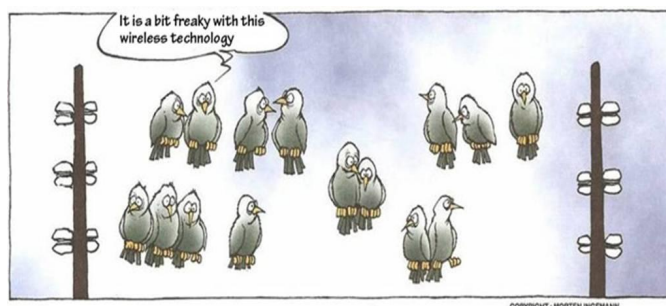




**FFHS**  
Fernfachhochschule Schweiz  
Zürich | Basel | Bern | Brig  
Mitglied der SUPSI

## IL MONDO V.U.C.A. E LE COMUNITA' DI PRATICA NUOVI MODELLI DI BUSINESS E CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI INDOTTI DALLA DIGITAL TRANSFORMATION

Marco Bettoni

11.10.2017, Milano, 22nd KNOWLEDGE MANAGEMENT TRACKS

## Authors

**FFHS**  
Fernfachhochschule Schweiz  
Zürich | Basel | Bern | Brig  
Mitglied der SUPSI



- **Marco Bettoni**, Director of R&D at FFHS (2005-2017) focusing on Knowledge Management, Communities of Practice and E-Collaboration. Since 1981 research in Knowledge Theory (Radical Constructivism). From 1977 to 2005 researcher, engineer and lecturer with industrial and academic organisations in machine design, engineering education, IT development, knowledge engineering and knowledge management.



- **Willi Bernhard**: Dipl. El. Ing. HTL/FH. Since 1984, he has been engineer, lecturer and researcher in industrial and academic organisations in the domains of Telecommunication, eLearning, Modelling & Simulation, Business-Creativity & Idea management, eCollaboration, Technology Enhanced Learning as well as Simulation- & Game Based Training and Complexity Management.



- **Nicole Bittel**: Master of Arts, University of Zürich. Her research focuses on the topics of organizational and educational storytelling, e-collaboration, knowledge management and e-learning as well as on methodological skills in (applied) research and management.



- **Victoria Mirata**: Master degree in Work Psychology, English and German, University of Frankfurt am Main. Her main research interests are in the domain of work & organizational psychology and include e.g. motivation, creativity at work, recruitment & selection process of employees, human resource management and team development.

FFHS

11.10.2017

VUCA e CoP - M. Bettoni

2

## Trends 2017



1. **Digital Transformation:** importanza del ruolo delle HR (IDC 2017)
2. **Digital Transformation:** importanza della competenza in E-Collaboration (IDC 2017)
3. **Modelli di business collaborativi:** in aumento (Swisscom 2017; Fraunhofer 2017).
4. **Tempi & luoghi di lavoro:** flessibili / decentrali => in aumento (Deloitte 2016)
5. **Reti:** caratterizzano il nuovo mondo del lavoro (Telekom & Univ. San Gallo, 2015)
6. **Special Interest Communities:** collegano specialisti di tutto il mondo (Telekom & Univ. San Gallo, 2015).
7. **VUCA:** Combinazione di Volatilità, Incertezza, Complessità e Ambiguità



11.10.2017

VUCA e CoP - M. Bettoni

3

## Transformazione Digitale (TD) Indagine aziende europee, IDC 2017



1. HR svolge un ruolo chiave nella TD
2. Due principali difficoltà nella realizzazione della TD:
  - Resistenza delle persone al cambiamento (46%)
  - Trattenere i talenti necessari a guidare la trasformazione digitale.
3. Strumenti HR per la pianificazione della forza lavoro sono inadeguati
4. Iniziative IT per promuovere il lavoro flessibile (accesso remoto a dati & applicazioni: 81% in Italia)
5. TD implica cambiamenti radicali dei processi organizzativi
6. HR *«dovrebbero essere sempre più orientate alla strategia e alla ricerca di nuovi modi per coinvolgere i dipendenti»*, Vincent Belliveau (VP Cornerstone OnDemand)



11.10.2017

VUCA e CoP - M. Bettoni

4

## Mondo VUCA Che cos'è?



### ■ Complessità

- Molteplicità di elementi e intrecci fra loro,
- difficoltà a riconoscere le cause di un effetto
- Agilità

### ■ Ambiguità

- difficoltà di interpretare i fatti, confusione fra causa ed effetto

### ■ Volatilità

- Imprese Fortune 500 del 2000: Oltre il 50% non esiste più!

➤ Flessibilità

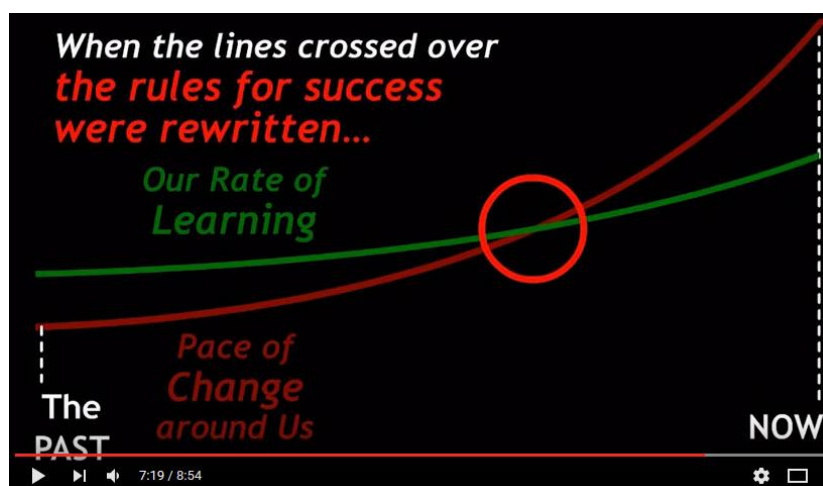
### ■ Incertezza

- I dati raccolti ieri ed oggi (su ciò che è già accaduto), non aiutano più a prevedere il domani

➤ Prepararsi al «worst case» e al contempo lavorare per il «best case»

## Change vs. Learning

Eddie Obeng, Pentacle



<https://www.youtube.com/watch?v=yVle1MOpiHU>

**Old & New World**  
Eddie Obeng, Pentacle

FFHS  
Fernfachhochschule Schweiz  
Zürich | Basel | Bern | Brig  
Mitglied der SUPSI

<https://www.youtube.com/watch?v=yVle1MOpiHU>

FFHS 11.10.2017 VUCA e CoP - M. Bettoni 7

**Old & New World**  
© Morten Ingemann (DK)

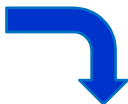
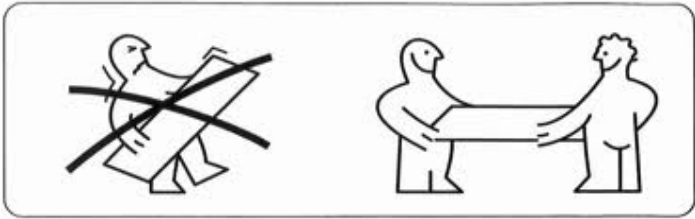
FFHS  
Fernfachhochschule Schweiz  
Zürich | Basel | Bern | Brig  
Mitglied der SUPSI

<http://www.nexxcomwireless.com/wp/wp-content/uploads/2013/10/wifi-birds.jpg>

FFHS 11.10.2017 VUCA e CoP - M. Bettoni 8

**Mondo VUCA**  
**Come affrontarlo?**

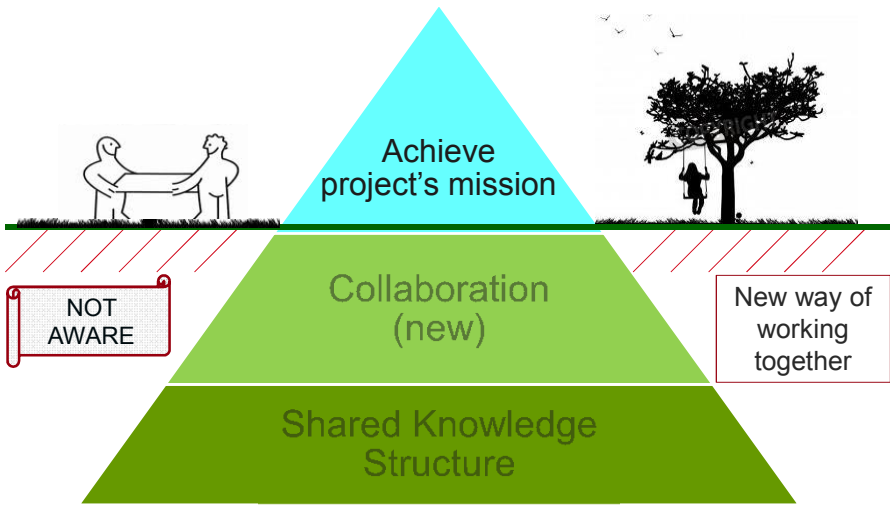
FFHS  
Fernfachhochschule Schweiz  
Zürich | Basel | Bern | Brig  
Mitglied der SUPSI

FFHS 11.10.2017 VUCA e CoP - M. Bettoni 9

**Paradigm shift of «collaboration»**  
**...unaware**

FFHS  
Fernfachhochschule Schweiz  
Zürich | Basel | Bern | Brig  
Mitglied der SUPSI



FFHS 11.10.2017 VUCA e CoP - M. Bettoni 10

## Collaboration-1 vs. Collaboration-2

### Collaboration-1 (Cooperation)

- task is **split** into pieces
- each person is **responsible** for one piece
- **shared intentionality** (M. Tomasello)



### Collaboration-2 (\*)

- task remains a **unit**
- each person is **responsible** for the whole
- **shared knowledge**



- participants construct and maintain a **shared knowledge structure** as a basis for accomplishing their task

(\*) Roschelle & Teasley, 1995

NEW  
practice

## 3 Secrets of E-Collaboration

### 1. E-Collaboration requires Knowledge Sharing

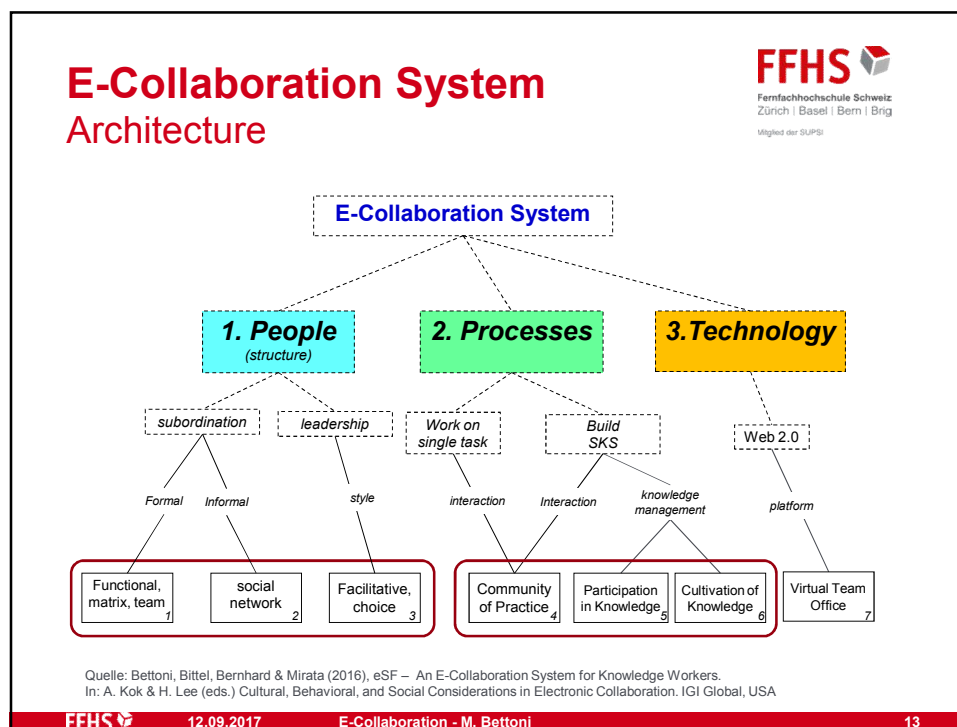
### 2. Knowledge Sharing requires suitable interaction

- KS in an E-Collaboration System
- Interaction capabilities => Oscar Berg framework
- Interaction methods => Pentacle: problem solving with PETs
- Interaction design
- Convergent communication

### 3. Communities of Practice

- Suitable ways to share knowledge
- Model by E. Wenger





## Comunità di Pratica (CoP)

*Condividere conoscenze ed esperienze*



Etienne Wenger

**Che cos'è?** Si tratta di mettere insieme

- "... persone che condividono un interesse, una passione per qualcosa che fanno ..."

e di fare in modo che interagiscano regolarmente

- "... affinché imparino a fare meglio quello che fanno"

**Come si fa ?** Sviluppare tre elementi fondamentali:

- **campo tematico:** un'area di sapere, su cui i membri della CoP hanno una competenza che intendono condividere.
- **comunità:** i rapporti sociali fra le persone, soprattutto aiuto reciproco, condivisione del sapere, delle informazioni (alimentati da attività comuni ai suoi membri e un dialogo tra di essi), senso di appartenenza, fiducia.
- **pratica:** il sapere pratico, ossia esperienze, strumenti, tecniche, metodi etc. della propria professione.

**FFHS** 11.10.2017 VUCA e CoP - M. Bettoni 14

# Apprendimento in una CoP

Knowledge Work Capability Framework (Berg 2015)

**FFHS**  
Fernfachhochschule Schweiz  
Zürich | Basel | Bern | Brig  
Mitglied der SUPSI

The diagram illustrates the Knowledge Work Capability Framework (Berg 2015) as a honeycomb structure of seven interconnected hexagons. The hexagons are arranged in a central row with two hexagons above and two below. The central hexagon is blue and labeled 'Conversating'. The hexagons above it are orange and labeled 'Coordinating' (top), 'Meeting' (top-left), and 'Networking' (top-right). The hexagons below it are green and labeled 'Finding people & expertise' (bottom-left), 'Becoming aware' (bottom), and 'Finding information' (bottom-right). The three blue hexagons ('Sharing' on the left, 'Conversating' in the center, and 'Co-creating' on the right) are circled in red. The 'Sharing' hexagon is also labeled 'Finding people & expertise' below it. The 'Co-creating' hexagon is also labeled 'Finding information' below it.

<http://www.socialcollaboration.info/>

<https://www.facebook.com/oscarberg>

**FFHS** 11.10.2017 VUCA e CoP - M. Bettoni 15

The screenshot displays the 3D QUBE system interface. In the foreground, several colorful, stylized human avatars (green, purple, brown, yellow, black, and grey) are positioned as if in a meeting. Behind them is a large whiteboard. On the left side of the whiteboard, there is a green vertical panel titled 'Perfect Day - Restaurant' with a list of items: 'HandPhone/Black', 'PDA Academy 5.0', 'Net Academy 10', 'PETS IN ACTION', 'Poker (Jackpot)', 'PETS - Help Request?', 'Power Assistant', 'Academy', 'Why Project Academy', 'Planning', 'Teamwork', 'Vendors', 'We are looking for people of all ages', 'Stages & Factors', 'Accumulating projects', and 'Sports Tails'. The main part of the whiteboard is titled 'Hopes & Fears' and contains a complex diagram with various colored boxes and arrows. At the bottom of the screen, there is a video player control bar with a play button, a progress bar, and the text 'Sistema 3D «QUBE» di Pentacle (UK) http://qube.cc'.

## Conclusioni

### Trasformazione Digitale

- Ruolo cruciale delle HR

### Mondo VUCA

- Accelerazione: Cambiamento > Apprendimento
- Eddie Obeng, World After Midnight

### Collaborazione-2 per affrontare VUCA

- Collab-1: basata sulla condivisione delle intenzioni
- Collab-2: Basata sulla condivisione della conoscenza
- Collab-2: c'è ma non ne siamo consapevoli

### E-Collaboration & CoP – tre segreti

1. Basata sulla condivisione della conoscenza
2. Richiede metodi di interazione appropriati
3. Comunità di Pratica: per organizzare interazioni e condivisione

