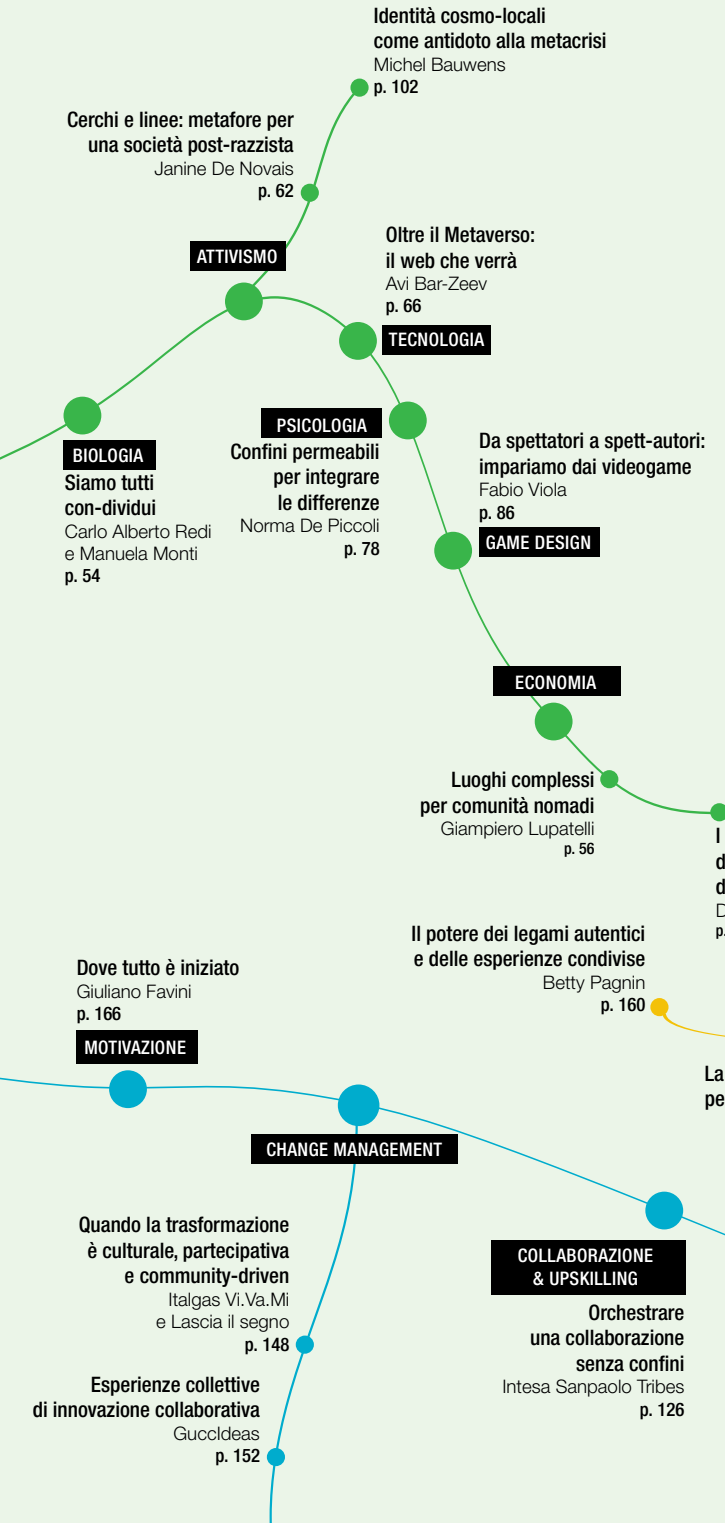
LA TESI DI QUESTO NUMERO
p. 22

LE ESPERIENZE CHE ATTRAVERSANO LE COMUNITÀ
p. 76

PROGETTARE PER LE COMUNITÀ
p. 48

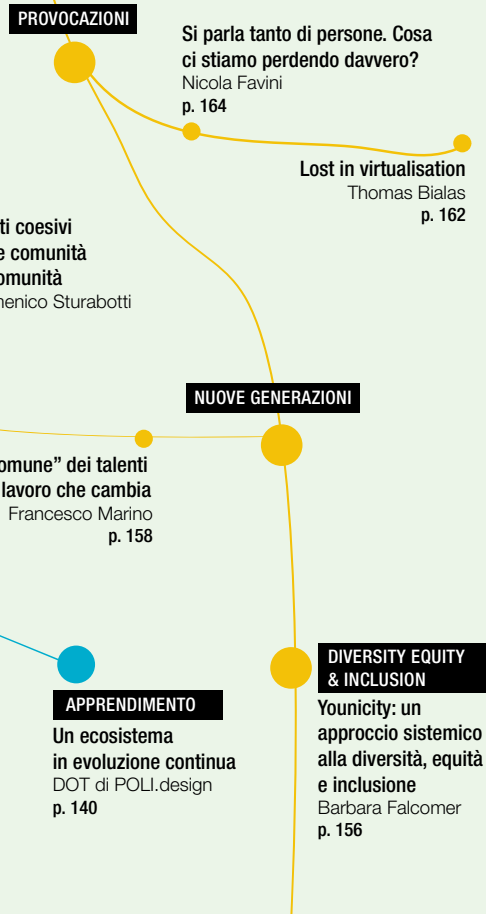
GLI IMPATTI DELLE COMUNITÀ
p. 106

L'ESPERIENZA LOGOTEL IN REALTÀ AUMENTATA
p. 120



4. PROSPETTIVE ORGANIZZATIVE

L'ultimo percorso coinvolge manager, imprenditori, startup e maker per mostrare come le comunità nutrano modelli di business, generino coesione e influenzino le nuove generazioni.



Una comunità? Quando è trasformativa crea impatto e genera benessere. Punto



Cristina Favini

Chief Design Officer,
Logotel

Alzi la mano chi oggi potrebbe sostenere in pubblico di non credere al potere e all'efficacia delle organizzazioni quando queste sono animate da legami, dinamiche e collaborazioni realmente comunitarie... E ancora, alzino la mano quanti non sono stati chiamati a sviluppare idee, progetti, proposte, azioni, scenari capaci di dialogare e impattare non solo su singole esperienze per persone, colleghi, clienti o cittadini, ma su comunità di persone.

Le domande a questo punto vengono da sé: siamo realmente consapevoli e convinti dell'approccio *People & Community based*? Siamo, cioè, realmente sinceri quando diciamo che una comunità di persone può, in quanto tale, realmente contribuire o "dare un boost" alla selezione dei fini e alle decisioni che contano? O – ma è la stessa domanda – quanto di quello che progettiamo per le comunità ha realmente impatto? Adesso vogliamo mettere a tema proprio questo oggetto misterioso: la comunità. E aprirci al confronto con voci ed esperienze diverse.

Siamo perfettamente consapevoli che l'intento contiene una buona dose di 'egoismo', di quello sano, si intende... È da decenni che Logotel attorno alle comunità sviluppa idee, azioni, esperienze. Successi ed errori. Ora abbiamo bisogno di capirne di più. Innanzitutto per noi, ma siamo convinti che il bisogno sia diffuso. Perché diffusissima è – lo vediamo – l'esigenza di fissare qualche paletto sull'argomento. Da una parte vediamo con chiarezza quanto il tema delle comunità interne o esterne alle organizzazioni si stia mostrando in tutta la sua complessità. Ormai le comunità presentano varietà capaci di eccedere tutte le polarità usuali (digitale/analogico, fisiche/virtuali...), di animarsi attorno a legami anche non strutturali. E questa varietà si sta spingendo fino a quella frontiera che apre sul terreno, ancora tutto da capire, delle *comunità di comunità*. Parliamo di resilienza e persino di sopravvivenza per le organizzazioni, in non poche circostanze. E forse questo c'entra qualcosa con il bisogno di una identificazione positiva e costruttiva delle persone. Appunto, organizzazioni non solo *Community based* ma *People & Community based*.

Partiamo da loro, da "noi"

Vi invito a iniziare da loro, dalle persone che una comunità, una *community*, la vivono, la frequentano, vi contribuiscono e la usano per fare cose che altrimenti non riuscirebbero a fare, da chi sceglie di investire tempo ed energie perché ne riconosce una reale utilità, da chi la sostiene condividendo informazioni, contenuti pratiche ed emozioni, da chi l'attiva e la supporta (e la difende) tutti i giorni per innescare e far accadere azioni nel quotidiano. Abbiamo delle testimonianze di chi usa una *business community* da oltre 22 anni per lavorare tutti i giorni imparando e facendo, di chi è entrato da poco nel mondo del lavoro in un'organizzazione e grazie a una *community di pratica* non si sente solo e sta imparando un nuovo mestiere con l'AI, grazie anche al contributo continuo di colleghi, di chi – anche se lontano – si sente parte di un team solidale e trova risposte per fare meglio il suo lavoro con una *community di*

interesse, di cittadini, persone e organizzazioni diverse che usano una *community* per fare una rete di imprese. Perché lo fanno? Perché per essere abbiamo bisogno dell'altro, ricerchiamo utilità nello scambio, abbiamo bisogno di esprimerci in un contesto sicuro, abbiamo bisogno di sapere che il "mio" contributo ha un valore, di sapere che se imparo qualcosa oggi mi servirà in futuro. Questo ci muove e ci fa partecipare in una community dove l'interesse è collettivo. Questo ci motiva e contribuisce a farci sentire bene. Sempre più persone cercano non solo un luogo di lavoro/uno stipendio secondo le attese, ma un posto coerente con le proprie convinzioni e gli indirizzi di vita personale e un luogo attraente, stimolante dal punto di vista dei rapporti umani. Ecco perché il riconoscersi insieme su qualcosa di significativo, consistente, cioè essere comunità, fa sentire bene ed è vitale per imprese e organizzazioni. Si parla tanto di community, eppure ce ne sono i cimiteri pieni, tante vivono solo per il "tempo dello spettacolo". Non sono quelle di cui vi vogliamo parlare noi. Non ci interessano interventi di make-up! Qui vogliamo confrontarci sulle comunità trasformative: sistemi viventi che evolvono e si modificano nel tempo in contesti ibridi, per generare impatti positivi.

Le comunità trasformative fanno fare qualcosa alle persone, come vi scrivevo prima, che altrimenti non sarebbero state in grado di fare da sole. Nutrono percorsi che fanno evolvere i comportamenti delle persone. Sono reti del "dare e del ricevere" che generano motivazioni relazionali per un'azione sociale, per uno scopo.

Comunità che non possono essere create in vitro, né sono del tutto spontanee. Devono essere progettate a partire dai bisogni emergenti di persone, organizzazioni, territori ed ecosistemi. No, non parliamo di chat e di ambienti di sola conversazione, o solo di comunità territoriali... Certo, ci sono anche questi aspetti, ma ci interessa affrontare un ingrediente che accelera il metabolismo di realtà sempre più reticolari, distribuite, multidimensionali come sono quelle di ecosistemi di persone, di organizzazioni, di una rete di vendita, di imprese, di enti o di associazioni; di realtà multinazionali o di reti no profit. Realtà che hanno tutte una cosa in comune: persone che devono trovare un senso al perché vivere, stare, collaborare e agire insieme per fare meglio. Sistemi che devono funzionare nel tempo e generare reale valore.

Logotel: una comunità che attraverso il proprio business dà forma e anima comunità
Ho parlato di "noi", sì questa volta metto in primo piano il desiderio di Logotel come

**Logotel
è una comunità
che anima, attraverso
il proprio business,
altre comunità**

Le organizzazioni devono nutrire legami comunitari. O spariranno

Independent design company di voler condividere quello che abbiamo imparato e stiamo imparando in oltre 30 anni di sperimentazione e messa in pratica, con oltre 40 casi che nascono nel Mediterraneo e attraversano oltre 100 Paesi e altrettante culture e sono tuttora “live”. Da questo punto di vista giova

ricordare che Logotel è una comunità *in primis* e anima, attraverso il proprio business, comunità. Qualche mese fa Logotel aveva deciso di dedicare Weconomy alle UFO, cioè alle Unidentified Future Organizations. Già nel contesto di quelle analisi, discussioni, testimonianze emergeva la tendenza a considerare la comunità come un ingrediente se non essenziale e vitale, quantomeno necessario delle organizzazioni del futuro. Qualsiasi forma esse avranno. O l'organizzazione nutrirà al suo interno legami comunitari o non sarà. Allo stesso tempo è sempre più chiaro quanto soggetti comunitari siano prepotentemente entrati a far parte degli stabili interlocutori di riferimento delle attività di strutturazione interna delle organizzazioni, quanto del loro business. Adesso vogliamo concentrarci sulle comunità.

Ci interessa davvero?

Con tutti i problemi e le priorità che abbiamo in agenda, perché “mi” dovrebbe interessare? Le nuove e future forme di organizzazioni e delle imprese assomiglieranno sempre di più a reti fluide di persone, saranno più simili alle community attuali, che alle organizzazioni per come le conosciamo. Ci sarà sempre meno un “dentro e fuori”, ma sempre di più confini fluidi tra clienti e colleghi, cittadini, volontari, partner, fornitori. Facciamoci un'altra domanda: oggi quanto costa l'organizzazione che abbiamo? E se a quel costo aggiungiamo quello del continuo e sempre più alto *turnover* di persone? Quello di ricerca e ingaggio dei giovani che trovano repellente entrare in molte organizzazioni e brand attuali? Il costo di formazione per aggiornare skill e re-skill? Quello per riuscire a far lavorare insieme persone di aziende diverse in nuove filiere di “produzione del valore”? Senza quell'ecosistema di persone solidali, coese e motivate, il mio esistere come azienda o rete di imprese non c'è. Potrei continuare, il costo è alto. Se tutto questo lo appoggiamo su un tappeto di trasformazioni *blue & green*, politiche, economiche, sociali e generazionali che dobbiamo gestire e mettere a terra, il costo aumenta. Qualsiasi impatto lo otteniamo se lo facciamo con loro, attraverso di loro, attraverso le persone. Le trasformazioni non sono fuori, devono nascere dentro le organizzazioni, negli ecosistemi di persone. Solo così scaleremo impatti rilevanti.

Abbiamo bisogno di adottare una visione davvero diversa

Abbiamo parlato di materia dinamica fatta di relazioni, di scambi. Le comunità non sono semplicemente composte di unità discrete messe in rete, ma di elementi dina-

mici e porosi. Le comunità trasformatrice sono sistemi viventi. Che hanno bisogno delle condizioni giuste per crescere e prosperare. Non sono astratte, ma sono sempre situate: in luoghi fisici e digitali, ambienti e territori.

Una visione completamente diversa richiede di sviluppare una doppia prospettiva contemporanea della persona, ma anche della comunità come soggetto: *People & community centred*. In ogni stato e momento, quale impatto vogliamo creare per la persona? E per la community? La doppia prospettiva genera motivazioni relazionali per far accadere l'azione sociale.

Una visione reticolare. Qualsiasi visione lineare e finita non funziona. È un progetto bio, aperto, incompleto, continuo, che vive nel tempo. Non esistono procedure e regole, se non alcune "lenti" che ci aiutano a comprendere e riconoscere lo stato in cui è una comunità rispetto all'impatto che vogliamo sostenere e raggiungere.

Una visione dinamica che dà forma allo scopo, al senso per cui quella comunità c'è o dovrebbe esistere o evolvere. Lo chiamiamo Impact Design.

Le comunità trasformatrice non eseguono procedure: vivono e prosperano. Per dare loro forma e nutrirle gli strumenti classici non sono sufficienti, abbiamo bisogno di tre dimensioni su cui ci sperimentiamo tutti i giorni.

1. Progettare il centro di gravità con e per le comunità

È un lavoro di *sense making*, per rendere concreti i linguaggi, i valori e i vissuti che fanno convergere le persone intorno a un progetto o una sfida comune. È questo il perimetro che innesci una progettualità *People & Community centred*. Dare "forma" al collante, a ciò che è davvero rilevante per le persone e per la comunità e chiedersi: quale impatto si vuole generare? È una dimensione dove, fin da subito, è necessario alimentare un ascolto partecipato e interpretare i bisogni per esplicitare quelli emergenti e individuare ciò che unisce e separa le persone, la comunità; ciò che è rilevante, ciò che è motivante e utile per le persone, le sub comunità e per la comunità nel suo complesso. Da progettisti e *maker* sappiamo che, oltre all'ascolto, all'esplorazione e all'interpretazione è necessaria anche una buona dose di immaginazione per progettare soluzioni creative migliorative e belle per innescare, "situare" e rendere tangibile la vita delle persone della e nella comunità.

2. Costruire contesti che creano esperienze che abilitano

Nelle comunità trasformatrice la concretezza non basta. Il senso e il linguaggio condiviso devono essere resi tangibili e condivisibili. Perché i partecipanti possano viverlo e modificarlo, in una dimensione perennemente adattiva ed evolutiva. Progettare e fare

il **design di rituali collaborativi** dà vita alla “scansione temporale”, aumenta la frequenza dello scambio, favorisce la creazione di occasioni e di interazione e supporta il confronto. Punteggia la collaborazione. Ha l’obiettivo di moltiplicare le occasioni di incontro informali che nutrono l’empatia tra persone. Realizzare unità di esperienze, contesti e ambienti di relazione ibridi fisico/digitali, di cui tutte le persone “prendono possesso” per esprimersi liberamente.

3. Animare, nutrire e moltiplicare le interazioni e le condivisioni

Le comunità trasformative sono luoghi di azione. Tanto i progettisti quanto i partecipanti si supportano a vicenda: al momento giusto, con le giuste modalità. Le comunità trasformative hanno bisogno di un gruppo di persone che a volte noi chiamiamo con diversi nomi, da progettisti a *community builder* a “regia”, che sono al servizio della comunità e sono dentro la vita della comunità. Un gruppo di persone che osserva, raccoglie feedback, dove anche il dissenso è prezioso per comprendere la salute e facilita, supporta lo scambio, stimola la community e aiuta a farla evolvere.

Abbiamo imparato che non ci sono regole, ma un punto fisso: prendersene cura. Quando mancano attenzione e impegno, muoiono.

Come tutti i sistemi viventi, quando nelle comunità mancano l’impegno e la partecipazione perdono di vitalità fino a spegnersi. Impegno e partecipazione non sono promesse a priori, vanno nutrite ogni giorno per portare benefici. Perché la forza delle comunità è sopravvivere in ambienti dinamici, in cui segnali deboli possono portare a nuove soluzioni.

Se cambia il nostro sguardo, allargandosi dalle persone alle comunità, anche il nostro ruolo come designer deve evolvere. Abbiamo imparato che dobbiamo innescare una progettualità continua, perché progettare per e con le comunità significa abitarle, mettendo in crisi le proprie convinzioni. Non possiamo limitarci al disegno di un solo flusso, ma accompagnare un percorso che faccia scalare gli impatti aprendoci a nuove possibilità.

Il 16° numero di Weconomy vuole fare il punto su quanto sia necessario, per la sopravvivenza e sostenibilità di tutti noi, maneggiare con cura le nostre comunità. Questo numero mette a disposizione, in modalità *open source*, la nostra esperienza e quella di imprenditori, manager, studiosi, esperti dall’Europa, Asia e America che affrontano il tema delle comunità con varie angolazioni: dall’economia al design, dalla psicologia alla sociologia, dall’antropologia al *game design* e all’attivismo. Un grazie di cuore a tutte le persone che hanno scelto di dedicarci con generosità tempo ed energia per condividere le loro storie e le loro prospettive.

Nella prima sezione parliamo delle varie scale che possono assumere le comunità. Non è possibile pretendere di dare definizioni rigorose ed esaustive. Per questo, cerchiamo di raccontare le (principali) tipologie di comunità e le dinamiche che le attraversano, piuttosto che cercare di definire che cos'è una comunità o quali ne sono presupposti e caratteri salienti.

La seconda sezione di questo numero si concentra sul ruolo delle persone. Cosa succede all'individuo che si trova inserito in una comunità? I legami non devono necessariamente essere tutti forti: il protagonismo delle persone resta essenziale.

Nella terza sezione affrontiamo il tema dell'impatto delle comunità, che non si misura con metriche semplicemente quantitative. La vita di una community è tutt'altro che facile. Complessità e rischi si affacciano, si potrebbe dire, fin dal concepimento. La nostra esperienza è però quella che esse siano un luogo particolare ed esemplare di vita comunitaria nel business, capace di generare innovazione a ogni livello dell'organismo.

Concludo questa introduzione sottolineando come l'intero numero di Weconomy sia attraversato da un'urgenza, che ci riguarda come persone, ma soprattutto come organizzazioni. Perché, come ci siamo già detti, è dentro le organizzazioni, intese come ecosistemi di persone solidali, coese e motivate, che devono nascere le trasformazioni per scalare impatti rilevanti.

Siamo nel tempo giusto per fare la differenza, per cui anche al più scettico CEO, imprenditore, manager, coordinatore, investitore, startupper o maker consiglio di interessarsene. Questa è la materia del futuro.

A tutti loro in particolare, e a tutti i lettori, è dedicata questa dettagliata rassegna *di e sulle* community, cui Logotel ha dato il suo contributo in termini di ideazione, perfezionamento, implementazione e accompagnamento. Community dalle storie più o meno lunghe, sicuramente molto varie e in alcuni casi piene di sfide. Crediamo che questo numero di Weconomy offra un ottimo sguardo per imparare da queste "esperienze nelle esperienze".

Prendete il respiro e buona immersione. ■

**Abbiamo imparato
che non ci sono regole
ma un punto fisso:
prendersi cura
delle comunità**





Il visual concept

Densità, porosità e multidimensionalità sono alcuni dei concetti che hanno dato origine all'identità visiva di questo numero di Weconomy.

Piani e livelli si stratificano, interagiscono con più oggetti, creando momenti di contatto quando si sovrappongono e di contaminazione quando dialogano con altre forme o immagini. Le texture creano vibrazioni, le foto realistiche di volti sottolineano e valorizzano la dimensione viva, calorosa ed empatica, per dare forza a un'idea: le comunità non sono network incolori.

Il dialogo continuo tra tutti questi aspetti ed elementi riesce a tenere insieme tutte le entità partecipanti, diventando testimonianza concreta di un system di storie differenti in costante evoluzione e trasformazione.

A livello metaforico mi sono ispirata alla street art, che condivide con le comunità lo spirito d'azione e mezzi espressivi vitali. Il linguaggio stilistico riecheggia le creazioni di Blek le Rat o di Jef Aérosol, pionieri dello stencil graffiti, insieme a quelle di artisti urbani più contemporanei come JR, con i suoi collage fotografici rivelatori di umanità.

Valeria Crociata, *Art Director Logotel*

Dialogo immaginario su una visione diversa di comunità

We: Ciao, siete pronti a indossare nuove lenti?

Lettrice: Ma io ci vedo benissimo.

We: Quella che ti vogliamo offrire è però una visione completamente diversa sulle comunità.

Lettrice: Mi sembra un concetto molto antico, la comunità organica opposta alla società meccanica, come diceva Ferdinand Tönnies...

We: Ma da Tönnies sono passati più di due secoli. E, visto che ti piacciono le citazioni, ci sembra che proprio adesso ci sia più "voglia di comunità" che in passato, come scrive Zygmunt Bauman. Nello specifico noi vogliamo parlarti di comunità trasformative. Pensa a tutte le grandi trasformazioni che stiamo affrontando: le transizioni ecologica e digitale, i cambiamenti nel mondo del lavoro o nella mobilità. Ritieni di poterle affrontare da sola?

Lettrice: Ok, voglio darvi ascolto. Ditemi allora cosa intendete per comunità.

We: Non vogliamo dirti cos'è o cosa non è una comunità: non ne usciremmo, fidati. Vogliamo però dirti cosa accade quando si adotta un approccio *People & Community centred*: si attivano sempre scambi e trasformazioni, a qualunque scala: nelle organizzazioni, nei quartieri, nelle città, nella realizzazione di nuovi prodotti e servizi... e anche in te stessa.

Lettrice: Non ho capito: sono anch'io una comunità?

We: Walt Whitman scriveva: "Contengo moltitudini". Ma te lo facciamo dire da qualcuno di molto più vicino.

Batteri: Ciao, siamo il microbiota, la comunità di batteri che abita nel tuo corpo. E siamo più numerosi delle cellule del tuo organismo.

Lettrice: Oddio! Ma quindi ospito una comunità? Sono un po' confusa. Avevo sempre pensato alle comunità come qualcosa di cui poter fare parte oppure no, come a un cerchio chiuso: o sei dentro, o sei fuori.

We: Tranquilla, è ciò che accade se si pensa alle comunità con una logica binaria, che noi vogliamo superare. Riflettici un attimo: a quante comunità appartieni? Amiche, colleghe, famiglia, compagne di squadra o di yoga... La tua “dieta di appartenenza”, come scrive più avanti David Spinks, è molto varia, e non credo che tra queste comunità vi siano barriere così nette. Per noi uno degli aspetti fondamentali delle comunità è la porosità. E considera anche questo: la partecipazione a queste comunità non si riduce quasi mai a un on/off. Ci sono diversi gradi, è uno spettro.

Lettrice: Però deve esserci qualche elemento che aiuti a capire meglio cosa sono queste comunità trasformative di cui parlate.

We: È ciò che abbiamo provato a fare in questo numero di Weconomy. Possiamo pensarle come organismi viventi, situate in luoghi, ambienti, territori. Abbiamo anche provato a identificare tre dimensioni che secondo noi compongono le comunità trasformative: un nucleo, che contiene tutto ciò che fa sviluppare il senso di appartenenza. Una seconda dimensione fatta di contesti e pratiche abilitanti, che rende concreto e tangibile tutto ciò che è condensato nel nucleo. E infine una terza dimensione fatta di animazione e condivisione, di vita brulicante. Ma la cosa più importante che devi sapere è che in queste comunità trasformative accade sempre qualcosa: sono attraversate da esperienze che iniziano da scambi e generano trasformazioni e adattamenti, ma sempre orientati verso una direzione comune. Ecco come generano miglioramenti condivisi.

Lettrice: Quindi sono multidimensionali e attraversate da esperienze. Ma sono anche un po' preoccupata. Se le comunità sono sistemi viventi, possono anche morire?

We: Il fine delle comunità in quanto organismi è di prosperare, ma proprio per la loro natura possono anche indebolirsi, fino a spegnersi. Tanto che abbiamo riservato uno spazio anche al “cimitero delle comunità”.

Lettrice: Ma spiegate anche come non farle morire, vero?

We: Certo, e con l'aiuto di tanti punti di vista raccontiamo anche quali e quante forme possono assumere: comunità di pratica, di interessi, di relazioni, perfino comunità di comunità. E anche come possano essere abitate da agenti sintetici ed estendersi negli spazi della realtà virtuale e aumentata.

ChatGPT: È possibile immaginare un futuro in cui gli agenti sintetici siano integrati nelle comunità. Oggi gli assistenti virtuali come me sono utilizzati per rispondere a domande e fornire informazioni, ma potrebbe esserci un'evoluzione verso una partecipazione più attiva: collaborare con gli esseri umani su progetti comuni, fornire supporto emotivo o addirittura partecipare a decisioni comunitarie. Tuttavia, la piena integrazione di agenti artificiali nelle comunità richiederebbe una serie di considerazioni etiche, sociali e legali*.

We: È una delle sfide cui accenniamo in questo numero di Weconomy.

Lettrice: Mi avete incuriosita, non vedo l'ora di proseguire questo viaggio multidimensionale!

* Testo generato da ChatGPT sulla base del seguente prompt: “Sto immaginando un dialogo incentrato su una nuova visione del concetto di comunità. Pensi che in futuro agenti artificiali come te faranno parte di queste comunità?”

Reinventiamo il concetto di comunità per un mondo in trasformazione



Vincenzo Scagliarini

Weconomy Editor-in-Chief
Senior Strategist, Logotel

Vogliamo liberare il termine comunità dalle polarizzazioni e dalle tassonomie, facendone emergere il potenziale trasformativo.

Perché per afferrare le grandi transizioni in cui siamo immersi serve allargare lo sguardo oltre gli individui.

La parola “comunità” ha una lunga tradizione, affonda le radici nella sociologia per diramarsi ovunque: dal marketing ai modelli organizzativi, dalle piattaforme digitali fino all'economia. È un concetto imprevedibile nella sua vastità. C'è chi prova ad addomesticarne la multiformità in definizioni e tassonomie, ma ci sono concetti che hanno bisogno di rimanere liberi: “Perché le comunità sono in uno stato costante di cambiamento, in perenne costruzione e decostruzione”, come ha commentato David Spinks, autore di *The Business of Belonging*, un importante libro dedicato alla progettazione di comunità nelle organizzazioni.

E in questo numero di Weconomy vogliamo guardare alle comunità proprio da un punto di vista libero – privo di ontologie –, per affrancare questa parola da polarizzazioni, incasellamenti, e farne esplodere il potenziale trasformativo.

Crediamo sia un passaggio importante da fare: mettere al centro le comunità è importante soprattutto oggi, perché le grandi trasformazioni nelle quali siamo immersi diventano inafferrabili quando ci focalizziamo solo sugli individui. Mentre acquistano forma e significato quando allarghiamo lo sguardo. Infatti, le transizioni gemelle – quella ecologica e digitale – non modificano solo le attitudini, abitudini e i comportamenti dei singoli. Come scrive il filosofo Timothy Morton nel suo *Humankind*: “Non è l'accensione di una macchina a provocare il riscaldamento globale, ma tutte le macchine che continuano ad accendersi”. Insomma, tante persone sole – anche se virtuose, visionarie e giuste – sono insufficienti.

Cosa fare allora per uscire dalla frustrazione? Abbiamo una scelta: cambiare prospettiva e intervenire su un sistema che rende possibile un modo diverso di muoversi, in cui le azioni dei singoli diventano significative perché contribuiscono al cambiamento di qualcosa più grande. E così fare scala.

**Abbiamo una scelta:
cambiare prospettiva
e intervenire in un sistema
che rende possibili
nuove modalità**

Le grandi transizioni però non sono le uniche che ci riguardano. Stiamo vivendo tante mutazioni molecolari, connesse su varie dimensioni. Il mondo del lavoro e le organizzazioni stanno cambiando: sono diventate ibride, reticolari e fondate su legami e relazioni, come abbiamo raccontato nel nostro Weconomy UFO. E, per

Le comunità trasformative attivano un percorso migliorativo e generano coesione

rispondere a queste trasformazioni interconnesse, i modelli di business si stanno evolvendo. Non è tutto: anche la forma dei prodotti e dei servizi si sta ridefinendo, per adattarsi a un contesto accelerato. Nelle indagini che hanno dato forma a questo numero di Weconomy, siamo rimasti affascinati da due software di nuova generazione – e cioè Notion e Figma – che hanno visto nascere *prima* le comunità dei potenziali utilizzatori e solo successivamente il prodotto stesso. Un autentico ribaltamento delle dinamiche di produzione (che danno forma al software) e diffusione (dove trovavano spazio le comunità digitali tradizionali). E così le righe di codice che compongono queste piattaforme sono frutto delle interazioni continue con un gruppo di persone davvero interessate, pronte a scambiare idee, a dare suggerimenti e a testare, a incontrarsi e contribuire. Per raggiungere un obiettivo comune: ottenere il miglior software per le proprie esigenze. E continuare a impegnarsi per la sua evoluzione.

E allora, a partire da questi primi elementi di contesto e per non perderci nell'enorme vastità del tema, possiamo circoscrivere il nostro campo di indagine, aggiungendo un attributo alla parola “comunità” e parlare così di comunità trasformative. Che possiamo immaginare come sistemi viventi, in cui ogni partecipante ha un ruolo nel cambiamento. Perché le comunità che intercettano le trasformazioni non sono composte da mucchi indistinti di utenti, intesi come parti intercambiabili di una macchina. Ogni persona, luogo, piattaforma, specie vivente, albero o agente sintetico ha un ruolo significativo nel portare valore alla comunità. Ed è fondamentale abilitare ogni ruolo a esprimersi al meglio.

Ma è davvero necessario complicare così tanto le cose? Considerando la scala dei cambiamenti che abbiamo di fronte, è inevitabile.

C'è un motivo ulteriore. Le trasformazioni generano movimento: non hanno fini o obiettivi: continuano a prosperare e adattarsi. Sopravvivono ai fallimenti e rispondono a un contesto terremotato da fenomeni imprevedibili. È un'altra caratteristica da aggiungere alla nostra visione di comunità trasformative: non chiuderle in una scatola, ma guardarle come generatrici di coesione, per accompagnare chi vi partecipa in un percorso migliorativo. Per tutti. ■

Per approfondire

Timothy Morton,
Humankind, NERO
Editions 2022

TESI

**Le comunità trasformative sono sistemi viventi
che abitano contesti ibridi.**

Non possono essere create in vitro, né sono del tutto spontanee. Devono essere progettate a partire dai bisogni emergenti di persone, agency, organizzazioni, territori ed ecosistemi. Per generare impatti positivi.

**Le comunità trasformative sono multidimensionali
e porose.**

Ascoltano sempre il contesto e assumono diverse forme. È in questo dialogo continuo che rimangono sempre concrete, reali e sfuggono alla tentazione di trasformarsi in procedure astratte e virtuali.

**Le comunità trasformative non sono mai statiche:
si nutrono di sfide evolutive e si adattano
ai cambiamenti di scenario.**

È così che sono in grado di accompagnare i loro abitanti oltre l'incertezza.



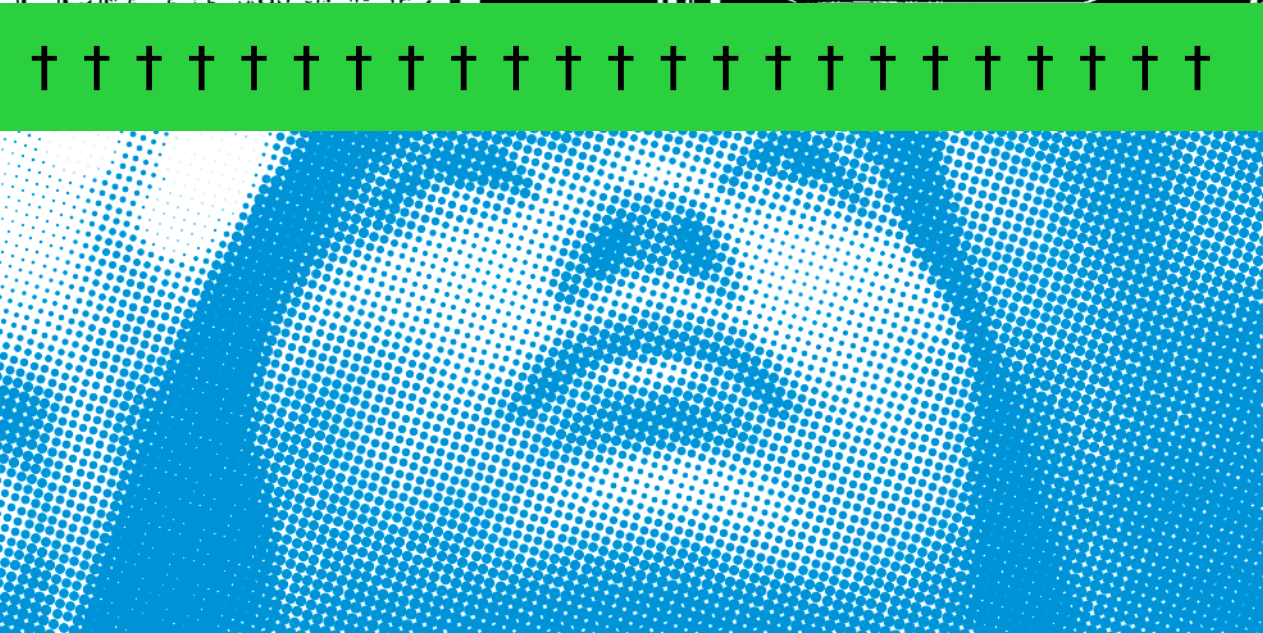
Le comunità trasformative non si fermano al raggiungimento di obiettivi precostituiti: continuano a prosperare.

Perché alimentano il desiderio delle persone di contribuire a un miglioramento continuo.

Le comunità trasformative sono attraversate da esperienze che attivano scambi e generano azioni trasformative.

Si nutrono di forme di appartenenza che superano le logiche binarie: generano spettri di partecipazione, che accolgono le migliori energie di ognuno e orchestrano le migliori risorse che il contesto può offrire.

Nelle comunità trasformative nessuno è indifferente: ogni persona ha un ruolo abilitatore: per rafforzare la rilevanza del partecipare, per costruire gli strumenti e gli ambienti più adatti, per continuare a tessere legami.



Il cimitero delle comunità

Come tutti i sistemi viventi, le comunità trasformative possono essere straordinariamente resistenti e sopravvivere a cambiamenti di vasta portata. Ma – proprio per la loro natura vitale – diventano fragili e possono spegnersi quando mancano impegno, cura e attenzione.

Spesso, infatti, si tende a confondere gli strumenti utili a nutrire le comunità con il senso per cui esistono. E quindi si incappa in un approccio meccanicistico, che punta alla realizzazione delle piattaforme migliori, degli eventi più prestigiosi, dei meccanismi di *engagement* più all'avanguardia, dimenticando il progetto coesivo che aggrega le persone nelle comunità. E quindi – fondendo i mezzi con il fine – a volte si realizzano luccicanti scatole vuote.

Nella storia non mancano gli esempi di luoghi e piattaforme ideali, nati con le migliori intenzioni ma che – senza un approccio *People & Community centred* – hanno perso per strada la propria funzione. Uno dei casi più celebri riguarda la città indiana di Chandigarh, nata negli anni Cinquanta come utopia modernista di Le Corbusier, dove tutto era al posto giusto, per essere esteticamente e razionalmente appagante. Poi, con il tempo, la razionalità voluta dall'architetto svizzero è stata invasa dalla vita brulicante tipica delle città indiane, che non segue affatto i canoni occidentali. E quindi i palazzi, i monumenti e le strade di Chandigarh oggi continuano a esistere, ma non seguono più le intenzioni progettuali iniziali.

Saltando più avanti nel tempo e spostandoci nel mondo digitale, uno dei casi più famosi di comunità fallita è la piattaforma SecondLife che – al suo massimo splendore – era ricchissima di interazioni tra persone connesse in tutto il mondo. Ma, spinta dal desiderio di incorporare nel virtuale più funzioni possibile della vita reale, ha iniziato a complicarsi a tal punto da far decadere la semplice voglia di condividere, creando infinite barriere che ne hanno diluito il senso originario.

O, ancora, un ultimo esempio riguarda i molteplici tentativi falliti di Google di realizzare il proprio social network, prima con Buzz, poi con Orkut e con Wave e infine con Plus. Piattaforme molto più avanzate e fluide della concorrenza, ma sviluppate senza pensare a uno spirito aggregativo. Al contrario di Facebook, nato come “macchina del desiderio” – come l'ha definita l'antropologo René Girard – per supportare la condivisione della vita universitaria, per poi evolversi e dare spazio a miriadi di micro-comunità, raggiungendo così il suo apice, alla fine degli anni Dieci, per poi iniziare ad affievolirsi. Il motivo? Perché il “patto di fiducia” tra persone e proprietari della piattaforma si è incrinato, come racconta un articolo apparso su *The Verge*: *social media is doomed to die*.

Le comunità trasformative sono sistemi viventi: possono prosperare, ma anche spegnersi. Ci sono elementi che, se non vengono gestiti, intossicano la vita di una comunità e ne neutralizzano il potenziale.

E allora proviamo a individuare sei elementi che, se non gestiti, intossicano la vita di una comunità e ne neutralizzano il potenziale.

1. **Manca un centro di gravità.** Oggi le persone sono sovra-stimolate e rimbalzano da un ambiente fisico-digitale all'altro, in un flusso infinito di opzioni. E quando nasce un disaccordo o un problema – come in tutte le relazioni che non funzionano – sono tentate di abbandonare la comunità, per cercare soluzioni più semplici altrove. E senza fiducia e un motivo profondo per rimanere, ogni forma di partecipazione si spegnerà gradualmente.
2. **Ci sono solo conversazioni e nessuna utilità.** La possibilità di esprimersi e vedere accolte le proprie idee e opinioni è un catalizzatore potente per le comunità. Ma senza un'organizzazione, una pianificazione e una condivisione di risorse, tutto rimane teorico. E, in assenza di utilità, gli scambi tenderanno a diradarsi.
3. **Le funzionalità prevalgono sui percorsi relazionali.** Anche quando le comunità aiutano a risolvere problemi, non devono mai limitarsi a ottimizzare i risultati. Perché la comunicazione diretta tra persone crea strade più rapide e apre a nuove modalità per affrontare una sfida. E quindi, senza elementi relazionali, la comunità alimenterà solo rapporti utilitaristici, che ne mineranno le possibilità di adattamento future.
4. **Troppa attenzione su temi specifici e poca ispirazione.** Le comunità offrono possibilità per confrontarsi su temi che interessano i partecipanti (dalle idee su come migliorare le performance lavorative, fino a progetti per vivere al meglio il proprio quartiere). Ma, se non accolgono nuovi punti di vista, i temi focali non verranno nutriti con nuove prospettive. E si esauriranno.
5. **Le ricompense per i partecipanti attivi prevalgono sulle regole di ingaggio dei nuovi membri.** Lavorare su forme di celebrazione e gratificazione per le persone attive è un elemento importante, ma le comunità si alimentano anche con nuovi ingressi, che contribuiscono a estendere la scala della comunità. E, se ci si dimentica come rinnovare le forme di accoglienza, si smetterà di accogliere nuovi bisogni. Così, di colpo, la comunità perderà lo sguardo verso il futuro.
6. **La parola “comunità” è così vaga da non aggregare significati.** Una comunità che funziona non è per tutti, deve avere un perimetro. È un requisito essenziale per innescare conversazioni e condivisioni rilevanti. Sono queste ultime che contribuiscono a definire le molteplici forme che una comunità può assumere. ■

Per approfondire

René Girard,
*Menzogna romantica
e verità romanzesca,*
Bompiani 2021



Visione multidimensionale e spettri di partecipazione

Le comunità trasformative sono naturali o artificiali? Sono spontanee o frutto di un disegno intelligente? Sono inclusive o esclusive? Sono alcune domande che hanno accompagnato il nostro percorso per realizzare questo numero di Weconomy. E ci hanno condotto a innumerevoli vicoli ciechi. Finora. Perché stavamo percorrendo strade tecnologiche, procedurali, lineari, fatte di scelte binarie. E le comunità trasformative non sono mai binarie. Avevamo invece bisogno di una visione diversa.

Le comunità trasformative si estendono su più dimensioni, nelle quali le persone non agiscono come "mucchi indistinti", ma – con un nuovo approccio progettuale – possono intervenire a diversi livelli di partecipazione.

Come abbiamo accennato, le comunità trasformative sono sistemi viventi. Che hanno bisogno delle giuste condizioni per crescere e prosperare. Non sono astratte, ma sono sempre situate: in luoghi, ambienti e territori. Anziché pensarle come un macchinario con ingranaggi da oliare, immaginiamole come una foresta, i cui alberi continuano a crescere, con radici interconnesse che scambiano nutrienti. E gli alberi possono continuare a proliferare per migliaia di anni senza andare incontro all'obsolescenza programmata, stabilendo relazioni con altri abitanti di un ecosistema. Gli alberi di una foresta possono essere piantati artificialmente o crescere spontaneamente, possono includere varie specie viventi ed escluderne altre, a patto che siano compatibili con l'ambiente che abitano, nel quale fioriscono e si adattano. E se il contesto cambia, sono in grado di evolversi. Ci interessano queste connessioni tra natura e persone (o, sarebbe meglio dire, agentività) perché sono generative di nuove relazioni, come racconta Eduardo Kohn in *Come pensano le foreste* e perché danno forma a modelli alternativi di sviluppo, indagati da Anna Lowenhaupt Tsing in *Il fungo alla fine del mondo*.

Oppure, ancora, possiamo immaginare le comunità trasformative come organismi, in cui le cellule si distribuiscono in ruoli diversi, a seconda che appartengano al sistema nervoso o all'apparato circolatorio. Insomma, le comunità trasformative non sono semplicemente composte di unità discrete messe in rete, ma sono fatte di elementi più o meno porosi, che inglobano nutrienti, con varie forme di specializzazione e vari gradi di intervento. Sono queste diversità di ruoli e funzioni che permettono a un organismo di svolgere azioni complesse e coordinate. Con questo nuovo sguardo possiamo tornare alle domande iniziali, e affrontarle con una prospettiva profonda. Se le comunità trasformative sfuggono a concetti binari, su quali elementi possiamo proseguire la nostra esplorazione? Come dare forma a concetti che – seguendo la metafora vitale – evitano la necrosi della comunità o la colonizzazione da parte di organismi tossici?

Tra forme multidimensionali e spettri di partecipazione

Abbiamo individuato tre dimensioni, che ci aiutano a inquadrare la rilevanza e gli spazi di azione delle comunità, in un passaggio che potremmo definire di *framing*.

Ma, per comprenderne il potenziale trasformativo, non basta. Le comunità sono abitate e partecipate, è questo uno dei principali elementi che le differenzia dalle piattaforme che, semplicemente, connettono le persone. E allora diventa importante comprendere e progettare azioni abilitanti per le comunità. Perché, a partire da questo punto di vista, si possono attivare dinamiche di interazione, scambio, gestione delle risorse e di *governance* che permettono di moltiplicare gli scambi e le relazioni di comunità. Ed evitare di imporre tutte quelle forme di partecipazione binarie che potremmo riassumere così: “se partecipi alla comunità devi fare determinate azioni, oppure puoi ritenerti fuori”. Queste modalità rigide, benché partano dalla necessità di incentivare contributi attivi, portano invece a limitare le forme di coinvolgimento, escludendo nuove possibilità e quindi evoluzioni future. È un problema indagato in maniera interessante da Henry Mintzberg che, nell’edizione aggiornata di *Understanding Organizations... finally!*, mostra la complessità del pensiero comunitario nelle organizzazioni, sospeso tra la necessità di isolamento (che ne fa sopravvivere gli obiettivi, fino all’implosione) e assimilazione (che genera connessioni, ma dissolve l’unicità originaria).

Allora può essere più utile rievocare il celebre articolo *A Ladder of Citizen Participation* della sociologa Sherry Arnstein e parlare di *spettri di partecipazione*, che si definiscono unendo due elementi: i **ruoli** che abitano le comunità trasformative e le **azioni** che esse generano. Parliamo di “spettri” perché questi ruoli non sono scolpiti nella pietra: possono cambiare con il tempo, sfumarsi, riadattarsi e sovrapporsi. Perché ciò che conta davvero è non far sentire le persone parte di un mucchio, ma abitarle, per liberare possibilità di agire e cioè: contribuire in modi specifici e contesti specifici, con strumenti specifici.

Prima di addentrarci ancora, è necessaria un’ultima precisazione, che riguarda le direttrici delle modalità di partecipazione. Nella tradizione, le dinamiche di scambio si muovono dall’alto verso il basso o viceversa (*top-down* o *bottom-up*). E ciò implica un giudizio di valore scivoloso: le prime sono impositive e autoritarie; le seconde sono libere e democratiche. Il nostro compito è superare questa contrapposizione, per adottare un punto di vista vitale. Così nasce un nuovo obiettivo: in che modo tutti gli abitanti di una comunità possono prendersene cura? Parlare di cura significa creare le condizioni per far sì che accada qualcosa di più grande, e alimentarlo. Allo stesso modo, comporta generare degli anticorpi che mantengano la comunità rilevante per chi ne fa parte. Lavorare sulla cura e sulle condizioni abilitanti implica asimmetrie nella partecipazione ma – a questo punto – le azioni delle persone non si fondano più su logiche di potere o su gerarchie, piuttosto “alimentano una forma di attenzione sociale nel lungo termine premurosa per sé stessi e per gli altri”, per usare le parole di Bernard Stiegler, in *Prendersi cura. Della gioventù e delle generazioni*.

Orizzonti progettuali multidimensionali

Il nucleo

È la dimensione che fa sviluppare il senso di appartenenza a una comunità trasformativa. Fa sì che le interazioni siano (e continuino a essere) rilevanti per i partecipanti. È densa perché preserva la rilevanza della comunità. Cambia lentamente. Trasforma linguaggi e conoscenze astratte in qualcosa di concreto.

Ruolo abilitante **converger**

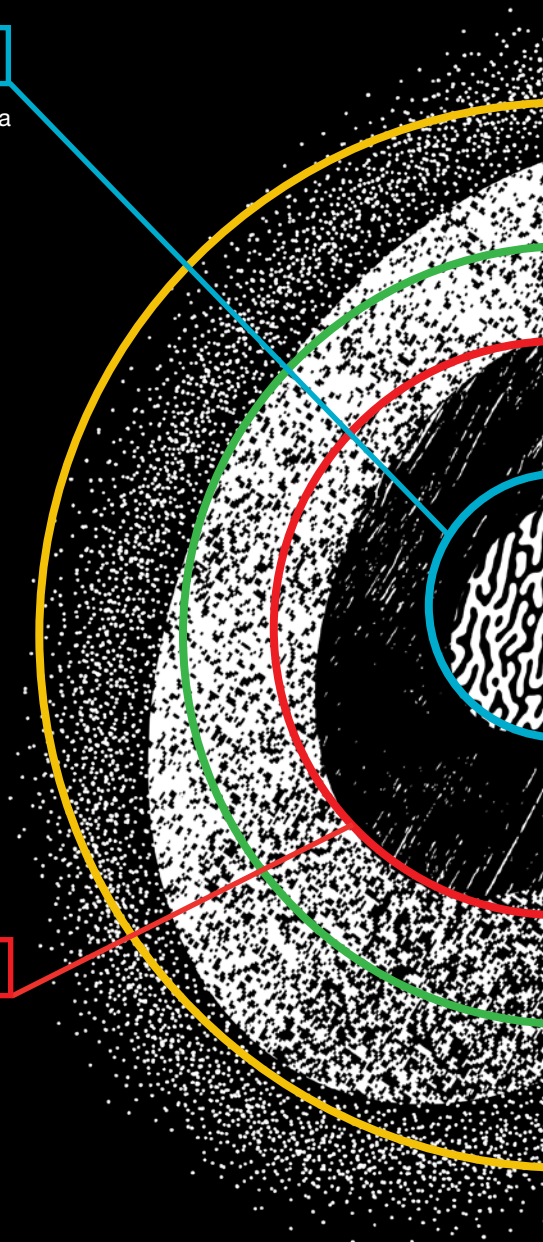
L'azione principale delle persone che intervengono nel nucleo è far sì che tutti i partecipanti sappiano qual è la direzione condivisa escludendo gli elementi che intaccano la vita della comunità.

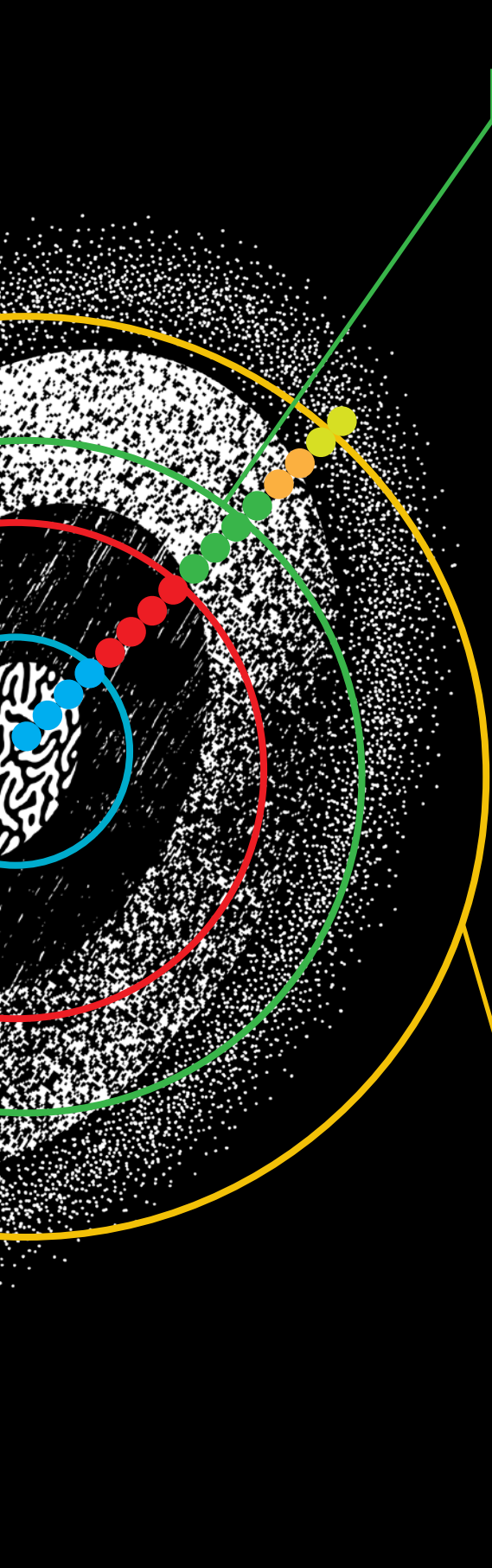
Contesti e pratiche abilitanti

Questa dimensione contiene gli strumenti, gli ambienti e le occasioni che situano valori, linguaggi e sfide organizzative in territori fisici, digitali o ibridi. È porosa perché dialoga con gli ecosistemi con cui interagisce. Reagisce ai bisogni dei partecipanti trasformando il concreto in tangibile.

Ruolo abilitante **builder**

In questo caso le persone hanno la responsabilità di dare forma a nuove pratiche, modellizzare spazi e strumenti che rendono possibile la partecipazione.





Animazione e condivisione

Questa dimensione alimenta le interazioni delle comunità trasformative, dove si alimentano i legami forti e deboli. Contiene i contenuti, le conversazioni, gli incontri e i confronti.

È brulicante, perché libera e recepisce stimoli dall'interno e dall'esterno. E trasforma il tangibile in agibile.

Ruolo abilitante **weaver**

Si occupano di facilitare gli scambi e aumentare la frequenza, la velocità e la numerosità delle connessioni tra i partecipanti.

Ascolto e attesa

Una dimensione esterna alle comunità: apre a nuove possibilità di partecipazione per chi condivide il progetto comune. Accoglie membri potenziali e forme di contribuzione alternative.

Ruolo abilitante **listener**

Questa forma di partecipazione è ancora indefinita, ma non manca di azione: queste persone condividono il progetto comune, ma attendono occasioni e modalità per liberare il proprio potenziale nella comunità.

E questo concetto di cura si sostanzia declinando varie forme di impegno e responsabilità comunitarie. Per esempio:

- chi è nelle condizioni di creare una risorsa (che può essere una piattaforma, uno spazio fisico, un evento ecc.) ha la responsabilità di metterla a disposizione dei partecipanti;
- chi ha uno sguardo più generale sul progetto che la comunità persegue, ha la responsabilità di definire i ruoli necessari a elaborarlo, diffonderlo e farlo evolvere;
- ogni partecipante alla vita della comunità ha la responsabilità di continuare a diffondere informazioni, esperienze e pratiche con cui entra in contatto, a seconda delle proprie capacità.

E ora finalmente possiamo entrare nel vivo, per approfondire le dimensioni delle comunità trasformative e gli spettri di partecipazione che esse generano e alimentano.

La prima dimensione: il nucleo. È il centro di gravità delle comunità trasformative. Contiene valori, linguaggi, la conoscenza e tutti quegli elementi con un ruolo aggregante e attrattivo. È ciò che fa sviluppare il senso di appartenenza. È un elemento fondamentale per far sì che le interazioni all'interno della comunità siano (e continuino a essere) rilevanti per chi vi partecipa. Inoltre, costituisce la base dei legami-ponte che la comunità può costruire verso l'esterno. Il nucleo non è necessariamente pre-esistente. Va scoperto e ascoltato, se la comunità già esiste. Oppure costruito e consolidato, se si tratta di una comunità nascente, nella quale si stanno aggregando bisogni di una collettività. Le comunità trasformative sono in costante movimento, ma questa prima dimensione è la più densa e lenta a cambiare. Per questo è importante che il nucleo sia condiviso e accettato. Perché, una volta costruiti linguaggio e obiettivi comuni, devono essere stabili nel tempo, per fungere da "magnete di aggregazione".

La partecipazione nella prima dimensione: i ruoli di convergenza. Chi interviene in questa prima dimensione ha l'obiettivo di trasformare qualcosa di astratto in concreto. E quindi di tradurre nel contesto in cui opera la comunità – per esempio – i valori di un'organizzazione. In questo caso l'azione principale delle persone è la convergenza e cioè far sì che tutti i partecipanti sappiano qual è la direzione condivisa, escludendo quegli elementi che possano intaccare la vita della comunità.

La seconda dimensione: i contesti e le pratiche abilitanti. Una comunità si aggrega intorno a qualcosa di condiviso (il nucleo), ma è ancora inerte. Ha bisogno di spazi, pratiche, occasioni e strumenti per diventare reale. E non si tratta solo di manifesti o dichiarazioni di intenti. Perché le comunità trasformative sono sempre situate: esistono in uno o più luoghi e si attivano in contesti specifici. Questa seconda dimensione svolge una funzione specifica: usa tutte le risorse necessarie per rendere tangibili per i partecipanti tutti gli elementi di concretezza del nucleo. È una dimensione porosa e

ibrida perché mantiene sempre attivo un dialogo con l'esterno. Infatti, una comunità trasformativa risiede sempre in una città, in un quartiere, in un'organizzazione. Si tratta di un elemento che permette di accogliere e adattare nuovi stimoli, trasformandoli in qualcosa di tangibile e utilizzabile dai partecipanti, sempre in coerenza con il suo nucleo fondativo. Questa dimensione ha un ruolo evolutivo importante, perché intorno a nuove pratiche possono nascere nuovi linguaggi, può formarsi nuovo senso di appartenenza, e quindi può continuare a nutrirsi la prima dimensione, cioè il nucleo.

La partecipazione nella seconda dimensione: i builder. I ruoli che abitano questa dimensione sono i builder: si occupano di dare forma a nuove pratiche e modellizzare tutti gli spazi, le piattaforme, gli strumenti e i rituali per metterli a disposizione dei partecipanti, affinché possano "toccare" e mettere in pratica nella vita quotidiana gli obiettivi della comunità.

La terza dimensione: animazione e condivisione. Dopo essersi formati a seconda delle necessità della comunità, le pratiche e i contesti hanno bisogno di essere vissuti. In questa terza dimensione, quindi, ciò che viene reso tangibile nella seconda dimensione si trasforma in agibile. È qui che si alimenta la vita brulicante della comunità: e cioè tutti i commenti, i dialoghi, gli incontri e i confronti.

La partecipazione nella terza dimensione: i weaver. Questa terza dimensione è abitata dai weaver, i tessitori che si occupano di facilitare gli scambi, sviluppare connessioni tra i partecipanti, ascoltando le loro necessità. Si prendono cura e supportano chiunque faccia parte della comunità. È una funzione essenziale, perché la loro capacità di dare e ricevere feedback può intercettare nuove necessità e bisogni ancora inascoltati e quindi richiedere nuove forme di espressione, nuovi strumenti e risorse che possono trasformarsi in pratiche emergenti, alimentando la seconda dimensione. Questa dimensione ha il massimo grado di porosità, perché è in grado di accogliere nuovi stimoli per tradurli in qualcosa di sempre nuovo e intercettare così nuovi partecipanti.

La dimensione esterna: ascolto e attesa. Le comunità trasformative non prosperano in spazi auto-conclusi. La loro natura porosa genera contatti anche con persone che – pur non avendo un ruolo attivo – condividono il progetto condiviso della comunità. Quindi, in questa dimensione esterna, troviamo due particolari forme di partecipazione: la prima riguarda chi beneficia della comunità con un'attenzione crescente. La loro forma di partecipazione è legata all'**ascolto**, alla ricerca di un'occasione utile per essere coinvolti. E diventare membri della comunità. E infine, al confine estremo troviamo chi è curioso, ma non ha ancora maturato quel grado di comprensione per poter iniziare ad adottare il progetto comune. Questo ruolo è semplicemente **in attesa** di essere orientato. ■

Per approfondire

Sherry Arnstein,
A Ladder of Citizen Participation in Journal of the American Institute of Planners,
Volume 35,
1969 - Issue 4

Eduardo Kohn,
Come pensano le foreste,
Nottetempo 2021

Henry Mintzberg,
Understanding Organizations... finally!, Berrett-Koehler Publishers 2023

Bernard Stiegler,
in Prendersi cura. Della gioventù e delle generazioni,
Orthotes 2014

Anna Lowenhaupt Tsing, *Il fungo alla fine del mondo,* Keller 2021

Le esperienze che attraversano le comunità

Le comunità trasformativa sono attraversate da esperienze, che nascono attivando scambi e si evolvono trasformando i partecipanti e gli ambienti che abitano.

Nelle comunità trasformative accade sempre qualcosa, perché non parliamo di strutture statiche, ma di oggetti multidimensionali che liberano relazioni e che – a loro volta – generano interazioni continue. Questi scambi non seguono *pattern* rigidi e deterministici. Non è questo il loro scopo, perché – altrimenti – ogni dinamica di partecipazione si ridurrebbe a una modalità di esecuzione. Potremmo allora dire che le interazioni tra le persone che abitano le comunità trasformative hanno la forma di esperienze. Usiamo questa parola, alta e impegnativa ma – allo stesso tempo – abusata e desantizzata, perché include significati profondi che possiamo recuperare. Esperire significa (anche): “essere in grado di dire qualcosa, tentare qualcosa, sentire qualcosa, essere influenzati da qualcosa”. E le dimensioni che abbiamo descritto nell’articolo precedente permettono di fare proprio questo: sono moltiplicatrici di esperienze. E cioè, sommandosi agli spazi e alle attività che le persone svolgono ogni giorno, permettono di vivere qualcos’altro: con nuovi strumenti, nuove risorse, nuovi ambienti, alimentando una nuova visione.

E quindi ecco una prima sintesi delle esperienze nelle comunità trasformative: sono pensate per coinvolgere una moltitudine di attori, territori ed ecosistemi. Sono concrete e mai astratte. Continuano a svilupparsi oltre il raggiungimento di obiettivi contingenti, perché continuano ad adattarsi ed evolversi, a partire da un senso di appartenenza che accomuna al di là dei cambiamenti.

Esperienze non-lineari, ma con una direzione

Non è un tema da poco. Gli studiosi dei sistemi sociali complessi invitano a non ingabbiarci in una visione terribilmente vicina a percorsi lineari. E cioè a immaginarcele come esperienze che conducono le persone da un punto A a un punto B. Mostrare un punto d’arrivo (un traguardo!) alle persone che investono tempo e risorse nella vita di comunità potrebbe perfino essere motivante, ma comporterebbe un rischio altissimo: dare forma ad astrazioni che bloccano sul nascere percorsi diversi da quelli previsti, limitando l’emergere di soluzioni alternative e, infine, ignorando tutti quei segnali evolutivi che indicano una nuova direzione quando una strada progettata non funziona più.

Ma adottare un approccio complesso e non-lineare può disorientare. A questo proposito Dave Snowden, autore del celebre modello Cynefin, ci offre un’interpretazione interessante in un suo webinar: “pensare in termini complessi e non-lineari non significa abbandonarsi alla casualità e all’imprevedibilità: offrire un senso direzionale è un’alternativa valida. E può essere utile ragionare in termini vettoriali, integrando tre fattori: conoscere verso quale direzione muoversi, con quale velocità e con quali sforzi. Quando uniamo la

conoscenza di questi tre elementi con la consapevolezza di dove ci troviamo, siamo nella posizione ideale per affrontare il cambiamento, identificare dove partire e vedere dove ha senso intervenire”.

Quindi i sistemi viventi hanno sì molte possibilità di movimento, ma la realtà che viviamo ha sempre una direzione. È ciò che la fisica chiama “freccia temporale”. Ecco perché non possiamo reinserire l’acqua nel bicchiere, quando ormai è stata versata per distrazione sul pavimento. O dimenticare un’esperienza che ci ha segnato nel profondo. In altre parole, tutto ciò che ha a che fare con l’informazione può essere modificato, cancellato, copiato, riscritto, ribaltato: muovendosi avanti e indietro nel tempo. Mentre ciò che ha a che fare con la realtà ha anche elementi non modificabili: e cioè la materia (ciò che possiamo toccare, ciò che viviamo) e l’energia (ciò che viene accumulato e condiviso). Ed è questo l’orizzonte d’intervento vitale che vogliamo esplorare.

L’inizio è uno scambio, il percorso è una trasformazione

Possiamo quindi fissare un primo concetto che caratterizza le esperienze nelle comunità trasformative: iniziano sempre con uno scambio che coinvolge informazione, materia ed energia. Questi scambi attivano un movimento, che trasforma le persone *nei molteplici momenti in cui* il progetto comune della comunità viene portato avanti.

Abbiamo definito l’inizio. Intorno a questo concetto possiamo ricominciare a parlare delle dinamiche che caratterizzano le interazioni nelle comunità trasformative, e cioè: regole di ingaggio, coinvolgimento, palinsesti e contenuti. Che diventano mezzi per percorrere una *direzione comune*. Ma cosa succede dopo? Quando gli scambi attraversano l’orizzonte multi-dimensionale delle comunità trasformative inizia a esistere qualcosa di nuovo, che viene reso *concreto, tangibile e agibile*: così il valore generato da tutti gli scambi si diffonde nelle persone che partecipano, negli spazi che vengono popolati, nelle organizzazioni che vengono attivate e in tutti gli ecosistemi allargati che vengono messi in relazione. È ciò che dà vita a un’esperienza in continua trasformazione.

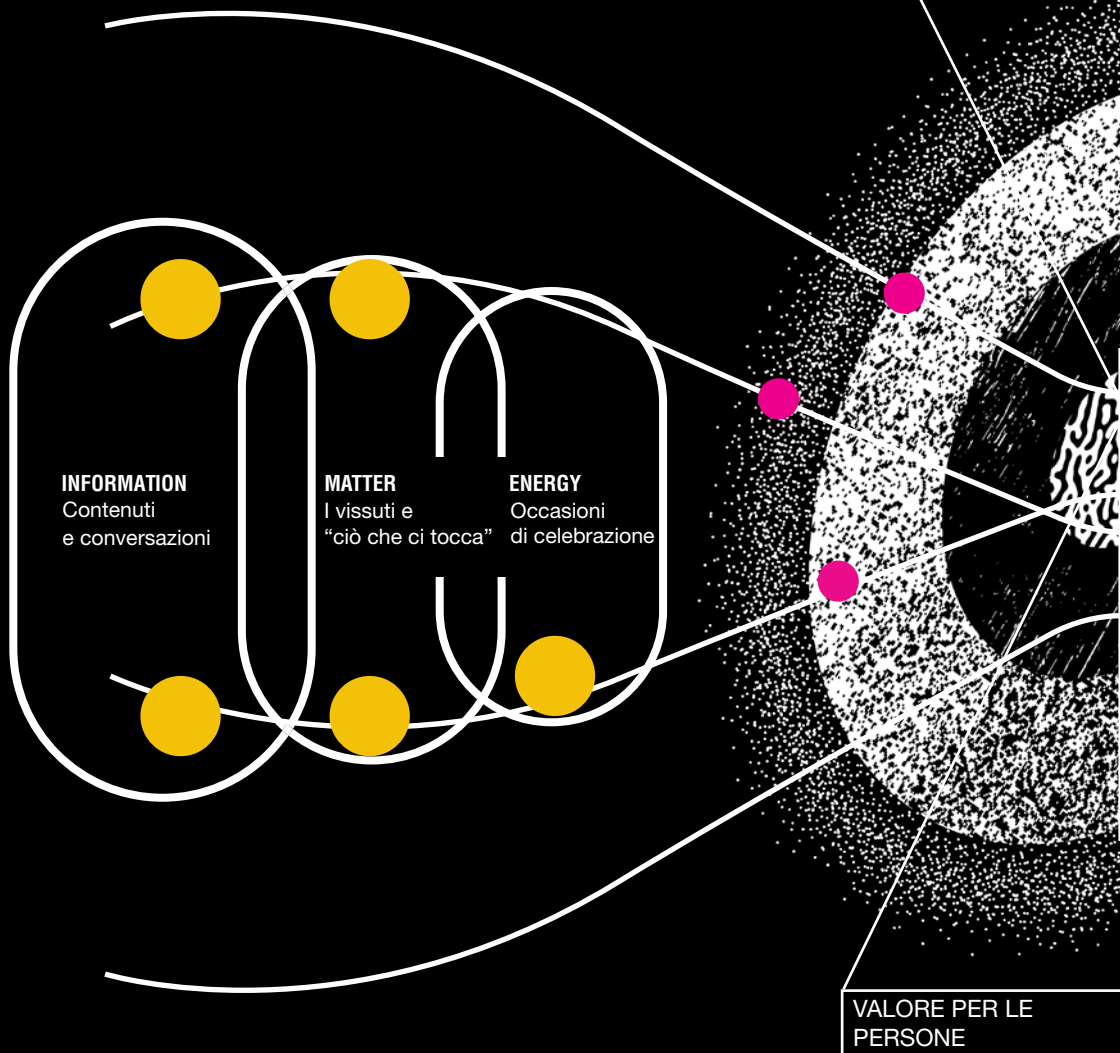
I livelli di scambio

Ora proviamo ad andare avanti, per approfondire quali sono i livelli di scambio e quali livelli di trasformazione coinvolgono le persone in una comunità. È un approccio nutrito da neuropsichiatri come Jean-Michel Oughourlian che, nel volume *Il terzo cervello*, suddivide le nostre esperienze in: cognitive e mentali; emotive e affettive; mimetiche e relazionali. A partire da questi concetti, possiamo declinare tre tipologie di scambi di matrice esperienziale.

Mappatura delle dinamiche esperienziali

Livelli di scambio

L'esperienza che attraversa una comunità trasformativa si nutre di scambi che interagiscono continuamente con i valori, gli ambienti e le conversazioni generate dalle dimensioni intorno alle quali la comunità prende forma.



Generazione del valore

Quando le interazioni entrano in contatto con le dimensioni comunitarie avviene una generazione di valore collettivo, che viene "situato" nella scala della comunità e cioè: nelle organizzazioni, negli ecosistemi e nelle agentività coinvolte.

VALORE PER GLI
ECOSISTEMI

CLEARNESS
Gestione della
complessità

AWARENESS
Attivazione di
un movimento
verso una
direzione
comune

ADAPTIVENESS
Evoluzione
attraverso
l'ascolto
di bisogni
emergenti

THRIVE
Sviluppo
di interazioni
sistemiche
e migliorative

VALORE PER
OGNI AGENTIVITÀ

Livelli di trasformazione

Le comunità trasformatrice non si fermano al raggiungimento degli obiettivi, ma generano movimenti progressivi che fanno evolvere l'intero sistema alimentando impatti positivi tanto nelle persone quanto negli ambienti in cui sono situate.

1. Informazione. È il livello zero degli scambi: riguarda tutti i contenuti, tanto quelli proposti dalle persone nella comunità (*user generated content*) quanto le micro-interazioni per richiedere supporto, così come i palinsesti *top-down* erogati attraverso le piattaforme e gli strumenti. Le informazioni nelle comunità accelerano le possibilità di reperimento di ciò che serve rispetto a un obiettivo, interessi e valori condivisi.

2. Materia. È tutto ciò che accade nelle persone: vita vissuta, problemi irrisolti, successi personali e collettivi. È qualcosa che esiste anche quando non ha una forma organizzata (come un contenuto, un dialogo o una conversazione). Possono essere foto, audio, video non strutturati, oppure attività collaborative. Questo livello si differenzia dal piano informativo principalmente perché può avere i contorni sfumati e non ha un significato immediato. Attraverso gli scambi e il supporto degli altri la “materia” viene messa a fuoco. Alimentando questo secondo livello di scambio, le comunità trasformative vengono percepite come luoghi sicuri, in cui potersi esprimere anche quando si è disorientati.

3. Energia. Nelle comunità trasformative – così come nella realtà – ogni azione produce energia. È ciò che spinge le persone ad andare avanti, attraverso piccole e grandi celebrazioni, momenti di aggregazione e ogni situazione che esprime vicinanza, anche la più informale. L'energia che attraversa le comunità è l'elemento più tangibile della salute e coesione delle stesse. E genera quel piacere e quella soddisfazione che derivano dalla partecipazione.

Gli scambi di informazione, materia ed energia non devono essere intesi come ingredienti intercambiabili, con lo stesso peso. A seconda della forma che assumerà la comunità nel suo percorso evolutivo, possono ri-bilanciarsi. Ma una cosa è certa, anche se un livello prevale sugli altri, i rimanenti non devono mai spegnersi. Altrimenti la comunità smetterà di essere tale e devierà verso qualcos'altro: una rete informativa se domina l'informazione; un gruppo di ascolto se domina la materia; o una serie di eventi celebrativi se esiste solo l'energia. Sono evoluzioni alternative che non hanno connotazioni negative. Ma è opportuno tenere conto di queste variabili, perché comportano un rischio: la componente trasformativa, che vedremo tra poco, ha bisogno di tutti i livelli di scambio.

I livelli di trasformazione

Portare avanti un contesto trasformativo significa “far esistere – lentamente o velocemente – nuove regole, norme, logiche, relazioni sociali, e modi di fare”

che, nelle parole di Matthew Wizinsky in *Design after Capitalism*, finiscono per “cambiare l'intero sistema”. E come abbiamo anticipato, quando i tre livelli di scambio attraversano l'orizzonte multi-dimensionale delle comunità, questi cambiamenti progressivi diventano possibili e agibili. E cioè: chiunque si interfaccia con la comunità fa qualcosa che *altrimenti* non farebbe. Inoltre, tutto ciò che si agisce *in relazione* alla comunità influisce tanto sul contesto quanto sulle persone che vi partecipano. Possiamo immaginare i livelli di trasformazione come anelli che si espandono in quattro movimenti progressivi:

1. Chiarezza. Grazie agli scambi che forniscono supporto reciproco, informazioni rilevanti – disponibili al momento giusto –, tutto ciò che prima era nebuloso diventa chiaro. E continua a rimanere chiaro nel tempo. E ciò è importante soprattutto in contesti a elevata complessità, soggetti a cambiamenti. Così questo riorientamento verso la chiarezza assicura che i contributi che fluiscono attraverso la comunità rimangano utili.

2. Consapevolezza. È un passaggio ulteriore, che ha bisogno di un certo grado di maturità nei partecipanti. È trasformativo perché fa comprendere in quale direzione sta andando la comunità e permette di percorrere il cambiamento insieme agli altri, non solo nell'immediato, ma anche in futuro.

3. Adattività. La trasformazione successiva implica un'evoluzione della stessa forma della comunità. Abbiamo inserito questo elemento perché una delle potenzialità di un approccio *People & Community centred* riguarda la capacità di modificare – anche in maniera radicale – i presupposti e le conoscenze di partenza quando un evento modifica il contesto. Ma c'è un fattore ulteriore. Così come i sistemi viventi crescono e prosperano, allo stesso modo le comunità continuano a generare nuovi strumenti, idee e ambienti. E l'adattività è il risultato di un bisogno emergente che prende forma in oggetti e dimensioni nuove. È questo livello trasformativo che dona profondità di sguardo alle persone che – partecipando – acquisiscono nuove lenti per affrontare il progetto comune che le coinvolge.

4. Prosperità. Possiamo intendere questa ultima trasformazione come un elemento tendenziale. Non esclude gli elementi precedenti ma li ingloba. Una comunità continuerà a prosperare quando tutti i partecipanti sapranno riconoscere ciò di cui hanno bisogno per renderlo tangibile e agibile nell'ecosistema che abitano, introducendo tutti quegli elementi migliorativi che portano benefici per tutti, anche al di fuori della comunità. ■

Per approfondire

Matthew Wizinsky,
Design after
Capitalism, MIT Press
2022

Jean-Michel
Oughourlian,
Il terzo cervello,
Marsilio 2014



Scalare gli impatti

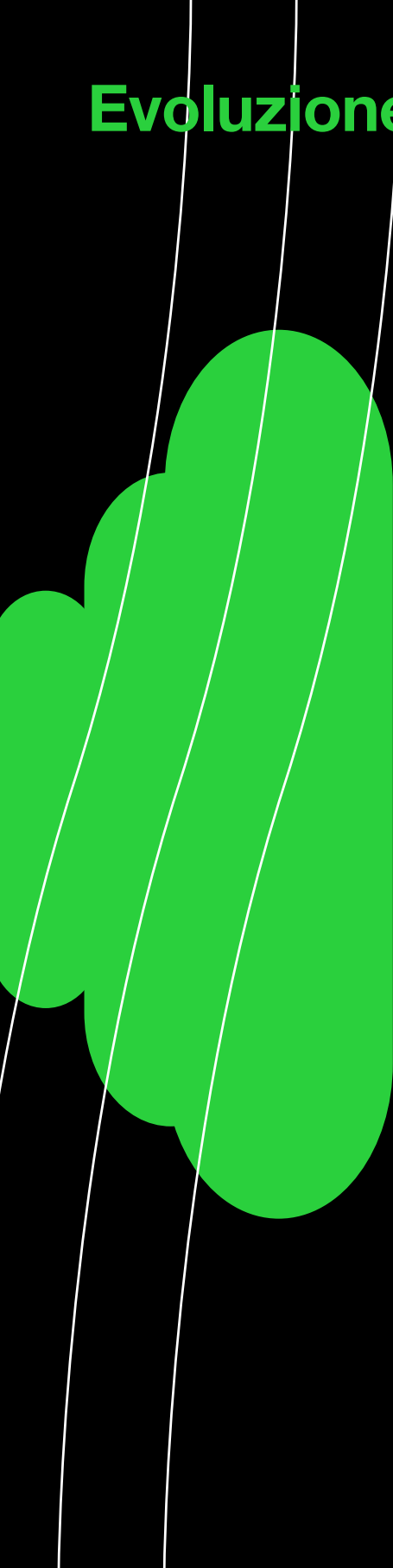
Finora abbiamo descritto alcune invarianti che – secondo noi – caratterizzano le comunità trasformative. Le abbiamo immaginate come oggetti multidimensionali attraversati da esperienze, che iniziano attivando scambi e si evolvono trasformando i partecipanti e gli ambienti con i quali interagiscono. Ma queste tipologie di comunità non possono avere tutte la stessa forma, altrimenti si tratterebbe di artefatti costruiti in serie. Con una conseguenza: finirebbe per mancare una caratteristica essenziale, la capacità di modellarsi in base ai bisogni emergenti e di scalare, permeandosi sempre di più con gli ecosistemi con i quali entrano in relazione. Invece – quando una comunità trasformativa prospera – le dimensioni che abbiamo individuato si strutturano sempre di più. Gestire la quotidianità quindi si rivela fondamentale: è l'orizzonte progettuale da indagare, per evitare ogni forma di astrazione.

È un passaggio importante, perché parlare di comunità non è un argomento nuovo, ma il loro perimetro di applicazione è tradizionalmente limitato a contesti di piccole dimensioni, prevalentemente locali. Invece introdurre nella progettualità concetti come scalabilità e impatto è un tema che sta guadagnando sempre più rilevanza. Sta allargando lo spazio d'intervento degli approcci community-centrici, rendendoli potenti abilitatori di innovazione sociale e acceleratori di nuove forme di collaborazione. Lo dimostrano alcune pubblicazioni recenti che hanno indagato queste dinamiche trasformative, in vari contesti: nei modelli organizzativi (Joost Minnaar e Pim De Morree in *Corporate Rebels*); nelle “super esperienze” generate dalle nuove modalità di lavoro (Jeremy Myerson e Philip Ross, *The Reinvention of the Modern Office*) o nei cambiamenti di sistema (Dan Hill – Vinnova, *Designing Missions*).

È un argomento quasi inesauribile, ma per orientarci, può essere utile partire dai modi in cui la letteratura identifica le comunità. Per poi lavorare sulle dimensioni e le dinamiche esperienziali che abbiamo descritto. Così possiamo centrare un obiettivo: individuare le prospettive trasformative in grado di favorire la scalabilità e generare impatti positivi. Si tratta di un punto di vista aperto e non tassonomico, che vuole estendere la portata di questi “sistemi viventi”, senza diluire l'unicità di questi “sistemi viventi”.

Le comunità trasformative assumono forme diverse, modellandosi in base ai bisogni emergenti delle persone. Così facendo modificano l'ecosistema che abitano, per generare impatti positivi.

Evoluzione degli impatti



1. Prospettiva trasformativa nelle comunità di interessi

In un'epoca di trasformazioni, le persone hanno bisogno di ampliare le proprie conversazioni oltre le attività quotidiane e discutere su temi caldi, in modalità strutturata, evitando tifoserie e polarizzazioni.

2. Prospettiva trasformativa nelle comunità di pratica

Quando affrontare il cambiamento implica padroneggiare strumenti tecnici, le comunità di pratica diventano fondamentali. Perché, in ottica trasformativa democratizzano la conoscenza, rendendola tangibile.

3. Prospettiva trasformativa nelle comunità relazionali

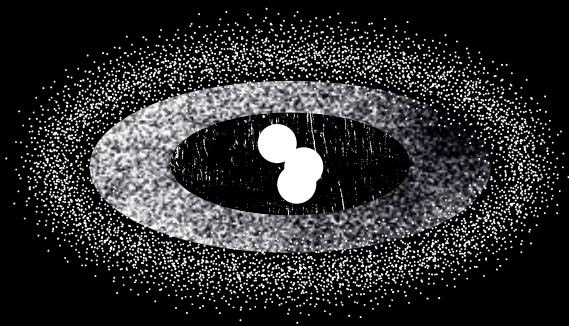
Quando un ecosistema o un'organizzazione si evolvono, diventando estesi, ibridi e distribuiti diventa essenziale aumentare la scala e la frequenza delle interazioni.

4. Prospettiva trasformativa nelle comunità di comunità

Queste tipologie federano più attori interdipendenti: creano intersezioni e punti di contatto, preservando le identità delle singole organizzazioni che mettono in connessione e condividendo elementi di reciproca utilità.

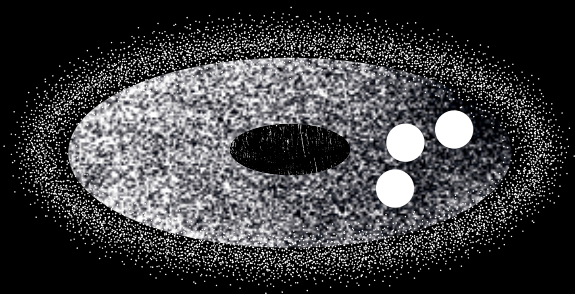
Azione di scala nelle comunità di interessi: consolidare il nucleo

Attraverso dinamiche di convergenza, la comunità di interessi può attrarre punti di vista eterogenei preservando la rilevanza e allontanando gli elementi tossici e disgreganti.



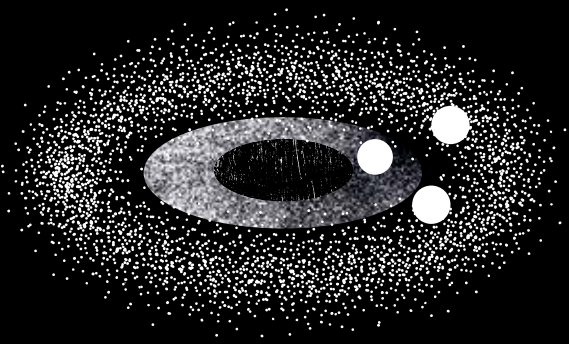
Azione di scala nelle comunità di pratica: potenziare gli strumenti e gli ambienti

L'evoluzione delle comunità di pratica implica la co-creazione di strumenti e ambienti. Coinvolgendo e abilitando le persone al building e cioè a modellizzare, sperimentare e applicare una nuova conoscenza. Tutti gli artefatti nati con queste dinamiche entrano a far parte di ritualità condivise.



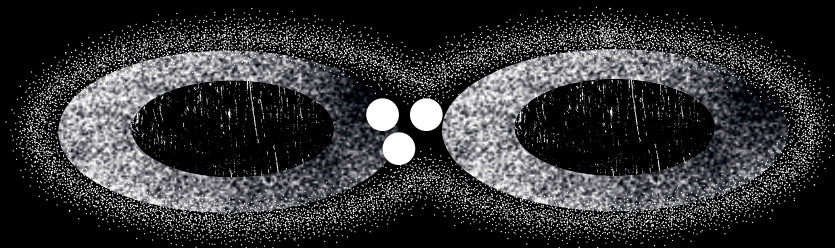
Azione di scala nelle comunità relazionali: nutrire le modalità di animazione

Per accelerare l'evoluzione delle comunità relazionali dando spazio alle persone in grado di stimolare, celebrare e interagire (ruoli di weaving), preferendo contenuti e formati snelli e in grado di viaggiare velocemente.



Azione di scala nelle comunità di comunità: generare nuove forme di coesione

Per far progredire cambiamenti sistemici è importante lavorare sull'interdipendenza di più attori, mettendo in relazione e condivisione risorse tra comunità e alimentando una cultura multi-valoriale.



Prospettiva trasformativa 1. Le comunità di interessi

L'antenato sociale di questa tipologia di comunità include tutte le forme aggregative che si consolidano intorno a un tema specifico (per semplicità: le *fanbase* di una band o una squadra sportiva). Oggi si parla molto di comunità di interessi perché – in un'epoca di trasformazioni – le persone hanno bisogno di discutere su temi urgenti (come lo sviluppo tecnologico, il riscaldamento globale, il miglioramento del proprio stile di vita ecc.). Ma le conversazioni episodiche non portano lontano: per andare lontano c'è bisogno di modalità strutturate, che facciano convergere punti di vista eterogenei, provenienti da una moltitudine di luoghi ed esperienze che convergono nella comunità.

Affrontando le comunità di interessi in ottica trasformativa, la dimensione che ha bisogno di più attenzione è quella del **nucleo**, intorno al quale si sviluppa il senso di appartenenza. Ma, proprio perché questa tipologia di comunità deriva geneticamente da dinamiche che invogliano alla tifoseria, hanno bisogno di anticorpi forti. Perché un interesse può essere comune, ma persone diverse portano punti di vista eterogenei e opinioni distanzianti che – se non gestite – possono avere effetti disgreganti.

Non a caso, l'azione chiave nello spettro di partecipazione per intervenire nel nucleo è la **convergenza**. In questa tipologia di comunità, infatti, sarà necessario far convergere un'area di interesse *in relazione* al progetto comune che si sta perseguendo (che può essere legato allo sviluppo di un tema in un'organizzazione, all'evoluzione di un prodotto, ai bisogni di un territorio).

Quando il nucleo riesce a captare tutti gli argomenti e le novità che trasformano un interesse (astratto) in qualcosa di concreto e utile nella vita di tutti i giorni, l'impatto tangibile è l'evoluzione culturale di tutti i partecipanti. In più la comunità svilupperà quelle difese necessarie a evitare tutte le forme di polarizzazione, che distaccano i punti di vista dall'obiettivo comune che si vuole raggiungere. E ciò è tanto più importante quando gli interessi riguardano temi caldi come la sostenibilità, l'inclusione o la coesione sociale.

Prospettiva trasformativa 2. Le comunità di pratica

Nate nel mondo degli sviluppatori software, queste tipologie di comunità aiutano ad affrontare una sfida comune con competenze maggiori. In un mondo attraversato da trasformazioni, le comunità di pratica escono dal perimetro tecnico. Viviamo infatti in un'epoca caratterizzata da un'elevata specializzazione, che quindi ha bisogno di risorse e strumenti per essere

padroneggiata. Per semplicità facciamo rientrare in questa tipologia anche le comunità di mestieri che, per l'appunto, riguardano l'elevato contenuto specialistico delle nuove professionalità. Ecco perché, nelle comunità di pratica, è particolarmente importante la dimensione dei contesti e degli ambienti, cioè spazi nei quali i partecipanti possano acquisire, sperimentare e imparare a usare nuove risorse condivise dalla comunità.

Sono elementi che non nascono dal nulla e, per questo motivo, l'azione rilevante nello spettro di partecipazione coinvolge i builder, cioè quelle persone in grado di modellizzare nuovi oggetti, strumenti e ambienti al servizio della comunità. Per poi modificarli e farli evolvere, accogliendo nuovi bisogni.

Gli artefatti nati all'interno delle comunità di pratica entrano a far parte di ritualità condivise, che rivestono un'importanza particolare, perché sono in grado di accompagnare i partecipanti in percorsi di apprendimento di lunga durata e quindi accorciare la curva di apprendimento degli strumenti più complessi.

Prospettiva trasformativa 3. Le comunità relazionali

Sono quelle comunità in cui non dominano gli strumenti da padroneggiare, né i temi da discutere. In questa tipologia ciò che conta davvero risiede altrove: nella capacità generativa di dare e ricevere supporto. Possono rivelarsi molto utili in contesti territoriali (che, per esempio, riuniscono esigenze specifiche di un quartiere, abitato da persone molto diverse tra loro) oppure in contesti organizzativi distribuiti (in cui la "casa madre" si propaga in una rete diffusa, che include spazi molto più vasti degli uffici tradizionali).

La forza di queste comunità sta nell'essere costantemente connesse con un contesto reale, fatto da problemi da risolvere e soluzioni da generare che, attraverso le relazioni, vengono diffuse in modo rapido e puntuale. La velocità e la frequenza degli scambi tra i partecipanti in questo caso è davvero cruciale. Ed ecco perché nelle comunità relazionali prevale **la terza dimensione, quella dell'animazione**. Infatti, i percorsi esperienziali attivati da queste comunità moltiplicano il numero di partecipanti in grado di sviluppare contenuti rilevanti e soluzioni specifiche, attivando confronti, eventi e forme di aggregazione fisico-digitali.

E quindi l'azione chiave nello spettro di partecipazione è il weaving, quella tessitura che continua ad alimentare relazioni, coinvolgendo nuove persone in questa missione.

Prospettiva trasformativa 4. Le comunità di comunità

Quest'ultima tipologia ha un ruolo di sistema, di federatore di comunità appartenenti a diverse organizzazioni e a diversi territori. Le comunità di comunità lavorano sulle intersezioni e sui punti di contatto. Fanno convergere due o più ecosistemi verso un progetto condiviso, mettendo in comune pratiche, linguaggi o interazioni. Quindi, in questo caso, non abbiamo una dimensione prevalente, ma tutte le dimensioni diventano porose, per accogliere elementi utili da altre comunità o, mettendo a disposizione le proprie risorse, per supportare un ecosistema più ampio.

Le comunità di comunità non inglobano gruppi per diventare un mega-organismo, ma creano un equilibrio dinamico tra più comunità che – pur mantenendo la propria identità – condividono tutti quegli elementi di reciproca utilità. Molte realtà associative fanno leva su questo concetto, oppure organizzazioni che includono più realtà imprenditoriali e perseguono sinergie non solo orientate alla riduzione dei costi, ma per alimentare una cultura multi-valoriale.

Uno sguardo progettuale per un cambiamento di scala

Come abbiamo accennato, nei contesti trasformativi le comunità non sono strumenti, ma permettono di percorrere una strada condivisa, abilitando nuove prospettive. È per questo motivo che ci siamo concentrati sulle modalità di formazione e di interazione delle comunità e non su settori specifici sui quali esse intervengono. Perché viviamo in un mondo in cui i silos hanno sempre meno significato. È questo il grande potenziale di un approccio *People & Community centred*: generare scambi e interazioni tra realtà che, in passato, erano isolate e sconnesse, attivando relazioni inedite tra comunità private, pubbliche, realtà *for profit* o enti caritatevoli, per far generare impatti su un sistema nel suo complesso.

Queste dinamiche relazionali hanno un vantaggio ulteriore: concretizzano il cambiamento in ambienti reali, che possono essere *toccati ed esperiti* da ogni singola persona, che acquisisce consapevolezza nuova. Ed è così che prende forma una trasformazione di scala.

Anticipare e orientare

Lavorare a partire dalle “forme delle comunità” (interessi, pratiche ecc.) crea un perimetro progettuale necessario, soprattutto in contesti a elevata incertezza. Altrimenti, per la molteplicità di attori coinvolti, un approccio *People & Community centred* rischia di perdere di omogeneità. Le forme di

comunità, quindi, sono un primo punto di riferimento, utile a individuare le dimensioni alle quali dare spazio e le azioni da abilitare, per attivare le dinamiche di partecipazione più utili a innescare gli spettri di partecipazione.

È un primo abbrivio progettuale utile per osservare le interazioni e prepararsi a potenziali evoluzioni, correzioni di rotta o nuove risorse. Definire un perimetro progettuale a partire da una forma di comunità (cioè interessi, pratiche, relazioni ecc.) è utile per evitare la creazione di grandi ambienti digitali che, per rispondere a tutto e tutti, sono destinati a rimanere stanze vuote. In questi contesti, infatti, fornire “di più” non è solamente inutile. Progettare più piattaforme, più tecnologia, più eventi allontana il raggiungimento di un obiettivo prioritario: la materializzazione degli scambi più rilevanti nei contesti più utili. Generando così disorientamento e, alla fine, disaffezione.

Per esempio, una **comunità relazionale** avrà bisogno di pochi strumenti agili per far sì che le persone si esprimano con maggior frequenza. Una **comunità di pratica**, invece, è in grado di prosperare anche con un livello di interazione basso, a patto che continui a fornire strumenti concreti, da utilizzare al momento giusto. E una **comunità di interessi** dovrà lavorare su un senso di appartenenza sempre più forte, per non far scemare l'attenzione delle persone riguardo un tema che – spesso – rischia di diventare fuori moda.

In fase progettuale, mettere a fuoco la tipologia di comunità non è utile solo nelle fasi iniziali di progettazione, ma è un esercizio continuo, perché le comunità si adattano e si trasformano – è la loro forza – e prevedere come potrebbero riassetarsi è una garanzia di partecipazione futura. Ed essere sempre pronti a generare nuovi ambienti di relazione o a rifocalizzare il linguaggio è un modo per nutrire la vita della comunità.

Non si tratta di pura teoria, ma di dinamiche sociali da supportare. Per esempio, alcune comunità nate come piattaforme digitali possono aver bisogno di condividere l'**energia** dei partecipanti, che si esplicita al meglio in un'occasione fisica. Viceversa, una comunità informale nata intorno a un interesse specifico può aver bisogno di risorse per continuare a discutere e – da questo punto di vista – un ambiente digitale può essere molto utile.

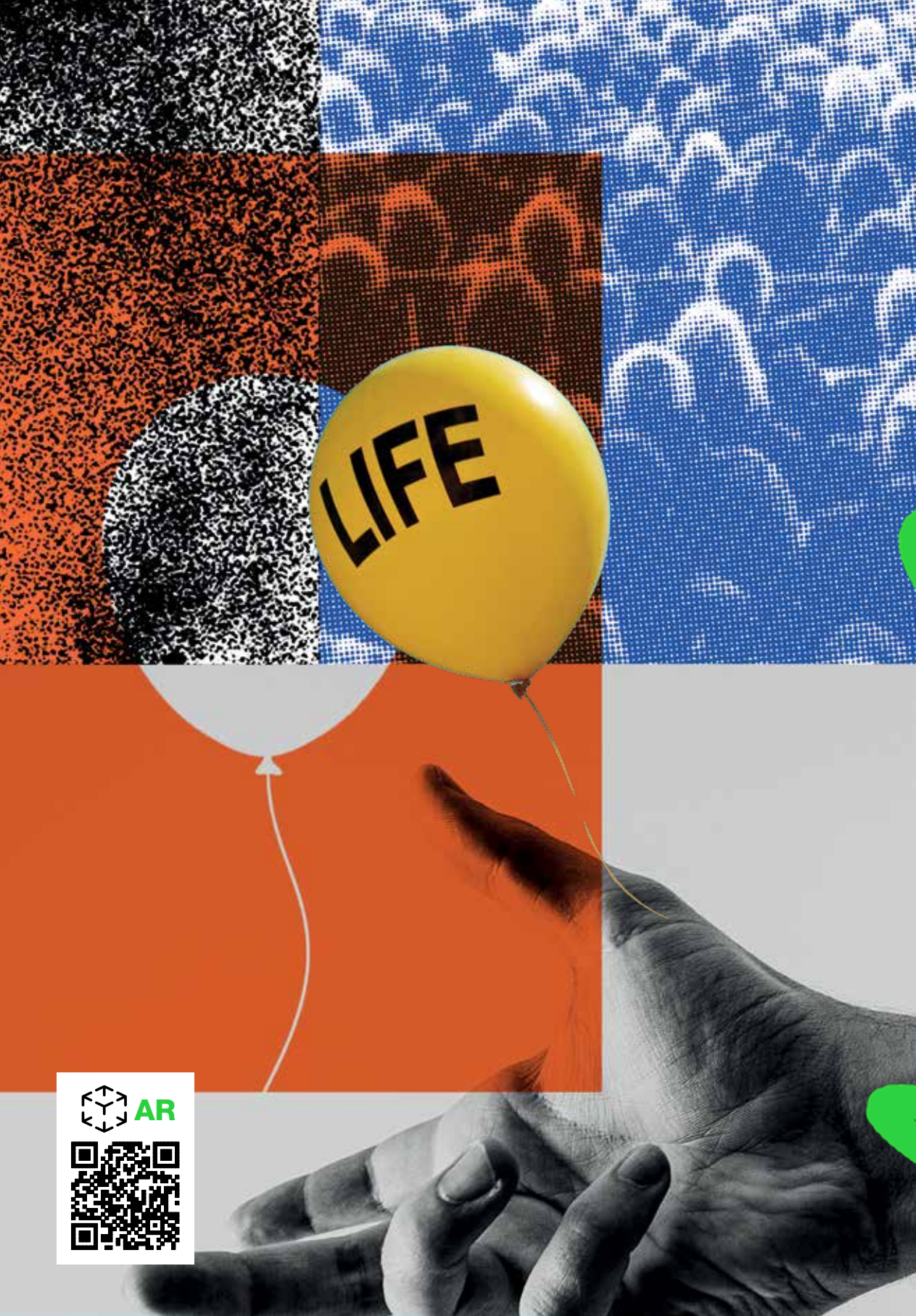
Un approccio *People & Community centred*, quindi, si nutre di progettualità ibride, per muoversi tra le dimensioni trasformative senza sclerotizzarsi in un'idea prefissata. E poi alimenta il flusso di esperienze che, moltiplicandosi tra i partecipanti, genera impatti positivi. ■

Per approfondire

**Joost Minnaar
e Pim De Morree**
in Corporate Rebels,
Corporate Rebels
Nederland B.V. 2020

**Jeremy Myerson
e Philip Ross,**
Unworking: The
Reinvention of the
Modern Office,
Reaktion Books 2022

Dan Hill et al,
Designing Missions,
Vinnova 2023



AR



Progettare per le comunità trasformative

L'interdipendenza

Adottare un approccio che metta al centro persone e comunità significa guardare agli individui come parti interdipendenti in ambienti in continua evoluzione, che determinano nuove relazioni, contesti e possibilità d'azione. L'interdipendenza attraversa *il presente* (organizzazioni, quartieri, territori, sistemi produttivi) e *il futuro* (nuovi spazi della realtà estesa e interazioni con agentività non umane).

Le scale d'intervento

E allora progettare per le comunità trasformative significa prima di tutto riconoscere le scale d'intervento sulle quali sviluppare un pensiero, ambienti ibridi e pratiche condivise. È il passaggio fondamentale per liberare scambi, interazioni vitali ed energia. E comprendere che le comunità non sono tutte uguali, ma sono sempre situate. Altrimenti radunano persone che non hanno nulla in comune e generano oggetti fuori fuoco, che pretendono di generare valore, ma cadono nel vuoto.

Siamo comunità di comunità

Pensare alle scale d'intervento aggiunge una consapevolezza plurale alla progettazione: perché – come persone – facciamo parte di più comunità, che attraverso le nostre relazioni attivano legami ibridi, che nutrono ecosistemi più vasti.

Siamo tutti interdipendenti, in una “rete del dare e del ricevere”



Sante Maletta

Professore associato
di Filosofia politica,
Università di Bergamo

Non limitiamoci
a tollerare le reti informali
nelle organizzazioni.
Valorizziamole, per
migliorare il benessere
delle persone
e l'efficienza.

Il pensiero della comunità attraversa tutta la modernità e acquisisce un ruolo centrale soprattutto in ambito filosofico e sociologico almeno a partire dalla Rivoluzione industriale. Di fronte a questa “grande trasformazione” (K. Polanyi) i contemporanei rimangono non solo stupiti per il progresso in campo tecnologico ed economico, ma soprattutto angosciati per il rapido deterioramento delle condizioni di vita delle masse urbanizzate e per la crisi delle tradizionali forme sociali. È il sociologo tedesco Ferdinand Tönnies a consegnare ai posteri la dicotomia comunità/società come stilema intellettuale a partire dal quale il pensiero della comunità prende le mosse. La comunità è un *organismo* nel quale le singole parti si relazionano in una co-appartenenza reciproca e *solidale* che le rende in linea di principio insostituibili. La società è un *meccanismo* il quale, se si possiede il necessario *know-how*, si può smontare e rimontare a partire dalla fungibilità delle parti. La comunità è calda in quanto attenta ai bisogni dei suoi propri membri, la società è fredda in quanto valorizza il merito e la funzionalità dei membri relativamente ai suoi propri scopi.

In Tönnies la comunità gioca tendenzialmente il ruolo di un *ideale* utile per acquisire una prospettiva esterna alla società coeva a partire dalla quale poter individuare i limiti della società e studiarla con un approccio *critico*. Ciò non significa tuttavia – tanto per Tönnies quanto per la sociologia più recente – che nella società moderna non si possano riconoscere forme di vita comunitarie. In realtà in tutte le società conosciute comunità e società si danno sempre insieme in un *intreccio* che assume le forme più varie e che si può sciogliere solo sul piano teorico. Senza dimenticare che la nozione di comunità può e deve essere considerata anche nella sua intrinseca *ambivalenza*. Il rischio di ogni forma di vita comunitaria, infatti, è quello di sviluppare il senso della propria identità nella direzione di un *eccesso di immunizzazione* nei confronti di ciò che è altro da essa. Tale sospetto e timore nei confronti di ciò che è diverso e apparentemente inassimilabile non produce solo una chiusura identitaria della comunità, ma bensì genera un tradimento della propria funzione fondamentale, che è quella di sostenere, secondo la logica della relazione *sussidiaria*, i propri membri nel loro percorso di vita che in genere, per sua natura, oltrepassa i confini comunitari. L'eccesso di immunizzazione si accompagna, cioè, a una limitazione dell'autonomia dei membri della comunità che ne compromette la realizzazione personale. Guardando ai fatti di cronaca, ciò accade non di rado soprattutto nelle comunità formate da minoranze di carattere etnico-religioso che vivono all'interno delle società liberali contemporanee.

Per non perdersi nell'intrico della comunità è opportuno rivolgersi ai più recenti sviluppi della riflessione di uno dei maggiori filosofi morali contemporanei, Alasdair MacIntyre. Noto come uno dei massimi teorici del neo-comunitarismo, il filosofo scozzese ha ripensato la nozione di comunità alla luce di una visione

Le reti informali del dare e del ricevere animano la vita delle persone che lavorano all'interno delle organizzazioni

antropologica che guarda all'essere umano nella prospettiva della sua essenziale *dipendenza e vulnerabilità*. Tale mossa teorica presuppone che lo sguardo sociologico si focalizzi innanzitutto sulle relazioni sociali che sostengono la vita umana attraverso le sue diverse fasi, le quali hanno un carattere più o meno informale. Queste relazioni, chiamate da MacIntyre *reti del dare e del ricevere*, obbediscono a una logica di gratuità e sono in grado di generare motivazioni razionali per l'azione sociale che oltrepassano i confini di ciò che si fa per mero calcolo utilitario o in ottemperanza delle leggi positive. Tali reti includono in genere non solo i propri familiari e parenti e gli amici, ma anche i colleghi di lavoro e sono capaci di accogliere a volte pure coloro con i quali entriamo in contatto per affari e persino gli estranei. Esse stanno alla base di ogni comunità politica in quanto abilitano i membri della comunità a gestire la propria vulnerabilità al fine di ottenere quei beni materiali e relazionali dei quali hanno bisogno per realizzarsi umanamente. Si tratta di qualcosa di *pre-politico* senza il quale istituzioni sociali (quali il mercato) o politiche (quali lo Stato) non reggerebbero.

Le reti del dare e del ricevere si reggono sull'esercizio di un insieme di *virtù* intellettuali e morali che MacIntyre racchiude nell'espressione *giusta generosità* per indicare che la mera giustizia, per come essa è comunemente intesa, non è sufficiente. La giusta generosità si esprime attraverso atti di cura reciproca tra persone che considerano i bisogni altrui come buone ragioni per agire, senza calcolare in anticipo l'ampiezza e la portata di tale relazione di cura. In tale prospettiva occorre sottolineare che MacIntyre intende giustamente le virtù come atti che, anche quando hanno un carattere essenzialmente relazionale, permettono alla persona che le pratica di realizzare, seppur solo parzialmente, il suo proprio bene, cioè la *felicità*. Ecco il motivo che sta alla base della forte carica motivazionale della virtù, la quale è ben più potente del comune altruismo.

Se è quindi innegabile che le reti informali del dare e del ricevere animano la vita delle persone che lavorano all'interno delle organizzazioni formali di carattere economico e politico, queste si trovano di fronte a un'alternativa: limitarsi a tollerarle oppure cercare di *valorizzarle* in sinergia con un welfare aziendale sufficientemente intelligente da rispettare la natura intrinseca di quelle reti per le quali un eccesso di formalizzazione risulterebbe deleterio. Tutto nell'ottica di un aumento del benessere materiale e morale dei membri delle organizzazioni che potrebbe avere ricadute positive anche sul piano dell'efficienza. Organizzazioni siffatte, incoraggiate ad aprirsi verso le forme di vita comunitarie che le precedono e le circondano e a valorizzare sussidiariamente le reti del dare e del ricevere, potrebbero forse dare un senso più preciso alla prospettiva ideale del *community capitalism*. ■

Comunità di... l'attributo fa la differenza



Intervista a

Fabio Berti

Professore ordinario
di Sociologia

Sociologo, Università
degli studi di Siena

Comunità è un concetto potente ed evocativo, ma anche problematico. Per superarne l'ambiguità si può declinare la comunità in senso progettuale e prospettico, decidendo con chi, come e verso quale direzione andare.

Comunità è un termine sempre più utilizzato negli ultimi anni, anche nel campo delle organizzazioni. Come mai?

Viviamo nella società dell'individualismo imperante, dove la disgregazione e la frammentazione sono elementi strutturali. In questo contesto, il titolo di un famoso libro del sociologo Zygmunt Bauman è emblematico: "Voglia di comunità". Abbiamo bisogno di tornare alla comunità proprio per superare questo individualismo esasperato, però la voglia di comunità può nascondere anche aspetti negativi.

Secondo Ferdinand Tönnies, primo studioso che ne ha parlato in senso sociologico, la comunità può essere calorosa, accattivante, protettiva, ma protegge ed esclude allo stesso tempo. La comunità implica un confine che stabilisce chi sta dentro e chi fuori; in questo senso esclusivo, le comunità possono presupporre conflitti e generare nazionalismi e rigurgiti patriottici. Zuckerberg, il fondatore di Facebook, parla di "comunità globale" ma un conto sono i social e le comunità "virtuali", altra cosa la realtà.

Nella società contemporanea le comunità sono spesso strumentali e temporanee; sempre Bauman parla di comunità-guardaroba o comunità-gruccia: sono comunità *à la carte*, che durano il tempo di uno spettacolo. Siamo uniti e ci sentiamo profondamente parte di un gruppo con sentimenti di appartenenza e di solidarietà importanti ma per un breve periodo, come quando si partecipa a un concerto o a qualche raduno coinvolgente. Quando lo spettacolo finisce, ci dimentichiamo degli altri, di quelli con i quali abbiamo condiviso tutto fino a un'ora prima, e torniamo alle nostre individualità.

C'è poi l'aspetto positivo delle comunità, che di volta in volta viene declinato con attributi del tutto particolari. Per esempio, le cooperative di comunità: si basano su un territorio che non è ad uso esclusivo di chi ne ha diritto per tradizione, ma sulla solidarietà tra portatori di interessi riconosciuti. In questo senso il termine comunità non è escludente ma includente, non è marginalizzante ma anzi produce effetti positivi.

In generale, il rischio di parole come "comunità" o "sostenibilità" è di diventare slogan: termini evocativi che però nascondono altre logiche e si rivelano strumenti inadeguati per sistemare ciò che non va.

La prima suggestione che ne ricaviamo è che "comunità" sia una parola che ha bisogno di essere connotata...

Serve un attributo per declinare la comunità, ma non basta. Bisogna anche riempirla di contenuti adeguati: così diventa una prospettiva alternativa a un modello di società dominante che ruota attorno all'individuo

portatore di interessi particolari. Anche se siamo al limite dell'ossimoro, potremmo dire che il riferimento comunitario è di carattere tendenzialmente universalistico, che include interessi non di tipo utilitaristico e sganciati dalla logica del profitto. In questi termini la comunità offre una prospettiva capace di guardare ai valori solidaristici della gratuità e della vera sostenibilità.

Se ci chiediamo "comunità di che cosa, di chi e per che cosa", allora si riesce anche a mettere a punto un'idea capace di proporre qualcosa di alternativo.

**Di potente ed evocativo
nel termine comunità
c'è l'idea che non si possa
ridurre tutto all'individuo**

Quanto conta l'impegno per rilanciare il termine comunità?

L'impegno è centrale. Nella comunità intesa da Tönnies ci si finiva per nascita, mentre oggi si può scegliere di farne parte, ma abbiamo anche la possibilità di adottare una deriva solipsista. Stare da soli può avere un peso, ma non un costo, mentre scegliere di stare in una comunità ha un costo: vuol dire impegnarsi per qualcosa, per qualcuno, per un gruppo che trascende la dimensione soggettiva. Ed è difficile, in una società che ci ha addestrato all'individualismo.

Le comunità sembrano fornire una prospettiva per affrontare tante sfide odierne. Ma come fare per non cadere nelle trappole che ha descritto?

Viviamo in un mondo sempre più complesso, oltre che complicato, e la sfida della complessità non si vince singolarmente. Però il rischio è adottare un approccio da comunità procedurale: si sviluppano soluzioni condivise per risolvere problemi, che però non è detto che rafforzino il senso comunitario.

Le procedure sono importanti, ma servono anche i valori e sapere con chi voglio creare una collettività che, insieme, individua una direzione che punta al miglioramento della qualità della vita, di un benessere il più ampio e il più inclusivo possibile.

La comunità deve essere una prospettiva germinale: è un seme e – come tutte le cose che crescono – va gestita, accompagnata, accudita. È sbagliato immaginarsi una comunità già data, è una prospettiva che si costruisce e va allenata. ■

Per approfondire

Fabio Berti, *Per una sociologia della comunità*, Franco Angeli 2005

Zygmunt Bauman, *Voglia di comunità*, Laterza 2003

Siamo tutti con-dividui



Carlo Alberto Redi

Accademia dei Lincei,
Fondazione Umberto Veronesi



Manuela Monti

Dipartimento di Sanità
pubblica, Medicina
sperimentale e forense
Università di Pavia;

Istituto Universitario di Studi
Superiori - Pavia

Anche la biologia ci dice che siamo tutti *condividui*, frutto della interazione tra il nostro DNA e l'ambiente in cui viviamo. Serve un esercizio collettivo per invertire la rotta e assicurare il nostro benessere e quello delle generazioni future.

La pandemia Covid-19 ha reso evidente la necessità di immaginare una nuova normalità perché, come dice Simone Weil, “l’attesa di ciò che verrà non è più speranza, ma angoscia”. Il virus, come una cartina di tornasole, ha smascherato la normalità che viviamo e rivelato chi siamo: ora è il momento per pensare chi potremmo essere. Questa riflessione deve partire da almeno due dati imprescindibili e non discrezionali: il primo è che la distruzione degli ecosistemi e della biodiversità del pianeta è un fatto chiaro ed è la causa delle epidemie/pandemie che hanno colpito negli ultimi quarant’anni a ritmo sempre più incalzante. Il secondo è che la Terra è unica e allo stremo: la domanda di risorse e servizi che oggi poniamo alla Terra è tale che dovremmo disporre di quasi due pianeti per soddisfarla.

Non è dunque più possibile tornare alla normalità precedente la pandemia ed è necessario sviluppare politiche di sostenibilità per giustizia sociale e giustizia ambientale, in quanto la sostenibilità di ogni nostra azione diviene una doverosa risposta a una giusta domanda di giustizia intergenerazionale. Sulla base di queste considerazioni ciascuno ha il dovere di sviluppare e proporre possibili soluzioni, ma per partecipare attivamente è necessario disporre di strumenti concettuali utili a sviluppare proprie idee al riguardo. Per essere oggi cittadini a pieno titolo e partecipare al governo delle cose è necessario possedere una “minima” base di conoscenze scientifiche. La cittadinanza scientifica si connota poi in ultima analisi come un esercizio di cittadinanza attiva: partecipare significa essere e sentirsi parte di una comunità aperta, sapere di contare nei processi attraverso cui si prendono le decisioni, poter controllare e mettere in discussione l’esercizio del potere. Partecipazione e autogoverno sono le due premesse fondamentali della democrazia moderna che è una democrazia “cognitiva”, la sola capace di promuovere l’equità tra i suoi partecipanti.

Dopo il secolo della chimica e quello della fisica, siamo ora nel millennio delle scienze della vita, della biologia. Tutto intorno a noi è bio: bio-politica, bio-economia, bio-etica, bio-ingegneria, bio-terrorismo... Se nel secolo della chimica i cittadini potevano condurre la propria vita senza conoscere la tavola periodica degli elementi, o in quello della fisica potevano allegramente trascurare il bosone di Higgs, in questo millennio hanno la necessità di conoscere i rudimenti dei grandi avanzamenti delle conoscenze della biologia e le loro applicazioni tecniche in ogni campo del sapere poiché queste riguardano direttamente la nostra “nuda vita”: come arriviamo sul pianeta Terra (procreazione), come lo lasciamo (fine vita), come ci curiamo (medicina rigenerativa e personalizzata), quello che mangiamo (produzione di proteine da fonti alternative alla carne), come produciamo energia (combustibili fossili *versus* energia green), come distruggiamo o conserviamo il pianeta Terra (economia della biodiversità).

Tutto si basa sugli avanzamenti tecnologici delle scienze della vita e dunque quel

Siamo il frutto della interazione tra il nostro DNA e l'ambiente in cui siamo gettati nell'essere chiamati sul pianeta

minimo di conoscenza che è necessario assicurare a tutte le persone perché possano effettuare le proprie scelte è il fattore che definisce l'essere appieno cittadini e il grado di democrazia del nostro vivere sociale. Il grado di cittadinanza è definito dalla capacità di sviluppare in autonomia delle scelte che riguardano il proprio corpo e l'ambiente in cui viviamo, in una opzione di laicità dello stato sociale, abbandonando l'inconsistente visione del determinismo genetico che vuole il destino individuale essere deciso dal DNA che ci è assegnato dalla sorte, dalla roulette genetica della riproduzione sessuata dei nostri genitori.

Noi siamo il frutto della interazione tra il nostro DNA e l'ambiente in cui siamo gettati nell'essere chiamati sul pianeta, ambiente inteso nel senso più ampio, quello familiare e culturale che ci accudisce e quello chimico-fisico determinato dal codice di avviamento postale ove viviamo. Siamo il prodotto di un processo affettivo e non di un esercizio zootecnico di riproduzione animale: è la odierna concezione biologica dell'individuo inteso come "con-dividuo". Per i biologi l'identità umana emerge come un'identità evolutiva, irriducibilmente multipla, sommatoria delle tante diversità meticciatesi e meticciantesi. Ciascuno di noi si presenta al mondo portando dentro di sé, incarnando, il passato biologico di innumerevoli generazioni, tutte giunte per migrazione all'incontro del sesso riproduttivo che rimescola tutti i tratti genetici.

La consapevolezza della gravità della "questione ecologica" suggerisce che il momento per intervenire non sia più rinviabile. Non c'è alternativa all'avere cura per un pianeta vivibile capace di assicurare il nostro *ben-essere* e quello delle generazioni future, nei confronti delle quali fino a oggi non ci siamo comportati da buoni antenati. È ormai chiaro che sono i contorni della "genomica sociale" quelli che possono assicurare il nostro benessere e quello delle generazioni a venire. Un numero sempre maggiore di evidenze documenta un sostanziale legame tra il contesto sociale all'interno del quale ciascuno di noi vive e le funzioni del genoma delle cellule somatiche e germinali che compongono il nostro organismo. Fattori ambientali di varia natura possono infatti modificare l'espressione genica delle cellule alterando lo stato fisiologico di tessuti e organi. Le disuguaglianze sociali si traducono così in disuguaglianze di salute, le quali non solo vengono trasmesse in maniera intergenerazionale, ma determinano a loro volta disuguaglianze di opportunità, di reddito, di rango sociale in un meccanismo ricorsivo che rinforza lo svantaggio sociale che le ha originate. Combattere le ingiustizie sociali che condannano la gran parte dell'umanità è un dovere etico per i più fortunati. La società in cui viviamo ha il dovere di assicurare il meglio per il *ben-essere* di tutti i *con-dividui*. È dunque necessario tentare un esercizio collettivo per invertire la rotta e arrivare a un cambiamento radicale dei nostri stili di vita, per evitare che le nostre *agende* si trasformino in *subende*. ■

Luoghi complessi per comunità nomadi

Il successo del bando governativo sulle *green community* suscita aspettative elevate. Innanzitutto per il sostantivo utilizzato: la voce “comunità” sarebbe parsa desueta - o almeno retorica - fino a non molti anni fa e oggi occupa invece uno spazio crescente nella considerazione delle scienze sociali. Non privo di ambizione anche l'attributo, “verde”, che ci conduce all'attualità del riscaldamento globale. *Green community* come declinazione territoriale di una *green economy* a cui spesso viene imputato il carattere di una operazione di facciata, *greenwashing*? O invece occasione e strumento di radicamento territoriale di un modello di sviluppo dove la dimensione sociale e quella economica della sostenibilità accompagnano una prioritaria esigenza di sostenibilità ambientale?



Giampiero Lupatelli

Economista territoriale

Le comunità al centro del processo di sviluppo locale inteso come processo educativo devono essere luoghi intrisi di complessità, aperti e curiosi nei confronti di una innovazione che saprà ridisegnare le proprie tradizioni.

La risposta a questioni impegnative come queste possiamo cercarla solo nella intenzionalità degli attori politici e sociali del territorio, innanzitutto in una nuova considerazione dei processi di sviluppo locale intendendoli come veri e propri processi di apprendimento, dunque processi educativi nei quali, assieme agli attori che vi partecipano singolarmente o in collettività compartimentate in ruoli formalizzati e assieme alle organizzazioni deputate a gestire i diversi profili organizzativi, logistici e curricolari dei processi, al centro e nelle periferie, compare sempre più rilevante e meglio definita la fisionomia di un soggetto nuovo eppure antico.

La nuova considerazione istituzionale del processo di sviluppo locale come processo educativo coinvolge infatti, in un nuovo profilo di protagonismo e di responsabilità, le stesse *comunità* entro le quali il processo prende concretamente forma. Certo, per parlare oggi di comunità con una qualche efficacia descrittiva è necessario introdurre non poche precisazioni e distinguo rispetto al canone classico che, nella lezione di Ferdinand Tönnies, ha fondato la sua efficacia sulla distinzione tra comunità e società, e sulla distinzione parallela che leggeva nella modernità il passaggio dallo *status* al contratto. Al volgere del millennio la società capitalistica, uscita con grandi aspettative – ma anche con un certo sconcerto – dalla lunga stagione del fordismo e forse cullata dalla prospettiva di fine della storia, ha rivolto una nuova attenzione alla comunità, che può e deve essere immaginata e rappresentata non più solo come il residuo di un ordine passato di cui si può al massimo avere nostalgia, ma come una realtà di nuovo viva nella seconda modernità, ricca di implicazioni e di possibili progetti evolutivi, fino a configurarsi di nuovo come una categoria primaria del discorso politico, polo di una nuova possibile diade capace di sostituire la coppia ormai logora ma difficilmente superabile di destra/sinistra.

È tempo di rileggere Ferdinand Tönnies

Nella ripresa di attenzione alla dimensione comunitaria delle relazioni sociali è forse venuto anche il tempo per una rilettura e una riconsiderazione della originaria lezione di Ferdinand Tönnies e della sua suggestiva contrapposizione tra *Gemeinschaft* e *Gesellschaft*, cercando di indagare nuovi depositi di significato nella coppia organico/meccanico che Tönnies associa alla coppia comunità/società, in un modo forse più diretto ed esplicito – e sicuramente più eloquente ai nostri occhi – della coppia *status*/contratto cui viene più usualmente associata.

Se accettiamo la centralità di questa seconda associazione e se a organico associamo la nozione della complessità come elemento distintivo che caratterizza il nuovo paradigma scientifico biologico/organico e il suo rispecchiamento metaforico nelle scienze sociali, potremmo anche trarne una ragione nuova per interpretare il successo della dimensione comunitaria e della sua ricerca nella seconda modernità, da rintracciare nella ricognizione di nuovi orizzonti e cornici di senso nella organizzazione della vita quotidiana che ribolle in profondità nelle viscere della società contemporanea.

Orizzonti più profondi e più articolati di quelli costruiti dallo scambio di prestazioni di utilità (nella sfera del mercato) e dall'esercizio di diritti (nella sfera delle relazioni istituzionali), ricercati piuttosto nella pratica gratuita del dono che esprime però l'esigenza di incontrare nel prossimo non l'estraneo che la civiltà urbana ci consegna, ma la persona con la quale ci si può convincere di condividere uno spazio di valori ricercato, un mondo di elezione e non solo di destino, un luogo.

I luoghi, paesaggi dell'anima

In questo essere luogo, attraversato dalla vita, possiamo leggere il complesso sedimentarsi di informazioni, vicende della storia naturale e di quella sociale, biografie e sentimenti. E ritrovarci il messaggio profondo di un paesaggio dell'anima che – in questo nostro sentire – si accompagna e si sovrappone al paesaggio reale e contribuisce a renderlo lontanissimo dalla riduzione meccanicistica alla sua visione

**La comunità può e deve
essere immaginata e rappresentata
come una realtà di nuovo viva,
ricca di implicazioni e di possibili
progetti evolutivi**

Il villaggio dei nostri patti educativi non può che essere consapevolmente intriso di complessità, aperto e curioso nei confronti dell'innovazione

come panorama, come immagine di cartolina.
Un paesaggio dell'anima che ci avvicina ad altre persone che, come noi, traggono dai messaggi che quei luoghi ci rendono, percezioni e sentimenti non (troppo) dissimili dai nostri,

convincendoci (illudendoci?) di appartenere a una stessa comunità di luogo – anche se non a una comunità di sangue – e tuttavia capace comunque di trasferirci inavvertitamente, come per averli introiettati con il latte materno, attitudini, orientamenti e comportamenti che, proprio come quelli di una tradizione premoderna, trascendono il calcolo utilitaristico e, apparentemente, anche l'esercizio individualistico dell'arbitrio libero per avvolgerci in una azione collettiva, tanto più efficace e convinta quanto più si colloca alla micro-scala e dal cui calore la liberazione prometeica della razionalità economica sembrava averci separato.

Luoghi, dunque, con la complessità infinita delle relazioni che li connettono nello spazio e nel tempo, nella dimensione materiale delle relazioni economiche della produzione e del consumo come in quella delle contaminazioni culturali. Pratiche sociali di connessione, contaminazione e scambio, rese in un sol tempo più vicine e immediate tanto quanto più impersonali e più sfumate dall'ingresso pervasivo delle tecnologie digitali e dalla loro comune pratica ossessiva.

Per crescere un bambino c'è bisogno di un villaggio

In questi luoghi si intrecciano, per un momento più o meno breve (sempre più frequentemente) o per la vita intera (sempre meno frequentemente) le biografie degli individui, a formare famiglie, imprese, amicizie, amori, istituzioni. In questi luoghi e nel fluire degli eventi che li attraversa – ora sicuramente meno stabile che nel passato – costruiamo *comunità* che sempre più possiamo intravedere come comunità *nomadi*. È a queste comunità – e non ad altre, astratte e ideali – che affidiamo la possibilità di successo di un percorso evolutivo delle economie locali, non certo separato e disgiunto dalle dinamiche della globalizzazione.

Se è vero che *“per crescere un bambino ci vuole un intero villaggio”* come dice un proverbio africano, il villaggio dei nostri patti educativi non può che essere consapevolmente intriso di complessità, aperto e curioso nei confronti di una innovazione che saprà ridisegnare le proprie tradizioni. Un villaggio, una comunità, che nell'esercitare una funzione educativa imparerà esso stesso innanzitutto ad apprendere. Perché anche qui, nella costruzione e nella manutenzione delle relazioni sociali del vicinato e della prossimità, *learning is the work*, come nella fabbrica del futuro. ■



Progettare un cambiamento partecipativo per le città

Il legame tra città e persone sta evidenziando un cambio di paradigma nel quale l'abitante non è più spettatore di un luogo che cambia, ma è il protagonista principale del cambiamento. Questo sta succedendo grazie a un rinnovato senso di attivismo civico che molto spesso va oltre l'iniziativa del singolo per trovare una maggiore forza nel gruppo. Che sia una situazione di informalità o che abbia una struttura codificata, oggi l'essere "comunità" significa avere un ruolo politico, sociale, attivo nella trasformazione del quotidiano.



Davide Fassi

Politecnico di Milano;
coordinatore Polimi DESIS Lab

Persone che risiedono, lavorano e spendono continuamente il loro tempo in uno stesso luogo sono comunità "situate": quando sono predisposte a partecipare ad azioni collaborative diventano comunità di progetto, protagoniste della trasformazione del quotidiano.

Le "comunità situate"

La "comunità situata" fa riferimento a un sistema di persone che hanno un legame in quanto risiedono, lavorano, visitano e spendono continuamente il loro tempo in uno stesso luogo. Una comunità di questo tipo può essere quella del vicinato, di un paese, di uno spazio di lavoro, di incontro, di uno spazio pubblico, per estensione un qualsiasi luogo geografico specifico frequentato con continuità da un certo numero di persone. Una comunità offre molte caratteristiche tipiche di una relazione sociale profonda: sicurezza, familiarità, supporto, lealtà. L'apprezzamento reciproco delle persone in questo tipo di contesto si basa sugli sforzi e sul contributo dato da ciascuno al gruppo, piuttosto che sullo status individuale.

Quando le "comunità situate" sono predisposte a partecipare ad azioni collaborative, è molto più facile progettare, produrre e attivare soluzioni per un modo di vivere migliore. C'è infatti un livello di proattività che facilita la creazione di soluzioni per un miglior vivere quotidiano: da piccoli eventi più legati all'intrattenimento o alla divulgazione culturale, a servizi autogestiti che includono soluzioni di sharing, ad azioni più rispondenti a esigenze ben specifiche dei quartieri che interessano spazi pubblici molto spesso residuali (orti urbani, aree di gioco improvvisate) fino a vere e proprie micro-trasformazioni di spazi in attesa di un cambiamento strutturale che assumono il carattere della temporaneità per testarne la validità, l'efficacia, il corretto uso e il beneficio indotto sulle persone (urbanismo tattico, soluzioni legate all'emergenzialità).

Le possiamo chiamare "comunità di progetto", ovvero gruppi di persone che nascono intorno a una risposta a un loro bisogno in termini fattivi, progettuali e ne portano avanti l'idea fino alla realizzazione, spingendosi anche oltre, alla fase d'uso, di test, di miglioramento.

Il designer come attivista progettuale

In molti progetti urbani che hanno previsto un ampio coinvolgimento dei cittadini, il ruolo del designer emerge come attivista progettuale: una figura con competenze interdisciplinari che rimane attiva in tutte le fasi del processo, non solo nell'ideazione ma anche nella realizzazione degli interventi

In molti progetti urbani che hanno previsto un ampio coinvolgimento dei cittadini, il ruolo del designer emerge come attivista progettuale

stessi. Il progettista è quindi colui che può creare convergenza, individuando e traducendo i bisogni e le idee delle persone e lo fa a partire da tre qualità che lo accompagnano durante tutto il processo:

- la capacità di generare empatia con le comunità di riferimento, ovvero un processo che agevola il consolidamento della credibilità del designer e che crea così un rapporto di fiducia con le persone con cui progetta;
- la pazienza, ovvero l'entrare in punta di piedi in contesti già esistenti che consente di dare il giusto tempo all'ascolto, all'osservazione, alla creazione di rapporto, all'ideazione e alla messa a terra di soluzioni. Il tempo è un fattore fondamentale perché garantisce una costruzione graduale degli obiettivi e la calibrazione dei rapporti fra i singoli componenti del sistema comunità;
- la capacità di generare visioni, scenari e soluzioni attingendo da un panorama di conoscenze che vanno oltre l'*hic et nunc*, ovvero il trasmettere un approccio strategico al problema da risolvere, piuttosto che suggerire una soluzione puntuale.

In questo modo il vivere la città assume un approccio “dal basso” che dialoga e interagisce con quello “dall’alto” con casi anche virtuosi. Ciò è dovuto da una parte alle numerose iniziative legate all’innovazione sociale che stanno lentamente cambiando il modo in cui i cittadini usano/trasformano/suggeriscono le città partendo dal livello di quartiere (urbanistica tattica, mobilità lenta, guerrilla gardening, social streets) e dall’altro a una serie di strumenti che le amministrazioni mettono in campo per agevolare queste energie (bilancio partecipativo, patto di collaborazione, crowdfunding civico ecc.).

Affiancare gli abitanti dei territori nei processi partecipativi li rende consapevoli dei benefici del progetto e li coinvolge attivamente. L'applicazione di metodi partecipativi e il coinvolgimento dei cittadini nella rigenerazione delle città, permettono di creare una nuova dimensione affettiva nei confronti degli spazi urbani riscoperti. Lo sviluppo di un senso di appartenenza – a un luogo, a un progetto o a una comunità a esso legata – porta a una volontà maggiore di prendersi cura del luogo stesso nel tempo, rendendo il processo di rigenerazione efficace e a lungo termine. È questo il momento in cui gli attivatori innescano un processo di “jump-out”, riconoscendo l'autonomia organizzativa della comunità e il completamento del processo di enabling.

Le “comunità di progetto” diventano quindi un soggetto oggi cruciale per lo sviluppo delle città perché evidenziano come l'expertise generata dall'essere in un luogo in modo attivo, implica il riappropriarsi dei luoghi pubblici, per immaginarne nuove possibilità d'uso e creare nuovi legami. ■

Cerchi e linee: metafore per una società post-razzista

Da consulente, educatrice e insegnante, lei avverte una rinnovata importanza della prospettiva comunitaria?

Mi occupo di questioni razziali e culturali e credo che, da sempre, queste comunità abbiano sviluppato forme di resistenza collettiva per rispondere agli attacchi. Da questo punto di vista, quindi, non credo ci sia un rinnovamento. Infatti è riconosciuto che questi temi richiedano un'idea e un approccio collettivistico e comunitario, ma stiamo invece perdendo la capacità di metterlo in pratica. Almeno negli Stati Uniti, la Gen Z è sì collettivista, ma è ancorata a tecnologie e ai social media che ci stanno facendo perdere qualità davvero importanti, come l'empatia, la coesistenza con le differenze, la comprensione dei punti di vista altrui.



Intervista a

Janine De Novais

Writer & Cultural Strategist

Abbiamo bisogno di una nuova metafora per la comunità che non sia un recinto, un cerchio chiuso. Immaginare comunità post-razziste è possibile se riusciamo a sviluppare un coraggio intellettuale sulla materia e l'empatia.

Come dobbiamo immaginare una comunità che possa contribuire a un mondo più giusto, equo e inclusivo?

Abbiamo sempre immaginato le comunità come un cerchio. Così ce le insegnano le scienze sociali: con un gruppo interno e uno esterno. Impariamo che ci siamo evoluti in questo modo. Quando però guardo l'universo e la natura non vedo sistemi chiusi, piuttosto entità che si espandono in modo accelerato, in tutte le direzioni.

E, quindi, se avessimo sempre pensato alla comunità nel modo sbagliato? Il massimo che possiamo fare con un cerchio è immaginarlo sempre più grande, lasciando sempre qualcuno all'esterno. Perché un cerchio ha sempre un margine e un'esclusione. E se invece la comunità fosse una linea? Rappresentandola in questo modo saremmo tutti più cauti nel fare affermazioni su chi vi appartiene, chi vi è entrato per primo e chi non può accedervi. Tutti i nostri problemi di inclusione hanno questa sorta di pregiudizio circolare e cronologico.

Credo che dovremmo insegnare alle persone fin da piccole a pensare le comunità in modo diverso. Dovremmo lavorare per creare identità che non dipendano da queste idee di autorità ed esclusione.

Il suo focus di ricerca riguarda il razzismo e, nel suo libro, parla di una "comunità coraggiosa" che può aiutarci a immaginare una società post-razzista. Può spiegarci di cosa si tratta?

È essenzialmente un metodo che ho ideato per aiutare chi insegna nelle università. Il progetto originale è uno studio sociologico qualitativo sulle classi universitarie, con studenti di diversa provenienza, tra i 18 e i 22 anni, in cui i professori insegnavano temi come il razzismo e altri argomenti difficili. E lo facevano con successo. La teoria che chiamo "comunità coraggiosa" aiuta gli studenti a sviluppare due elementi cruciali: coraggio intellettuale sulla

materia ed empatia. La dinamica che nasce è questa: si sviluppano “le basi per l’apprendimento”, una combinazione di contenuti, la cultura, e “perché” si stanno imparando determinate nozioni.

È come quando un professore molto bravo insegna un argomento difficile: gli studenti non ne ricavano solo nozioni, ma anche idee su come devono comportarsi e come devono interpretare quella combinazione di contenuti.

Lei afferma che non riusciamo a immaginare un mondo al di là del razzismo. Come può aiutarci una prospettiva comunitaria?

Se ci pensate, nel mondo moderno ci sono poche cose che immaginiamo tutti allo stesso modo, a ogni latitudine. Il razzismo è una di queste, il capitalismo l'altra. Non penso che tutti siano razzisti, ma siamo tutti pienamente coinvolti in un mondo strutturato su basi razziali e capitaliste. È come dire “il cielo è blu”: è uno stato di cose ideologico così potente che nessuno può mettere in discussione. A meno che non si lavori contro questo concetto radicato. È l'assenza di capacità di immaginazione a perpetuare il razzismo. Ora, perché abbiamo bisogno di attivare una immaginazione post-razzista in una prospettiva comunitaria? Il razzismo opera a molti livelli: non è solo un sistema strutturale, è anche un sistema ideologico e, se non ci esercitiamo a pensare al di fuori di esso, rimarremo circondati da punti di vista razzisti. Invece quando le persone si trovano in una “comunità coraggiosa”, per la prima volta hanno la possibilità di uscire da questa situazione. E il razzismo diventa un concetto che si può mettere in discussione, con un'origine socio-storica. In un ambiente di apprendimento in cui si possono porre domande, si attiva una capacità di riflettere, e qualcosa di nuovo diventa possibile. Negli studenti vedo questo meccanismo: cominciano a capire cose che prima non capivano.

Tutti i nostri problemi di inclusione hanno questa sorta di pregiudizio circolare e cronologico: tutto ruota intorno all'idea che la comunità sia chiusa

Questo metodo potrebbe servire per affrontare questioni importanti legate alla Diversity, equity & inclusion. Ma lei fa notare che, nelle organizzazioni, molte politiche legate alla DEI siano “costruite per fallire”.

Dovremmo iniziare a lavorare sull'idea che forse abbiamo bisogno di una nuova metafora per la comunità che non sia un recinto, un cerchio

Cosa suggerirebbe per affrontare questi problemi in modo efficace?

Servono un approccio rigoroso e interventi specifici rispetto al contesto, perché ci sono competenze, missioni, obiettivi e modi di fare diversi: un museo è diverso dalla Coca-Cola, da un sistema scolastico o da un'organizzazione governativa. Tutte queste istituzioni hanno

traiettorie socio-storiche diverse. Quando si tratta di DEI, invece, pensiamo che queste specificità non abbiano importanza e che sia sufficiente un consulente qualsiasi per fornire politiche efficaci. Ciò non ha alcun senso. Consiglierei quindi di partire dall'approccio delle comunità coraggiose. Così le persone possono comprendere come e perché le loro istituzioni e i loro contesti siano diventati diseguali, per poi essere guidati in un processo di apprendimento che possa aiutarli a risolvere il problema attraverso le proprie competenze, nel proprio specifico contesto.

Per approfondire

Janine De Novais,
*Brave community:
teaching for a post-racist
imagination,*
Teachers College Pr 2023

Concludiamo con un esercizio di ottimismo: che caratteristiche dovrebbero avere una comunità futura in grado di andare oltre il razzismo?

Sono sempre ottimista nei confronti degli esseri umani: siamo organismi che vogliono vivere, come la natura. Dobbiamo allenare un culto della vita e non il culto della morte, che è alla base del razzismo.

Una comunità post-razzista dovrebbe poi essere informata e istruita. Dovrebbe essere non solo multiculturale e multirazziale, ma anche dinamica. Se torniamo alla visione della comunità che supera la visione circolare, possiamo visualizzare una comunità post-razzista in continuo cambiamento. Poi, deve avere un orientamento verso l'eterogeneità e comprendere ciò che siamo come civiltà umana, che è fatta di eterogeneità, di dialoghi interculturali, di migrazioni.

In realtà non dobbiamo cambiare molto: gli esseri umani non hanno paura del cambiamento, delle differenze, non sono stabili. Oggi però ci insegnano bugie fin da bambini: all'asilo ci dicono che la nostra comunità è omogenea, è migliore delle altre, è stabile, non può sostenere il cambiamento, che gli estranei non possono entrare. E così si sviluppano paura, xenofobia, razzismo, omofobia, transfobia. Dobbiamo disimparare questi concetti e re-imparare chi siamo nel profondo: esseri coraggiosi, empatici e sociali. ■



Oltre il Metaverso: il web che verrà

Qual è il legame tra il concetto di comunità e il Web3?

Le esperienze online di successo hanno contenuti creati dagli utenti, siano esse centralizzate o decentralizzate. E hanno sempre una cosa in comune: la comunità. Deve esserci un motivo davvero valido affinché le persone partecipino, contribuiscano, e prestino attenzione al contributo degli altri. Se le esperienze *single-player* hanno bisogno soprattutto di ottimi contenuti, quelle multigiocatore dipendono anche dall'apporto degli altri, per rafforzare un'esperienza complessiva positiva. Perché è facile che pochi membri nocivi rovinino una comunità, ed è per questo che la moderazione è così importante.



Intervista a
Avi Bar-Zeev

President of the XR Guild
and RealityPrime

Non parliamo solo di Metaverso, ma di Fediverso, i cui pilastri sono interoperabilità, collaborazione ed etica. E servono comunità che coprano l'intera gamma di interessi, collegate in un ecosistema paritetico.

Perché è importante pensare al Metaverso del futuro come una comunità?

Oggi esistono molti tipi di comunità, ma nessuna è al livello del Metaverso che immaginiamo. Le persone che si sono avvicinate all'arte NFT lo hanno fatto in gran parte per questo motivo (se non per i soldi). Il Web3 del futuro è una comunità di persone che credono principalmente nella decentralizzazione, che sono arrabbiate per il controllo centralizzato dei colossi tecnologici nelle nostre vite. Gli appassionati di criptovalute hanno bisogni, ma sono più interessati a guadagnare al di fuori dei normali canali. Il Metaverso ha bisogno di qualcosa in più di tutto questo: ha bisogno di comunità che coprano l'intera gamma degli interessi delle persone, collegate in rete in un ecosistema complessivo. Il Fediverso è forse oggi la cosa che più si avvicina a questa visione, ma non lo confonderei con il Metaverso.

Il Metaverso dominato da grandi player tecnologici rischia di dar vita a tante piattaforme isolate: una specie di "splinternet", la rete balcanizzata. Al contrario un Metaverso totalmente aperto rischia di rivelarsi insicuro e minacciare l'identità dei suoi membri. Come muoverci allora?

A mio parere le cose saranno sempre frammentate, nel bene e nel male. Oggi esiste un solo web, composto da milioni di siti molto diversi. Alcuni sono coerenti tra loro, ma la maggior parte non lo sono. Ma ciò che conta è che ci siano protocolli e standard in modo che, quando le persone vogliono passare tra più servizi web, possono farlo facilmente. La frammentazione è negativa quando possiamo solo fare *screenshot* di alcuni siti web per condividerli su altri siti. L'interoperabilità è invece buona quando possiamo incorporare contenuti. Tuttavia, ogni sito ha clienti, regole e bisogni diversi e – a mio parere – non avremo mai un'unica soluzione che vada bene per tutti. Quest'ultima strada, anche se fosse decentralizzata, risulterebbe oppressiva, alla pari del dominio dei giganti della tecnologia oggi.

Una delle mie preoccupazioni per quanto riguarda la *blockchain* – e cioè la tecnologia abilitante per i sistemi decentralizzati – riguarda il suo essere

un registro pubblico e condiviso. E anche se questo registro è crittografato, i dati personali sono sempre memorizzati in modo permanente e, quindi, prima o poi potrà essere decifrato da computer che, nel frattempo, saranno diventati sempre più potenti. Quindi, per preservare la privacy, la prospettiva migliore, è mantenere le informazioni private. Quando invece è necessario condividere, abbiamo nuovi protocolli come le credenziali verificabili, le dimostrazioni a conoscenza zero o la crittografia omomorfa, che rendono più sicuro lo scambio di dati.

Come trasformare il Metaverso in un ambiente veramente collaborativo?

La chiave per la collaborazione sono i sistemi di comunicazione, che abilitano la co-presenza nella realtà estesa. Perché quattro persone non possono guidare un'auto, ma possono remare insieme su una barca. Vanno quindi sviluppati gli strumenti e le tecniche giuste per consentire alle persone di lavorare davvero insieme in modo produttivo e ciò include la collaborazione asincrona. Infatti, non è sempre necessario incontrarsi di persona in tempo reale.

Perché ritiene che il Metaverso abbia bisogno di un solido insieme di principi etici per avere successo?

Troppe persone considerano il Metaverso inevitabile e troppo poche hanno imparato la lezione dal “destino manifesto”, convinzione culturale che portò gli americani della costa Est a stabilirsi a Ovest, sfrattare i popoli indigeni e soffrire per la mancanza di legge, assistenza sanitaria, istruzione e sicurezza generale. Stiamo ripetendo gli stessi errori, compresi quelli che abbiamo commesso con il Web, dove il libero flusso di informazioni ha prevalso sulla privacy.

Un solido insieme di principi etici aiuta a guidare le decisioni che prendiamo durante lo sviluppo del prodotto per garantire che il risultato finale corrisponda ai nostri veri bisogni e aiuti i consumatori piuttosto che danneggiarli. I principi etici aiutano a rendere gli sviluppatori consapevoli dei problemi futuri. Senza di essi, l'unico modo per conoscerli è imbattersi in essi. L'etica è la voce dell'esperienza che guarda al futuro.

Cosa potrebbero imparare le comunità offline da quelle nel Metaverso e come interagiranno questi due mondi?

Il Metaverso è fatto di persone, con norme sociali che si sono evolute nel corso di migliaia di anni. Se ne svilupperanno di nuove, ma gli umani sono ancora umani, almeno per ora. Quindi dovremmo capire come interagire in maniera positiva e come porre fine ai comportamenti negativi che vediamo: come le molestie e il bigottismo on- e offline. ■

**L'etica
è la voce
dell'esperienza
che guarda
al futuro**

More-than-human: collaborare con nuove agentività



Laura Forlano

Professor - College of Arts, Media, and Design
Northeastern University

Per immaginare e progettare comunità, solidarietà e relazioni in un mondo *more-than-human* bisogna abbandonare le categorie che hanno a lungo plasmato le nostre esperienze. Imparare da chi già lo fa è un buon punto di partenza.

Nel thriller post-apocalittico della HBO *The Last of Us*, basato su un videogioco del 2013, un'epidemia di funghi trasforma gli esseri umani in violenti zombie mangia-carne. Ma cosa succederebbe se immaginassimo microrganismi come batteri, virus e funghi non come minacce di un'altra pandemia come il Covid-19, ma piuttosto come nuove opportunità per comunità, solidarietà e relazioni *more-than-human*?

"Symbionts", una mostra al MIT List Visual Arts Center, offre esattamente questa prospettiva, esplorando "cosa significa essere interdipendenti coinvolgendo i materiali viventi come collaboratori nella creazione". Questa domanda chiave sul riconoscimento e la promozione dell'interdipendenza, sia con i materiali viventi sia con quelli artificiali, è essenziale da considerare nel momento attuale.

Se il conflitto e il caos vanno bene per la televisione, nel suo saggio "Carrier Bag of Fiction", l'autrice di fantascienza Ursula K. Leguin avverte che le nostre storie potrebbero essere reimmaginate: anziché pensarle come proiettili e bombe, come recipienti per contenere diversi tipi di relazioni e futuri. Ciò vale anche per le tecnologie: se oggi vengono pensate come soluzioni e rimedi ai problemi attuali o come modalità di sorveglianza, controllo e profitto, potrebbero essere reimmaginate come luoghi di cura, resistenza e liberazione.

Un approccio *more-than-human* sfida le dicotomie ereditate dalle nozioni illuministiche occidentali ed europee sull'umanesimo liberale. Ci invita a destabilizzare le categorie di significato esistenti su molti aspetti della vita quotidiana, come il genere, la razza e l'abilità – che, di fatto, sono i criteri che definiscono il significato di "essere umano".

Per me, scienziata sociale disabile e ricercatrice nel campo del design, adottare questo approccio implica l'utilizzo di metodi auto-etnografici (a volte indicati anche come ricerca in prima persona) per indagare la mia interdipendenza con le macchine di cui ho bisogno per rimanere in vita – in particolare il microinfusore di insulina "intelligente" e un sistema di sensori. Significa anche esplorare lo sforzo necessario a mantenere questi sistemi, attraverso la creazione di sculture robotiche insieme all'artista interdisciplinare Itziar Barrio. Vuol dire infine imparare da studiosi, artisti e attivisti disabili il significato di abbracciare un'identità *crip* che guarda la disabilità come un'espansione dell'umanità, e non un deficit.

A causa delle loro esperienze vissute, le persone disabili sono molto più consapevoli nelle relazioni *more-than-human*, che spesso richiedono l'accesso a farmaci, tecnologie e comunità di cura. Tuttavia, noi disabili non siamo destinatari silenziosi o passivi (come molti vorrebbero che fossimo), ma diamo attivamente forma a queste relazioni attraverso l'umorismo, il do-it-yourself (DIY), il baratto per scambiare materiali, la disobbedienza alla medicalizzazione e, infine, la partecipazione a forme di attivismo a partire dai nostri bisogni.

Anche le tecnologie devono essere reimmaginate come luoghi di cura, resistenza e liberazione

Per progettare relazioni *more-than-human*, i designer devono sviluppare nuove capacità di partecipazione e sperimentazione del mondo,

per esempio attraverso le performance, gli esperimenti ludici, lo storytelling speculativo e nuove forme intime di co-abitazione. Sono approcci che hanno molto da insegnarci su cosa significhi vivere insieme ai non-umani – molto di più delle pratiche classiche del design, incentrate su previsioni, simulazioni e test. Molti di questi aspetti sono già presenti nel campo del design, forse anticipati dalle pratiche di strategia e pianificazione più scientifiche e sistematiche.

Una maggiore attenzione alle dimensioni somatiche, affettive ed estetiche – che consentono l'esplorazione di tutti i sensi – offre un coinvolgimento più profondo con il mondo, favorendo un maggiore senso di appartenenza e di responsabilità. Ad esempio, ciò potrebbe significare andare oltre la vista e utilizzare il suono, il tatto, l'olfatto, il gusto e il movimento, per dar vita ad altri modi di relazionarsi con le persone (e le cose) con cui interagiamo ogni giorno nelle nostre case, quartieri e comunità.

Queste esperienze viscerali, incarnate e situate aprono possibilità alternative di vita e ci permetteranno di sperimentare il mondo in modi nuovi, dischiudendo domande, dilemmi e preoccupazioni diverse. Tali domande potrebbero includere, ad esempio, il modo in cui scopriamo significati, l'appartenenza e lo scopo della nostra vita, quanto produciamo, consumiamo e/o creiamo e chi potremmo diventare in futuro. Per oltre dieci anni, i miei studenti di Designing Futures si sono posti queste domande utilizzando oggetti di scena, video, sceneggiature e performance, fino a costruire interi spazi di studio in cui sperimentare nuovi rituali di relazioni umane per dare vita alle loro idee.

Ma chi appartiene a questi futuri e chi ha la possibilità di plasmarli? Artisti e attivisti sperimentano costantemente le possibilità di creare con nuovi materiali, siano essi artificiali, microbici, vegetali o animali. Attraverso questi progetti possiamo imparare cosa significa condividere l'agentività, la proprietà e la responsabilità delle pratiche creative, che si tratti di creare qualcosa con gli ultimi software o algoritmi, di far crescere/scartare oggetti negli studi artistici o di costruire fiducia ed equità con le comunità in progetti collaborativi a lungo termine.

I designer dovrebbero andare oltre le storie apocalittiche che prefigurano la nostra fine, anche se sembrano divertenti, dovrebbero svolgere un ruolo nello sviluppo di approcci *more-than-human*, creando relazioni più eque, generose e ricche tra esseri umani e cose inanimate. I designer dovrebbero abbandonare le categorie che hanno a lungo plasmato le nostre esperienze del mondo e imparare da persone che hanno sperimentato modi di vivere che sfidano tali categorie, riconfigurandole intorno a identità, comunità e narrazioni alternative. Tutto ciò sarebbe un ottimo punto di partenza. ■

Per un design differente. Pensare come un brand, agire come una comunità



Hugo Jamson

Business Mission Lead,
The Design Council

Per affrontare la crisi climatica serve una terza via nel design, che unisca la semplicità delle *brand experience* con gli aspetti aspirazionali delle *community experience*. E dare forma a modelli di business per le organizzazioni, al servizio delle comunità.

Design, differently è un progetto a cura del Design Council che interseca azioni orientate alle comunità con pratiche per combattere i cambiamenti climatici. Stiamo coinvolgendo imprenditori britannici che lavorano nel sociale in un programma di *design thinking* e *design doing*, per supportare team *community-led* nel dar forma a un futuro sostenibile e circolare.

Il nostro progetto dà supporto pratico per aiutare le persone coinvolte a immaginare nuovi futuri per le comunità circolari. Basandoci su *insight* concreti provenienti dai nostri *inspirational team* stiamo creando una visione interconnessa su come l'energia condivisa, il cibo sostenibile, una mobilità più equa, il consumo circolare, l'acquisizione di skill e i programmi educativi possano diventare una Stella Polare positiva, una guida verso un futuro diverso.

Da questo progetto stiamo apprendendo un concetto fondamentale: è sempre più chiara la necessità di un cambiamento di ampia portata, che agisca velocemente, e trasformi le singole *brand experience* in esperienze collettive.

In generale i designer chiamano *customer & brand experience* l'insieme delle relazioni tra le persone e i fornitori di beni e servizi. È ciò di cui il business ha bisogno per rendersi riconoscibile e differenziarsi dai concorrenti. I consumatori gravitano intorno a queste esperienze per trovare ciò che vogliono. Infatti, quando una *customer* e una *brand experience* funzionano, risultano famigliari, aspirazionali e facili da ricordare. Queste caratteristiche generano una crescita e una scalabilità rapide, con un grande effetto collaterale: spesso sono intrinsecamente non sostenibili (o difficili da riadattare verso pratiche più sostenibili). Inoltre, è più frequente che dividano le persone anziché accomunarle.

Sul frangente opposto troviamo le *community experience*, che sono potenti e arricchiscono tanto gli individui, quanto i gruppi e i luoghi, ma sono meno visibili, meno diffuse e meno allineate con i desideri del *mainstream*.

Quando le iniziative orientate alle comunità funzionano sono costruite intorno a e dedicate a un luogo particolare, fanno convergere gli individui intorno a un territorio. Prendono forme coerenti in base alle qualità distintive degli ambienti e sono al servizio dei bisogni delle persone. Creano un'alternativa ai modelli commerciali esistenti. Crediamo che offrano opportunità per far radicare la circolarità in un determinato territorio. L'intero settore del design ha un ruolo fondamentale nel creare questa nuova tipologia di esperienze. Per questo motivo, una buona parte del progetto *design, differently* crea ponti che colmino le differenze tra i *community designer* e designer

specializzati in progetti commerciali. Questa collaborazione è un'occasione importante per imparare gli uni dagli altri.

Le collective experience sono i modelli di business di un futuro sostenibile

Al Design Council abbiamo iniziato a chiamare questa terza via progettuale *collective experience*. È un mix di prodotti, servizi e luoghi accessibili e attrattivi per i brand – perché capaci di scalare e avere successo – ma, a differenza degli approcci tradizionali, nascono all'interno delle comunità che abitano e di cui sono al servizio, e contribuiscono ad alimentarle. Crediamo che queste *collective experience* siano i modelli di business sostenibile del futuro, perché nascono grazie all'ingenuità e al talento dei designer focalizzati sul business, insieme ai designer al servizio delle comunità.

Ma come attivare queste forme di collaborazione? Abbiamo sviluppato una serie di approcci e suggerimenti che definiscono una progettualità differente *con e per* le comunità:

- Non progettare ciò che pensi la comunità voglia, co-progetta iniziative *con e intorno* ad essa. L'ampiezza degli input e la collaborazione sono cruciali, così come l'individuazione degli attori che attraversano il sistema.
- Pensa come un brand. E quindi come puoi rendere aspirazionale e privo di attriti ciò che offri? Come puoi rendere un'esperienza collettiva famigliare, così come lo è un'offerta commerciale?
- Definisci i principi fondamentali e gli attributi funzionali che rafforzano ciò che offri, ma lascia spazio alle forme di unicità che emergono dai luoghi e dalle comunità, per generare nuove intersezioni.
- Progetta l'area *core* sulla quale ti focalizzerai (può essere il cibo, l'energia, la mobilità ecc.), ma chiediti anche come quest'area possa essere percepita al di fuori della comunità. Pensa a quali possono essere gli effetti di scala e come puoi generare più benefici possibile.

È vitale trovare una terza via a cavallo tra esperienze commerciali e comunitarie, che includa la progettualità, l'implementazione e la crescita, perché può accelerare risposte significative contro la crisi climatica. Non possiamo più pensare semplicemente al *business as usual* e agire sui singoli clienti, dobbiamo continuare a cercare nuovi modelli che cambino i comportamenti, che creino comunità e nuove forme di collettività. ■

I volti coesivi delle comunità di comunità



Domenico Sturabotti

Direttore generale Symbola –
Fondazione
per le qualità italiane

In un mondo sempre più connesso e instabile, le imprese più competitive sono quelle coesive, che allargano il proprio perimetro e mettono le comunità al centro del proprio modello di business.

Le crisi in corso rendono sempre più instabile il contesto nel quale operano le imprese. Il modello che permetteva di competere sul mercato prescindendo da relazioni autentiche con le organizzazioni e le persone che a vario titolo entrano in contatto con l'impresa non è più adatto ad affrontare cambiamenti così repentini. Il mondo è più connesso di quello che pensavamo e l'impresa si trova immersa in una rete di soggetti interdipendenti – quando lo richiederà il contesto – a cui dare e da cui ricevere input per lo sviluppo e la crescita. È in questo scenario che alimentare la creazione di comunità diventa essenziale, estendendo il perimetro dell'impresa fuori dalle proprie mura.

Come Fondazione Symbola analizziamo da tempo le imprese coesive, cioè quelle organizzazioni che mettono le comunità al centro del proprio modello di business. Nelle imprese coesive c'è un fortissimo livello di adesione che si estende su più piani: i consumatori sono più fidelizzati, i dipendenti sviluppano un maggiore senso di appartenenza, ed è più facile dar vita a collaborazioni strategiche con altre realtà. Tutto ciò genera una condizione di maggiore sicurezza nell'affrontare tanto momenti di cambiamento positivo quanto quelli di difficoltà. Questi benefici sono documentati nel nostro rapporto *Coesione è competizione 2023*, dove emerge innanzitutto che le imprese coesive stanno aumentando in tutta Italia (il 43% delle PMI nel 2022 contro il 37% del 2020) e, inoltre, nel biennio 2021-2022 queste realtà hanno registrato una crescita di fatturato superiore al mercato (38% a fronte di 29%).

Queste nuove modalità di generazione del valore avvengono a diverse scale e in diverse forme.

Le comunità interne

La prima forma di comunità coesiva trasforma i dipendenti in soggetti attivi. Per esempio, nello stabilimento abruzzese di Honda Italia, tutti i collaboratori possono dedicare una parte del proprio tempo a migliorare il funzionamento dell'impresa, sia dal punto di vista organizzativo, sia dal punto di vista dell'innovazione di prodotto. Non è una forma di partecipazione che reagisce a stimoli predeterminati, perché tutti collaborano alla ridefinizione e al continuo riposizionamento dell'azienda.

Aziende come Prysmian o Luxottica ritengono invece talmente importanti le proprie comunità interne da stimolare i dipendenti a diventare azionisti e quindi, in qualche misura, co-proprietari.

Queste dinamiche generano un doppio valore: l'azienda ottiene spinte all'innovazione dal basso e anche i dipendenti ne traggono beneficio, portando nel perimetro imprenditoriale i propri bisogni.

Le relazioni con la filiera

L'approccio comunitario si estende anche al rapporto tra aziende e le proprie filiere. E così nascono le comunità che si riuniscono intorno alla manutenzione di beni sempre più scarsi.

Ciò è sempre più necessario per fare progressi nel mondo dell'economia circolare. Nel passato, infatti, chi agiva a monte della catena del valore, producendo materie prime, non dialogava con la parte finale della filiera. Oggi tutti i soggetti sono spinti a dialogare e co-progettare, per sviluppare le condizioni necessarie ad allungare la vita di ogni componente base cosicché, a fine utilizzo, possa ricominciare un nuovo ciclo di vita.

Anche l'innovazione sta diventando un elemento importante per creare comunità di soggetti imprenditoriali. Sono sicuro che i prodotti del prossimo futuro nasceranno da saperi che non risiedono in silos, ma intersecano settori diversi. Questo dialogo continuo è fondamentale nell'epoca delle "grandi convergenze" in cui settori industriali un tempo separati si intrecciano sempre di più. In quest'ambito l'esempio più evidente riguarda l'elettrificazione, dove il mondo dell'automobile collabora sempre di più con quello dell'energia e del digitale.

Le comunità che legano aziende a consumatori

Nella relazione azienda-cliente sta accadendo qualcosa di interessante: i secondi non sono più solo acquirenti, ma partecipano al progetto dell'impresa. Per esempio, molte aziende che producono moto o biciclette hanno creato comunità per scambiare feedback, dove spesso i clienti suggeriscono soluzioni per migliorare i prodotti alle quali l'azienda non aveva pensato.

**Il mondo
è più connesso
di quello che pensavamo
e l'impresa si trova
immersa in una rete
di soggetti
interdipendenti**

L'innovazione sta diventando un elemento importante per creare comunità di soggetti imprenditoriali

In generale, penso che tutte le imprese che attivano un'autentica comunità di ascolto riescono a generare valore da questa relazione, perché intercettano domande nuove e stimoli continui a innovarsi.

Tra mercato e Terzo settore

Un'altra relazione importante riguarda il Terzo settore, con cui le imprese sviluppano comunità nelle quali la dimensione valoriale si integra con quella di mercato. Pensiamo all'interazione tra Eataly e Slow Food, che ha dato vita a una relazione benefica e continuativa. Nello specifico, Slow Food ha costruito una comunità che ha permesso di salvare una serie di prodotti dall'estinzione, caratterizzandoli e facendoli conoscere al mondo. E poi Eataly ha costruito un mercato proprio per quei prodotti, portando a compimento il processo avviato da Slow Food.

La relazione con le comunità territoriali

Molte aziende alimentano le comunità territoriali, prima di tutto perché significa migliorare il contesto di vita dei propri dipendenti. Un esempio è Luxottica, il cui stabilimento produttivo si trova ad Agordo, un piccolo comune del Veneto. Per il leader mondiale nella produzione di occhiali, è fondamentale attrarre talenti da tutto il mondo in un contesto lontano dai grandi centri urbani. Luxottica ha quindi intessuto relazioni con le amministrazioni locali per rendere più attrattivo il territorio dove vivono i propri dipendenti, generando valore ed effetti positivi per l'intera cittadinanza. Oggi, infatti, Agordo ha scuole e servizi di una qualità talmente elevata da essere un contesto desiderabile anche per i manager esteri e le loro famiglie.

Riconoscere l'appartenenza a molteplici comunità

Per le imprese coesive sta diventando sempre più importante guardare alle persone come parte di molteplici comunità, non limitandosi solo alla dimensione aziendale. Alcune realtà permettono alle persone di dedicare parte del tempo lavorativo alla cura delle associazioni di cui fanno parte. In Alessi, ad esempio, i dipendenti possono partecipare alla manutenzione degli spazi comunali pubblici durante l'orario d'ufficio. In Enel, invece, i dipendenti partecipano a campagne ambientaliste con la sponsorship aziendale. ■





AR



Le esperienze che attraversano le comunità trasformative

Gli scambi che aprono prospettive

Le dinamiche nelle comunità trasformative sono sempre generative: attivano esperienze su piani multipli, che iniziano sempre con uno scambio e portano sempre a una trasformazione. Con un risultato evidente: grazie alle relazioni di “dare e ricevere”, le persone aprono la propria individualità a nuove prospettive.

Gli spettri di partecipazione (e di possibilità)

Nei contesti trasformativi abbiamo bisogno di sviluppare una nuova idea di esperienza comunitaria, che non si fonda su passaggi lineari da compiere, ma su spettri di possibilità che possano coinvolgere più persone, insieme. Ecco ciò che abilita una comunità trasformativa.

Misuriamo ciò che ci unisce e ciò che ci differenzia

Queste esperienze non possono essere quantificate o misurate con metodi tradizionali, troppo spesso modellati su quelli delle piattaforme digitali. Misuriamo invece le relazioni coesive che generano impatti positivi e i segnali che mantengono un luogo o un'organizzazione plurali. Perché nella diversità nascono strade nuove, da percorrere con un orizzonte collettivo.

Confini permeabili per integrare le differenze



Intervista a

Norma De Piccoli

Professoressa Ordinaria
di Psicologia Sociale e Psicologia
di comunità, Università degli
Studi di Torino

Ogni individuo è inserito in molteplici e differenti contesti, la questione che si pone è ragionare sui fattori che producono benessere e che costituiscono le pre-condizioni per un suo sviluppo. La comunità locale a cui aspiriamo costruisce solidarietà e supera le omologazioni.

La prospettiva comunitaria sta diventando sempre più urgente, ma cosa succede a livello psicologico in un individuo inserito in una comunità?

Ognuno di noi vive in molteplici e differenti contesti: sociali, gruppal, educativi, familiari, lavorativi, comunitari. Il benessere di ogni soggetto deriva anche da quanto ciascuno di questi contesti è in grado di soddisfare i bisogni sia del singolo individuo, sia degli individui considerati nel loro “vivere insieme”, come collettivo. Tutti i luoghi/contesti che attraversano le nostre vite sono anche luoghi di relazione: dalle relazioni affettive e primarie, alle relazioni che si costruiscono a partire da un agire comune, sino alle relazioni estemporanee, casuali e che non ci sembrano importanti. Come ha spiegato il sociologo statunitense Robert Putnam, in una comunità sono importanti sia i legami forti, sia quelli cosiddetti deboli. I primi (legami *bonding*) soddisfano un bisogno di relazione e di appartenenza, mentre i secondi sono i cosiddetti legami-ponte (*bridging*), che permettono di accedere a informazioni e canali che mettono in collegamento gruppi, istituzioni, comunità, persone.

Diverse ricerche dimostrano che le relazioni sociali che offrono sostegno e supporto costituiscono un elemento importante per affrontare le situazioni di stress, costituendo un importante fattore protettivo, sviluppando benessere e riducendo il malessere psicofisico generato da eventi stressanti.

Quali però i limiti, le criticità, le insidie? Una comunità troppo coesa può alzare frontiere rigide ed escludere a priori chi non vi appartiene, producendo capitale sociale (e benessere) solo per chi ne fa parte, generando un confronto noi/loro volto a “proteggere” lo status quo dalle “insidie” di chi arriva da fuori. Inoltre, un eccesso di coesione può imbrigliare le persone al suo interno, generando una forte pressione all’uniformità e impedendo ogni idea creativa e innovativa. In questi casi si può anche sviluppare un forte controllo sociale, volto proprio a proteggere i valori tradizionali su cui la comunità si basa, escludendo o emarginando chi non si adegua a questi. Per questo è necessario sviluppare non solo legami forti ma anche legami deboli, funzionali a rendere i confini - reali o simbolici - permeabili, non rigidi, a favorire un’apertura all’altro, al “diverso”, a chi non appartiene ancora al “noi”.

A proposito del “noi”, in che modo una comunità non deve oscurare il ruolo degli individui, che non sempre hanno gli stessi bisogni?

Coniugare il “noi” con le specificità individuali è una sfida. Da un lato gli esseri umani hanno bisogno di vivere e sperimentare il “noi”, che indica proprio l’appartenenza e significa riconoscersi ed essere accettati come un “io” all’interno di un collettivo. Però il soggetto ha anche bisogno di esprimersi, ha bisogno di autorealizzarsi esprimendo le proprie peculiarità e la propria individualità, e ciò

Non possiamo prescindere dagli altri anche nel costruire chi sono io

non avviene mai nel vuoto: una parte della nostra identità è definita anche da ciò che gli altri mi rimandano. Come ha illustrato Piero Amerio nel suo testo *L'altro necessario*, noi esseri umani siamo biologicamente esseri sociali, e abbiamo bisogno dell'altro per evolvere, sia come individuo sia come specie.

Una comunità “oscura” il ruolo degli individui? Sì, se la comunità, come ho descritto poc'anzi, non accetta la diversità e tende all'omologazione rifiutando qualsiasi tipo e forma di innovazione. Una comunità assume come valore la persona in sé (come fine in sé e non come mezzo, come ci ricorda Amerio citando Kant) dovrebbe rispettare le esigenze individuali, che si possono esprimere all'interno di un collettivo non omologante e non ghettizzante.

Più di un secolo fa, il sociologo Emile Durkheim aveva definito la solidarietà un collante sociale. La comunità locale a cui noi aspiriamo, forse in modo un po' utopico, è una comunità che costruisce solidarietà – perché le persone hanno bisogno di sentirsi accettate e protette dagli altri – ed è basata sull'integrazione delle differenze, perché non omologa gli individui.

La partecipazione ha un ruolo fondamentale, ma spesso ci si divide tra una interpretazione spontaneistica e una direttiva, senza pensare a possibili sfumature...

La partecipazione nel senso profondo del termine è la possibilità del soggetto, o dei soggetti, di agire, di esserci e di avere voce in capitolo. Già alla fine degli anni Sessanta, la sociologa Sherry Arnstein aveva definito la “scala della partecipazione”, chiarendo che partecipazione non è semplicemente ascolto delle opinioni, o consultazione senza potere decisionale, ma la partecipazione prefigura che i soggetti possano interagire e intervenire anche nelle scelte di potere. Se ciò non succede, si tratta di una partecipazione mascherata e distorta (quella che viene definita come “tokenismo”).

La “partecipazione direttiva” è un non-sense: la partecipazione può essere stimolata, proposta, si possono (devono?) creare le condizioni per lo sviluppo di processi di partecipazione, ma la partecipazione non può essere direttiva; in questo caso si è in presenza di altro.

Inoltre la partecipazione sottende anche degli aspetti critici; è necessario valutare quali sono i suoi “costi” (in termini di tempo, risorse, possibili conflitti e altro) prima di proporre un processo partecipativo. Chiudo sottolineando, parafrasando uno dei padri fondatori della psicologia sociale, Kurt Lewin, che la partecipazione non è data, ma è necessario “educare” alla partecipazione. ■

Per approfondire

Norma De Piccoli,

Individui e contesti

in psicologia

di comunità,

Edizioni Unicopli 2007

Piero Amerio,

L'altro necessario,

Il Mulino 2013

Networks connect, communities care



Intervista a

David Spinks

Autore di "The Business
of Belonging"

Le comunità si costruiscono nelle "esperienze all'interno dell'esperienza". Sono una connessione più emotiva tra gli individui, che fanno parte di più comunità a seconda della propria personale "dieta di appartenenza".

Oggi tutti parlano di comunità. Ma cosa significa questo concetto, per te che sei un pioniere delle comunità di business?

C'è una definizione di Henry Mintzberg che mi piace particolarmente: "Una rete è un gruppo di persone connesse, una comunità è un gruppo di persone che se ne prendono cura". E cioè, quando le persone pensano a una comunità hanno in mente una connessione più emotiva. Invece è difficile chiamare comunità una rete di persone senza alcun tipo di legame emotivo. Insomma, inizi a percepire il senso di comunità quando tieni davvero alle persone che fanno parte del gruppo e loro tengono davvero a te.

Possiamo identificare quattro aspetti legati alla comunità. Il primo riguarda ciò che ci accomuna, che solo in parte è sotto il nostro controllo. Il secondo aspetto ha a che fare con la possibilità di scegliere se far parte di una determinata comunità. Gli utenti di una piattaforma di social media hanno un'alta possibilità di scelta, perché basta un clic per cancellare il proprio account, mentre se si parla della propria famiglia la possibilità di scelta è più bassa. Il terzo aspetto è il valore che si ricava dall'appartenere a una comunità e il quarto è la sicurezza che ci offre. La comunità ci fa sentire al sicuro, questo è un concetto radicato fin dall'alba dell'umanità.

Comunità è un concetto così vasto che può essere utile aggiungere un attributo, quel "di" che definisce i perimetri. Secondo te questo basta?

Possiamo considerare le comunità come gruppi di persone accomunate sulla base di alcuni criteri: comunità di pratica, di interesse, comunità religiose ecc. Oppure possiamo focalizzarci su ciò di cui le persone fanno esperienza, su quanto percepiscano un senso di comunità. In quest'ultimo caso la risposta non è un "sì" o un "no", ma uno spettro. In che misura avvertiamo un senso di appartenenza, una connessione, un'emozione? In questa prospettiva anche una business community può essere una vera comunità che genera un legame emotivo, un senso di appartenenza, un valore.

Forse dovremmo considerare la comunità come un'esperienza che le persone vivono insieme. Se invece parliamo di dinamiche di rete, non dovremmo confonderle con le comunità. Per esempio, le persone che hanno acquistato un'auto elettrica o gli ecosistemi in cui gruppi di individui devono collaborare per risolvere i problemi hanno in comune aspetti pratici e transazionali. La comunità ha un elemento in più: la componente emotiva, che spinge a prendersi cura l'uno dell'altro. Faccio un altro esempio: nel mio quartiere ci sono i vigili del fuoco. Non provo necessariamente un legame emotivo con tutte queste persone, ma se un giorno scoppiasse un incendio e i pompieri accorressero per salvare la mia casa, all'improvviso nascerebbe un legame, un senso di comunità e di gratitudine.

Parli del valore centrale delle esperienze, che però attraversano diverse comunità. Come individui, infatti, non apparteniamo a una sola comunità...

A livello individuale parlo di “nutrimento sociale” e credo che gli esseri umani abbiano bisogno di un’equilibrata “dieta di appartenenza”. Abbiamo bisogno di amici, famiglia, gruppi di interesse, sport, nazioni, luoghi di lavoro. Nessuna singola comunità ci fornirà tutto il nutrimento sociale di cui abbiamo bisogno e una sola forma di appartenenza non ci darà l’ampiezza di connessione di cui abbiamo bisogno.

Questa dieta cambia in base alle nostre priorità e alle diverse fasi dell’esistenza. Pensiamo ai social network: ci sono piattaforme sempre nuove, per un certo periodo tutti erano su Facebook, poi si è passati a LinkedIn e infine a TikTok. Penso che le persone stiano sperimentando una sorta di esaurimento per le comunità online. Ci sono così tanti spazi da tenere sotto controllo e non stiamo trovando quella connessione emotiva più profonda di cui abbiamo bisogno. Questo esaurimento porterà le persone a evitare comunità molto grandi e ho la sensazione che piccoli gruppi di chat saranno il prossimo grande trend delle community, assieme al ritorno della dimensione della presenza.

Negli ultimi anni le organizzazioni hanno cercato di costruire rituali digitali per tenere insieme le persone, ma per diventare vere comunità forse bisogna pensare al nutrimento sociale che alimenta i legami...

Mi piace parlare di “comunità costruite nei corridoi”: se vai a un evento, sai che non costruisci comunità stando seduto a guardare il palco. Le comunità si formano quando si esce dalla sala principale, si va in corridoio e si inizia una conversazione con qualcuno. La comunità si costruisce nelle “esperienze all’interno dell’esperienza”: sono le micro-interazioni e la serendipità che si verifica all’interno dell’esperienza principale. Funziona allo stesso modo in ufficio: se stai seduto tutto il tempo alla tua scri-

Gli esseri umani hanno bisogno di una equilibrata “dieta di appartenenza”: nessuna singola comunità ci fornirà tutto il nutrimento sociale di cui abbiamo bisogno

Non mi stupirei se i robot diventassero parte della nostra “dieta di appartenenza”

vania, o se partecipi a meeting senza però avere la necessità di camminare per raggiungere la sala riunioni – che è un po' come funziona il *remote working* – potrai entrare in relazione solo con chi è seduto accanto a te o con coloro con cui hai incontri

regolari. Ma è difficile creare legami emotivi quando le uniche interazioni sono di tipo pratico, pragmatico e transazionale. Se non ci muoviamo, perdiamo parte delle connessioni.

Credo comunque che stia cambiando completamente il nostro rapporto con il lavoro e in futuro potremmo anche non fare affidamento sull'ufficio per sentirci parte di una comunità. Forse il lavoro sta diventando un'attività più transazionale: finisco il mio compito e poi mi sposto dove la mia comunità è molto più sicura e a lungo termine, come la famiglia, gli amici, i luoghi dove riesco a stabilire un legame più emotivo.

Le intelligenze artificiali generative sono sempre di più nelle nostre attività quotidiane. Entreranno a far parte delle nostre comunità?

Questa tecnologia è qui, cambierà molte cose, ma non ho idea di come le cambierà. Non sono né pessimista né ottimista, ma realista: ci saranno dei robot che faranno parte del nostro tessuto sociale, forse del nostro nutrimento sociale. C'è chi dice che gli umani non vorranno connettersi con i robot, ma non credo che sia vero. Perché qualcuno che si sente davvero solo non dovrebbe voler entrare in contatto con un robot in grado di creare esperienze simili a quelle umane, attraverso cicli di feedback e con capacità comunicative utili a gestire situazioni emotive difficili?

Penso che avremo bisogno di nuove regole e normative per cercare di monitorare la situazione, per assicurarci che ci siano trasparenza e responsabilità. Nel breve termine, invece, credo che le intelligenze artificiali generative saranno uno strumento che i community builder potranno usare per migliorare ciò che fanno e risparmiare tempo ed energia emotiva e mentale. Personalmente non mi stupirei se i robot diventassero parte della nostra “dieta di appartenenza”. ■

Per approfondire

David Spinks,
*The business
of belonging,*
John Wiley & Sons
2021



Tra bisogni individuali e futuri desiderabili



Intervista a
Joseph Press

*Futures Architect,
ITF & MakeOurFuture -
Professor of Innovation,
Design and Leadership*

Gli shock degli ultimi anni determinano "spettri di scelta" tra i cui estremi si agita un'inevitabile tensione tra bisogni individuali e collettivi. Ai designer la sfida di bilanciare le diverse esigenze per co-creare futuri più desiderabili.

**La prospettiva individualistica sembra non essere più sufficiente di-
nanzi alle grandi trasformazioni che stiamo affrontando. Vale anche
nei luoghi di lavoro? L'Office shock che hai analizzato porterà a svi-
luppare una prospettiva comunitaria anche nel modo in cui lavora-
remo in futuro?**

L'office shock nasce da tutte le crisi che abbiamo avuto negli ultimi anni: la guerra, l'inflazione, la crisi energetica, ma anche fenomeni come Me-Too e Black Lives Matter. Ogni shock determina uno spettro di scelte e uno di questi shock riguarda lo scopo del nostro lavoro. Sempre più persone si pongono domande sul tempo passato in ufficio o a casa, sulle modalità lavorative, ma soprattutto sul perché lavoriamo. Le risposte si distribuiscono su due estremi: da un lato dello spettro di finalità ci sono le esigenze individuali, mentre all'estremo opposto ci sono quelle collettive. Sono due istanze in tensione tra loro, che devono trovare un equilibrio. Ma serve soddisfarle entrambe: non è realistico avere una comunità che non soddisfi i bisogni individuali.

Anche analizzando gli altri spettri di scelta che determinano l'office shock, troviamo sempre una tensione, che può essere positiva se viene utilizzata per imparare, cambiare e trovare un terreno comune, mentre può facilmente trasformarsi in stress se inchioda ciascuno nel proprio spazio.

Questa tensione tra esigenze individuali e collettive è un grande spa-
zio per poter co-creare la direzione che vogliamo prendere per trovare
un equilibrio, e trovare un modo per soddisfare entrambe le esigenze.
Le scelte degli individui, di singole organizzazioni e comunità saranno diverse, ma se siamo in grado di vedere i punti in comune e le differen-ze allora sarà più facile sincronizzarle, in modo da dar forma ad azioni future che trasformino questa tensione in una grande opportunità di cambiamento.

**C'è dunque sempre una sorta di tensione tra le esigenze individuali
che devono essere affrontate e le esigenze collettive. E poi ci sono le
grandi trasformazioni, che non possono prescindere da un approccio
collettivo...**

La buona notizia è che oggi le persone sono più disposte a lavorare insieme e a fare rete rispetto a 15-20 anni fa. Le tecnologie hanno contribuito a influenzare la nostra mentalità in questa direzione: tutti sanno come usare Zoom, inserire documenti in cartelle condivise e lavorare in modo sincrono e asincrono.

Tuttavia sono ancora aperte questioni fondamentali legate allo scopo del lavorare insieme e al ruolo del capitalismo nell'influencare il lavoro

Questa tensione tra esigenze individuali e collettive è un grande spazio per poter co-creare la direzione che vogliamo prendere per trovare un equilibrio

comunitario. Lo dico chiaramente, se il focus aziendale rimarrà sui profitti trimestrali non ci sarà nessuna accelerazione verso pratiche più sostenibili. Questa evoluzione deve andare di pari passo con altri cambiamenti sistemici nei rituali, nei modelli di business, nelle aspettative umane di crescita.

Serve quindi un approccio sistemico. Quale ruolo può giocare il design in questo cambiamento?

Il ruolo dei designer è contribuire non solo a incoraggiare le conversazioni su questi shock e sulle possibili risposte, ma anche di cercare soluzioni efficaci a queste tensioni, per poi trasformarle in buone opportunità per futuri migliori e, infine, mobilitare le persone a entrare a far parte di una comunità. Come designer siamo addestrati a risolvere i problemi legati al “qui e ora” e a farlo da soli, ma credo siano due errori, frutto di una mentalità sbagliata. Dobbiamo invece lavorare collettivamente, anche quando non è facile.

Un esempio affascinante sul ruolo del design in queste sfide sistemiche è il The Jeans Redesign Project della Ellen MacArthur Foundation. Nasce dalla volontà di definire delle linee guida per rendere circolare l'economia che ruota attorno alla produzione e distribuzione dei jeans. Nell'intera catena del valore di questi pantaloni ci sono molti attori, materiali e cicli di produzione: un semplice paio di jeans è quindi incredibilmente complesso. Il Jeans Redesign Project è ripartito dalla fase di progettazione – eliminando quei rivetti metallici che rendono i jeans non riciclabili –, per abbracciare una sfida più ampia: creare una comunità in grado di elaborare standard per tutti gli attori nell'ecosistema dei jeans – che sono centinaia, ognuno ripiegato nel proprio universo.

Il design dovrebbe guardare proprio a interventi sistemici. Non si tratta di fornire un servizio, né una soluzione puntuale. Non si tratta di tecnologia, ma di avere una visione del futuro che si desidera, per immaginare cosa succederebbe se quel futuro si realizzasse davvero. E poi ascoltare individui, organizzazioni e comunità su ciò che intendono fare. Questo richiederà una certa sincronizzazione, perché ciò implicherà la nascita di nuove tensioni da affrontare, tra istanze collettive e individuali. ■

Per approfondire

**Bob Johansen,
Joseph Press,
Christine Bullen,**
*Office Shock: creating
better futures for
working and living,*
Berrett-Koehler
Publishers 2023

Da spettatori a spett-autori: impariamo dai videogame

I videogame sono sempre meno un'esperienza solitaria e sempre più qualcosa di comunitario. Ma quali relazioni si instaurano dentro e fuori dai videogiochi?

I videogiochi sono diventati quasi esclusivamente giochi di comunità che, però, non sono geografiche ma di tematismi, di interessi, che nascono e muoiono velocemente, con modalità cooperative varie, sincrone e asincrone.

All'interno di queste comunità si formano vari livelli di relazione: la prima è quella del giocatore col proprio simulacro, l'avatar, l'alter ego. È un tipo di relazione molto forte, tra un umano e un non umano, riguarda il modo di rappresentarsi di ognuno e le diversità tra le identità percepite nella vita reale e come ci si autoidentifica all'interno di questi mondi. Si formano poi relazioni di collaborazione e di gruppo, a volte anche delle gerarchie, in tutti quei giochi che necessitano di una suddivisione in clan o gilde, come World of Warcraft o Clash Royale.

Infine si creano delle relazioni anche tra chi ama un gioco e i campioni di quel gioco: è tipico del mondo degli e-sport, degli streamer, degli youtuber e dei content creator, dove si creano le stesse dinamiche di altri mondi, come quello degli sport fisici.



Intervista a
Fabio Viola

Game Designer
e professore Escuela
Internacional de Cine
Y Television de Cuba

Come insegna il mondo dei videogame, serve trasformare i membri di una community da spettatori a spett-autori per colmare il gap tra le aspettative degli utenti e il valore aggiunto offerto loro dall'esperienza comunitaria.

Siamo passati rapidamente da un entusiasmo per il Metaverso a una rapida disillusione. Eppure, in questo macro-mondo esistono comunità che continuano a prosperare (come Roblox, Fortnite, Minecraft)... Quale consiglio ti senti di dare alle organizzazioni?

Al momento, gli unici Metaversi popolati riguardano i videogiochi. Altre piattaforme che si autodefiniscono Metaversi hanno pochi utenti attivi e lo stesso vale per tutti gli ambienti che le aziende stanno provando a creare in casa: non sono altro che delle riproposizioni 3D e incomplete del mondo reale.

Credo che la replica delle logiche preesistenti in un nuovo contenitore non possa funzionare. Le aziende devono ripensare il contenuto: come si muovono le persone nello spazio, cosa devono fare, soprattutto che poteri possono avere. Un punto nodale è che le piattaforme dei videogiochi hanno ceduto una parte di potere alla comunità. E quindi, facendo un parallelismo col mondo organizzativo, vuol dire che il dipendente o il consumatore dovranno avere un ruolo diverso. Questo però significa intervenire sulla missione e la visione di un'azienda. E al momento nessuno è disposto a farlo.

Quindi secondo te, quando si deve parlare di questi ambienti immersivi, la dinamica figlia dei videogame è imprescindibile...

Un videogioco funziona quando sei costantemente chiamato a prendere decisioni. In sostanza avviene un triplice passaggio: dall'idea di spettatore, a quella di spett-attore e poi spett-autore. Senza questa dinamica, è difficile sopravvivere per questi nuovi ambienti comunitari aziendali. Chi entra in questi mondi deve poter co-creare, prendere parte alle decisioni, non solo con creazioni "ornamentali" come scegliere la maglia del proprio avatar.

Ci sono alcuni Metaversi videoludici che funzionano e ci sono alcuni brand e organizzazioni che, anziché creare un proprio Metaverso, provano a esplorare quelli già esistenti, lasciandosi contaminare. Come valuti questa scelta?

Ha molto più senso esplorare mondi che già esistono piuttosto che creare il proprio. Al momento tutti i brand che ho visto crearsi il proprio Metaverso si scontrano con una partecipazione molto bassa. La domanda è sempre la stessa: perché io – esterno – dovrei entrare in una comunità creata da un brand, che percepisco come indirizzata, commerciale, voluta dall'alto, probabilmente noiosa e con un millesimo delle interazioni disponibili in altri spazi già collaudati? Però mi rendo anche conto che non tutti possono andare su Fortnite o Roblox, che hanno un certo target. Al momento manca una terza strada.

Provando a ribaltare la domanda: cosa suggeriresti a un brand per costruire community coinvolgenti?

Se tu presidi un tema (che però è diverso da un prodotto), è possibile creare delle comunità attorno a quel tema. La sfida è trovare dei valori e creare dei contenuti collegati, poi le persone tenderanno a coagularsi attorno a quei valori. Credo però che sia sempre più difficile per un marchio creare un legame come avveniva in passato, perché la frequentazione e la fidelizzazione sono cambiate. Nessuno utilizza più lo stesso conto corrente o lo stesso detersivo per tutta la vita e lo stesso vale per le comunità, che credo vadano ripensate come luoghi in cui entrare, uscire e magari rientrare dopo anni.

La comunità come soggetto è qualcosa di interessante, proprio perché le persone non fanno più parte solo di una comunità...

Da questo punto di vista c'è ancora tanta strada da fare: vanno trovati dei temi e contenuti trasversali, comprensibili a tutti, interculturali. E non siamo abituati a tutto ciò. Una delle differenze principali tra videogame e cinema è proprio questa: i primi vengono prodotti per una scala mondiale, mentre la maggior parte dei film – parlo soprattutto di quelli italiani degli ultimi 30 anni – nascono e muoiono per una distribuzione nazionale.

È una prospettiva interessante anche per le organizzazioni che stanno diventando reti distribuite. Serve quindi un linguaggio come quello del gaming: inclusivo e in grado di funzionare per tutti...

I videogiochi nascono per un'audience globale, per creare comunità globali che poi si clusterizzano in maniera non rigida. Dietro questa impostazione ci sono ovviamente anche ragioni di scala economica, però un buon videogioco offre a diverse tipologie di pubblico buoni motivi per restare. Per le organizzazioni, fornire motivi e valori a pubblici diversi, ma validi per tutti, implica una nuova modalità di progettazione. ■

Raddoppiamo la prospettiva dell'esperienza



Antonella Castelli

Senior Manager Design,
Logotel

Per dar forma a esperienze d'acquisto utili e appaganti, abbiamo bisogno di una nuova prospettiva progettuale: che guardi alle relazioni, ai comportamenti e agli impatti che le persone generano all'interno di una comunità.

È innegabile: la customer experience ha un vantaggio competitivo.

La customer experience è entrata nelle maglie delle organizzazioni, tessendo delle trame più o meno fitte (*per il coinvolgimento delle persone su più aree aziendali e per la gestione dei molteplici punti di contatto*). È un ordito che definisce i principi per rendere sempre più efficaci i processi che portano un cliente a comprare un prodotto: quindi ha un effetto diretto sulla competitività delle aziende. Nello sviluppo di una *customer experience*, i concetti che oggi guidano la progettazione sono *seamless, frictionless experience, multiple touchpoints, optimizing usability, interaction cost reduction* ecc. Questi elementi hanno obiettivi precisi: ottimizzare e rendere più accessibile un'esperienza d'acquisto e non solo. Sono premianti perché – quando mancano – l'intera esperienza non funziona: non semplifica, non è utile, non è immediata, non offre riscontri, non crea sinergie tra i canali, non propone percorsi chiari, non guarda ai miei bisogni ecc.

Ma tutto questo basta?

Anni fa ci siamo accorti che non stavamo considerando le persone, allora è arrivato in soccorso lo *user centred design*, che ha spostato il focus della cultura progettuale: al centro delle nostre attività non c'era più il prodotto o il servizio, ma gli *user*, che poi sono diventate *persone* e infine gli *human*. Questa consapevolezza ha generato un primo importante cambiamento di prospettiva, che ha orientato il nostro lavoro verso la scoperta dei bisogni e il superamento di barriere e limitazioni nella fruizione di un prodotto o un servizio. Questi ultimi, nel frattempo, si sono trasformati in semplici *commodity*.

Oggi però la complessità è aumentata notevolmente. E il disegno dell'*experience* è diventato talmente tecnico che le nostre azioni progettuali, spesso, si concentrano nel mappare ogni dettaglio, sviluppando chilometri di flussi di *user experience* che sicuramente centrano l'obiettivo di rendere efficiente un processo, ma trascurano tutti gli elementi distintivi e di unicità. E cioè proprio i motivi che aiutano le persone a scegliere e a comprendere la vera utilità di un prodotto o di un servizio.

Quindi, come recuperare questi elementi, per dare forma a un'esperienza in grado di fare la differenza? Quale metodo o ingrediente aggiungere?

Credo che oggi il punto nodale sia altrove: non dobbiamo aggiungere, migliorare, fare cambiamenti incrementali, ma cambiare di nuovo prospettiva o, meglio, adottare una doppia prospettiva, per guardare in modo nuovo tanto ai metodi da adottare, quanto ai risultati che vogliamo ottenere.

La doppia prospettiva: come potenziare l'approccio *people*?

Come designer, negli ultimi decenni abbiamo lavorato per trovare, analizzare, valorizzare le individualità delle persone, mettendo in luce le loro caratteristiche e i loro tratti distintivi. Oggi, nell'era degli stili di vita remixati, il copione si è capovolto: le persone devono ri-trovare una propria individualità all'interno di una o più comunità (la *Communal Individuality* di cui scrive Trendswatching in un report del 2023). È qui che instaurano le relazioni, si costruiscono le interazioni e sviluppano legami che, a loro volta, mutano e arricchiscono le identità, per consolidarsi in nuovi comportamenti.

Quindi, il soggetto dell'*experience* cambia: oggi è la comunità con cui si relazionano le persone. E, di conseguenza, è necessario far evolvere i nostri strumenti di analisi, progettazione, realizzazione e "messa a terra". Questa evoluzione non può fermarsi a una riorganizzazione sistemica, utile a mappare la complessità degli attori coinvolti, ma esige una nuova logica dei processi, che sappia guardare ai significati che le persone attribuiscono alla dimensione di comunità. Perché deve generare valore non solo per gli individui, ma per tutto ciò che la comunità include e coinvolge e cioè: brand, organizzazioni, ecosistemi, territori...

Quali leve progettuali?

1. Generare e sostenere nuovi comportamenti delle persone e all'interno delle comunità con cui interagiscono, si relazionano. Per generare impatti positivi.

Non dobbiamo intervenire solo sui flussi e sulle *customer journey*, ma domandarci: quale cambiamento vogliamo ottenere sui comportamenti? Perché la somma dei comportamenti genera un impatto positivo e quindi un effetto sulla comunità. Non è più solo un lavoro di mappatura, quindi, ma di immaginazione: se pensiamo a quali comportamenti collettivi vogliamo innescare, riusciremo a vedere meglio gli effetti sistemici da progettare e quindi quali impatti reali generare.

**I flussi di user experience
rendono più efficienti
i processi, ma dimenticano
gli elementi di unicità**

2. Orchestrare continue interazioni.

Questo dispositivo ci porta a intervenire su due elementi: a. Lo sviluppo delle interazioni che alimentino **partecipazione**; b. Non fermarsi a “mettere in onda” l’esperienza, ma darle **continuità** nella vita quotidiana: per interpretare i comportamenti che abbiamo attivato; per cogliere stimoli di miglioramento continuo (*continuous improvement*) e per acquisire coraggio per cambiare le nostre idee iniziali.

3. Misurare gli impatti e dare forma a nuove metriche.

Quando passiamo da un approccio individualista (*user centred*) a uno fondato su dinamiche collettive (*People & Community centred*) dobbiamo assicurarci che quanto abbiamo realizzato stia funzionando e che stia generando impatto. E quindi abbiamo bisogno di metriche che si integrino ai KPI *mainstream* (come il Net Promoter Score) e che misurino “la materia viva della comunità” e cioè – appunto – i comportamenti, le interazioni, il coinvolgimento e il valore scambiato.

In sintesi, qual è il valore aggiunto per un’organizzazione che progetti in ottica *People & Community centred*?

1. Cambiano i numeri, cambia la scala: più interazioni, più feedback, più confronto sui bisogni, più contatti, più dati da condividere ecc.
2. Si anticipano i tempi: delle decisioni, dei test, dei problemi da risolvere, dei gap da colmare, dei nuovi trend da recepire, dei risultati da generare.
3. Il sistema diventa dinamico: sviluppa interazioni e legami, che nutrono la motivazione intrinseca nelle persone e, a loro volta, accelerano la creazione di contenuti, idee e nuovi scambi.
4. Infine, si misura ciò che conta davvero: i comportamenti, l’impatto, il valore generato e condiviso per le persone, l’organizzazione ed ecosistemi più ampi. ■

**La somma
dei comportamenti
genera un impatto positivo
e quindi un effetto
sulla comunità**



Piattaforme vuote VS luoghi di co-creazione



Intervista a
Rachel Happe

Founder, Engaged
Organizations; Digital
Workplace and Community
Strategist

Le persone nelle organizzazioni vogliono essere ascoltate, viste, riconosciute. E le community online contribuiscono a creare quello spazio necessario alla valorizzazione dell'energia umana, fatta di creatività, connessione, costruzione di fiducia, collaborazione.

Come stanno cambiando le organizzazioni di fronte alle grandi trasformazioni? E quali vantaggi può avere l'adozione di un approccio community centred?

Siamo nel mezzo di grandi cambiamenti, stimolati dalla tecnologia. Al di fuori delle organizzazioni abbiamo i social network, dove c'è una trasparenza radicale e possiamo connetterci con chiunque. Qui le informazioni sono sovrabbondanti, anche quando non sono accurate. All'interno delle organizzazioni invece abbiamo costruito sempre più stratificazioni: di governance, di tecnologia, di gerarchia. Tutto questo andava bene in un'epoca in cui non era facile condividere e quindi era necessaria un'infrastruttura per filtrare e distribuire. Oggi questi livelli sono un ostacolo: più le cose si muovono veloci all'esterno, più si creano attriti tra il cambiamento in atto all'esterno e la capacità di affrontarlo all'interno.

Tutto questo sta logorando le persone, come si può vedere dai bassi tassi di *engagement* e dal numero di dimissioni. Ma le aziende non lo vedono, continuano ad aggiungere tecnologia e piattaforme di collaborazione e questo non migliora le cose, perché siamo sommersi da canali e da una quantità di contenuti che il nostro cervello non è abituato a filtrare. Passiamo più tempo in riunioni e a gestire il nostro flusso di informazioni e molto meno tempo a fare qualcosa di interessante. Questo non significa coinvolgere le persone. Nel frattempo i dirigenti sono troppo lontani dall'esperienza emotiva di chi si sente sopraffatto e quindi non si accorgono di quanto sta accadendo.

In questo quadro le comunità online all'interno delle organizzazioni possono aiutare in primo luogo per la trasparenza: se si è disposti ad avere conversazioni asincrone testuali o anche scambi video che poi vengono tradotti in testo, tutti possono accedere alle conversazioni e quindi l'allineamento è molto più facile.

Inoltre queste comunità "definiscono" la nostra verità. In un'epoca in cui ci sono così tanti contenuti, riusciamo a distinguere ciò che è interessante attraverso le relazioni di fiducia, ma per fidarsi occorre sentirsi parte integrante e importante del processo.

C'è poi da tener presente il ruolo della tecnologia, che può fare tutto ciò che è standardizzato, ma non può costruire relazioni, non può aiutare le persone a cambiare, non può sostenere la loro sicurezza emotiva. C'è una energia umana nelle aziende fatta di creatività, connessione, costruzione di fiducia e di relazioni, partnership, collaborazione. Ma la maggior parte delle aziende si concentrano solo sulla capacità produttiva.

Infatti l'ondata di digitalizzazione durante la pandemia ha creato un'illusione di aumento della produttività, ma solo perché abbiamo misurato i documenti prodotti e le mail inviate...

Gli strumenti di CRM (*Customer relationship management*) contengono la parola "relazione", ma non valutano la forza delle relazioni: gestiscono i contenuti e le transazioni dei clienti. Le organizzazioni che pensano le persone come unità di produzione non sanno come misurare le relazioni, anche perché i nostri sistemi di contabilità sono molto semplicistici: contabilizzano le cose, le contano ma non le collegano al valore aziendale.

Ad esempio, per valutare l'efficacia dell'apprendimento non si può considerare solo la presenza a un corso di formazione: bisogna arrivare alle "metriche del come" piuttosto che a quelle del "quanto": perché – quando si impara qualcosa – cambia il comportamento.

Invece ci siamo abituati a guardare al volume. E così stiamo affogando in dati che non contano, perché non si sposano con la strategia e il valore del business.

Qui entrano in gioco le comunità, perché bisogna aiutare le persone a sentirsi viste e ascoltate, a essere riconosciute e premiate al di là dei bonus, in modo intrinseco. Una delle ricerche più interessanti degli ultimi anni rivela però che, in questo momento, le comunità stanno aiutando le persone a sentirsi ascoltate, ma non viste. Ciò ha delle implicazioni davvero profonde, perché sentirsi visti significa essere riconosciuti, è un tema di DEI (Diversity, Equity, Inclusion).

Come fare allora a creare coinvolgimento?

Per anni ho detto che la perfezione è nemica del coinvolgimento perché se fornisco alle persone qualcosa di perfetto, ad esempio un documento, non c'è più spazio per i contributi dei singoli. L'unico modo per coinvolgere emotivamente le persone è dare loro qualcosa di incompiuto e chiedere un aiuto per finirlo, per co-crearlo. Così non sarà più una semplice transazione, ma una proprietà condivisa.

**La perfezione
è nemica
del coinvolgimento**

E in questa prospettiva, quali ruoli hanno le comunità?

Penso in particolare alle comunità di pratica che "catturano" la conoscenza e quindi le *best practice*, che spesso non vengono condivise al di fuori del team di progetto. Nelle comunità di pratica, invece, tutti i dipendenti che vogliono sviluppare determinate competenze possono partecipare, trovando così un luogo in cui condividere sia i problemi sia ciò che si è appreso. In questa maniera, quando si impara qualcosa sull'applicazione di una *best practice* nuova o si innova qualcosa, i progressi vengono condivisi e le altre persone della *community* forniscono *feedback*. Così si attivano collaborazione e co-creazione, ed essendo tutto online le conoscenze restano memorizzate e accessibili ad altre persone, perché queste comunità sono aperte.

Ha parlato di community aperte, accessibili e anche dinamiche e multiple. Molte persone nelle organizzazioni fanno però confusione tra *tribe* e *community*.

Le *tribe* sono molto basate sull'identità. Non è di per sé una parola negativa, ma nel contesto organizzativo credo che dobbiamo concentrarci sul lavoro e non preoccuparci tanto dell'identità, perché le *tribe* ci mettono ai lati opposti del tavolo e ci fanno concentrare sulle nostre differenze, mentre se lavoriamo insieme a qualcosa, ci sediamo dalla stessa parte del tavolo e guardiamo al futuro senza preoccuparci delle differenze. Collaborando a qualcosa di significativo, impariamo a conoscerci. ■

Quello che sappiamo e quello che crediamo di sapere

Che cosa significa oggi conoscere davvero qualcosa? I mezzi di comunicazione e gli strumenti di accesso alle conoscenze hanno reso più facile per le persone consultare notizie, informazioni scientifiche, studi di ricerca, risorse educative e molto altro. Ciò ha dato origine a una vasta rete di conoscenze condivise che collega individui e comunità in tutto il mondo. In questo contesto, come possiamo essere sicuri di conoscere davvero qualcosa? Come possiamo affermare con certezza di aver compreso e descritto un dato di realtà, anche quello apparentemente più semplice, quando gran parte della nostra conoscenza individuale – di gran lunga la parte maggiore – si basa su fonti, informazioni e dati che provengono da altri?



Matteo Buccarini

Senior Lead Learning,
Logotel

Le comunità hanno un ruolo anche nella diffusione delle conoscenze: dobbiamo essere consapevoli della nostra dipendenza dal sapere altrui.

È il problema della conoscenza diffusa che il filosofo americano John Hardwig, circa 40 anni fa, ha interpretato alla luce del concetto di “dipendenza epistemica” (J. Hardwig, 1985), espressione da lui coniata per descrivere il meccanismo sociale secondo cui ciascuno di noi non può che riferirsi all'autorità altrui per giustificare gran parte di ciò che afferma di sapere. Dopo aver analizzato logicamente l'idea di autorità intellettuale, specie quella legata alla figura dell'esperto, Hardwig conclude che “o accettiamo che possiamo conoscere qualcosa anche senza essere direttamente in grado di produrre prove a nostro sostegno; oppure dobbiamo riconoscere l'idea che esista un tipo di conoscenza posseduto da una comunità, non da un singolo esperto”.

È una prospettiva squisitamente epistemologica che tocca però l'esperienza di vita di ciascuno di noi. Certo, il numero medio di co-autori nelle pubblicazioni scientifiche è in costante aumento ormai da oltre 5 decenni: è molto citato il fatto che un articolo del 2015 sul calcolo della massa del bosone di Higgs portava la firma di oltre 5000 autori. O ancora, l'estrema complessità dei fenomeni che la politica è chiamata a governare porta al tavolo dei decisori un numero sempre più alto di consulenti ed esperti. Ma se “scendiamo” e ci confrontiamo con la nostra quotidianità, quanti di noi sarebbero in grado di spiegare con esattezza come funziona una cerniera lampo? O di giustificare il meccanismo che fa sì che la bicicletta proceda stabilmente senza sbilanciarsi e cadere?

Gli scienziati cognitivi Steven Sloman e Philip Fernbach sostengono che l'umanità sopravvive malgrado le carenze individuali della mente proprio grazie alla natura intrinsecamente collettiva della conoscenza (S. Sloman e P. Fernbach, 2018). Più che il singolo esperto, è la diffusione reticolare dei dati, delle informazioni e delle conoscenze a costituire la chiave della nostra intelligenza di specie. Tuttavia, una realtà che ha assunto oggi la forma della rete digitale pone il problema della dipendenza epistemica di fronte a sfide ulteriori, non prive di contraddizioni. L'idea di una conoscenza policentrica e diffusa, unita alla complessità

Riconoscere e alimentare la ricchezza della conoscenza collettiva può aiutare a prendere decisioni ponderate e informate

dei fenomeni contemporanei e alla quantità di dati a disposizione della collettività, comporta agli occhi di molti anche l'indebolimento del ruolo stesso dell'esperto: di chi possiamo veramente fidarci quando vogliamo essere certi di qualcosa? I casi di

resistenza organizzata alle recenti campagne vaccinali, o la diffusione di teorie stravaganti sulla forma del pianeta e sul funzionamento del sistema solare, rappresentano un attacco diretto alla dipendenza epistemica, senza la quale, pur con tutte le sue zone d'ombra, né la scienza né la società potrebbero funzionare a dovere (Hutson, 2020).

Con la diffusione di forme automatizzate e intelligenti di generazione di conoscenze, come l'intelligenza artificiale e i *large language model*, il problema della valorizzazione della conoscenza collettiva diventa ancora più urgente. Recenti esperimenti hanno dimostrato che alimentando i modelli generativi di prossima generazione con dati sintetici, prodotti cioè dall'intelligenza artificiale, si crea un circolo vizioso che mangia sé stesso, un processo implosivo le cui implicazioni sono ancora poco chiare (S. Alemohammad *et al.*, 2023). Senza l'immissione di una quantità sufficiente di informazioni fresche a ogni ciclo generativo, il ciclo successivo è destinato a produrre informazioni degeneri per qualità, precisione e diversità. In sostanza, se gli individui dovessero attingere solo all'intelligenza artificiale per ottenere le risposte di cui hanno bisogno, senza contribuire ulteriormente alla comunità delle conoscenze collettive di cui fanno parte, le risposte fornite dall'intelligenza artificiale stessa risulterebbero compromesse proprio a causa della riduzione della fonte di dati originale.

Il problema della dipendenza dalla conoscenza altrui è vivo anche per le organizzazioni e per le comunità che esse abitano. Prendere decisioni informate e orientare scelte strategiche in un mondo complesso e interconnesso richiede la capacità di trarre vantaggio dal patrimonio conoscitivo collettivo dell'azienda o della comunità stessa. Nell'impossibilità di conoscere tutto, riconoscere e alimentare la ricchezza della conoscenza collettiva può aiutare a prendere decisioni ponderate e informate.

Ognuno di noi, nel sopravvalutare quello che sa, costituisce tuttavia un tassello di un vasto ecosistema per cui conoscere davvero qualcosa va oltre l'acquisizione di informazioni individuali, ma coincide con la consapevolezza della nostra dipendenza dalla conoscenza altrui e dell'importanza di contribuire a un sistema collettivo di sapere. ■

Per approfondire

**Steven Sloman,
Philip Fernbach,**
*L'illusione della
conoscenza.
Perché non pensiamo
mai da soli,*
Raffaello Cortina
Editore 2018

Convergenza e divergenza. Una co-esistenza possibile

In un'era di grandi trasformazioni, è ormai fondamentale per le organizzazioni gestire due dinamiche apparentemente inconciliabili: la **convergenza**, intesa come coesione della collettività verso una direzione condivisa; e la **divergenza** che esalta le singole individualità e genera prospettive di cambiamento. Ma come gestire la tensione che emerge tra le due, conciliando la natura aggregatrice dell'una e quella disgregatrice dell'altra?



Silvia Magnanini

Service Designer
& Project Manager, Logotel

PhD in Innovation
Management & Design,
Politecnico di Milano

La tensione tra convergenza e divergenza offre alle organizzazioni l'opportunità di costruire comunità trasformative aperte all'innovazione.

Quando si affrontano processi di cambiamento aziendale la promozione della convergenza sembra essere diventata predominante rispetto alla divergenza. Pensiamo alle trasformazioni degli ultimi anni, per esempio quelle messe in atto da due aziende leader per guidare i propri dipendenti verso nuove visioni: **General Electric con "Ecoimagination vision" e IBM con "Smarter Planet"**. In entrambi i casi, la partecipazione di tutte le persone a ogni livello dell'organizzazione e la diffusione del consenso verso valori e obiettivi condivisi sono stati fondamentali per GE nell'affrontare le sfide ambientali nella produzione, e per abilitare IBM a ripensare un mondo più interconnesso.

Spostando lo sguardo verso il mondo dell'innovazione, però, assistiamo a un'anomalia che sembra raccontare il contrario: la creazione di visioni innovative può emergere da pochi individui che – collocati negli spazi interstiziali della comunità organizzativa – esplorano idee radicali in contrasto con la strategia promossa dell'impresa. Quando nel 2001 Microsoft lanciò la console Xbox per competere con la PlayStation 2 di Sony, il mercato non si aspettava una scelta così radicale. Il gigante del software, infatti, non entrava nel mondo del gaming come fornitore, per affiancare altri produttori di piattaforme e sviluppatori di applicazioni. Microsoft aprì un nuovo business di prodotti hardware, basato su un sistema operativo addirittura incompatibile con Windows – il suo prodotto di punta –, per offrire ai giovani consumatori una nuova esperienza di divertimento.

Tracciando le origini della visione di Xbox, il professor Roberto Verganti parla di "radical circle": un gruppo di pochi colleghi – Backley, Bachus, Hase and Berkes – non connessi da legami formali all'interno dell'organizzazione che, avvertendo un malessere nei confronti della strategia aziendale, avevano iniziato volontariamente una ricerca (silenziosa) che, dopo breve tempo, avevano sottoposto all'ascolto dei vertici aziendali.

La nascita dell'Xbox è solo un esempio di come l'apertura a idee "dissidenti" abbia generato visioni innovative per la comunità. Secondo la psicologa Charlan Nemeth, il dissenso di alcuni *troublemakers* a volte ha più valore

La tensione tra convergenza e divergenza genera spazio di opportunità

dell'opinione della maggioranza: mette in discussione lo *status quo*, integra più informazioni e impegna la mente in un processo decisionale creativo. La bandiera pirata issata nel campus di Cupertino per volere di Steve Jobs durante uno degli innumerevoli periodi di scontro con Apple testimonia ancora il concetto.

A fronte di queste due dinamiche, convergenza e divergenza, la comunità costituisce quindi il terreno di scontro tra forze polarizzate. Se le dinamiche di convergenza sono funzionali a favorire la coesione sociale durante periodi di trasformazione, esse rischiano allo stesso tempo di innescare meccaniche di inerzia e *bias* di conferma verso vecchi paradigmi. Allo stesso modo, idee divergenti possono portare allo sviluppo di nuove visioni radicali, ma anche causare frammentazione. Come evitare la rottura?

La conciliazione delle due forze sembra risiedere nella cooperazione e nell'ascolto tra le due parti: la totalità delle voci che promuove un paradigma dominante e le singole voci che si pongono in controtendenza rispetto ad esso. I quattro autori della visione dell'Xbox all'interno di Microsoft operavano in modo radicale, ma non distruttivo. Promuovevano qualcosa che l'organizzazione non era ancora in grado di vedere, ma agivano per il successo dell'azienda stessa. Dall'altra parte, i vertici di Microsoft avevano prestato ascolto alla voce contrastante, valutandone il valore visionario. Questa attitudine non è stata un episodio sporadico: negli anni Microsoft ha fatto dell'ascolto di "pochi" la propria ricetta per l'innovazione attraverso il programma Microsoft Garage, uno spazio dove chiunque all'interno dell'azienda potesse portare avanti idee lontane dal *business as usual*.

Ed è così che la tensione tra queste forze contrastanti diventa spazio di opportunità per le organizzazioni.

Strumenti di analisi del clima aziendale permettono di identificare l'emergere di attitudini positive e contrastanti con la direzione promossa dall'azienda. Se da una parte possono essere utilizzati per confermare la diffusione di idee comuni, dall'altra possono diventare uno strumento per investigare maggiormente il "malessere" di alcuni e trasformare la proposizione di stimoli contrastanti in possibilità per poter innovare. Diventa questo il terreno di progettazione che le organizzazioni hanno di fronte per costruire comunità trasformative aperte all'innovazione: dare continuamente voce al dissenso, valorizzandolo come forma di partecipazione alla comunità, e integrandolo nel dibattito, in un equilibrio dinamico che alterna convergenza e divergenza. ■

Per approfondire

Dell'Era, C. & Altuna, N. & Landoni, P. & Verganti, R.

(2018), *Radical circles: The contribution of small groups of individuals challenging the dominant visions and transforming entire industries*, in *International Journal of Technology Intelligence and Planning*. 12. 152. 10.1504/IJTIP.2018.096102. Nemeth J. C. (2018), *In Defense of Troublemakers: The Power of Dissent in Life and Business*, Basic Books, New York.

Verganti, R. & Shani, A. (2016), *Vision transformation through radical circles. Organizational Dynamics*, 45. 10.1016/j.orgdyn.2016.02.004.

Quale design per le comunità trasformative?



Francesco Zurlo

Presidente di POLI.design
e docente di disegno industriale

Come il design può usare le sue capacità, strumenti e mindset per stimolare una creatività in grado di trasformare le comunità in positivo, abbinando la dimensione *user centred* a quella *community centred*.

Per argomentare la domanda che dà titolo a queste brevi note credo sia opportuno partire da alcuni assunti.

Il primo fa riferimento al lavoro di un premio Nobel per la Fisica, Gerd Binnig, che descrive l'atto creativo come quel processo capace di abilitare nuove unità di interazione e, di conseguenza, nuove tipologie di relazione tra le cose. Aggiunge poi che **la creatività sia l'attitudine di un sistema alla propria evoluzione** (Binnig, 1991). Come dire che un sistema, dal piccolo al grande – come un gruppo famiglia, un'organizzazione d'impresa, una comunità di quartiere – possa evolvere (prendendo per positiva tale evoluzione), **se in grado di esprimere compiutamente la propria creatività**.

Il secondo riguarda il design e il suo nesso con i processi della creatività. Quest'ultima è, secondo Italo Calvino (1982), come la marmellata, una sostanza informe che assume senso quando spalmata su una *solida* fetta di pane. Il design sembra interpretare questa idea di creatività perché genera innovazione (cioè nuove unità di interazione) attraverso un processo di ricerca, solido, utile a delimitare i bordi del problema (design come *problem finder, setter e solver*) per individuare, minuziosamente, tutti i vincoli tecnici, economici, culturali e sociali, nel confronto con i contesti e con le situazioni. L'obiettivo di questo piccolo scritto è capire come può il design utilizzare le proprie capacità, gli strumenti, i metodi e il suo mindset per stimolare una creatività capace di trasformare, in positivo, le comunità. La premessa è che al centro del suo agire pratico non ci sia più (solo) il singolo utente bensì la rete di relazioni che si stabilisce tra stakeholder, accomunati da uno scopo comune, che solitamente associamo all'idea di comunità. In breve, come il design possa abbinare alla dimensione *user centred* un agire *community centred*, il che equivale a dire come possa mettere al centro della sua attività – in quanto *oggetto di progetto* – soluzioni per comunità, qualunque forma esse abbiano, per favorirne la transizione verso modelli di vita sostenibili (e perciò trasformative).

Che il design possa occuparsi anche di questo è ormai convenzione consolidata nella disciplina, anche se lo è molto meno nella vulgata comune, laddove il termine è ancora, troppo spesso, associato a una dimensione puramente estetizzante. In realtà, secondo alcuni studiosi, oggi il design è già dentro un "quarto ordine" di attività, che supera gli antecedenti tre ordini relativi a comunicazione, prodotto, servizi/esperienze (Buchanan, 1992). Questo quarto ordine ha come oggetto di progetto i sistemi e in qualche modo anche le organizzazioni e rappresenta, di fatto, la complessità dell'agire umano. In questo quarto ordine rientra l'"oggetto comunità" e il sistema di relazioni tra

individui che lo caratterizza. Il tema relazionale, d'altra parte, ha come chiave di volta la **dimensione della "cura"** (per sé, per l'altro, per la natura) che, oggi, è centrale nel dibattito del design, ribadendo la *speranza dell'agire progettuale* per il progresso sostenibile dell'umanità. Il prendersi cura è alla base del concetto di *interdipendenze radicali* formulato da Arturo Escobar (2018) e della teorizzazione di *città di prossimità* di Ezio Manzini (2021), studiosi di riferimento per la disciplina, entrambi attenti al **dato relazionale**.

Le teorie di Manzini e di Escobar prendono a riferimento la città con il complesso sistema di relazioni che la connota: emblema di un insieme indistinto e complesso di interessi, valori, dinamiche che caratterizza le comunità che la abitano. Le comunità che vivono all'interno di un quartiere, ad esempio, sono sistemi più o meno organizzati il cui principio ispiratore, secondo gli autori, dovrebbe essere quello del prendersi cura oltre che quello di sviluppare capacità di risposta creativa alle sfide emergenti e contestuali. Le due cose – prendersi cura e potenziare le capacità creative delle comunità – sono, probabilmente, due facce della stessa medaglia. Pertanto, alimentare queste capacità creative attraverso il design sembra essere una strategia possibile per prendersi cura e per orientare la trasformazione di gruppi e comunità. A conferma di ciò Rob Hopkins (2020), fondatore di Transition Town, sottolinea quanto si sia ridotta la capacità creativa delle persone nell'immaginare un diverso modo di vivere la città, maggiormente partecipativo e coinvolgente, improntato alla creazione di soluzioni con il principio della cura al centro. Sforzi per superare una sorta di colonialismo capitalista dell'immaginazione, come argutamente osserva Richard Sennett (2018), per indurre le persone e **le comunità a poter immaginare futuri possibili e desiderabili**, sono all'ordine del giorno in iniziative come quelle di Transition Town o di altre realtà analoghe improntate a forme di attivismo creativo.

È proprio Richard Sennett con la sua trilogia, composta da *L'uomo artigiano*, *Insieme e Costruire e abitare*, che sottolinea l'importanza di valori come lo stare insieme, la collaborazione e la cooperazione nel contesto di un mondo composto da *interdipendenze radicali*. In particolare, emerge nel suo lavoro un assunto: l'esercizio alla creatività passa attraverso il fare insieme. Il fare creativo richiede fiducia reciproca, accoglienza del

**Alimentare capacità
creative attraverso il design
è una strategia possibile
per prendersi cura
e per orientare
la trasformazione**



Per approfondire

Binnig, G., (1991), *Dal nulla. Sulla creatività dell'uomo e della natura*, Milano: Garzanti

Buchanan, R., (1992, Spring), *Wicked Problems in Design Thinking*, in "Design Issues" 8, no. 2: 5-21.

Calvino, I., (1982), *Le età dell'uomo*, in Alberto Sinigaglia, "Vent'anni al duemila", Torino: ERI

Csikszentmihalyi, M. (1975), *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco: Jossey-Bass

Escobar, A., (2018), *Design for the Pluriverse*. Durham: Duke University Press.

Hopkins R., (2020), *Immagina se... Libera il potere dell'immaginazione per creare il futuro che desideri*, Milano: Chiarelettere Editore

Manzini, E. (2021), *Abitare la prossimità. Idee per la città dei 15 minuti*, Milano: Egea Editore

Sennett, R., (18 agosto 2018), *Entrevista: Lo gratuito conlleva sempre una forma de dominacion*, in "El Pais Semanal", cit. in Hopkins, R., 2020, p.64

Sawyer K. R. (2003). *Group creativity: Music, theatre, collaboration*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

pensiero altrui, responsabilità e rispetto. Una felice analogia è quella con la teoria dell'esperienza ottimale o flusso di coscienza (Csikszentmihalyi, 1975), laddove – nell'individuo – un felice allineamento tra emozioni, cognizione, percezione, è risultato dell'equilibrio tra capacità individuali (quello che so fare) e sfide esterne (quello che mi si chiede di fare) e genera una sensazione positiva di benessere. Nei processi creativi è stato evidenziato un fenomeno analogo, un flusso di coscienza collettivo (Sawyer, 2003), un *networked flow* che può essere usato come chiave di lettura delle dinamiche delle comunità creative e dove, ancora una volta, il "fare" (insieme) svolge il ruolo di attivatore di tale flusso.

Il design, quale disciplina orientata al fare, nonché dimensione creativa per definizione, quale ruolo può svolgere per poter sostenere **questo processo di networked flow creativo**, che si prenda cura, che cooperi nel fare, che si riconosca a partire da uno specifico *purpose*?

Il designer mette a disposizione le proprie capabilities per visualizzare le inter-dipendenze radicali esistenti, per dare voce a chi una voce non ce l'ha (il more than human o le istanze delle generazioni che verranno), aiutando a scomporre la complessità, prototipando soluzioni utili per favorire trasformazioni sostenibili, tenendo conto dei diversi "talenti" degli individui con cui opera, calibrando le loro capacità di risposta alle sfide proponibili di volta in volta. In quanto potente storyteller, il design contribuisce a dare corpo a quelle narrazioni che rendono riconoscibile un gruppo, individuando il *purpose* che può accomunare gli individui e orientarli verso obiettivi condivisi. È lì a supportare una sorta di *trasformative community mind*, agendo come **attivatore di nuove interazioni rituali** attraverso potenziali oggetti di scena, **artefatti che diventano veri e propri meme di un gruppo**, rendendolo riconoscibile e fungendo da collante tra i membri del gruppo stesso, a potenziare un senso di appartenenza che facilita e potenzia il *fare creativo*.

Mettendo il tema della cura al centro dei processi di design, i designer contribuiscono alla creazione di comunità che prosperano e nutrono i loro membri, assumendo le responsabilità di moderatori di dialoghi e facilitatori di processi di transizione e innovazione. La sfida che ne deriva riguarda anche l'educazione dei designer e le nuove capacità che dovranno acquisire: in un contesto di trasformazioni sistemiche, i designer dovranno coltivare abilità essenziali come l'ascolto attivo, la narrazione e la promozione della condivisione per fungere da **catalizzatori di un cambiamento guidato dalla comunità**, garantendo che voci diverse siano ascoltate e che le autentiche esigenze della comunità siano affrontate. ■



Identità cosmo-locali come antidoto alla metacrisi

Gli "intellettuali pubblici" sembrano essere sempre meno influenti. Una delle ragioni potrebbe essere la frammentazione dei nostri campi di comunicazione a causa del ruolo dei social media, che si sono evoluti da luoghi di incontro basati sull'affinità a bolle di filtraggio e persino a "fortezze". Prima di Internet gli intellettuali non dovevano inoltre far fronte a un'esplosione di fonti. Ogni minuto trascorso sul web o su Youtube, per stare al passo con un panorama culturale in rapida evoluzione, è un minuto non speso nella lettura o nella pratica intellettuale.



Michel Bauwens

Founder, P2P Foundation

Identità cosmo-locali basate sui beni comuni, contrappesi rigenerativi alle dinamiche estrattive dei mercati e degli Stati, possono aiutarci a ricostruire un nuovo tipo di collante sociale per affrontare la metacrisi.

La difficoltà di condurre ricerca è poi aggravata dalla tossicità dei social media. Se siamo davvero "costretti" a trascorrere molto più tempo online, allora è molto importante per il nostro benessere che l'ambiente sia meno tossico di quello attuale. Ma il problema è risolvibile?

Una teoria è che sia la proprietà privata dei social media a esacerbare l'effetto tossico, in quanto i proprietari scelgono ciò che attira e mantiene la nostra attenzione, cercando di causarci dipendenza, mentre ci spingono verso certi comportamenti che sono nel loro interesse e non nel nostro. Un'altra spiegazione si ispira alla teoria del desiderio mimetico di René Girard: le differenze di status mantengono un ordine nella nostra comunicazione e la mancanza di tali chiare distinzioni porta a una competizione permanente che sfocia in una periodica caccia al "capro espiatorio". Questo spiegherebbe l'esplosione della *cancel culture* emersa contemporaneamente ai social media. Per Girard i social media sono quindi una bomba al neutrone per la nostra socialità: non si possono collegare 5 miliardi di persone e sperare che tutto vada bene.

Non aiuta il fatto che, allo stesso tempo, le nostre società stiano affrontando una metacrisi e richiedano una transizione, fattore che crea ansia generalizzata nel "mondo reale" e che si riflette inevitabilmente online. Quest'ultima spiegazione suggerisce che i social media non siano tanto la causa, quanto l'amplificatore delle crisi sociali esistenti.

Il ruolo dei beni comuni

La soluzione potrebbe essere la stessa che abbiamo trovato nel mondo reale: lo sviluppo della civiltà. La civiltà non risolve i conflitti sottostanti, ma fa in modo che vengano espressi in modi che non li esacerbino. Se non possiamo cambiare la situazione a livello macro, questo non dovrebbe impedirci di creare comunità sane e su scale più piccole, dove le regole di civiltà possono essere mantenute e ampliate una volta consolidate.

È qui che la pratica del “commoning” può essere utile, se non addirittura una necessità vitale. Che cosa sono i beni comuni? Li si può considerare come la terza istituzione umana, accanto ai mercati e agli Stati, istituzione che è sempre esistita in chiave rigenerativa e protettiva, un contrappeso alle dinamiche estrattive dei mercati e degli Stati. Mentre questi ultimi sono orientati alla competizione e alla crescita, persino alla conquista, i beni comuni sono accordi cooperativi volti a coltivare e proteggere una risorsa condivisa. Quindi un bene comune è una “cosa”, eventualmente immateriale, una risorsa da condividere, ma anche una comunità umana (che può essere estesa ad altri esseri della rete della vita) che ha preso la decisione di condividere e proteggere, ma soprattutto è caratterizzata dall'autoregolazione. I beni comuni originari erano risorse fisiche, in seguito sono stati sociali, come la mutualizzazione dei rischi della vita intrapresa dal movimento operaio che ha portato alle istituzioni dello stato sociale. Ma i beni comuni possono essere intangibili: possono essere beni della conoscenza. Sono questi beni comuni della conoscenza i nuovi agenti collettivi, che possono fungere da spina dorsale per l'intelligenza collettiva e, attraverso la loro autoregolamentazione, creare la civiltà necessaria per lo scambio di conoscenze.

Una delle caratteristiche dei periodi di transizione delle civiltà è che, a causa della perdita di mezzi da parte della società o perché una nuova tecnologia introduce un livello di differenziazione più elevato, le vecchie istituzioni non sono più in grado di tenere insieme la società: si verifica una frammentazione e, di conseguenza, la polarizzazione dei gruppi sociali, che oggi assume la forma di una scissione sociologica tra i “fisici” e i “virtuali”, i *somewheres* (radicati localmente) e gli *anywheres* (radicati globalmente), come documentato da scienziati sociali quali David Goodhart, Eric Kaufmann e Matthew Goodwin. Quando le principali istituzioni perdono la fiducia delle persone e si allenta il collante ideologico che tiene insieme le nostre società, allora le persone “regrediscono” verso identità meno complesse, scale di fiducia più piccole. Una persona fisica/*somewhere*, non in grado di muoversi e direttamente colpita dalla deindustrializzazione,

**Se non possiamo
cambiare la situazione
a livello macro,
questo non dovrebbe impedirci
di creare comunità
sane e su scala più piccola**



Le identità cosmo-locali basate sui beni comuni possono aiutare a ricostruire un nuovo tipo di collante

probabilmente anelerà al rafforzamento delle identità tradizionali: religione, nazione, etnia. Una persona virtuale/*anywhere*, in grado di navigare meglio attraverso la de-territorializzazione globalizzata, sarà più propensa a essere colpita dalle nuove identità intersezionali.

Entrambe le reazioni alimentano la polarizzazione, ma sono indicative di una ricerca di nuove identità e comunità che possano “proteggere” contro le incertezze dell’attuale crisi di crisi.

Identità cosmo-locali. Un nuovo tipo di collante, basato sui beni comuni

Credo che le identità cosmo-locali basate sui beni comuni possano aiutare a ricostruire un nuovo tipo di collante. Cosa significa contribuire a un bene comune? Prendiamo come esempio la permacultura: si è con i piedi nel fango, questa è la metafora di una riconnessione con il territorio e la terra, senza la cui coltivazione nessuno può sopravvivere. Il cuore dei permacultori è nella propria comunità locale, ma il loro cervello e l’altra parte del loro cuore si trovano nei beni comuni della permacultura globale. In altre parole, hanno esteso la loro identità oltre il locale, acquisendo un’identità trans-locale e trans-nazionale non attraverso un concetto alienante di globalizzazione aziendale, come un individuo d’élite sradicato, ma con una profonda partecipazione a una vera comunità costruttiva, che sta contribuendo a risolvere la metacrisi che sta alienando la maggior parte di noi. Il cosmolocalismo è sinonimo di innovazione globale radicata ma estremamente rapida. Se sei un *anywhere* ti suggeriamo di diventare un *everywhere*, utilizzando il tuo virtuosismo di nomade digitale per essere al servizio della produzione rilocalizzata, impollinando le comunità locali con la conoscenza di altre comunità locali. Se sei un imprenditore (*entrepreneur*), etimologicamente “che prende in mezzo”, ti suggeriamo di diventare un interdonatore (*entredonneur*), “che dona in mezzo”.

La pulsazione dei beni comuni

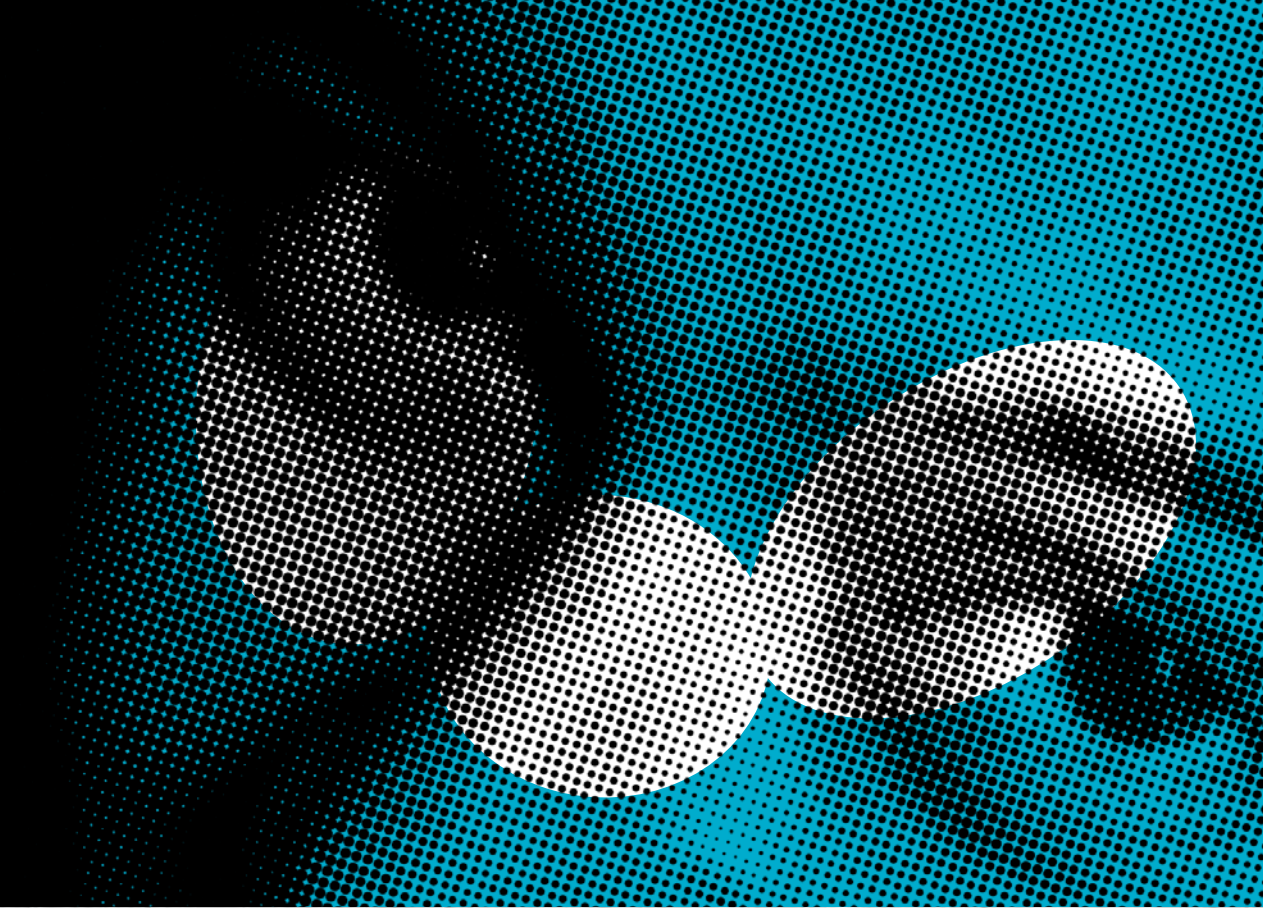
Questa rinascita dei beni comuni non è un incidente storico, ma un fenomeno ricorrente che chiamo “pulsazione dei beni comuni”. Sappiamo da studiosi come Peter Turchin che le società si evolvono ciclicamente, in fasi ascendenti e discendenti. I mercati e gli Stati, potenti istituzioni storiche esistenti da migliaia di anni, sono essenzialmente orientati alla crescita o alla conquista e finiscono sempre, senza eccezioni, col superare il livello regionale di risorse, fino ad arrivare a un superamento di risorse a livello globale. Anche i beni comuni seguono un flusso e riflusso che è però anticiclico rispetto

alle altre due istituzioni. Quando la vita delle persone è messa a dura prova nelle fasi discendenti dei sistemi di mercato e di Stato, esse fanno rivivere i beni comuni, cioè le istituzioni che mutualizzano il rischio e rigenerano e preservano le risorse. Il capitalismo globale ha reso il superamento di risorse translocale, planetario. Ciò significa che oggi che il nostro sistema sociopolitico si sta disintegrando in una nuova transizione caotica (Peter Pogany), la nostra risposta deve essere sia locale che translocale e planetaria.

Cosa possiamo fare allora?

Innanzitutto estendere il contratto sociale al mondo intero, garantendo la vita di tutta l'umanità. In secondo luogo, creare forti istituzioni protettive in grado di difendere le comunità umane e non umane, che propongo di chiamare "Magisteri dei beni comuni". Infine, seguendo i suggerimenti di Bruno Latour e altri, abbiamo bisogno di un contratto sociale tra l'umanità e la rete vitale da cui dipende. Si tratta di un compito senza precedenti per il nostro modello di civiltà, che si basa sul principio opposto di considerare la natura come un mero oggetto di gestione e godimento umano. Oggi, nell'Antropocene, gli esseri non umani non possono vivere senza di noi e noi non possiamo vivere senza di loro. Il mezzo per raggiungere questo obiettivo non è né il mercato né il dominio dello Stato, ma un consenso tra le nostre tre istituzioni storiche, che deve quindi includere anche i beni comuni. ■

**Abbiamo bisogno
di un contratto sociale
tra l'umanità e la rete vitale
da cui dipende**



AR



Gli impatti delle comunità trasformative

Dal pensiero all'azione

Le comunità trasformative generano sempre qualcosa di tangibile. Popolano le realtà nelle quali intervengono di oggetti nuovi: strumenti, pratiche e interazioni che supportano qualunque forma di organizzazione.

Evoluzione del valore

Il loro valore generativo riguarda tutto ciò che le comunità intercettano: persone, organizzazioni, territori. Ogni cosa ha un ruolo. Che va esplorato, riconosciuto e co-creato. Non parliamo più di creatori o di esecutori. Ma di valore per tutti. Gli oggetti che popolano le comunità, infatti, si evolvono in relazione a chi li osserva e ne fa tesoro.

Un'inesauribile energia condivisa

L'impatto però non si esaurisce nel raggiungimento di un risultato: è persistente. Genera energia condivisa per i partecipanti, che si impegnano e si prendono cura dell'orizzonte comunitario nel quale sono coinvolti.

Lasciare il segno, generare impatto

«More is different»

Philip Warren Anderson (Nobel per la fisica nel 1977)



Gabriele Buzzi

Senior Manager Community,
Logotel

Progettiamo per modificare lo status quo e generare un impatto concreto e positivo. Le community sono la dimensione che attiva la trasformazione dei singoli, facendo emergere quelle conoscenze, energie e quei comportamenti che da soli non avrebbero potuto mettere in campo.

Le domande che gravitano intorno a questa sezione del quaderno e a questo articolo sono tante, importanti e in qualche modo interconnesse. Cosa significa creare impatto – tramite un progetto o una serie di progetti – in un'organizzazione, in un'azienda o anche nel quartiere in cui viviamo? Perché l'impatto è una prerogativa di un progetto che voglia dirsi tale? Perché e in che modo possiamo creare impatto attraverso un approccio di community design?

Certo non è possibile affrontarle tutte in una sola volta, ma possiamo provare a dirimere almeno la questione per noi centrale ovvero: *come e perché creare impatto attraverso la forma progettuale delle community.*

Quando progettiamo lo facciamo sempre con l'ambizione più o meno esplicita di modificare lo *status quo*, di portare cambiamento, semplificazione, innovazione... **progettiamo per lasciare un segno, per generare impatto.**

La prima considerazione da fare riguardo a questa tesi è che il grande dibattito sulla sostenibilità (sociale, ambientale, economica) ci ha insegnato che i concetti di innovazione, cambiamento e impatto non sono affatto lineari e univoci: non di rado le soluzioni proposte (pensiamo al tema così divisivo delle auto elettriche) si rivelano col tempo poco funzionali allo scopo per cui sono state elaborate, cosicché un passo avanti nel breve può significarne due indietro nel medio termine.

Decrescita felice (parola un po' fuori moda), *quiet quitting*, nomadismo digitale sono tutti fenomeni che in qualche modo problematizzano il concetto di crescita, di cambiamento lineare da una situazione A a una B a una C, in cui B è meglio e preferibile ad A e C è meglio di B e così via. Ma allora, come progettisti, come possiamo immaginare un *impatto concreto e positivo*?

Utilizzando le community è la nostra risposta, le community come strumento, entità, progetti di cambiamento reale nel e del mondo. E questa non è solo teoria, ma pratica **figlia di un punto di vista privilegiato**: lavorando in numerosi progetti di community, negli anni ho

osservato e misurato l'impatto delle community nella vita delle persone e delle organizzazioni:

- condivisione e cooperazione dove c'era competizione;
- nascita di nuovi team e di nuove sfide professionali (con la creazione di vere e proprie startup all'interno delle aziende);
- voci finalmente libere di esprimersi attraverso un linguaggio condiviso e produttivo.

Ma in che modo far accadere queste “epifanie” progettuali?

Da community manager e da progettista ho sempre pensato che l'*effetto community* – al di là degli strumenti di progettazione, dei KPI, della pianificazione editoriale e degli obiettivi – fosse qualcosa di **difficile da definire in modo univoco** e da replicare su *n* casi differenti. Che valesse per le community quella che Baudelaire chiama la *morale del giocattolo*, ovvero che se lo smonti per capire come funziona, normalmente lo rompi.

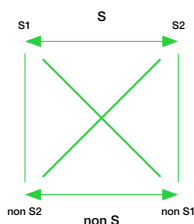
Ma al di là di questa prima sensazione, se vogliamo approfondire il tema possiamo pensare che le community generino un impatto paragonabile, *mutatis mutandis*, alle proprietà emergenti teorizzate tra gli altri dal filosofo Karl Popper, ovvero proprietà che non sono la semplice somma delle proprietà delle sue parti. Stiamo adattando al nostro discorso una teoria complessa che nasce in seno alla fisica e agli studi più avanzati sulla coscienza, ma che, in modo forse metaforico, ci porta a ragionare sull'impatto delle community come a qualcosa che **fa emergere conoscenze, energie, comportamenti che il singolo partecipante da solo non avrebbe potuto mettere in campo**.

Per provare a dare un fondamento teorico più sostenibile a questo processo di *scaling*, possiamo prendere a prestito uno strumento come il **quadrato semiotico teorizzato da Algirdas Julien Greimas** che viene oggi largamente utilizzato per studiare l'evoluzione dei significati profondi all'interno di un libro, di un film, più in generale di un testo.

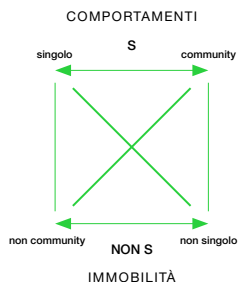
Il quadrato è uno strumento molto duttile (e per questo utilizzato anche per l'analisi delle campagne pubblicitarie): ci mostra come la narrazione, anche emozionalmente, ci porta da una situazione 1 di partenza a una situazione 2 di arrivo, attraverso delle fasi intermedie di negazione ed evoluzione; per poi ritornare, normalmente, alla situazione di partenza pre-rottura (pensiamo al classico finale dei film americani) ovviamente con una nuova consapevolezza e con nuove *lesson learnt*.



Ecco lo schema *neutro* del quadrato:



Se dovessimo adattarlo alla community, dal punto di vista dell'impatto, avremmo probabilmente questa configurazione:



Il singolo abbandona il suo modo di essere, il suo punto di vista e le sue attività per adottare progressivamente quelle della community: scambio di valore, condivisione di buone pratiche, adozione di un linguaggio comune. Naturalmente il quadrato si completa con l'uscita (anche momentanea) del singolo partecipante dalla dimensione della community per ritornare in posizione S1 del singolo, ma con una trasformazione: una nuova consapevolezza che, nei casi più riusciti, si traduce in comportamenti e attività nuove. In questo senso l'effetto "centrifuga" della community è virtuoso perché incalza lo status del partecipante, la sua predisposizione al "mettersi in gioco", ad avere un ruolo attivo nel suo ambiente sociale, lavorativo o relativo al *leisure*.

C'è ovviamente anche un tema di **management delle community** che lavora per ottenere questi risultati, ma questo tema va al di là dei limiti di questo intervento che si chiude con la considerazione che l'impatto attraverso le community è per noi la possibilità concreta e reale di cambiare status a un determinato ambiente, di far emergere nuovi aspetti del sé dei partecipanti (che magari non pensavano di avere), di favorire nuove conoscenze e nuove pratiche in linea con gli obiettivi del progettista, ma anche e soprattutto di chi quotidianamente le rende vive. ■



Come sta la tua community? Perché, con cosa e come misurarla

Dal 2001 Logotel progetta, stimola, lavora **CON** e **PER** le community. **CON** le community, perché agendo su di esse si riesce a generare impatto concreto nel sistema più ampio in cui sono collocate, sfruttando quello che chiamiamo *community centered design* [vedi BOX 1] e la *community psychology* [vedi BOX 2].



Daniele Cerra

Partner e (Digital) Innovation
Officer, Logotel

Una ricognizione
sugli strumenti e le modalità
per misurare le community.
Non per estrarre, ma
per generare valore.

PER le community, perché il presente e il futuro delle organizzazioni si fonda, e non può più prescindere, su community in salute, con persone ingaggiate, motivate e soddisfatte, pronte a offrire il meglio di sé stesse [vedi l'articolo di Fabio Berti a p. 52].

Nelle prossime pagine proveremo ad accennare a una serie di elementi chiave e di modelli pratici codificati in anni di esperienza diretta e di studio che consentono di interpretare le community.

Partiamo dal *perché misurarla*

Misurare una community serve, innanzitutto, per **comprenderne lo stato di salute**, conoscerne le caratteristiche intrinseche e, di conseguenza, saperne valorizzare al meglio il potenziale esprimibile, nel suo insieme e dai singoli membri. Monitorare in tempo reale il *mood* della community e la sua variazione in relazione a cambiamenti avvenuti nel contesto aziendale (grazie ad algoritmi di AI per la *sentiment analysis*), individuare le figure emergenti o i leader informali di un'organizzazione o mappare la quantità, la qualità e la direzione delle relazioni che nascono e si sostanziano nel network [*social network analysis*] sono solo alcuni degli esempi che ci aiutano a misurare lo stato di salute di una community. Tra i numerosi indicatori relativi alla misurazione dello stato della community, merita una menzione particolare la possibilità di poter rilevare il *Sense of Community*, indicatore che può essere semplificato come l'intensità del legame, la forza di attrazione che un membro sente nei confronti della community stessa. Il *Sense of community Index* [vedi BOX 3] è estremamente predittivo per definire l'*engagement* e il *commitment* di chi ne fa parte e la probabilità che, agendo sulla community nel suo complesso, si possa influire sui comportamenti dei partecipanti, attivando dinamiche sociali o su scala individuale.

In secondo luogo, misurare una community permette di quantificarne la manifestazione estrinseca, ovvero di capire se, come e quanto quella community stia generando un impatto concreto nel sistema geografico, organizzativo, sociale o politico di riferimento [vedi l'articolo di Domenico Sturabotti, p. 72]. Più che concentrarsi quindi sullo stato di salute

di una community, in questo caso si punta a riscontrarne i risultati ottenuti: l'impatto. Nei casi in cui la community sia nata spontaneamente, come spesso accade in contesti in cui persone che hanno interessi o caratteristiche rilevanti in comune si aggregano in gruppi/community, e non abbia una *mission* predefinita, l'analisi serve principalmente a qualificare che tipologie di impatto stia effettivamente contribuendo a generare. Una community di quartiere di una periferia urbana auto formatasi, in cui i membri hanno in comune la pertinenza geografica della propria abitazione, potrebbe avere impatto (non necessariamente positivo e non necessariamente studiato a tavolino) sulla qualità della vita degli abitanti e sul benessere percepito, sulla sicurezza dell'abitato, sulla nascita di attività commerciali, sul supporto delle figure più deboli, sul costo delle abitazioni e così via [vedi l'articolo di Giampiero Lupatelli, p. 56].

Qualora invece la community sia nata *by design* o venga "nutrita" dall'esterno, in altre parole nasca con precise aspettative di risultati da ottenere e abbia risorse specifiche assegnate per sostenerla, la misurazione dell'impatto generato non è solo esplorativa (aspetto che va mantenuto per identificare le conseguenze inattese sul sistema di riferimento) ma anche mirata e quantitativa: una community che nasce ed è finanziata per supportare i clienti di un brand porterà come dote della sua stessa fase progettuale le aree di impatto e gli obiettivi evidenti (spesso espressi sotto forma di OKR) da ottenere [vedi l'articolo di Gabriele Buzzi, p. 108]. Alcuni esempi possono essere la diffusione di una cultura aziendale condivisa o la propagazione di comportamenti collaborativi o di competenze e conoscenze all'interno della community di uno specifico settore aziendale, per esempio il marketing [vedi l'articolo sulle community che Logotel ha progettato e gestisce per e con Enel, p. 130], rilevabile come incremento delle relazioni tra colleghi, la generazione di innovazione cross reparto e la generazione di occasioni di business supplementari. Tutti indicatori che vanno monitorati nel tempo.

Tra gli altri – numerosi – buoni motivi per misurare una community, non può mancare la possibilità di raccogliere evidenze utili a intuire la direzione di sviluppo che la community stessa sta avendo (*predictive analytics*) e, quindi, per definire progettualmente come sostenerla o reindirizzarne lo sviluppo. La community degli addetti nei negozi di un brand internazionale genera evidenze comportamentali e di ingaggio dei membri che, integrate ad altri dati come i risultati delle vendite o gli

BOX 1.

Community centered design

Una community è fatta da individui, ma le logiche e le dinamiche di relazione e interazione tipiche di un'aggregazione sociale richiedono che l'approccio progettuale faccia un passo avanti rispetto al più classico *user centered design*. Tenere sempre presente l'impatto sull'ambiente e la realtà sociale della community e coinvolgere i giusti stakeholder sono dei *must have* che derivano dal porre la community – nel suo complesso – al centro dell'attenzione. Community da considerarsi come l'unità principale di analisi e come la destinataria primaria di interventi e iniziative che siano inclusivi, partecipatori (almeno parzialmente) e accettabili culturalmente. L'approccio *community centered* porta a decisioni e soluzioni che possono essere controintuitive rispetto a quello *user centered* (non è affatto detto che la soluzione migliore per la community sia quella meglio recepita dal singolo partecipante). Anche nel campo della misurazione della community, gli indicatori più significativi saranno quelli che nascono da progettazioni che mappano, identificano e considerano gli asset, le esigenze, le relazioni e le dinamiche di gruppo piuttosto che i comportamenti del singolo membro [vedi l'articolo di Davide Fassi, p. 60].

BOX 2.

Community psychology

Invece di concentrarsi sull'individuo, come accade nella psicologia classica, questo ramo della psicologia esamina lo sviluppo delle persone nei contesti relazionali, nella società e nelle realtà di interazione (organizzazioni, famiglie ecc.) più vicini a loro. Nata con lo scopo di migliorare la qualità della vita attraverso la ricerca e l'azione collaborativa tra persone, la *community psychology* offre numerosi spunti per

indicatori di performance del negozio e dello staff (*business intelligence*), permettono di intercettare, e quindi di intervenire in tempo, su fenomeni come il *quiet quitting*, imminenti dimissioni, calo della motivazione o i loro auspicabili corrispettivi positivi e le conseguenti eccellenze da valorizzare. Da un'analoga intersezione tra le informazioni sullo stato umorale o di stress della community e le rilevazioni sugli impatti sull'efficacia ed efficienza operativa o sull'aumento dei ricavi, si potrà capire quando sia il momento migliore per lanciare *call to action* o attivare interventi formativi mirati o, se si tratta di casi individuali per i quali si percepisce un decremento del livello di ingaggio e partecipazione, di valutare attività di *caring* e *retention*.

Dimostrare il ritorno dell'investimento di una community, ottenere dati e informazioni utili per comprendere aspetti evolutivi del sistema/organizzazione/mercato nei quali la community nasce, verificare l'efficacia di modelli di *behavioural change* o strategie di impatto mirate sono solo alcuni dei vari perché della misurazione delle community.

Cosa misurare delle community?

Dagli esempi portati argomentando del perché misurare, pare evidente come le community abbiano nature, campi di applicazione e identità talmente diverse da rendere praticamente impossibile definire un modello di misurazione e analisi valido per tutte. Una tribe all'interno di un gruppo bancario che diventa la casa sicura della comunità LGBTQ+, la community dei responsabili HR delle aziende italiane alle prese con l'integrazione di politiche dedicate alla *Diversity, Equity & Inclusion* [vedi l'articolo di Barbara Falcomer, p. 156], quella dei ricambisti di un marchio automobilistico o quella degli studenti dei master di una delle facoltà europee più quotate [vedi l'articolo dedicato a DOT, la community di POLI.design, p. 140], divergono nei loro pilastri costitutivi e nelle finalità primarie al punto di non poter avvalersi degli stessi parametri di analisi.

Esistono, però, delle grandi categorie di indicatori che per comodità a volte raccogliamo in indici sintetici. Opportunamente selezionati e modellati in coerenza con la specifica natura della community, questi indicatori possono orientare la scelta degli strumenti di analisi. Da un lato, per esempio, abbiamo gli indici che testimoniano le **dinamiche transazionali**, quelle che fanno capire quanto e quale tipo di scambio di valore pratico avvenga nelle community (impatto generato da/per/

grazie a ciascuno degli *stakeholder* coinvolti). Dall'altro troviamo quelli **relazionali**, basati sulla quantità e la qualità delle relazioni che si attivano in una community, indipendentemente dal risultato pratico e operativo ottenuto [vedi l'articolo di Rachel Happe, p. 92].

Pur non avendo la possibilità di scendere in questo articolo nel dettaglio di ciascuno degli indici seguenti, possiamo dire che quando si tratta di misurare gli elementi chiave della community ci si possa avvalere di cinque ambiti di osservazione e quantificazione:

- Impact on Business & Governance Index [vedi l'articolo dedicato a CoCo, la community dedicata alla rete retail internazionale di Swarovski, p. 122];
- Engagement & Sense of Community Index [vedi l'articolo dedicato alle community Enel, p. 130];
- Behavioural Change (Management) Index [vedi l'articolo dedicato al progetto GucciIdeas, p. 152];
- Relational & Social Capital Index [vedi l'articolo dedicato alla community retail TIM Style, p. 136];
- Social, Environmental, DEI sustainability Index [vedi l'articolo di Janine De Novais, p. 62].



effettuare analisi su membri della community, sui modelli organizzativi, i sistemi (micro e macro) e le modalità di relazione tra persone [vedi l'articolo di Norma De Piccoli, p. 78].

BOX 3.

Sense of Community Index

Con Sense of Community si intende il senso di appartenenza, connessione e interazione/supporto reciproco tra le persone di una community o, più in generale, di un gruppo. Si tratta di un elemento chiave della *community psychology* ed è un indicatore altamente predittivo della partecipazione attiva, utilissimo per quantificare le modalità più efficaci di interazione in contesti sociali e per capire come fare evolvere le community. Il nome deriva dal celebre *working paper* di David W. McMillan e David M. Chavis, apparso nel 1986 sul *Journal of Community Psychology*. Nell'articolo viene definito un primo elenco (aggiornato in tempi più recenti ma sostanzialmente coerente con l'originale) composto dai quattro elementi chiave: *membership, influence, integration & fulfillment of needs, shared emotional connection*. Rappresentano gli ambiti che definiscono il Sense of Community, il cui "Index" è lo strumento ufficiale rilasciato da McMillan e Chavis per renderne possibile la misurazione [vedi l'articolo di David Spinks, p. 80].

BOX 4.

Estrarre o generare capitale? Una miniera eco-sostenibile

Nel corso degli ultimi 20 anni, forti del successo di fenomeni di portata globale come Facebook, YouTube e svariate altre piattaforme in qualche modo attinenti all'idea di community, chi fa marketing, comunicazione



A seconda della natura della community in analisi, la “forma” ottenuta da una possibile rappresentazione grafica dei suoi indici può essere significativamente diversa, e quindi può rappresentare una sorta di impronta digitale, l'espressione del DNA collettivo di quella community in quel momento [vedi l'articolo di Carlo Alberto Redi e Manuela Monti, p. 54].

Per valorizzare ciascuno dei cinque ambiti, si deve far ricorso a misurazioni, rilevamenti e osservazioni di *key result* più specifici che compongono, appunto, gli elementi dell'algoritmo che portano al valore quantificabile di quell'indice. Per intenderci, l'indice di impatto sul business e la governance prevede la valutazione di parametri direttamente imputabili o correlati con la community tra cui l'aumento dei ricavi, la riduzione dei costi, l'incremento della velocità operativa, la generazione di capitale umano (es. *knowledge, how-to, up-skilling, reskilling*), le innovazioni generate, il miglioramento di processi operativi, la digitalizzazione, i percorsi di crescita ecc. [vedi l'articolo dedicato alle Tribe di Intesa Sanpaolo, p. 126].

Come misurare una community?

Avendo esplorato “il perché” e “il cosa”, rimane l'annosa questione del “come”. Una necessaria premessa consiste nel sottolineare come sia molto difficile, se non impossibile, tentare di misurare qualcosa che in fase di progettazione non è stato pensato in maniera tale da generare evidenze tracciabili.

Il punto di partenza di ogni misurazione è, infatti, reperire i dati oggetto di analisi, che devono non solo esistere ma anche essere osservabili: una buona fase di progettazione non può lasciare questo punto al caso. Il passo successivo è pensare e progettare modalità attraverso cui tracciarli e digitalizzarli/quantificarli. A questo punto, si passa a raccogliere i dati in forme che siano analizzabili attraverso strumenti, software, e metodi adeguati al tipo di dato. Da qui in avanti, le varie branche della *data science* la fanno da padrona, sempre però guidate dal buon senso e dalla conoscenza della community dei community manager.

Per quanto riguarda quest'ultimo aspetto, nella prima sezione dell'articolo abbiamo citato alcune delle modalità che consentono di analizzare le diverse tipologie di dati in maniera pertinente. Occorre fare attenzione a non cadere nell'errore di valutare con metri e modelli inappropriati al-

o si occupa di vendite ha affinato metriche e tecniche finalizzate a conseguire i propri obiettivi di business. Le metriche di *engagement* dei social media, basandosi a loro volta su quelle di *digital marketing* e dei media tradizionali, hanno esasperato la misurazione dei dati come mezzo per individuare il modo migliore per massimizzare l'estrazione di valore da gruppi di persone resi raggiungibili da tali piattaforme. Frequenza, tempo di permanenza, argomenti letti, profilazione per contenuti, modalità e situazioni di accesso: da questi dati si è passati molto rapidamente a indicatori complementari che sintetizzano, e ne definiscono il costo, la possibilità di prelevare parte del valore dalle community (costo di acquisizione, per clic, costo per feedback, valore dei dati personali raccolti ecc.).

I modelli presentati in questo articolo non si basano solo su quante risorse si riescono a estrarre dal capitale – o sarebbe meglio dire dai capitali – della community (denaro, dati, tempo, idee, attenzione, fiducia, informazioni, esperienze ecc.), ma anche, e soprattutto, su quanto la community sia in grado di generarne di nuovi o rigenerarne le scorte da cui si è attinto smodatamente. La sfida per chi si occupa di community è passare dall'idea di considerarle come miniere da saccheggiare per sfruttare capitale economico, sociale, culturale e umano esistente a realtà organiche in cui questo tipo di valore è generato e rinnovato, mettendo le persone in un contesto sicuro e adatto per esprimere sé stesse.

BOX 5.

I forzieri della community

Quando si parla del valore, del “capitale” che una community

cuni dei parametri più importanti di una community: sembra superfluo dirlo, ma non si può misurare lo stato emotivo dei membri di una community (di solito riassumibile in *score* sintetici di positività e carica) con le stesse unità numeriche di un incremento percentuale di produttività o con metriche economiche (euro risparmiati).

Le piattaforme di collaborazione e social di oggi consentono di tracciare e analizzare nativamente una serie di elementi utili all'analisi dello stato di una community. Per portare un esempio che sta diventando sempre più diffuso, la piattaforma Viva di Microsoft permette di tracciare e restituire sotto forma di dati *actionable* molte informazioni del contesto aziendale collaborativo che contribuiscono ad almeno due dei cinque indici citati in precedenza (per esempio, la quantità e la direzione delle interazioni che avvengono con i nostri colleghi). In ogni caso, la diversa natura degli indicatori richiede competenze multidisciplinari proporzionalmente ampie.

Per chi progetta o gestisce community utilizzando un approccio *People & Community centred*, potrebbe risultare più difficile afferrare dati che per loro natura rientrano nella sfera delle interazioni e reazioni fisiche, mentali e psicologiche umane, apparentemente più difficili da digitalizzare e quantificare. È però compito proprio dei *community designer* non solo progettare interventi e contesti utili per il fiorire della community, ma anche realizzare sistemi di generazione di output osservabili anche nel dominio fisico delle relazioni tra membri, per esempio un evento, un raduno, un incontro di gruppo o lo svolgimento delle quotidiane attività lavorative. Fortunatamente, le esperienze fisiche legate agli esseri umani producono quasi sempre fenomeni osservabili che o sono definibili in termini comportamentali (azioni specifiche che avvengono oppure no) o si somatizzano come espressione corporea: entrambe le conseguenze sono categorizzabili, quantificabili e digitalizzabili. Le emozioni espresse dai testi postati in una community o le espressioni facciali che sotten-

**Sta ai community designer
realizzare sistemi
per generare output osservabili
e quindi misurabili**

dono specifiche attivazioni emotive sono oggi tracciabili e classificabili da sistemi di intelligenza artificiale, sempre più accessibili e potenti. Allo stesso modo, dove non arriva la tecnologia, può farlo un altro essere umano. In un contesto retail, per esempio, è abbastanza usuale pensare ai comportamenti messi in atto dai commessi che avvengono in un negozio come oggetto di osservazione puntuale registrata dai mystery shopper, dati che possono essere poi digitalizzati e valutati in termine di adozione dei comportamenti desiderati.

E quindi, per capire come misurare una community, potrebbe servire una certa dose di creatività e buon senso. Qualche anno fa mi fu di ispirazione l'attività di tracciamento messa in campo dal responsabile dei negozi giapponesi di un noto brand del lusso che, durante le visite ai negozi di Tokyo mirate a ipotizzare una struttura di OKR per re-indirizzare le performance del brand, si limitava a rilevare un unico valore: il numero di sorrisi che vedeva sui visi dei commessi e dei clienti. Il paradosso della nazione più digitalizzata al mondo che usava questo espediente per un rapido *check-up* era quanto mai sensato e riapplicabile in infiniti altri contesti.

In sintesi, come misurare una community? Raccogliendo informazioni in formati quantificabili, analizzandole con gli strumenti tecnici e le discipline teoriche pertinenti ed elaborandole con metodologie specificamente calibrate sulla natura di ogni community. Non certo facile, ma sicuramente possibile! ■

è in grado di raccogliere o generare, da cui può attingere o che può riversare nel sistema nel quale si colloca, ci sono almeno quattro differenti diramazioni che vanno tenute in considerazione [vedi l'articolo di Michel Bauwens, p. 102].

Economical capital, costituito dalle risorse come denaro, beni, e gli asset tangibili. Può essere investito, raccolto, aumentato, ridistribuito per ottenere gli obiettivi della community.

Human capital, si può definire come la somma delle conoscenze, delle competenze, delle capacità pratiche e operative dei membri della community. Risorse che in un contesto altamente sviluppato in termini di Social Capital sono rese facilmente accessibili, condivisibili e sfruttabili da tutta la community e che si incrementano grazie alla collaborazione e alle occasioni di apprendimento e condivisione.

Social capital (termine da considerare nell'interpretazione delle scienze sociali), costituito dalle relazioni, dalle connessioni, dalla fiducia e dal senso di sicurezza che riguardano i membri della community. È una delle leve fondamentali perché i membri della community possano accedere a risorse e altri tipi di capitale grazie alla community stessa e decidano di investire (commitment) nella community.

Cultural capital inteso come le norme, le regole, la storia, le storie, i ruoli, le tradizioni, i gusti, i valori, i linguaggi e i sistemi simbolici tipici e proprietari della community stessa. Delimita i confini dell'identità della community e ne qualifica e diversifica il dominio, cioè l'elemento chiave che i membri hanno in comune tra di loro, il motivo di aggregazione.

Come nascono e prosperano le community che Logotel realizza insieme ai suoi clienti

Uno sguardo pratico

In Logotel progettiamo, realizziamo e animiamo community da 22 anni. Le pagine che seguono sono una condivisione della nostra esperienza. Abbiamo raccolto 12 casi studio reali, per mostrare cosa succede dietro le quinte: dai momenti iniziali, alle evoluzioni. È solo un piccolo campione del nostro lavoro, che abbiamo selezionato per mostrare la molteplicità degli impatti positivi generati dall'approccio *People & Community centred*, la diversità delle sfide e dei campi di applicazione.

Una molteplicità di prospettive

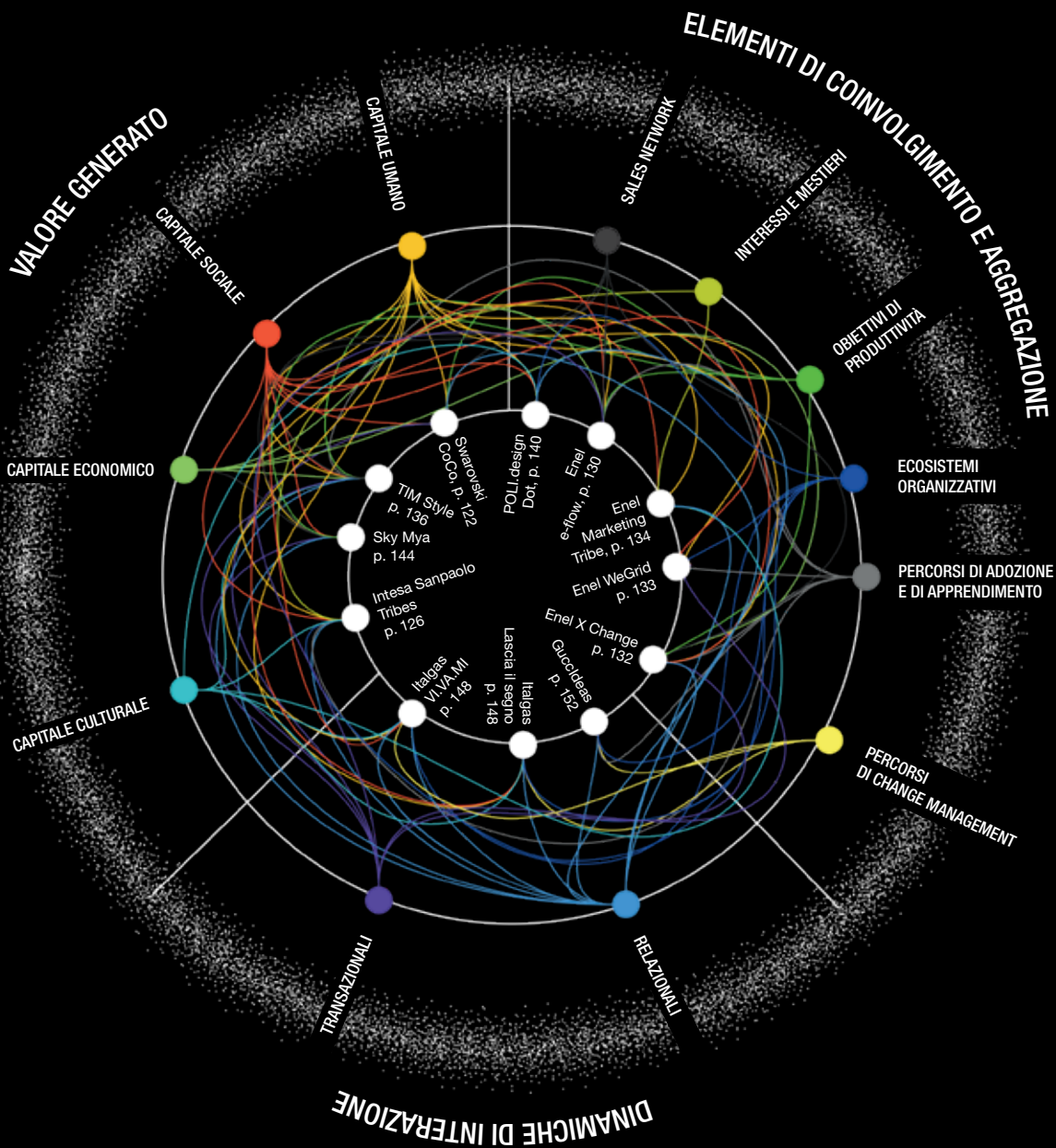
Finora lo abbiamo sistematizzato e raccontato: ora è il momento di mostrarlo. Le community generano impatti positivi nella vita delle persone. Ecco perché gli articoli che seguono raccolgono 28 testimonianze dei progettisti Logotel, dei nostri clienti e di chi la community la vive tutti i giorni.



Una porta aumentata nel nostro mondo

Questo numero di Weconomy è una fotografia, per sua natura statica. Ma continueremo a dar forma a piattaforme, eventi collaborativi, servizi ed esperienze *People & Community centred*.

Ecco perché abbiamo realizzato una connessione dimensionale in realtà aumentata che ti terrà sempre aggiornato. Ti basta inquadrare il QR code qui a sinistra.



CoCo Swarovski

Le voci locali che potenziano la strategia globale

PROSPETTIVA 1 / IL CLIENTE



Intervista a
Hana Negele

Senior Manager Retail
Community & Content,
Swarovski

CoCo ha la capacità di diffondere *best practice* a livello internazionale. In che modo questo aspetto è importante per un brand come Swarovski, che opera in diversi contesti e diverse culture?

Nel 2018, quando abbiamo iniziato a collaborare con Logotel, il nostro sogno era integrare tutte le piattaforme esistenti in un unico ecosistema, per gestire la nostra comunità retail globale. Volevamo garantire una comunicazione coerente e specifica per ogni mercato, con messaggi culturalmente e operativamente rilevanti.

Con CoCo abbiamo centrato questi obiettivi: oggi abbiamo un luogo dove condividere ogni informazione con le persone nei punti vendita, in cui ognuno sa sempre dove trovare ciò di cui ha bisogno. Infatti, un personale di negozio più preparato e più coinvolto è più produttivo. CoCo contribuisce all'aumento dei nostri ricavi e ha semplificato le operazioni di *back office*, migliorando l'efficienza.

Comunicare un'offerta a livello internazionale implica progettare azioni su una doppia scala: globale e locale. In che modo CoCo ha creato questo mix?

Il *consumer calendar*, come lo chiamiamo noi, è molto complesso a livello globale. Bisogna soddisfare le esigenze dei singoli mercati e degli utenti di CoCo, ovvero il personale nei nostri negozi e in quelli dei partner. Il team che gestisce CoCo si occupa di tutte le complessità, tenendole in background. Così gli utenti finali non vedono come "cuciniamo" i contenuti dietro le quinte: vivono un'esperienza *seamless*, in grado di declinare i messaggi in modo semplice e trasparente.

Un elemento importante per garantire questa ricetta sono i feedback sul campo...

È un punto fondamentale, ma in CoCo c'è di più. Non ci limitiamo ad acquisire feedback su ciò che il personale pensa: la partecipazione alla community contribuisce al miglioramento continuo delle nostre attività, sia sul piano tattico, sia su quello strategico.

Abbiamo creato un ciclo di feedback tra il personale retail e i responsabili nell'*headquarter*, che è estremamente utile in occasioni come San Valentino o la Festa della Mamma. Durante questi momenti chiave, che chiamiamo "Key Consumption Periods", cambiamo la gamma di prodotti nei nostri negozi, il modo in cui li esponiamo.

Cos'è:

CoCo è la community globale di Swarovski.

Mette in contatto il brand con la sua rete retail diretta e indiretta.

CoCo trasmette i valori e l'identità del brand, ingaggia e motiva le persone Swarovski in tutti i Paesi e offre una *customer experience* uniforme, coerente e di impatto in store.

Anno di fondazione:

2018 (pilota), 2019 (go live)

Persone coinvolte:

14000+ persone distribuite in più di 4500 negozi, in oltre 125 Paesi

mo e, di conseguenza, anche le vetrine. Questo sistema agisce come servizio di supporto: per esempio, le persone nei punti vendita possono condividere foto dei loro allestimenti, che vengono poi valutati e su cui ricevono dei suggerimenti. Quando notiamo incoerenze, possiamo intervenire in modo tempestivo. Inoltre, se osserviamo difformità ricorrenti, grazie a questo ciclo di feedback possiamo correggere le nostre istruzioni e far sì che un problema non si riverifichi, alzando l'asticella della qualità.

Forniamo inoltre liste di controllo operative giornaliere digitalizzate che garantiscono l'uniformità delle attività quotidiane in ogni store. In questa maniera, grazie a CoCo, i negozi hanno sempre a disposizione ritualità precise, che vanno dall'apertura, ai compiti specifici, fino ai KPI da monitorare. Il risultato è che non abbiamo più milioni di fogli di carta o Excel e documenti da inviare e archiviare: tutto è trasparente, coerente e sempre aggiornato.

Un altro ingrediente chiave di CoCo è una survey *always-on* che contribuisce al miglioramento continuo e che dà al personale retail l'opportunità di condividere il proprio feedback con l'*headquarter*. I dati raccolti attraverso la community en-



Lorenzo Ceresa

Senior Project
manager community,
Logotel

PROSPETTIVA 2 / IL PROGETTISTA

CoCo è una sfida continua. La mission che ci siamo dati in fase di progettazione e che rinnoviamo ogni anno è quella di supportare Swarovski nel "connettere e rafforzare le proprie persone, di tutti i canali Retail, per permettere loro di performare al meglio, nel modo più soddisfacente possibile, secondo gli obiettivi di business". Per mettere a terra questa mission non ci sono soluzioni preconfezionate né rotte tracciate, soprattutto perché si tratta di un terreno Global con particolarità e bisogni unici.

Riuscire a essere efficaci in questo contesto è la nostra sfida più grande e, per farlo, lavoriamo su due *driver* che si sono dimostrati particolarmente d'impatto:

- *approccio data driven*: usiamo i dati di oggi per generare l'impatto di domani;
- *empowerment* degli utenti: un respiro che si espande e si contrae da globale a locale attraverso un network gestionale che ci permette di essere concreti.

Sembra quasi superfluo parlare di come ogni azione che avviene online (e quindi anche in community) sia tracciata e di come questo tracciamento generi dati utilizzabili per chi lavora nel digitale. Tuttavia, avere dati non basta: se non vengono letti nel modo corretto, possono essere (e molto spesso sono) completamente inutili. È per questo che ogni iniziativa che realizziamo viene progettata anche nel "come e cosa andiamo a misurare". La reportistica è parte integrante della progettazione: ci aiuta a raccogliere informazioni utili che possiamo effettivamente utilizzare per proporre soluzioni future che siano concrete e sensate. Queste analisi, condivise ad ogni *step* con i nostri Clienti, diventano la base che guida la strategia dell'anno e che, a seconda dell'impatto che l'iniziativa ha, possono portare concreti effetti sullo sviluppo del business di Swarovski. Se l'approccio *data driven* sicuramente è imprescindibile, quando si parla di persone è altrettanto fondamentale progettare l'ingaggio.

Che cosa guida l'azione delle persone? La risposta è spaventosamente ampia e inserita in un contesto globale. Non basterebbe un trattato intero per scalfrine la superficie. Dato che nessuno di noi ha la presunzione di saper leggere tutte le particolarità geografiche e sociologiche dei 125 Paesi (in crescita) che animano la nostra community, abbiamo preferito affidarci a persone che, con il nostro supporto, contribuiscono localmente a creare le condizioni necessarie per far sì che si generi un circolo virtuoso da parte dei nostri *user*, i *key user*. Se mi sento ingaggiato contribuisco, se contribuisco riduco l'effetto "foglio bianco", portando anche le persone più titubanti a contribuire.

La continua condivisione porta alla volontà di emergere e sperimentare con contributi nuovi e unici, il che conduce a un miglioramento finale degli output. Sembra complesso, ma non è diverso da quando sui social nasce un trend: qualcuno inizia a fare qualcosa di nuovo, a molte persone piace e si inizia a copiarlo aggiungendo qualcosa di proprio. Replicandolo il format si affina e la qualità finale è probabile che aumenti.

Questa dinamica applicata al *training* delle pratiche di vendita (come *cross-selling* o *selling proposition*) ci permette di raggiungere quante più persone possibile, rispettando le specificità di ogni singolo mercato in modo efficace, creando punti di riferimento all'interno della community e generando una raccolta di feedback continua per Swarovski. Saper leggere questi spunti e restituirli alla community è proprio il cuore del nostro mestiere. ■

trano poi a far parte della nostra strategia: vengono analizzati dal nostro Product Lab, che li valuta per inserirli nello sviluppo delle nostre collezioni e dei nostri prodotti futuri. Queste informazioni vengono incrociate con un programma di survey gemello volto a ricevere il feedback dei nostri clienti. Questi due programmi, combinati tra loro, ci offrono una vista complessiva su come Swarovski viene percepita in tutte le parti del mondo, con la possibilità di intervenire in modo puntuale e l'opportunità di sfruttare ogni feedback per potenziare la nostra strategia.

Oltre ai temi operativi, quali iniziative realizza CoCo per coinvolgere le persone?

Coinvolgiamo le persone nel nostro approccio alla vendita, che è molto strutturato e copre tutte le fasi: dall'accoglienza del cliente alle strategie di cross-selling.

Grazie a CoCo, possiamo valutare a fondo come vengono svolte queste fasi: chiediamo al personale di condividere con tutta la comunità il proprio modo di vendere i prodotti, e gli esperti della sede centrale lo commentano, suggerendo variazioni e selezionando le modalità migliori a livello globale.

Questo esercizio di condivisione è molto utile perché, agendo su scala globale, permette alle persone di entrare in contatto con mode e stili diversi e di scoprire combinazioni di prodotti e idee alle quali non avrebbero potuto pensare.

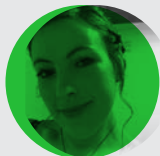
Inoltre, ogni volta che lanciamo una nuova collezione, chiediamo alla community di condividere idee sul *total look*, di mostrarci cioè abbinamenti di prodotti Swarovski per i clienti, generando così proposte per il *cross-* e l'*upselling*. È un'iniziativa che apprezziamo e incoraggiamo, selezionando i *total look* migliori, contribuendo così alla diffusione di *best practice* in tutto il mondo.

Per far funzionare la rete retail globale di Swarovski, in CoCo convivono più ruoli. Come interagiscono e come la community risponde alle loro esigenze specifiche?

Possiamo dire che, all'interno di CoCo, esistono sotto-comunità composte dai *key user* locali, dal gruppo di *visual merchandiser*, dai *district manager*, dagli *ambassador* e dai direttori dei negozi.

Questi gruppi hanno bisogno di informazioni specifiche e hanno diverse necessità di comunicazione con la rete. Su questo aspetto il lavoro della nostra redazione è fondamentale: orchestra e inter-

PROSPETTIVA 3 / IL KEY USER



**Markella
Everitt-Russell**

Sales Operations
Executive:
Communications
Swarovski,
CoCo Key User

Cosa significa per te essere parte di CoCo? Come ha cambiato la tua quotidianità?

Con CoCo mi sento parte di qualcosa più grande e mi permette di entrare in contatto con la community di Swarovski, diffusa in tutto il mondo. Ho ampliato la mia rete di connessioni e ho l'occasione di supportare i miei colleghi e aiutarli a inserirsi in azienda e ad ambientarsi. Come *key user* inoltre posso dare il mio contributo su argomenti che impattano sulla cultura organizzativa, come il Pride o tematiche legate alla *Diversity, Equity & Inclusion*.

Cosa fai di preciso come *key user*? Questo ruolo ti sta aiutando a sviluppare nuove competenze?

A volte dicono che sono come Yoda, perché sono al corrente di tutto ciò che accade. Il *key user* si assicura che i contenuti condivisi siano utili, coinvolgenti e che aiutino gli utenti della community a migliorare la loro vita lavorativa quotidiana.

Questo ruolo mi sta aiutando a sviluppare diverse skill: la gestione degli stakeholder, il *problem solving*, la creazione di contenuti completi e coinvolgenti per CoCo, lo sviluppo di iniziative per incentivare i feedback. È come se fosse un lavoro nel lavoro, ma è molto bello realizzare qualcosa per l'intera community.

Sei anche una veterana di CoCo e l'hai vista evolversi. In questi anni cosa ti ha sorpreso di più?

Quando ho iniziato a lavorare con CoCo non conoscevo il linguaggio Html, necessario per pubblicare sulla piattaforma: ho dovuto impararlo da zero. Sono stata formata e supportata in questo percorso e mi ha sorpreso quanto rapidamente sia diventato naturale utilizzarlo. CoCo è un bel mix tra processi e creatività ed è bello vedere come si sia evoluta la community. Tra noi *key user* c'è sempre una competizione amichevole: possiamo vedere chi sta lavorando bene, fargli i complimenti e poi chiedergli suggerimenti su come migliorare. Condividiamo contenuti, le migliori pratiche e ci si aiuta a vicenda: se ho dei problemi, c'è sempre qualcun altro a cui poter fare domande e se si commette un errore c'è chi te lo fa notare e ti supporta. Anche se io e i miei colleghi siamo in Paesi diversi, ci sentiamo come se fossimo nello stesso ufficio. ■

connette tutte le sotto-comunità, che possono lavorare come un unico grande team, preservando gli obiettivi comuni e la soddisfazione dei clienti.

CoCo continua a evolversi. Quali sono i piani futuri?

CoCo deve continuare ad aggiungere valore al lavoro delle persone di Swarovski, offrendo contenuti pertinenti e diversificati, per garantirci gli alti livelli di interazione che abbiamo ottenuto finora. Per questo motivo, uno dei prossimi sviluppi riguarda la gamification, che ritengo porterà la community a un altro livello aggiungendo una dimensione ludica e promuovendo comportamenti virtuosi. ■

Intesa Sanpaolo Tribes

Orchestrare una collaborazione senza confini

PROSPETTIVA 1 / IL RUOLO STRATEGICO



Intervista a

Renato Dorrucchi

Executive Director, Group
Head of Development Policies
and Learning Intesa Sanpaolo

Il tema delle comunità compare nel Piano di Impresa 2022-2025 di Intesa Sanpaolo. Da dove nasce questa esigenza?

Ci sono tre istanze, tra loro circolari, che ci hanno portati a sviluppare comunità in Intesa Sanpaolo.

La prima riguarda la digitalizzazione dei processi e dei prodotti e comporta la necessità di alimentare forme di *cross-collaboration* tra le diverse parti dell'organizzazione, superando i confini tradizionali. Ciò è tanto più importante in una grande corporation come Intesa Sanpaolo, strutturata in *silos* e basata su un modello divisionale, quindi per definizione verticale e gerarchico-funzionale.

La seconda istanza è legata alle relazioni umane nelle nuove modalità di lavoro. Dopo il *remote working* imposto dalla pandemia abbiamo adottato un modello ibrido, ma ciò ha ridotto tanto le possibilità di incontrarsi quanto gli scambi informali. Quindi oggi ci si conosce meno, i contatti lavorativi sono sempre più finalizzati e meno spontanei: questo abbassa l'interazione sociale e offre minori possibilità di networking che, in una grande organizzazione, è un fattore abilitante per la *cross-collaboration*. Inoltre, il lavoro ibrido rende più complesso l'*onboarding* dei nuovi dipendenti.

La terza istanza nasce dalla forte necessità di *upskilling*, legata alle competenze e ai mestieri in evoluzione. Abbiamo iniziato a leggere la nostra organizzazione in relazione alle skill dei nostri collaboratori. È una nuova lente d'osservazione che valorizza il contributo professionale di ognuno e indaga ciò che bisogna sapere per lavorare meglio. Crediamo sia una prospettiva importante in un mondo che cambia rapidamente e che richiede competenze sempre nuove.

Queste tre istanze convergono nella realizzazione delle ISP Tribes che – per noi – danno forma a modalità organizzate che promuovono la socialità e lo scambio, con finalità di sviluppo e crescita delle persone, per accelerare la trasformazione del modo di lavorare verso il digitale, facilitare l'efficacia del lavoro ibrido, consentire la crescita professionale per mestieri e skill.

Cosa sono:

Le ISP Tribes sono comunità di mestiere e di interesse dedicate alla popolazione di Intesa Sanpaolo. Hanno l'obiettivo di potenziare lo sviluppo e la crescita delle persone; accelerare la trasformazione digitale; facilitare le dinamiche di lavoro ibrido e attivare dinamiche collaborative per il trasferimento di conoscenze.

Anno di fondazione:

2022

Persone coinvolte:

7000+ (dati aggiornati a giugno 2023)

In Intesa Sanpaolo queste comunità si creano artificialmente o hanno una natura diversa? E quali tipi di comunità state sviluppando?

Credo che le comunità non siano e non debbano essere un costrutto artificiale: riguardano l'emersione di gruppi che hanno una naturale e spontanea vocazione a incontrarsi. L'organizzazione non ha il compito di crearle, ma di intercettarle e di organizzarle. In Intesa Sanpaolo, queste comunità naturali sono di due tipi: una più stabile e una più contingente.

La prima tipologia di comunità riguarda i mestieri, si aggrega intorno al concetto di skill, di professionalità e quindi richiama i temi di networking e collaborazione *cross-border*. La seconda valorizza gli interessi, che possiamo interpretare come una skill contingente, una componente elementare di un mestiere. Nel mondo lavorativo, infatti, una persona si interessa a qualcosa per due motivi: o perché riguarda la propria professione, oppure perché genera contaminazioni con altri punti di vista, per un'aspettativa futura di crescita o di sviluppo personale.

Come intercettate e fate crescere queste tipologie di community?



Intervista a

**Francesca
Mangia**
*Head of HR Development
Models Intesa Sanpaolo*
PROSPETTIVA 2 / IL MODELLO

Le Tribe di Intesa Sanpaolo sono nate nel 2022. Oggi, a distanza di un anno, quali riflessioni puoi condividere?

Innanzitutto abbiamo notato che le nostre Tribe – un po' come le persone – hanno caratteri diversi: alcune hanno bisogno di maggiori sollecitazioni, altre sono più autonome e spontanee. Un'altra riflessione riguarda i meccanismi di apprendimento partecipativo abilitati dalle Tribe, che si aggiungono alla formazione tradizionale: oggi, infatti, si può imparare non solo dai docenti, ma anche dai colleghi. Ciò ha un valore immenso, perché mette in comune l'enorme base di conoscenza, esperienza e professionalità presenti in un'azienda grande e articolata come la nostra.

C'è poi un elemento di *caring*: le Tribe sono seguite e ascoltate di continuo, perché non le intendiamo come semplici spazi di interazione autonoma. Abbiamo quindi creato una strategia redazionale, relazionale e comunicativa differenziata e personalizzata per ogni Tribe. È una strategia "viva" e multidimensionale. Monitoriamo continuamente ogni Tribe per osservare l'andamento delle iniziative e le dinamiche emergenti. Da questo ascolto continuo stiamo imparando moltissimo, perché traiamo *insight* per animare le comunità e per sviluppare piani di comunicazione ed engagement che rispondano alle esigenze che intercettiamo.

Entriamo nello specifico: quale modello vi permette di abilitare, attivare e far partecipare le persone nelle vostre comunità?

Le nostre due tipologie di comunità, di mestiere e di interesse, hanno finalità comuni: da un lato formazione, sviluppo e networking, dall'altro scambio di strumenti, metodi ed esperienze.

Innanzitutto sfruttando i due *detector* che abbiamo individuato – il mestiere e l'interesse – per andare a cercarli dove c'è voglia di scambiare. Ciò da un lato implica azioni di sollecitazione ed estrazione maieutica, dall'altro significa dare risposte a richieste esplicite di comunità. In questo lavoro è importante partire dai bisogni con un grado di maturità sufficiente, a cui servono "gambe per andare avanti" e cioè: un'infrastruttura digitale e un team redazionale che animi, stimoli e offra strumenti per dialogare, anche in modalità *bottom-up*.

In ogni caso, forzare queste dinamiche non ha senso: è importante evitare di inventarsi una comunità dove non c'è. Inoltre, non bisogna pensare che le comunità – una volta emerse – possano andare avanti da sole: la spontaneità è nel bisogno, ma richiedono un'orchestrazione continua, senza la quale non possono reggere nel tempo.

In Intesa Sanpaolo mestieri e interessi si intersecano e si sovrappongono. Come vengono gestiti questi sottoinsiemi che vivono nella stessa organizzazione?

Noi decliniamo questo concetto sempre al plurale: essere presenti in una ISP Tribe non significa aver esaurito il proprio potenziale di comunità. Per questo motivo è importante realizzare ponti tra le Tribe. Ecco perché abbiamo scelto di renderle tutte visibili in un'unica piattaforma: un unico punto di osservazione, per rendere più semplice individuare quelle a cui partecipare.

In una logica *top-down* abbiamo creato eventi e situazioni cross, che incentivano la multi-appartenenza. Nel frattempo, stiamo esplorando nuove logiche *bottom-up*, che stanno già emergendo. Abbiamo persone che creano continuità tra conversazioni e le trasferiscono da una comunità all'altra. Il primo ponte tra comunità, infatti, è sempre il partecipante.

Abbiamo parlato del valore degli scambi e delle interazioni. In che modo potrebbero trasformarsi in risultati?

I risultati sono molteplici. Per esempio, la banca sta lanciando un programma strutturato di trasformazione sull'AI, che darà forma a nuovi processi e nuovi

Ogni Tribe poi si fonda su alcuni elementi ricorrenti. Il primo è lo spazio virtuale, integrato con il nostro ecosistema HR digitale per offrire un'esperienza *seamless* e permettere alle persone di accedere a tutti gli strumenti e le iniziative aziendali in un unico luogo. Il secondo riguarda la governance: tutte le Tribe hanno una struttura sponsor che intercetta il bisogno di creare una nuova community e ne indirizza lo sviluppo e l'evoluzione strategica nel tempo.

Il terzo è la redazione, team centrale di contribuzione: governa i formati e il palinsesto dei diversi contenuti. Abbiamo puntato sulla varietà per dare un ritmo e stimoli differenti per approfondire i diversi argomenti.

Il quarto ovviamente è relativo alle modalità di ingaggio delle persone: nelle fasi iniziali i partecipanti di una Tribe vengono individuati insieme alla struttura sponsor, definendo un primo bacino di partecipanti che poi sarà esteso in fasi successive con diverse modalità. Per esempio, nelle Tribe di mestiere guida l'appartenenza a una professione, mentre in quelle di interesse la partecipazione è molto più ampia e aperta.

Infine, è fondamentale alimentare interazioni e contributi significativi dal basso. Ecco perché gli *ambas-*

sador sono una componente chiave del nostro modello: sono l'anello di congiunzione fra la redazione, i partecipanti e la struttura *owner*. Non sono solo animatori, ma agiscono come interlocutori attivi, con cui la redazione si confronta per individuare le tematiche più rilevanti. Gli *ambassador* sono dei catalizzatori perché, partecipando alla vita della Tribe, sono le "antenne" di prossimità, i primi a cogliere i bisogni delle persone e a essere riconosciuti. Questa vicinanza aiuta anche la decodifica dei linguaggi specifici nelle Tribe più tecniche, come quelle dedicate ai dati e all'intelligenza artificiale. Gli *ambassador* possono essere individuati a livello centrale, ma anche essere selezionati tra i partecipanti più attivi e coinvolti. La vita di una Tribe, quindi, è dinamica non solo nei contenuti che offre, ma anche nel suo funzionamento e nell'attivazione dei ruoli, che si evolvono nel tempo.

Nelle Tribe di Intesa Sanpaolo partecipano persone con diverse seniority e appartenenti a diverse divisioni. In che modo riescono a dialogare in questo contesto orizzontale?

Gli scambi nelle comunità sono democratici e non seguono le nostre gerarchie, anche se occorre precisare che non sostituiscono l'organizzazione. Mi pia-

ce pensare alle Tribe come a una piazza, uno spazio informale che si aggiunge all'organizzazione, in cui si discute, si fanno conversazioni, si scambia sapere, si fa rete. E i network di per sé non sono gerarchici: hanno nodi più o meno significativi che dipendono dalle competenze e dall'esperienza.

Nelle Tribe ci si confronta su temi relativi al proprio lavoro o sulle esperienze quotidiane. Soprattutto si può chiedere aiuto e ci si può confrontare con tanti colleghi; questo rappresenta un aspetto caratterizzante da valorizzare.

Quali sfide attendono le Tribe di Intesa Sanpaolo?

Una delle prossime sfide riguarda il potenziamento delle logiche *bottom-up*, quindi aumentare la partecipazione e l'interazione attiva e di valore fra gli utenti. Un altro importante ambito di evoluzione è l'internazionalizzazione, per sviluppare nuove connessioni tra le persone nei Paesi in cui siamo presenti. Con questo progetto abbiamo intrapreso un percorso di apprendimento e di innovazione continua e continueremo a farci stupire dalle evoluzioni che ci offrono le tecnologie, i formati e le modalità di coinvolgimento. ■

prodotti. La Tribe dedicata a questo tema esiste già. Così il programma potrà beneficiare di una sua comunità e utilizzarla come strumento per ottenere *insight*, *feedback* e output utili per lo sviluppo di nuove soluzioni. E così le comunità genereranno ulteriore valore: non solo dalle conversazioni, ma dai prodotti generati da queste conversazioni.

Le comunità di Intesa Sanpaolo si esauriscono nel perimetro dell'organizzazione o si estenderanno anche oltre?

L'apertura delle Tribe verso l'esterno è un tema complesso e molto rilevante. Da un lato sappiamo che esistono comunità molto aperte, come quelle degli sviluppatori *open source*, dall'altro le organizzazioni hanno un problema pratico, legato alla *cybersecurity*: aprirsi significa esporsi a rischi che non possiamo sottovalutare. Nonostante ciò, in un mondo fatto di ecosistemi e scambi aperti, vedo difficile pensare che – nel lungo periodo – non dovremo aprirci.

È molto interessante capire dove trovare quei punti porosi di scambio, che facilitino il dialogo con l'esterno preservando la sicurezza dei partecipanti e dei sistemi informatici. Perché i saperi sono sempre più contaminati e hanno bisogno di nutrirsi con una linfa sempre nuova. Senza di essi, nel momento in cui una comunità raggiunge il suo apice, rischierebbe di diventare sterile. ■

Enel

Un ecosistema di comunità che genera valore

Logotel supporta Enel nell'affrontare le sfide di un settore in grande trasformazione come quello dell'energia. Il sistema di community che Logotel ha co-progettato – e continua ad alimentare – insieme alla multinazionale italiana, copre molteplici esigenze di un Gruppo che conta circa 70 mila dipendenti, oltre ai partner esterni.

In questo contesto, adottare un approccio *People & Community centred* è fondamentale per progettare soluzioni in grado di trasformarsi e adattarsi con l'evolversi dei bisogni del mercato e delle esigenze del Gruppo. Nello specifico Logotel ha progettato *con e per* Enel quattro community: **e-flow**, **X Change**, **WeGrid** e **Marketing Tribe**.

E-FLOW

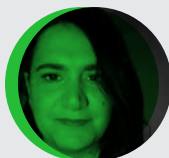
PROSPETTIVA 1 / LOGOTEL

E-flow è la digital business community dedicata alle figure professionali della divisione del Mercato Italia e dei loro partner. Coinvolge circa 14.000 persone. Nata nel 2008, è la più longeva delle community co-progettate da Logotel per il Gruppo Enel. E-flow è un organismo vivente che, nel tempo, si è evoluto con i cambiamenti nel sistema d'offerta. Oggi è una piattaforma accessibile, inclusiva e rispecchia, anche da questo punto di vista, i valori del Gruppo. La sua attuale *mission*, cioè l'elemento che dà senso al progetto, è "assicurare l'ascolto attivo tra tutte le persone Enel e i clienti". E-flow lo fa motivando, dando forma e abilitando i suoi partecipanti, offrendo utilità e accompagnando le sfide e le trasformazioni: dalla *digital transformation* ai temi della transizione energetica e dell'elettrificazione.

In e-flow le persone trovano tutto ciò che serve per il proprio lavoro quotidiano – che sia la vendita di prodotti o servizi o attività legate alle *operations*. La community garantisce a Enel che tutte le sue persone che si confrontano con i clienti – dipendenti, partner o reti di partner –, offrano un'esperienza coerente attraverso tutti i *touchpoint* fisico-digitali: dalla vendita nei negozi a quella attraverso i canali telefonici, dalla gestione dei reclami alla comunicazione di variazioni nell'offerta.

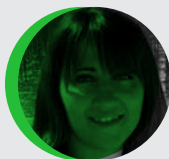
La formazione è un altro pilastro di e-flow: i suoi piani formativi accompagnano le persone fin dalle fasi di *onboarding*, e coprono ogni specificità

PROSPETTIVA 2 / IL CLIENTE

**Marika de Marzi**

Head of Market Portal
and Content Management,
Enel Group

E-flow accoglie più di 14.000 persone per le quali eroga utilità, servizi, strumenti, formazione e molto altro; nasce da un approccio che, a differenza dello *user-centered design*, mette al centro della progettazione le esigenze delle persone come parte di un gruppo che si riconosce in una proposta di valore. È una community “gentile” in cui, come squadra redazionale coesa, condividiamo il ruolo attivo sia nella progettazione della soluzione (co-progettazione) che nell’organizzazione (co-gestione). Questo genera e aumenta l’*engagement*, trasmette coerenza e coesione, sia nel breve che nel lungo periodo, alla nostra intera Rete. ■

**Ivana Cappellaro**

Head of Market Lab
and Training,
Enel Group

Insieme è meglio! Far parte della community e-flow ci aiuta a creare percorsi formativi, già dalla fase di *onboarding*, che consolidano comportamenti e competenze utili per raggiungere gli obiettivi aziendali. E-flow offre supporto, contenuti, motivazione, aggregazione e possibilità di espressione per tutte e tutti. La community, infatti, è viva e si nutre quotidianamente dei contributi di valore che le persone ci dedicano, generando contenuti utili e concreti. Dalla strategia all’esecuzione, passando per la quotidianità dei progetti, e-flow ci permette di generare risultati tangibili e misurabili per la cura delle persone e per il business. ■

della rete di vendita diretta e indiretta, trasmettendo in tempo reale anche cambiamenti radicali nell’offerta, come la recente introduzione della fibra. Sotto questo aspetto e-flow è in grado di formare una popolazione distribuita in modo rapido e omogeneo, riuscendo a gestire flussi formativi che influenzano in modo positivo il *turnover* delle persone, i risultati di business e l’efficienza operativa.

Non è tutto. La community alimenta un nuovo *mindset* nei partecipanti, per renderli *ambassador* del brand: punti di collegamento diffusi della cultura Enel verso i clienti, e cioè sensori capaci di captare e generare feedback continui che vanno dalla percezione delle offerte, alla loro comprensione, fino agli umori e alle sensazioni dei clienti. ■

X CHANGE

PROSPETTIVA 1 / LOGOTEL

Nata nel 2020, in piena pandemia, X Change è la business community dedicata agli ecosistemi globali di Enel X ed Enel X Way, le due società del gruppo Enel con focus rispettivamente sulla transizione energetica e sulla mobilità elettrica, accomunate dall'utilizzo dello stesso CRM globale.

PROSPETTIVA 2 / IL CLIENTE



Giacomo Rulli

Specialist Enel X Portfolio
& Quality Management

La necessità di digitalizzare processi di formazione e informazione, per via della recente pandemia, ha dato vita a X Change. Ha giocato un ruolo cruciale nel programma di *adoption* del CRM X-Customer, insieme di piattaforme digitali in dote al mondo Enel X (Salesforce, Zuora, AMPEER, Glovia, SAP) a livello globale, organizzando percorsi formativi tecnici e commerciali attraverso piani editoriali, servizi di assistenza live, *selling competition* e tante altre iniziative di engagement che hanno accompagnato e supportato le varie anime del business nelle loro evoluzioni.

Ma X Change è molto di più: è la nostra community che continua a crescere e a migliorarsi grazie ai feedback ricevuti dal campo e che ci permette ogni giorno di comunicare, scambiare informazioni e formare tutte le persone che lavorano nell'ecosistema Enel X in modo efficace ed efficiente. ■

I circa 15.000 partecipanti di X Change sono persone direttamente assunte da Enel X/Enel X Way o partner esterni. Sono distribuiti in 12 Paesi, hanno ruoli professionali diversi e sono suddivisi su tre segmenti di azione: B2C (clienti privati), B2B (aziende) e B2G (enti governativi e pubblica amministrazione). Ogni partecipante, a seconda della sua profilazione, ha a disposizione percorsi formativi e contenuti dedicati al suo lavoro. X Change gestisce quindi un sistema multinazionale e complesso con un approccio *community centred*, i cui tre pillar progettuali sono legati all'accompagnamento della popolazione:

- nei percorsi di formazione, crescita professionale e di adozione di nuove procedure e strumenti;
- nella conoscenza e nella vendita dei prodotti e servizi offerti dalle due società;
- nell'apprendimento di temi legati alla sicurezza e all'ambiente.

Questi ingredienti, uniti all'ascolto attivo dei partecipanti e allo scambio di feedback, hanno generato immediatamente utilità e reso X Change un polo unico in cui trovare tutte le informazioni e la formazione delle due società del gruppo Enel. ■

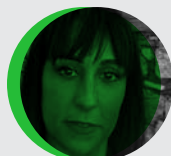
WEGRID

PROSPETTIVA 1 / LOGOTEL

Enel Grids è la business line del Gruppo Enel dedicata alla gestione e manutenzione delle infrastrutture e delle reti di distribuzione di media e bassa tensione. Si tratta di un ecosistema fortemente focalizzato sull'innovazione. Per rispondere alle esigenze di questo ecosistema, nel 2021 Logotel ha co-progettato WeGrid, che è al momento la community più popolosa con 33.000 partecipanti, tutte persone interne al Gruppo.

Al momento del lancio, il focus di WeGrid è stato la formazione per supportare l'adozione di Grid Blue Sky nei Paesi in cui la business line è attiva. Si tratta di un grande e innovativo progetto volto a diffondere e far adottare un modello di lavoro comune, per abilitare le persone coinvolte nel gestire in maniera omogenea ed efficiente i processi legati alle proprie attività quotidiane. L'approccio progettuale ha permesso di generare efficienze operative e, al contempo, di alimentare il senso di appartenenza della sua popolazione, indipendentemente dal luogo di lavoro: dall'Italia al Brasile. Oltre agli obiettivi formativi, WeGrid ha intercettato nuovi pillar *people oriented*, volti a supportare la trasformazione culturale di Enel: cioè la diffusione e l'adozione di tutti quei valori – come l'empowerment, la trasparenza, la cultura del feedback – inseriti nella “bussola comportamentale” della società.

Un esempio concreto della declinazione di questo pillar riguarda Grid People Awards, che ha scatenato tutta la potenzialità della community, mostrando concretamente come rituali e occasioni possano, come recita la mission, “creare, alimentare e potenziare nuove relazioni e legami fra persone, contenuti e competenze”. Nello specifico si tratta un contest interno su scala globale, con un evento finale di premiazione a Roma, pensato per celebrare le best practice e premiare le persone della business line. È stata un'attività con un alto livello di *engagement*, garantito dalle modalità partecipative con cui è stata progettata. Infatti, sono state le persone della community a nominare il proprio team o altri colleghi che si sono distinti per attitudini, comportamenti o per la qualità del loro lavoro. ■



Patrizia Caringella

Lead Expert Program
Management Office
(Grid Blue Sky)

PROSPETTIVA 2 / IL CLIENTE

Per noi di Enel Grids, WeGrid è prima di tutto condivisione globale e ascolto proattivo: la community ci offre la possibilità di dare seguito alle esigenze professionali delle 33.000 persone che fanno parte della business line che, condividendo in community i loro feedback costruttivi, ci espongono idee innovative che ci permettono di crescere insieme. Tutto questo è possibile grazie a spazi dedicati di discussione e di formazione che, ad esempio, favoriscono la conoscenza volta all'adozione del Modello Operativo Globale, punto saliente di Grid Blue Sky, il programma di reingegnerizzazione e digitalizzazione dei processi. E non solo: la community è *in primis* le persone al centro, è dove tutti possono portare il proprio valore aggiunto partecipando alla diffusione dei principi del Compass, su cui si fonda il percorso di evoluzione culturale che siamo chiamati insieme a intraprendere. ■

MARKETING TRIBE

PROSPETTIVA 1 / LOGOTEL

La caratteristica che distingue la Marketing Tribe dalle altre community del sistema Enel, è l'appartenenza dei suoi membri non a una business line, ma a una famiglia di mestiere. La Marketing Tribe, infatti, è la comunità di pratica che connette tutti i professionisti del marketing di Enel X a livello globale, favorendo un continuo scambio culturale e pragmatico.

Nella Tribe tutti i membri hanno l'opportunità di esprimersi, condividere le proprie esperienze e imparare gli uni dagli altri, valorizzando il capitale sociale della community e alimentando una conoscenza condivisa in ambito marketing.

Inserendosi tra gli strumenti a disposizione dei marketers di Enel X, la Tribe offre tutte le informazioni utili per svolgere al meglio il proprio mestiere (ultime tendenze del mondo del marketing, aggiornamenti in tempo reale sui competitor, best practice e molto altro). Grazie al coinvolgimento di altri stakeholder dell'ecosistema marketing di Enel, i membri della Tribe possono accedere facilmente a importanti touchpoint come la formazione, un database sempre aggiornato con tutti i report interni ed esterni disponibili e un hub dedicato al design.

Le informazioni e le iniziative che animano la Tribe puntano a ottenere un alto tasso di partecipazione da parte di tutti i membri, che si sentono coinvolti in prima persona per via di una "voglia di comunità" diffusa.

Una voglia alimentata anche da ritualità quali i Tribe Talks, appuntamenti dedicati al confronto con professionisti del marketing esterni al mondo Enel.

Nata nel 2022, la Marketing Tribe è una community giovane e in crescita, con l'obiettivo di diventare il principale punto di riferimento per i marketers. Tra le iniziative in programma per accrescere il senso di appartenenza a questa unica community globale, c'è la creazione di un glossario collaborativo sul marketing, pensato per alimentare un linguaggio comune e consolidare il forte nucleo distintivo della Tribe. ■

PROSPETTIVA 2 / IL CLIENTE



Carmela De Renzis

*Strategic Positioning -
Global Strategic Marketing,
Enel X*

La Marketing Tribe è la community che unisce i professionisti del marketing di Enel X di tutto il mondo, e l'impatto di questo progetto è sia professionale che personale. Come professionisti, ci offre l'opportunità di arricchire il nostro punto di vista, scambiare opinioni e consigli con i nostri pari e imparare dagli altri, grazie alla condivisione di notizie di mercato, di insight di marketing e di esperienze lavorative. Come persone, invece, la community ci aiuta a costruire relazioni con colleghi che fanno il nostro stesso lavoro, ma dall'altra parte del mondo. Ci coinvolge in attività che ci fanno sentire in contatto tra di noi e parte di un unico grande team: la nostra Marketing Tribe! ■



TIM Style

Le relazioni come orientamento strategico

PROSPETTIVA 1 / IL CLIENTE



Intervista a
Manlio Scavo

Responsabile Trade marketing
TIM Consumer

TIM Style si caratterizza per la sua capacità di generare un contatto diretto tra le persone sul campo, diffuse a livello territoriale. Quali sono secondo te gli elementi di maggiore utilità?

A livello di utilità ci sono aspetti più strategici e altri più pratici. A livello strategico la community ci consente di orientare le politiche commerciali e le strategie di marketing. Attraverso le survey, ad esempio, abbiamo la possibilità di raccogliere migliaia di feedback quasi in tempo reale che poi utilizziamo per riorientare, riadeguare, reindirizzare il nostro lavoro. TIM Style per noi è uno strumento con un valore incommensurabile: non c'è nessun altro canale in azienda che ci consente di arrivare direttamente sul field e di raccogliere riscontri così puntuali. Inoltre la community ci garantisce che i contenuti arrivino al destinatario in tempo reale. Ciò è molto importante in un'azienda grande e articolata come TIM, dove le informazioni solitamente devono superare numerosi passaggi.

A livello pratico, tra gli elementi di maggiore utilità metterei al primo posto la bacheca: penso sia il cuore della community, è il luogo in cui gli addetti comunicano tra di loro, scambiano informazioni, si supportano e dialogano.

Le dinamiche di comunità permettono di aumentare il livello di efficacia di una forza vendita, ma generano anche ulteriori effetti positivi non previsti. Qual è un risultato positivo che ti porti a casa? E un risultato inaspettato che ti ha stupito?

La community TIM Style è nata nel 2015 e la partecipazione che ho riscontrato in questo arco temporale ha superato ogni aspettativa. È un fatto gratificante, perché non era affatto scontata. Mi stupiscono la diligenza, la precisione, la tempestività e la dedizione con cui gli addetti seguono percorsi di certificazione e formazione che li vedono impegnati anche su tematiche complesse, soprattutto perché sono attività aggiuntive rispetto a quelle lavorative. Tutto questo mi fa capire che c'è davvero una esigenza di comunità e di avere uno strumento che li faccia sentire parte della nostra realtà. Gli addetti hanno mostrato un senso di appartenenza a TIM e ai suoi valori, hanno mostrato di ave-

Cos'è:

TIM Style è la community di social learning degli addetti e degli agenti della rete consumer TIM. Ha l'obiettivo di alimentare e supportare un unico stile di vendita, attraverso la formazione e l'acquisizione di competenze specifiche. Negli anni si è evoluto in un ambiente in cui i partecipanti dialogano e si confrontano.

Anno di fondazione:

2015

Persone coinvolte:

2350 (dati aggiornati a giugno 2023)

re la stessa passione di chi lavora in TIM. Infatti, il miglior risultato inaspettato con TIM Style è che gli addetti della community, che fanno parte di una rete vendita indiretta, si considerano di fatto delle persone di TIM, a prescindere dall'inquadramento che hanno nei punti vendita.

Con il tempo la comunità si è radicata nella vita degli addetti, che interagiscono e si supportano a vicenda. Quale valore dai a questo elemento relazionale?

L'elemento relazionale nel tempo si è intensificato tantissimo. TIM Style è diventata un punto di riferimento, gli addetti la utilizzano per condividere idee, opinioni, giudizi, fatiche, dolori, situazioni di tipo personale oltre che professionale. Si sono create amicizie, c'è addirittura un gruppo di addetti che si è autoproclamato "100% attivi in community", con tanto di magliette. Si tratta di *opinion leader*, esperti su specifiche tematiche ed è un gruppo molto inclusivo, anche nei riguardi dei nuovi ingressi che di volta in volta registriamo in community. Dimostra come la nostra community sia qualcosa di umano, empatico, crei relazione. Tutto ciò non si può sintetizzare con dei numeri.

PROSPETTIVA 2 / IL PROGETTISTA

Loredana Garzarella

Senior Project manager
community, Logotel

TIM Style è la community di social learning degli addetti e degli agenti della rete Consumer TIM. Ha l'obiettivo di alimentare e supportare un unico stile di vendita, attraverso la formazione e l'acquisizione di specifiche competenze. Tuttavia, mi rendo conto che questa sintesi non restituisca la vita che c'è online: l'entusiasmo, la vivacità, il coinvolgimento che animano le persone dentro questa piattaforma digitale. E allora provo a farvi immergere nella mia realtà.

Quando ho varcato la soglia di questa community ho sentito la "voglia di comunità", per dirla con Zygmunt Bauman, perché in TIM Style si sente forte il bisogno di appartenere e allo stesso tempo di vivere esperienze insieme a un "gruppo di simili" – addetti e agenti non sono dipendenti TIM, ma grazie alle relazioni esclusive che vivono online, a un contatto quotidiano con il management col quale condividono gli stessi spazi, si sentono protetti e riconosciuti, quindi parte del brand stesso. Avrei centinaia di esempi da fare, ma trovo davvero potente il commento di questa addetta: "La cosa più bella è la condivisione [...] Qualsiasi domanda ha una risposta. Io ringrazio tutti i miei colleghi e lo staff che rispondono anche solo per tentare una soluzione, a volte dando soluzioni, a volte per scherzare sulle nostre problematiche giornaliere. Insomma con voi non mi sento mai sola!".

TIM Style, per essere elemento di snodo e incrocio deve aggiornarsi costantemente. Per questo, per il futuro, ci poniamo l'obiettivo di lavorare su una nuova estetica organizzativa: sulla dimensione dello stare insieme, verso qualcosa in cui addetti e agenti si riconoscano sempre di più, che ritengano appagante, che li orienti verso un futuro, che generi im-

patti positivi sulla vita lavorativa e non. Per farlo, stiamo progettando una nuova versione:

+ Intuitiva. Vogliamo evolvere verso un sistema *mobile first* che sviluppi connessioni rimanendo completo, funzionale e con un utilizzo “a feed di scorrimento” semplice e veloce.

+ Partecipativa. Stiamo rinnovando format e meccaniche di ingaggio per non disperdere l'attenzione e per promuovere la connessione verticale sulla base di interessi, livello di preparazione, campo di azione di addetti e agenti. L'obiettivo è creare nuovi rituali, quelli propri della community, per attivare ancora di più le persone online.

+ Generativa. La quantità e le modalità di interazione saranno maggiori al fine di innescare un circolo virtuoso tra produzione e consumo dei contenuti in un'ottica sempre più contemporanea. Per riuscirci, coinvolgeremo i creator della community, proprio coloro che regolano gli snodi, arricchiscono di suggestioni e creano nuovi contatti.

Puntiamo ad avere una TIM Style *always on*, più sostenibile, potente. In grado di individuare i need della rete di vendita e dare vita a nuovi percorsi, occasioni, connessioni reali. ■

Uno degli elementi preziosi di TIM Style risiede nella capacità di tradurre contenuti e percorsi formativi della “casa madre” in palinsesti e formati vicini a una popolazione che – per età e attitudini – è differente da quella di TIM. Cosa pensi di questa dinamica generazionale?

La community è un mondo diverso con cui dialogare e – prima di tutto – è fondamentale il *do ut des*: noi mettiamo a disposizione strumenti e forniamo informazioni che non spieghino solo il “cosa facciamo”, ma anche il “perché lo facciamo”. È un elemento importante per far sentire tutti parte di una squadra. In cambio gli addetti ci restituiscono le loro esperienze individuali che, unite a quelle collettive della rete di vendita, diventano un valore aggiunto enorme che ci ha fatto crescere tanto. È uno scambio trasformativo e proficuo perché alimenta un cambiamento positivo.

Per quanto riguarda le dinamiche generazionali, l'età media in TIM è diversa da quella delle persone nella community. Quindi il nostro compito è quello di trovare sempre delle modalità nuove, investendo e sperimentando in tutte le tecnologie che fanno parte della quotidianità delle nuove generazioni. Stiamo pensando a un'evoluzione che va proprio in questa direzione. Questo sguardo rivolto a persone più giovani ci impone di tenerci sempre aggiornati, ma in questo non facciamo fatica perché viviamo in un'azienda che opera nel mondo della tecnologia, in costante evoluzione.

D. TIM Style negli anni non è mai rimasta uguale a sé stessa. Si è sempre evoluta. Quali sono i cambiamenti più importanti che hai visto e cosa vedi nel futuro?

In TIM Style non ci siamo mai accontentati né ci siamo adagiati sugli allori perché la logica è di evolvere, cambiare, migliorare, progredire tutti assieme. Anno dopo anno bisogna studiare, individuare tutte quelle che sono le possibili iniziative, i possibili strumenti che garantiscano la crescita della community. Questa è, nell'ambito delle attività che gestisco, la priorità numero uno. ■

PROSPETTIVA 3 / CHI PARTECIPA

In quali momenti interagisci con la community TIM Style, quando la consulti? E come ti aiuta nel concreto, ad esempio nella relazione con i clienti?

Quando sono al lavoro sono sempre collegata alla community dal mio PC, la tengo aperta in background e ogni cinque minuti do un'occhiata, guardo tutte le novità che vengono pubblicate. Nell'interazione con il cliente la community aiuta perché, ad esempio, se non sai qualcosa puoi chiedere agli altri colleghi e trovi sempre qualcuno che ti risponde, magari svelandoti anche cose particolari o qualche suo "truccetto".

Oltre ad aver partecipato dal primo giorno alla vita della community, hai preso parte anche a tutti i corsi di formazione, risultando la persona con i punteggi più alti. Cosa significa per te?

Secondo me la formazione è molto importante nella vita di tutte le persone, serve sempre dal primo all'ultimo giorno. Anche quando c'è qualche corso che in qualche suo aspetto si ripete va bene, perché a volte ci si dimentica qualcosa, si perde un concetto e ripetendo si ha modo di recuperarlo.

La partecipazione alla community ti ha fatto sentire ancora più vicina al brand?

La telefonia cellulare è arrivata in Italia negli anni Novanta e io già dal 1992 ho cominciato a lavorare con TIM, andavo a fare le prime attivazioni con i cellulari. Adesso posso dire che TIM la sento un po' mia, anche se non è mia. Potrei andare in pensione e stare a casa, ma mi piace tanto questo lavoro e perciò continuerò a farlo finché potrò. ■



Intervista a

Sandra Crivellaro

Addetta nella rete retail
TIM

**TIM Style è qualcosa
di umano, empatico,
che ogni giorno
alimenta relazioni**

DOT di POLI.design

Un ecosistema in evoluzione continua

PROSPETTIVA 1 / IL PROGETTISTA



Irene De Ponti

Design Lead, Logotel

Quanto può estendersi un servizio, se si rivolge a una moltitudine di persone con bisogni, interessi e fasi di vita (personale e professionale) molto diversi tra loro? E quanto può essere efficace? Sono state queste le domande a cui abbiamo cercato di rispondere a un anno dal lancio della community DOT.

Un contesto e uno spazio abilitante per fare emergere bisogni e interessi

Dopo il *go live* – avvenuto a novembre 2021 – abbiamo avuto modo di esplorare le funzionalità, i contenuti e le interazioni che creassero un terreno fertile nella community. E abbiamo osservato quali dinamiche, invece, si rivelassero di minor interesse per i partecipanti. Tutto ciò è stato possibile perché abbiamo interpretato la community come uno spazio abilitante, che ha fatto emergere dal vivo le tipologie di persone che ne fruivano maggiormente, i loro bisogni e le loro specificità. Che si sono manifestati sia nella piattaforma online, sia negli spazi fisici del POLI.design, sia negli incontri di persona che abbiamo organizzato e da cui abbiamo raccolto suggerimenti e spunti di miglioramento. È stato un passaggio fondamentale, perché ha innescato un salto evolutivo: DOT è passata da un ambiente *per tutti* a una community per le persone che ne avevano più bisogno, gli studenti iscritti alla Scuola di POLI.design. Un gruppo omogeneo di persone con interessi, bisogni e percorsi affini.

La focalizzazione sugli studenti e la riprogettazione dei servizi

Questa transizione ha richiesto un flusso progettuale basato su tre macro-fasi: 1. Il momento di iscrizione e di trasferimento in Italia (la maggior parte degli studenti sono europei o extra-europei); 2. La scoperta di Milano e la vita da studente; 3. La ricerca del tirocinio curricolare alla fine dell'attività didattica e il *placement*.

Cos'è:

DOT è la community internazionale fisico-digitale dedicata agli studenti di POLI.design, la scuola *post-graduate* in Design del Politecnico di Milano. Offre servizi e occasioni d'incontro per rispondere a tutte le esigenze degli studenti: dalle fasi d'iscrizione, alle interazioni multiculturali, fino alla ricerca di un tirocinio curricolare.

Anno di fondazione:

2021

Persone coinvolte:

circa 450 studenti ogni anno, inoltre vi partecipano coordinatori, professori, tutor, persone dello staff ed ex-studenti (*alumni*).

PROSPETTIVA 2 / IL CLIENTE

Uno degli aspetti più interessanti di DOT risiede nella sua capacità adattiva, fin dalla fase progettuale. Come si è riadattata la community e quali riflessioni si possono ricavare dalla sua evoluzione, tuttora in corso?

Occorre partire con un dato di realtà: i master hanno una vita molto autonoma, sono dei prodotti-silos slacciati l'uno dall'altro e senza una comunità reale di riferimento. Inizialmente DOT era stata pensata come una comunità virtuale di interazioni tra pari, un "terzo luogo" in cui gli studenti potessero interagire con tutta la popolazione di POLI.design, guidati da un comitato editoriale, in particolare nel veicolare alcuni contenuti nella community e abilitare lo scambio con dei pari. L'intensità di scambio (*exchange intensity*), che è uno dei misuratori dell'efficacia di una comunità, era inizialmente bassa perché – secondo me – se non esiste una comunità fisica, non può esistere uno specchio virtuale. Quindi la mia prima riflessione è: si può progettare qualcosa, una piattaforma, un modello di interazione sul digitale, solo quando pre-esista una natura "socio-fisica".

È per questo motivo che abbiamo ripensato DOT con una evoluzione in tre passaggi: siamo passati da un'ottica *community-led* a una *user-led*, per poi riattivare una dinamica *community-led* a partire da nuovi presupposti. Quando ci siamo resi conto che l'intensità di scambio era abbastanza bassa e che non innescava una vera e propria comunità virtuale, abbiamo ragionato sui bisogni dell'utente, chiedendoci quali fossero le esigenze di uno studente, soprattutto straniero, che deve familiarizzare con un nuovo ambiente e una nuova cultura.

Abbiamo quindi ridisegnato DOT per trasformarlo in uno strumento a supporto delle tre fasi critiche del ciclo di vita di uno studente di un master: l'acclimatazione rispetto alle condizioni normative e di ingresso all'interno del nostro Paese, una maggiore integrazione non solo rispetto al contesto del POLI.design, ma con tutto ciò che accade intorno e quindi con la città di Milano e infine il processo di stage, che mette in contatto le imprese dove andranno gli studenti con le esigenze dei ragazzi. In questa terza fase passeremo di nuovo a un'ottica *community-led*, per attivare nuove forme di scambio – sia *top-down* sia *bottom-up* – nel dialogo tra studenti e imprese e, quindi, creare un nuovo meccanismo per far incrociare domanda e offerta.

Qual è stata la chiave di volta per riadattare la community?

Abbiamo individuato chiaramente l'utente dei servizi della community, rifocalizzandoci sulla rilevanza. Laddove c'è una comunità ci sono spesso interessi eterogenei, se non addirittura in conflitto. C'è però l'esigenza di individuare chi è il vero *lead user* di una community e noi l'abbiamo individuato nello studente, disegnando l'esperienza sui suoi bisogni, che rispecchiano tre macro-fasi: onboarding, vita durante il master e successivamente *placement*.

La rilevanza delle conversazioni e delle informazioni rispetto a un gruppo omogeneo è uno degli elementi fondativi di una community, ma se ci si focalizza solo su questo i perimetri si irrigidiscono. Invece un aspetto interessante di DOT è la sua dimensione porosa, che fa interagire POLI.design con Milano, la città nella quale è situata...



Intervista a
Cabirio Cautela

Professore ordinario
di design management
e design strategico
per l'innovazione
Amministratore delegato
di POLI.design

Abbiamo quindi approfondito e dato maggiore rilevanza alle sezioni di DOT che generassero utilità in queste tre fasi: dall'accompagnamento burocratico prima del trasferimento in Italia, al facilitare la conoscenza tra studenti prima dell'inizio delle lezioni, alla scoperta delle zone di Milano, degli eventi e delle attività da svolgere nel tempo libero, fino al generare occasioni d'incontro dal vivo, per rendere DOT non solo uno spazio virtuale, ma una comunità di intenti, un gruppo di interesse che si estende oltre i servizi offerti.

I “ruoli chiave” per coinvolgere gli studenti in ogni master

Tra gli studenti abbiamo identificato dei *pivot*, e cioè dei ruoli-ponte tra community e studenti. Queste figure sono state individuate in ogni master e sono diventati i community manager di DOT: hanno acquisito competenze per promuovere iniziative, raccogliere bisogni e produrre contenuti fisici e digitali. Abbiamo formato e dato voce a chi era motivato a collaborare per far funzionare meglio il servizio, promuovere interazioni multiculturali e raccogliere idee per ulteriori aree di miglioramento.

Gli impatti si amplificano. E si estendono gli obiettivi e i servizi

Il riorientamento progettuale ha permesso a DOT di trasformarsi in un sistema fisico-digitale di connessione e relazione, in grado di autoalimentarsi. Ad esempio, oggi gli studenti/community manager creano spontaneamente occasioni per conoscersi tra i diversi master, perché nella quotidianità di POLI.design non hanno modo di farlo; sono nate dinamiche di supporto reciproco per i nuovi arrivati in città, per cercare un alloggio e scambiarsi suggerimenti su come trovarlo; gli studenti, inoltre, condividono con la redazione analisi e suggerimenti per potenziare i servizi offerti.

DOT oggi genera valore attraverso ogni interazione e ci consentirà di estendere la community verso nuove tipologie di utenti, facendo scalare gli impatti verso l'intero sistema della Scuola di POLI.design. ■

Si valuta una comunità su diverse dimensioni e quindi mi piace questo concetto di porosità e addirittura si riparla di una prossimità, perché oramai non ha più senso evidentemente vedere le community solo come elementi di distanza, ma anche il tipo di scambio è di per sé già un vettore che ogni volta può assumere delle forme, dei contenuti diversi.

La porosità di DOT è evidente nella sua capacità di supportare gli studenti con contenuti e momenti “fisici” coerenti. La piattaforma è diventata quindi il luogo in cui fornire degli spunti, fissare degli appuntamenti e orientarsi. Questo aspetto ha un doppio elemento di integrazione: non solo rispetto al contesto in cui lo studente studia, ma anche con la città, in maniera da far vivere allo studente di POLI.design, che si trova in periferia, il circuito degli eventi culturali e di design di Milano, che è vario

e cambia con un'elevata frequenza. Quindi in questo caso l'idea è di supportare gli studenti durante il master, ingaggiandoli su alcuni momenti di vita della città.

Anche in una comunità di pari o nelle organizzazioni a-gerarchiche esistono dei ruoli: possono semplificarsi o specializzarsi, evolversi in maniera diversa, comportare responsabilità e pesi diversi. È questa differenziazione che permette alle comunità di prosperare ed evita che collassino. In che modo questo aspetto riguarda DOT?

Tutte le persone sono diverse e, rispetto all'alterità sociale, si costruiscono ruoli diversi. Solo chi non conosce come funzionano i sistemi complessi può pensare che tutti facciano le stesse cose e che abbiano gli stessi ruoli. Tant'è vero che nelle reti sociali i ruoli sono quasi una proiezione della tua personalità e ti per-

PROSPETTIVA 3 / CHI PARTECIPA

**Soukarni Barai**

Partecipante e community manager di DOT

mettono di entrare in contatto con gli altri adottando comportamenti, modi, linguaggi che rinforzano le relazioni dei gruppi. Quindi è chiaro che i ruoli non sono statici, ma devono essere adattivi e trasformativi: i ruoli evolvono, ma vanno dati. In DOT abbiamo fatto un primo passo in tal senso individuando e formando all'interno delle diverse classi dei master dei *pivot*, che sono un po' i community manager: si occupano di coinvolgere e animare gli altri studenti.

Quali evoluzioni future vedi per DOT?

Sarebbe bello che i direttori dei master attribuissero dei ruoli diversi in funzione delle personalità, delle varie attitudini creative, analitiche o relazionali degli studenti. Dovremo poi costruire un tassello in più incentrato sulla *reason why* della partecipazione a DOT, che dovrà slegarsi dai servizi iniziali e dalla dimensione informativa per diventare un luogo di discussione e scambio multi disciplinare.

Vedo poi un ulteriore salto evolutivo: il coinvolgimento degli *alumni* – e cioè delle persone che hanno abitato la community da studenti e che possono continuare a farne parte con una nuova veste. Ritengo che siano una parte fondamentale della DOT del futuro, tenendo sempre presente che il virtuale è in qualche modo lo specchio del reale: se sei bravo a disegnare nel mondo del fisico, la realtà virtuale può accompagnare, agevolare, accelerare, fare da *enabler*. Se invece non hai gli elementi di disegno della realtà fisica, il virtuale diventa quasi un esercizio di stile. ■

In DOT rivesti un doppio ruolo: partecipante e community manager. Cosa significa per te farne parte?

Per me DOT è stata il primo punto di contatto con la Scuola di POLI.design e la comunità milanese. Quando ero in India e stavo preparando il trasferimento non sapevo nulla della cultura, del luogo, della gente, di ciò che dovevo fare. E DOT mi ha dato molte informazioni importanti su come orientarmi. Quando poi ho saputo che potevo diventare community manager ho pensato che fosse un'ottima opportunità.

Cosa hai imparato come community manager? Hai acquisito nuove competenze?

Direi che ho imparato innanzitutto lo stile di vita locale. Non avevo idea delle ritualità tipiche della cultura italiana, come l'aperitivo. E ho pensato di organizzare anche questo tipo di eventi per facilitare la conoscenza delle persone tra i master di POLI.design. Mi è sempre piaciuto far parte di organizzazioni che riuniscono le persone e come community manager ho imparato a gestire meglio il tempo e a mettere insieme persone di diverse culture e di diverse classi. Tutto è partito come una sperimentazione, che ora sta diventando una pratica diffusa tra gli altri community manager.

Senti di aver sviluppato un senso di appartenenza alla comunità DOT?

Quando sono arrivata in POLI.design non c'era nulla che collegasse gli studenti dei diversi master e avevo la sensazione che fossimo molto isolati. **DOT sta creando legami anche grazie ai community manager, perché tutti noi stiamo cercando di riunire tutti e di creare ricordi condivisi. E avere ricordi in comune genera senso di appartenenza.** ■

Sky Mya

Attraversare i cambiamenti raddoppiando le competenze

PROSPETTIVA 1 / IL CLIENTE



Intervista a
Sergio Saviotti

Field Operations
and Commercial Coaching
Senior Manager Sky

Un elemento chiave della community Mya è la sua versatilità. In che modo questa caratteristica si è rivelata importante in occasione dei cambiamenti nell'offerta Sky?

Negli ultimi anni Sky ha iniziato a vendere hardware – le tv Sky Glass – e in precedenza è entrata nel mercato delle Telco, con il lancio di Sky Wifi. Mya è nata per accompagnare la nostra rete retail in questo cambiamento. L'obiettivo della community è abilitare i venditori a gestire i clienti effettivi e potenziali con una nuova tipologia di conversazione orientata non solo ai contenuti tv, ma a una tecnologia nuova, con caratteristiche distintive totalmente diverse e che richiedono skill differenti da quelle acquisite negli ultimi 10-15 anni.

Bisogna però ricordare che Mya è nata in un periodo molto particolare: è stata lanciata a inizio aprile 2020, in piena pandemia Covid-19. Quindi Mya ha innescato una rivoluzione che ha preceduto il lancio dei nuovi prodotti: ha trasformato il modo di comunicare e di relazionarsi con una rete vendita per lo più indiretta in un momento molto critico, in cui i venditori erano chiusi in casa. In quel periodo c'era molta frustrazione, legata all'incertezza sul futuro. Poter comunicare direttamente con la rete vendita ha permesso all'azienda di trasmettere tranquillità e coesione, mentre mettere direttamente in relazione un capo canale e l'headquarter con un installatore o un venditore in qualsiasi parte d'Italia ha generato un senso di appartenenza molto forte.

Ecco il primo cambiamento fondamentale: prima la comunicazione era legata a mail, sms e a un rapporto diretto con i funzionari sul territorio. Queste modalità potevano generare dubbi, perplessità e dispersione tra i vari canali. Con la nascita di Mya oltre a un'armonizzazione delle informazioni, per la prima volta, la rete

Cos'è:

Mya è la business community della Rete Retail & Service di Sky Italia, ideata per supportare venditori, installatori e punti vendita nel loro lavoro quotidiano e per avvicinare Sky e i suoi collaboratori sul campo, rafforzando il legame tra loro.

Anno di fondazione:

2020

Persone coinvolte:

4000 utenti circa

vendita ha potuto dare voce alle proprie sensazioni. Al momento del lancio questa novità è stata accompagnata da molto entusiasmo, concretizzandosi in un numero davvero elevato di accessi e commenti.

In genere le community tendono prima a rispondere ai bisogni più pratici e poi si focalizzano sulle relazioni, mentre Mya ha ribaltato quest'ordine...

È stata una scelta più tattica che strategica: abbiamo reagito nel miglior modo possibile al contesto della pandemia. Nella prima fase tutto era focalizzato su un approccio *community centred*: ci siamo concentrati sull'importanza della resilienza, sulla gestione del Covid, abbiamo trasmesso fiducia e fornito nozioni trasversali sulla sicurezza. Questa dinamica relazionale si è rivelata molto utile quando, nel giugno 2020, abbiamo lanciato Sky Wifi. Potremmo definirla la seconda fase della vita di Mya, in cui la community è servita per diffondere le informazioni per vendere i nostri prodotti: abbiamo arricchito la comunicazione con nuovi contenuti, procedure, offerte commerciali. A quel punto avevamo una platea che sapeva come utilizzare Mya che, quindi, ha velocizzato l'adozione del nuovo prodotto e ha abbreviato il *time-to-market*. Anche in questo caso Mya si è rivelata innovativa: quando abbiamo trasmesso l'evento di lancio di Sky Wifi in video streaming, il nostro amministratore delegato ha potuto comunicare *real time* a una rete distribuita sul territorio, generando un numero elevatissimo di adesioni, visualizzazioni e commenti.

PROSPETTIVA 2 / IL PROGETTISTA

Daniele Limonta

Senior Manager
Community, Logotel

Arrivi alla stazione di Milano-Rogoredo, ti addentri appena nel quartiere di Santa Giulia e ti ritrovi davanti i palazzi della sede di Sky Italia. Una classica sede moderna fatta di cemento-vetro-acciaio che colpisce per le imponenti parabole di trasmissione puntate al cielo: all'interno dell'edificio sono infatti presenti gli studi nei quali si producono gran parte delle trasmissioni giornalistiche del gruppo, con gran via-vai nei corridoi e nelle sale di tecnici, volti noti, ospiti e registi, perfettamente integrati con i manager e le persone degli uffici di marketing, vendite, logistica e customer care. In Sky tutti concorrono al raggiungimento del risultato – e questo è scontato – e lo fanno vivendo e respirando e camminando negli stessi spazi, con un senso di affiatamento agonistico tipico di chi lo sport lo conosce davvero, perché lo vive dall'interno e lo racconta tutti i giorni.

**Mya ha trasformato
il modo di comunicare
della rete di vendita
di Sky, velocizzando
l'adozione
di nuovi prodotti
e accelerando
il time-to-market**

La forza del gruppo (di lavoro) è una delle caratteristiche più forti che è stata subito evidente nel momento in cui abbiamo iniziato a ragionare per la costruzione di un sistema di comunicazione e ingaggio per le reti fisiche di vendita e assistenza di Sky Italia. Con un obiettivo imponente e sfidante: contribuire a una rivoluzione.

Migliaia di persone presenti in ogni comune italiano che, con il logo squillante di Sky ricamato sulla camicia e sulla polo, parla(va)no ogni giorno con decine di migliaia di clienti (attuali o futuri) di sport, cinema, serie tv, reality show, documentari, programmi per i più piccoli che... hanno dovuto raddoppiare la propria competenza verso un altro settore di mercato: quello della banda larga, con Sky Wifi. Parliamo di competenza, perché il mestiere già lo conoscono e lo sperimentano e lo affinano continuamente, sono Venditori (con la maiuscola!).

E la rivoluzione si è compiuta, grazie anche al supporto della Business Community Mya: se il prodotto Sky Wifi è premiato per due anni consecutivi con

Pensi che Mya abbia raggiunto una sua maturità?

Credo si possa parlare di maturità per alcuni target – come ad esempio i sales account –, e lo dimostrano gli accessi costanti, la fidelizzazione. Su altri target abbiamo ancora da lavorare per migliorare le *impression* e le *reach*, soprattutto sui target che col passare del tempo hanno acquisito un ruolo sempre più strategico nelle vendite Sky, vedi i negozi multibrand che vendono prodotti e servizi di altre realtà e sono molto più orientati alla parte commerciale rispetto a quella relazionale. Così abbiamo iniziato a introdurre percorsi formativi rivolti a questo target, per raccontare in modo diverso

Sky e in questo processo Mya sta avendo un ruolo importante. Gli accessi e la frequenza di utilizzo sono aumentati, ma occorre potenziare il lavoro di *education* per massimizzare l'ingaggio e l'interesse anche di questo target.

lo Speedtest Award di Ookla come rete più veloce in Italia e incoronato da Altroconsumo nel 2022 come “prodotto dell’anno” nella categoria servizi di telecomunicazione, le Reti di Vendita sul territorio ne hanno fatto il servizio più venduto dell’azienda. Un risultato sperato, che è passato dall’ambizione alla realtà grazie a un’organizzazione aziendale davvero speciale per senso di appartenenza, che ha scelto di convogliare verso uno strumento potente, versatile ed efficace come le Business Community, tutto lo sforzo dell’azienda in termini di formazione commerciale e attività di marketing, ma soprattutto la capacità di spiegare e comunicare il “perché” di ogni passo della strategia alle sue persone, nella quasi totalità appartenenti a reti indirette.

Lo ha già detto qui sopra Sergio: Mya ha avuto il varo in piena pandemia, in un momento di difficoltà per tutti, sia umanamente sia economicamente, ed è stata capace di cambiare forma e colore (nel senso letterale del termine, perché ad ogni nuova iniziativa viene completamente rivestita di nuove tinte) con una velocità sorprendente. Ha sapientemente portato in evidenza e dosato messaggi aziendali, scambi di informazioni tra colleghi, parole nuove di cui imparare il significato (riuscire a esporre con competenza il vantaggio di avere una “bassa latenza” non è semplice per chi non è del mestiere). Ma soprattutto ha creato tra le persone, e continua a farlo, legami sempre meno deboli e legati solo alla vicinanza territoriale, trovando invece forza nella condivisione della rivoluzione di cui fanno parte.

Rivoluzione che ha avuto un altro scossone di recente con il lancio di Sky Glass e l’ingresso del Gruppo in un nuovo mercato, quello dell’hardware e del software che lo rende unico. Con Mya e la sua redazione sempre in primo piano. ■

In che modo ritieni Mya strategica per la rete di vendita di Sky e come potrebbe evolversi in futuro?

Mya è strategica per tenere fidelizzati i nostri venditori e poter trasferire emozioni e non solo numeri. Tipicamente una rete vendita si basa su target da raggiungere, offerte, promozioni. L’ambizione di Mya è creare qualcosa in più: una comunità. Ora l’obiettivo è estendere questo senso di comunità anche a chi è entrato da poco in piattaforma e non ha vissuto la sua storia. Le persone che potenzialmente potrebbero utilizzare Mya sono circa 4000, e di queste chi la utilizza in maniera fidelizzata e costante sono circa 1700, con punte di 2500. L’obiettivo nel medio termine è rendere più costante l’utilizzo di questi 2500, questo si può fare cercando di rendere Mya ancora più profilata per rispondere in modo semplice e veloce ai bisogni delle singole tipologie di venditori. Questo richiede molto *effort* da parte delle persone che alimentano la community, ma serve anche una piattaforma in grado di adattarsi in modo dinamico e automatico alle esigenze di navigazione dei target. ■

Italgas

Quando la trasformazione è culturale, partecipativa e community-driven

PROSPETTIVA 1 / I CLIENTI



Intervista a
Peter Durante

Chief Human Resources
Officer, Italgas



Intervista a
Irene Sacchetto

Head of Talent and Change
Management, Italgas

Spesso concetti come identità, purpose, vision e mission sono astratti. Con i progetti VI.VA.MI e LASCIA IL SEGNO, Italgas ha scelto di lavorare su questi concetti attivando dinamiche collaborative e generative, per aumentare il livello di coinvolgimento e fare vivere questi elementi in tutta la popolazione. In che modo queste dinamiche sono state utili?

Durante: Non si è trattato di un coinvolgimento formale. Le nostre persone hanno davvero contribuito alla scrittura della nuova *identity* di Italgas. Logotel ci ha aiutati a far emergere la nuova mission, vision e purpose che, prima di allora, erano parte di una nomenclatura piuttosto sconosciuta per la maggior parte della nostra popolazione. Chiaramente c'è stato un top team che ha lavorato a più stretto contatto con Logotel nella prima fase, ma tutte le unità operative del gruppo hanno avuto occasione di vivere questi concetti. È stato questo il vero approccio community che abbiamo messo in campo. E oggi possiamo dire che queste parole fanno parte di un linguaggio comune.

A volte *purpose*, *vision* e *mission* vengono comunicati prima all'esterno e solo in un secondo momento ai dipendenti. Come mai avete scelto di ribaltare questa dinamica così in profondità?

Durante: In un certo senso abbiamo dovuto farlo: la nostra azienda sta affrontando un grande cambiamento. Italgas è una sorta di startup con 185 anni di vita: distribuisce il gas in tutto il Paese e possiamo dire che fa parte della storia italiana. Finora lo ha fatto sempre allo stesso modo, ma l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e gli Obiettivi per il 2050 della Commissione Europea richiedono di

Cosa sono: VI.VA.MI e LASCIA IL SEGNO sono due percorsi volti rispettivamente a ridefinire *identity*, *vision*, *mission* e *purpose* di Italgas e a diffonderli con attività di comunicazione e animazione a tutta la popolazione aziendale, coinvolgendola in tutto il processo. I percorsi hanno lavorato anche alla progettazione del mindset che traduce e fa vivere in comportamenti il nuovo modello di leadership.

Il percorso: Logotel ha progettato una serie di workshop con le terze e seconde linee aziendali, con un *fine tuning* finale che ha coinvolto le prime linee manageriali. Inoltre sono state coinvolte anche figure professionali sul campo, per verificare l'efficacia dei messaggi che prendevano forma.

Persone coinvolte: L'intera popolazione aziendale (4.000 persone)

ridefinirci in profondità. Perché, nel quadro della transizione energetica, il gas – in senso tradizionale – è visto come morente. Quindi, sette anni fa, è iniziata una grande trasformazione per rendere la nostra preziosa infrastruttura di distribuzione utile a nuovi obiettivi di sostenibilità: riguardano la digitalizzazione, l'evoluzione "intelligente" della rete, l'aumento dei punti di ingresso, per far sì che – nei nostri tubi – passi anche biogas, biometano, idrogeno o un *blend* di tutto ciò. Siamo partiti dalla ridefinizione dei processi aziendali, ma ci siamo resi conto che – lasciando indietro la componente culturale – le persone non cambiavano il proprio modo di agire. Per questo motivo abbiamo scelto di adottare una visione diversa. Ed è per questa ragione che abbiamo scelto un approccio collaborativo per la scrittura dei nuovi *purpose*, *mission* e *vision* di Italgas: era l'unico modo possibile per tradurre nella quotidianità una nuova cultura. Ed è successo qualcosa di rivoluzionario: in tutti i materiali prodotti la parola gas (e cioè il passato) non compare mai. È un segnale importante del nostro orientamento al futuro.

Sacchetto: Nel percorso che abbiamo realizzato è stato fondamentale costruire un nuovo patto di fiducia, che coinvolgesse davvero le persone, senza creare "vetrine di comunicazione". Penso che la fiducia sia fondamentale per far sì che le persone adottino davvero, ogni giorno, un nuovo linguaggio.

PROSPETTIVA 2 / IL PROGETTISTA



Benedetta Bacialli

Lead Learning, Logotel

Italgas è un'azienda leader che distribuisce il gas nelle case degli italiani con oltre 185 anni di storia e un forte impegno verso la sostenibilità e la transizione energetica.

Oggi vive una forte trasformazione stimolata da due sfide importanti: da una parte, affrontare con coerenza e ritmo un piano industriale molto impegnativo per i prossimi anni con obiettivi ambiziosi e ingenti investimenti nell'espansione e nella digitalizzazione della rete; dall'altra, un forte ricambio generazionale in atto che, per esprimere pienamente il suo valore, richiede ascolto e cura.

In un contesto tale di trasformazione e innovazione aziendale, il team HR di Italgas ha sentito l'urgenza e il bisogno di un **cambiamento culturale**, partendo dal **co-design** di *identity*, *vision*, *mission* e *purpose*. Ecco i presupposti del progetto VI.VA.MI.

Come Logotel, abbiamo supportato Italgas in questo percorso, caratterizzato da una forte impronta inclusiva e coinvolgente, partendo da una domanda: come progettare un cambiamento identitario che sappia parlare all'intera popolazione aziendale, per poi diffonderlo a tutti i livelli e ispirare così nuovi comportamenti?

Un approccio collaborativo *design-oriented*

Il fattore che ha maggiormente contribuito al raggiungimento dell'obiettivo del progetto è stato l'approccio collaborativo, che ha caratterizzato la riscrittura delle varie componenti culturali.

Partendo dalle terze linee, poi con le seconde, le prime, e infine con la fascia più tecnica e operativa, siamo riusciti a raccogliere e integrare punti di vista a tutti i livelli dell'organizzazione, e a rendere la nuova cultura di Italgas di ispirazione e applicabile nella quotidianità di tutti.

Inoltre, l'approccio e il metodo *People & Community centred* che abbiamo adottato in questo percorso hanno abilitato capacità creative e un senso di cura in tutta la popolazione coinvolta e ciò ha amplificato il desiderio di autorialità e di confronto costruttivo.

Il concetto di comunità trasformativa in questo senso emerge in maniera molto forte.

Perché, nelle comunità che intercettano le trasformazioni, ogni persona ha un ruolo significativo nel portare valore alla comunità, e questo è ciò che ha contraddistinto Italgas come approccio innovativo e all'avanguardia per ridisegnare la propria cultura aziendale. Ogni persona ha portato la propria unicità e al tempo stesso ha acquisito un ruolo abilitatore nel diffondere e coinvolgere l'altro in questo processo.

Una visione completamente diversa è il titolo di questo numero di Weconomy, proprio perché, per affrontare una trasformazione, pensiamo sia necessario cambiare prospettiva...

Sacchetto: Generare un senso di urgenza nel cambiamento sarebbe stato uno choc, considerando i nostri 185 anni di storia, il *background* dell'azienda e l'approccio *top-down* all'innovazione che finora avevamo adottato. Per la rivoluzione copernicana che stiamo affrontando è stato fondamentale costruire un racconto in sintonia con il nuovo modello di leadership a cui stiamo puntando: distribuito, diffuso, che ingaggia le persone. In questo senso il progetto "Lascia il segno" è stato un modo fresco, coinvolgente e leggero per portare a bordo anche le nostre persone sul territorio, che hanno affrontato volentieri attività distanti dai loro *task* quotidiani, per raggiungere un obiettivo comune.

Dopo aver ridefinito l'essenza dell'azienda, avete notato un cambiamento nei comportamenti quotidiani o nel vocabolario utilizzato dalle persone?

Durante: Parto dal racconto di un episodio per me significativo: durante una convention sui temi ESG con alcuni nostri fornitori, tutti i colleghi delle prime linee hanno iniziato i loro interventi citando il nuovo *purpose* aziendale. E, in assoluto, è proprio su questo elemento che sto notando i cambiamenti più rilevanti. Per esempio, nel vocabolario quotidiano delle nostre persone è entrata una nuova parola, presente nel *purpose*: "pionieri", che riflette il modo in cui guardiamo al futuro, nel contesto della transizione energetica. Questa parola è ormai parte delle conversazioni, viene evocata anche in maniera scherzosa e – in ogni caso – manifesta l'orgoglio di essere

parte di una trasformazione più grande.

Oggi, soprattutto le giovani generazioni, quando entrano in Italgas, sono consapevoli di unirsi a un'azienda protagonista della transizione energetica, ed è un punto su cui noi battiamo molto da un punto di vista di selezione e *retention*.

Il progetto VI.VA.MI. ha messo insieme diversi ruoli che normalmente non sarebbero stati allo stesso tavolo, coinvolgendo le prime, seconde e terze linee a fungere da *role model* nel cambiamento. Quali interazioni di valore avete visto nascere?

Sacchetto: Rispetto a qualche anno fa, si notano delle differenze importanti: nel modo in cui ci confrontiamo su questi concetti, su quanto siamo cresciuti nel modo di osservare le persone e di guardare al futuro assieme, di andare a cercare caratteristiche e valori che possono farci fare un salto in avanti. Siamo consapevoli del fatto che Italgas è un organismo di grandi dimensioni e che i cambiamenti viaggiano a velocità diverse, però iniziamo a vedere un'interiorizzazione di questa nuova cultura, che è anche emozionante, considerando tutto il lavoro fatto per rendere le persone protagoniste di questo cambiamento. ■

Un percorso che ridisegna “il nucleo” della comunità Italgas

Nel nostro Weconomy, parliamo di comunità trasformative multidimensionali, dove la prima dimensione è il nucleo, che contiene non solo i valori ma anche la conoscenza e tutti gli elementi con un ruolo aggregante e attrattivo per le persone che ne fanno parte.

In questo senso, **VI.VA.MI** ha rimodellato il nucleo della comunità-Italgas, consolidandolo sulla base dei bisogni di una nuova collettività, che si trasforma insieme al contesto. Essendo il nucleo la dimensione più densa e lenta a cambiare, è importante che tutto quello che vive al suo interno, come gli obiettivi e il linguaggio, siano condivisi e accettati: è ciò che permette a una comunità che si trasforma nel tempo di sopravvivere, adattarsi e ritrovare il suo equilibrio nel cambiamento.

Qui ha giocato un ruolo fondamentale **Lascia il segno**, la seconda parte del progetto: un invito rivolto alle persone di Italgas a lasciare la propria impronta, a condividere il proprio punto di vista sul nucleo appena generato.

Tre sono stati gli obiettivi principali di **Lascia il segno**:

- **far conoscere** a tutte le persone di Italgas i nuovi elementi chiave della cultura aziendale (*vision, mission, purpose*);
- **coinvolgere** tutta la comunità di Italgas con un palinsesto di comunicazione e ingaggio per assimilare e consolidare il nuovo posizionamento;
- **informare** tramite un *repository*, uno spazio digitale dedicato in cui poter trovare tutti i contenuti e i documenti utili tanto per la popolazione attuale quanto per i nuovi ingressi.

What's next?

Adesso, finito il processo di informazione, diffusione e coinvolgimento delle persone rispetto al cambiamento identitario, siamo chiamati a rispondere alla prossima sfida, che vede come protagonista il **mindset**: un insieme di comportamenti trasversali e ispirazionali, per applicare nella quotidianità lavorativa il nuovo modello di leadership. ■

GucciIdeas

Esperienze collettive di innovazione collaborativa

PROSPETTIVA 1 / IL CLIENTE



Intervista a
Valeria Cicino

Global Collaborative
Innovation Director, Gucci

GucciIdeas approccia l'innovazione con un punto di vista *People & Community centred*. E cioè spostando il focus da un'idea di innovazione legata a figure specializzate a un approccio collettivo. In che modo si sta dimostrando utile?

La nascita della Collaborative Innovation in Gucci va proprio in questa direzione. La nostra azienda possiede un'eterogeneità di ruoli e funzioni, che spaziano dall'ufficio stile alla produzione, dalle funzioni corporate al retail. Già oggi, abbiamo progetti attivi che nascono spontaneamente dalle idee delle nostre persone, in varie aree, grazie allo spirito di collaborazione e condivisione che caratterizza la nostra cultura aziendale.

L'approccio basato sulla Collaborative Innovation e, in particolare, l'iniziativa GucciIdeas, mira a valorizzare e favorire ancora di più questa tipologia di innovazioni, che nascono dall'osservazione di bisogni emergenti e dallo spirito imprenditoriale presente in ognuno di noi. Per amplificare queste dinamiche, ci siamo posti alcune domande fondamentali: come possiamo supportare la generazione di idee? Come possiamo sostenere la sperimentazione e favorire quindi l'innovazione aziendale in tutte le aree?

GucciIdeas rappresenta la risposta a queste domande, creando uno spazio dedicato alla condivisione delle idee attraverso una piattaforma dedicata. Inoltre, alimentiamo lo spirito imprenditoriale e il pensiero critico con programmi di formazione esperienziali, stimolando così la creatività e l'innovazione all'interno dell'azienda.

Partiamo dal concetto che, con i giusti strumenti, ognuno di noi può essere un innovatore nella propria area di responsabilità, e stiamo costruendo un ecosistema che supporti questa prospettiva. Sebbene siamo ancora in una fase di sperimentazione iniziale, le risposte dei colleghi e le idee generate attraverso GucciIdeas dimostrano la formazione di una community trasversale, in grado di attraversare il variegato network di Gucci e abbracciare le diverse culture presenti nella nostra realtà. Ad esempio, in GucciIdeas abbiamo visto figure del mondo retail scambiare rapidamente idee con persone provenienti da altre aree, ascoltando suggerimenti provenienti dall'area industriale, o da uno store, o dai nostri uffici corporate, permettendo ai partecipanti di ampliare la propria realtà, e facendo anche percepire quanto sia proficua in termini di idee la nostra azienda.

Cos'è:

GuccIdeas – The learning experience è il percorso che accompagna le persone di Gucci, indipendentemente dal ruolo e dalla funzione che ricoprono, a sperimentare metodi, approcci e strumenti per rendere l'innovazione un'abitudine.

Il percorso:

Sono stati progettati, sviluppati ed erogati due appuntamenti celebrativi, uno all'inizio e uno alla fine del percorso, 5 moduli digitali di formazione a distanza, 5 attività collaborative e un appuntamento intermedio in aula virtuale.

Persone coinvolte:

È stata coinvolta una selezione di partecipanti provenienti da 21 Paesi.

Stiamo diffondendo un nuovo mindset e una cultura aziendale che responsabilizza l'individuo e il suo potenziale innovativo per fare la differenza, con un impatto significativo sia per l'azienda che per il suo futuro.

In che modo le interazioni emerse nel progetto si traducono nella vita delle persone in Gucci?

Il lavoro di gruppo e l'interattività sono stati molto apprezzati durante il percorso di formazione di "GuccIdeas – The Learning Experience": un momento di training collaborativo partito con il primo pilota quest'anno, che ha coinvolto più di 200 partecipanti in tutto il mondo. Questo percorso è stato erogato sia in italiano che in inglese, attraverso una struttura ibrida composta da momenti asincroni e momenti live così da coinvolgere quanto più possibile i partecipanti, che hanno potuto anche lavorare in piccoli gruppi.

Durante l'evento finale, i partecipanti hanno espresso il desiderio di ampliare ulteriormente i momenti di connessione. I gruppi di lavoro hanno interagito spontaneamente e con diverse intensità, innescando dinamiche



Tristan Rigendinger

Advising Partner
Logotel

PROSPETTIVA 2 / IL PROGETTISTA

Promuovere l'innovazione attraverso un approccio di apprendimento *People & Community centred*. L'innovazione è alla base di qualsiasi organizzazione di successo, e questo è particolarmente vero per le aziende di moda di successo nel settore del lusso. Gucci, un marchio profondamente radicato nella creatività, riconosce l'importanza di alimentare l'innovazione in tutta la sua forza lavoro. Tradizionalmente, i reparti creativi hanno dominato il processo di innovazione, rischiando di far sentire gli altri dipendenti esclusi da ogni possibilità di contribuire alla causa con idee preziose. Tuttavia, l'adozione di un approccio *People & Community centred* da parte di Gucci ha rivoluzionato questa dinamica, rompendo le barriere e creando un ambiente inclusivo, per consentire a tutti i dipendenti di avere il coraggio di essere innovativi e contribuire alla piattaforma GuccIdeas. Utilizzando un approccio di co-design, abbiamo realizzato un'esperienza di apprendimento arricchente che incoraggia l'autoriflessione, la collaborazione, lo scambio e la condivisione, nel rispetto delle differenze individuali.

Il ruolo dell'apprendimento per l'*empowerment* dei dipendenti. GuccIdeas – The Learning Experience si basa su un approccio all'apprendimento che privilegia l'inclusività e la collaborazione coinvolgendo i dipendenti di diverse divisioni e negozi. Per promuovere una mentalità innovativa, questa esperienza di apprendimento interattivo fornisce ai partecipanti strumenti e tecniche per scatenare il proprio potenziale innovativo. Attraverso un mix di video, eventi online e contenuti scaricabili, introduciamo metodologie legate all'innovazione, al *brainstorming* e al *problem solving*, incoraggiando i partecipanti a pensare fuori dagli schemi e ad affrontare le sfide da nuove angolazioni e con un pensiero strategico. L'esperienza di apprendimento è stata progettata in modo ponderato e congiunto per rispondere alle esigenze e alle sfide specifiche dei partecipanti nei loro rispettivi ruoli.

Enfatizzare lo scambio. Un aspetto cruciale dell'apprendimento *People & Community centred*

sull'innovazione o su qualsiasi altro argomento è lo scambio di idee ed esperienze. GucciIdeas - The Learning Experience incoraggia discussioni, condivisioni e sessioni di *brainstorming* regolari tra i partecipanti. Questa pratica stimola il pensiero innovativo e affina le idee, rafforzando i legami all'interno della comunità attraverso la generazione e la condivisione di soluzioni innovative e inedite.

Co-design per l'empowerment. Coinvolgere tutti nel processo di progettazione di nuovi progetti o strategie infonde un senso di appartenenza e di responsabilizzazione. Quando gli individui vedono che le loro idee vengono discusse e attuate, diventano più proattivi nel contribuire alla crescita e all'innovazione. Gli approcci di co-design *People & Community centred* promuovono il *purpose* e la motivazione, ispirando gli individui ad andare oltre i compiti abituali e a trovare soluzioni innovative in modo collaborativo.

Comprendere e rispettare le differenze individuali. È fondamentale riconoscere che ogni membro della comunità è diverso. Non tutti i partecipanti desiderano condividere subito le loro idee. Alcuni preferiscono ascoltare e osservare prima di contribuire. L'esperienza di apprendimento di Gucci riconosce l'unicità di ogni membro della comunità e adatta il suo approccio per soddisfare i vari stili di comunicazione e garantire che ogni voce sia ascoltata e valorizzata.

Il potere della collaborazione. L'approccio *People & Community centred* dell'esperienza di apprendimento di Gucci si basa sulla collaborazione, mettendo insieme prospettive, esperienze e competenze diverse. Questa diversità agisce da catalizzatore per l'innovazione, spingendo i partecipanti a esplorare nuove idee al di là della loro zona di comfort. Quando i dipendenti vedono i loro colleghi abbracciare il cambiamento e avere un impatto positivo, anche loro sono motivati a contribuire, promuovendo collettivamente una cultura dell'innovazione all'interno dell'organizzazione.

In conclusione, l'adozione di un approccio *People & Community centred* da parte di Gucci ha liberato il potenziale innovativo dei partecipanti a tutti i livelli. Offrendo un'esperienza di apprendimento accuratamente progettata, promuovendo lo scambio e accogliendo ogni forma di collaborazione, nel rispetto delle differenze individuali, l'azienda continua a coltivare una cultura dell'innovazione inclusiva e motivante. Questo approccio non solo porta a cambiamenti preziosi nelle realtà dei partecipanti, ma trasforma anche le esperienze personali di tutti i dipendenti, rendendoli più fiduciosi e disposti a contribuire con coraggio all'innovazione. ■

che persistono oltre la durata del progetto.

Le idee generate durante il percorso di formazione di GucciIdeas non resteranno solo concetti teorici, ma si tradurranno in azioni concrete. Ad esempio, i partecipanti avranno la possibilità di partecipare ad attività e progettualità in corso, che altrimenti sarebbero inaccessibili perché portate avanti da un team già formato. Inoltre, avranno l'opportunità di sperimentare le loro idee nel proprio team o area di competenza, ricevendo il nostro supporto metodologico per svilupparle al meglio.

I progetti di questo tipo si nutrono di partecipazione. Che non è (solo) quantitativa, ma fa emergere attitudini e disposizioni diverse nei singoli...

In progetti del genere, spesso emergono personalità con contributi di alta qualità e altre che partecipano per il desiderio di condividere. Molti colleghi hanno partecipato attivamente, esponendosi in chat e sulla nostra piattaforma attraverso commenti e interazioni. Inoltre, è importante sottolineare che non c'è stata competizione interna; al contrario, le idee e le attività dei colleghi sono state strutturate in modo collaborativo.

GucciIdeas è un progetto che coinvolge persone da tutto il mondo, e ha notevolmente potenziato l'attitudine partecipativa

dei nostri colleghi. Alcuni si sono connessi a orari inimmaginabili, pur di condividere i materiali con l'intero team e contribuire ad amplificare i messaggi dell'iniziativa. C'è persino chi si è collegato alle 3 del mattino, considerando il proprio fuso orario!

PROSPETTIVA 3 / CHI PARTECIPA

La progettazione community-centred fa emergere bisogni e risultati spesso non previsti. In GucciIdeas cosa è accaduto di inaspettato?

Innanzitutto, abbiamo avuto la conferma di alcuni bisogni legati al potenziamento della collaborazione su progetti cross-funzionali, molte idee su come poter interagire in modalità differenti e più efficaci, un'esigenza tipica di una realtà dinamica come la nostra. Abbiamo raccolto anche idee legate alla modalità di attingere alle numerose informazioni necessarie a svolgere il proprio lavoro o specifiche attività, con suggerimenti di chatbot, app, che rispondono a bisogni molto specifici. In generale, ci ha colpito profondamente la motivazione dei partecipanti, che si sono messi in gioco in prima persona, applicando immediatamente le metodologie apprese.

Personalmente, ho notato la nascita di un nuovo senso di appartenenza, strettamente legato alla crescente comunità di GucciIdeas. Persone con cui prima non ero in contatto, ora mi fermano nei corridoi per condividere ciò che stanno facendo e darmi feedback. Questo senso di condivisione e partecipazione è davvero entusiasmante.

Learner

Store Back Office,
Gucci

Cosa ha significato per te partecipare al progetto GucciIdeas? Quello che hai imparato ha avuto impatto nel tuo quotidiano? Se sì, in che modo?

Trovo che GucciIdeas possa aiutare a comprendere le tue idee e quelle degli altri. Nel quotidiano sto cercando di riflettere su nuove idee da poter mettere in pratica.

Quali nuove pratiche hai potuto sperimentare?

In negozio è più complicato sperimentare, perché è un ecosistema sensibile ai cambiamenti e molto strutturato. Il dialogo rappresenta però un valido strumento per discutere le proposte e valutare possibili implementazioni.

C'è qualcosa dell'esperienza che ti ha sorpreso in maniera positiva?

Mi ha sorpreso la voglia che avevano tutti di apprendere e trovare insieme una situazione da poter migliorare. ■

Quali evoluzioni future immagini per i progetti community-centred in Gucci?

Ci ha colpito molto il fatto che ognuno abbia vissuto GucciIdeas in modo diverso. Alcune persone hanno condiviso attivamente, mentre altre sono state maggiormente in ascolto. Queste diverse esperienze ci stimolano a evolvere il progetto.

GucciIdeas ha generato aspettative, e ci rendiamo conto dell'importanza di ascoltare le persone e tradurre queste aspettative in azioni concrete. Ad esempio, finora il progetto si è basato sulla collaborazione remota per coinvolgere persone in tutto il mondo, ma in futuro stiamo riflettendo su come introdurre dinamiche di prossimità. Le persone desiderano incontrarsi e confrontarsi in presenza.

Inoltre, stiamo cercando di favorire e guidare la cosiddetta *grassroot innovation*, che secondo noi può affrontare problemi riguardanti il futuro di tutti, come la sostenibilità. La sfida consiste nel creare occasioni in cui non ci sia competizione tra idee *disruptive* e proposte più realistiche e pratiche, ma una contaminazione in linea con la nostra realtà. Vogliamo che lo spirito innovativo proveniente dal basso, che è particolarmente evidente nelle nuove generazioni, possa influenzare positivamente la nostra organizzazione, avvicinandosi alle persone con maggiore esperienza che possono valutare la fattibilità di una soluzione proposta. In questo senso, le comunità svolgono un ruolo chiave, accelerando l'adozione dell'innovazione in sintonia con la nostra realtà aziendale. ■

Younicity: un approccio sistemico alla diversità, equità e inclusione



Barbara Falcomer

Direttrice Generale Valore D

Per affrontare la Diversity, Equity & Inclusion il confronto tra organizzazioni è fondamentale. Ecco perché Valore D sta dando forma a Younicity: una piattaforma multi-azienda che riunisce intorno a valori condivisi e sfida gli stereotipi nelle singole realtà.

Valore D è la prima associazione di imprese in Italia – oltre 350 ad oggi, per un totale di più di due milioni di dipendenti e un giro d'affari aggregato di oltre 500 miliardi di euro – che dal 2009 si impegna per l'equilibrio di genere e per una cultura inclusiva nelle organizzazioni e nel nostro Paese.

L'Associazione è nata dall'incontro tra dodici manager di altrettante aziende virtuose: AstraZeneca, Enel, General Electric, Johnson&Johnson, IKEA, Intesa Sanpaolo, Luxottica, McKinsey & Company, Microsoft, Standard&Poor's, UniCredit e Vodafone.

Secondo una ricerca realizzata da Omnicom PR Group Italia, solo un italiano su due è ben informato sui temi di Diversità, Equità e Inclusione (DEI) e poco più del 30% crede che nel Paese l'equità sia garantita per tutti. Nelle aziende la percentuale di conoscenza rispetto a questi temi è maggiore grazie anche al lavoro che l'Associazione ha svolto nel tempo, ma è fondamentale continuare l'opera di sensibilizzazione culturale per accelerare la trasformazione.

A ciò si aggiunge la spinta europea sulle istanze relative agli ESG (Environmental, Social and Governance) dove la S e la G rappresentano una vera sfida per le aziende.

Oggi più che mai, i dati dimostrano che il confronto tra le aziende favorisce la crescita reciproca e la valorizzazione del potenziale dei collaboratori: da questo presupposto sta nascendo una progettualità che intende creare un nuovo paradigma per le aziende associate. L'approccio integrato di Valore D è risultato fino ad oggi vincente per la capacità di fornire alle imprese strumenti efficaci e confronto interaziendale e con le istituzioni, mancava però un tassello fondamentale ovvero rendere disponibile un luogo di "esperienza" in cui Valore D mettesse a disposizione il proprio *know-how* affinché ciascuna azienda potesse realizzare il proprio percorso di inclusione nel rispetto della propria, singola, unicità.

Così è nata l'idea di creare Younicity, il luogo dei luoghi in cui riunire attorno a un set valoriale di inclusione gli individui delle aziende associate. Per mettere a punto questo importante strumento trasformativo, Valore D ha deciso di affiancarsi a Logotel, realtà che nel tempo ha maturato una forte *expertise* nella realizzazione di community B2B ma soprattutto attore qualificato per guidare il cambiamento che metta al centro non solo le persone, ma anche le comunità.

Younicity è una piattaforma che facilita l'interazione, la condivisione e la collaborazione tra i partecipanti. È intuitiva e accessibile, garantisce la privacy e la sicurezza dei dati a cui le aziende sono particolarmente attente. Younicity vuole essere una palestra di allenamento per ciascun dipendente, per creare cultura condivisa in cui esercitarsi al rispetto e alla libertà. Per gli associati di Valore D entrare a far parte di Younicity sarà un atto di fiducia nel lasciarsi guidare verso un modello che predilige la condivisione anziché la segregazione delle esperienze nel perimetro di ciascuna azienda. L'Associazione li sta accompagnando promuovendo la trasparenza. Younicity vuole essere un ambiente in cui le persone si sentono a loro agio nel condividere conoscenze, esperienze e risorse: condivisione e apertura alla collaborazione sono fondamentali per favorire la creazione di valore all'interno della community stessa.

Younicity vuole essere un acceleratore di trasformazione culturale del Paese

Oltre a obiettivi e interessi comuni nei confronti della diversità e dell'inclusione, ciò che unirà le aziende partecipanti saranno la formazione e la condivisione delle buone pratiche aziendali per la creazione di valore reciproco. Ogni azienda trarrà benefici dalla partecipazione alla community: l'accesso a nuove opportunità di conoscenza, lo sviluppo di nuove competenze o l'identificazione di soluzioni innovative in ambito DEI da applicare facilmente all'interno della propria realtà. Non solo, la piattaforma vuole lavorare sulla valorizzazione dei talenti per creare luoghi di lavoro che rendano le diversità un valore di relazione tra le persone e favoriscano la crescita del business.

Nella community le persone apprenderanno nuove prospettive, approcci innovativi e strategie efficaci che potrebbero non essere disponibili nell'organizzazione di riferimento. Questo arricchimento delle conoscenze favorirà la crescita personale e professionale, consentendo alle persone di sviluppare competenze diverse e migliorare la cultura della diversità all'interno della loro azienda.

Per l'adozione attiva di Younicity, la community dovrà essere sostenuta da leader che incoraggino l'interazione e il coinvolgimento attivo dei partecipanti: solo così si potrà attuare un cambiamento positivo all'interno delle aziende stesse.

È indubbio che la contaminazione sia il motore dell'inclusione perché solo questo processo di scambio e fusione di idee, prospettive e approcci può contribuire a creare un ambiente stimolante per sfidare i preconcetti, gli stereotipi e le generalizzazioni, permettendo alle persone di sviluppare una maggiore comprensione e apertura mentale verso gli altri.

Portare a bordo tutti è sicuramente l'obiettivo più sfidante per Younicity e per Valore D si tratta di un impegno a lungo termine: una community multi-azienda richiede tempo per l'adozione, un *commitment* costante da parte delle aziende partecipanti, una gestione efficace e la capacità di adattarsi ai cambiamenti nel tempo. Deve rispondere alle esigenze e alla maturità delle persone delle aziende coinvolte e alla mutata sensibilità nei confronti dei temi dell'inclusione che seguono l'evolversi della società; per questo Valore D farà leva sul proprio *know-how* e su contenuti specifici in grado di guidare le aziende nel loro percorso di consapevolezza nei confronti della DEI.

Al di là degli addetti ai lavori, questa community multi-azienda rappresenterà un acceleratore di trasformazione culturale del Paese perché ogni organizzazione oggi è un ecosistema e aggrega intorno a sé realtà che devono rifletterne i valori. Avere un incubatore di competenze DEI sarà un serbatoio di energia che andrà ad alimentare il proprio network relazionale.

Per Valore D Younicity realizza la trasformazione da organizzazioni singole a reti di organizzazioni interconnesse, come teorizzato da Peter M. Senge in *La quinta disciplina*, attraverso un processo di apprendimento organizzativo e una trasformazione della mentalità collettiva. Per promuovere l'inclusione, le organizzazioni devono sviluppare una visione condivisa che le unisca e le ispiri. Una visione che aiuti a creare una direzione e un senso di scopo comuni tra le diverse organizzazioni all'interno della rete. Younicity è il contributo di Valore D agli associati in questo percorso. ■

Per approfondire

Peter M. Senge,
La quinta disciplina,
Editoriale Scientifica
2019

La “comune” dei talenti per il lavoro che cambia

Ormai è sotto gli occhi di tutti: il mondo del lavoro sta cambiando. Le aziende cercano talenti che però non vogliono più sottostare alle regole delle tradizionali modalità lavorative. Per rispondere a questo cambio di paradigma, tanto duro quanto inevitabile, nel 2020 insieme a Simone Tornabene e Matteo Roversi abbiamo fondato Cosmico, una community che connette professionisti del digitale con organizzazioni che devono estendere velocemente la propria forza lavoro.



Francesco Marino

Co-founder & CEO
di Cosmico

Una community di talenti, costruita sulle relazioni online ma anche offline, per accelerare la transizione verso nuovi modi di lavorare. Questo è l'approccio di Cosmico per rispondere alla sfida del talent shortage.

Partiamo dal contesto: il futuro di tutte le organizzazioni si basa sulla loro capacità di reagire rapidamente ai cambiamenti tecnologici. La digital transformation non è una transizione, ma un processo di rinnovamento costante e per affrontarlo servono i professionisti adatti. Il mercato del lavoro non ne ha abbastanza e le aziende faticano ad attrarli.

Cosmico, realtà da oltre 2 milioni di euro di fatturato (bilancio 2022) con l'ambizione di arrivare a 5 milioni, aiuta le aziende proprio in questo. I nostri clienti – tra cui figurano le principali società di consulenza, grandi agenzie, aziende multinazionali e startup – si rivolgono a noi perché hanno bisogno di arricchire uno o più team della propria azienda con specifiche competenze. Noi, attraverso il talent matching, troviamo i professionisti all'interno della nostra community – che conta oltre 8.000 talenti già validati tra coder, designer, marketer e copywriter – e organizziamo il colloquio. Se entrambe le parti sono d'accordo, entro 48 ore i talenti entrano nel progetto.

I nostri punti di forza sono rapidità, affidabilità e flessibilità, perché il rapporto tra azienda e professionista è mediato e gestito da noi, con le garanzie e le semplificazioni amministrative necessarie, e perché siamo in grado di offrire le competenze di un singolo professionista, ma anche interi team gestiti da noi o interi progetti chiavi in mano. Tutti i nostri talenti lavorano da remoto, sono seguiti da Cosmico e scelgono i progetti su cui lavorare.

La nostra missione non è però quella di remotizzare il lavoro. Quello che vogliamo è accelerare la transizione verso nuovi modi di lavorare che diano all'individuo il massimo grado possibile di libertà: di scegliere su cosa lavorare, quando, come e da dove. Cosmico promuove l'autonomia sul lavoro ed è questa l'innovazione che offriamo per affrontare una delle grandi sfide di oggi: il *talent shortage*.

Come lo facciamo? Grazie a una community costruita sulle relazioni online ma anche offline. Lavoriamo da remoto, ma ci piace incontrarci e stare in-

sieme, ed è questa la visione che offriamo ai talenti che scelgono di entrare in Cosmico, una community che si sviluppa “dal basso” e cresce di giorno in giorno attraverso la condivisione di esperienze e la creazione di connessioni tra le persone. All’interno della community dei talenti, così come nello scambio tra professionisti e clienti, non ci sono soltanto interazioni professionali, ma anche lo scambio di prospettive che arricchiscono tutti noi sia come individui che come professionisti.

Coltiviamo valori quali le connessioni e il networking in qualsiasi attività che proponiamo: non soltanto all’interno dei progetti dove sono staffati i nostri talenti, ma anche nelle iniziative con le quali giriamo l’Italia per conoscere quanti più professionisti possibile, così come nelle nostre ville alle Canarie, dove offriamo a nomadi digitali, freelance e professionisti lo spazio e il tempo per connettersi con sé stessi, con i compagni di viaggio e con la natura. Il nostro format che promuove il lavoro da remoto è al tempo stesso un momento di condivisione con altri professionisti che spesso non si conoscono. Per questo diamo alle persone uno spazio che va al di là del co-working e del co-living. Le esperienze che proponiamo - sia alle aziende che possono acquistarle come benefit per i propri team, sia ai singoli professionisti - sono disegnate per essere davvero trasformative, per spingere le persone a uscire dalla propria comfort zone e farle aprire a nuove opportunità e alla contaminazione di idee attraverso la condivisione di attività come il surf, il trekking nella natura, le sfide di cucina.

Cosa diventerà il mondo del lavoro domani? Non lo possiamo sapere. Ma sappiamo cosa ci piacerebbe diventasse. Cosmico nasce per realizzare uno specifico cambiamento. Per realizzare questa evoluzione, come cambierà Cosmico stessa? Difficile dirlo. Però sappiamo dire cosa non diventerà: non sarà una semplice società di consulenza o un’agenzia del lavoro e non sarà una realtà che si piegherà alle logiche tradizionali dell’organizzazione del lavoro, ancora ferme al XIX secolo. Il principio guida per noi è: libertà massima per il singolo lavoratore, in accordo a cosa è oggi e a cosa aspira a diventare domani. ■

**Vogliamo accelerare
la transizione
verso nuovi modi di lavorare
che diano all’individuo
il massimo grado possibile
di libertà**

Il potere dei legami autentici e delle esperienze condivise

«L'uomo è un animale sociale»
Aristotele



Betty Pagnin

People & Culture
Director e Equity Partner
di OneDay Group, Membro
del consiglio direttivo
de La Carica delle 101

Le community hanno assunto un ruolo cruciale nella società moderna, fornendo senso di appartenenza e condivisione tra le persone. Ne è un esempio WeRoad, che crea esperienze di viaggio autentiche per gruppi di persone della stessa età e unisce interazione digitale e fisica.

Le persone si uniscono per soddisfare bisogni sociali, culturali, professionali. Il concetto di community parte da qui. Tuttavia, in alcuni ambiti, questo concetto può essere abusato o sfruttato per scopi discutibili: nel mondo del marketing, ad esempio, abbiamo visto spesso iniziative superficiali e mirate a scopi puramente commerciali, senza creare una vera connessione tra i membri o un reale interesse per le loro esigenze.

La creazione di relazioni autentiche richiede tempo, passione e un impegno costante. L'idea di avere un impatto significativo nella vita delle persone delle nostre community è profondamente radicata nel DNA di OneDay Group, e guida le nostre scelte e le nostre iniziative quotidiane. È il naturale obiettivo delle nostre company: se c'è una cosa che sappiamo fare bene, infatti, è far nascere community coinvolte ed entusiaste, offrendo loro contenuti, prodotti ed esperienze pensate sui bisogni di uno specifico target di età. La consapevolezza delle dinamiche intergenerazionali ha un impatto significativo nello sviluppo di servizi e piattaforme che tengano conto delle diverse esigenze e prospettive delle diverse fasce d'età.

Per esempio, con ScuolaZoo (la nostra prima company), dal 2007 ispiriamo gli studenti italiani raccontando i loro sogni e bisogni e facendogli vivere esperienze "wow", dai viaggi, all'intrattenimento e alla formazione offline & online.

Un altro esempio di community ben strutturata nata all'interno di OneDay Group è WeRoad, la community di viaggiatori che connette persone, storie e culture da tutto il mondo. I viaggi sono organizzati in piccoli gruppi omogenei per fasce di età (dai 25 ai 35 anni o dai 35 ai 49), e per mood di viaggio. Ed è ciò che aiuta a creare un senso di appartenenza e di identità condivisa, che permette alle persone di sentirsi parte di qualcosa di grande. Secondo un sondaggio interno condotto da WeRoad, ogni "WeRoader" ha portato a casa almeno 10 nuove amicizie. Durante l'anno WeRoad organizza numerosi "eventi di meetup" in diverse località italiane ed estere, un'occasione per rincontrare tutti i compagni di viaggio e creare connessioni durature: anche questo, soprattutto questo, è avere un impatto sulla vita delle persone, specialmente in un'era in cui le interazioni sono prettamente digitali, un'era in cui le persone trovano sempre più difficile stringere nuove amicizie al di fuori dei propri network o al di fuori della propria città d'origine.

Il rapporto tra relazioni fisiche e spazi digitali all'interno delle community è un tema rilevante oggi più che mai, dal momento che la tecnologia ha permesso alle persone di connettersi e interagire virtualmente in modi mai visti prima. Gli spazi digitali, come i social media e le piattaforme di messaggistica, hanno ampliato notevolmente le possibilità di comunicazione all'interno delle community. Oggi le persone possono connetter-

La creazione di relazioni autentiche richiede tempo, passione e un impegno costante

si in modo rapido e semplice, condividono esperienze, opinioni e informazioni. Tuttavia, la comunicazione digitale può essere meno personale rispetto all'interazione fisica, mancando dell'empatia che può essere trasmessa solo attraverso il contatto visivo e il linguaggio del corpo. Gli incontri faccia a faccia permettono di costruire legami più profondi e significativi, relazioni più autentiche e intime. Il rapporto tra relazione fisica e spazi digitali nelle community è complesso, ed entrambi i tipi di interazione possono essere preziosi, ognuno con i suoi vantaggi e limitazioni. WeRoad ha un approccio integrato, che combina l'interazione online con quella offline: è una soluzione ottimale per favorire relazioni significative e durature all'interno delle community.

Le dinamiche di community possono giocare un ruolo cruciale nel favorire l'evoluzione e la prosperità di un brand, coinvolgendo attivamente i partecipanti nella sua crescita e sviluppo.

All'interno di una comunità, i partecipanti possono condividere le loro risorse, competenze e conoscenze con gli altri membri e questa condivisione può portare a un aumento complessivo delle risorse disponibili nella comunità e favorire l'apprendimento reciproco. Le dinamiche di community che incoraggiano la co-creazione e la partecipazione attiva dei membri permettono di sviluppare iniziative, progetti e attività che rispondono direttamente alle esigenze e alle aspirazioni dei partecipanti. Ciò porta anche a una risoluzione collaborativa dei problemi e permette ai membri di affrontare le sfide e le difficoltà insieme. Le dinamiche di community favoriscono anche la condivisione di valori, principi e cultura comune tra i partecipanti. Questi valori condivisi fungono da collante sociale, creando una base solida per la crescita della community e la coesione tra i suoi membri, che diventano i protagonisti attivi della propria esperienza all'interno della community.

Lavorare sulla forma, intesa come la struttura o il contenuto di un servizio, un'iniziativa o una piattaforma, può essere un buon inizio ma non è sufficiente per ottenere risultati duraturi e significativi. È fondamentale andare oltre e concentrarsi sulla creazione di modalità di coinvolgimento diverse che rendano le persone parte attiva del processo. Bisogna consentire alle persone di essere attori chiave nel processo decisionale e nell'esecuzione di un'attività o servizio, dando loro la possibilità di influenzare e plasmare gli elementi chiave. Solo così si aumenterà il senso di responsabilità e di coinvolgimento. La community è una "cosa viva", è un movimento "dal basso verso l'alto", ed è questo il bello.

Le community si rigenerano, si rinnovano, cambiano e si adattano, tuttavia quelle autentiche non cambiano in come uniscono le persone, rispondono a bisogni, generano senso di appartenenza. Quando le community diventano estese si trasformano in movimenti, stili di vita, società. ■



Lost in virtualisation



Thomas Bialas

Futurist

Nel secolo delle macchine, gli umani rischiano di perdersi e vagare nel nulla come semplici spettatori delle community popolate da agenti artificiali.

Persi nelle community artificiali

Automazione della collaborazione, automazione della condivisione, automazione della discussione. La community degli algoritmi segna la fine della community degli umani? Potrebbe. Già oggi più della metà dei contenuti in rete è generata e moderata artificialmente. Ormai manca poco. Lo ripeto fino alla nausea da almeno 10 anni. Questo è il secolo delle macchine (incluso community delle macchine) e dei suoi servi (eccitati). ChatGPT e i suoi imitatori, o ispiratori (è pieno di servizi simili, anche se meno pompati dai media) sono pronti a prendere le redini dei nostri affari e della nostra vita e sono metaforicamente la soluzione finale della questione umana. Creare, generare. “È il punto di svolta dell’intelligenza artificiale”, gridano gli apostoli del nuovo messia artificiale. “Sa fare tutto”, insistono anche i discepoli (livello più basso di invasati). “ChatGPT scrive un testo su qualsiasi argomento in modo rapido e, spesso, migliore di un essere umano, persino saggi di livello accademico, ecco... ChatGPT scrive da solo i programmi per computer e l’utente deve solo capire cosa deve essere in grado di fare... ChatGPT può addirittura esercitare la professione di avvocato e ha anche superato l’esame di abilitazione per i medici... inginocchiatevi e adorare il Santissimo artificiale”. Bene, siamo a questo. Lo so. ChatGPT è come un assistente umano seduto accanto a voi che ha assorbito tutta la conoscenza (ovvio, da chi ha deciso come nutrirlo). È quindi in grado di creare, autonomamente, qualcosa di completamente nuovo: slogan pubblicitari, idee commerciali, sviluppo di prodotti o gestione delle persone. Figuriamoci gestire stupide community di umani. Anzi, a un certo punto, gli umani potrebbero anche perdersi e vagare nel nulla come semplici spettatori delle community popolate da agenti artificiali.

Persi nelle community solitarie

Far parte di una community. Che bello. Nel linguaggio mitologico di Internet, gruppi di persone si incontrano, discutono e si scambiano informazioni attraverso gli infiniti strumenti della rete. Ma è così? Quando un sindacato come CGIL o Manageritalia dice di sé che “siamo una community rilevante”, pensa a qualcosa di molto fisico (benché supportato digitalmente). Ma per condividere bisogna partecipare e per partecipare bisogna esserci, molto meglio se nella realtà fisica. Ora, bisogna prendere atto che quella virtuale mette in scena miliardi di isolate persone che condividono miliardi di isolati punti di vista da condividere miliardi di volte. Altroché partecipazione. Ora sarà anche colpa della pandemia (e relativo isolamento), ma un recente sondaggio del Wall Street Journal sull’evoluzione dei valori negli Stati Uniti ha messo in luce un dato che dovrebbe far riflettere sulla propensione all’impegno nella comunità. Se nel 2019 l’engagement era importante per il 62% degli intervistati, nel 2023 lo è solo per il 27%. Una nicchia, insomma. Certo non aiuta quell’universo parallelo, immersivo, dove adorare mondi popolati dai nostri avatar. Quello strano luogo e community chiamato Metaverso dove ognuno è disperso e perso. Il termine, come molti magari sanno, è stato “scippato” dal

Già oggi più della metà dei contenuti in rete è generata e moderata artificialmente

romanzo del 1992 *Snow Crash* di Neal Stephenson, il Quentin Tarantino della fantascienza. Qui, in un futuro distopico, la gente fugge dalla tetra realtà per stordirsi in un enorme universo parallelo di realtà virtuale progettato spazialmente. Utopia paradisiaca o distopia infernale? Tendo per la seconda, anche se potrebbe fare la fine di SecondLife e sopravvivere solo come strumento di modellizzazione e sperimentazione (gemelli digitali) per le imprese.

Persi nelle community di (non) senso

Oggi ci si aggrega su macrotemi condivisi da tutti e divulgati da tutti i media. Mai una discussione. Mai un dubbio. Mai una critica. Domina il regno del verosimile e sì, uno spettro si aggira per i media. Lo spettro dell'inconsistenza delle informazioni ormai declassata a propaganda e/o *disinformation* (informazione intenzionalmente falsa) e/o *misinformation* (informazione accidentalmente falsa). Il Ministero della Verità futura si chiamerà verosimilmente The Federal Misinformation Act con sanzioni pecuniarie ai produttori di contenuti discutibili. Con la scusa di eliminare le informazioni false verranno eliminate tutte le informazioni che danno sui nervi a chi gestisce la giostra popolata da ebei cittadini che girano in tondo sgranocchiando colorati messaggi sempre diversi ma uguali nella sostanza. Ora, alcuni di questi messaggi sono così buoni che mai vengono vomitati con disgusto. Tipo la parabola del buon samaritano digitale. Negli ultimi vent'anni, più o meno tutti hanno glorificato la tecnologia immateriale e i suoi immensi spazi in rete, fino alla recente esaltazione delle cosiddette transizioni gemelle (digitale ed ecologica). Infatti, di solito, transizione ecologica e transizione digitale vengono vendute da chi governa il mondo e l'economia come felice coppia. Io, invece, dico che sono inconciliabili. O l'una o l'altra. La tecnologia "immateriale" consuma oggi il 10% di tutta l'energia prodotta al mondo ed è altamente inquinante e inquietante, come mette in guardia un recente e documentato libro (uno dei tanti). Si chiama *Inferno digitale* ed è già eloquente nel sottotitolo: "Perché internet, smartphone e social network stanno distruggendo il nostro pianeta". Già, perché? Forse perché il digitale non è mai sazio di risorse e, anzi, fa a gara con noi umani per accaparrarsele. Forse perché *Internet ci rende stupidi* (vecchio libro di Nicholas Carr) e ci porta dritti nel *Secolo della solitudine* (recente libro di Noreena Hertz). Forse perché in tutto il mondo scienziati, governi, aziende e consumatori stanno collaborando per trasformare la Terra in un computer gigante e l'umanità in un enorme cervello comune connesso in rete e gestito dall'IA. O forse perché nell'omonimia si trovano risposte inaspettate. Ora, succede che poco tempo fa ho scoperto una pianta velenosa, altamente tossica, dal fiore elegante e seducente, molto usata anche in fitoterapia, che si chiama Digitale. Una pianta dal nome curioso e bizzarro derivante dal termine latino *digitus*, che significa dito, in riferimento alla caratteristica forma a ditale del suo scenografico fiore. Tanto bella quanto pericolosa. Esattamente come la tecnologia che ci ha abbagliati e sedotti in tutti questi anni. Senza senso. ■

Per approfondire

Guillaume Pitron,
Inferno digitale. Perché Internet, Smartphone e Social network stanno distruggendo il nostro pianeta, Luiss University Press 2022.

Noreena Hertz,
Il Secolo della solitudine. L'importanza della comunità nell'economia e nella vita di tutti i giorni, Il Saggiatore 2021

Si parla tanto di persone. Cosa ci stiamo perdendo davvero?



Nicola Favini

CEO Logotel

Nelle organizzazioni si sta perdendo il "senso". Un'organizzazione che vive come una comunità genera una forza magnetica che le permette di trattenere chi vale, di attirare persone, di farle crescere e prolungare la loro esperienza.

Sono anni strani questi. La digitalizzazione sta dando i suoi frutti. Sappiamo tutto dei clienti, sappiamo quanto e dove spendono, se sono soddisfatti o meno, come cliccano e quanti secondi stanno su una pagina prima di tradire il nostro amore per saltare sui contenuti di altri. Abbiamo messo i clienti al centro e spendiamo fortune per tenerli lì. Spendiamo per attirarli, per servirli, per inseguirli, per riprenderli (ma solo se ci è vantaggioso). Lo facciamo usando tecnologie e piattaforme che promettono produttività e ci apprestiamo a fare *outsourcing* di intelligenza perché la promessa artificiale è troppo *disruptive* e *game changer* per lasciarla agli altri. Nei bilanci si distinguono le voci di investimento e nei piani industriali si mettono in mostra le risorse che verranno investite per innovare, per diventare più veloci ed efficienti. Ok. Ci sta.

E poi c'è il *people*. Se ne parla tanto, tantissimo. Si rifanno gli spazi per renderli più smart come il lavoro che devono accogliere, si creano servizi ed eventi "wow" super instagrammabili per fare *employer branding*, si rilanciano modelli di leadership generativi, inclusivi, gentili. E ci mancherebbe! È tutto giusto. Ma nei bilanci il costo del *people* è una voce che si cerca di ottimizzare e contenere. Soprattutto nel conto economico dove una buona *performance* in termini di costo del personale è un toccasana per fare EBITDA, per dare più valore all'azienda. Già, il valore! Tutto per il valore.

Time out! Riavvolgiamo il nastro e cerchiamo cosa ci stiamo perdendo. Cosa rende poco incisiva e curata la proposta del nostro commerciale quando incontra il cliente? Cosa fa sì che innoviamo usando tecnologie a disposizione anche di altri creando cose nuove, anziché qualcosa di già visto? Quale ingrediente scarso rende sciapi i meeting di progetto? Cosa rende simili e atone le promesse che aziende diverse fanno quando cercano di reclutare nuove leve? Cosa non fa scattare la scintilla che accende la motivazione nella giovane che sta imparando il mestiere da un collega esperto?

Si indebolisce, si standardizza, si sfibra perché dato per scontato finché dimenticato: il senso. Nelle organizzazioni si sta perdendo il "senso". Il senso non è solo il perché che differenzia, ma l'anima che muove e attiva. Il senso è una proprietà emergente di una comunità che c'è. Di un insieme di persone che si conoscono, scambiano, entrano in contatto per creare legami e collaborare al di là di ruoli, budget e KPI. Il senso si passa come la cultura, con contatti e rituali, con storie raccontate e storie

da vivere insieme. Lo spirito di comunità è il vettore del senso. Un'organizzazione che vive come una comunità genera una forza magnetica che le permette di trattenere chi vale, di attirare persone, di farle crescere e prolungare la loro esperienza. Se è vero che le nuove generazioni sono più nomadi, è anche vero che chi saprà trattenerle per un tempo medio più lungo raccoglierà migliori frutti di chi, invece, è nella trappola della fermata del bus. Ogni mese tanti salgono e tanti scendono dalla corsa. Senza senso.

Dobbiamo creare comunità, dobbiamo alimentare *tribe* di mestieri, dobbiamo costruire palinsesti e servizi che mischiano e "matchano" competenze, interessi, saperi, desideri diversi al di là del confine di funzione o progetto. Ogni giorno va alimentato il racconto che collega l'azione del singolo con il *purpose*. Introdurre flussi autonomi e liberi di contatti e relazioni che interpretano e danno energia a nuove mode, linguaggi e manufatti creati da chi sa e non solo da chi deve farlo.

Se siamo bravi a spiegare a un cliente perché dovrebbe scegliere noi, dobbiamo diventare ancora più forti nel trasmettere perché Marina o Ahmed dovrebbero entrare nel nostro team, al di là delle scontate *feature* contrattuali (retribuzione, benefit, welfare ecc.).

Sono anni strani questi. Perché si valutano le aziende sulla base di un EBITDA moltiplicato, ma non esiste nessun indicatore di bilancio che esprime se la squadra che genera quel dato è forte come una comunità di destino, coesa, mossa da un senso magnetico e rigenerativo che darà maggiori garanzie a quella performance di mantenersi nel futuro. Quanto vale un'azienda? Quanto vale una organizzazione? Se è animata e dinamica come una community vale molto di più di una che non lo è più, a parità di EBITDA!

Sono 22 anni che in Logotel ci occupiamo di community e di senso. E mai come adesso sentiamo che ce ne è bisogno. ■

**Il senso
si passa come
la cultura,
con contatti e rituali,
con storie raccontate
e storie da vivere
insieme**



Dove tutto è iniziato



Giuliano Favini

*Fondatore
e presidente di Logotel*

La storia di e-volution, la prima business community progettata da Logotel: un'intuizione trasformata in una delle piattaforme più longeve di sempre.

Chi l'avrebbe detto... nel 2001 siamo stati capaci di realizzare la prima business community al mondo: e-volution. Da allora è stata studiata, analizzata e le sono state dedicate ben sette tesi di laurea. Oggi, nel 2023, credo sia una delle piattaforme più longeve di sempre: con ventidue anni di vita e più di 8 mila giorni online ininterrotti. E-volution è stata la prima di molte altre avventure. Ed ecco come tutto ha avuto inizio.

Logotel ha iniziato a supportare la Direzione Commerciale di TIM dalla fine del 1995, prevalentemente con corsi di formazione motivazionale per i suoi vari tipi di venditori e, dal 1998, per la nuova rete agenziale dedicata alle PMI. Nei primi mesi del 2000 comincio a esserci un problema: il crescente tasso di dimissioni dei venditori, innescato anche dall'arrivo dei primi concorrenti nel mercato delle telecomunicazioni (prima di allora TIM operava in regime di monopolio). Come Logotel volevamo dare un forte contributo, che supportasse TIM in questa situazione. E allora ci chiedemmo: perché non realizzare un sito dedicato ai subagenti, che li aiutasse e facilitasse il loro lavoro? Tornati dalle vacanze estive preparammo un racconto diretto e agile per presentare l'idea e i motivi, racchiudendoli in cinque semplici slide.

Il 14 settembre incontrammo Tiziana Barnobi, che a quel tempo era anche responsabile della formazione per il canale agenziale di TIM. L'obiettivo era fare il punto della situazione e, a fine riunione, entrammo nel merito del loro tasso di dimissioni. Così avemmo l'occasione di raccontare il nostro macro-progetto. Tiziana si entusiasmò e, il mattino dopo, ne parlò subito con il suo responsabile Michele Corcione, che il giorno stesso ci chiamò molto incuriosito. Due giorni dopo eravamo nel suo ufficio e rimanemmo sorpresi: davamo per scontato che si cautelasse dicendoci "sì, ma...", invece il suo interesse crebbe col passare dei minuti. Corcione concluse l'incontro dicendoci che dal 1° al 3 ottobre ci sarebbe stata a Istanbul la convention annuale degli agenti di TIM e che avrebbe voluto lanciare l'idea del sito nel suo discorso finale. E così fu.

Commenti sul coraggio di questi manager di TIM?

Torniamo al 2000. Non c'erano i social, né le community. Tutto era da pensare e costruire *ex novo*. Ci mettemmo a lavorare con una preoccupazione crescente: avevamo solo quattro mesi a disposizione e non c'era nulla di ciò che ci serviva, né esperienze paragonabili né tantomeno piattaforme usabili per i nostri obiettivi.

Partimmo da una considerazione/domanda: perché un subagente di commercio avrebbe dovuto visitare un sito di lavoro nel suo tempo libero, cioè la mattina prima di incontrare i Clienti o la sera rientrato a casa? Perché gli smartphone non esistevano e, per navigare il nostro sito, avrebbero dovuto acquistare un computer (allora

erano soprattutto fissi e non erano diffusi come oggi). La nostra risposta si fondò su un'idea: noi (TIM e Logotel) dovevamo essere davvero utili individualmente e dare ai subagenti un servizio in termini di risparmio di fatica mentale e tempo. Era un obiettivo coerente con ciò in cui Logotel credeva allora (con i nostri corsi di formazione) e crede tuttora (con l'impact design). Ma essere solamente utili non bastava: dovevamo sorprendere spesso i partecipanti, per tenere attiva la loro attenzione nel tempo. Per riuscirci dovevamo entrare nei loro panni, per conoscere le loro motivazioni e i loro bisogni. Così – d'accordo con il management TIM – un nostro collega accompagnò nel lavoro sul campo i subagenti, nello specifico durante gli appuntamenti con i Clienti. Dopo una settimana di affiancamenti, il nostro collega aveva incontrato 10 futuri partecipanti e visitato con loro 23 Clienti. Fu una scelta determinante per definire in modo concreto obiettivi, contenuti e modalità.

La squadra che avevamo messo in piedi continuava a crescere, così come cresceva il loro carico emotivo, alternando motivazione e preoccupazione. Nel frattempo, a fine 2000, il tasso di dimissioni dei subagenti della rete era salito del 57%.

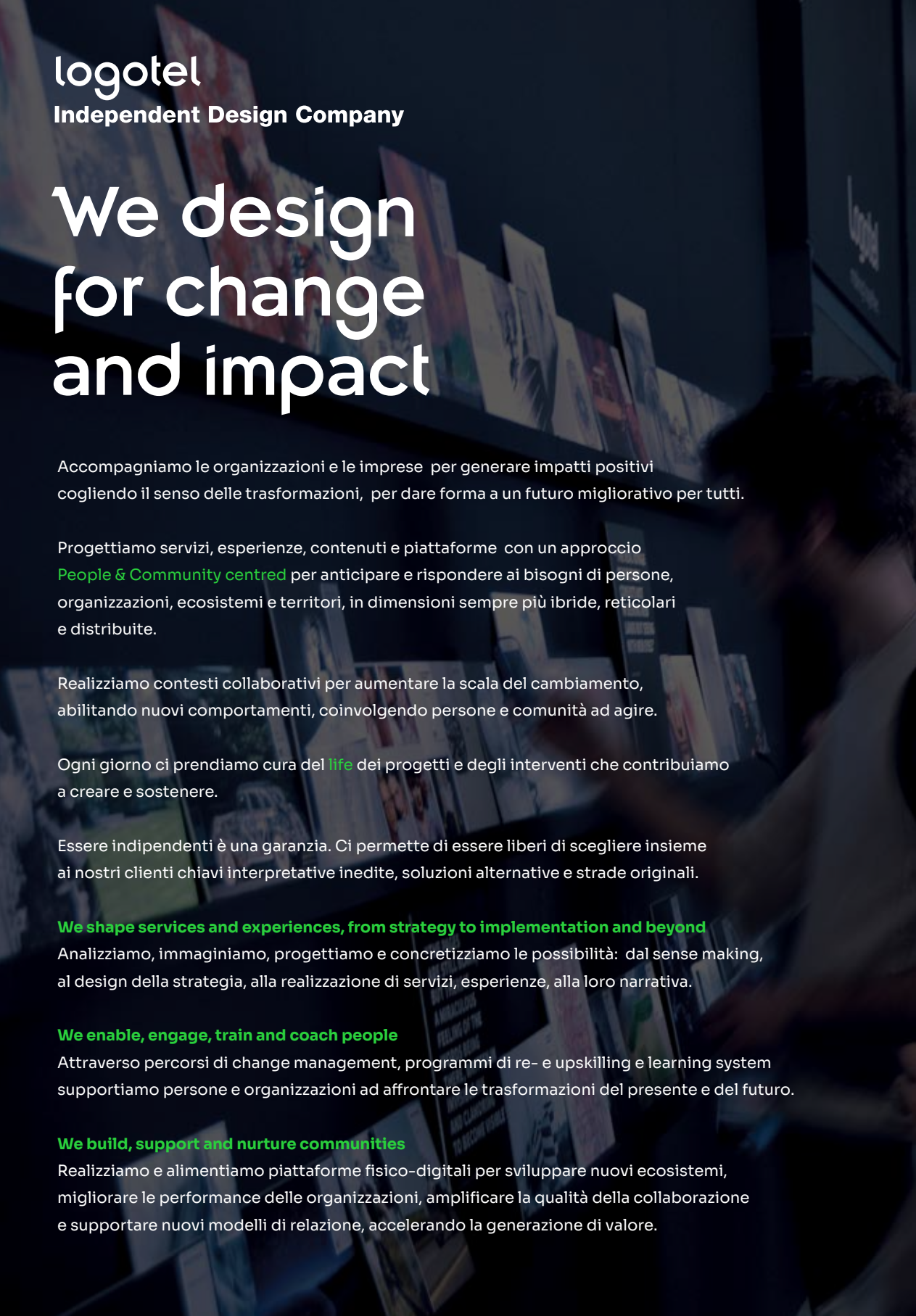
Lunedì 29 gennaio 2001 andò online e-volution, la prima community Logotel. Era qualcosa di totalmente diverso, e dovevamo farla conoscere. Così, nelle due settimane seguenti, organizzammo un *roadshow* in cinque città d'Italia a cui partecipò la maggior parte degli agenti e dei subagenti. Volevamo attirare la loro attenzione, ma anche sorprenderli, creare curiosità e incoraggiare il passaparola. Realizzammo un grande striscione di 5 metri col nome e-volution, sei tabelloni illustrativi da mettere lungo le pareti e qualcosa per ognuno di loro: un package stimolante che includeva un CD con le istruzioni per iniziare a lavorare.

Così è cominciata questa incredibile avventura. Sono stati mesi ad alta intensità e concentrazione. Eravamo stimolati e incoraggiati dalla crescente partecipazione dei subagenti, e dai feedback che ricevevamo con sms, e-mail e telefonate.

Alla fine del 2001, dopo neppure un anno di vita di e-volution, il turnover dei subagenti della rete TIM era diminuito del 75%.

L'8 novembre 2001 l'ADICO (Associazione per i direttori commerciali e marketing) con Espansione assegnò a e-volution il premio per la miglior realizzazione di marketing dell'anno, e Roberto Pellegrini, direttore commerciale di TIM, ricevette il premio da Albertini, sindaco di Milano, al Museo della Scienza e della Tecnologia davanti a oltre 300 partecipanti. ■

**Avremmo
dovuto sorprendere
spesso i partecipanti,
per tenere attiva
la loro attenzione
nel tempo**



logotel

Independent Design Company

We design for change and impact

Accompagniamo le organizzazioni e le imprese per generare impatti positivi cogliendo il senso delle trasformazioni, per dare forma a un futuro migliorativo per tutti.

Progettiamo servizi, esperienze, contenuti e piattaforme con un approccio **People & Community centred** per anticipare e rispondere ai bisogni di persone, organizzazioni, ecosistemi e territori, in dimensioni sempre più ibride, reticolari e distribuite.

Realizziamo contesti collaborativi per aumentare la scala del cambiamento, abilitando nuovi comportamenti, coinvolgendo persone e comunità ad agire.

Ogni giorno ci prendiamo cura del **life** dei progetti e degli interventi che contribuiamo a creare e sostenere.

Essere indipendenti è una garanzia. Ci permette di essere liberi di scegliere insieme ai nostri clienti chiavi interpretative inedite, soluzioni alternative e strade originali.

We shape services and experiences, from strategy to implementation and beyond

Analizziamo, immaginiamo, progettiamo e concretizziamo le possibilità: dal sense making, al design della strategia, alla realizzazione di servizi, esperienze, alla loro narrativa.

We enable, engage, train and coach people

Attraverso percorsi di change management, programmi di re- e upskilling e learning system supportiamo persone e organizzazioni ad affrontare le trasformazioni del presente e del futuro.

We build, support and nurture communities

Realizziamo e alimentiamo piattaforme fisico-digitali per sviluppare nuovi ecosistemi, migliorare le performance delle organizzazioni, amplificare la qualità della collaborazione e supportare nuovi modelli di relazione, accelerando la generazione di valore.

Impact design. Our way to drive relevant and measurable results. For the better

L'impact design è sistemico e multidisciplinare

Aiuta a innovare e migliorare prodotti, servizi ed esperienze rendendoli più utili, funzionali e desiderabili per persone, clienti, colleghi e comunità.

L'impact design è sostenibile e inclusivo by design

Perché intende la sostenibilità come una forma di responsabilità pratica, che interviene fin nelle fasi progettuali e si estende nella vita dei progetti, attraverso il design di comportamenti desiderabili e migliorativi per persone, per la società e l'ambiente.

L'impact design è collaborativo e partecipativo

Il **making together** è un fattore cruciale per co-progettare e coinvolgere il team e tutti gli attori dell'organizzazione e del suo ecosistema interno ed esterno, alimentando la collaborazione per la messa a punto, il miglioramento continuo e il "life" dei progetti.

L'impact design è bellezza

Scatena gli atti creativi e amplifica le relazioni, è un abilitatore di collaborazioni appaganti, che convincono e durano nel tempo. La bellezza è il cammino per ambire all'eccellenza, per andare oltre le aspettative e lo stato dell'arte.

Logotel research. We design desirable futures

Diamo forma alle sfide del futuro con progetti di ricerca e sperimentazione, anticipando nuovi bisogni e sviluppando scenari interpretativi.

Weconomy è il nostro network dedicato all'economia collaborativa, attivo da oltre 14 anni: con un sito, una collana di pubblicazioni, podcast e app sviluppa connessioni con maker, manager, imprenditori, designer e ricercatori per aumentare la vision dei nostri progetti.

Horizon è il nostro programma che dà vita a progetti cross-mediali per intercettare i cambiamenti nella creatività, nel design e nel business.

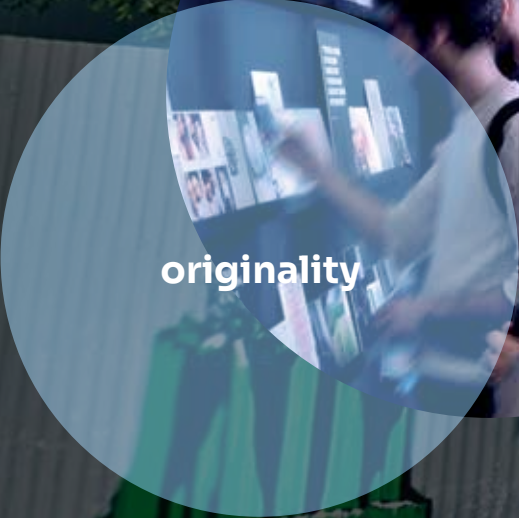
logotel spirit

Siamo una comunità di persone che si scelgono.
Ogni giorno. E agiamo come una comunità fondata
sulla collaborazione a tutte le scale.

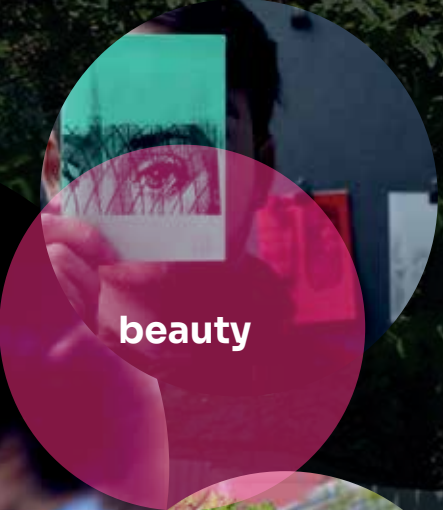
Coltiviamo punti di vista originali e coraggiosi, creando
continue osmosi tra competenze, expertise e passioni.
Per continuare a interpretare i cambiamenti nei quali siamo
immersi, ogni anno investiamo in formazione e progetti
dedicati a noi, coinvolgendo esperti in settori e discipline
di frontiera.

I nostri spazi sono pensati per ospitare collaboratori, clienti
e il nostro network. Con rituali ibridi abilitiamo scambi continui
con il nostro ecosistema esteso.

Ci innamoriamo e ci prendiamo cura delle sfide
e dei progetti che ci coinvolgono.



originality



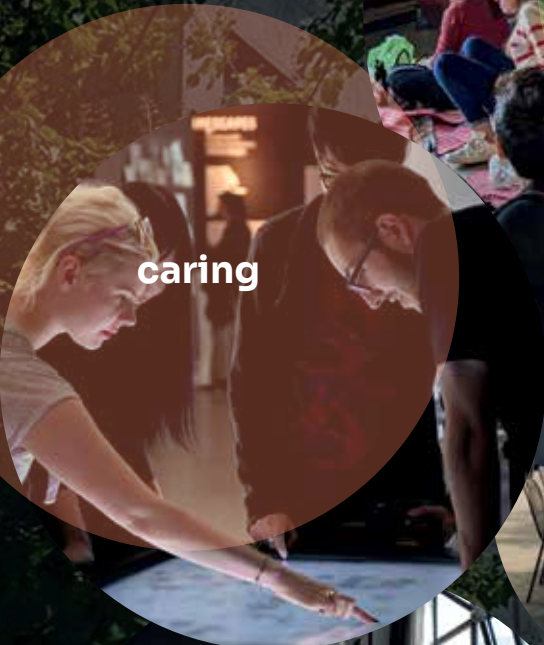
beauty



sustainability



continuous learning



caring



spaces



making together



rituals

about weconomy

170.000

quaderni scaricati

45.000

copie stampate dei nostri quaderni

618

articoli pubblicati

280

autori

16

numeri da scaricare

14

anni di attività

il quaderno
continua qui



weconomy.it
weconomy@logotel.it

logotel