



# L'ERA DELLA NETWORKED INTELLIGENCE

COME 'INGAGGIARE' LE PERSONE NELL'ERA DELLA RIVOLUZIONE DIGITALE? È STATO QUESTO UNO DEGLI ARGOMENTI PRINCIPALI DIBATTUTI DURANTE IL TOP MANAGEMENT FORUM, IL CONSUETO APPUNTAMENTO ORGANIZZATO A MILANO DA KNOWITÀ, DENSO DI SEMINARI, IDEE, DI PROPOSTE E DI INCONTRI CON ORATORI, MANAGER ED ESPERTI INTERNAZIONALI. FRA QUESTI, UN 'GURU' DEL PENSIERO DIGITALE COME DON TAPSCOTT.

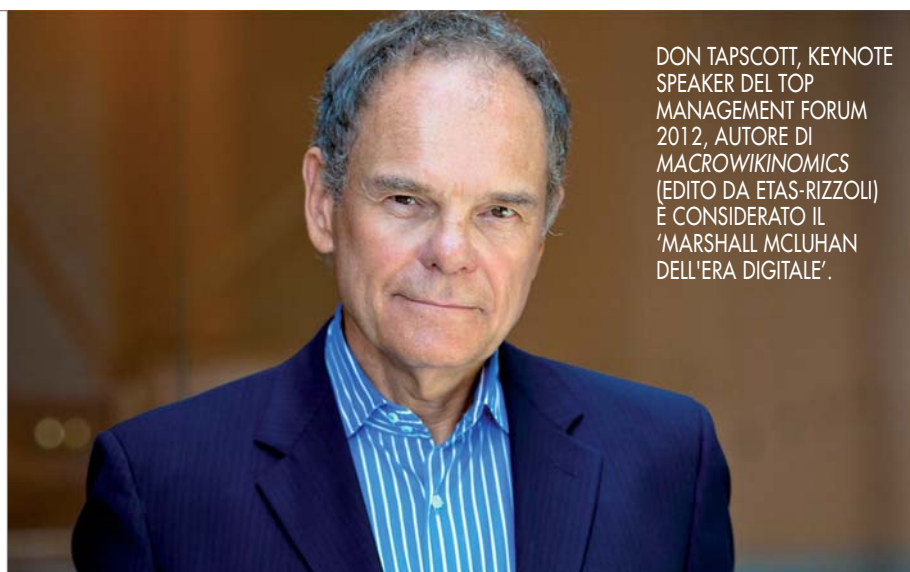
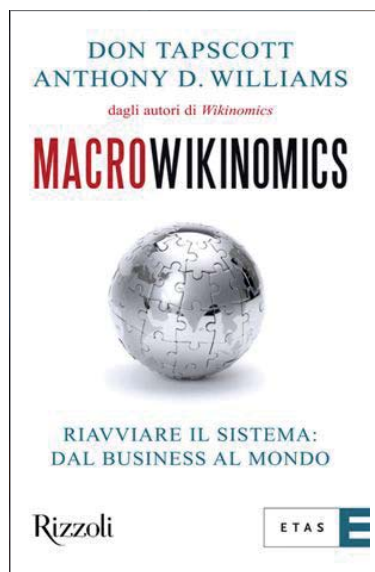
DI RAUL ALVAREZ

**A FINE NOVEMBRE, COME DI CONSUETO, SI È SVOLTO A MILANO IL TOP MANAGEMENT FORUM ORGANIZZATO DA KNOWITÀ, UN APPUNTAMENTO DENSO DI INCONTRI E PROPOSTE, DI IDEE PER INNOVARE E PER INNOVARSI.**

La formula è quella ormai collaudata: si parte con una serie di seminari paralleli (i temi di quest'anno: P.A., Partecipate e Sanità, New Business, Performance Management, Process Optimization, Effective People) ma con una piacevole novità: stavolta a conclusione di ciascuna sessione è intervenuto un oratore straniero, un segno di apertura del Forum all'internazionalizzazione della conoscenza. Una formula apprezzabile, anche se non sempre ciò che arriva 'da fuori' si dimostra superiore a quanto abbiamo in casa. Un'occasione, allora, per confrontarsi e apprezzare ciò che già possediamo e al quale, troppo spesso, non diamo il giusto valore.

Il secondo giorno del Top Management Forum è interamente riservato al Keynote Speaker. Quest'anno a salire sul palco del Teatro dell'Elfo è stato uno dei pilastri del pensiero digitale: Don Tapscott, presidente del 'think tank' nGenera, docente all'Università di Toronto, autore di testi che hanno fatto storia. C'è chi lo considera il Marshall McLuhan dell'era digitale. Il suo libro *Wikinomics*, arrivato in Italia nel 2007, che annunciava l'era della collaborazione peer-to-peer, è diventato immediatamente la bibbia dei cybernauti. Il successivo, *Macrowikinomics* (anche questo, come il precedente, tradotto da Etas-Rizzoli), ha esteso l'indagine alle istituzioni (scuola, lavoro, sanità, ecc.) viste come nodi di una rete dove il digitale si sta diffondendo a macchia d'olio, cambiando il nostro modo di pensare, di vivere e di essere. A compendio delle due giornate, la premiazione curata da InfoJobs (società leader in Italia per il recruiting online) per 'La gestione dei talenti', che quest'anno ha assegnato il premio all'azienda Mainsoft, e il Premio Assiteca su 'La gestione del rischio', assegnato a Barilla e SKF Industrie. Ma entriamo nel dettaglio.

**EFFECTIVE PEOPLE** Primo giorno. È un via vai frenetico da un workshop all'altro. Quelli interessanti sono molti, si comincia curiosando



DON TAPSCOTT, KEYNOTE SPEAKER DEL TOP MANAGEMENT FORUM 2012, AUTORE DI MACROWIKINOMICS (EDITO DA ETAS-RIZZOLI) E CONSIDERATO IL 'MARSHALL McLuhan DELL'ERA DIGITALE'.

qua e là. A farla da protagonisti sono temi di grande richiamo quali la Spending Review (che tante lacrime sta facendo versare alla P.A., e non solo), l'approccio Lean per accrescere produttività, flessibilità e benessere in azienda, la gestione del rischio, la cross-canalità, l'engagement in tempi di malessere organizzativo e di scarse opportunità di carriera. Scegliere è difficile. Dei cinque workshop optiamo per quello che pone al centro la principale vittima della crisi: le persone. Il cosiddetto 'capitale umano', quello tanto celebrato nei proclami aziendali, vezzeggiato come la principale fonte di vantaggio competitivo. Ma viene da chiedersi se, in tempi duri come questi, il benessere delle persone sia davvero la principale preoccupazione del management. Il problema semmai è riuscire a motivarle, a fronte di una situazione che non promette nulla di buono. Le strategie adottate sono diverse, variano da azienda ad azienda. Fra quelle presentate nel workshop Effective People spicca il 'modello Peroni'.

**L'ENGAGEMENT IN BIRRA PERONI** Nel 2003 Birra Peroni, azienda italiana con un secolo e mezzo di storia, viene acquisita dal gruppo sudafricano SABMiller, secondo produttore mondiale di birra, presente in tutti i continenti e con 60 marchi in portafoglio. Già qualche anno prima la società aveva iniziato a fare i primi passi verso l'internazionalizzazione, ma con l'arrivo del gruppo SABMiller il processo giunge a termine e Peroni Nastro Azzurro diventa un marchio leader nel mondo. Da due anni Birra Peroni figura nella lista dei Top Employers Italia, la survey internazionale che assegna un premio alle

aziende dove la people satisfaction è più alta e la gestione delle risorse umane più avanzata. "In Peroni c'è un forte senso di appartenenza", assicura Cristina Hanabergh, Learning & development manager di Birra Peroni. "Da noi le persone sono motivate, si sentono parte integrante dell'impresa, alienati con la strategia aziendale, in una sola parola 'engaged'". Nel gergo manageriale, 'engagement' è il termine con il quale oggi si indica un alto livello di motivazione del personale verso gli obiettivi e i valori aziendali, la voglia di contribuire al successo dell'organizzazione mettendosi in gioco, dando anche più di quanto richiesto, rafforzando il benessere individuale e organizzativo. Insomma una panacea per i capi, specie in tempi di scarsità dove le leve motivazionali si riducono all'osso. Come riesce Birra Peroni a mantenere l'engagement dei suoi dipendenti? "Anzitutto attraverso una comunicazione chiara degli obiettivi a tutti i livelli dell'organizzazione; un forte allineamento alla strategia; benefit pensati a misura delle specifiche necessità del personale, anziché uguali per tutti e una formazione di qualità. La più richiesta dai nostri dipendenti non è la classica formazione d'aula, quando piuttosto lo stage all'estero. Questo motiva più della variabile monetaria, soprattutto perché rimane nel curriculum. Inoltre facciamo ruotare le persone in tutti i dipartimenti dell'azienda per favorire la flessibilità mentale e un know-how che accresca il loro profilo di competenze. Ora stiamo iniziando anche a lavorare a iniziative sul 'work life balance' da introdurre nei benefit. I dipendenti da noi restano volentieri e lavorano con motivazione".

A detta della Hanabergh, in Birra Peroni i sintomi di questo benessere organizzativo, generatore di engagement, sono inequivocabili: primo fra tutti il basso assenteismo. "Da noi le politiche del personale sono mirate a trattenere i talenti, soprattutto quelli interni. Considerata la situazione del momento, anziché reclutarli all'esterno cerchiamo di

SOTTO, DA SINISTRA, CRISTINA HANABERGH, LEARNING & DEVELOPMENT MANAGER DI BIRRA PERONI, EZIO DAL BETTO, AMMINISTRATORE DELEGATO DI MODINE, E GIULIANO CALZA, DIRETTORE GENERALE DELL'ISTITUTO ADRIANO OLIVETTI (ISTAO).







A DESTRA, TRE IMMAGINI DI DON TAPSCOTT SUL PALCO DEL TEATRO DELL'ELFO DI MILANO DOVE SI È SVOLTA LA SECONDA GIORNATA DEL TOP MANAGEMENT FORUM.

scoprire e coltivare quelli che già possediamo al nostro interno". In questo modo la crisi mostra il suo lato migliore: costringe i capi a rivalutare una ricchezza a portata di mano, non sempre riconosciuta e valorizzata adeguatamente in tempi di vacche grasse.

**MODINE: LA PAURA RISVEGLIA LA MOTIVAZIONE** In altri casi – come quello raccontato dall'oratore successivo – è la paura a risvegliare le energie positive e ad ingaggiare le persone al cambiamento. È il caso di Modine, una public company nata nel 1916. Dotata di 30 location in 11 paesi, con 7.000 dipendenti, è sicuramente un'azienda di successo. Ma nel 2009 il board decide di chiudere lo stabilimento italiano. Motivo: non è sufficientemente profittevole. Perché i sintomi della crisi non erano stati previsti dalla filiale Italiana? Che cosa ha impedito alle persone di identificare in tempo i rischi e cercare di cambiare la situazione prima che la situazione precipitasse? Le cause sono molte. "Quando sono arrivato", spiega l'Amministratore delegato, Ezio Dal Betto, "in azienda ho trovato persone che non erano allineate su un obiettivo comune. Ognuno andava per conto proprio, i capi non facevano i capi". Questi sono solo alcuni dei sintomi più palesi. Ma improvvisamente accade il miracolo. A dicembre 2010, il board dichiara che Modine Italia si è guadagnata il diritto di rimanere aperta. A ottobre 2011, il board decide di installare una nuova linea di produzione, 'Bar Plate', proprio in Italia. Dal 2013 il fatturato passa da 24 milioni di euro a 40 annui. Cosa ha reso possibile questo prodigio? A raccontarlo è lo stesso Dal Betto, chiamato dall'azienda per chiudere la sede e, ironia della sorte, ritrovatosi a gestire un cambio di rotta verso un nuovo e più sereno orizzonte.

"La prima mossa, appena sono entrato in Modine", ricorda Ezio Dal Betto, "è stata quella di riorganizzare il management. I 'low performer' sono usciti, i nuovi manager hanno improntato la propria leadership sulla competenza e sul gioco di squadra. Abbiamo verificato che tutti i membri dell'organizzazione fossero a conoscenza degli obiettivi e abbiamo improntato la filosofia aziendale al principio di trasparenza, a cominciare dal board. Poi abbiamo creato gruppi di discussione aperta, coinvolgendo i dipendenti nei processi di cambiamento come protagonisti attivi, anziché attori passivi". Tutte strategie di sicuro impatto, ma alla fine il ruolo principale in questa rinascita lo ha giocato lo spettro della chiusura. "È vero, il principale driver del cambiamento è stato proprio il timore di perdere il posto", conferma Dal Betto. "Le persone sono state motivate a ripensare alla propria responsabilità nei risultati aziendali, a rimettersi in gioco e a

cooperare per una migliore performance grazie anche allo spettro della chiusura. La sfida è ora riuscire a mantenere questa tensione positiva". Come riuscirci? "Le iniziative sono diverse", spiega Dal Betto. "Per esempio, una volta al mese riuniamo il personale per analizzare e discutere gli scostamenti fra i risultati attesi e quelli realizzati. Poi facciamo incontri periodici, coinvolgendo tutto il personale nella ricerca di soluzioni. In questo modo le persone cominciano a capire che il miglioramento dipende anche da loro. E che hanno le leve per attuarlo. A conferma del fatto che abbiamo intrapreso la strada giusta, un dato inequivocabile: l'assenteismo per malattia da noi si è ridotto sensibilmente".



## WIKINOMICS BUSINESS MODEL

NELLA SECONDA PARTE DEL SUO INTERVENTO, DON TAPSCOTT HA ILLUSTRATO CINQUE NUOVI MODELLI DI WIKINOMICS BUSINESS CHE IMPLICANO LA COLLABORAZIONE DI MASSA.

**1) PEER PIONIER.** OGGI IN OGNI ANGOLO DEL PIANETA POSSIAMO INTERCETTARE I TALENTI CHE CI OCCORRONO E DAR VITA A UNA COLLABORAZIONE VIRTUALE. C'È PERSINO UN LIBRO CHE È STATO CREATO ADDIRITTURA IN RETE, SI INTITOLA WE. E COSÌ ANCHE UN MICROCREDITO È STATO RACCOLTO IN RETE, DA UNA BANCA, PER SOSTENERE GLI AGRICOLTORI AFRICANI. L'ERA DEL 'VENTURE CAPITALISM' È TRAMONTATA. LA RETE CONSENTE ANCHE AI DISOCCUPATI DI TROVARE NUOVE FONTI DI REDDITO ATTRAVERSO LA COLLABORAZIONE IN RETE.

**2) AGORÀ PER LE IDEE.** UN ESEMPIO PER TUTTI: PROCTER & GAMBLE STA CERCANDO LE MOLECOLE CHE CONSENTONO DI PRODURRE VINO ROSSO. ATTRAVERSO INTERNET HA POTUTO AVVIARE UNA RICERCA PER RACCOGLIERE IDEE DA TUTTO IL MONDO, VISTO CHE IL WEB È L'AGORÀ DEL XXI SECOLO. PER L'OCCASIONE HA UTILIZZATO IL MODELLO EBAY, DANDO VITA A UN 'MERCATO DELLE IDEE'. UNA BELLA INIZIATIVA PER SPINGERE I CHIMICI DI TUTTO IL MONDO A VENDERE LE LORO IDEE, CHE SARANNO ADEGUATAMENTE REMUNERATE. È QUESTO UN MODELLO DI BUSINESS CHE APRE NUOVI MERCATI.

**3) PROSUMER.** SI TRATTA DI UN NEOLOGISMO, TIPICO DELL'ERA DI INTERNET, CHE COMBINA I DUE TERMINI 'PRODUCER' E 'CONSUMER': INDICA UN UTENTE CHE, SVINCOLANDOSI DAL CLASSICO RUOLO PASSIVO, ASSUME UN RUOLO PIÙ ATTIVO NELLE FASI DI CREAZIONE, PRODUZIONE, DISTRIBUZIONE E CONSUMO. "IL CONSUMATORE DIVENTA PRODUTTORE", TAGLIA CORTO TAPSCOTT. "È UN MODO RAPIDO PER COINVOLGERE I CLIENTI NEL PROCESSO DI INNOVAZIONE DEL PRODOTTO/SERVIZIO. PER ESEMPIO, DA QUALCHE TEMPO QUELLO DEI CD È UN MERCATO IN CALO. REMIX, UNA NOTA SOCIETÀ DI PRODUZIONE DISCOGRAFICA, È PASSATA DALLA CREAZIONE DEL PRODOTTO ALLA GESTIONE DEL SERVIZIO DI MUSICA IN STREAMING. OGGI, CON SOLI DUE EURO AL MESE, OFFRE TUTTA LA MUSICA CHE L'UTENTE DESIDERA. È UN NUOVO BUSINESS PER LE CASE DISCOGRAFICHE, SICURAMENTE PIÙ REDDITIZIO CHE FARE CAUSA AI PIRATI. E ANCORA, CRASH SUPER BOWL INVITA I CONSUMATORI A IMPROVVISARSI PUBBLICITARI, INCITANDOLI A CREARE ANNUNCI FATTI IN CASA PER IL MARCHIO DORITOS (UN BRAND DI PATATINE MOLTO FAMOSO IN AMERICA), DOVE GLI SPOT DEI FINALISTI VENGONO MANDATI IN ONDA DURANTE LA TRASMISSIONE DEL SUPER BOWL E IL PUBBLICO (OLTRE AL TEAM DORITOS) LI VOTA. CHI OTTIENE I PUNTEGGI PIÙ ALTI NELLE CLASSIFICHE USA TODAY AD METER, RICEVE IL PREMIO E L'OPPORTUNITÀ DI LAVORARE CON BAY. DAL 2012 IL CONCORSO HA ANCHE UNO SPAZIO SU FACEBOOK ED È CARATTERIZZATO DA UN 'PITCH IN', UNO STRUMENTO DI COLLABORAZIONE CHE PERMETTE AI FAN DI TUTTI I CETI SOCIALI DI INTERAGIRE TRA LORO, PRESTANDO IL PROPRIO TALENTO E CONTRIBUENDO COSÌ ALLA CREAZIONE DELLO SPOT. MOLTI DI QUESTI VIDEO HANNO DIMOSTRATO UNA CREATIVITÀ DEGNA DELLE MAGGIORI AGENZIE.

**4) PIATTAFORME PER LA PARTECIPAZIONE.** COME TRASFERIRE L'AZIENDA IN UNA PIATTAFORMA? AMAZON C'È RIUSCITA ALLA PERFEZIONE. AMAZON CLOUDSEARCH È UN SERVIZIO DI RICERCA NEL CLOUD CHE PERMETTE AI CLIENTI DI INTEGRARE FACILMENTE LE FUNZIONALITÀ DI RICERCA VELOCE. E HA UN GRANDE SUCCESSO.

**5) THE GLOBAL PLANT FLOOR.** UN ALTRO FENOMENO EMERGENTE È LA COSTRUZIONE DI PRODOTTI IN RETE DOVE PIÙ AZIENDE CHE SVOLGONO DIVERSE ATTIVITÀ, REALIZZANDO PEZZI CHE POI VENGONO ASSEMBLATI PER DARE VITA AL PRODOTTO FINALE. UNA SORTA DI 'FABBRICA VIRTUALE' NELLA QUALE GLI INGEGNERI POSSONO LAVORARE DA CASA. QUESTO VALE ANCHE PER PRODOTTI SOFISTICATI COME GLI AEROPLANI. BOEING È STATA UNA DELLE PRIME AZIENDE A SPERIMENTARE CON SUCCESSO LA PEER PRODUCTION AIRPLANE, E QUESTO SÌ CHE RAPPRESENTA DAVVERO UN VERO NEW BUSINESS MODEL.

**GIULIANO CALZA: IL VALORE DELLA FORMAZIONE** Se la paura del licenziamento può risvegliare l'engagement e mettere in moto nuove competenze, ancora di più può fare la formazione di alto livello. A confermarlo è Giuliano Calza, Head of training & education di Indesit e Direttore generale dell'Istituto Adriano Olivetti, la business school di Ancona fondata nel 1967 da uno dei maggiori economisti italiani: Giorgio Fuà, allievo di Adriano Olivetti ed Enrico Mattei. L'Istituto Adriano Olivetti (ISTAO) è nato con il supporto della Fondazione Olivetti, dell'americana Social Science Research Council e del CNR, ispirandosi ai principi di uno degli imprenditori più illuminati del nostro paese. Olivetti è stato uno dei primi imprenditori a farsi carico del benessere organizzativo, di cui oggi molto si parla, e della crescita dei lavoratori. "Dalla cultura olivettiana", spiega Calza, "la scuola si è ispirata a una visione etica del management e a tre principi fondamentali che cerchiamo di trasferire ai nostri allievi: innovazione, internazionalità e responsabilità". Cosa chiedere di meglio in tempi in cui questi valori sono stati schiacciati dalla politica e dai falchi della finanza? "Chi è predisposto al cambiamento", spiega Calza con una sottile analogia, "è come un palindromo, quelle parole che si possono leggere nei due versi opposti: anche nelle situazioni difficili sa vedere le opportunità. E questo implica apertura mentale. Ma c'è di più: il cambiamento implica anche avere una visione, una strategia e una formazione adeguata, grazie alla quale superare il gap fra teoria (visione) e pratica (azione) per innescare comportamenti virtuosi". Calza ricorda infine che il cambiamento deve coinvolgere tutti i membri dell'organizzazione, non solo l'Amministratore delegato o il capo del personale, altrimenti nulla cambia. E soprattutto che occorre trasparenza. "Se la situazione dell'azienda è critica", suggerisce Calza, "non bisogna nascondere che le vendite non vanno, che delocalizzare costa meno, che chiudere uno stabilimento ne salva due. Occorre essere più coraggiosi, affrontare il cambiamento senza nascondere nulla. È solo così che i dipendenti si accorgono della vostra onestà e vi danno fiducia". La ISTAO che lui dirige lavora con questa filosofia.

**IL 'GURU' DON TAPSCOTT** È da lui che la platea attende nuove profezie sull'impatto che il futuro del digitale avrà sulle nostre vite. Un futuro sempre più a un passo dal presente, dove un cambiamento infaticabile costringe a ricorrere novità che diventano obsolete appena riusciamo ad afferrarle. Siamo entrati nell'era della 'Networked Intelligence', come l'ha battezzata. Sale sul palco con i suoi sessantacinque anni ben portati e un'energia da vendere. Eloquio fluente, un fiume di slide. Contenuti già resi noti in altri convegni, ma pur sempre piacevoli da riascoltare.

"Anni fa", racconta Tapscott, "io e mio figlio abbiamo incontrato in Kenya una ragazzina che custodiva le capre. Non aveva acqua ma aveva accesso a internet e questa era la sua unica grande libertà, l'unico modo per restare in contatto col mondo. È la prima volta nella storia che i bambini sono un'autorità. Spingono i genitori a seguire la rivoluzione digitale, sono i driver del cambiamento. Ho conosciuto studentesse assunte per insegnare agli insegnanti a usare internet in classe. Viviamo in un mondo dove le regole stanno cambiando velocemente. Internet è ormai un sistema globale".

Quattro, secondo Tapscott, sono i principali driver del cambiamento: la rivoluzione tecnologica (servizi web, integrazione, geolocalizzazione, ecc.), la rivoluzione della Net Generation, la rivoluzione sociale e la rivoluzione economica. "Oggi il mondo diventa un dipartimento della vostra azienda, siamo in rete col pianeta", assicura. "I giovani sono multitasking, si organizzano, raccontano le loro storie su Facebook, condividono tutto. Persino le relazioni sentimentali possono vivere a distanza. Conosco una coppia dove lui è in Canada per lavoro e lei in Perù: la loro relazione è mantenuta da Skype. I new media hanno un grosso impatto anche sulla società civile: basti pensare alla 'primavera araba', la prima rivoluzione generata e sostenuta dai social network. C'è di più, la rete può diventare un'arma di difesa. In Iraq





una solida base di integrità”), integrità (“Significa far propri valori quali l’onestà, la considerazione per le necessità degli altri e un forte senso di responsabilità per il bene comune”), condivisione (“È la nuova forma di capitalismo del ventunesimo secolo, una nuova concezione della ‘proprietà intellettuale. Le aziende sanno che cercare di difendere coi denti il proprio patrimonio intellettuale può limitare la capacità di creare valore. È per questo che il Chief executive officer di Nike ha preferito cedere 400 brevetti – GreenXchange – e ricavarne gli utili da chi li utilizza, piuttosto che scatenare una guerra legale”) e interdipendenza (“Dalla crisi abbiamo appreso una lezione importante: le aziende non possono farcela da sole. Viviamo in un mondo interconnesso che ci costringe ad assumere una prospettiva di scambio”).



L'HOTEL MICHELANGELO DI MILANO È LA SEDE DOVE SI SONO SVOLTI I WORKSHOP DELLA PRIMA GIORNATA DEL TOP MANAGEMENT FORUM. IN QUESTE IMMAGINI, LA PLATEA.

un ragazzo è riuscito a fotografare un cecchino che stava facendo una strage di civili. Ha inviato la foto all’esercito in tempo reale e i soldati, avendo intercettato la posizione del cecchino, hanno potuto sparargli. Anche l’elezione di Barack Obama deve molto al potere d’influenza dei social network”.

Sono cinque i principi dell’innovazione illustrati da Tapscott: collaborazione (“È questo il nuovo imperativo della Wikinomics. Linux è stato creato gratuitamente da volontari, ora è installato nelle centrali atomiche e ha grossi clienti persino in Cina. Se volete vincere le nuove sfide, dovete collaborare con le community che si autorganizzano, abbracciarle anziché contrastarle. Con internet i costi della collaborazione sono scesi e le organizzazioni verticali cominciano a organizzarsi in reti di business. Chiedetevi qual è oggi la vostra strategia per liberare le risorse che esistono fuori dai confini dell’azienda. La collaborazione è diventata un imperativo”), trasparenza (“L’apertura radicale è la nuova parola d’ordine, Wikileaks è solo la punta dell’iceberg. Ma anziché temerla, dovremmo viverla come una risorsa per conseguire risultati di business. La trasparenza crea un clima di fiducia, consente la fertilizzazione delle idee, aiuta a sviluppare i progetti e ad accrescere la competitività. Per questo occorre anche che le persone possiedano

A conclusione del suo intervento, Don Tapscott ha ricordato a una platea frastornata da dati e suggestioni che stiamo vivendo una rivoluzione, un cambio di paradigma che impone un nuovo modo di pensare il lavoro e un nuovo modo di esercitare la leadership. “Nell’era della Networked Intelligence, ognuno di noi può diventare un leader sulla rete”, assicura. “E questa, fino a pochi anni fa, era un’idea impensabile”. Sulla scia di queste parole, Tapscott si allontana lentamente dalla platea mentre lo schermo proietta l’immagine di uno sciame di rondini. La didascalia annuncia: “Gli uccelli predatori possono ucciderle se si separano, ma finché resteranno nello stormo potranno superare i pericoli e scoprire nuovi orizzonti”. Quale immagine migliore per lasciarci impressa nella mente l’idea di ‘intelligenza collettiva’?

**MK**

