

KNOWLEDGE GUIDE

Future Insights by Thought Leaders

Visions for New Business

Curatore

Alessandro Reati

Practice Business Leader
Cegos Italia
Psicologo, coach, contract professor



BEYOND KNOWLEDGE*



JULIAN BIRKINSHAW



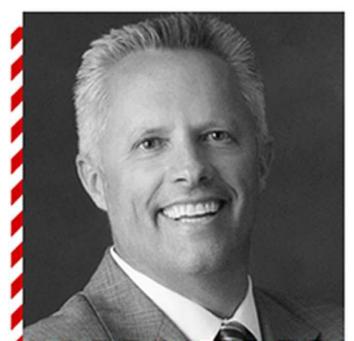
SOPHIE DEVONSHIRE



JEREMY GUTSCHE



VIVIAN HEIJNEN



GARY T. JUDD



JACK KORSTEN



GERD LEONHARD



MARTIN LINDSTROM



JEANNE MEISTER



LAURA OVERTON



MANUELA VELOSO



Sommario

Introduzione	2
JULIAN BIRKINSHAW: Fast / Forward	3
About Julian	3
SOPHIE DEVONSHIRE: Superfast, Lead at Speed	4
About Sophie	5
JEREMY GUTSCHE: Better & Faster	5
About Jeremy.....	6
VIVIAN HEIJNEN 70:20:10.....	7
About Vivian	7
GARY T. JUDD: Speed of Trust	8
About Gary.....	8
JACK KORSTEN: Growth Spiral	9
About Jack.....	9
GERD LEONHARD: Technology vs Humanity	10
About Gerd	10
MARTIN LINDSTROM: Small Data.....	11
About Martin	12
JEANNE MEISTER: Future Workplace Experience.....	13
About Jeanne.....	13
LAURA OVERTON: Learning transformation: How learning innovation can impact people and organizations	14
About Laura	14
MANUELA VELOSO: Human AI Interaction: a better future.....	15
About Manuela.....	16
Curatore.....	17
Alessandro Reati.....	17

Future Insights by Thought Leaders. Visions for New Business

Introduzione

In un mondo sempre più in rapida evoluzione, in cui le tecnologie emergenti rimodellano il nostro ambiente e trasformano il modo in cui viviamo, interagiamo e lavoriamo, come possiamo prepararci al meglio al futuro che ci attende? Come possiamo non subire passivamente questa trasformazione, ma, al contrario, influenzarla? Quali competenze sono necessarie oggi per costruire un domani caratterizzato da sviluppo e benessere? Come stanno cambiando le modalità di apprendimento e di condivisione sociale?

Sono domande che ci poniamo costantemente. In qualità di leader europeo e globale nel campo dell'apprendimento e dello sviluppo, il Gruppo Cegos ha innovato per quasi un secolo, consigliando e sostenendo le aziende nei loro piani di cambiamento e crescita, promuovendo lo sviluppo personale e professionale dei dipendenti in tutto il mondo.

Impegno, agilità, condivisione: sono i tre valori al centro della cultura aziendale di Cegos, che trasmettiamo attraverso l'organizzazione di eventi pubblici, di carattere internazionale ma anche locale.

Il Business Transformation Summit è uno di questi: un momento in cui ricercare insights e intuizioni, accettando anche visioni eccentriche o provocatorie. In questa Knowledge Guide introduciamo alcuni leader di pensiero, esperti in tematiche di business, che – oltre ad aver contribuito con noi alle diverse edizioni del BTS - riteniamo valga la pena conoscere e seguire per rimanere sempre aggiornati sui nuovi trend.



JULIAN BIRKINSHAW: Fast / Forward



"Fast forward" è il manifesto di un approccio radicalmente nuovo alla strategia, alla leadership e al management. Per anni, conoscenza e gestione delle informazioni sono stati il motore delle organizzazioni. Oggi non è più così. I big data sono alla portata di tutti, con esiti paradossali: più conoscenze abbiamo a disposizione, più diventiamo superficiali.

Le trasformazioni, sempre più rapide del mercato, rendono impossibile pianificare strategie elaborate a lungo termine e anche di avvalersi di quei modelli organizzativi, burocrazia e meritocrazia, che hanno prevalso negli ultimi decenni, poiché sempre meno funzionanti.

La risposta di Birkinshaw e del suo collega di ricerca Ridderstrale è un nuovo modello: l'adlocrazia. Un modo di guardare all'organizzazione e alla leadership con un metodo "fast forward" che privilegia la flessibilità, la rapidità nel prendere decisioni, la convinzione emotiva che si è capaci di investire in ciò che si fa, in cui la paralisi da analisi lascia il posto alla sperimentazione e la pianificazione all'azione.

About Julian

Julian Birkinshaw è professore di strategia e imprenditorialità ed Executive Education Vicepresident presso la London Business School. Ha conseguito un dottorato di ricerca e un MBA in Business presso la Richard Ivey School of Business - Western University e una laurea presso l'Università di Durham. Ha ricevuto due dottorati onorari ed è membro della British Academy.

È esperto di Business Transformation e di come le grandi organizzazioni possano agire al meglio per adattarsi all'attuale contesto economico, sempre in continua evoluzione. Il suo lavoro di ricerca è stato pubblicato su Harvard Business Review, Sloan Management Review e in molte altre riviste.

È autore di quindici libri, i più recenti sono "Mindtools for Managers", "Fast / Forward" e "Becoming a Better Boss". Birkinshaw è entrato in "Thinkers 50", la lista dei più influenti pensatori di management al mondo.

È presente di frequente sui media internazionali tra cui CNN, BBC, The Economist, Wall Street Journal, Huffington Post, Bloomberg Business Week e The Times. È attivo come consulente per grandi aziende multinazionali e interviene regolarmente in conferenze aziendali in Regno Unito, Europa, Nord America e Australia.



Guarda il video introduttivo del suo speech al BTSummit 2019



Consulta il sito web



Segui Julian su LinkedIn



Acquista il libro (ai partecipanti del BTSummit 2019 verrà consegnato gratuitamente)

SOPHIE DEVONSHIRE: Superfast, Lead at Speed

Nel mondo frenetico di oggi, i leader devono muoversi rapidamente. Il tasso di innovazione e cambiamento nelle organizzazioni e le sfide di azionisti e investitori impazienti, infatti, richiedono che le decisioni prese siano veloci, intelligenti e abbiano un impatto in tempo reale.



Superfast offre un'ispirazione all'avanguardia e una serie di idee entusiasmanti su come accelerare le prestazioni in modo agile e ponderato, oltre che soluzioni pratiche alle domande di leadership che gli influencer internazionali più esperti attuano e un concreto aiuto per mappare il percorso più breve per raggiungere il successo personale e professionale.

Va aggiunto che la leadership non si limita a muoversi velocemente, per questo *Superfast* mostra come utilizzare il proprio tempo nel modo più intelligente ed efficiente possibile - rallentando quando necessario, per prendere decisioni giuste, e accelerando altrove per sbloccare la crescita.

About Sophie

Sophie è una business leader, imprenditrice, brand specialist e autrice di "Superfast: Lead at Speed". Ha lavorato con successo presso multinazionali (Procter & Gamble, Coca-Cola, Interbrand e Leo Burnett), sia come collaboratore interno che come consulente. Attualmente è CEO della società di consulenza The Caffeine Partnership.

È anche sostenitrice del lavoro flessibile, elemento irrinunciabile nelle aziende che hanno raggiunto il successo.



Guarda il video introduttivo del suo speech al BTSummit 2019 a Lisbona



Consulta il sito web



Segui Sophie su LinkedIn



Segui Sophie Twitter



Acquista il libro

JEREMY GUTSCHE: Better & Faster



In un mondo caratterizzato da caos e cambiamenti, cosa stai trascurando? Se conoscessi la risposta, probabilmente saresti un innovatore, un manager proattivo o un investitore più perspicace. Jeremy e il suo team di TrendHunter.com hanno analizzato 250.000 idee raccolte da una ricerca condotta su 100.000.000 di persone per trovare e studiare la correlazione tra tendenze, idee e innovazione.

Il risultato ha portato alla scoperta di trappole cognitive che spesso rendono difficile realizzare il pieno potenziale delle aziende, come anche di modalità di approccio più efficaci nel generare valore. Sono stati identificati 6 “modelli di opportunità”: Convergenza, Divergenza, Ciclicità, Reindirizzamento, Riduzione e Accelerazione.

Ogni schema, secondo l'autore, rappresenta una via per interagire efficacemente con la realtà che ci circonda.

About Jeremy

Jeremy Gutsche è autore dei best-seller del New York Times "Better and Faster: The Proven Path to Unstoppable Idea" e "Exploiting Chaos: 150 Ways to Spark Innovation During Times of Change". Pluripremiato esperto in tema di innovazione, è uno degli speaker più richiesti al mondo, oltre che fondatore di TrendHunter.com, il sito web di trend che attrae oltre 2 miliardi di visualizzazioni da un totale di 150.000.000 di visitatori.

Prima del suo successo Jeremy ha studiato innovazione a Stanford, ha completato un MBA presso la Queen's University ed è diventato un analista finanziario e Chancellor Scholar dell'Università di Calgary, dove è stato successivamente insignito del premio "Graduate of the Decade".

Interviene frequentemente sui media, dal The Economist alla CNN, dall'Entertainment Tonight al New York Times. È stato descritto dal The Guardian come "rivoluzionario ricercatore di trend", dal Global TV "un occhio d'aquila", un "Oracolo" dal Globe and Mail, una "lattina intellettuale di Red Bull" da Association Week e "all'avanguardia e cool" da MTV.



Guarda il video introduttivo del suo speech al BTSummit 2019



Consulta il sito web



Segui Jeremy su LinkedIn



Segui Jeremy Twitter



Acquista il libro

VIVIAN HEIJNEN 70:20:10

70:20:10 è un approccio sviluppato per aiutare le persone e le organizzazioni ad adattarsi alla velocità che il business attuale impone. Non è solo una sequenza numerica, ma racchiude in sé una visione fondamentalmente diversa del lavoro, delle prestazioni e della formazione nel XXI secolo.



L'implementazione del modello 70:20:10 può generare un reale impatto sul business, spostando l'attenzione dell'organizzazione dallo sviluppo di soluzioni formali di apprendimento all'integrazione di nuove conoscenze nel flusso di lavoro.

L'approccio è, infatti, basato sul riconoscimento che:

- il 70 per cento dell'apprendimento deriva dall'esperienza, dalla sperimentazione pratica e dall'autoriflessione
- il 20 per cento è il risultato del lavoro con gli altri, dal confronto e dalla discussione
- il restante 10 per cento è esito di momenti istituzionali (istruzione scolastica e formazione aziendale)

70:20:10 è un modello di riferimento, non una semplice soluzione. I numeri sono essenzialmente un promemoria utile a non dimenticare che le persone apprendono di più lavorando (70) e interagendo con gli altri sul posto di lavoro (20). Il rapporto specifico (70:20:10), in una data situazione, varierà a seconda dell'ambiente di lavoro e dei risultati organizzativi richiesti.

About Vivian

Vivian ha un background ricco, sia come formatrice che come consulente direzionale per organizzazioni grandi e piccole, nelle istituzioni e nelle Forze Reali dei Paesi Bassi. La sua forza è il pensiero strategico combinato con il pragmatismo. Ha svolto attività di consulenza in una vasta gamma di progetti mirati all'implementazione delle soluzioni 70:20:10, tra cui la modifica dei programmi di sviluppo manageriale e la revisione dei processi L&D.



Guarda il video sul suo speech al BTSummit 2017



Consulta il sito web



Segui Vivian su LinkedIn



Segui Vivian Twitter

GARY T. JUDD: Speed of Trust



La fiducia vista non come una sorta di necessaria panacea o atteggiamento buonista, ma come uno strumento concreto per migliorare i propri risultati economici e di sviluppo. È proprio questo binomio, Velocità-Fiducia, il tema portante dell'approccio F.Covey, di cui Judd è uno dei principali promotori.

Rapporto capo-collaboratore, cliente-fornitore, ufficio-ufficio: ognuno di noi può trovare il proprio ambito su cui lavorare. Come?

Riflettendo sul fatto che è possibile imparare a fidarsi, oltre che necessario, ma soprattutto, che occorre apprendere nuovamente ad essere persone affidabili.

About Gary

Gary Judd è Practice Leader della Global Speed of Trust Practice di FranklinCovey. La sua impressionante esperienza come CEO, President, COO ed Executive Strategy Advisor di numerose aziende leader lo ha portato a possedere un raro acume sul business; il suo stile accattivante lo rende molto richiesto sia come speaker che come consulente.

Gary ha guidato progetti di sviluppo della leadership per diversi importanti clienti presenti nella lista Fortune 500: aziende di medie e grandi dimensioni in rapida crescita, tra cui Marriott Corporation, Shell Oil, Conoco, Ingalls Shipbuilding, Marriott Management Services, The Disney Company, University of Texas Medical Branch, e in numerose organizzazioni più piccole.

Prima di entrare in FranklinCovey, Gary ha lavorato in numerose start-up, è stato CEO di Financial Freedom International, Presidente e Chief Operating Officer di una società Inc. 500 (CableLink), ha ricoperto il ruolo di CEO di Inside Out Development. Ha anche supervisionato la riprogettazione manuale dei materiali dei facilitatori del 7 Habits of Highly Effective People®.



Guarda il video introduttivo del suo speech al BTSummit 2019 a Lisbona

JACK KORSTEN: Growth Spiral

Solo il 20% di tutte le aziende è in grado di crescere per cinque anni consecutivi. Si potrebbero raggiungere risultati migliori? C'è la necessità di crescere ulteriormente? Come dovrebbero essere gestiti questi cambiamenti? Chiunque abbia a che fare con la crescita e il cambiamento all'interno delle organizzazioni dovrà porsi queste domande.

Sono quesiti che non hanno una risposta immediata. La metodologia "Growth Spiral" mostra un approccio pragmatico in otto fasi, attraverso il quale imprenditori e manager possono imparare come far crescere le loro aziende fino a quattro volte più velocemente e in maniera più redditizia.



Jack offre anche spunti di ispirazione per aziende di medie e grandi dimensioni su temi legati alla strategia aziendale e all'accelerazione della crescita. La spirale di crescita propone:

1. una panoramica completa e pratica dei passaggi necessari per crescere fino a 4x più velocemente
2. nuove intuizioni che chiariscono perché alcune cose funzionano per la crescita e il cambiamento e altre no
3. strumenti pratici utilizzabili più e più volte

About Jack

Ha studiato economia aziendale con una specializzazione in Marketing Management presso l'Università Erasmus di Rotterdam (NL). Ampia esperienza di senior management in multinazionali come L'Oréal, WWF ed Endemol.

Esperienza di formazione, coaching e consulenza in oltre 25 paesi in tutto il mondo. Attualmente è responsabile, insieme a Ricardo Martins (CEO di Cegoc), dell'iniziativa di sviluppo e crescita di Fidelidade in Portogallo. Jack è autore del libro di business "De GroeiSpiraal" (in olandese).



Guarda il video introduttivo del suo speech al BTSummit 2019 a Lisbona



Consulta il sito web



Segui Jack su LinkedIn



Segui Jack su Twitter



Acquista il libro (in olandese)

GERD LEONHARD: Technology vs Humanity

Il futurista Gerd Leonhard collega l'impulso dell'umanità a reinventare, aggiornare e automatizzare tutto, con la ricerca senza tempo di libertà, autorealizzazione e felicità. Da qui il grande dubbio esistenziale: come possiamo abbracciare la tecnologia senza diventarne succubi?



Artificial intelligence. Cognitive computing. The Singularity. Digital obesity. Printed food. The Internet of Things. La morte della privacy. La fine del lavoro. La longevità radicale. La fine della morte. L'imminente convergenza tra tecnologia e umanità è già molto tangibile. Quindi quali valori morali siamo disposti a difendere - prima che l'essere umano alteri per sempre la sua identità?

About Gerd

Gerd Leonhard è un futurista, speaker e autore europeo, specializzato nel dibattito tra umanità e tecnologia. Leonhard ha evoluto la sua pratica futurista, applicando le sue intuizioni a molteplici settori e ambienti sociali. Ispirato da futuristi classici come Alvin Toffler, il lavoro di Leonhard mostra anche l'influenza di autori di fantascienza come Arthur C. Clarke e William Gibson.

Nel 2016 ha pubblicato *Technology vs. Humanity*, un manifesto per i diritti digitali e un'indagine sulle molte aree della vita attualmente colpite da trasformazioni digitali deregolate.

Leonhard, forte di una tradizione europea di valori filosofici umanistici, ha espresso opinioni critiche sul transumanesimo e sulla centralizzazione della tecnologia, perseguendo un percorso di equilibrio tecnologico, come evidenziato in epoche precedenti (vedi il Rinascimento italiano). Nell'era emergente della Cognitive Automation e dell'AI, invita i leader tecnologici di IBM, Microsoft, Google, Facebook e Amazon ad abbracciare l'etica digitale.



Consulta il sito web



Segui Gerd su LinkedIn



Segui Gerd su Twitter



Acquista il libro



Leggi gli articoli sul Blog di Management

MARTIN LINDSTROM: Small Data



Martin Lindstrom sfrutta il potere degli "small data" per scovare le prossime grandi innovazioni. Reclutato dai brand più famosi del mondo per indagare sulla loro clientela, osserva attentamente ogni dettaglio per scoprire cosa vogliono davvero i consumatori e quale sia il segreto per creare un brand o un prodotto di successo.

Per i marketer più intraprendenti il suo libro “Small Data –The Tiny Clues That Uncover Huge Trends” offre innumerevoli spunti per comprendere meglio l’infinita varietà dei comportamenti umani.

About Martin

Martin Lindstrøm è un autore e consulente danese. Ha scritto numerose opere tra cui: “Small Data: The Tiny Clues that Uncover Huge Trends”, “Buyology”, “Truth and Lies About Why We Buy and Brandwashed” e “Tricks Companies Use to Manipulate Our Minds and Persuade Us to Buy”. Il suo interesse è da sempre la comprensione degli effetti dell’influenza sociale sui processi di acquisto.

Pubblica regolarmente su Fast Company, TIME Magazine e Harvard Business Review. È founding partner e Chairman of the Board of Buyology Inc. e Director of Brand Sense Agency.



Guarda il video introduttivo del suo speech al BTSummit 2018



Consulta il sito web



Segui Martin su LinkedIn



Segui Martin su Twitter



Acquista il libro



Leggi gli articoli sul Blog di Management

JEANNE MEISTER: Future Workplace Experience

I luoghi di lavoro stanno diventando più gamificati, consapevoli e diversity friendly, assumendo configurazioni che facilitano la collaborazione e la conoscenza tra i lavoratori.

In questo nuovo ambiente i progressi tecnologici favoriscono nuove forme di interazione e creazione del valore. Sviluppare la capacità di navigare in questo radicale e inesplorato futuro, impegnando i migliori talenti e producendo risultati, sarà la sfida principale per ogni azienda. Con il giusto know-how e l'attenzione agli aspetti di performance e, al contempo, di wellbeing, sarà possibile ridisegnare le forme ed i modi di produzione.



About Jeanne

Jeanne è founding partner di Future Workplace, una società di consulenza e ricerca delle risorse umane che fornisce spunti sul futuro della formazione e del lavoro. Jeanne ha ricevuto il riconoscimento "Distinguished Contribution in Workplace Learning" dall'Association for Talent Development (ATD). Questo premio viene conferito annualmente al dirigente che ha saputo distinguersi nel campo dell'apprendimento sul posto di lavoro. È autrice di 10 opere, tra cui "Corporate Quality Universities", "Corporate Universities", "The 2020 Workplace: How Innovative Companies Attract", "Develop & Keep Tomorrow's Employees Today" e "The Future Workplace Experience: 10 Rules for Mastering Disruption in Recruiting and Engaging Employees".



Guarda il video introduttivo del suo speech al BTSummit 2018



Intervista a Jeanne



Segui Jeanne su LinkedIn



Segui Jeanne su Twitter



Leggi gli articoli sul blog di HR

LAURA OVERTON: Learning transformation: How learning innovation can impact people and organizations



Overton e i suoi colleghi di Towards Maturity hanno condotto ricerche con oltre 700 organizzazioni con sede nel Regno Unito (incluse molte organizzazioni multinazionali) nel tentativo di individuare pratiche di apprendimento in grado di impattare realmente sul comportamento organizzativo.

Il loro lavoro ha portato allo sviluppo di un modello progettato per aiutare le aziende a identificare i punti di forza e di debolezza dell'implementazione formativa; tale modello nasce allo scopo di facilitare la promozione aziendale di una high performing organizational learning culture.

Interessante anche ricordare come la possibilità che la funzione HR sia in grado di influenzare positivamente la cultura aziendale, anche in relazione con il suo specifico livello di evoluzione. Secondo Towards Maturity nella evoluzione HR - e in particolare all'interno della specifica funzione Formazione (L&D) - sono osservabili 4 fasi:

1. incidental training (inteso come "utilitarian training & job shadowing")
2. training & development excellence (inteso come "formal design, architecture")
3. talent & performance improvement (inteso come "talent driven learning")
4. organizational capability (inteso come "cultural continuous career")

About Laura

Laura Overton, Former CEO e fondatrice di Towards Maturity, è anche Fellow del Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) e del Learning and Performance Institute, UK. È riconosciuta internazionalmente come una delle consulenti più competenti sui processi di apprendimento. Ha sempre esplorato le nuove forme di formazione, cercando di comprenderne appieno potenzialità, limiti e interazioni con le dinamiche sociodemografiche.



Guarda il video introduttivo del suo speech al BTSummit 2018



Consulta il sito web



Segui Laura su LinkedIn



Segui Laura su Twitter

MANUELA VELOSO: Human AI Interaction: a better future

Ogni giorno aumentano le potenzialità delle funzioni di calcolo ed i software si perfezionano. Le AI saranno, dunque, sempre più intelligenti e potenti, tali da sostituire gli umani nei processi decisionali? Potremo continuare a gestire le AI o corriamo il rischio di abdicare? Mentre alcuni prevedono la disoccupazione di massa o la guerra totale tra umani e l'intelligenza artificiale, altri immaginano un orizzonte meno desolante.



L'umanità ha sempre rincorso molti sogni ed uno tra questi è la creazione di un'intelligenza artificiale, intesa come una macchina che rispecchi tutte le caratteristiche della mente umana.

Numerose le opere letterarie e scientifiche dedicate al tema. E come non ricordare anche alcune opere cinematografiche, sempre in oscillazione tra utopia e distopia:

- Metropolis di Fritz Lang (1927)
- Il mondo dei robot di Michael Crichton (1973)
- Blade Runner di Ridley Scott (1982) e la reinterpretazione del 2017 (Blade Runner 2049 di Denis Villeneuve)
- Terminator di James Cameron (1984)
- 964 Pinocchio di Shozin Fukui (1991)
- L'uomo Bicentenario di Chris Columbus (1999)

- A.I – Intelligenza Artificiale di Steven Spielberg (2001)
- Wall-e di Andrew Stanton (2008)
- Eva di Kike Maillo (2011)
- Ex Machina di Alex Garland (2015)

La realtà sta però presentando aspetti ancora diversi, più sottili e al contempo pervasivi; per comprenderli serve un approccio più scientifico.

La professoressa Manuela Veloso ipotizza un futuro dove umani e sistemi intelligenti sono inseparabili, legati insieme in un continuo scambio di informazioni e obiettivi che lei stessa definisce "autonomia simbiotica" e in cui le persone ed i software saranno sempre più di reciproca utilità, rendendo difficile distinguere l'azione umana da quella automatizzata.

About Manuela

Manuela Maria Veloso è una dei maggiori esperti in intelligenza artificiale e robotica. Attualmente è Head of the Machine Learning Department alla Carnegie Mellon University. È anche professoressa alla Herbert A. Simon University e dal 2018 head of artificial intelligence research presso la JPMorgan Chase. È stata presidente della Association for the Advancement of Artificial Intelligence (AAAI) sino al 2014 e cofondatrice e Past President della RoboCup Federation. È inoltre membro di AAAI, IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers), AAAS (American Association for the Advancement of Science) e ACM (Association for Computing Machinery).



Guarda il video introduttivo del suo speech al BTSummit 2017



Segui Manuela su LinkedIn

Curatore

Alessandro Reati



Psicologo del lavoro e consulente direzionale certificato CMC-ICMCI, da oltre 25 anni si occupa di **consulenza, formazione e coaching**, guidando programmi di cambiamento e sviluppo organizzativo presso aziende nazionali e multinazionali, associazioni e istituzioni.

Il focus dei suoi interventi è sulla valorizzazione delle risorse umane e della community professionale. Privilegia metodi di intervento partecipativi e basati sul coinvolgimento attivo.

A lungo professore a contratto presso diverse università, è autore di numerosi articoli pubblicati su riviste scientifico-professionali e blog divulgativi e coautore di una decina di volumi. Leggi gli articoli di HR, management e sviluppo personale di Alessandro Reati sui nostri blog:

- [Blog di Management](#)
- [Blog di Sviluppo Personale](#)
- [Blog di HR](#)



BUSINESS TRANSFORMATION SUMMIT



BEYOND KNOWLEDGE*