making weconomy

QUADERNI PER L'IMPRESA COLLABORATIVA

a cura di Logotel

IT

04

HR: HUMAN (R)EVOLUTION

Aperto

Libero

Infinito

Quaderno collettivo in Beta Version permanente

making weconomy

QUADERNI PER L'IMPRESA COLLABORATIVA

a cura di Logotel

HR: HUMAN (R)EVOLUTION

04

Logotel presenta questo Quaderno in occasione dell'evento (In)visible Innovation (Milano Design Week 2013). Due differenti contenitori, un unico obiettivo: (ri)mettere realmente le persone al centro della trasformazione delle nostre imprese. Perché la sfida della complessità passa solo attraverso una nuova, grande, condivisa Human (R)evolution. Buona lettura.

CREDITS

MAKING WECONOMY
Quaderni per l'impresa collaborativa

Designed by

Logotel
making together.

Project & Content Manager
Cristina Favini

Special Guest Editor
Andrea Faragalli Zenobi

Book Editors
Thomas Bialas
Antonella Castelli
Matteo Pozzi

Art Direction
Gianluca Alderuccio
Claudia Molinari

We Authors
Emil Abirascid, Leandro Agrò, Matteo Amori, Maria Grazia Andali, Massimiliano Aramini, Tommaso Arenare, Silvio Barbero, Laura Bartolini, Laura Bianchi, Daniele Cerra, Simone Colombo, Sandra Corradi, Philippe Daverio, Alessandro De Martino, Alberto F. De Toni, Simonetta Di Pippo, Nicola Favini, Flaminia Fazi, Maria Grazia Gasparoni, Stefano Maffei, Salvatore Natoli, David Orban, Renata Rizzo, Francesco Schianchi, Francesco Varanini, Francesco Zurlo.

Logotel è la service design company che progetta e accompagna l'innovazione d'impresa in modo collaborativo. Con un team composto da oltre 120 persone, ha sede a Milano nei 2.000 mq di spazi dell'ex stabilimento Faema. L'azienda ha all'attivo più di 50 clienti e insieme a loro sta sviluppando oltre 70 progetti. Nel 2012 Logotel ha coinvolto oltre 5.000 persone in progetti formativi; ha progettato e gestisce inoltre 24 business community che ogni giorno mettono in connessione ed erogano servizi e contenuti a più di 40.000 persone.

Quest'opera è stata rilasciata con licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale - Condividi allo stesso modo 3.0 Italia. Per leggere una copia della licenza visita il sito web: http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/it/ o spedisci una lettera a: Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

INDICE

INTRO 4

PERCHÉ? 6

HR SCENARIO 10

HR MANIFESTO 8

HR ME 16

BELIEVE IT 18+20

MAKE IT 19

WECONOMY INSIGHT 21

WECONOMY TOOLS 22

HR ME+ME 24

MAKE IT 27

WECONOMY TOOLS 31

BELIEVE IT 26+28

WECONOMY INSIGHT 30

HR WE 32

BELIEVE IT 34

MAKE IT 35

WECONOMY INSIGHT 36

WECONOMY TOOLS 37

PRESENT STORIES 38

FUTURE STORIES 43

FINAL LAP 46

SPECIALE NEXT FUTURE 48

INTRO

MISSIONE: NEXT FUTURE

UNA RETE DI SCOPO PER COMPRENDERE LA CONSISTENZA FUTURA DELLE PERSONE/IMPRESE

Cristina Favini
Strategist &
Manager of Design Logotel

L'anno scorso, durante una normale riunione con Andrea Faragalli Zenobi, è nata una riflessione - in seguito divenuta una vera e propria "rete di scopo" tra persone sotto "brand" diversi, con "cappelli" trasversali alle organizzazioni, con età, attitudini e passioni personali differenti che spesso non c'entravano con il ruolo che in quella riunione erano chiamate ad avere - per trovare una risposta progettuale a una domanda emersa proprio in quell'incontro. Un team "biodiverso", con poche risorse se non il proprio tempo e il proprio network di conoscenze, per rispondere a questa riflessione."Non ci sono dubbi, ciò che abbiamo conquistato è irrinunciabile: la crescita dei diritti soggettivi, internet, gli smartphone, l'informazione planetaria, la nanotecnologia… Tuttavia ci stiamo rendendo conto che stiamo vivendo una trasformazione valoriale così radicale da poter essere riscontrata solo nei trapassi fra grandi epoche storiche. L'incertezza ha investito persone e organizzazioni. Quindi - in un contesto così complesso, che richiede alle imprese di "ridisegnarsi" per tornare a essere competitive e a produrre valore per la società, per le persone e per se stesse - come ripensare l'organizzazione? Come richiedere maggiore sacrificio alle persone a fronte di un minore valore economico da scambiare? Come "potenziarle", coinvolgerle e renderle partecipi e responsabili di un comune destino d'impresa? Come consentire loro di re-inventarsi un futuro (perché, siamo tutti d'accordo, il futuro non è dato), di trovare nuovi equilibri tra personale e professionale, di diventare "digitali", di cambiare le proprie competenze, di mettere in crisi convinzioni consolidate per diventare esse stesse "progetto", "impresa" e parte di un'impresa collettiva?". La riflessione era più o meno questa. Penso siamo tutti d'accordo sul fatto che dietro a ogni servizio o prodotto che vendiamo ci siano le PERSONE, o meglio l'insieme delle persone che dà luogo all'organizzazione. Se innoviamo l'offerta (non solo il cosa - prodotti, servizi, esperienze - ma anche il come) senza innovare l'organizzazione e, quindi, il progetto della collettività d'impresa, non andiamo da nessuna parte.

Parlare di "evoluzione dell'organizzazione" o di "evoluzione della persona" significa affrontare due facce della stessa medaglia o, meglio ancora, percorrere la medesima (e unica) faccia della stessa "striscia di Moebius": i due temi non possono essere scissi dal momento che, reciprocamente e ininterrottamente, si determinano l'un l'altro. In altre parole, co-evolvono insieme e allo stesso tempo, in contemporanea al mutare del contesto. Per questo parliamo di "H", di HUMAN (R)EVOLUTION, della necessità di investire e favorire la consistenza delle persone.

La consistenza è una proprietà emergente per il futuro delle persone, delle organizzazioni, dell'ecosistema in cui le organizzazioni si trovano ad operare. Consistenza da "cum+sistere": stare insieme, avere fondamento, struttura, durata dal ME al WE, dove il ME (io), il ME + ME (l'organizzazione) e il WE (l'organizzazione nel proprio ecosistema) diventano soggetti attivi nel cercare di portare avanti una molteplicità di sfide. Tra queste:

La consistenza nell'essere ME: persona

– Sviluppare auto-consapevolezza: "ho coscienza di ciò che sto facendo (WHAT), del come lo sto facendo (HOW) e soprattutto del perché lo sto facendo (WHY), ovvero dell'essere parte di una comunità di destino"

– Allenare l'apertura all'imprevedibile, all'apprendimento e al cambiamento continuo (dimensione del progetto)

– Gestire l'equilibrio e la molteplicità di ruoli e identità (personali/professionali, funzionali/interfunziona-

li, fisici/digitali etc.)

La consistenza nell'essere ME+ME: organizzazione

– Progettare "senso" futuro ("perché esistiamo"), includendo le Persone nel futuro d'impresa perché non c'è partecipazione senza direzione, non c'è visione senza condivisione. Cambia quindi il modello di comunicazione, di ingaggio e di condivisione del senso

– Essere agili: diventare organismo (più cellule, meno celle) e "Auto" (aumentare la capacità reattiva di adattamento)

– Innovare i ruoli della leadership: leader di contesto, leader collaborativi, focalizzando l'execution (decision, design, delivery – accompagnare i progetti fino in fondo diventando più makers, meno managers)

– Costruire le diversità (inclusione) culturali, generazionali, di genere, disciplinari; apertura alla valorizzazione dei talenti non solo professionali ma anche personali (hard + soft)

– Sviluppare pensiero sistemico (interconnessione) per favorire la collaborazione e gli spazi di condivisione tra collettività e intelligenze diverse, dentro e fuori (intra + inter-aziendale)

La consistenza nell'essere WE: ecosistema

– Disegnare le nuove "reti di scopo", reti collaborative che si instaurano temporaneamente per uno scopo, un progetto, un intento per definire nuova innovazione, estendendo l'Impresa attraverso alleanze di accesso e di utilizzo a nuove tecnologie, nuove conoscenze, nuovi mercati

– Condividere skills: mettere in circolo le competenze per ibridare i settori, le tecnologie, i processi. Solo dall'ibridazione nascono i "cross" dell'innovazione imprenditoriale

– Imparare a gestire nuovi network di qualità per "acquistare" nuove competenze collaborative. Le reti generano nuovo senso e creano legami forti tra i partner

– Creare hub, spazi di contaminazione dove sviluppare nuova imprenditoria condivisa per ibridare le competenze e sviluppare momenti di confronto

– Abbracciare modelli di coopetition collaborativa tra Imprese ma anche con il territorio: il territorio può essere la palestra dove sviluppare nuove collaborazioni ed essere esempio verso l'esterno

L'elenco è lungo, ma non certo esaustivo. La ricerca di una risposta progettuale a questi quesiti ha portato proprio alla costruzione di una rete di scopo che è via via cresciuta, ha interessato persone di "saperi" diversi: filosofi, scienziati, accademici, antropologi, esperti di arte, tecnologia, organizzazione, oltre a persone coinvolte sul campo tutti i giorni a "trovare la quadra" in impresa - manager di imprese multinazionali, start-up, PMI, con punti di vista diversi.

Il tema è vasto e tutt'altro che risolto, quindi, e in questo Quaderno vogliamo condividere - nelle poche pagine, clic e interviste che il format ci consente - solo alcune delle riflessioni che tutti noi abbiamo iniziato ad esplorare, i primi strumenti progettuali che proprio mentre leggete stiamo sperimentando nelle nostre organizzazioni. Ci piacerebbe che questa rete di scopo si allargasse; se siete interessati a investire tempo ed energie per riflettere insieme a noi, avanti!

Concludendo: l'urgenza è quella di innovare gli strumenti di gestione, governo e formazione delle persone, smettere di lavorare per "eventi" ma coinvolgere le persone in un processo continuo, intriso di senso, fatto da momenti di formazione, auto-formazione, scambio collettivo e learning by doing. Un processo dove il Cliente e l'organizzazione visualizzano e "misurano" la crescita coinvolgendo dimensioni nuove. Questa è la vera sfida. Buona lettura e buon lavoro.

PERCHÉ

VERSO UN MONDO UNO
PENSARE L'IMPROBABILE
PER COMPRENDERE IL FUTURO

Due concetti sembrano spadroneggiare nella realtà d'oggi: il nichilismo e il relativismo. Sistemi di pensiero che sono l'uno specchio dell'altro: il primo, quella "mancanza dell'essere" di heideggeriana memoria, trova riscontro nel secondo, nella indefinitezza dei valori contemporanei, innegabilmente sotto gli occhi di tutti. "Questi sono i nostri principi: se non vi piacciono, ne abbiamo degli altri", diceva una boutade del comico Groucho Marx; eppure questo spiritoso paradosso suona quanto mai attuale in un mondo inquieto e privo di certezze come il nostro, dove ogni valore pare intercambiabile, livellato sullo stesso piano di tutti gli altri.
L'altra faccia della medaglia di questo fenomeno, d'altronde, sta nell'accrescimento della nostra libertà individuale: libertà di pensare, di credere, di "darci il senso" che vogliamo, a prescindere da qualunque sistema o edificio valoriale dato a priori, come era invece consuetudine in un passato più o meno prossimo.
Attenzione: qui libertà non significa facilità, tutt'altro. Si tratta di un'impresa, nella duplice accezione del termine: impresa come avventura personale, impresa come organizzazione in movimento. Riuscire a "diventare progetto" è questione parecchio complicata; richiede consistenza, coerenza, capacità di (ri) darsi un'identità, e proprio in un momento storico di estrema confusione e complessità come è questo in cui viviamo.
Messa così, sembra un cane (o meglio, un serpente) che si morde la coda. Ma c'è un paio di "ma", lì, pronti ad aprire spiragli e fratture in questo loop senza apparente soluzione di continuità tra nichilismo e relativismo.
Il primo riguarda il contesto di accelerazione tecnologica di oggi: quello che stiamo vivendo è davvero un salto antropologico, che da esseri umani ci sta trasformando sempre più in "simbionti", in ibridi tra umano e tecnologico (e ci sta dentro tutto: dai social networks alle protesi medicali). Non solo: è l'intero equilibrio tra uomo e "téchne" a essere su un punto di rottura. Se per decine di migliaia di anni la tecnologia ha cioè avuto il chiaro fine strumentale di migliorare la nostra esistenza (dalla "invenzione" del fuoco in poi), non siamo forse a un passo dal diventare noi stessi gli strumenti grazie ai quali la tecnologia evolve se stessa (vedi alla voce "singularity" e dintorni)? Quale che sia la risposta, è indubbio che non siamo più ciò che eravamo. E il processo è inarrestabile. Per questo, pensare l'improbabile è una delle (poche) chiavi che abbiamo a disposizione per capire il futuro.
Il secondo "ma" riguarda la necessità, invariata e invariante, di trovare comunque un qualcosa che ci "tenga insieme" come persone. Questo qualcosa non può più essere il totem dei sistemi dei valori tradizionali? Ebbene, altro emergerà (pena l'estinzione). La tendenza verso un mondo "uno" è rintracciabile in tanti e differenti campi: una, appunto, è la tecnologia. Una è l'eco-

Andrea Faragalli Zenobi
Direttore Strategie e Risorse
Divisione Corporate e
Investment Banking
Gruppo Intesa Sanpaolo

nomia. Una è la competizione. Tutto è interconnesso a tutto, tutto è – letteralmente – ecosistema; dall'era delle indipendenze entriamo in quella della interdipendenza. Ma se il Senso "con la S maiuscola", come abbiamo detto, viene meno, occorre una forza in più per far fronte a un tale cambiamento, una forza ai limiti dell'atletico, dell'acrobatico: la forza della resilienza. Resilienza è, anzitutto, sapersi porre le domande giuste. Come durare? Come gestire la complessità in cui siamo immersi? Dove liberare risorse, e con quali fini? Il pensiero manageriale-organizzativo contemporaneo vive di questi dilemmi, e di fronte ad essi ha l'urgenza di non dover (o poter?) reagire medianti i riflessi condizionati dei paradigmi classici. Primo fra tutti, il paradigma del controllo: gestire i processi complessi di trasformazione è possibile solo creando un contesto capace di auto-evolvere senza l'intervento dall'alto di un "Potere con la P maiuscola". L'organizzazione del futuro è un soggetto in perpetuo bilico tra ordine e creatività; la metafora del funambolo, di nuovo, è quanto mai calzante.

Al paradigma del Potere, potremmo dire, si sostituisce il paradigma del Senso: sfida ultima per le organizzazioni (in primis per i loro leader) è quindi far sì che le persone riconoscano all'interno delle imprese quello stesso progetto di vita personale di cui si diceva all'inizio. La tendenza a credere in qualcosa di più grande di sé è un tratto caratteristico invariante degli esseri umani, al di là di qualunque mutazione antropologica. Se le imprese saranno capaci o meno di raccogliere questa sfida e diventare per le persone proprio quel "qualcosa di più grande" in cui credere, sarà il futuro a dircelo. Sarà stato, in tal caso, il compimento di una vera "Human (R)evolution".

Human resources, manpower, talent, labor, people: comunque lo si voglia chiamare, il capitale umano di un'organizzazione è il suo bene più prezioso.

"Il futuro è dell'impresa che immagina, crea e innova collettivamente", abbiamo scritto nel 2010 su "Weconomy".

Ci crediamo ancora. Ci crediamo fermamente.

Ma il punto di partenza per realizzare questo programma di futuro, per far accadere questo cambiamento, per agire (e non subire) questa trasformazione è uno solo: la Persona Umana.

Come Copernico mise il Sole al centro della sua Rivoluzione, la Ri(e)voluzione dell'impresa mette l'Uomo al centro del futuro.

HR MANIFESTO

Questo è il NUOVO SENSO che vogliamo dare alle due lettere HR:
da Human Resources
a Human (R)evolution.

Human (R)evolution

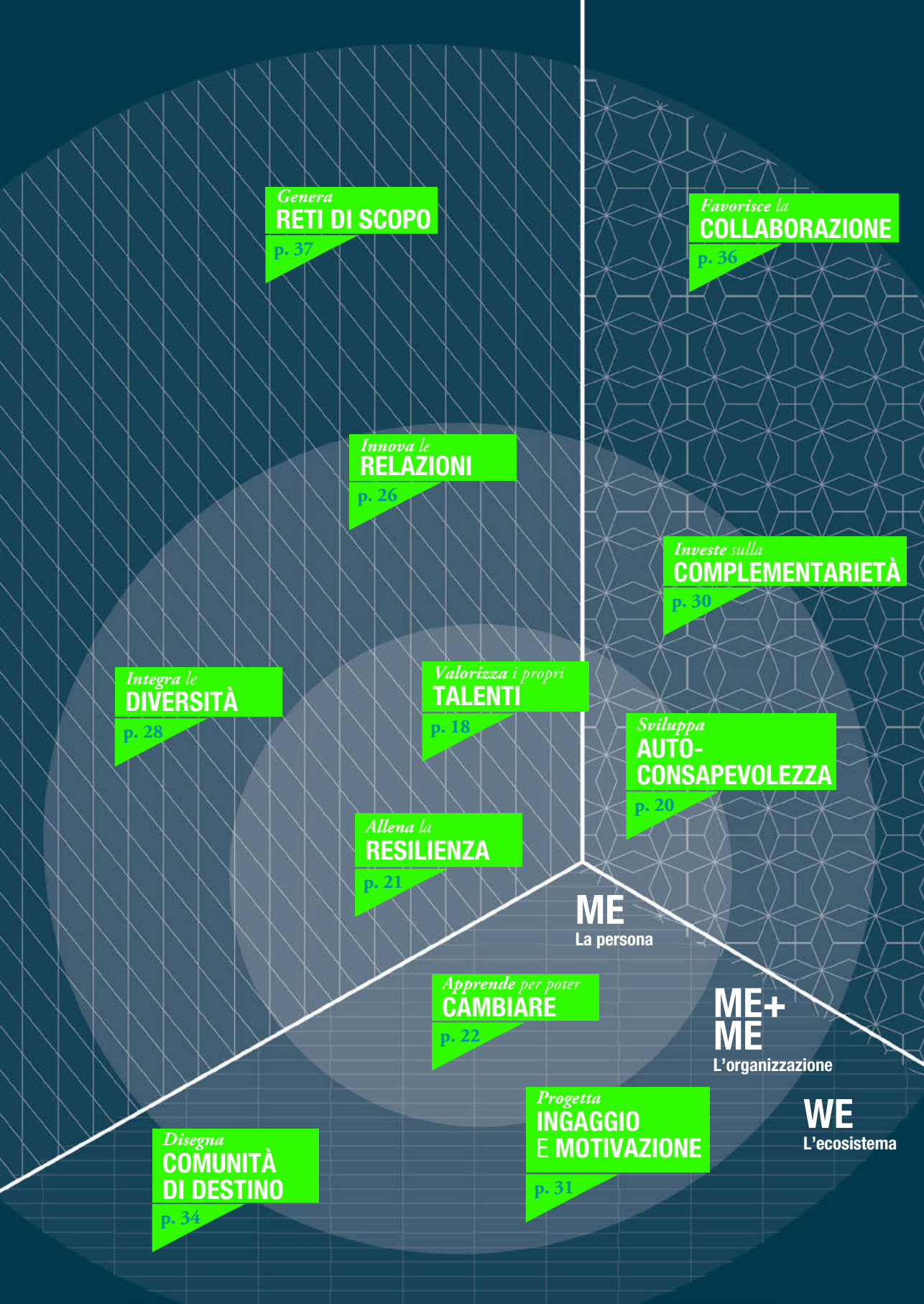
È PROGETTARE **SENSO** CONDIVISO.

È COSTRUIRE **IDENTITÀ** CONDIVISA.

È SVILUPPARE **CONSISTENZA** CONDIVISA.

Human (R)evolution è trasformare la Persona Umana da "risorsa" ad atleta, acrobata, artigiana – in una parola: protagonista – del futuro:

FUTURO PROPRIO DELL'ORGANIZZAZIONE DELL'ECOSISTEMA


Genera
RETI DI SCOPO
p. 37
Favorisce la
COLLABORAZIONE
p. 36
Innova le
RELAZIONI
p. 26
Investe sulla
COMPLEMENTARIETÀ
p. 30
Integra le
DIVERSITÀ
p. 28
Valorizza i propri
TALENTI
p. 18
Sviluppa
AUTO-
CONSAPEVOLEZZA
p. 20
Allena la
RESILIENZA
p. 21
ME
La persona
Apprende per poter
CAMBIARE
p. 22
ME+
ME
L'organizzazione
Progetta
INGAGGIO
E MOTIVAZIONE
p. 31
WE
L'ecosistema
Disegna
COMUNITÀ
DI DESTINO
p. 34

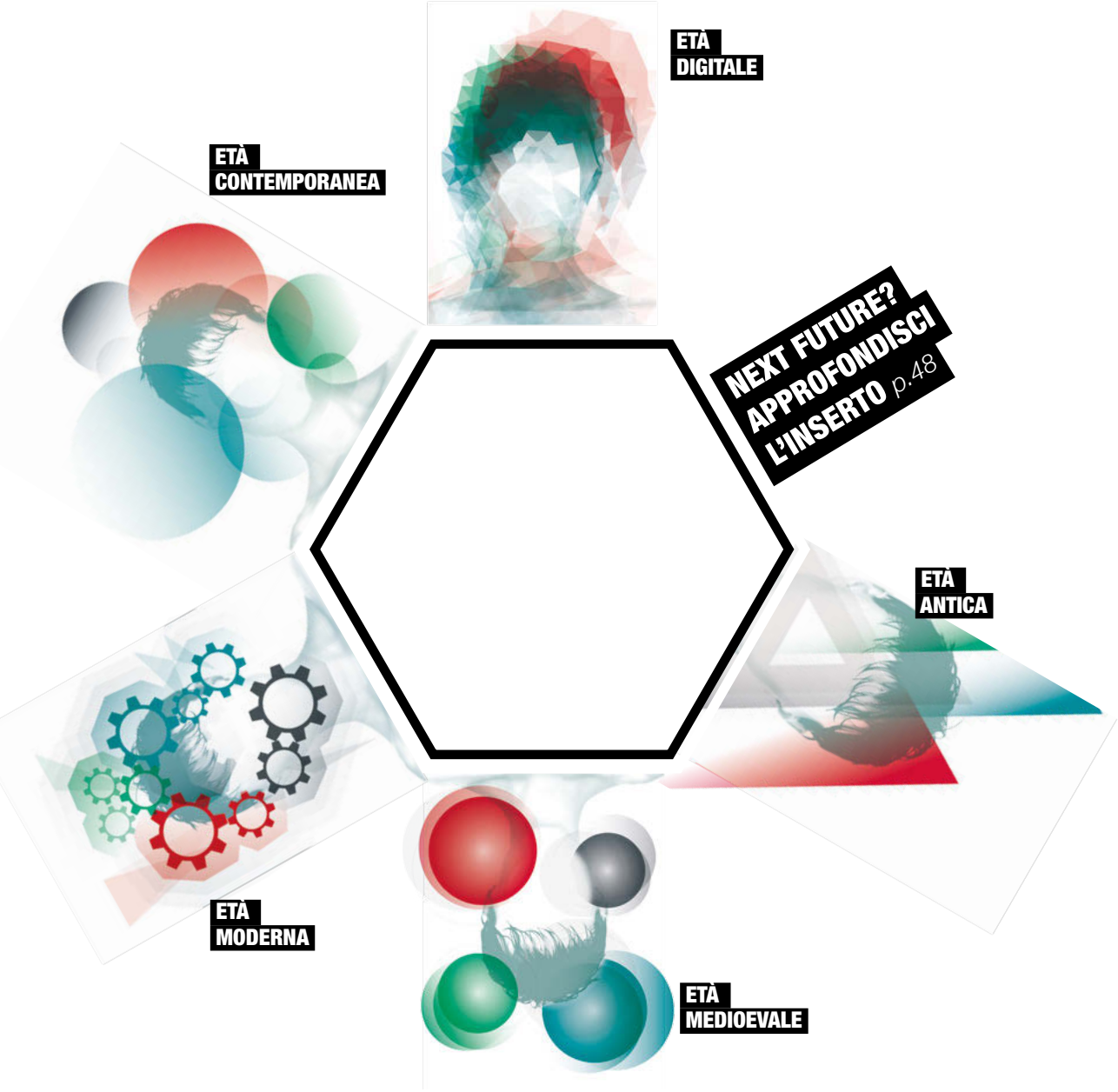
SCENARIO INSIGHT

ESSERE UMANI OGGI
SISTEMI COMPLESSI E DIS-IDENTITÀ

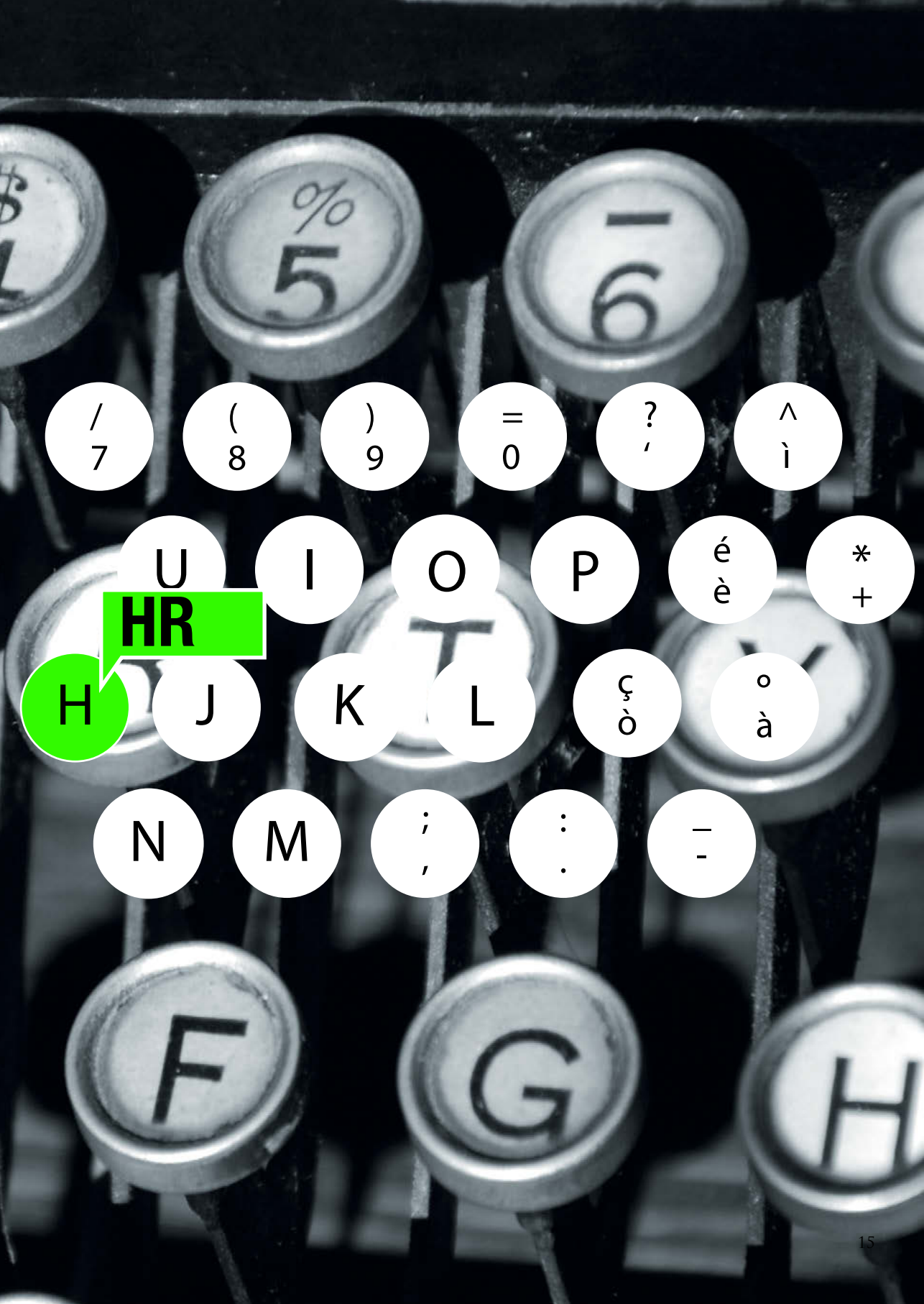
Salvatore Natoli
Filosofo

Cosa diciamo quando diciamo "Uomo", oggi? Una definizione "di comodo" tuttora attuale è quella di Aristotele: l'Uomo come animale che ha linguaggio. L'Homo Sapiens è una realtà organica, neuropsichica, che si è specificata lungo il suo percorso evolutivo nella dimensione, appunto, del linguaggio. Linguaggio come relazione, come stabilizzazione del tempo, come permanenza delle idee, come trasformazione della realtà in apparati simbolici. Questa dimensione del linguaggio è legata a doppio filo al tema della consapevolezza di sé, all'auto-riferimento: l'Uomo ha cioè coscienza delle proprie funzioni relazionali, è – più che "Uomo" – "Uomini", società. La nostra storia è cioè una storia di gruppi umani: da un mondo antico, in cui gli uomini fondamentalmente si "somigliavano" tra loro, le comunità hanno via via intrapreso un percorso di differenziazione, di scoperta di nuove e diverse dimensioni di sé. Gli Uomini si sono costantemente ri-definiti, ri-plasmati in base a ciò che spazio e tempo li hanno via via chiamati a fare (pensiamo solo al confronto arcaico con gli elementi naturali), portando così all'emersione di nuove abilità determinate dai nuovi contesti. Complessificandoci, ci siamo conosciuti meglio, ci siamo quindi "individuati". Le due grandi scoperte della modernità sono proprio queste: individualità e libertà. Ma attenzione: l'era contemporanea ci dimostra come questa costante mutazione non sia più dettata solo dalle emergenze esterne ma anche da emergenze da noi stessi prodotte. Pensiamo a un manufatto (un tempo la selce scheggiata, oggi una tecnologia digitale): la sua costruzione risolve sì un problema ma, dall'altra parte, genera a sua volta un feedback verso noi stessi. La dimensione tecnologica è insomma una mutazione di ambiente tale per cui l'Uomo esce modificato dalle cose stesse che fa.

La formulazione più appropriata per la società contemporanea – società complessa e ad alta differenziazione – può dunque arrivare dalla teoria dei sistemi: non abitiamo più un passato fatto di funzioni distribuite dentro a un unico spazio comune dai confini definiti, ma abitiamo un presente fatto di sistemi tra loro distinti e solo in parte comunicanti. Il sovraccarico delle funzioni tradizionali ha infatti prodotto sistemi disgiunti (il sistema finanziario, il sistema del diritto, il sistema politico), sfere tra loro indipendenti secondo un modello non più gerarchico quanto piuttosto cibernetico, in cui gli altri sistemi sono – dal punto di vista di un singolo sistema – ambiente. Che succede a un soggetto che vive e si muove in una società del genere? Gli succede di dover "giocare" tra sottosistemi diversi senza di fatto appartenere a nessuno di questi, uscendone così lacerato, diviso. "Chi sono Io?", al di fuori di questi ruoli parziali. È il tema della dis-identità, della distribuzione molecolare degli individui. Per rifarci criticamente a Bauman, a essere "liquidi" non sono quindi i sistemi (che sono invece fortemente stabilizzanti e capaci di assorbire crisi senza infrangersi – pensiamo al sistema finanziario), quanto semmai le persone, frammentate tra i sistemi stessi, poste dinanzi a un orizzonte di "offerta" cognitiva che eccede le loro facoltà e le porta nevroticamente a temere quella stessa libertà che esigono. Come lenire questa scissione dell'Io, questo dolore sociale, e consentire alle persone di essere compiutamente se stesse? L'organizzazione efficiente è quella che riesce a valorizzare al massimo chi vi è dentro; e al di là di una fascia elitaria per cui la flessibilità del lavoro significa il privilegio di "cambiare per crescere", occorre fare dono a tutti i livelli – partendo proprio "dal basso" – dei valori dell'inclusione, dell'equità, della auto-realizzazione.


ETÀ DIGITALE
ETÀ CONTEMPORANEA
NEXT FUTURE? APPROFONDISCI L'INSERTO p.48
ETÀ ANTICA
ETÀ MODERNA
ETÀ MEDIOEVALE

Nei numeri precedenti di Making Weconomy:
- **01**. Auto, Beta, Co: (ri)scrivere il futuro
- **02**. Design: (ri)dare forma al business
- **03**. Empowerment, Feedback, Gamification: c'era una volta il retail?


HR
H

Human

(ME)+

"Mi contraddico? Certo che mi contraddico! Io sono vasto, contengo moltitudini"
Walt Whitman

(ME+ME)+

"Ciascuno di noi è più o meno un altro aspetto di qualcun altro; altrimenti come potremmo sperare di capire la sia pur minima cosa degli altri?"
Dashiell Hammett

(WE)=

"La felicità è reale solo quando è condivisa"
Lev Tolstoj

(R)evolution

ME

Guarda i video
youtube.com/weconomybook

ME: IN PILLOLE

Apprendimento continuo e training on the job, certo: ma, personalmente, credo che la cosa più importante sia essere consapevoli del mondo e di ciò che ci accade, allenare la nostra consapevolezza al cambiamento in senso quasi "Zen".

Leandro Agrò

Ho sempre odiato la parola "specialismo", la ritengo sinonimo di "riduzione"; credo che, per gestire la complessità, il futuro non potrà che essere fatto di persone all'insegna della versatilità e dell'eclettismo, capaci di ri-progettare.

Stefano Maffei

ME: la singola persona, il punto di partenza. “Valorizzare il talento individuale” è uno dei mantra di ogni cultura manageriale che si rispetti.
Partiamo allora con il contributo di Francesco Varanini da una chiarificazione sul significato del termine “talento” (o, meglio, “talenti” plurali).
Come segnala Francesco Schianchi, infatti, ogni persona porta con sé una “cassetta degli attrezzi” di differenti saperi ai quali ricorrere in funzione delle esigenze.
Tra questi, una delle abilità-chiave – che forse li abbraccia tutti – è quella della resilienza, come raccontano Laura Bianchi e Maria Grazia Gasparoni.
Ma la competenza è nulla senza allenamento “atletico” al cambiamento: Laura Bartolini spiega allora, con il supporto del tool formativo della “self-consistency roadmap”, che apprendere significa esattamente poter cambiare.

Un film per approfondire

The Hudsucker Proxy (Mister Hula Hoop)
di Ethan e Joel Coen, 1994
it.wikipedia.org/wiki/Mister_Hula_Hoop

BELIEVE IT

LA PERSONA E I SUOI TALENTI
VIAGGIO NELL'ETIMO
DI UNA PAROLA–CHIAVE

Francesco Varanini
Direttore Scientifico
Assoetica

Attraverso un viaggio nell'etimo, nella storia della parola, vorrei proporre di riflettere sul concetto di "talento", sottolineando tre punti di attenzione.

Il primo è che non esistono talenti intesi come entità astratte. Esistono persone dotate di talenti.

Il secondo è questo: ognuno di noi ha più talenti, per lo più "sotterrati", talenti per lo più negati a noi stessi, a causa di un eccesso di umiltà, a causa della pigrizia, della scarsa attenzione che noi stessi vi dedichiamo, a causa del disinteresse degli altri.

Il terzo punto completa e precisa il secondo: se ci concentriamo su un solo talento finiamo per guardare al talento più facilmente visibile, più superficialmente evidente. Quasi mai è il più ricco e il più importante.

Talento, dal greco tàlanton: inclinazione del piatto della bilancia per effetto di un peso. Il peso è d'oro o d'argento. L'unità di misura esprime il valore di ciò che sta sull'altro piatto. Di qui il latino talentum: piatto della "bilancia", "peso", "somma di denaro".

La stessa metafora sta alla base della parabola evangelica. Un uomo, "partendo per un viaggio, chiamò i suoi servi e consegnò loro i suoi beni. A uno diede cinque talenti, a un altro due, a un altro uno, a ciascuno secondo la sua capacità, e partì". Si sa come andò a finire: al ritorno del padrone, chi aveva avuto in consegna cinque talenti, ne aveva guadagnati altrettanti. E così chi ne aveva avuti due. Chi invece ne aveva avuto uno, per paura l'aveva nascosto sottoterra – e incorrerà per questo nelle ire del padrone (Matteo 25, 15-30).

Nel Medio Evo il talentum è sopratutto "desiderio", "volontà". Un secondo senso, "attitudine naturale o acquisita", si manifesta sporadicamente in Italia e Francia, fino ad affermarsi durante il Rinascimento.

Resta comunque una parola strana, ambigua, tanto che Galileo, considerandola compromessa da un rinvio alla magia e all'animismo, si rifiutava di usarla, sostituendola con altra parola, in apparenza di senso lontanissimo: momento. Ma guardiamo bene: mentre il talento è alla fin fine astrazione indimostrabile – dipende dallo strumento di misura, dalla metrica di rilevazione adottata – il momento (contrazione di movimentum) è privo di vaghezza: è capacità, valore che si manifesta qui ed ora.

Arriviamo così al punto chiave: il talento è capacità, attitudine, valore, desiderio, volontà della persona. Ma nessuno, in nessuna lingua, fino ad anni recenti, si sogna nemmeno di definire un talento la persona.

L'Oxford English Dictionary (1933) si limita ad accennare: "rarely, as a singular, a person of talent". Ma quando poi si tratta di dirci quali persone possano essere definite talenti, il lessicografo non riesce a portarci che due meschini esempi: lo scommettitore sull'ippica più clever, la donna "judged according to attractiveness and sexual promise".

Si deve arrivare alla letteratura manageriale per vedere il talento inteso non più come originale attributo della persona, ma invece come speciale classe di persone.

Purtroppo, infatti, vediamo selezionati come talenti persone che hanno compiuto i percorsi di studi più rispondenti allo standard; le persone che di sé mostrano solo le abilità e le capacità previste da un qualche modello.

A ben guardare, queste persone – per timore, o per comodità, come uno dei servi di quel padrone – hanno sotterrato la propria diversità, i propri distintivi, originali talenti.

Riflessione tratta da: *Nuove parole del manager. 113 voci per capire l'azienda, Guerini e Associati, 2012*

MAKE IT

TETRAPAK

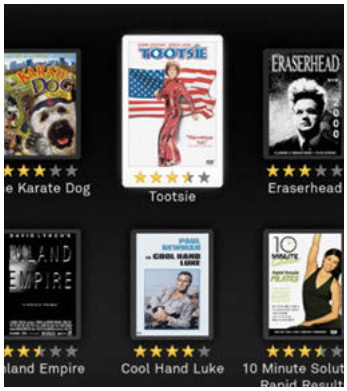
Capolista nel 2012 della classifica italiana Great Place to Work, la multinazionale svedese produttrice di imballaggi si distingue per politiche di valorizzazione dei talenti individuali che rientrano in un più ampio quadro di una cultura d'impresa d'avanguardia (esempio: la proprietà reinveste in ricerca e sviluppo l'80% dei guadagni). Ufficio "distribuito" (il motto è: freedom with accountability, lavora dove ti pare ma in piena responsabilità), nessun orario fisso, sostituito da una semplice autocertificazione di fine mese, e un sistema di welfare aziendale avanzatissimo in termini di servizi alla persona e work-life balance. Tetra Pak agirà pure in un contesto di quasi-monopolio sul campo, ma i risultati concreti – crescita in controtendenza nel deserto della crisi – paiono premiare questo caso di "esportabilità" di certi modelli HR scandinavi anche all'estero.

Reportage sul welfare d'azienda Tetra Pak
goo.gl/f5sTm

3M

Quando si parla di valorizzazione dei talenti, una delle pratiche più citate è la celebre "regola del 20%" made in Google: restituite alle vostre persone un quinto del loro tempo lavorativo per dedicarsi a progetti individuali (ma di possibile interesse aziendale, ovviamente) e i risultati potrebbero sorprendervi. Primo teatro di questa invenzione non è stata però la ridente Silicon Valley ma il ben più periferico Minnesota, sede di 3M. Sì, quelli dei post-it. E proprio il fogliettino adesivo giallo è uno dei figli legittimi di questa policy illuminata, tarata nel lontano 1948 (!) da 3M a quota 15% e tuttora in voga. Estesa a tutti i dipendenti e non solo a quelli di competenze ingegneristico-scientifiche, e strutturata in un grande workshop collaborativo annuale di presentazione dei progetti, la regola si è peraltro dimostrata nel tempo un efficace strumento di recruiting: a parità di salario, non sceglieremmo forse tutti un 15% di libertà in più?

Fast Company sulla cultura 3M
goo.gl/kuI40



NETFLIX

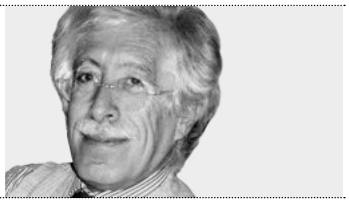
La COO di Facebook l'ha recentemente definito "il documento più importante che sia mai uscito dalla Silicon Valley": sono le 129 slide di "Freedom & Responsibility Culture" di Netflix, public company che da 15 anni fa streaming di video on demand per Americhe ed Europa del Nord. La presentazione apre uno spaccato sulla cultura manageriale di questa impresa: punto di partenza è il mettere la creatività delle persone prima di tutto, perché un mercato accelerato come quello digitale richiede soluzioni impreviste e imprevedibili. Le prassi che conseguono da questo assioma sono di rara radicalità. Condivisione del rischio, leadership di contesto e un "effetto speciale" che sarebbe difficile da prendere sul serio, non fosse che la società è solidamente quotata al NASDAQ: vacanze illimitate per tutti. Perché il senso condiviso metabolizzato da ogni dipendente è chiaro e semplice: "act in Netflix's best interest".

Il ppt Freedom & Responsibility Culture
goo.gl/iAfn

BELIEVE IT

I 7 SAPERI PER ESSERE PROTAGONISTA
UNA CASSETTA DEGLI ATTREZZI
PER CONOSCERE IL PRESENTE

Francesco Schianchi
Docente &
Consulente Manageriale



Nei percorsi formativi e nel responsabile progetto/processo personale di accumulazione della conoscenza è necessario che ciascuno sia in grado di utilizzare 7 saperi, come utensili indispensabili nella propria cassetta degli attrezzi. Elenchiamoli brevemente:

1. Sapere di non sapere. Il punto di partenza, la condizione basilare del cammino verso il sapere: la consapevolezza della parzialità, del "drammatico scarto" tra la grandezza della conoscenza e la limitatezza di ogni persona, di ogni umana capacità di accumulazione, trattamento ed utilizzo del sapere. Un approccio socratico, la convinzione necessaria per essere protagonista di un percorso infinito, verso la crescita costante della essenzialità, della semplicità, del piacere della conoscenza.

2. Sapere. La conoscenza, la accumulazione della capacità critica, progettuale, operativa, la possibilità di acquisire ed utilizzare gli sguardi dell'umanità passata e presente. Dal "sapere audi", grido dell'illuminismo al dare valore alla conoscenza, al "cum ergo sum", la consapevolezza di essere una persona plurale, di poter trovare se stessi solo se sono insieme, in relazione con l'altro. Oltre l'erudizione, oltre la memorizzazione, verso un cammino che ha al centro la costruzione della saggezza, della autenticità, della testimonianza.

3. Saper ascoltare. Un percorso di apprendimento difficilmente insegnato: ci si limita al saper sentire, al verificare l'efficienza dell'apparato di ricezione. Ascoltare è una predisposizione, un atteggiamento mentale, una apertura all'Altro: la disponibilità alla sintonia, all'incontro, al "completamento", alla alchimia di un confronto, all'accoglienza, all'apertura, alla disponibilità.

4. Saper intuire. Esprimere l'atteggiamento, la predisposizione, la volontà di andare al di là del visibile, dell'epidermide, dell'immediato, alla ricerca dell'oltre, del profondo, del senso: uno "scavare dentro" alle situazioni, agli accadimenti, alle relazioni. In-tuitus, andare oltre l'apparire come la scelta, il desiderio di "portare alla luce", di far nascere nuove ricchezze, nuovi punti di vista ed esprimere nuove sensibilità.

5. Saper fare. La capacità di utilizzare vari utensili, strumenti, tra i quali la tecnica e la tecnologia svolgono ancora il ruolo di mezzi, quando diventando "fini", rischiano di utilizzarci come loro appendici: per questo vale la pena tradurre questo sapere come maestria, abilità, espressione più autentica delle rinascimentali arti & mestieri. Un insieme risultante dalla cultura, dalla ricerca, dall'esperienza, dall'errore, dalla intraprendenza, dalla pratica, concreta predisposizione alle soluzioni.

6. Saper essere. La consapevolezza della centralità dell'impegno polivalente verso se stessi, verso i propri referenti diretti, verso la collettività, verso le generazioni future: una tensione ed una pratica ad esercitare, esprimere la cittadinanza della responsabilità etica, sociale, culturale. La ricerca per esprimere la pienezza, il valore assoluto della propria esistenza che assume la dimensione plurale della condivisione, ripensando al detto junghiano che "Non posso essere me stesso, senza l'altra persona".

7. Saper ben-essere. La consapevolezza del diritto alla felicità, alla gioia, al senso, alla piena realizzazione del proprio universo desiderante, come condizione-aspirazione centrale nella vita. Un patrimonio emotivo di sensazioni, di immagini, di memorie, situazioni tendenti alla soddisfazione profonda della persona, attraverso la sua libertà espressiva, la sua creatività, la sua serendipità, senza mai dimenticare l'importante consiglio del "Che": bisogna essere duri, senza perdere la tenerezza.

WECONOMY INSIGHT

ALLENARE LA RESILIENZA
UN PERCORSO AUTO, BETA, CO

Maria Grazia Gasparoni
Laura Bianchi
Trainer, Coach & Counselor
Logotel

Per resilienza si intende la capacità di un individuo di far fronte in maniera positiva agli eventi traumatici e agli "urti" della vita (personale o professionale), riorganizzando efficacemente le proprie risorse. A proposito della "A di Auto" nel cui segno si è aperta questa stessa collana di Quaderni, il tema della resilienza è collegabile ad altri due concetti che, derivando da contesti differenti, ne arricchiscono ancor più il senso: l'auto-regolazione organismica e l'autopoiesi. Si parla di autoregolazione organismica per indicare la capacità dell'organismo di (ri)trovare nuovi assetti per mantenere il sistema in equilibrio; tale adattamento creativo è una proprietà insita nella natura degli esseri viventi. È a questo che si lega anche il concetto di autopoiesi: il processo di continua autoproduzione e mantenimento dei propri componenti, la capacità dei sistemi di definirsi e mantenersi da sé. Sono queste abilità – autoregolazione e autopoiesi – a fare di un individuo sollecitato dagli urti del contesto un sistema resiliente, generando quella tensione creativa che spesso definiamo "innovazione". Fondamentali competenze per allenare la resilienza sono allora l'ottimismo, la curiosità, la propensione e la visione positiva del cambiamento come opportunità, l'abilità di leggere nelle situazioni problematiche più opzioni possibili di soluzione. Possiamo dire che sviluppare la resilienza sia di fatto un'attività di design, di progettazione "in progress" (beta): saper guardare e riconoscere tutto ciò che ha prodotto valore in passato per trovare di conseguenza le modalità di comportamento e gli atteggiamenti più funzionali per non rompersi nel presente (o nel futuro) o, meglio, per rompersi ancora una volta ma con la capacità di recuperare e rimettere insieme i pezzi, anche in altre forme ma con la stessa consistenza. La formazione è quindi a pieno titolo una modalità per stimolare e allenare la resilienza: implementare cioè atteggiamenti che modificano le nostre abitudini, aiutandoci a fare analogie utili tra ambiti differenti e ampliando così lo spettro delle nostre competenze. Anche il coaching, focalizzandosi sull'obiettivo e sullo sviluppo della motivazione, aiuta la persona ad allargare la propria capacità di avere visione, di sfidare convinzioni limitanti, di riflettere su cosa sia realmente importante, di ottimizzare le risorse a disposizione per cogliere non solo le minacce ma, al contrario, le opportunità di una data situazione. Più un manager – attraverso formazione e coaching – allena quindi la resilienza, più potenzia le sue possibilità di azione (auto-motivazione costante), e più allena la sua squadra a non leggere le difficoltà come "caduta" ma come possibilità di crescita. È questa una nuova cultura d'impresa che produce valore concreto, e fa sì che si ottimizzi ogni momento facendo tesoro non solo delle best practice (utile, ma facile!) ma anche di tutte le situazioni non risolte in maniera felice. Resilienza, insomma, è testa e cuore. La testa per ricordare che in altre occasioni "ce l'abbiamo fatta"; il cuore per trovare il coraggio di non mollare, di non lasciare i cocci in un angolo, di rimetterli di nuovo insieme, con una strategia sempre più efficace, sperimentando strumenti nuovi, allenandosi. E resilienza è un percorso del "ME" che, però, non dobbiamo intraprendere in solitudine. Può aiutare sapere che altri ci sono riusciti, può aiutare lo storytelling di chi sa portarci dentro la sua storia senza protagonismo, come voce narrante, può aiutare il racconto degli "spot" della nostra vita nei quali siamo riusciti a rialzarci, più forti nonostante tutto. Per concludere: in questo contesto socio-economico che ci travolge a livello personale e professionale, minando il nostro "senso di sé'", la resilienza è la capacità di trovare continuamente in noi nuovi equilibri tra ciò che siamo stati, ciò che siamo e ciò che, nonostante tutto, vogliamo essere. Un'alchimia di passione e ragione, determinazione e coraggio, accettazione e visione.

WECONOMY
SERVICE DESIGN **TOOLS**

APPRENDERE PER POTER CAMBIARE?
L'IMPORTANZA DEL SELF-DIRECT LEARNING

Laura Bartolini
President & Manager of Education
Logotel

Nel contesto dei nostri tempi e delle nostre realtà oggettive, la "Formazione" è oggi accettabile solo se si carica di una nuova sfida: quella di saper lavorare con la solidità della teoria non disgiunta dalla qualità dei risultati della pratica. La teoria deve essere immediatamente verificabile nel momento in cui si applica nella vita lavorativa per la produzione di valore. La formazione si sta evolvendo con cambiamenti profondi. Da un lato è facile immaginare come le tecnologie informatiche stiano rivoluzionando le modalità finalizzate alla trasmissione del sapere, dall'altro come sia sempre più riscontrabile la concezione radicata che si debba apprendere dall'esperienza. Per questo oggi, sempre di più, quando si è chiamati a progettare palinsesti formativi si è obbligati a considerare altre unità di tempo e a trovare forzatamente modalità innovative. Ma la sfida più emozionante di cui gli addetti alla formazione devono essere consapevoli è che il super-veloce divenire tecnologico si incontra con la caduta progressiva del mito della razionalità perfetta. Ancora una volta bisogna fare i conti con la Persona ed il suo umano essere, ricco di sfaccettati stati d'animo che si accompagnano ad una forma di esistenzialismo declinabile su cambiati approcci di vita, ridiscussi valori, ripensate ambizioni. La formazione ha sempre avuto come obiettivo principale il saper supportare il cambiamento nelle persone; oggi al contrario è il cambiamento profondo dell'essere Persona nelle organizzazioni che obbliga, in modo inequivocabile, il cambiamento dell'atto formativo richiesto dalle organizzazioni. Perché:

1. Il cambiamento permanente dei sistemi organizzativi, non tralasciando quello enorme sociale/economico/politico - soprattutto considerando quello isterico all'insegna dell'incertezza, della discontinuità, della turbolenza - fa sì che ogni conoscenza consolidata mostri date di scadenza. Come dire che il cambiamento produce temi, soluzioni, contenuti che però poi si consumano e, per non diventare obsoleti, vanno re-integrati con altri di nuova interpretazione o rivisitati con pensiero laterale.
2. Non si parla più di ruolo, di mestiere, di mansioni, ma solo di competenze, e in particolare di quelle più condivise, sovrapponibili e flessibili rispetto alle esigenze del momento.
3. Il ciclo di vita lavorativa si allunga e la difficoltà, insieme all'incapacità di apprendere l'evoluzione delle competenze da parte di quelle persone non ancora pensionabili, crea l'esigenza primaria di inventarsi percorsi formativi per ricuperare il loro expertise spesso prezioso e ridare gioia nel lavoro, unico antidoto all'isolamento e alla depressione.

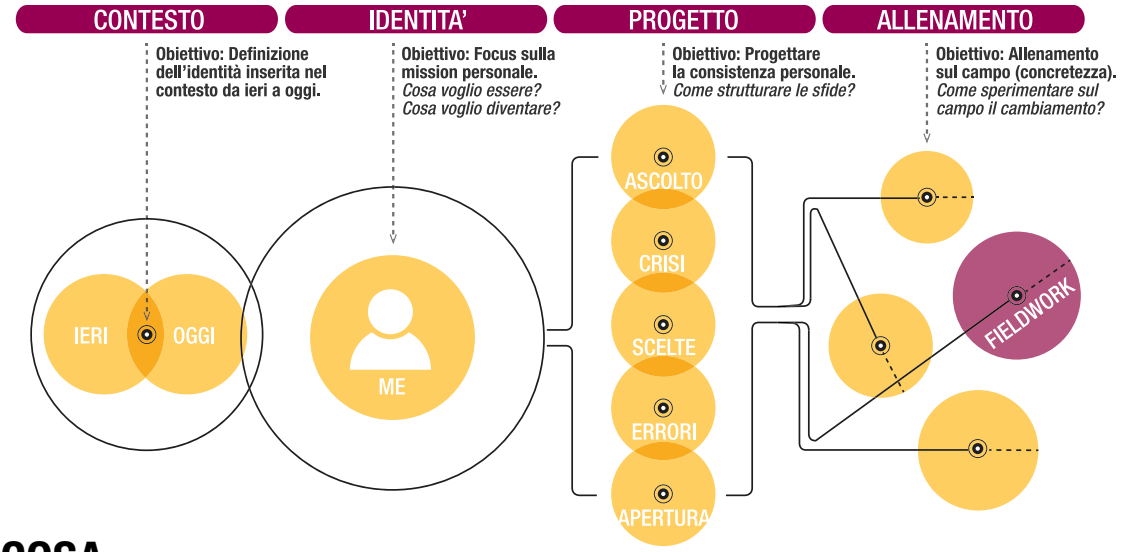
La Formazione deve allora ancorarsi sull'apprendimento attivo (action learning), quindi sull'utilità dell'apprendere, monitorando processi strutturati in percorsi che analizzano l'analisi e la soluzione di problemi reali.

Altri ingredienti fondamentali che entrano a far parte dei nostri palinsesti formativi per il mondo della vendita sono quelli che ci portano a progettare per un apprendimento trasformativo (trasformative learning), che prevede l'interpretazione sempre contemporanea degli scenari del mondo, di quel trovarsi immersi nel qui e ora, favorendo lo sviluppo di una coscienza critica e dell'uso dell'interpretazione personale che i corsisti proiettano sul loro medesimo modo di vivere e deducono dai loro comportamenti di perenni Clienti. La sfida è quella di garantire l'apprendimento permanente/continuo/ciclico (lifelong learning) lavorando non solo sulla concretezza dei contenuti ma anche sul metodo, e realizzando della progettazione personalizzata e compatibile ai ritmi, alle stagionalità, al contesto

del Cliente, spezzando quella tradizionalità legata all'abitudine del fare sempre nello stesso modo, il che prevede lo spezzare l'appuntamento aula con la sperimentazione e con l'applicazione sui luoghi di lavoro, concludere il percorso formativo restituendo al proprio responsabile o datore letture, soluzioni, consulenza, progetti non solo acquisiti, ma già allertati durante la formazione nella realtà condivisa della propria azienda. L'obiettivo più importante resta comunque quello, spesso invisibile ma di fondamentale importanza, di mettere le persone dinanzi al fatto che l'elemento più significativo è quello dell'auto-apprendimeno (self-direct learning): dopo le sollecitazioni ricevute ciascuno dovrebbe saper entrare in un ulteriore percorso personale di auto-direzione, auto-conoscenza, per attivare quelle scelte che attraverso il riconoscimento di sé declinano la visibilità delle proprie capacità creative e risolutive, per la produzione di valore, non smettendo mai di studiare, di essere curiosi, di alimentarsi connettendosi a tutte le sorgenti che il mondo mette a loro disposizione.

Da parte nostra, grande è l'impegno per favorire l'autenticità del percorso formativo, che deve sviluppare in modo visibile e riconoscibile lo sviluppo personale dei Clienti diretti dell'episodio formativo; non dimenticando mai che tra apprendimento e cambiamento esiste una invisibile simbiosi che genera motivazione e coraggio al servizio di una buona esistenza.

SELF CONSISTENCY ROAD MAP



COSA

La formazione d'aula "one shot" non è più sufficiente. Come allenare le persone al cambiamento? Attraverso un processo di crescita della consapevolezza e responsabilità delle figure di leadership come Manager di Vendita, Area Manager, Coordinatori, Business Driver etc.
La figura del leader deve ibridare abilità e competenze che gli permettano di spingere sul presente ma al contempo di realizzare le condizioni che facciano migliorare il futuro.

ME+ME

Guarda i video
youtube.com/weconomybook

ME+ME: IN PILLOLE

La sfida maggiore per le organizzazioni resta la "Guerra dei Talenti": ritenere quelli che si hanno, sedurre quelli di cui si necessita. Assumete secondo diversità, e quando il gioco si fa duro mettete in campo non i "tecnici" ma gli "ibridi".

Leandro Agrò

La migliore qualità per un'organizzazione oggi è la capacità di essere riconfigurabile: costruire forme di intelligenza collettiva adattabile, che la rendano a volte agile, a volte robusta, sempre concentrata a pensare il proprio scopo.

Stefano Maffei

ME+ME: la dimensione organizzativa, la relazione tra persone (un risultato sempre e comunque maggiore rispetto alla mera sommatoria delle sue parti).
La centralità delle relazioni interpersonali quale fondamento dell'efficienza organizzativa è oggetto dell'intervento di Tommaso Arenare sull'equilibrio tra capacità hard e soft.
Un equilibrio, quasi un continuo "duello", al quale devono prestare particolare attenzione le nuove figure di leader di contesti collaborativi, come evidenziato da Flaminia Fazi.
Sandra Corradi approfondisce ulteriormente questo tema focalizzandolo sulla complementarietà degli opposti di cui vive inevitabilmente ogni impresa.
Ed è (anche) di come progettare questo scarto verso l'eccellenza e verso l'ingaggio al cambiamento che si occupa il tool di sezione: il Behavior Model.

Uno sport per approfondire

Il tennis, meglio se in doppio.
Vedi alla voce "John McEnroe & Peter Fleming"
goo.gl/MlOiR

BELIEVE IT

Approfondisci sul blog Open Thinking
tommasoarenare.wordpress.com

ME + ME, HARD + SOFT
QUALCHE PENSIERO SULLA LEADERSHIP IN UN MONDO COLLABORATIVO

Tommaso Arenare
Egon Zehnder, Milan Office
@tommaso_arenare

In un contesto di innovazione collaborativa, come cambia la leadership? Che interazioni esistono fra essere leader e collaborare? Per me la leadership è la somma di capacità hard e soft, che evolvono nel corso della vita. Le competenze sono comportamenti, modi di fare le cose. In teoria, possiamo fare cose sia con, sia senza il coinvolgimento di altre persone. Questo è un primo punto importante. Ci sono, quindi, competenze non interpersonali (che spesso chiamiamo hard), per le quali la nostra capacità di fare le cose non implica, necessariamente, di interagire con altre persone. Per esempio, l'orientamento al risultato (quanto siamo determinati nel perseguire i nostri obiettivi) si può misurare anche senza interazioni con altri, fosse solo in linea teorica. Altre capacità hard comprendono tutte le capacità tecniche necessarie per il nostro lavoro, e altre, come la conoscenza del mercato e, perfino, l'orientamento strategico. In astratto, di nuovo, l'abilità di forgiare le linee strategiche chiave di un business non richiede necessariamente di collaborare con altri. Mettere in pratica la strategia, invece, sì.

Poi ci sono le capacità soft, o interpersonali. Si tratta di modi di fare le cose che possono accadere solo tramite l'interazione con altre persone. Sia collaborando con colleghi, sia influenzandoli (noi parliamo di collaborazione e capacità di influenzare), sia guidando e motivando una squadra (guida della squadra) sia cambiando il modo di lavorare di un gruppo di persone (guida del cambiamento).

Uno dei segreti più semplici, forse più banali, ma meglio conservati è che, da un certo punto in poi, prima di quanto si pensi, le capacità hard cominciano a decrescere in valore assoluto. Lo stesso "ME" di oggi è chiaramente molto meno orientato al risultato, a parità di altre condizioni, di come io fossi dieci anni fa. Per aggiornarmi e raggiungere un simile livello di conoscenza, mi è richiesto uno sforzo maggiore.

Le mie capacità interpersonali, invece, allo stesso tempo decollano. Per i talenti migliori, continuano a crescere nel tempo. Da un certo punto in poi, la crescita nelle capacità soft più che compensa il calo in quelle hard. Lo stesso "ME" di oggi, a parità di altre condizioni, può essere molto più capace di interagire con gli altri di come io fossi anni fa.

La somma delle capacità hard e soft è una misura della leadership e della soddisfazione. Sia la leadership sia la soddisfazione crescono, da un certo punto in poi, se sappiamo più che compensare il calo nelle capacità hard con alla crescita delle capacità soft. In altre parole, tutto l'aumento della nostra soddisfazione, da un certo punto in poi, dipende solo dalla nostra capacità di crescere nell'interpersonale.

Il messaggio chiave è questo: quello che facciamo è importante, è chiaro. Più importante, però, è per chi e con chi lo facciamo, i bisogni di quali persone cerchiamo di soddisfare con quello che facciamo. Questo ci permette di aprire un elemento del tutto nuovo, rimasto inconsapevole così tanto tempo.

Viviamo una vita di sovraesposizione ai contatti, non il contrario. Come possiamo essere più efficaci?

Crescere nell'interpersonale vuol dire diventare migliori a guidare una squadra, ma, ancor prima, a collaborare con gli altri e a influenzarli. Collaborare vuol dire stabilire relazioni efficaci, persuadere, capire, ascoltare i bisogni degli altri, identificare e selezionare quei bisogni che ci piace soddisfare. Questo richiede di sapere stabilire relazioni, e farlo con saggezza, grazie a una selezione accurata. Selezione è scelta. Scegliere chi ci piace vuol dire pensare, in modo aperto, e ascoltare, fare spazio ai bisogni degli altri. In molti, insomma, avremmo grande beneficio se fossimo più attenti a stabilire relazioni interpersonali efficaci.

MAKE IT

VALVE

Dal "Handbook for New Employees" della software house americana Valve: "La gerarchia è perfetta per mantenere prevedibilità e ripetibilità. Semplifica la pianificazione e facilita il controllo di ampi gruppi di persone da una prospettiva top-down. Ma quando sei un'impresa di entertainment che ha speso gli ultimi 10 anni a cercare di assumere le persone più intelligenti, innovative e talentuose della Terra, dir loro di sedersi alla scrivania e fare ciò che gli viene detto annichilisce il 99% del loro valore. Vogliamo innovatori, e questo significa mantenere in vita un ambiente nel quale essi possano crescere. Perciò Valve è "flat". È il nostro modo di dire che non abbiamo management, e che nessuno riporta a nessun altro. Abbiamo un fondatore/presidente, ma neppure lui è il tuo manager". Progetti self-directed, scrivanie mobili, peer reviews tra dipendenti: questo l'armamentario organizzativo di una delle case produttrici di videogiochi più innovative del mondo.

Il pdf dell'Handbook di Valve Software
goo.gl/6RxDe

SYNAXON

Il nostro "tool da approfondire" alla F di Feedback nello scorso numero era – provocatoriamente ma non troppo – il software libero Liquid Feedback, piattaforma di decision making collaborativo nata in Germania dalle parti del famigerato Partito Pirata. Mentre in Italia se ne sperimenta l'utilizzo in ambito prettamente politico, in Germania ci sono perfino imprese che ne hanno fatto uno strumento di organizzazione interna come, appunto, l'azienda informatica Synaxon. Da questioni spicce come l'installazione di un asciugamani ad aria nei bagni fino a decisioni ben più sostanziali come l'adeguamento dei contratti, tutto passa attraverso il wiki della community, in forma visibile o anonima a seconda delle occasioni, e secondo un semplicissimo meccanismo democratico di maggioranza. Perché, come recita il motto aziendale, "cambiare è positivo, niente è definitivo". Auto, Beta, Co.

Intervista a Frank Roebers, CEO Synaxon
goo.gl/8lewp

LOCCIONI

Già presente nella persona del suo General Manager Renzo Libenzi al primo Weconomy Day organizzato da Logotel nel 2011, il Gruppo Loccioni – azienda marchigiana di sistemi automatici di misura e controllo – si è distinto negli anni come una piccola perla di collaborazione e condivisione nel panorama delle imprese italiane. Il modello è quello di una "Open Company": aperta ad ospitare nella sua sede persone e progetti anche divergenti rispetto a un core business che resta estremamente tecnico ma che vive e si alimenta di nuove relazioni e nuove contaminazioni. Valore così prodotto sul territorio (e oltre): altissimo, dalla Bluzone con gli studenti alla Silverzone con gli over 65, dagli spin-off di ex-dipendenti divenuti imprenditori (82 imprese fondate in 43 anni) fino al progetto di comunità ecosostenibile Leaf Community. Adriano Olivetti è vivo, e abita in provincia di Ancona.

Weconomy Day 2011 feat. Renzo Libenzi
goo.gl/Dwn7v

BELIEVE IT

WE LEAD
INTEGRARE PER RISPONDERE
ALLA COMPLESSITÀ

Flaminia Fazi
Leadership Awakener &
Executive Coach

Le organizzazioni di successo dimostrano la capacità di condividere obiettivi di business attraverso processi di integrazione strategica di esigenze/obiettivi individuali, di quelli aziendali per definire vision, e della citizenship.

Si lavora per creare equilibri virtuosi tra le forze convergenti e quelle divergenti che attraversano continuamente l'organizzazione e i gruppi di lavoro, rivelando sempre di più l'obsolescenza di leve storiche che miravano al singolo player, a favore di leve personalizzate mirate a premiare team di successo e co-leadership.

I sistemi organizzativi sono esposti ad una tale complessità di input che ogni suo componente è messo a dura prova. Affidarsi alla guida di una sola persona diventa rischioso e trasforma il leader in un alchimista che, al servizio dell'organizzazione e del suo sistema di riferimento, trasforma processi di lavoro, servizi e prodotti, crea nuove relazioni integrando i contributi di tutti gli stakeholder in un processo di co-creazione...

Considerando questi aspetti, il successo si realizza grazie a specifiche capacità di integrare del leader, il cui compito è di mettere insieme persone di grandi capacità per disegnare insieme a loro la strategia aziendale. Non più soldati fidati che realizzano le idee del "genio", come dice Jim Collins, ma un team geniale da mettere insieme per prendere con questi le decisioni importanti, che segnano il destino dell'organizzazione.

Un team che esiste con il suo leader, che esiste con il suo team. Un sistema estremamente vivace che produce insights, che co-identifica gli scopi dell'azienda integrando nei suoi fini quelli di tutti i suoi stakeholder.

Integrare:

– le informazioni che provengono dal campo, dai clienti, dai media, e cogliere i segnali deboli e i trend

– best practice di diversi tipi di business, per sviluppare nuovi modelli di successo ed innovazione

– le idee che provengono da tutti gli stakeholder al fine di costruire una sintesi che guidi l'organizzazione in una spirale virtuosa

– le capacità e le abilità delle persone, perché possano più facilmente mettere la loro intelligenza e produttività a servizio dei team, dell'organizzazione e dei clienti

– le proprie capacità con quelle degli altri, sviluppando un'autopoiesi capace di sostenere la trasformazione virtuosa dei processi, dei servizi e dei prodotti, e della stessa organizzazione

– le esigenze e le aspettative di ogni individuo con quelle dell'organizzazione e della comunità di riferimento, mantenendo il focus sul business

– gli interessi individuali e gli interessi corali, in un processo continuo.

Per riuscire in questo passaggio epocale, la figura del leader condottiero e carismatico lascia il posto a quella di una persona semplice, uomo o donna che sia, consapevole della sua finitezza e vulnerabilità come singolo e della sua forza e capacità quando all'interno di un gruppo di pari. Una persona capace di essere di servizio per i propri colleghi e collaboratori, come l'allenatore di una squadra che lavora per creare le migliori condizioni per fargli esprimere la loro intelligenza nella realizzazione dei risultati.

HUMAN (R)EVOLUTION LINKOGRAPHY

La mappa dei work skills del 2020 secondo l'Institute For The Future:
goo.gl/YN6Uo
"The Future of Work", l'ultima edizione del tradizionale report PSFK:
goo.gl/PswtV
"Start with Why", il Cerchio d'Oro nel TED Talk di Simon Sinek:
goo.gl/yq0A
"Why We Hate HR", lo storico articolo di rottura di Fast Company:
goo.gl/0Bsml
… e la sua rivisitazione ("Why We Shouldn't Hate HR"), 5 anni dopo:
goo.gl/4nnnB
Un'iniezione di Singolarità consigliata da David Orban:
kurzweilai.net
Un libro che "ha cambiato il mondo" (Sunday Times), "Il cigno nero" di Taleb:
goo.gl/II488
(Ri)conoscere l'Uomo attraverso "La storia del mondo in 100 oggetti":
goo.gl/bH7kL
L'indice di Fortune delle "100 Best Companies to Work For":
goo.gl/UX82p
Lo speech di Josephine Green dal numero 2 di Making Weconomy
goo.gl/hgm8F

WECONOMY INSIGHT

DAL PENSIERO O-O ALL'AZIONE E-E
LA COMPLEMENTARIETÀ CHE GENERA ECCELLENZA

Sandra Corradi
Trainer & Coach
Logotel

"Eccellenza è fare cose ordinarie straordinariamente bene". Questa citazione da John W. Gardner è un'espressione perfetta di come possiamo definire l'eccellenza: fare qualcosa di ordinario in modo davvero speciale, usando tutte le risorse presenti fuori e dentro di noi. Chi è in contatto con la propria eccellenza sa dare forma al contesto in cui si muove, esprimendo la propria unicità, può dare il meglio di sé senza forzarsi ad essere qualcun altro, trovando la giusta misura del proprio valore.

Se osserviamo una persona "eccellente" nel proprio ambito notiamo la naturalezza e la libertà con cui si muove, nonché il senso di "allineamento" che esprime nel suo essere.

Raggiungere l'eccellenza comporta la capacità di riconoscere ciò che "è presente" e abbracciarne la complessità, far convivere elementi che appaiono opposti sviluppando "complementarietà generativa". Vuol dire favorire in noi stessi e negli altri l'attitudine ad un pensiero e-e, un pensiero che "include", non o-o, che invece elimina e esclude. Possiamo meglio comprendere il concetto di complementarietà "generativa" usando la metafora dell'andare in bicicletta: per riuscirci dobbiamo combinare movimento e stabilità, solo muovendoci possiamo infatti restare in equilibrio.

Siamo eccellenti dunque quando sappiamo conciliare la stabilità e il cambiamento, far convivere la nostra paura e il nostro coraggio, quando siamo capaci sia di seguire sia di rompere le regole, quando sappiamo unire "disciplina" e "senso di libertà".

Riconnettersi con tutte le risorse presenti dentro di noi comporta il dover risolvere un conflitto implicito tra due complementarietà che viviamo spesso come opposte. Accettare questo paradosso è la fonte di una libertà profonda e di un'apertura generativa.

La complementarietà generativa per un leader è ad esempio la capacità di far convivere nel proprio stile arroganza e umiltà, compassione e spietatezza, generosità e gratitudine. L'arte di integrare gli elementi che sono considerati incompatibili, gli permette di sviluppare più facilmente le proprie e le altrui potenzialità.

Trasformare in una risorsa ciò che percepiamo come un limite diventa dunque una condizione necessaria per raggiungere l'eccellenza e mantenerla nel tempo, nel rispetto delle nostre naturali attitudini e predisposizioni. Prendiamo come esempio la timidezza.

Per alcuni modelli di leadership, culturalmente e storicamente condivisi, la timidezza è vista come un ostacolo. Ma in quali casi può trasformarsi in una risorsa e favorire il raggiungimento dell'eccellenza?

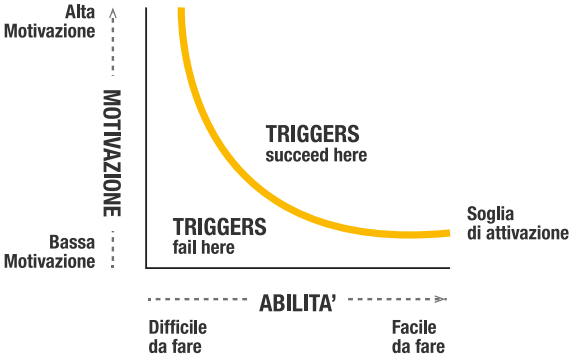
Pensiamo per un attimo a cosa è nei fatti la timidezza e cosa produce: una persona timida ha di solito una sensazione sgradevole quando è al centro dell'attenzione. In che modo allora può un leader utilizzare questa caratteristica, se la possiede?

Ad esempio portando con forza l'attenzione sugli altri, portando il suo team all'eccellenza senza necessariamente mettersi al centro della scena. Nonostante la sua apparente semplicità, è proprio questa la strategia che i leader timidi di fatto utilizzano. Gandhi ci insegna che con la gentilezza si può scuotere il mondo.

Il presupposto profondo per la ricerca dell'eccellenza dunque è che tutto può essere una risorsa e tutto del sistema (persona, organizzazione) può, e deve, essere utilizzato, sia ciò che interpretiamo come luce, i nostri punti di forza, sia ciò che percepiamo come ombra, gli ostacoli "apparenti", in cui spesso troviamo in realtà gran parte della nostra forza.

WECONOMY
SERVICE DESIGN **TOOLS**

BEHAVIOR MODEL



COSA

Il Behavior Model – ideato in questa forma dal fondatore del Persuasive Technology Lab della Stanford University BJ Fogg – mette in relazione la motivazione delle persone, il loro grado di abilità e la natura dei "triggers" (o "attivatori") per spiegare le ragioni del successo o del fallimento di un'azione di engagement: da quelle più "banali" come l'utilizzo o meno di un servizio da parte di un utente fino a quelle più profonde come la partecipazione o meno a processi di cambiamento.

COME

- l'iperbole che divide in due parti il quadrante segna la soglia di successo dell'azione: al di sotto di essa, l'ingaggio fallisce e il tentativo di cambiare un comportamento non va a buon fine. Al di sopra, l'ingaggio ha successo e il comportamento della persona "cambia";
- i due assi cartesiani segnano le variabili, tra loro indipendenti, della motivazione della persona (asse y – da bassa ad alta motivazione) e della "facilità" dell'azione richiesta (asse x – da azione difficile che richiede alta abilità ad azione facile che ne richiede poca);
- lo schema dimostra che ad andare a buon fine possono quindi essere sia richieste di cambiamento "difficili" ma che possono contare su un'altissima motivazione da parte delle persone, sia richieste di micro-cambiamenti "facili" che non richiedano effort signficativi.

PERCHÉ

- perché la partecipazione è questione di ingaggio, e l'ingaggio va progettato tenendone in considerazione tutte le variabili: non solo la facilità di accesso (asse x) ma anche e soprattutto il cosiddetto Motivation Design (asse y), ciò che induce le persone a fare o a non fare, a cambiare o a non cambiare.

QUANDO

- il Behavior Model è particolarmente flessibile: si adatta a fare da strumento di progettazione per questioni molto concrete e specifiche ("questa azione di marketing o comunicazione andrà a buon fine?") come anche per innescare nuovi comportamenti nelle persone all'interno delle organizzazioni.

WE

Guarda i video
youtube.com/weconomybook

WE: IN PILLOLE

Il noto video "The Joy of Stats" di Hans Rosling parla chiaro: l'umanità non è mai stata meglio di adesso. Digitalizzare e connettere è una delle strade principali per accelerare la costruzione di quel "mondo migliore" che tutti desideriamo.

Leandro Agrò

Come diceva Joe Strummer, "the future is unwritten". Il futuro non abita solo nella nostra mente individuale ma anche nel desiderio collettivo: e la sua vera essenza sta nel mescolare la capacità di prevedere, di configurare, di adattarsi.

Stefano Maffei

WE: l'ecosistema, la "somma delle somme". Se nessun uomo è un'isola, neppure le singole organizzazioni lo sono: nell'era dell'interdipendenza, tutto è collegato a tutto o – per citare gli antichi principi alchemici – ciò che è sotto è identico a ciò che è sopra, e viceversa.
È in questo infinito frattale che si innesta il concetto di "comunità di destino" articolato da Silvio Barbero: le organizzazioni come sistemi di senso che, proprio rimettendo l'Uomo al centro di tutto, si aprono alla collettività e alla collaborazione.
Un WE "agile" – come lo definisce Simone Colombo – che progetta la propria consistenza e che non teme, anzi incentiva, il dialogo con il network delle organizzazioni altre, secondo un modello di "StartHub" reticolare come quello proposto tra i service design tools conclusivi.

Un libro per approfondire

"Compendium for the Civic Economy"
(AA.VV., 2011)
liberamente scaricabile da
civiceconomy.net

BELIEVE IT

Guarda il video speech Making Together da cui è tratto questo articolo
youtube.com/weconomybook

VERSO UNA COMUNITÀ DI DESTINO
RIMETTIAMO L'UOMO AL CENTRO DEI NOSTRI RAPPORTI

Silvio Barbero
Vice President
Slow Food Italia

Il nostro Presidente Carlo Petrini dice sempre: le giacche o le mutande che compro saranno sempre "fuori di me", il cibo che io mangio, invece, diventa me stesso. Fin dal principio, Slow Food ha quindi lavorato su un unico semplice concetto: una nuova centralità del cibo.

La nostra società, nel tempo, ha via via considerato il cibo sempre più come mero "carburante" e sempre meno come un elemento capace di costruire identità. Il nostro tentativo (tuttora in corso) è stato allora quello di restituire alle persone il senso preciso delle proprie scelte e dei propri stili alimentari. Scelte e stili altrimenti a rischio di essere esclusivamente imposti dall'esterno, senza la possibilità di coglierne le conseguenze in termini di modelli di produzione, distribuzione, consumo.

L'errore che, come associazione, abbiamo commesso in una prima fase è stato quello di cercare la risposta a questo problema circoscrivendolo all'interno di un recinto elitario legato al concetto di piacere gastronomico, laddove oggi, invece, parlare di alimentazione vuol dire ben altro. Vuol dire parlare di scienza, di ecologia, di terra, di diritto identitario delle persone, di atteggiamento olistico. In una parola: di complessità.

Il momento in cui siamo cresciuti e abbiamo raggiunto dimensioni internazionali è stato quindi quello in cui abbiamo messo a fuoco due aspetti fondamentali: un rapporto corretto e dignitoso con la terra e con le persone che ci danno il cibo (i presunti "ultimi") e l'attenzione per le comunità. Perché le scelte che una comunità fa in termini di produzione del cibo determinano sempre conseguenze, molteplici e interconnesse. Due considerazioni alla luce di questa mia esperienza.

La prima: non è più concepibile né possibile che ognuno di noi possa risolvere i propri problemi in solitudine. Per uscire dalla condizione di crisi entropica in cui viviamo occorrono nuove soluzioni, nuovi paradigmi, nuove culture sulle quali interrogarci. Dobbiamo tornare a essere e a considerarci una comunità di destino. Non solo persone che collaborano tra loro – quale che sia l'ambito di riferimento – ma un vero e proprio ecosistema organico unito da un destino comune.

La seconda: dobbiamo costruire un nuovo umanesimo. Rimettere l'Uomo al centro dei nostri rapporti, recuperarne tutti gli elementi basilari. E il cibo è solo uno di questi. Se non avremo il coraggio di fare questo passo indietro (per farne due avanti), difficilmente usciremo da una logica tecnico-specialistica sempre più compartimentata, bloccata, inceppata. Oggi non abbiamo bisogno di specialisti; abbiamo bisogno di persone capaci di leggere la realtà a 360°. È ciò che Slow Food ha cercato di fare nel mondo del cibo, rompendo gli steccati della gastronomia elitaria, sostituendo all'idea del "consumatore" quella del "co-produttore", aprendosi alle conseguenze culturali, ambientali, sociali ed etiche delle nostre scelte di alimentazione. Ma è un nuovo livello di attenzione ecosistemica – difficile, complicato, faticoso da raggiungere – al quale tutti possiamo, dobbiamo aspirare.

MAKE IT

GOOGLE

Che fossimo arrivati alla quarta puntata di una serie di quaderni per l'impresa collaborativa senza citare l'impresa collaborativa per eccellenza era una lacuna. Quale occasione migliore di uno "speciale HR" per rimediare? Da anni sul podio di tutti i ranking di "best workplace" mondiali, la (R)Evolution di cui è protagonista Google va al di là dell'interior design – più simile a un parco divertimenti che a un ufficio – del noto Googleplex. È un WE multidimensionale, che ne anima i rapporti con l'ecosistema a tutti i livelli: dalla piattaforma aperta di Android agli storici esperimenti di job swapping con P&G, dai co-investimenti sulle startup del "Project 10 to the 100" a servizi di open knowledge come Zeitgeist o Art Project, è impossibile negare che Google metta da sempre il fattore Human, semplicemente, al centro. Del resto, con una mission come "rendere l'informazione universalmente utile e accessibile", sarebbe (forse) stato impossibile il contrario.

Pensa con Google: Think Quarterly
goo.gl/kjW3Y

ETSY

"Siamo antropologi del commercio. Abbiamo curiosità per le persone e per quello che costruiscono, scambiano e consumano. Tenendo gli occhi aperti sulle cose che contano davvero nelle nostre vite, crediamo di poter comprendere meglio ciò che ci muove come esseri umani". Parole profonde, quelle che il sito di e-commerce artigianale Etsy usa nel proprio company profile. Parole che hanno fatto breccia nei cuori di milioni di utenti. 3 milioni di pezzi venduti al mese – dove per "pezzi" non si intendono prodotti usciti da un'anonima catena di montaggio ma creazioni fatte a mano in camerette e garage di mezzo mondo – sono un dato che sostanzia il concetto di "comunità di destino": progetti di vita personali che si sposano con un progetto d'impresa collettivo, in un equilibrio acrobatico tra fisico e digitale, tra locale e globale, tra pubblico e privato. Praticamente: un business Umano, mai troppo Umano.

Il canale Vimeo di Etsy
vimeo.com/etsy

SLOW FOOD

Sebbene possa suonare come una provocazione, il fatto di includere un'associazione non-profit tra le best practice di un quaderno d'impresa è sintomo – come ben racconta il suo Vice Presidente Silvio Barbero qui accanto – che i paradigmi si stanno davvero trasformando. Il movimento di Slow Food porta avanti la sua piccola, grande e umanissima rivoluzione culturale per un cibo "buono, pulito e giusto" da quasi trent'anni; lungo questo percorso, che l'ha trasformato da un puntino sulla mappa della provincia di Cuneo a un network sul planisfero globale, ha però prodotto l'effetto collaterale di far fiorire intorno a sé tanto nuovo valore e tanto nuovo business. Dai Presìdi ai Mercati della Terra, si è dimostrato che un altro modello "dal basso" è possibile. E che "includere", in una parola, paga.

Slow Food secondo Wikipedia
goo.gl/5ExOY

WECONOMY INSIGHT

ECOSISTEMI CONSISTENTI
IL WE AGILE È
UN INTERPRET-AZIONISTA

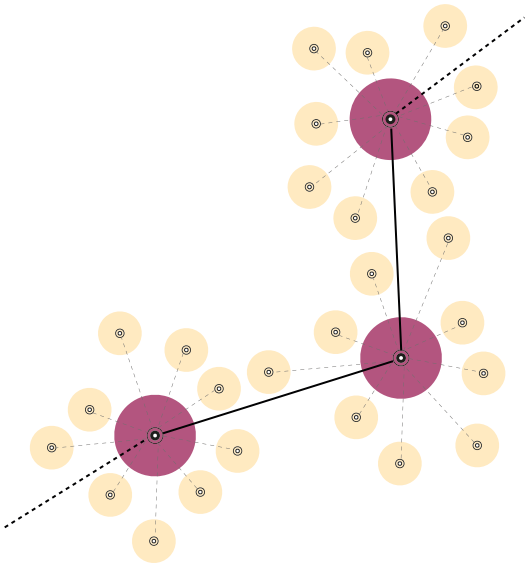
Simone Colombo
Community Manager
Logotel

La riflessione che tenta di approfondire il concetto di "self consistency", cioè di solidità, di tensione e di intensità del sé, si accompagna spesso alla constatazione che l'Uomo, ciascuno di noi, è essenzialmente agile, cioè capace di muoversi, di andare e venire… di interpretare e di produrre un effetto. Il carattere, l'ethos, dell'Uomo si esprime essenzialmente in questa sua intrinseca capacità di muoversi, nella sua auto-motricità.

Ma quale direzione deve prendere il mio muovermi verso qualcosa? Quale risultato deve produrre il mio fare? Trovare una risposta significa rimettere al centro la questione del metodo. Trovare i punti di riferimento giusti, sapersi muovere in un contesto con complessità crescente, ampliare la gamma delle strade che impariamo a percorrere: è questo a fare la differenza. Guardiamo al nostro biglietto da visita. Quanti stili di pensiero dobbiamo saper mettere in pratica, quanti "cappelli" indossiamo per raggiungere un risultato, quanto le nostre "passioni" ci insegnano qualcosa da applicare nel nostro ruolo? E quanto accade il contrario? Stiamo diventando sempre più "slasher": project manager/(slash)/trainer/coach e magari anche: fotografo/scrittore/pasticcere… Siamo circondati da strumenti abilitanti che amplificano le nostre possibilità. Il mio essere professionista non è qualcosa che perdo e ritrovo ma è una qualità che devo possedere sempre. Come professionisti, sviluppiamo e mostriamo continuamente la capacità di diventare qualcos'altro ma non un'altra cosa. La collaborazione è una risposta alla domanda sul metodo che punta a rendere più potente la nostra capacità interpretativa e più coerenti le azioni che mettiamo in campo. È un metodo che deriva da una visione e, per portare risultati, richiede fiducia, adesione e una ricerca continua. La direzione da prendere allora non è più solo una questione personale ma diventa collettiva. Riguarda un team di persone che può essere più o meno numeroso e soprattutto l'agilità che queste persone mostrano di possedere. La capacità di "fare WE" è una modalità del "far accadere" attraverso il contributo sinergico di stili, competenze, attitudini e interessi. Significa sviluppare la capacità di collaborare con i Clienti, con i colleghi e, ad esempio, con i partecipanti ad una business community. Gestire con un team una business community richiede ogni giorno di comprendere parole e significati, di affinare la mappa con la quale interpretiamo le conversazioni che accadono in un'azienda. Quanto maggiore è la nostra agilità nel farlo, tanto più densa sarà la mappa che riesco ad ottenere. È un allenamento continuo, che richiede tensione e intensità: tratti, questi, necessariamente individuali. Le idee e i concetti rimbalzano continuamente alla ricerca di artefatti che rendono visibili le cose importanti oggi, per agire con consistenza e coerenza rispetto alle priorità di volta in volta individuate. L'eccellenza nel "fare WE" passa attraverso la capacità di tradurre nel proprio fare, ogni giorno, una poetica, un'estetica e perfino un'etica. Una business community diventa un progetto consistente se lavora sull'identità di un gruppo di persone che hanno in comune la ricerca di un contesto da interpretare, di un fare che porti valore e di relazioni positive per la mia crescita professionale. In questo progetto i contenuti che ciascuno porta sono essenziali: il "muovermi verso" e il "fare" accadono sempre rispetto a ciò che qualifico come significativo rispetto ad un contesto. Ciascuno ha la responsabilità di interpretarlo e di collaborare a definirlo.

WECONOMY
SERVICE DESIGN **TOOLS**

STARTHUB MODEL



COSA

Uno StartHub Model è un "spazio" di incontro/scambio per creare nuove occasioni di confronto tra aziende, per capirne le esigenze emergenti, per co-progettare nuove vie e soluzioni, per prendere coscienza dell'efficienza del proprio servizio e riposizionarsi di conseguenza in un'ottica di dimensione globale, a rete. Ci troviamo di fronte non solo all'esigenza di innovare i modelli di relazione ma di crearne di nuovi attraverso percorsi attivi di scambio tra persone imprese, una vera e propria evoluzione dei processi: da un'analisi passiva e statistica a un'analisi attiva e progettuale, dove l'ascolto viene collassato all'azione e dove si cerca di ri-equilibrare l'asimmetria rispetto al mercato. L'obiettivo è disegnare insieme le Imprese e le relazioni del futuro.

PERCHÉ

- facilita la progettazione e l'elaborazione di nuove idee e sfide per fronteggiare il contesto attuale;
- crea nuovi spazi, momenti di confronto e strumenti utili alla crescita delle imprese, valorizzando il ruolo strategico di ognuna;
- favorisce la sperimentazione collaborativa, per intraprendere insieme le vie dell'Impresa futura.

QUANDO

- intraprendiamo un progetto che abbia ricadute sulla propria impresa e sull'ecosistema;
- far parte di uno StartHub Model può essere molto utile quando si intende capire meglio chi sono i propri competitor/partner e intercettare potenziali Clienti a cui rivolgersi;
- si intende progettare processi di innovazione collaborativi che abbiano impatti sull'intero ecosistema.

COME

Avviare un nuovo modo di rel-azionarsi con il network, e in particolare per:
- comprendere le nuove esigenze dei mercati e dei propri Clienti/Partners;
- comprendere come migliorare il proprio modello di servizio e coinvolgere aziende, Clienti/Partners nella co-progettazione di nuove soluzioni;
- collaborare per individuare nuove sfide e azioni che migliorino il "sistema".

PRESENT STORIES

I VALORI NON SI COMPRANO
PERCORSI COMUNI
TRA PERSONA E IMPRESA

Alessandro De Martino
Managing Director &
General Market Manager
Continental Italia

Nel corso delle mie esperienze professionali ho vissuto molto da vicino diverse integrazioni aziendali a seguito di acquisizioni e fusioni. C'è una cosa che ho imparato: si può acquistare un'azienda, certo, ma non i suoi Clienti, né tanto meno le sue Persone. E chi non tiene conto di questo, distrugge gran parte del valore che pensa di acquistare. I Clienti hanno scelto un fornitore, ed è un po' come sposare una persona e trovarsene in casa un'altra, che non si è scelta. Le Persone dell'azienda sono cresciute con certi valori, in cui si riconoscono, e improvvisamente si trovano a doverne mettere in pratica altri, spesso spiegati con slogan che non sono mai tradotti in concreti modi di agire. Le Persone, dunque, non si comprano. Né i loro valori. Si "compra", al massimo, la possibilità di presentare loro un sogno, un progetto, un'occasione per realizzare le loro qualità potenziali. Ma c'è un solo modo per riuscirci: esplicitare questo sogno, questo progetto, così che le Persone possano davvero riconoscervisi. Non solo: le qualità che le Persone porteranno per realizzarlo devono essere qualità "organiche" rispetto alla società, devono essere diffuse, comprese, condivise. Troppo spesso vedo organizzazioni – chiuse nelle loro certezze e nella loro vision – non preoccuparsi di capire se le Persone siano effettivamente messe in grado di agire in sintonia con esse e in convergenza tra di loro.

Credo, insomma, che uno dei principali compiti di un Amministratore Delegato, anche nella vita normale di un'azienda, fuori dal caso stressante delle acquisizioni, sia di rendere la vision (posto che sia elaborata correttamente, e in questo senso una condivisione "a monte" aiuta) comprensibile e "agibile" dalle persone che la vivono. E questo è possibile solo lavorando a fianco delle Persone, riconducendo la loro vita (professionale e, prima ancora, privata) a una dimensione sostenibile, affrontando insieme le loro difficoltà e valorizzando il loro potenziale. È così che migliora la possibilità dell'Impresa di raggiungere i propri obiettivi e di creare valore. È così che migliora la possibilità delle Persone di riconoscersi in un mondo del lavoro altrimenti sempre più complesso, estraneo e irrazionale nel senso matematico del termine: ovvero non riconducibile a rapporti comprensibili.

Pensiamo, per esempio, ai giovani alle loro prime esperienze lavorative. Vedo molti giovani affrontarle come "in apnea": come se avessero da una parte una loro vita privata con le sue difficoltà, e poi, altrove, la necessità di lavorare in posti che non hanno alcun rapporto con i loro sogni, che restano così incommensurabili, "irrazionali" appunto. Un rapporto con il lavoro di questo genere – del tutto privo di una spiegazione dei veri "perché" – non è sostenibile. Le aziende non hanno aggiornato il loro modo di porsi di fronte ai giovani. E per questo non li ritrovano più, accusandoli di essere spenti e poco entusiasti. In quella fase di ricerca di un percorso che oggi non presenta modelli evidenti, e che quindi richiede più tempo e più sperimentazione, il lavoro è un fastidioso insieme di risposte già date a domande ancora da formulare. La domanda che mi sento di rilanciare per incamminarci verso una vera "human (r)evolution" è, dunque, questa: come recuperare la possibilità di un percorso comune e interessante per le Persone e per le Imprese, insieme?

NESSUNA "RICETTA" È PER SEMPRE
OCCORRONO COSCIENZA, CORAGGIO, CURIOSITÀ

David Orban
AD Dotsub
Docente & Advisor
Singularity University

La sfida più urgente che le imprese hanno oggi di fronte a sé è di acquisire e mantenere una precisa coscienza del livello di flessibilità organizzativa richiesto in ognuna delle particolari situazioni incontrate. Infatti, oggi nessuna particolare ricetta può durare molto, con il cambiamento rapido delle condizioni di mercato e competitive. Avere il coraggio di mettere in discussione anche le posizioni acquisite più preziose, verificare con distacco la sostenibilità del valore dei prodotti e servizi maggiormente redditizi. Nello stesso tempo bisogna investire fortemente sulla definizione, diffusione e mantenimento della particolare cultura aziendale, che rimane il più importante elemento di differenziazione competitiva. È necessario avere una curiosità a tutto tondo per potersi preparare al cambiamento. La strategia della specializzazione spinta a scapito delle conoscenze più ampie e trasversali poteva andar bene in un momento di situazione economica e tecnologica più stabile. L'apprendimento continuo, non solo di skill e di conoscenze ma di metodi e di capacità di accesso, diventa essenziale.

LE NUOVE REGOLE DELL'IMPRENDITORIA INNOVATIVA
ACQUI-HIRING, ENTREMPLOYING MA NON SOLO

Emil Abirascid
Fondatore & CEO
Startupbusiness
e Direttore di Innov'azione

Viviamo un momento storico particolare: non si tratta "solo" di contrazione economica e riduzione della portata dei mercati, ma di un radicale cambiamento di regole e paradigmi. Comprendere questo cambiamento è già una sfida in sé e per sé, e il tema della relazione con le persone all'interno delle organizzazioni non fa certo eccezione. Penso per esempio a fenomeni come l'acqui-hiring (acquisition + hiring), con cui aziende lungimiranti vanno a caccia non tanto di startup quanto delle competenze dei loro fondatori, o a figure come l'entremployee (entrepreneur + employee), ibrido tra imprenditore e dipendente (o meglio in-dipendente) al quale affidare maggiori risorse e responsabilità. Il risultato sono nuove idee e nuovi punti di vista per l'impresa da un lato, e più valore al costo aziendale della persona stessa dall'altro. Anche in Italia sono sempre più numerose le medie imprese che ospitano startup in uffici liberi all'interno delle proprie sedi, quasi una sorta di "adozione" che crea business e soprattutto, a livello di persone, porta in dote all'azienda consolidata una ventata di nuova mentalità, attitudine, visione del mondo. La questione è proprio questa: le nuove regole dell'imprenditoria innovativa (internazionalizzazione, cooperazione competitiva, cultura del fallimento, capacità di guardare oltre il ritorno immediato etc.) sono iscritte nel patrimonio genetico innato delle startup di ultima generazione, ma sono assimilabili solo con fatica dalle imprese "tradizionali". Strumenti come i due citati sono risorse preziose per accelerare questo processo di comprensione dei nuovi paradigmi. Ma non bastano: orari flessibili, superamento dei modelli gestionali a compartimenti stagni, attività di networking, formazione continua, tutti questi sono elementi che, in futuro, saranno sempre più fondamentali a livello personale proprio per il loro essere trasversali rispetto alle competenze specialistiche. Posto che il concetto di specializzazione stesso si farà più labile: e se a scuola, come si insegna l'inglese, insegnassimo ai bambini a programmare software?

NO SOCIAL, NO PARTY
(RE)IMPARIAMO DALLA STRADA

Francesco Zurlo
Deputy Director
INDACO Department
Politecnico di Milano

Credo che la sfida/urgenza maggiore che oggi un'organizzazione – di ogni dimensione – si trova a fronteggiare è racchiusa in una parola ovvia, quasi scontata, come "complessità". Non si risolve la complessità ma la si addomestica anche grazie all'attivazione di tutte le risorse umane presenti in una struttura: "No Social, No Party", allora, è per me la metafora efficace che può racchiudere il senso di questa sfida. E significa riuscire a trasformare le imprese in arene sociali aperte al confronto e allo scambio, al conflitto (costruttivo) e alla coopetizione.

Mi rivolgo allora alle risorse umane: mettete da parte i manuali che incasellano le persone in ruoli e compiti super circoscritti. Oggi, per attivare il "social party", contano le soft skills più che le conoscenze specialistiche. E conta un "ambiente attivato" capace di abilitare queste soft skills. Il mio consiglio è che le HR imparino dallo "street style"! E cioè imparino a leggere come, nella vita normale, persone normali adottano e adattano stili di vita, comportamenti, modelli di senso e motivazioni alla socialità. Per poi, ovviamente, replicare le condizioni di quello stile di senso in azienda.

Pare che l'evoluzione dell'essere umano, prima, e la sua supremazia sul creato, dopo, sia dovuta a diversi fattori e, tra questi, ad una forma costante di "stress", buono, che ci rende attivi e capaci di cogliere i segnali di pericolo e adattarci velocemente al cambiamento. Insomma la scienza ci conferma che lo shock, continuo, ci fa bene. Lo ha descritto molto bene l'autore del "Cigno Nero", Nassim Taleb nel suo ultimo libro: "Antifragile: Things That Gain from Disorder". La parola chiave è "fragilità" e solo una sana e consapevole condizione di stress, che è costante e positivo adattamento al cambiamento, permette la sopravvivenza e l'evoluzione dei singoli come delle organizzazioni.

STARTUP = CONDIVIDERE
PERMEABILI ALL'INNOVAZIONE

Maria Grazia Andali
Co-Founder Formabilio srl

Quando pochi mesi fa, insieme a mio marito, ho deciso di intraprendere l'avventura della mia startup Formabilio, non si è trattato tanto di cambiare le nostre competenze quanto, piuttosto, di investire appieno su di esse. Ci siamo quindi interfacciati con un network di partner che, grazie alle loro competenze specialistiche (designer da una parte, micro-imprese manifatturiere dall'altra), completassero il nostro know how nel marketing, nella logistica, nella gestione amministrativa. Una situazione win-win-win, una "messa a sistema" di specialismi altrimenti non connessi. Certo, essere imprenditori è, per così dire, essere manager "senza paracadute", con tutti i pro e i contro del caso (come, per esempio, il fatto di esserci trasferiti da Milano a un borgo medievale di 2500 abitanti in provincia di Treviso). Requisiti essenziali (e innati) per chi lavora in una startup sono allora passione e curiosità smodate, la disponibilità a battere piste non ancora ben tracciate o, addirittura, a tracciarne da zero, per non parlare della propensione al rischio che anche un semplice "collaboratore", inevitabilmente, condivide con l'imprenditore. Una condivisione naturale, a 360°, dei rischi come delle opportunità: come quella di sapere di poter fare la differenza. Non è possibile prevedere da dove verrà l'innovazione di domani; rendersi permeabili, ascoltare, tenere sempre presente il fatto che i lavoratori sono persone con una testa propria – una testa che può avere buone idee a prescindere da qualunque gerarchia – sono dunque prerogative delle startup che anche le grandi impresi potrebbero (dovrebbero?) far proprie.

LA LOGICA DEL WE
DIVERSITÀ CULTURALE +
INTELLIGENZA EMOTIVA

Renata Rizzo
Marketing Italy Director
Costa Crociere

Quello di "organizzazione" è un concetto che dovremmo, oggi, poter dare per assodato: efficienza, preparazione, velocità, sono tutte condizioni certamente necessarie per un'impresa ma non (più) sufficienti. Laddove per organizzazione si intenda il classico modello verticistico, rischiano anzi di trasformarsi in limiti. Le sfide che ci troviamo ad affrontare, infatti, sono sempre più universali (cross-tematiche, cross-funzionali, cross-nazionali), e l'unico modo per abbracciare queste sfide è mettere a sistema risorse e competenze al di là dei silos verticali. Solo così è immaginabile un'innovazione che non sia mero miglioramento incrementale ma che possa procedere "per salti". Certo: quello di "rompere i silos" (anche solo su progetti specifici) è un atto che richiede coraggio. Ma è anche il modo migliore per attingere alla ricchissima risorsa della diversità culturale che giace spesso "latente" all'interno delle nostre aziende. La diversità, infatti, non passa solo per le differenti estrazioni geografiche (valore aggiunto su cui possono contare, tendenzialmente, le sole multinazionali); è anzi un modello a tre dimensioni che include anche la diversità generazionale (combinare esperienza e "freschezza") e quella di genere (coniugare maschile e femminile). Troppo spesso, insomma, le aziende fanno leva sulla pura esperienza professionale; è il recupero delle abilità personali che invece, a mio modo di vedere, può oggi aggiungere valore reale all'operato di un'impresa. Partendo anche da azioni molto semplici e pratiche, come dettagliare maggiormente le competenze individuali "soft" nei curricula, o mettendo a fattor comune nuove competenze di intelligenza emotiva per andare al di là di numeri, procedure e dati puramente quantitativi, che sempre meno sono in grado di raccontare la complessità e la liquidità del presente (figuriamoci del futuro). Intelligenza emotiva vuol dire allora mettersi "dentro" alle persone, leggere i loro comportamenti prima ancora che siano messi in pratica, quando ancora sono "in pancia", invisibili. In fase di progettazione di un nuovo prodotto o servizio, per esempio, la catena logica che va dall'individuazione del bisogno all'ideazione al test fino alla produzione non è più sostenibile; le persone, siano esse consumatori finali o collaboratori interni all'impresa, vanno incluse a monte nel processo. La centralità della persona umana (in altri termini, la "logica del WE") diventa così il fulcro anche della relazione professionale, perché i valori di un'azione umana potente e giusta – al contrario di quanto i paradigmi correnti del mercato top-down ci hanno portato a credere – sono una ricchezza per l'impresa, e un potenziale, modesto antidoto alla sofferenza sociale che abbiamo davanti. Non può più esserci chi vince da una parte, e chi perde dall'altra; dobbiamo vincere tutti, forse "meno", ma tutti, insieme.

RIVOLUZIONE IN CORSO
PER RISORSE UMANE
CON LA "U" MAIUSCOLA

Massimiliano Aramini
HR Manager Business Area
Health & Beauty Care
Artsana

Human (R)evolution. Partiamo da qui, dall'uomo, dalla rivoluzione e dall'evoluzione. Il mondo sta cambiando, ci vuole poco per accorgersene: la tecnologia ha un peso sempre più importante nelle nostre vite, paesi che fino a pochi anni fa avremmo considerato appartenenti al "terzo mondo" diventano giganti dell'economia; i rapporti sociali tra le persone cambiano, le possibilità di comunicazione aumentano, ma spesso abbiamo più amici "virtuali" che reali… Il cambiamento è oggi e le organizzazioni non possono far finta che non ci sia, rimandarlo; il cambiamento è urgenza, è Rivoluzione, la seconda grande rivoluzione dopo il passaggio dal Taylorismo alle Risorse umane, dall'uomo-macchina delle grandi fabbriche del novecento, magistralmente rappresentato da Charlie Chaplin in "Tempi Moderni" alla Risorsa umana, una Risorsa per certi aspetti simile alle altre risorse aziendali (le materie prime, le tecnologie, i macchinari…) ma dotata di una sua psicologia. Una Risorsa che va motivata, spinta a migliorare sempre le proprie performance e le proprie competenze, con l'obiettivo di una crescita professionale (quasi) infinita. Oggi, però, anche questo modello è in crisi: l'esaltazione della performance ha portato ai disastri economici di questi ultimi decenni, l'apologia della carriera ha portato a svilire il lavoro manuale, la bellezza del "fare", mentre ha magnificato il ruolo del manager, di colui che comanda, che usa la testa e non le mani.

Da dove ripartire: da un piccolo cambiamento, da Risorsa umana a risorsa Umana, rimettendo la persona al centro, non come risorsa da potenziare, ottimizzare (ma anche in una certa misura consumare) bensì come essere umano, con tutta la sua ricchezza. Solo in questo modo acquistano senso le parole nuove che (finalmente) si sentono: sostenibilità, diversità, conoscenza. Sostenibilità non è solo "green economy": una visione veramente ecologica deve pensare all'essere umano e all'ambiente insieme, un'azienda attenta a non inquinare è sicuramente lodevole, ma al tempo stesso deve creare per i propri dipendenti un ambiente di lavoro sostenibile, stimolante e competitivo ma anche sereno e (perché no) piacevole. Diversità non è solo, come spesso si intende, facilitare l'integrazione di persone di sesso, nazionalità, età differenti; fare veramente "diversity" è soprattutto favorire l'espressione di idee nuove, non ostacolare l'incontro-scontro di modi di pensare divergenti, accettare l'originalità e qualche volta anche l'eccentricità. Conoscenza non è semplicemente "knowledge management". Trovare strumenti e metodi per gestire il sapere non basta, la conoscenza – forse per la prima volta nella storia – è tanta (qualche volta pure troppa!), ovunque e a disposizione di tutti. Bisogna però imparare a ricercare le informazioni giuste, a selezionarle, a interpretarle, senza mai dimenticare quel grande "tesoro" di conoscenza che sono le persone che lavorano con noi: la competenza dei più esperti, la curiosità dei giovani, i piccoli e grandi talenti delle persone che lavorano con noi.

Ripartiamo dall'essere umano, sempre in costante Evoluzione. Pensiamo alle nostre organizzazioni come a esseri viventi, che possono sopravvivere solo se evolvono costantemente, se reagiscono in modo pronto ed efficace alla complessità dell'ambiente. La vita media dell'uomo si è allungata in modo eccezionale e rimaniamo giovani più a lungo: secondo alcuni studi a 40 anni siamo come i nostri genitori a 32. Al contrario le organizzazioni vivono sempre meno, la vita media è di circa 18 anni, il 60% delle prime 500 aziende stilata da Fortune negli anni settanta non esiste più. Le organizzazioni devono quindi imparare dall'uomo, dalle grandi capacità di adattamento, di cambiamento, di ripensare la propria esistenza che ha ognuno di noi. Questa sarà la nuova grande Human (R)evolution.

FUTURE STORIES

Verso il "circus vitae": cerca "Steve Jobs" sul motore visuale eyePlorer
goo.gl/iJ4Lx

IL CURRICULUM È MORTO
LUNGA VITA AL CIRCUS VITAE

Thomas Bialas
Futurist

Rifletteteci: negli anni settanta un giovane capellone con la barba incolta, trasandato, puzzolente, un po' fumato e con ai piedi sandali da predicatore zen si presentò alla reception di una grande azienda e disse "io non mi muovo da qui fino a che non mi avete trovato un lavoro". Lo avreste assunto? Ovviamente no. Beh, peccato perché il tizio in questione era Steve Jobs. Ora diciamolo chiaro: il problema non sono le risorse umane ma la selezione delle risorse umane. In un mondo cambiato radicalmente solo il curriculum sopravvive a se stesso. Stupido, noioso, lineare, superficiale e figlio (illegittimo) del fordismo. Lo abbiamo detto e scritto mille volte sul blog e libro di Weconomy: l'era delle gerarchie chiare, organigrammi lineari, organizzazioni meccanicistiche è finita da tempo. Nella piramide si cercava di standardizzare la complessità, nel pancake invece, si cerca di distribuire la complessità. E noi oggi viviamo già nel "cerchio", in organismi ed ecosistemi aziendali. Perché mai allora l'assurdo format o forma del curriculum convenzionale: un rettangolo "ottuso" che chiude le porte alla nostra storia? Subire per decenni una sceneggiatura mal congegnata. Come si sfogherebbe Fantozzi: il curriculum vitae è (forse) una boiata pazzesca. La biografia umana è troppo complessa per farsi ingabbiare in una standardizzazione cronologica e sequenziale di tappe che giustificano il percorso della nostra vita professionale e non. Mortifica il talento (talvolta lo umilia) e rende la selezione superficiale (talvolta grottesca). La nostra storia va raccontata e interpretata come una costellazione di eventi. Alcuni lasciano il segno, altri no. Niente di lineare. Meglio ragionare in termini di tagcloud, grappoli associativi e mappe visive. Tornando a Steve Jobs: gli eventi che hanno fatto la differenza per il suo maniacale minimalismo (anche estetico dei prodotti Apple) sono state le esperienze zen e il viaggio in India, gli eventi che hanno fatto la differenza per le sue intuizioni (anche progettuali in termini di interfaccia grafica e font) sono stati i corsi di calligrafia (mentre cazzeggiava al college). Come sarebbe stato giudicato? Direttori del personale e selezionatori (spesso addormentati strizzacervelli fondamentalisti) avrebbero dedotto le sue qualità e doti professionali da quella miriade di esperienze apparentemente male assortite? Ovviamente no. Curriculum vitae. È ora di mandarlo in pensione anche perché è troppo legato a "carriera", termine ormai in disuso fra le migliori nuove leve che lo sostituiscono con frasi del tipo "fare progetti belli e stimolanti" e "vivere e respirare il nostro lavoro". Invitiamo dunque manager e responsabili delle risorse umane a rivedere selezione e metodi di recruiting. I nuovi talenti hanno un curriculum discontinuo che rispecchia la discontinuità dell'attuale società. I nuovi talenti hanno un curriculum destrutturato che rispecchia i modelli destrutturati delle nuove organizzazioni "flat". In un'epoca dove conta avere competenze cross-culturali e transdisciplinari la selezione delle risorse umane diventa un metodo senza modelli lineari. Riepilogando. Il curriculum tradizionale è noioso e distante. Il curriculum circolare è divertente e pertinente perché evidenzia qualità, passioni ed eventi determinanti per le capacità della persona. Provate la differenza. Provate a immaginare biografie di ricerca che ragionano in termini di rilevanza, proprio come i motori.

GOODBYE, SAPIENS!
COSA DIRANNO GLI ARCHEOLOGI QUANDO STUDIERANNO I PRIMI 13 ANNI DEL TERZO MILLENNIO?

E già. Tra mille anni archeologi e antropologi vorranno pur capirci qualcosa degli eventi che portarono all'estinzione del Sapiens. Vorranno sicuramente indagare su come e perché all'improvviso, molto probabilmente senza accorgersene, l'Homo Sapiens si sia evoluto - anche se non biologicamente - in qualcosa di diverso, più adatto all'ambiente e al contesto che egli stesso aveva plasmato nei precedenti 200 mila anni di vita. A furia di studiare, intuiranno come tutti gli uomini comuni abbiano di colpo avuto accesso ad artefatti tecnologici stupefacenti che hanno permesso loro di acquisire facoltà incredibili, di avvalersi di prerogative che nemmeno la più ambiziosa cinematografia era riuscita a preannunciare. Anni che saranno descritti dai nostri bis-tris-quatris discendenti come quelli in cui l'uomo ha inziato a digitalizzarsi, a tele-trasportare non più i corpi come immaginava "la fantascienza da manuale" ma le loro emanazioni sensibili come la voce e le immagini (mai sentito parlare di Skype?), a indossare tecnologie capaci di espandere i sensi oltre i limiti anatomici e cognitivi (dicesi realtà aumentata), a dotarsi di strumenti con cui accedere in tempo reale, ovunque si trovasse, al sapere dell'intero genere umano (90 euro per uno smartphone: per tutto il resto c'è la carta di credito) a progettare e forgiare oggetti assolutamente personalizzati (stampanti 3D, prossimamente s-vendute come noccioline), a trovare, connettersi e confrontarsi con qualsiasi altra persona del pianeta che avesse qualcosa in comune con lui.

Parleranno di quando, per la prima volta nella storia dell'umanità, a potersi collegare per condividere conoscenza, idee, sapere, visioni e innovazioni furono contemporaneamente un miliardo di persone di ogni cultura, religione e luogo della terra, e non più le poche, pochissime individualità separate che avevano scritto la

Daniele Cerra
Digital Innovation Officer Logotel

lenta storia della civiltà umana dei millenni precedenti. Insomma, parleranno della prima grande singolarità, del momento in cui dall'Homo Sapiens, quello che pensava di saperla lunga su un sacco di cose, si scattò al nuovo passo evolutivo. Difficile immaginare oggi come chiameranno il successore del Sapiens: Homo nuovamente "Abilis", perché re-imparò l'importanza di incidere, forgiare, modellare e ri-creare se stesso e il proprio mondo? Homo Digitalis, perché impostò una realtà parallela a quella fisica e iniziò a respirare in un mondo di bit e link tanto concreto quanto quello fatto da atomi e strade? Homo Connexus, perché oltrepassò l'idea di individualità intellettuale e creativa facendo della connessione e dell'auto-organizzazione in gruppi di scopo la leva principale per innovare ed evolversi ulteriormente? Homo Agilis perché scoprì che la flessibilità e l'adattamento a contesti in continuo mutamento potevano diventare l'asse portante della propria identità resiliente? O Homo Hybridus perché seppe mescolare, installando e rimuovendo secondo volontà, le caratteristiche di tutti gli "Homo" precedenti, Sapiens compreso? Difficile dire oggi se tutto ciò un giorno così lontano sarà davvero pensato di noi. Ma poco importa. La domanda da farsi è se noi e le persone con cui lavoriamo o ci relazioniamo possiamo ancora permetterci di essere "solo" dei Sapiens o dobbiamo evolverci adottando nuovi strumenti, metodi, atteggiamenti e punti di vista. E la cosa più bella di questa evoluzione alla quale siamo costretti è che non necessita la nascita di una nuova generazione, non ha nulla a che fare con DNA, età o caratteristica fisica: è la nostra percezione della necessità di evolverci e il volerci provare che la generano. Molto più che un telefonino low cost, diventare un Homo diverso è alla portata di tutti.

FINAL LAP

INVISIBLE HR
DA ARCHITETTI A BIOLOGI

Nicola Favini
DG e3 Manager of Communities
Logotel

Il mestiere dell'HR è entrato nella stagione delle scelte difficili: quelle che riguardano la propria identità. Tocca a tutti! Viviamo un presente dove la parola cambiamento si è svuotata del suo significato originale. Ci siamo formati culturalmente ad un "cambiamento" inteso come momento di transizione. Come se ci fosse un "prima" e un "dopo" rispetto al cambiamento. Peccato che tutto ciò non abbia più senso. Le imprese sono luogo di accumulazione di tutte le trasformazioni, da quelle sociali a quelle tecnologiche a quelle dei mercati e ancora a quelle dell'"Io". Come muta la missione dell'HR in questa contemporaneità che è destinata a durare a lungo? Nelle arti, quando si cambia di materia, occorre cambiare gli strumenti per plasmarla e darle forma. Nelle imprese è cambiata la materia, certo, ma gli strumenti? Le teorie organizzative, il concetto di "competenza", la ricerca dei talenti, lo sviluppo, la comunicazione interna, le mappe organizzative sono destinate ad andare sempre più strette agli organismi che le indossano. Le imprese per evolversi devono costruirsi intorno alle relazioni e alla capacità di trasformare la complessità in un valore evolutivo. Le organizzazioni sono sempre meno affare di "celle", di gerarchie e silos piramidali, e sempre più visualizzazioni di "cellule" che si aggregano in comunità di destino, interdipendenze e cerchi. Da architetti a biologi? Forse. Per mantenere la vita delle imprese bisogna prima studiare fino a separare il loro specifico DNA, e poi ricercarlo in ogni loro componente. Allenarlo e coltivarlo, riconoscerlo e premiarlo. E qui spunta un dilemma: premiamo solo le perfomance o anche chi trasferisce DNA? E questi manager: li abbiamo costruiti e voluti per "gestire" ma adesso si parla di "innovare" e non più solo di garantire e controllare. Come ne usciamo? L'innovazione richiede cultura del rischio, della visione periferica, della contaminazione interna ed esterna, del design. Ma cosa stiamo facendo per supportare la trasformazione delle persone da "manager" a "makers"? Qui si parla di nuovi ruoli e non solo di nuovi mestieri. I makers devono saper far crescere le persone che l'impresa affida loro, devono trasferire DNA e motivazioni, lavorare più sui "perché" che sui "cosa" e sui "come". Li stiamo aiutando? E i giovani? Spesso prendono la strada di un programma talenti! Ma il talento - lo insegnano i programmi televisivi, i talent show, appunto - si scopre e si stressa, non si stigmatizza. I programmi talenti vanno messi in crisi: tutti possono partecipare al casting, qualcuno emergerà, qualcuno no. Ma da quel momento in poi è tutto un gioco di prove e test che devono far risaltare il talento nelle sue molteplici facce. E chi non è all'altezza torni pure tra le fila de pubblico che fa il tifo. Perché il talento è un concetto dinamico, è capacità critica, visione ampia, attenzione all'altro, desiderio di fare e costruire, passione perseverante. Cosa facciamo per i talenti? Basta un corso? Basta l'etichetta? Quali nuovi software dobbiamo installare nelle mappe delle competenze? Forse il più interessante è quello dell'autoaggiornamento! Già, perché siamo destinati a costruire professionisti consistenti e non solo competenti. E allora perché un giorno mi sono trovato a tenere un corso sugli scenari in un'azienda che aveva bloccato l'accesso a internet al 90% dei siti che avrei dovuto usare? Per gli H(R)evolution ce n'è da fare! Lottare per scardinare prima di tutto i propri paradigmi, e poi quelli dei tanti "ME" che oggi li usano come alibi per giustificare la resistenza al cambiamento. La good news? È che il mestiere dell'HR è vitale per il futuro delle imprese, e che la profezia è solo rimandata. Un giorno un HR illuminatissimo mi disse che la funzione HR deve "progettare la sua inutilità". Sì perché, se lavora bene, in futuro non ci sarà bisogno di lei. Geniale.

NEL PROSSIMO NUMERO DI MAKING WECONOMY:

(IN)VISIBLE INNOVATION

IL QUADERNO CONTINUA QUI

JOIN THE CONVERSATION

WEBSITE weconomy.it
TWITTER @weconomybook
MAIL weconomy@logotel.it

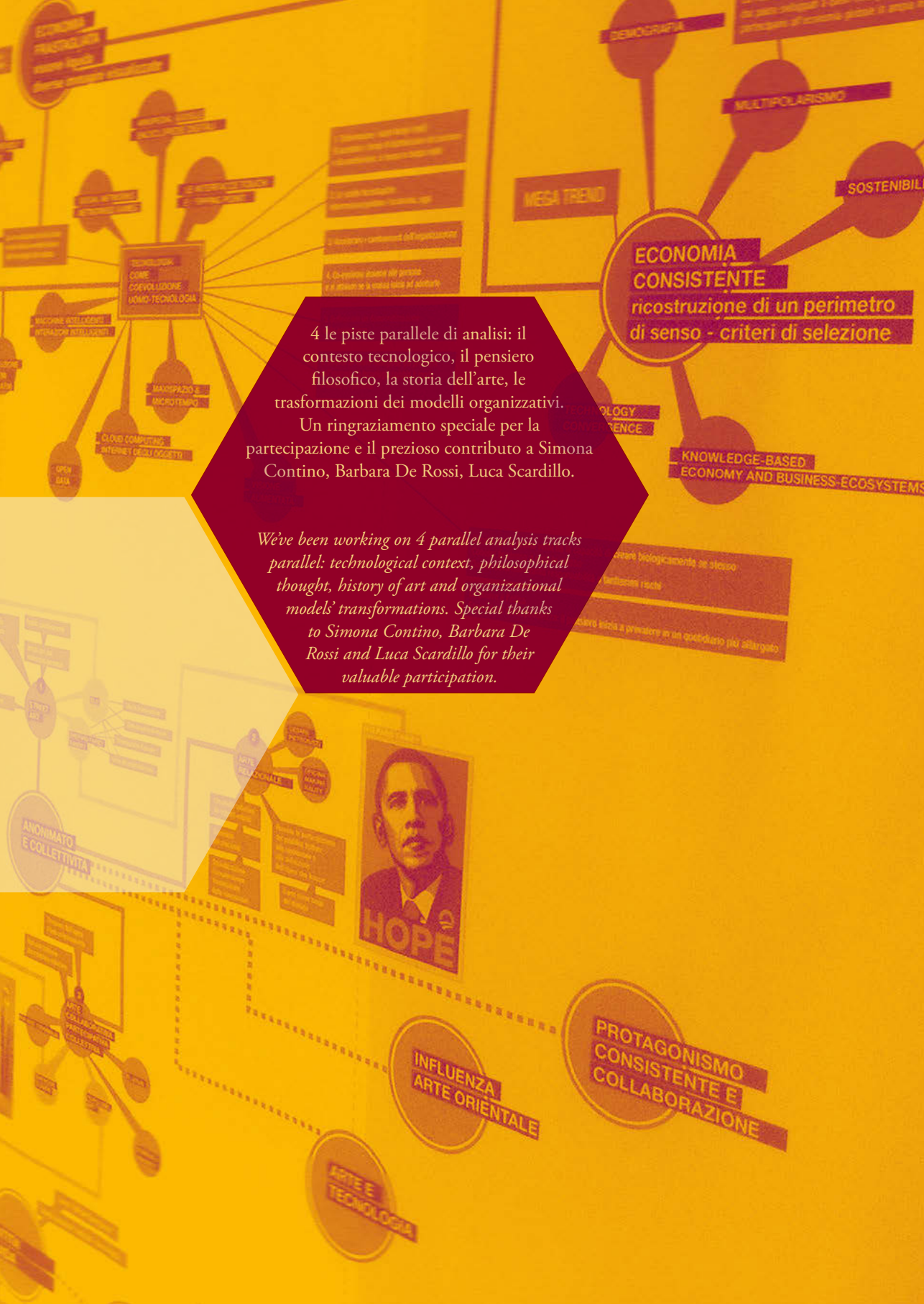
NEXT FUTURE

Senza alcuna pretesa di esaustività ma col proposito di fornire uno strumento di ispirazione utile e sintetico, l'inserto ripercorre in 5 tappe (dall'età antica all'età digitale) l'evoluzione della concezione di Persona Umana nell'ambito della civiltà occidentale.

"Next Future" aims to provide an useful and concise 5-steps inspirational tool for tracing the evolution of the idea of "Human Person" along the history of Western civilization (from the ancient age to the digital age).

Questo inserto è frutto del lavoro di ricerca emerso da una "rete di scopo" informale (vedi Intro p.4), attivata per rispondere insieme alla domanda "come ripensare le organizzazioni nel contesto complesso di oggi?"

This special feature sums up the research emerged from an informal "purpose network" (see Intro p.4) we have activated in order to answer this question: "how to rethink organizations in today's complex scenario?".



4 le piste parallele di analisi: il contesto tecnologico, il pensiero filosofico, la storia dell'arte, le trasformazioni dei modelli organizzativi. Un ringraziamento speciale per la partecipazione e il prezioso contributo a Simona Contino, Barbara De Rossi, Luca Scardillo.

We've been working on 4 parallel analysis tracks parallel: technological context, philosophical thought, history of art and organizational models' transformations. Special thanks to Simona Contino, Barbara De Rossi and Luca Scardillo for their valuable participation.

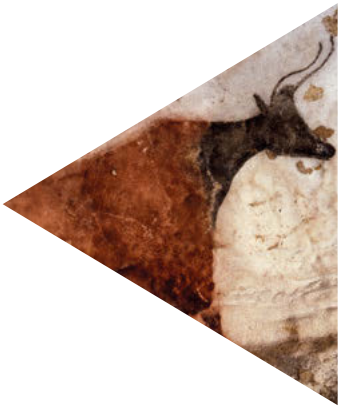
ETÀ ANTICA
The ancient age

L'età antica è il periodo storico che ha inizio con le prime testimonianze scritte dall'uomo fino alla caduta dell'Impero Romano nel 476 dopo Cristo. Tre trasformazioni hanno caratterizzato quest'epoca: 1. dalla produzione agricola alla realizzazione di opere ingegneristiche; 2. dalla concezione di organizzazioni composte da leader alle prime organizzazioni di consulenza dettate da norme di relazione; 3. dalla cultura animistica alla nascita della filosofia, al pensiero critico (in Grecia) accompagnato a quello scientifico.

La visione dell'età antica si può definire "olistica" (dal greco "olos", ovvero "il tutto"), una visione globale, unitaria dell'esistenza dove la figura dell'Io non esiste ancora, l'uomo esiste come produttore, come artigiano dell'arte, come parte di un "coro" di personalità con una visione univoca della propria esistenza.

The ancient era unfolded from the earliest evidence of the written word until the fall of the Roman Empire in 476 AD. This period was characterised by three main transformations: 1. from agricultural production to the creation of engineering works; 2. from the conception of organisations led by leaders to the first consultancy organisations governed by relational rules; 3. from animism to the birth of philosophy, to critical thought (in Greece) accompanied by scientific thought.

One may define the outlook of the ancient world as "holistic" (deriving from the Greek "olos" or "all"), a global, unified vision of existence where the Self does not exist yet as an independent entity, man's identity is producer, as artistic craftsman, as part of a "chorus" of person-hoods with a shared perspective of their existence.



Lascaux Caves (15000 BC)

CONTEXT
PRODUCTIVITY AND TECHNIQUE
From agricultural production to the creation of engineering works.
Technology as functional conversion of Nature.
Conversion of natural resources into simple tools.

NATURE AS DOMINANT ELEMENT

NATURE vs. THE ARTIFICIAL

ARTIFACTS MODIFY AND REINTERPRET NATURE

THOUGHT
HOLISTIC DIMENSION OF MAN
The sum of the parts is greater than the individual. The Self does not exist.

CONTRAST BETWEEN DOMINANT FIGURES AND ANONYMOUS ARTISANS

BIRTH OF PHILOSOPHY, BIRTH OF CONSCIENCE

MAN AS PRODUCER: IF I PRODUCE, I ACT ON THE WORLD

HISTORY OF ART
ANONYMITY OF THE ARTIST
Art as a representation of daily communal life.
Mimetic image of the artistic I.

THE FIGURE OF THE ARTIST HAS NOT YET EMERGED

THE ANONYMOUS ARTISAN vs THE SOVEREIGN AS DIVINITY

DOMINANT REPRESENTATIONS: NATURE, DAILY LIFE, THE HUMAN BODY

ORGANISATION
SINGLE AND INDIVISIBLE ORGANISM
Organism with responsibility for the totality.

ELECTION OF THE LEADER AS HISTORICAL MEMORY OF THE GROUP

ADMINISTRATIVE MACHINE, WRITTEN RULES

FIRST RELATIONAL RULES

FIRST CONSULTING ENTITIES

MANAGEMENT IS SIMULTANEOUSLY SCIENCE AND ART

FROM PREHISTORIC TIMES TO THE FALL OF THE WESTERN ROMAN EMPIRE
HOLISTIC WORLD-VIEW

NATURA
ELEMENTO
DOMINANTE

NATURA vs
ARTIFICIALITÀ

ARTEFATTI
MODIFICANO
E REINTERPRETANO
LA NATURA

APPOSIZIONE
TRA FIGURE
MINANTI E
ARTIGIANI ANONIMI

NASCITA DELLA
FILOSOFIA
NASCITA DELLA
COSCIENZA

L'UOMO COME
PRODUTTORE:
SE IO PRODUCO,
AGISCO SUL MONDO

LA FIGURA DELL'ARTISTA
NON È DICHIARATA

L'ANONIMO ARTIGIANO
vs SOVRANO COME DIVINITÀ

RAFFIGURAZIONI:
NATURA, QUOTIDIANITÀ,
CORPO UMANO

ELEZIONE
DEL LEADER
COME MEMORIA
STORICA DEL
GRUPPO

MACCHINA
AMMINISTRATIVA
REGOLA SCRITTA

PRIME SOCIETÀ
DI CONSULENZA

PRIME NORME
DI RELAZIONE

IL MANAGEMENT È
CONTEMPORANEAMENTE
SCIENZA E ARTE

ETÀ ANTICA | DALLA PREISTORIA ALLA CADUTA DELL'IMPERO ROMANO D'OCCIDENTE | VISIONE OLISTICA

CONTESTO

PRODUTTIVITÀ E TECNICA
Dalla produzione agricola alla realizzazione di opere ingegneristiche. Tecnica come conversione funzionale della Natura. Conversione delle risorse naturali in strumenti semplici.

PENSIERO

DIMENSIONE OLISTICA DELL'IO
La somma delle parti è più forte del singolo. L'Io non esiste.

STORIA DELL'ARTE

ARTISTA ANONIMO
Arte come rappresentazione della vita quotidiana di comunità. Immagine mimetica dell'Io artista.

ORGANIZZAZIONE

ORGANISMO UNICO E INDIVISIBILE
Organismo con assunzione di responsabilità nei confronti della totalità.

ETÀ MEDIOEVALE
The medieval age

L'età medievale è il periodo storico che ha inizio dal V secolo al 1492 la scoperta dell'America.

Tre trasformazioni hanno caratterizzato quest'epoca: 1. la nascita di una società gerarchizzata, in cui si delineano precisi confini sociali, in cui i vari ceti sociali sono delle vere e proprie caste chiuse. Si delinea la prima organizzazione a sistema gerarchico; 2. il mutamento del pensiero sull'uomo, è persona, «universo di natura spirituale dotato della libertà di scelta e costituente un tutto indipendente di fronte al mondo» ed è essere nello stesso tempo naturale e soprannaturale; 3. l'idea dell'universalità dell'ordine divino. L'Impero è preposto a garantire la beatitudine in terra. La Chiesa deve garantire la beatitudine dell'aldilà. La visione dell'età medievale si può definire "simbolica" (dal greco súmbolon, segno), dove ogni aspetto del mondo non vale solo per sé, non ha un significato in sé concluso, ma rimanda sempre ad altro, a qualcosa che è al di là delle semplici apparenze, a qualcosa di più alto in cui è inserito e che ha significato: il disegno di Dio che ha ordinato il mondo.

The medieval period unfolded from the 5th century to the discovery of America in 1492.

Three changes characterised this period: 1. the birth of a hierarchical society which delineated precise social boundaries and in which the various social classes were veritable closed castes. The first hierarchical organisation emerges; 2. the concept of man mutates, embracing a concept of the person as "a universe of a spiritual nature endowed with freedom of choice and constituting an independent whole vis-a-vis the world" - and of a being that is both natural and supernatural; 3. the idea of the universality of the divine order. The empire is arranged so as to ensure happiness on earth, the church to ensure bliss in the next world. The medieval worldview may be defined as "symbolic" (from the Greek súmbolon or sign) i.e. no aspect of the world is valid independently or encompasses conclusive significance within itself, but always refers to something else, to something that is beyond mere appearances, to something higher of which it is a part and which has meaning: God's plan which ordered the world.

Giotto, Lamentation of Christ (1300 AD)

CONTEXT

TECHNOLOGY AS MECHANICS
The "theoretical" scientist and the "practical" craftsman begin to merge.

RELATIONSHIP BETWEEN THE SCHOLAR AND THE ARTISAN (THE INTELLECTUAL AND THE PRODUCER)

THE MACHINE 'DECEIVES' NATURE IN ORDER TO SATISFY MAN

SYMBOLIC REALITY, GOD'S DESIGN EVIDENT IN THE WORLD

THOUGHT

THE MAN AT THE CENTRE OF THE UNIVERSE
Strengthening of the Self, the individual as responsible for his actions.

CULTURE BECOMES A CULTURE OF THE INDIVIDUAL

THE SELF EMERGES, THE EMERGING PERSONALITY OF THE INDIVIDUAL

HISTORY OF ART

AFFIRMATION OF THE ARTIST
Affirmation of the role of the artist, the artist as "cultivator of the fine arts"

SPECIALISATION AND SELF-DETERMINATION OF THE ARTIST

EARLY ARTISTIC FIGURES OF IMPORTANCE

RELIGIOUS REPRESENTATIONS (HARMONY, PERFECTION AND SYMBOLOGY)

ORGANISATION

HIERARCHICAL SYSTEM
Code of written rules, order of priority and classification.

FIRST HIERARCHICAL ORGANISATION

RATIONAL AND RELATIONAL SOCIETY. Scientist of the possible

RELATIONSHIP OF SUBORDINATION (benefit, immunity, management, obedience)

FROM THE 5th CENTURY TO 1492
SYMBOLIC WORLD-VIEW

ETÀ MEDIEVALE | DAL V SECOLO AL 1492 | VISIONE SIMBOLICA

CONTESTO

TECNICA COME MECCANICA
Inizia la fusione tra la figura dello scienziato «teorico» e dell'artigiano puramente «pratico» in un'unica persona.

PENSIERO

L'UOMO AL CENTRO DELL'UNIVERSO
Rafforzamento dell'io, ogni individuo è responsabile del proprio agire.

STORIA DELL'ARTE

AFFERMAZIONE DELL'ARTISTA
Artista come coltivatore delle belle arti.

ORGANIZZAZIONE

SISTEMA GERARCHICO
Codice di norme scritte, scala di ordine e classificazione.

ETÀ MODERNA
The modern age

L'età moderna è il periodo storico che ha inizio dalla scoperta dell'America al Congresso di Vienna (1815). La trasformazione che ha caratterizzato quest'epoca è la rivoluzione scientifica che ha avuto queste ripercussioni: 1. nella concezione della scienza come sapere sperimentale-matematico, avente lo scopo di ampliare progressivamente le conoscenze dell'uomo e di dominarle a vantaggio dell'uomo stesso; 2. nella concezione dell'organizzazione che diventa "meccanica" attraverso l'ingegnerizzazione dei sistemi e il conseguente sviluppo delle fabbriche per la produzione di massa; 3. Nella concezione dell'uomo e del suo pensiero che diventa sperimentazione sia nelle opere artistiche sia nelle opere letterarie.

La visione dell'età moderna si può definire "scientifica" (dal latino scientia, che significa conoscenza) cioè una scienza che passa da una visione rinascimentale legata alla magia ed alla "elezione" quale presupposto per l'accesso al sapere, ad una visione moderna della scienza quale metodologia di conoscenza sistematica e trasmissibile.

The modern era stretches from the discovery of America to the Congress of Vienna (1815). The scientific revolution was the principal transformation that characterised this era, which had the following effects: 1. the conception of science as experimental – mathematics knowledge, having the purpose of gradually expanding human knowledge and controlling it for the benefit of mankind; 2. the conception of an organisation that becomes a "mechanism" through the engineering of systems and the consequent development of factories for mass production; 3. the conception of man and of man's thought which becomes experimental, in both artistic as well as literary works.

The world-view of the modern age may be defined as "scientific" (from the Latin scientia, which means knowledge) i.e. a science that develops from a Renaissance vision related to magic and "election" as a precondition of access to knowledge, to a modern view of science as a systematic and transferable methodology of knowledge.

Rembrandt, The Anatomy Lesson of Dr. Nicolaes Tulp (1632 AD)

CONTEXT

SCIENTIFIC EXPERIMENTAL ECONOMICS
Beginning of collaboration to create scientific practices.

MEASUREMENT, REFORMATION OF METHOD AND OF RULES

EXPERIMENTATION BRINGS CONTACT WITH NATURE

SCIENCE REQUIRES TECHNOLOGY FOR ITS DEVELOPMENT

SCIENCE AND TECHNOLOGY COMBINE AND BECOME EXPERIMENTATION

THOUGHT

SCIENTIFIC THOUGHT
Understanding of the causes of phenomena. A thing is not true unless it has a plausible cause.

EVERY OBJECT IS SIMULTANEOUSLY A SUBJECT

REASON AS A METHOD OF BECOMING LIBERATED FROM A PRIORI BELIEFS

EXPERIMENTAL METHOD

HISTORY OF ART

THOUGHT AT THE CENTRE
The artist has freedom of expression and is credited with the intellectual design of the work.

DESIGN OF THE WORK

FREEDOM OF EXPRESSION OF THE ARTIST

SCIENTIFIC STUDY OF REALITY

ORGANISATION

MECHANICAL ORGANISATION
Formulation of a mechanistic conception of organisation.

ENGINEERING OF SYSTEMS

WORKERS AS SUBORDINATE TO MACHINES

DEVELOPMENT OF MASS PRODUCTION

GROWTH IN SIZE OF FACTORIES

INCREASE IN PRODUCTION VOLUMES

DIVISION OF LABOUR

FROM THE 15th CENTURY TO THE CONGRESS OF VIENNA
SCIENTIFIC WORLD-VIEW

ETÀ MODERNA | DAL XV SECOLO AL CONGRESSO DI VIENNA | VISIONE SCIENTIFICA

CONTESTO

ECONOMIA SCIENTIFICA
SPERIMENTAZIONE
Inizio della collaborazione per la creazione di una pratica scientifica.

PENSIERO

PENSIERO SCIENTIFICO
Comprensione delle cause che determinano i fenomeni. Una cosa non è vera se non ha una causa plausibile.una pratica scientifica.

STORIA DELL'ARTE

IL PENSIERO AL CENTRO
L'artista ha libertà di espressione e riconoscimento del pensiero progettuale dell'opera.

ORGANIZZAZIONE

ORGANIZZAZIONE MECCANICA
Formulazione di una concezione meccanicistica dell'organizzazione.

ETÀ CONTEMPORANEA

The contemporary age

L'età contemporanea è il periodo storico che ha inizio con la Rivoluzione Francese e termina alla fine del XX secolo; in particolare gli storici concordano nel concludere la storia contemporanea con il 1989 (crollo del muro di Berlino). Tre trasformazioni hanno caratterizzato quest'epoca:

1. la tecnologia ha preso il sopravvento: la parola chiave è accelerazione. I nuovi ritmi sono dettati dalle nuove tecnologie che determinano lo sviluppo della nuova economia. Siamo passati a una "soft revolution" guidata dalla tecnologia;

2. la crisi dell'Io esplode: la coscienza che il soggetto, che l'Io ha di se stesso, della sua 'identità, lo porta a domandarsi: chi sono? Si parla di frammentazione dell'Io. La costruzione dell'identità ha assunto la forma di un'inarrestabile sperimentazione;

3. L'organizzazione sperimenta nuovi modelli di impresa, sia incentrati sulla persona e sia incentrati sulla gerarchia. Prende il sopravvento la learning organization. La visione dell'età contemporanea (specie di fine secolo) si può definire "liquida", uno scenario di trasformazioni silenziose che hanno portato a disegnare una realtà fluida e indeterminata. Si sta preparando l'emergenza di un nuovo modello di organizzazione sociale, una nuova generazione imprenditoriale, nuovi strumenti per comprendere e imparare dal presente per incidere sul futuro.

The contemporary age is unfolded from the French Revolution to the close of the 20th century; historians agree on considering 1989 (fall of the Berlin Wall) as the end of contemporary age.

Three changes characterised this period:

1. technology has taken control: the keyword is acceleration. The new rhythms are dictated by the new technologies, which determine the development of the new economy. We experience a "soft revolution" led by technology;

2. the crisis of the Self explodes: the awareness that the subject or the Self has of itself and of its identity leads to the question: Who am I? Theme of fragmentation of the Self. The construction of identity took form of unstoppable experimentation;

3. the organisation tests out new business models, both person- and hierarchy-centred. Learning organisation becomes the focus. The contemporary world-view (especially towards the end of the century) may be defined as "liquid", a scenario of silent transformations which have led to the conception of a fluid and indeterminate reality. We are seeing the emergence of a new model of social organisation, a new business generation, new tools to enable us to understand and learn from the present in order to impact on the future.

James Ensor, Christ's Entry into Brussels (1889 AD)

CONTEXT

ECONOMCS OF THE INTAN
Link between science and economi
becomes a cog in the very process th
created.

INFORMATION AND KNOW
SOCIETY

DISRUPTING TECHNOLOG
ENGINES OF THE ECONON

ADVENT OF SOCIOLOGY

THOUGHT

THE CRISIS OF THE SELF
No longer is there anything definit
there any a priori certainties. Plur
not the sum of experiences but rath
different viewpoints.

THERE IS NO SHARED NAR
MULTIPLE IDENTITIES, CO
TIONS, EXPERIENCES ...

FROM LINEAR TO NONLIN
THOUGHT

LIQUID, MULTIPLE IDENT

HISTORY OF ART

SUBJECTIVITY AND SELF O
ARTIST
Art founded on thought.

ART AS VITAL COMMUNIC

THE ARTIST BECOMES A T
SUBJECT

THE SOUL OF THE ARTIST
IN REALITY AND IN THE A

ORGANISATION

MANAGERIAL, PSYCHOLOG
NEERING
The organisation is in crisis and te
chical business models, as well as t
on the person.

LEARNING ORGANISATION

ORGANISATION OF THE W
BY MEANS OF HUMAN REL

TOOLS AND MODELS OF A
MANAGEMENT AND GOVE

FROM THE FRENCH REVOLUTIO
OF THE 20TH CENTURY
LIQUID WORLD-VIEW

ETÀ CONTEMPORANEA | DALLA RIVOLUZIONE FRANCESE ALLA FINE DEL XX SECOLO | VISIONE LIQUIDA

CONTESTO

ECONOMIA DELL'INTANGIBILE
Nesso tra scienza ed economia. L'uomo diventa un ingranaggio del processo che ha creato.

PENSIERO

LA CRISI DELL'IO
Non esiste più la certezza, non esiste più a priori. Pensiero pluralistico: non somma delle esperienze, ma mosaico di punti di vista.

STORIA DELL'ARTE

SOGGETTIVITÀ ED EGO DELL'ARTISTA
L'arte fondata sul pensiero.

ORGANIZZAZIONE

INGEGNERISTICA MANAGERIALE PSICOLOGICA
L'organizzazione entra in crisi e sperimenta sia modelli di impresa incentrati sulla gerarchia, sia modelli legati alla persona.

ETÀ DIGITALE
The digital age

Oggi siamo specchio del contesto complesso e frastagliato in cui stiamo vivendo che sta delineando una nuova geografia del valore. In sintesi possiamo dire che siamo di fronte all'annullamento dei confini territoriali, nazionali, aziendali, personali. I sistemi economici sono sempre più permeabili. Si creano nuove identità culturali, ibride, liquide che sviluppano nuove relazioni produttive e di senso. Le economie internazionali sono sempre più interdipendenti, questo significa maggiore concorrenza da parte di economie sviluppate ed emergenti, ma anche nuove opportunità in nuovi mercati. Siamo di fronte alla presa di coscienza dei limiti. L'incremento della domanda e l'esaurimento delle risorse stanno creando degli squilibri. Ma soprattutto la tecnologia o meglio il pensiero tecnologico si è radicato nella quotidianità personale, aziendale, economica. La persona deve essere sempre più "consistente": questo significa aver la capacità di strutturare un percorso interno di identità (ognuno di noi oggi ha identità multiple), capire quali sono le proprie abilità (le skills da mettere in campo), quando agire (ricercare degli equilibri nell'azione), selezionare relazioni di qualità (costruire un network "intelligente") quindi avere un progetto di vita. All'impresa l'arduo compito di elevare a potenza collettiva e condivisa tutto ciò.

Today we are living in a sort of "looking glass" of the complex and multi-faceted environment which is shaping a new "geography" of value. We can say that we are facing the annihilation of territorial, national, business and personal boundaries. Economic systems are increasingly permeable. New cultural identities are being created: hybrid, liquid identities which develop new productive relationships and meaning. The international economies are increasingly interdependent; this means more competition from developing and emerging economies, but also new opportunities for making new markets. We are facing the awareness of our limits. The increase in demand and the depletion of resources are creating imbalances. But above all, technology and the technological thinking are planting their roots in the personal, business and economical everyday. People must be more "consistent": this means having the ability to structure an internal path of identity (each of us has multiple identities), to understand what our skills are (skills to be deployed), when to act (search for balances in action), how to select quality relationships (building "intelligent" networks) and finally to design a life plan. Raising a new collective and shared power from all these challenges is the arduous mission for our companies.

Jason Rohrer, Passage (2007 AD)

CONTEXT

COMPLEX ECONOMICS
Reconstruction of a horizon of meaning. Criteria for selection of relations.

SOCIAL, PERSON-BASED, REAL TIME, OPEN TECHNOLOGY

COGNISANCE OF LIMITS

EROSION OF VALUE AND CREATION OF NEW ISSUES

INTERDEPENDENCE OF GLOBAL FACTORS

THOUGHT

CONSISTENT IDENTITY
No longer is anything definite, no longer are there any a priori certainties. Pluralistic thought: not the sum of experiences but rather a mosaic of different viewpoints.

IDENTITY IS DETERMINED BY THE ENERGY OF THE SELF

LIVING THE PRESENT

CREATING "RELATIONS WITH AN END"

CREATING A PERSONAL LIFE PROJECT

HISTORY OF ART

SELF- PROMOTION AND COLLABORATION
New collaboration between artist and context.

ART AS A PLACE OF DIALOGUE

ART AS A COLLECTIVE RESOURCE

ART INFLUENCED BY TECHNOLOGY AND NEW MARKETS

ARTIST AS PROTAGONIST

ORGANISATION

DEVELOPED ORGANISM
Our awareness of an increasingly multiple identity, our ways of relating and our urgent need to find a place for ourselves in society - increasingly become a human act.

"NETWORK WITH AN END" vs. COMMUNITY OF DESTINY

SELF-ORGANISATION, EXPERIMENTATION, COLLABORATION

SUBSTANTIAL ENTERPRISE

CONTINUOUS LEARNING as LEARNING ORGANISATION

FROM THE 21ST CENTURY TO NEXT FUTURE MULTI-FACETED WORLD-VIEW

ETÀ DIGITALE | DAL XXI SECOLO AL NEXT FUTURE | VISIONE RETICOLARE

CONTESTO

ECONOMIA COMPLESSA
Ricostruzione di un perimetro di senso. Criteri di selezione delle relazioni.

PENSIERO

IDENTITÀ CONSISTENTE
Non esiste più la certezza, non esiste più a priori. Pensiero pluralistico: non somma delle esperienze, ma mosaico di punti di vista.

STORIA DELL'ARTE

PROTAGONISMO E COLLABORAZIONE
Nuova collaborazione tra artista e contesto.

ORGANIZZAZIONE

ORGANISMO EVOLUTO
Si confronta con un'identità sempre più multipla, si relaziona e deve trovare un ruolo nella società, diventa sempre più un atto umano.

ORGANIZZAZIONE
ORGANIZATION

L'intervista ad Alberto De Toni dal numero 1 di Making Weconomy
goo.gl/iVfE2

NUOVI MODELLI, NUOVE CAPABILITIES

NEW MODELS, NEW CAPABILITIES

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

Storicamente le imprese hanno risposto alla crescente complessità dei mercati esterni in due differenti modalità. L'aumento nella varietà dei prodotti esplode intorno agli anni '70. I mercati vanno saturandosi e per mantenere alto il livello di domanda le imprese offrono prodotti in gamme sempre più ampie e personalizzabili. La complessità dei mercati entra quindi dentro le fabbriche. Non sono più i tempi del modello Ford T-101 di qualsiasi colore purché nero.

Le imprese occidentali - preso atto che la classica tecno-struttura centrale, responsabile dell'organizzazione del lavoro, non era più in grado di gestire la complessità che, dall'esterno, faceva irruzione nei processi interni – hanno tentato di sostituire la tecno-struttura con un potente computer che potesse garantire un'automazione integrata dei processi. Se gli uomini non riescono più a controllare i processi diversificati, a riuscirci sarà un sofisticato sistema informatico. E' l'illusione "pan-tecnologica" del Computer Integrated Manufacturing, una sorta di "Fordismo oltre Ford" che ha caratterizzato in quel periodo le imprese europee e statunitensi.

Dall'altra parte del pianeta, intanto, Taiichi Ohno andava da tempo riorganizzando la Toyota con un approccio diametralmente opposto: antropo-centrico versus tecno-centrico. La parola chiave è auto-attivazione. Anche l'ultimo operaio in periferia deve auto-attivarsi per gestire la complessità della diversità che non può essere gestita centralmente. È il modello auto-organizzato della cosiddetta "aristocrazia operaia" nipponica. Gli operai sono denominati aristocratici perché non sono responsabili solo dell'esecuzione, ma anche di programmazione, qualità, manutenzione e coordinamento con monte e valle.

Storicamente a vincere la sfida non è stata l'esperien-

Historically, business enterprises have always responded to the increasing complexity of the surrounding environment in two alternative ways.

In the 1970s we witnessed the explosion of variety in the product choice: the market was about to reach saturation and in order to keep an high level of demand enterprises offered an increasing selection and personalization of the products. Complexity thus, emerged from the market and then irrupted onto factories, the golden age of Ford's black-only T-101 couldn't be more over than that.

Western enterprises, realizing that the classic centralized corporate techno-structure was no longer able to support the emerging complexity, attempted to substitute it with a powerful computer that would allow for an integrated automation of the production processes. If people can no longer manage to control the diversification of processes, then a sophisticated information system will be the solution. That was the Computer Integrated Manufacturing's "pan-technological" delusion, a sort of "Fordism beyond Ford" that characterized many European and American enterprises during that time.

On the other side of the planet, meanwhile, Taiichi Ohno had already started reorganising Toyota with a diametrically opposed approach: anthropocentric instead of technocentric. The key word is auto-activation. Every single worker till the last one in the periphery has to auto-activate and manage the complexity of diversification that cannot be managed centrally. This is the self-organised model of the so-called "blue-collar aristocracy" in Japan. Workers are called aristocracy because they are responsible not just for the execution, but are also involved in the planning, quality control, maintenance and coordination with the line (upstream and downstream).

In the course of history the second option won out, the integrated automation of the west had to yield, and the auto-organization of the east, intended as a "many-minded" responsive

za occidentale - l'automazione integrata - bensì quella orientale, ovvero l'auto-organizzazione, intesa come un modello organizzativo di risposta "a molte menti" in contrapposizione a quello classico "ad una mente". Oggi possiamo identificare quattro diversi modelli ispirati all'auto-organizzazione. Il primo è quello circolare: dalla rappresentazione classica a piramide dell'organigramma si passa ad una visualizzazione per cerchi concentrici; si aggiunge una dimensione di interconnessione orizzontale oltre a quella verticale del passato. Un secondo modello è quello ologrammatico: la parte è nel tutto, il tutto è nella parte, come nei frattali. Tradotto in termini organizzativi: tutti sanno fare tutto. Una concezione del lavoro non più fondata sulla specializzazione, bensì su job enlargement e job enrichment, la quale supera la tradizione taylorista e punta a profili professionali ridondanti, polifunzionali e polivalenti. Un terzo modello è quello cellulare, di origine antropologica, ispirato alle teorie dei gruppi che hanno naturalmente segnato l'evoluzione dell'uomo e delle scimmie antropomorfe tutte. Fulcro del modello cellulare è il tema della condivisione: di valori, di processi, soprattutto di visione. Perché senza la condivisione di una visione – una visione che dia un senso, che accompagni l'intera organizzazione verso un futuro desiderato, che possa essere esemplificata, che sia evolutiva – il rischio è quello di disperdere le energie.

Il quarto e ultimo modello di auto-organizzazione è quello olonico: le singole unità dell'organizzazione sono capaci di riconfigurarsi di volta in volta per dare risposte sempre diverse a diverse sollecitazioni ed esigenze. Quattro modelli di auto-organizzazione che richiamano quattro capability: circolare -> interconnessione; ologrammtico -> ridondanza; cellulare -> condivisione; olonico -> riconfigurazione.

La ridondanza merita una particolare attenzione. La ridondanza di cui parliamo è di natura intangibile: le persone possiedono maggiori capacità cognitive, funzionali, informative e relazionali. Solo una elevata ridondanza intangibile può ridurre la ridondanza tangibile, ovvero ottenere gli stessi prodotti con meno ore di manodopera, meno ore-macchina, meno materiali, meno spazio, etc. Questo trade-off tra ridondanza tangibile e intangibile, questa proporzionalità inversa è imprescindibile: non c'è "lean model" possibile senza education, senza cooperative learning, senza tutta una serie di azioni volte ad aumentare la disponibilità di informazioni e le capacità professionali e di adattamento delle persone.

organizational model and opposed to the classic "one-minded" model, had its own way.

Today we can find four different models that are inspired and evolved from the auto-organization principles. The first model is circular: in the representation of the organizational chart the classic pyramid is replaced by concentric circles, thus adding a dimension of horizontal interconnectivity to the purely vertical dimension of the past.

The second model is hologramatic: the part in the whole, the whole in the part, as in fractal mathematics. Translated in organisational terms this means that everyone knows how to do everything. A conception of work that is no longer based on specialization, but that is grounded on practices such as job enlargement or job enrichment, which goes beyond Taylorism by relying on multifunctional, broad spectrum professional profiles which are positively "redundant" between each other.

The third model is cellular and anthropological in its origin, inspired by the theories of "groups" that have naturally marked the course of evolution of mankind and of anthropomorphic apes alike. The fulcrum of the cellular model is the theme of sharing: sharing of values, processes and, above all, vision. Because without the sharing of a vision - an exemplified, evolutionary and meaningful vision, that accompanies the movement of the entire organisation towards a desired future - the risk is wasting energies and time.

The fourth and final model of self-organisation is the holonic one: the single units within the organization can continuously reconfigure themselves, and come up with always different answers to the various necessities that constantly emerge from the always different situations.

Four different models of auto-organization, each one calling for a different capability: circular -> interconnection, hologramatic -> functional redundancy, cellular -> sharing, holonic -> reconfiguration.

Redundancy, in particular, deserve special consideration. We are in fact talking about a redundancy that has an intangible nature: people must develope greater cognitive, functional, informational and relational capacities. Only an elevated intangible redundancy can reduce tangible redundancy: that is obtaining the same products and results with less man-working hours, less machine-working hours, less materials, less space etc.). This trade-off between intangible and tangible redundancy is unavoidable: no "lean model" is possible without education, without cooperative learning, without a whole series of actions aimed at increasing the availability of information and people's professional skills and resilience.

STORIA DELL'ARTE
HISTORY OF ART

HR: UNA SFIDA PER L'ITALIA
HR: A CHALLENGE FOR ITALY

Philippe Daverio
Storico dell'arte

Parlare di valorizzazione delle risorse umane significa anzitutto fare dei distinguo di carattere geografico. Il contesto italiano o francese, per esempio, è profondamente differente da quello tedesco o scandinavo, giustamente considerati più "avanzati" in questo senso. Una prima sfida per le nostre organizzazioni è allora quella di costruire per le persone percorsi di flessibilità e di remunerazione – oggi attuati nella sola dimensione delle piccole imprese – anche sulla scala delle grandi aziende, molto (troppo?) codificate secondo i sistemi sindacali. Secondo punto critico del nostro Paese è la mancata concezione del capitale umano come capitale reale dell'impresa: nessuno farà mai una valutazione di un'azienda in funzione dell'intelligenza "invisibile" che in essa è contenuta, basandola semmai sulle sole valenze creditorie visibili al sistema bancario. Sia il sistema vero della private equity (la partecipazione azionaria al rischio d'impresa), sia quello del finanziamento bancario restano così troppo distanti dal mondo reale delle risorse umane. Terzo tema fondamentale è quello della formazione: l'errore è di non considerarla, malgrado tutto, una vera priorità nazionale. L'Italia laurea in media il 7% di una generazione a fronte del 21% della Germania, e il discorso si ripropone in forma ancor più imbarazzante nell'ambito della formazione tecnica para-universitaria. Parlando terra-terra: per lavorare in una grande industria automobilistica tedesca non è sufficiente essere un buon operaio, bisogna avere anche una cosiddetta Weltanschauung, una "visione del mondo".

Speaking of human resources optimization means, first of all, making distinctions of a geographical character. The Italian or French context, for instance, is profoundly different from the German or Scandinavian one, which are rightly considered more "advanced" in this sense. An initial challenge for our organisations is thus to build flexibility and create remuneration trajectories for people at the level of large companies (and not just small enterprises where this is already implemented) which are highly (too much?) subject to the codified practices of trade union systems. The second critical point to be made in relation to Italy is the lack of a conception of human capital as representing the real capital of a company: no one will assess a company in terms of the "invisible" intelligences within it, relying instead on the financial values that are fully visible to the banking system. Both the real system of private equity (equity participation in business risk), and that of bank financing thus remain too distant from the real world of human resources. The third key theme is that of training: the mistake lies in failure to consider this factor, despite everything, as a genuine national priority. An average of only 7% of the young generation graduates in Italy, compared to 21% in Germany, and our record is even worse in the area of technical para-university training. In plain terms: in order to work in a big German car industry, it's not enough to be a good worker, you also have to have a so-called Weltanschauung, or "world view".

Yet Italian history itself shows us the extent to which genuine acculturation also serves the acculturation of the enterprise: if in the 15th century Cosimo the Elder bought and published books for the city of Florence, he (also) did so in order to enhance its competitiveness in the textile trade. Lifelong lear-

Eppure è la stessa storia italiana a dimostrarci quanto l'acculturamento vero serva anche all'acculturamento d'impresa: se nel Quattrocento Cosimo il Vecchio acquistava e pubblicava libri per la città di Firenze, lo faceva (anche) per aumentare la propria competitività nel campo del commercio delle stoffe. Educazione permanente, dunque, e soprattutto trasversale, dalle regole di un vivere civile e cortese in società fino a un rapporto positivo con l'ambiente e il territorio.

Quale ruolo può ricoprire l'arte contemporanea in tutto questo? Dipende chiaramente da cosa intendiamo: se per arte contemporanea facciamo riferimento a ciò che avviene alla Biennale di Venezia, il rapporto tra arte e società è ormai inesistente. Se nel concetto di arte contemporanea includiamo invece, per esempio, il mondo del design, il rapporto tra società e creatività, tra arte e organizzazione, è forte ed evidente.

ning, therefore, and in particular indirect learning: from the rules of civil and ethical life in society right up to a constructive relationship with the environment and the territory. What role does contemporary art have to play in all this? That clearly depends on what we are talking about: if by contemporary art we mean what happens at the Venice Biennale, then the relationship between art and society is now non-existent. But if we include within the concept of contemporary art, for instance, the world of design, the relationship between society and creativity and between art and organisation – then the relationship between art and society is strong and self-evident one.

CONTESTO
CONTEXT

MANAGEMENT SPAZIALE
MANAGEMENT IN SPACE

Simonetta Di Pippo
Astrofisica e Responsabile ASI
European Space Policy Observatory

Nel mondo spaziale, l'organizzazione è il nostro mestiere. Date le molte variabili, le collaborazioni internazionali, le scadenze prefissate legate alle leggi della meccanica celeste e delle finestre di lancio, le difficoltà tecnologiche nella consapevolezza che una missione non è mai come la precedente, occorre saper gestire questo sistema complesso con un insieme di competenze e caratteristiche manageriali alquanto diversificate. Abbiamo bisogno di leadership, di leaders capaci di creare una motivazione collettiva, una consapevolezza basata sui successi di oggi ma anche sulle sfide di domani, assieme ad una vision di lungo termine. Non abbiamo la possibilità di scegliere tra risolvere un problema impellente e lavorare sul lungo termine, perché il problema impellente è parte del progetto a lungo termine. E quindi innovazione e pianificazione, precisione e flessibilità, non in contrasto tra di loro, ma complementari. Determinazione, concentrazione, spirito di team con ognuno che ha il suo compito, e dove il risultato positivo si ottiene solo con il concorso di tutti, soprattutto quando magari si opera in strutture orbitanti intorno alla Terra per mesi lontano dal pianeta. Non si può sbagliare. E sbagliare la pianificazione è come pianificare l'errore. La struttura di gestione di un programma spaziale, più o meno complesso, è consolidata da tempo. Abbiamo imparato, negli ultimi 50 anni, dall'inizio dell'era astronautica cioè, a gestire missioni spaziali sempre più complesse.

Ed è quindi sui talenti, oltre che sull'organizzazione "perfetta", che si potrà affrontare la sfida di domani, una sfida fatta anche di efficienza dei costi, di riduzione dei tempi di sviluppo, gestione rapida delle emergenze, aumento delle applicazioni e dei servizi per i cittadini, dove serve la capacità consolidata ma anche la creati-

In the world of space, organisation is our trade. Given the many variables, international collaborations, the predetermined deadlines related to the laws of celestial mechanics and launch windows, the technological difficulties that spring from the realisation that one mission is never like the previous one - one must know how to manage this complex system by applying a cohort of quite diversified skills and managerial characteristics. We need leadership, leaders who are able to create collective motivation and an awareness based on today's successes but also tomorrow's challenges, accompanied by a long-term vision. We do not have the luxury of choosing between solving an urgent problem and working on a project long-term, because the urgent issue is part of the long-term project. Therefore innovation and planning, precision and flexibility, are not antagonists: rather, they complement each other. Determination, concentration, team spirit with each person doing his or her own thing, and where a positive result is achieved only with the contribution of all - all the more so when people are working together in facilities that orbit the Earth for months at a time, at a huge distance from the planet. Errors are not an option. Erroneous planning makes for the planning of error. The management structure of a more or less complex space program has been well established over time. We have learned how to manage ever more complex space missions over the last 50 years, since the beginning of astronautic era.

And therefore tomorrow's challenges may be tackled not just through "perfect" organisation but also through the plethora of talents that exist: challenges which also include cost efficiencies, reduction in development times, streamlined emergency management, increased applications and services for citizens, where what is required are consolidated abilities, yes, but also creativity and the correct perception of the public's needs. Therefore the new manager of space and of space's future activities must be able to combine skills that are rather different from

vità e la corretta percezione dei bisogni del pubblico. Insomma, il nuovo manager spaziale, quello delle attività spaziali del futuro, deve coniugare capacità molto diverse tra di loro, deve conoscere tecnicamente i problemi ma guardarli con un occhio più rivolto anche alla riduzione dei costi, mantenere lo standard alto della sicurezza e allo stesso tempo ridurre i tempi di sviluppo, guardare a settori diversi per ottimizzare la cross-correlazione tra capacità e conoscenze. Peraltro, non esistono ancora scuole o università che preparano veramente a questo tipo di mestiere, che richiede, oltre a quanto già detto, anche un continuo aggiornamento della conoscenza, di base e specialistica. Per non uscire sconfitti quindi da "la Guerra dei Talenti" (Ed Michaels et al, Harvard Business Press, 1/10/2001) c'è bisogno di ripensare il profilo di studi per i futuri manager dello spazio. Non perché non si sia fatto bene sino ad ora, ma perché' i tempi sono maturi per un salto quantico, un cambio di paradigma. Stiamo assistendo, in modo progressivo, ma inevitabile, ad un approccio sempre più commerciale all'accesso allo spazio, che ricorda l'avvio delle aerolinee commerciali e private. La sicurezza quindi dovrà essere totale, e la gestione del rischio oculata. La cultura dell'errore, l'approccio fly-fix-fly, può avere i suoi vantaggi eventualmente solo nelle primissime fasi di un progetto innovative, salvo poi passare immediatamente, quand'anche si volesse usare questo approccio, ad una pianificazione certosina rivolta al successo pieno. Quando andare in viaggio di nozze o celebrare un anniversario su una stazione orbitante a circa 400 km sulle nostre teste sarà diventato normale, milioni di persone lavoreranno in questo settore, mentre altri esperti staranno lavorando alla costruzione di qualche avamposto su un altro pianeta del nostro Sistema Solare. Il progresso va di pari passo con l'aumento di conoscenza. E, soprattutto, "Failure is not an option" (dal direttore di missione dell'Apollo 13). Applichiamo questo approccio a tutti i settori della società, e otterremo una spinta notevole verso il progresso della conoscenza.

each other, and have a technical mastery of problems but also be able to look at them with an eye that is more focussed also on the reduction of costs, and be able to maintain high safety standards while at the same time reducing development time, to be able to look at different sectors in order to optimise cross-correlation between skills and knowledge. Moreover, schools or universities do not yet exist which can really prepare for this kind of work, which also requires – beyond what has already been mentioned – a continuous updating of knowledge, both basic and specialised. Therefore, if one is not to emerge defeated from the "War of Talents" (Ed Michaels et al, Harvard Business Press, 1/10/2001) there is a real need to rethink the training profile of future managers of space. Not because it has not been done properly to date, but because it is time for a quantum leap, a paradigm shift. We are witnessing more and more – and more inevitably – an increasingly commercial approach to access to space, which calls to mind the start-up of commercial and private airlines. Safety must therefore be total, and risk management wise. The culture of error, the fly-fix-fly approach, may be advantageous only in the earliest innovative phases of a project, as long as this phase is immediately replaced (if it is decided to resort to in the first place) by a meticulous planning process targeted at full success. When it becomes normal to go on honeymoon or celebrate an anniversary on a space station orbiting about 400 km above our heads, millions of people will be working in this sector and at the same time, other experts will be working on the construction of some outpost on another planet within our Solar System. Progress accompanies the increase of knowledge. And above all, "Failure is not an option" (from the director of the Apollo 13 mission). If we apply this approach to all sectors of society, there will be a significant impetus towards the advancement of knowledge.

PENSIERO
THOUGHT

ESSERCI NEL CAMBIAMENTO È PIÙ CHE PARTECIPARE

BEING IN THE CHANGE IS MORE THAN PARTiCIPATING

Matteo Amori
Post-doc researcher
Dipartimento di Lettere e Filosofia
Università degli Studi di Bergamo

Per cogliere un cambiamento, anche quello più radicale, è necessario un punto di vista. Non solo. È necessario anche un criterio. Alle persone non basta semplicemente rilevare che qualcosa muta o sta mutando, ma hanno l'immediato bisogno di rilevare se ciò che sta accadendo mette in crisi o meno la propria familiarità con il mondo. È una questione di senso prima ancora che di crisi o di opportunità. Il che significa che la domanda in gioco non è soltanto "che cosa posso perdere o guadagnare?", ma anche "di che cosa si tratta?". Solo un'autentica (anche se parziale) comprensione della realtà genera infatti quella adesione al nuovo che è capace di mettere in moto le variegate energie ed i talenti di ciascuno. Il tramite di questa comprensione sono innanzitutto le parole, il linguaggio.

Attraverso il nostro parlare noi diciamo chi siamo legandoci ad altre persone e, allo stesso tempo, in questo legarci veniamo trasformati dalle parole che gli altri ci rivolgono. Il mondo comune e familiare che abitiamo è dunque un mondo linguistico e lo è ben al di là del mero pronunciare o scambiarsi parole. Proviamo infatti a pensare che cosa resta della nostra esperienza se noi non potessimo leggere un volto, un gesto, le azioni di un'altra persona o un accadimento. O se persino il nostro pensiero non avesse, soprattutto nei momenti più importanti, la forma del dialogo con sé. Il presupposto generativo delle varie forme di questo dialogo è un mondo comune e denso di significato.

Un mondo in cui riconoscersi, prendere insieme iniziativa e nel quale anche gli stessi conflitti possono essere affrontati senza rinunciare alla certezza (o alla speranza) di un comune riconoscimento.

Nel corso della lunga storia della civiltà umana ogni periodo di trasformazione culturale ha sempre preteso di coniare nuovi linguaggi. Ciò a cui però assistiamo

To embrace change, even the most radical one, we need a point of view. Not only: we also need discernment. Realizing that something is changing is not enough; people immediately need to realize whether what's happening is causing distress to their familiarity with the world or not. It is a matter of meaning rather than of "crisis" or opportunity. This means that the issue at stake is not only "what can I gain or lose?" but also "what is all about?". Only a genuine understanding of reality (though partial) can generate that embrace of change that is able to set in motion everyone's diverse energies and talents. Language, words, are the means of this understanding. We say who we are through the act of talking, binding ourselves to other people and at the same time being transformed by the words that others make to us within this binding. The familiar and common world we inhabit is therefore a linguistic world, well beyond the mere exchanging or expression of words. Let's try to think for a moment about what would be left of our experience if we could not "read" a face, a gesture, the actions of another person or event. Or even if our thoughts wouldn't take the form of the continuous dialogue with ourselves we have, especially in the most crucial moments of our life. The generative assumption of the various forms of this dialogue is a common and very meaningful world. This is the world where we recognize ourselves, where we take initiatives together, where our very own conflicts can be addressed without sacrificing our certainty (or hope) for a common recognition. Each and every age of cultural transformation during the long history of human civilization has always claimed to create new languages. What we are living today, however, seems to be the beginning of an even more radical transformation: not only our words are being "rewritten" but our very idea of binding is called into question. The opacity that seems to envelop our present condition and our possibility to imagine a future which can be familiar and supportive with our energy and desires seem to dictate the need for a leap forward and

oggi sembra essere l'inizio di una trasformazione ancora più radicale: non solo le nostre parole vengono riscritte ma viene messa in discussione la stessa idea di legame. L'opacità che sembra avvolgere la nostra condizione attuale e la stessa immaginazione di un futuro familiare e solidale con le nostre energie e i nostri desideri sembra imporci un salto in avanti e la rinuncia a portare con noi ciò che abbiamo di caro e di chiaro. Siamo, ci viene detto, destinati a diventare altro da ciò che siamo.

Si tratta di una situazione che prima di tutto presenta i caratteri del paradosso. Quegli stessi mezzi di comunicazione che da una parte mettono in scena un mondo e una storia ormai "fuori controllo" e dominato da forze impersonali, infatti, dall'altra continuano incessantemente ad evocare come decisive e irrinunciabili le risorse e i moventi più personali di cui una persona dispone: iniziativa, speranza, fiducia, creatività…

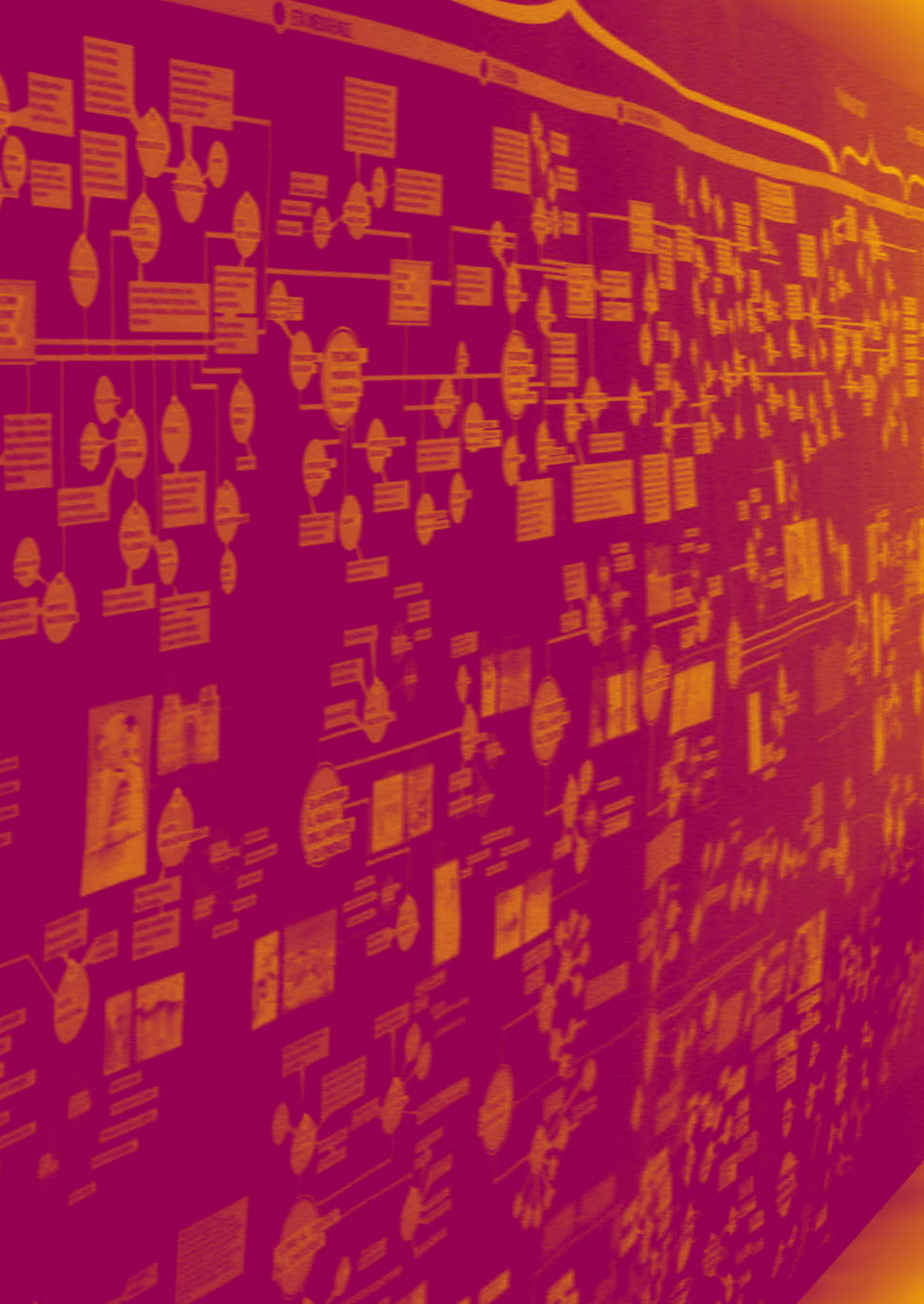
Si tratta, a ben vedere, di ciò che il protagonista di qualsiasi intrapresa economica in realtà già da sempre sa. Il dato di fatto di un mondo che appare cambiare ad una velocità vertiginosa può apparire come una sfida e dunque scatenare interazioni, energie e creatività, solo a condizione che si desideri imprimere ad esso qualcosa di sé.

Il mondo è certamente più complesso di qualche decennio fa. Il prolificare di strategie ed organizzazioni di impresa e di progettazione realmente cooperative sono la risposta naturale ed evidente alla necessità di guadagnare una migliore e più integrata visione di insieme. La vera posta in gioco, però, non è quella di una semplice partecipazione al cambiamento. Esserci in questo cambiamento è più che partecipare perché nessun successo può venire riconosciuto e apprezzato senza apparire come l'espressione di qualcosa di nostro.

for a surrender of the chance to bring with us what we hold dear and clear. We are told that our destiny is to become other than what we are. First of all, this is an almost paradoxical situation. Those same media which show us on one hand an "out of control" world and history, dominated by impersonal forces, on the other incessantly keep on evoking as decisive and indispensable the most personal resources and motives people have: initiative, hope, confidence, creativity… In hindsight, that's what the protagonist of any economic enterprise already knows. The fact of a world that is changing at breakneck speed may seem like a challenge and therefore trigger interactions, energy and creativity only if we are willing to somehow leave our mark on it. The world is certainly more complex than a few decades ago. The development of cooperative design strategies and business organizations is actually the most natural and emergent response to our need to gain a better and more integrated systemic view of the world. The real issue, however, is not that of a mere participation to this change. "Being" in this change is more than participating to it, because no success can be recognized and appreciated without appearing as the expression of something of ourselves.

Analisi del contesto socio-economico
con focus su:
_evoluzione cronologica dei mercati storici
_evoluzione del concetto di ECONOMIA
_selezione di fenomeni influenti a livello di stili, tecnologia, società, cultura, mercato...

TECNO LOGIA

ARTE

Analisi dello scenario artistico
con focus su:
_evoluzione cronologica dei stili artistici
_evoluzione del concetto di ARTE nel tempo
_analisi modalità di fruizione dell'opera
_selezione di rappresentazioni artistiche e loro influenze di carattere sociale e culturale