



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

DOTTORATO DI RICERCA IN
ARCHITETTURA E CULTURE DEL PROGETTO

Ciclo 36

Settore Concorsuale: 08/C1 – DESIGN E PROGETTAZIONE TECNOLOGICA
DELL'ARCHITETTURA

Settore Scientifico Disciplinare: ICAR/13 – DISEGNO INDUSTRIALE

DESIGN FOR ORGANIZATIONAL CRAFTING.
CULTURE E PRATICHE DEL PROGETTO PER L'INNOVAZIONE DELLA
FORMA-IMPRESA CONTEMPORANEA

Presentata da: *Valentina De Matteo*

Coordinatore Dottorato
Prof.ssa Annalisa Trentin

Supervisore
Prof.ssa Elena Formia

Esame finale anno 2024

Indice

Prefazione	2
Introduzione	8
Un ricerca situata. Fenomeno scatenante, contesto e congiuntura.....	11
Il campo problematico. Evoluzione in tre fasi.....	13
<i>Organizational crafting</i> . Trasformare la forma-impresa.....	17
Nota metodologica e guida alla lettura	18
Capitolo 1. Il ruolo del design nell'innovazione della conoscenza organizzativa .	24
Biennale 2019, un anno dopo.....	26
La “società della conoscenza”. Anticipare e apprendere nella transizione.....	29
<i>Homo prospectus</i> . La prospezione come competenza	30
I contesti apprenditivi. Le <i>learning organizations</i> tra formale e materiale.....	31
Il “culto del frammento”. Limiti e derive dell'iperspecializzazione.....	31
Elementi di intersezione e influenza tra design e società della conoscenza	34
Progettare la conoscenza organizzativa. Oltre l'apprendimento individuale.....	37
<i>Future Design for Knowledge Innovation</i> . Osservazione e apprendimenti.....	38
Insight emersi dalla <i>survey</i> internazionale.....	40
Conclusioni. Passato, presente e futuri per il design dell'apprendimento organizzativo.....	43
Capitolo 2. Change management by design. La relazione tra design, management e organizzazione	46
Il design nell'organizzazione, il design per l'organizzazione	48
Organizzazione e “pensiero progettante” del design.....	49
Tre affondi per una visione integrata del campo problematico.....	51
La relazione tra design e organizzazione	52
L'interazione tra design e management.....	52
<i>Change management by design</i>	55
L'innesto tra design e conoscenza organizzativa	59
I <i>design context</i> nell'organizzazione: lineare, circolare, complesso	59
<i>Capacity building</i> . Progettare ambienti abilitanti la conoscenza	60
<i>Lean e agile thinking</i> . Progettare processi agili, potenziare le persone	61

Progettare secondo le tre arti del <i>lean</i> . <i>Monozukuri, hitozukuri, kotozukuri</i>	63
Il design per il <i>capacity building</i> organizzativo. Esperimenti.....	63
Prime evidenze. Dal <i>capacity building</i> al <i>capacity eco-building</i> ?.....	64

Capitolo 3. Organizational crafting. Il ruolo del design nella trasformazione della forma-impresa	70
Sulla forma dell'organizzazione	72
Progettare la forma. Tra <i>eidos</i> e <i>morphé</i>	73
Progettare “organizzazioni dalle proprietà desiderabili”	76
Design <i>Gestalt</i> applicata alla progettazione organizzativa	79
<i>Organizational crafting</i> . Una definizione e più sfide.....	86

Capitolo 4. Organizational crafting nelle costellazioni d'impresa. Esperimenti e modelli	90
Sulle costellazioni. Tra mito, realtà, impresa.....	92
Costellazioni organizzative. Progettazione e movimento nello spazio d'impresa	92
Da “costellazione” a “galassia”. <i>Field experiment</i> in Rolleri SpA.....	98
Da Galassia a URSA.....	108
Sintesi degli elementi emersi	117
Implicazioni, punti aperti e limiti del modello	119

Conclusioni	124
Biennale 2019, cinque anni dopo.....	125
<i>Around Design</i> . Lo spazio intorno, in tondo, attorno.	128

Glossario	133
------------------------	-----

Casi, strumenti, persone	150
Bisogni formativi presenti, bisogni trasformativi emergenti	151
Il ruolo del design. Voci dal campo	156
Le 3T del designer per la trasformazione organizzativa	159

Bibliografia	316
---------------------------	-----

Dice il maestro:

Scrivi. Che sia una lettera, un diario o un semplice appunto mentre parli al telefono, ma scrivi... Se vuoi capire meglio quale sia il tuo ruolo nel mondo, scrivi. Cerca di mettere la tua anima per iscritto, anche se nessuno leggerà. O, quel che è peggio, anche se nessuno finirà per leggere ciò che avresti voluto. Il semplice atto dello scrivere ci aiuta a organizzare il pensiero e a vedere chiaramente quello che ci circonda. Un foglio di carta e una penna fanno miracoli: guariscono il dolore, rinvigoriscono i sogni, allontanano e poi riportano la speranza perduta. La parola ha potere.

Paulo Coelho, Maktub. Destino, 1994.

Dedicato a te che mi hai sempre spronato a scrivere.

Prefazione

Prefazione

May you live in interesting times.

Avevo deciso di prendermi una pausa. Qualche giorno, non di più. C'era ancora da chiudere un progetto importante prima delle ferie estive. Ma le fatiche dell'inverno cominciano a farsi sentire e le temperature record dell'estate 2019 (ahimè diventate la norma negli anni successivi!) avevano reso meno azzardata e più leggera questa scelta. L'itinerario era semplice, una breve tappa al mare poi destinazione **Biennale di Venezia numero 58**, spinta dai commenti entusiasti di alcuni amici che l'avevano visitata qualche settimana prima.

“Che tu possa vivere in tempi interessanti”. In effetti il titolo era particolarmente intrigante. Non tanto per la storia della frase in sé - ho sempre creduto che avesse un'origine cinese e millenaria ma poi ho scoperto che si tratta forse di una citazione né orientale né millenaria¹ - quanto per l'eco che ha suscitato in me l'immersione tra le opere esposte, veri e propri “**artefatti incerti**” nella definizione del suo curatore, Ralph Rugoff.²

Perché il maestro, si sa, appare quando l'allievo è pronto.

Il 2019 è stato un anno di svolta per me. *L'interesting time* per antonomasia, se consideriamo interessante un tempo caratterizzato da complessità, accelerazioni, turbolenze. Non per pandemie su scala globale o guerre in territorio europeo che non sospettavamo neanche si sarebbero manifestate di

lì a poco. Complessità, accelerazioni e turbolenze avevano cominciato a fare capolino nel mio lavoro di *manager* di società di consulenza che dalla sua fondazione aveva tenuto fede al mandato di aiutare persone e imprese ad affrontare la trasformazione digitale con *mindset*, competenze e strumenti adeguati alla portata della sfida. Guardandomi indietro, complessità, accelerazioni e turbolenze in quel periodo erano per me soprattutto legate a un tema di **contenuto** e di **percezione**.

Alcuni interrogativi sull'aspetto del contenuto appaiono posti in maniera piuttosto superficiale se letti con gli occhi di oggi: *di quale trasformazione e di quale innovazione hanno bisogno le nostre imprese per affrontare la complessità? Quanti tipi di trasformazione e di innovazione possibili esistono? Qual è il ruolo delle tecnologie e della cultura e quali competenze saranno in grado di metterci nelle condizioni di governare la prossima rivoluzione? Fin dove è possibile gestire l'innovazione? Come generiamo e misuriamo il suo impatto? E qual è il suo ritorno in termini di valore?*

Negli anni queste domande si sono fatte più sofisticate, dettagliate, hanno acceso dibattiti e dato luogo a più teorie e pratiche senza mai arrivare a una risposta definitiva e valida per tutte le imprese, per tutti i consulenti, per tutti i *manager*. Questo è il bello dei tempi interessanti, del resto.

Un discorso più articolato e intimistico merita invece il tema della *percezione*. Nel trattarlo mi torna subito

¹ Merton, S. (2023). May you live in interesting times: Definition, origin, examples. In Writing Tips. <https://writingtips.org/may-you-live-in-interesting-times>

² Bennet, A. (2 maggio 2019). May You Live In Interesting Times. Un'alternativa a sé stessa. Una conversazione con Ralph Rugoff. FlashArt. <https://flash-art.it/article/may-you-live-in-interesting-times/>



Figura 1 Uno degli ingressi della Biennale di Venezia presso il Teatro Piccolo Arsenale (fonte: artnet.com)

alla mente il lavoro di Beau Lotto, neurobiologo inglese che da anni si occupa dell'argomento arrivando a fondare il primo studio di neurodesign, il *Lab of Misfits* (letteralmente, "Laboratorio dei Disadattati"). Nelle sue ricerche egli mette in luce il meccanismo insito nella nostra specie che per creare una propria visione del mondo non usa solo gli occhi "ma, al novanta per cento, il cervello: come dire che **non siamo solo osservatori ma creatori di significato**" (Lotto, 2017). Nel 2019 avevo alle spalle più di dieci anni di lavoro nelle imprese, prima da membro (la parola "dipendente" era ed è per me ormai fuori luogo, fuori moda) e poi da consulente. Quella prima fase della mia carriera professionale mi aveva permesso di costruire e consolidare uno schema di riferimento di intervento per gestire e governare i processi di innovazione supportando le organizzazioni in percorsi più o meno complessi di "change management". Si trattava di uno schema consolidato e di discreto successo su cui avevo riposto un certo numero di convinzioni basate su tre assiomi costruiti induttivamente attraverso il lavoro sul campo con le imprese: 1. l'innovazione è un atto solipsistico in capo ai (pochi) creativi e visionari nell'organizzazione; 2. l'innovazione è un

tema prettamente tecnologico da cui far discendere una nuova cultura; 3. l'innovazione è guidata dalla visione lunga, larga e profonda del *top management*, il solo *stakeholder* intitolato a costruire la visione dell'organizzazione. Nei miei approfondimenti non sistematici sulle nuove frontiere dell'innovazione avevo cominciato a incrociare i temi di "scòpo", "economia del proposito", "innovazione partecipata" che mi hanno condotta a mettere in discussione quegli assiomi così collaudati e confortanti e imbarbari nel pericoloso quanto avvincente esercizio per cui "almeno una volta nella vita tutte queste convinzioni devono essere sovvertite, e di nuovo si deve ricominciare fin dai primi fondamenti, se mai si desidera fissar qualcosa che sia saldo e duraturo nelle scienze" (Cartesio, 1641). Vista con le lenti di questi temi allora emergenti, la percezione del ruolo, dell'utilità, del contributo, dell'impatto di un professionista al servizio delle imprese per la loro trasformazione cambiava improvvisamente in maniera radicale, in un mix di spaesamento e curiosità in grado di dare le vertigini.

"La vertigine non è paura di cadere ma voglia di volare". Ripensandoci non avrei saputo descrivere

meglio di questa strofa di Jovanotti la sensazione provata in quel momento di crisi. Anche questo è il bello dei tempi interessanti, del resto.

Nel mio lavoro con le organizzazioni aveva cominciato a farsi strada il concetto di "proposito" insieme a modelli e pratiche di innovazione trainata dal design che da qualche tempo facevano parte della mia cassetta degli attrezzi. E più si facevano strada più diventava urgente trovare risposte profondamente rinnovate nel senso a domande all'apparenza semplici: *come evolverà il mio ruolo? Di quali competenze avrò bisogno per tenermi al passo con la trasformazione digitale? Quali strumenti sarà necessario padroneggiare? Che tipo di impatto vorrò contribuire a generare nelle imprese? Che professionista voglio essere?*

Cinque anni prima, nel passaggio dal mondo dell'azienda a quello della consulenza, mi era già capitato di pormi le stesse domande, seppure da una angolazione diversa. Il punto di svolta era coinciso in quel periodo con il conseguimento di un EMBA – *Executive Master in Business Administration* – in cui ebbi modo di apprendere, metabolizzare e poi mettere in pratica teorie, modelli e pratiche per la gestione aziendale essenzialmente in termini di strategia, *operations*, finanza, gestione del capitale umano e dei processi di innovazione. Quel capitale di conoscenza, profondamente utile e trasformativo per gli anni a venire, sarebbe di lì a poco entrato in contatto con i metodi e le pratiche del *design thinking* che sono state per me la prima finestra sul mondo del design. Dapprima in netto scontro, poi in pacifica convivenza e infine in proficua complementarità, da designer non nativa ho sperimentato sul campo e a fasi alterne momenti di freddezza, distanza, diffidenza, collaborazione, complicità tipici di relazioni complesse come quella tra design e *management* su cui ci soffermeremo a lungo nelle prossime pagine.

Ma nel 2019 c'era qualcosa di diverso.

Negli anni e al netto delle difficoltà "identitarie" avevo imparato a coltivare questo mio essere "al confine" tra i due mondi del *management* e del design considerandolo come elemento di distintività nel mettere a disposizione delle

imprese un portafoglio di competenze ibride. Avevo assaporato gioie e dolori del "professionista anfibio" sperimentando potenzialità e limiti dell'ibridazione delle rispettive pratiche. Nel ginepraio degli "artefatti incerti" della Biennale tutto questo prese improvvisamente forma sul **ponte di Lorenzo Quinn presso l'Arsenale**. All'insegna della serendipità del primo giorno mi ero ritrovata nei pressi di "**Building Bridges**", maxi opera scultorea composta da **sei coppie di mani** (ciascuna raffigurante uno dei valori universali dell'essere umano: amicizia, saggezza, aiuto, fede, speranza, amore) che partono dai due argini per intrecciarsi e formare un ponte. Alta quindici metri e lunga venti, nell'idea di Quinn la scultura **rappresenta il superamento del concetto di differenza in vari aspetti della vita: geografici, filosofici, culturali ed emotivi**. In questo il ponte diviene un simbolo, che collega, unisce ed abbatte le divergenze culturali per far fronte a problemi complessi in favore di un mondo pacifico. "Bisogna creare ponti non barriere, l'umanità non è mai avanzata quando ci siamo chiusi, è sempre avanzata quando ci siamo aperti", avrebbe in proposito detto Quinn in un'intervista rilasciata a Rai Cultura durante i lavori di allestimento dell'opera.³

Creare ponti, azzardare connessioni, sfidare assunzioni, giocare per sperimentare, esplorare discipline e confini. Del resto "anche la scienza è un gioco: è un modo di essere che incoraggia a dubitare. A capire che per andare da A a B, o da qualsiasi altra parte, devi cominciare col muoverti da A a non-A». (Lotto, 2017).

Credo che il senso di questo mio percorso di ricerca sia nato, senza saperlo, in quell'istante, all'ombra di quelle enormi braccia.

E che si sia sviluppato, senza saperlo, per toccare sei nodi che saranno tutti ripresi e sviluppati nelle pagine a seguire. Sei, tanti quanti i ponti di Quinn.

Uno. Avvicinare design e *management* (leggi: studiare le fasi evolutive della relazione tra le discipline evidenziandone sinergie, differenze e complementarità).

Due. Applicare questo percorso di avvicinamento continuo e in divenire agli "artefatti incerti" per

³ Rai Cultura (2019). Building bridges: I Ponti Che Abbracciano. <https://www.raicultura.it/arte/articoli/2019/05/Building-Bridges-a4186927-3582-4312-9c21-dc9b2897ddf0.html>

autonomia che esistono e operano sul mercato, le imprese contemporanee.

Tre. Studiare le trasformazioni della forma di questi artefatti.

Quattro. Progettare il “campo di gioco” della trasformazione sperimentando nuove forme per abilitare processi di innovazione e anticipazione continua *nelle imprese e con le imprese*.

Cinque. Ricondurre il discorso della trasformazione organizzativa alla disciplina del design, esercizio che mentori e colleghi in questo percorso mi hanno spronato a sviluppare in maniera analitica, sistematica e creativa.

Sei. Vedere l'effetto che fa.

Il sesto nodo è allo stesso tempo il più complicato e il più divertente. È il più complicato perché provoca “uno stato di incertezza coinvolgente, un'incertezza attiva...uno stato di ricerca speculativa in cui si pensa attivamente”, adattando al nostro discorso le parole usate Ralph Rugoff per descrivere la sua Biennale (Bennet, 2019). Una incertezza attiva tipica del ruolo del “practitioner” che porta “più domande che risposte” (Neary, Hutchinson, 2018) e

che “si impegna nella ricerca sia come agente che come destinatario per dare vigore alla sua pratica professionale e nuovo significato al concetto di professionista” (p. 42).

È il più divertente perché in questi tre anni mi sono spesso sentita e continuo a sentirmi come un “etnologo al bistrot”, per citare il capolavoro del compianto Marc Augé.

“Entrando in un *bistrot*, si ha sempre l'impressione di un incontro possibile. È infatti un luogo che favorisce la comunicazione e lo scambio. Ai suoi tavolini è possibile intrecciare relazioni con gli sconosciuti di passaggio, oltre che con i camerieri e gli *habitué*. [...] Il bistrot non è un club e non esclude nessuno. È uno spazio aperto su altri spazi, sulla strada e sulla vita. [...] In questi locali non si conosce la fretta, ci si entra per restarvi...o semplicemente a guardarci attorno, osservando lo spettacolo della vita” (Augé, 2015).

Sono grata per tutto lo spettacolo della vita fatto di luoghi, relazioni, spazi, connessioni, che questo percorso di ricerca ha generato. Questo è il bello dei tempi interessanti, del resto.



Figura 2 Una delle prospettive da cui guardare il progetto “Building Bridges” di Lorenzo Quinn all'Arsenale di Venezia in occasione della cinquantottesima edizione della Biennale (fonte: collater.al)

Introduzione

Introduzione

Nella proposizione “se conosciamo il presente possiamo calcolare il futuro, non è falsa la conclusione, ma è falsa la premessa”. Questa frase di Werner Heisenberg (1955), fisico tedesco padre del principio di indeterminazione, è utile per analizzare la complessità del presente e i molteplici aspetti del concetto di “innovazione”, termine che ha vissuto una sua diffusione esponenziale negli ultimi decenni permeando le dinamiche del contemporaneo.

Ma cosa significa “innovazione”? Cosa significa “essere innovatori” e “fare innovazione” per gli attuali sistemi socio-economici? C’è un modo per imparare l’innovazione? Esiste una correlazione tra innovazione e competitività nelle imprese?

Proviamo a portare queste domande a un livello di analisi più sofisticato, di epistemologia dell’innovazione (Longo, 2002). “Esiste l’innovazione come fatto o fenomeno inedito, oggettivo, riscontrabile? Oppure innovazione è soltanto un’espressione verbale, comoda per riassumere una famiglia di concetti e situazioni non nuovi, che un tempo venivano indicati con altri termini ma che oggi per comodità vengono descritti con questo vocabolo?” (p. 29-30). Il punto di vista epistemologico è importante per comprendere e caratterizzare il fenomeno “innovazione” nei contesti sociali e organizzativi contemporanei che per loro natura si trovano ad operare in ambienti volatili, incerti, complessi e ambigui (VUCA). Vale la pena, dunque, fissare alcuni elementi propedeutici alla comprensione del campo problematico di questa ricerca.

La parola “**innovazione**” esprime il cambiamento ed è quindi connessa con altre parole legate

al cambiamento (“velocità”, “evoluzione”, “trasformazione”), alla vita (“esperienza”, “irreversibilità”), al contesto (“globalizzazione”, “rete”, “democrazia”). Pur nell’indeterminatezza di un termine tendenzialmente qualitativo, l’innovazione è quella “novità che comporta il modificarsi di ciò che c’era prima” (Sini, 2002) perché si è trasformato o perché non c’è più. Poiché l’innovazione ha a che fare con il cambiamento, per definirla tale è necessario il confronto tra un “prima” e un “dopo”: in questo la memoria è fondamentale perché senza memoria non esiste innovazione consapevole. Il *ritmo* lento della memoria è spesso in contrasto con il *tempo* rapido dell’innovazione, soprattutto quando associata alla tecnologia che richiede lo sviluppo di inedite “competenze di fusione” (Daugherty e Wilson, 2018) e permea in profondità la fisiologia della società contemporanea per modificarla più o meno estensivamente.

Se da un lato il termine esprime un fenomeno reale inedito, dall’altro esso **trae la sua realtà, il suo significato, dall’uso della parola**. Anche se nel tempo la parola in sé è rimasta la stessa, è opportuno contemplare le evoluzioni e le mutazioni di senso intercorse perché è il suo uso e la sua diffusione a forgiarne il significato. Un esempio può aiutare a chiarire questo aspetto. Come “specie poetica” (Carmagnola, 2002) a noi “è toccato in sorte dall’evoluzione la possibilità di auto-evolverci attraverso la riflessione sui nostri comportamenti linguistici”. In questo senso, dall’epoca dell’Illuminismo in poi, abbiamo abbracciato la visione per cui la natura umana sia portata a evolvere in ottica migliorativa ed è per questo che il concetto positivo di “progresso” ha cominciato a farsi strada nel perimetro semantico

dell'innovazione, influenzando non di poco il nostro percepito. Per evitare condizionamenti nell'analisi del fenomeno, il punto di vista da cui parte questa ricerca abbraccia una visione agnostica dell'innovazione, nell'idea che la sua semplice introduzione in un contesto sociale e più specificamente organizzativo non comporti in sé un giudizio di merito ma sia, d'altro canto, foriera di sottintesi psicologici di varia e sovente opposta natura, in una tensione continua tra sorpresa e imprevisto, tra echi positivi e conseguenze ignote, che la lente del design ha cercato attraverso questa ricerca di osservare, comprendere, canalizzare, *trasformare* in potenziale di azione.

A prescindere dalla soggettività insita nel senso e nel significato dell'innovazione essa è **parte della nostra quotidianità, della nostra vita, della nostra permanenza** come esseri biologici e sociali in un dato contesto. “Solo il permanente muta” e di conseguenza “tutto ciò che muta è persistente e soltanto il suo stato varia” (Kant, 1781). Assimiliamo, assecondiamo, trasformiamo e ci trasformiamo, in un processo di assuefazione verso l'innovazione su cui sempre più spesso mancano “coordinate di scòpo” per leggerne e comprenderne appieno gli impatti. La tentazione di colmare il vuoto di queste coordinate con luoghi comuni è forte e la “mitologia dell'innovazione” (Berkun, 2010) sovente riempie i discorsi, le mura, le strategie delle organizzazioni. Latour (2002) ne fornisce una lettura disincantata parlando di quattro “patologie dell'innovazione”: incorreggibilità, paranoia, ricerca di “prove che non provano nulla”, assenza di progetto. L'esperienza sul campo in progetti di ricerca come *Advanced Design Unit* ha fornito molteplici evidenze empiriche in tal senso e dal nostro punto di vista esse sono accomunate da due distorsioni di fondo, intimamente collegate. La prima è la tendenza a considerare “invenzione” e “innovazione” come sinonimi e la seconda risiede nella caratterizzazione dell'innovatore come “attore solitario”.

Il **confine tra “invenzione” e “innovazione”** è stato indagato in lungo in largo da un punto di vista non solo economico ma anche cognitivo-psicologico. Per gli economisti l'invenzione si basa sui principi, idee, teorie sperimentate in laboratorio mentre l'innovazione si avvicina al mercato (Dosi, 1998) e questa marcia di avvicinamento la rende sempre più costosa, tanto che si stima che ogni tappa dall'invenzione all'innovazione decuplichi lo sforzo

degli investitori (Latour, 2002). Per comprensibili ragioni di efficienza ed economicità, coloro che si occupano di innovazione nelle organizzazioni vorrebbero essere supportati da certezze, mentre il processo di innovazione si muove e si realizza per antonomasia nell'incertezza. Si tratta di un circolo vizioso difficilmente estirpabile anche in ragione della preponderanza di metodi scientifici che misurano e valutano l'innovazione ricorrendo a processi apparentemente lineari e razionali (Callon, 1991), che limitano la componente di incertezza e imprevedibilità dell'innovazione considerandola un esercizio di ricombinazione probabilistica. In questo scenario di insostenibile incertezza dell'innovazione, l'innovatore in azienda assume connotati mitologici di eroe solitario dotato di invenzione, intesa da un punto di vista psicologico e cognitivo come atto mentale di innesco dei processi di innovazione. Nelle organizzazioni questa figura si muove in una tensione tra libertà e conoscenza. All'inizio di un processo - o meglio di una *esperienza* di innovazione, per uscire da una dimensione deterministica della stessa - l'innovatore può potenzialmente tutto ma non sa niente. A mano a mano che l'esperienza di innovazione si fa più matura l'innovatore conosce molto ma ormai può fare ben poco per l'irreversibilità di alcune decisioni da prendere sull'innovazione. Si tratta del “dilemma dell'innovatore” di Midler (1993) che dimostra come all'innovatore solitario spesso si richieda di sapere in anticipo ciò che può acquisire solo con il tempo che, moltiplicato per gli esperimenti, dà luogo all'esperienza. A ben guardare, inoltre, questa idea dell'innovazione come atto solipsistico è per sua natura contro le logiche di massimizzazione dell'investimento sull'innovazione. Quest'ultima raggiunge il suo massimo rendimento economico quando è utilizzata dal maggior numero di persone e per il maggior numero di applicazioni, massimizzando il valore sociale estraibile dalla conoscenza che essa implicitamente contiene. Tali processi, definiti “economie di replicazione”, spesso sono solo parzialmente o affatto sfruttati dall'innovatore solitario nel contesto organizzativo (Rulliani, 2002), rendendo i costi dell'innovazione non più economicamente ripagati dai risultati ottenuti.

In un contesto organizzativo, dunque, **l'innovazione è un atto sociale e l'innovatore è un attore sociale**. Solo questa dimensione può rendere “conveniente” l'innovazione pur nella sua intrinseca dimensione

di incertezza. L'innovazione ha cominciato a essere conveniente nel momento in cui l'epoca moderna ha vissuto due passaggi fondamentali: la “divisione del lavoro innovativo” (Arora, Gambardella, Rulliani, 1997) che ha scardinato la concentrazione delle funzioni di esplorazione, valutazione e apprendimento in un'unica persona all'interno dell'organizzazione e l'ampliamento della scala di mercato, in grado di moltiplicare il valore delle invenzioni messe a punto dall'innovatore. Benchè negli ultimi venti anni i confini siano divenuti più sfumati (v. i concetti di *prosumer* e *producer* citati nei capitoli successivi), la divisione del lavoro tra le due sfere distinte di “produttori” e “utilizzatori” dell'innovazione rende il giudizio sul risultato di innovazione libero da condizionamenti, genera effetti moltiplicativi sul valore di ciascuna innovazione e rende l'apprendimento un *habitus* normale dei sistemi produttivi moderni (Rulliani, 2002).

L'innovazione è un modo di conoscere e generare conoscenza è questo si verifica da un punto di vista cognitivo, sistemico ed economico. Cognitivamente, l'innovazione è un atto esplorativo che si differenzia dalla conservazione e replica dell'esistente. Questi due aspetti non solo vanno letti in modo contrapposto ma piuttosto in combinato disposto: per innovare ho bisogno di partire da una base di conoscenze prodotte che rielaboro, rigenerandole, e distribuisco tra gli attori di un sistema sociale perché possano disporne per usi futuri. **Produzione, rigenerazione e distribuzione** sono quindi le parole-chiave che caratterizzano le dinamiche e i processi di conoscenza generata dall'innovazione. La conoscenza è quindi un ciclo di apprendimento che nasce prima e continua dopo il momento puntuale dell'innovazione e questo ciclo è sociale perché “mobilita il sapere sociale e confluisce in esso (Rulliani, 2002). Anche laddove operasse in totale solitudine, in quanto parte di un sistema l'innovatore attingerebbe, consapevolmente o inconsapevolmente, a questo bacino di sapere sociale fatto di novità e pre-esistenze che crescono in logica cumulativa caratterizzando un ambiente. L'innovazione come atto di apprendimento sociale è presente anche laddove osserviamo il fenomeno da un punto di vista economico. Il

¹ L'insieme dei docenti e dei ricercatori universitari di disegno industriale (ICAR13) dell'Università di Bologna operano come Unità di Ricerca del Dipartimento di Architettura e sono attivi nel perseguimento degli obiettivi istituzionali legati a ricerca scientifica applicata, didattica universitaria e alta formazione, consulenza, divulgazione e terza missione. Quattro i filoni di ricerca su cui l'Unità è impegnata attivamente: *Design for Reactivation; Creative and Cultural Industries; Responsible and Sustainable Design and Innovation; Design and Human Transformation*.

lancio di un nuovo prodotto, ad esempio, non può prescindere dalla conoscenza del contesto in cui il prodotto si troverà ad agire. In una prospettiva sistemica, inoltre, innovare significa esplorare lo spazio delle possibilità mobilitando persone, ruoli, risorse e la diffusione di conoscenza tra questi ruoli differenti (imprenditori come apripista dell'innovazione, fornitori di competenze, beni e servizi per l'innovazione e valutatori dei risultati dell'innovazione) è parte integrante del processo di innovazione.

Abbiamo quindi appreso che per un sistema sociale, innovare è conoscere. Proviamo a ribaltare l'equazione e verificarne la sua fondatezza. **Per un sistema sociale, conoscere è innovare?** E qual è il **ruolo del designer nell'innovazione della conoscenza di un sistema socio-economico?** Sono queste le domande alla base del progetto che hanno dato avvio alla ricerca, una sorta di “fenomeno scatenante”, emerso in una congiuntura socio-economica di particolare interesse sotto molteplici punti di vista e situato in un contesto fertile per l'analisi del tema, la regione Emilia-Romagna.

Un ricerca *situata*. Fenomeno scatenante, contesto e congiuntura

La situatività (*situatedness*) del percorso è stato un indubbio valore aggiunto per progetto di ricerca. Esso è infatti situato nel tempo (congiuntura socio-economica in uno scenario post-covid di permacrisi), nello spazio (il sistema *Advanced Design Unit*¹ dell'Università di Bologna, d'ora in poi ADU, unitamente all'ecosistema regionale dell'Emilia-Romagna e dell'*enclave* di San Marino) ed è stata attivata da un fenomeno scatenante: il coinvolgimento di ADU in progetti ricerca relativi all'identificazione di forme, modelli, metodologie *design-driven* per l'innovazione della conoscenza organizzativa, con un focus specifico sul tema delle “**corporate academy**”, centri di formazione interni aziendali approfonditi nel capitolo 1. In questi

progetti, significativamente, il punto di ingresso del nostro coinvolgimento è stato nella quasi totalità dei casi legato all'innovazione degli spazi e, solo in seconda battuta, dei contenuti e dei processi di apprendimento. Sul tema dei processi e dei metodi per l'innovazione della conoscenza trainata dal design ADU aveva tuttavia già cominciato a riflettere in maniera strutturata, consolidando nel tempo le proprie riflessioni ed esperienze progettuali in una specifica e caratterizzante linea di ricerca **"Future Design for Knowledge Re-activation"**. L' *Advanced Design Unit* ha infatti ideato il framework "Future Design" come base metodologica per sviluppare, attraverso una rete di osservatori internazionali, processi di studio, ricerca e anticipazione su tematiche, ambiti, fenomeni emergenti nel campo del design. Questo approccio, sperimentato per la prima volta nel 2017 all'interno del Simposio **"FutureDesignED"**² e perfezionato negli anni successivi grazie alla collaborazione tra l'Università di Bologna e della Repubblica di San Marino (Bosco, Gasparotto, 2021), si pone l'obiettivo di sviluppare e sistematizzare conoscenze, modelli, esperienze e *network* su varie scale e raccogliere casi studio e buone pratiche dentro e fuori i contesti accademici. Questo campo di ricerca è infatti sperimentato e attivato all'interno di progetti locali, nazionali e transnazionali, grazie alla collaborazione di tutti gli attori in forma di "sistemi di innovazione della conoscenza" a quintupla elica. Esso intende indagare il fenomeno da due prospettive diverse ma integrate:

- quella del **"design per la conoscenza responsabile"** (*design for responsible knowledge*) che si interroga su modalità, approcci, metodi, pratiche per supportare le organizzazioni e i sistemi sociali nella progettazione di nuovi processi, contenuti, metodi e spazi per rendere la conoscenza un vantaggio competitivo e costruire percorsi di riqualificazione e aggiornamento etici, inclusivi e collaborativi a lungo termine. Questo fronte è

stato successivamente analizzato e fatto evolvere attraverso gli esiti del Simposio Internazionale **"Future Design For Knowledge Innovation"**, organizzato da ADU a marzo 2021 e descritto in dettaglio nel capitolo 1 come primo output effettivo di questo progetto di ricerca.

- La seconda prospettiva è quella della **"conoscenza responsabile per il design"** (*design for responsible knowledge*) che riflette su processi formativi in trasformazione (Formia et al., 2019), co-creazione di approcci non egemonici, transdisciplinari e collaborativi applicati all'educazione al design utili a formare futuri designer più responsabili e più orientati a produrre cambiamenti multilivello e multidimensionali che impattano sulle sfide sociali, ambientali, politiche, culturali ed economiche attuali. Questa prospettiva è stata inoltre approfondita durante l'ottavo **Forum della Rete Latina**³ "Disrupting Geographies in the Design World", organizzato da ADU a Bologna nel giugno 2022, nell'ambito della specifica *track* tematica "New Education Pathways for Future Designers in a Changing World". In proposito, l'**ecosistema di relazioni** coltivato nello scorso decennio tra **ADU e la Rete Latina** è stato determinante per la scelta del *partner* accademico esterno con cui svolgere il periodo estero di ricerca, in un contesto fertile per risorse, potenzialità, diversità di approcci. Parte del percorso di questa ricerca (gennaio-giugno 2023) è stato infatti effettuato presso il *Tecnologico de Monterrey*, nelle sedi di Monterrey, Guadalajara e Città del Messico, sotto la guida lungimirante dei proff. Roberto Iñiguez Flores, *Dean* della Scuola di Architettura, Arte e Disegno, Xochitl Arias e Christiam Ivan Mendoza, rispettivamente leader nazionale e regionale del *TEC Futures Design Lab*.

Benché gran parte di questa ricerca si sia soffermata a esplorare il primo fronte di osservazione, facendolo

² *FutureDesignEd* è un progetto di ricerca accademica lanciato per la prima volta nel 2017 dall'Advanced Design Unit dell'Università di Bologna (proff. Celaschi, Formia, Vulpinari), il cui obiettivo è osservare la trasformazione in atto della formazione al design attraverso il coinvolgimento di una comunità di osservatori internazionali. Il progetto vuole approfondire il discorso sui "valori educativi" nel campo del design la cui sintesi è confluita nel *Manifesto Updating Values - FutureDesignEd 2020*, che individua dodici valori ritenuti fulcro del design e dell'educazione al design, cardini di un processo permanente di apprendimento e di crescita personale e professionale per rendere i designer attuali e futuri consapevoli del passato, aperti al futuro e impegnati nel mondo.

³ La Rete Latina per lo Sviluppo dei Processi di Design (*Latin Network for The Development of Design Processes*), fondata nel 2008 con la "Carta di Torino" è un consesso di ricercatori, formatori, studenti e professionisti, che studiano e operano nel campo del design come processo, sotto l'ombrello delle culture latine. Fin dalla fondazione, il professor Flaviano Celaschi, dell'Università di Bologna, ha guidato un team che negli anni ha raccolto l'attenzione culturale e scientifica dei membri della Rete, sviluppando un *network* di cooperazione interistituzionale. Oggi, l'istituzione di riferimento della rete è l'*Advanced Design Unit* del Dipartimento di Architettura dell'Università di Bologna ed essa include membri di quindici Paesi in tutto il mondo, mobilitando nel tempo oltre cinquecento relatori internazionali durante le sue otto edizioni di forum biennali.

evolvere, alcuni cenni al tema delle conoscenze e competenze del designer verso temi di gestione dell'innovazione in ambito organizzativo sono stati introdotti soprattutto nell'analisi sulla relazione tra design e management e nello studio incrociato dei casi studio (*v. Case Study Book*).

Il campo problematico. Evoluzione in tre fasi

Nel lavoro sulle "corporate" Academy, come *Advanced Design Unit* ci siamo spesso trovati di fronte un modello di realtà aziendale che contemplava alcuni elementi comuni:

- **struttura apicale** con al vertice dell'impresa la proprietà familiare e/o un management tradizionalmente di formazione tecnica e specialistica

- funzione **"Ricerca e Sviluppo"**, normalmente qualificata come "divisione" (*nomen omen!*), separata dal resto dell'organizzazione con l'obiettivo di generare innovazione tecnologica di frontiera
- esigenza di costituire una **corporate academy** a fronte di competenze specialistiche presenti nelle varie divisioni organizzative e compartimentate e di creare spazi in cui sistematizzare ed erogare formazione generalista e/o obbligatoria
- **ingaggio del designer** attraverso brief prevalentemente concentrati su **spazi, attrezzature e tecnologie** per l'apprendimento aziendale, trascurando nella maggior parte dei casi il lavoro su processi e contenuti di apprendimento. Nella maggior parte dei casi, l'intervento su questi ultimi è risultato essere *by-product* degli esiti positivi del lavoro sugli spazi e della fiducia conquistata sul campo dal designer che ha determinato la possibilità di allargare il campo di intervento in terreni considerati atipici per il progettista nella percezione dell'impresa media.

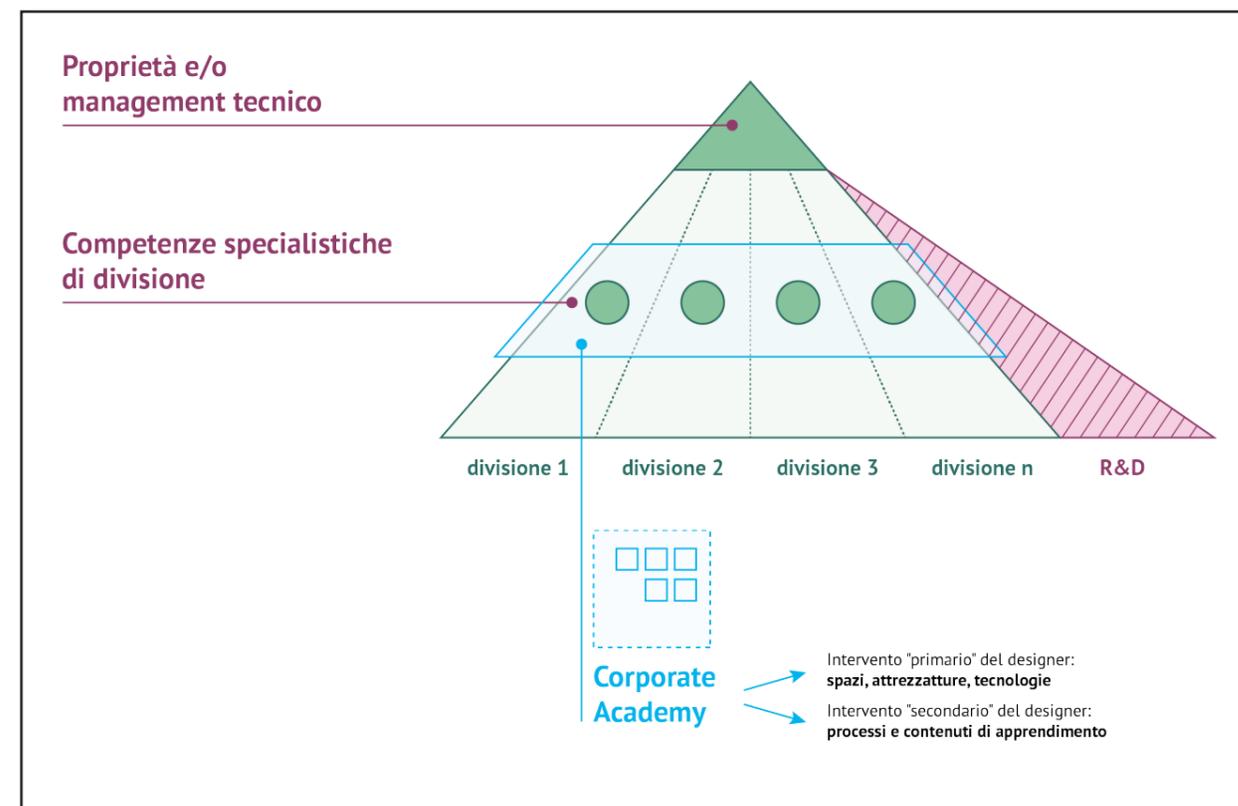


Figura 1 Osservazione del fenomeno e modello di partenza: Corporate Academy nell'organizzazione tradizionale e ruolo del designer nella sua progettazione

Il bisogno di spingere l'acceleratore sulla progettazione e l'avvio delle "corporate academy" si è manifestato nelle organizzazioni da un lato per rispondere alle sfide strutturali insite nella "società della conoscenza" e nell' "economia della conoscenza" (capp. 1 e 2), nonché a una congiuntura socio-economica post-pandemica caratterizzata da un cambio di volto e di pelle della forza-lavoro globale trasformata non solo dall'accelerazione esponenziale delle tecnologie ma anche da nuove istanze valoriali di senso del lavoro sfociato nel movimento delle "Grandi Dimissioni" (capp. 3 e 4).

Alcuni numeri possono aiutare a comprendere l'entità del fenomeno. In Italia le Grandi Dimissioni hanno portato a **due milioni e duecentomila dimissioni nel 2022**, in **aumento del 13,8%** rispetto al 2021 secondo il Ministero del Lavoro (2022). Secondo il "Future of Jobs Report" del **World Economic Forum** (2023) si prevede che il **23% dei posti di lavoro cambierà entro il 2027**, con la creazione di sessantanove milioni di nuovi (soprattutto nel settore della transizione verde e localizzazione delle catene di approvvigionamento) e l'eliminazione di ottantatré milioni, con un saldo che si prospetta dunque negativo. Un saldo positivo

è invece previsto dall'**Osservatorio Future of Work** di OCSE (2023) secondo cui circa un miliardo di lavori potrebbero essere radicalmente trasformati nel prossimo decennio e che nonostante questa *disruption*, **solo lo 0,5% del PIL mondiale** è attualmente investito nell'**apprendimento permanente degli adulti**.

Trasformazione della forza-lavoro, tecnologie, apprendimento permanente. Un triangolo di elementi tra loro concatenati, descritto in dettaglio nel capitolo 1 e particolarmente significativo all'interno di una Regione, **l'Emilia-Romagna**, caratterizzata dalla presenza della **metà delle corporate academy italiane** e per l'alta **concentrazione di "industry 4.0"** e manifatturiero. Si tratta di settori industriali la cui priorità è la trasmissibilità della conoscenza che in questi settori è spesso tacita e ha bisogno di essere codificata in un mercato del lavoro del settore altamente competitivo caratterizzato da alta mobilità delle risorse (Poma, Al Shawwa, Rau, 2021). Si aggiunga a questo elemento il "peso" economico della Regione, in grado di competere con i maggiori distretti manifatturieri europei attraverso strategie di diversificazione (dal biomedicale al packaging

fino all'*automotive*) trasformandosi da "distretto" a "**piattaforma territoriale**". Essa è da intendersi come "territorio che propone inedite forme di convivenza e pluri-identità, **nuove istituzioni e forme di rappresentanza**" e travalica la sola dimensione produttiva espandendosi "ai servizi e alla qualità della vita, prendendo in considerazione **autonomie funzionali** come le università e le camere di commercio" (Bonomi, 2021).

Mentre il focus della prima fase del progetto di ricerca era puntato sul ruolo del designer nell'innovazione della conoscenza organizzativa, alcuni fatti e dati significativi hanno messo in discussione la prima, ampia, definizione del campo problematico. Nel rimandare la loro descrizione in dettaglio al capitolo 1, giova sintetizzare qui tre punti salienti:

1. Gli **esiti del Simposio Internazionale "Future Design for Knowledge Innovation"** già ricordato hanno restituito alcuni segnali forti rispetto al ruolo del design dell'innovazione della conoscenza organizzativa e alle relative sfide del prossimo futuro. Secondo la *survey* internazionale, rispetto al ruolo e alle sfide future del design verso il tema, le categorie "**innovazione di pratiche**" e "**innovazione della cultura**" si sono classificate prime, seguite da "**innovazione della struttura organizzativa**", **tecnologie abilitanti** e, solo in ultimo, da "**innovazione degli spazi**". La creazione di una giusta cultura per innovare la conoscenza dall'interno, seguita da pratiche robuste e distribuite sono risultati essere gli aspetti più rilevanti per formare e ri-formare la conoscenza organizzativa. In questo l'**organizzazione** acquisisce consapevolezza e familiarità con l'impegno dei designer in progetti di cambiamento culturale e organizzativo e **sembra perdere la sua connotazione astratta** per diventare qualcosa che **può essere materializzato, manipolato e trasformato dal progettista** per creare nuovi modelli comportamentali in un contesto di innovazione sostenibile.
2. L'osservazione a livello globale delle "corporate academy" e dei modelli contemporanei di apprendimento organizzativo di cui si dà evidenza nelle prime due sezioni del "Case Study Book" (schede 1-50), hanno cominciato a far emergere una trasformazione progressiva dei *processi* e delle *forme* di apprendimento all'interno delle

organizzazioni. **Nel lasso di tempo del percorso di ricerca**, infatti, esso ha documentato la "**nascita**" e la "**morte**" di **alcuni fenomeni**. Due esempi su tutti possono rappresentare plasticamente questa polarità. Nel 2022, inaspettatamente, la *corporate* GE (scheda caso #14) ha deciso di chiudere la prima, storica, università aziendale a livello globale dopo circa 70 anni di attività per abilitare nuovi formati di apprendimento continuo di prossimità e ridurre al contempo i considerevoli costi di gestione della struttura (62 ettari, oltre 320.000 metri quadrati di spazi per conferenze e 248 aule). Mentre stava tramontando questa struttura solida e imponente che per anni ha rappresentato una forma (forse *la* forma) più consolidata, efficace ed efficiente della formazione aziendale, nel firmamento dell'apprendimento organizzativo cominciavano a farsi strada altri luoghi, altri formati, altri processi. Tra questi un "asilo" per l'apprendimento permanente, il "Life-Long Learning Kindergarten" del MIT Media Lab (scheda caso #37) con l'obiettivo di costruire una nuova mappa di senso per un uso creativo delle nuove tecnologie, basata sul gioco serio in un *continuum* tra pensiero e azione, riflessione e costruzione, gioco e ri-creazione delle competenze. Benché quest'ultimo formato di apprendimento adulto sia stato inizialmente destinato al mondo degli educatori, si tratta di un caso esemplificativo per testimoniare l'emergere di nuove domande più profonde nei nostri interlocutori aziendali che era giunto il momento di definire in maniera più puntuale.

3. Nel proseguire il percorso di ricerca, diveniva infatti sempre più chiaro, anche in virtù della frequenza delle richieste di collaborazione, che quegli interlocutori, oggetto ancora generalmente definito come "organizzazione", fossero nello specifico le **imprese profit**. Tali realtà operano per definizione nella complessità e nei limiti portati dall'innovazione, intesi come "precondizioni attraverso le quali si verifica ricorrentemente l'emergenza, la costituzione, la creazione di novità" (Ceruti, 1986).

La lettura combinata di questi dati e fatti ha portato a un'evoluzione del campo problematico che progressivamente è andato restringendosi per consentirne un'analisi più granulare e profonda. Proviamo a ripercorrere criticamente questo percorso

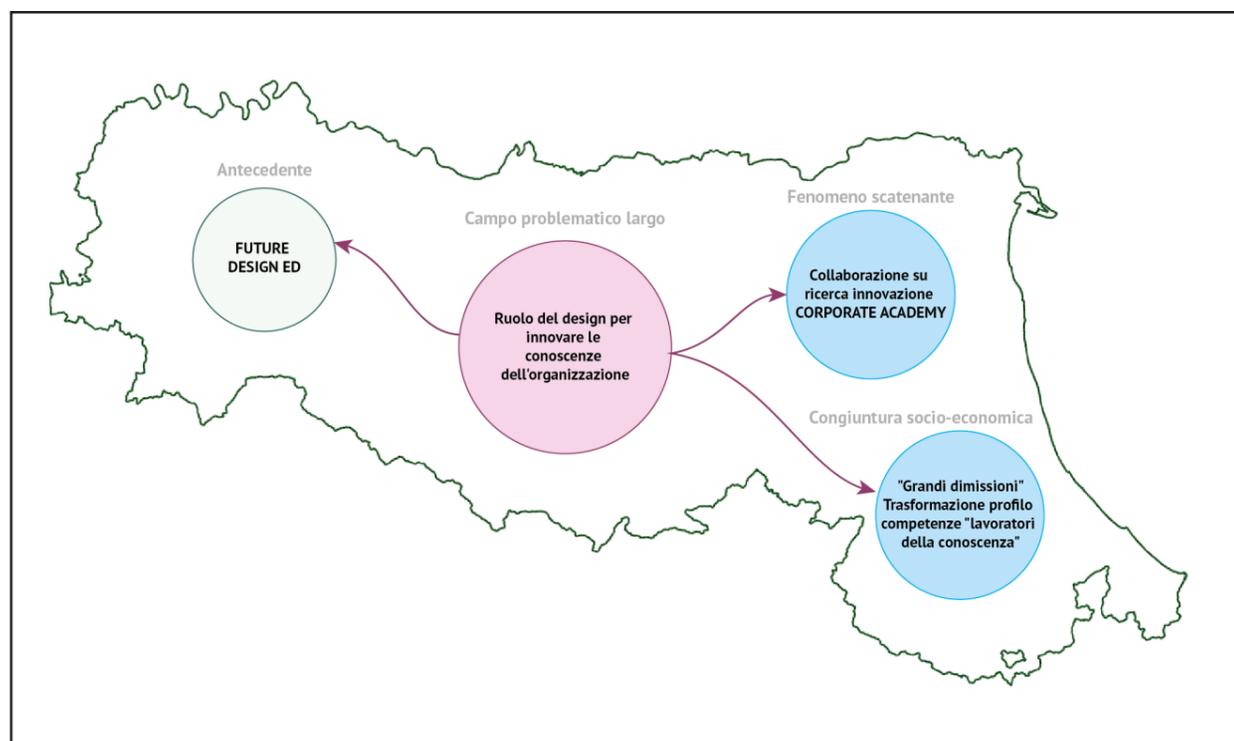


Figura 2 Un progetto di ricerca "situato". Il design per l'innovazione della conoscenza: antecedenti, congiuntura socio-economica, fenomeno scatenante.

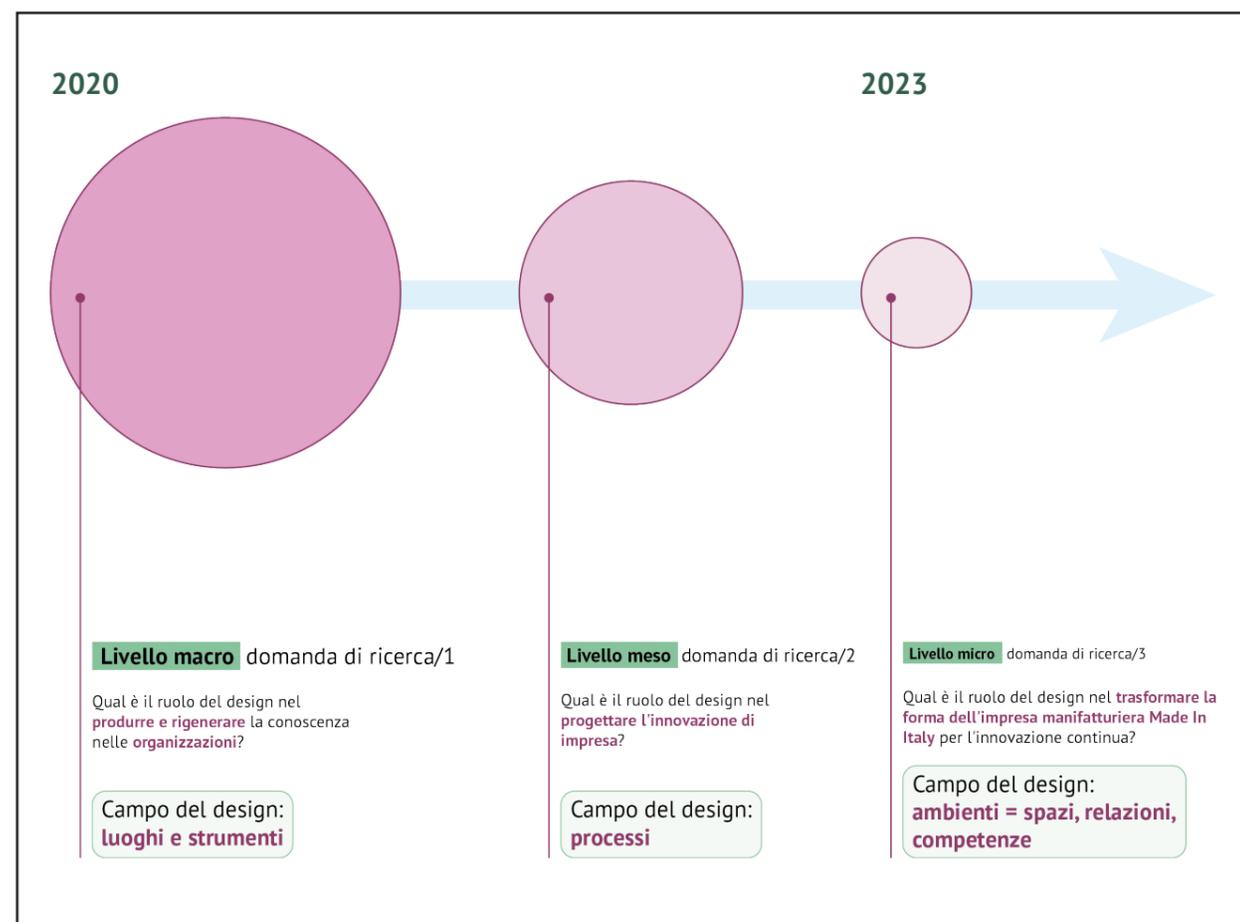


Figura 3 Una vista sintetica dell'evoluzione del campo problematico lungo il percorso di ricerca

evolutivo e i razionali sottostanti avvalendoci della metodologia di analisi a livello *macro* (livello contestuale), *meso* (livello transazionale, ovvero delle forze interagenti in un determinato contesto) e *micro* (livello organizzativo) tipica degli studi economici (Dopfer et al.) e delle scienze dei futuri (van Rijn, 2021).

- **Livello macro.** L'antecedente progettuale di ricerca (FutureDesignED), l'episodio scatenante (collaborazione in progetti di ricerca sull'innovazione delle "corporate academy"), la congiuntura socio-economica ("grandi dimissioni" e necessità delle imprese di introdurre nuove competenze e aggiornare le esistenti) ha condotto la ricerca a introdurre la prima e generale domanda problematica: *qual è il ruolo del design nel produrre e rigenerare la conoscenza nelle organizzazioni?*
- **Livello meso.** Una lettura critica della prima versione della domanda problematica ha portato

a constatare l'assenza di riflessione sul *perché* di base. Perché le organizzazioni (e quali, nello specifico), sentono il bisogno di innovare la conoscenza? In questa fase l'attenzione della ricerca ha cominciato a focalizzarsi sulle imprese *profit* che necessitano di conoscenza rigenerata per gestire o, meglio, *progettare* l'innovazione in virtù della già citata non prevedibilità e non-linearità dei suoi processi. In questo è campo è stata necessaria un'analisi transazionale di tre campi disciplinari che si intersecano nell'analisi delle dinamiche organizzative (capitolo 2): l'interazione tra design e management, tra design e innovazione dell'apprendimento, tra design e teorie dell'organizzazione. Una nuova domanda problematica è scaturita a partire da queste analisi incrociate: *qual è il ruolo del design nel progettare l'innovazione di impresa?*

Livello micro. I tre verticali di approfondimento hanno permesso di focalizzare ulteriormente il problema e il tipo di impresa. I progetti di

ricerca e di sperimentazione effettuati si stavano inoltre progressivamente concentrando in un settore e una tipologia di azienda specifici: la **piccola-media impresa manifatturiera italiana** (la sperimentazione *main* riportata nel capitolo 4 si è infatti svolta in un contesto industriale con queste caratteristiche, Rolleri SpA). Questo tipo di impresa si caratterizza come "knowledge factory" (Roth, 1994), organizzazione ad apprendimento accelerato in cui ogni aspetto del business è focalizzato sull'acquisizione e l'implementazione della conoscenza. Riflettendo ancora criticamente sulla seconda versione del campo problematico, sembrava tuttavia mancare ancora un "perché" e un "come". Perché l'impresa fa innovazione? E come devono essere i processi di innovazione affinché non risultino un puro esercizio di stile con poca o nessuna utilità per l'impresa? Una delle ragioni principali per cui l'impresa, consapevolmente o inconsapevolmente, fa (e si preoccupa di fare) innovazione è lavorare sullo sviluppo della sua trasformazione e *trasformatività*. Essa non ha solo a che fare con l'attitudine di saper trasformare una nuova idea in un prodotto industriale, in una applicazione economicamente durevole. Essa ha a che fare soprattutto con la trasformazione di una nuova idea, individuale e tacita, in un sapere collettivo, condiviso e memorizzato in cui convergono i quattro pilastri dell'innovazione: creatività, capacità di risoluzione dei problemi, valore economico e gestione della conoscenza (Foray, 2002). In altre parole il prodotto generato dall'impresa non è solo la sintesi dei bisogni dell'utente finale ma rappresenta essenzialmente la sua cultura (Deserti, Rizzo, 2014). L'output generato, quindi, riflette più quanto accade all'interno che all'esterno dell'impresa e a tendere, in uno scenario di economia della trasformazione il cliente stesso diviene il prodotto della trasformazione (Gilmore, Pine, 1999). Il senso dell'economia trasformativa è quindi attivo e passivo (Mancini, 2022). L'impresa è *trasformata* da un lato attraverso processi e prodotti di innovazione e dall'altro è *trasformante*, inducendo mutamenti nelle interazioni e nell'ambiente in una attività sistemica di "microproduzione distribuita" (Bianchini, Maffei, 2013) di valore e conoscenza. La trasformatività si configura quindi come **innovazione** continua e partecipativa ed evoluzione della responsabilità sociale dell'impresa. Del resto, **la parola "trasformazione" significa "mutamento di forma"** e questa considerazione ha fatto evolvere ulteriormente e per l'ultima volta il campo

problematico con l'obiettivo di rispondere alla domanda: **qual è il ruolo del design nel trasformare la forma dell'impresa manifatturiera Made in Italy per l'innovazione continua?**

Guardare il campo problematico da questo lato ha fatto emergere l'ipotesi per cui la forma dell'impresa possa essere essa stessa un prodotto, un artefatto che designer contribuisce a manipolare, a trasformare per generare innovazione e cambiamento continuo. Del resto, i modelli di impresa contemporanea dovranno sempre più con urgenza interrogarsi sulla propria forma e contraddistinguersi per "interattività e integrazione di processi e risorse", con importanti ricadute su "gestione strategica delle informazioni, del capitale relazionale, intellettuale e tecnologico e, di riflesso, sulla gestione della creatività e dell'innovazione" (Galardo, Remondino, Stabellini, Tamborrini, 2022). Se esiste un approccio al design per la "forma-merce" (Celaschi, 2000), l'osservazione ci induce a ritenere che possa esistere parimenti un design per la "forma-impresa". Che cosa succederebbe se nel "sistema-prodotto" (Manzini, 1999, Ceschin, 2013) fatto di prodotti, servizi e comunicazione (PSS), si inserisse a monte una componente, l'organizzazione (OPPS), su cui il designer lavora con l'impresa per supportarla nel suo posizionamento e strategia di innovazione? La domanda è stata analizzata più nello specifico nei capitoli 3 e 4 con l'elaborazione e la sperimentazione di un modello di intervento per le imprese definito "**change management by design**", in cui si fa strada un approccio al lavoro del designer sulla forma dell'organizzazione: "**organizational crafting**".

Organizational crafting. Trasformare la forma-impresa

La definizione di "organizational crafting" proposta attraverso questa ricerca può essere riassunta nel **processo di modellazione di spazi di attivazione temporali e decentrati per l'innovazione continua dell'impresa, basati su un proposito condiviso, logiche di piattaforma e dinamiche di collaborazione**, per la cui efficacia il designer e l'impresa sono chiamati a un lavoro di co-progettazione di cultura,

agentività, forme e rituali di partecipazione. A partire dalle riflessioni sull'architettura decostruttivista, il processo di trasformazione e adattamento continui è l'essenza del **"design Gestalt"** (Yo et al, 2006). Nel campo organizzativo esso si traduce in un approccio creativo e quasi unico ai temi di progettazione pur mantenendo unità tra tutti gli output che compongono l'organizzazione attraverso tre elementi caratterizzanti: visione architeturale, uso di tecnologie rappresentative, processi collaborativi nelle fasi di progettazione e costruzione. *Form giving* (Buchanan, 2009), decentralizzazione e temporalità sono gli attributi in cui il design *Gestalt* si materializza nell'impresa. Esso fa leva su attori distribuiti e decentralizzati che, grazie a processi collaborativi, modellano l'organizzazione attraverso il loro operato in una tensione generativa continua tra locale e globale, tra varietà e unità che la malleabilità di questi spazi permette di preservare. Il capitolo 4 è dedicato ad analizzare, attraverso la sperimentazione biennale con l'impresa manifatturiera emiliana Roller SpA, un modello di intervento di *organizational crafting* mirato alla co-creazione di "spazi di attivazione" di impresa, intesi come ambienti organizzativi costituiti da persone, pratiche, progetti, relazioni all'incrocio tra proposito di innovazione, sicurezza psicologica e *innovation confidence*. Il progetto è stato suddiviso in due iterazioni nell'arco di diciotto mesi complessivi e ha generato quattro prototipi di innovazione pronti per il lancio sul mercato con un tempo di sviluppo di 2.5 volte circa inferiore rispetto al tempo medio calcolato dal *management* per lo sviluppo di prototipi secondo processi standard (12 vs 32 settimane).

L'esperienza progettuale è stata interessante per molti aspetti, primo fra tutti la possibilità per il designer di operare in una "costellazione organizzativa" composta da numerose e composite realtà aziendali frutto di un processo accelerato di acquisizioni di azienda per far fronte a sfide di mercato e obiettivi di crescita ambiziosi. Dalla metafora delle costellazioni come configurazioni e modelli dinamici di relazioni, passando per lo studio approfondito delle *management constellation*, **il progetto ha condotto alla progettazione e sperimentazione di un approccio integrato alla progettazione di "spazi di attivazione" per l'innovazione continua dell'impresa.** Dal punto di vista del design, progettare uno spazio di attivazione significa **modellare cultura, agentività, forme e**

rituali dei team di lavoro dell'organizzazione per alimentarne l'ingegnosità per cui è proposto uno specifico approccio progettuale (cap. 4). A metà tra modello e strumento diagnostico sia per il designer che per l'impresa, **URSA** (*Unlocking Spaces for Responsive Activation*) fornisce a riguardo una visione integrata di *zoom in* e *zoom out* dei processi di innovazione (*innovation path*) e cambiamento (*change path*) visti rispettivamente dalla prospettiva del designer e del *manager* di impresa. Senza alcuna pretesa di essere esaustivo, esso presenta diversi limiti tra cui il tempo, variabile di progettazione critica nei processi di innovazione partecipativa (Del Gaudio, Franzato, de Oliveira, 2017), che sono analizzati nel capitolo 4 e discussi in forma di possibili evolutive del progetto di ricerca nel capitolo conclusivo. Nelle conclusioni, inoltre, è introdotta una prima definizione di **"Around Design", progettazione dell'intorno, del contorno di spazi organizzativi** la cui forma distribuita, temporanea e decentralizzata diviene essa stessa elemento di generazione di valore per l'impresa. In essi il designer lavora dall'interno e in collaborazione con i membri dell'azienda per attivare l'intelligenza collettiva e l'*innovation confidence* dei suoi membri abilitando un processo continuo, responsivo e predittivo di *problem finding* tale da renderli a tendere veri e propri "spazi di anticipazione".

Nota metodologica e guida alla lettura

I **metodi di ricerca** utilizzati lungo il percorso sono prevalentemente **qualitativi**. Questi sono stati privilegiati alla luce di un tema che evidentemente ha "molte dimensioni e livelli (Leedy e Ormrod, 2010), laddove permettono di esplorare una vasta gamma di fenomeni sociali e di "catturare i pensieri, i sentimenti o le interpretazioni date dalle persone ai processi" (Given, 2008). La loro applicazione è stata particolarmente interessante nell'osservare i meccanismi di decisione (Magar, 2010) e attivazione dei membri delle imprese nelle quali sono stati effettuati esperimenti, specificamente nel campo dell'auto-organizzazione. Essi sono inoltre risultati utili dato il carattere iterativo dei modelli elaborati e sperimentati, in cui emergono progressivamente

pattern e distinzioni significative attraverso un esame sempre più ravvicinato del fenomeno (Aspers, 2019).

Oltre alla **ricerca bibliografica** e di **background storico** come ricostruzione della letteratura e dello stato dell'arte volta a "formulare quesiti e ricercare informazioni in fonti primarie e secondarie" (Torou et al., 2010) due sono stati i metodi principalmente utilizzati:

- **ricerca etnografica.** Durante il percorso di ricerca sono state effettuate circa settanta interviste semi-strutturate, il cui formato è stato prediletto per essere "a metà strada" tra la rigidità delle interviste strutturate e la flessibilità (Muratowski, 2015). Il *focus group* è un altro strumento utilizzato in diverse occasioni e fasi del processo abbinato a metodi fenomenologici utilizzati per lo studio di casi ed esperienze vissute dai partecipanti nel contesto organizzativo, ad esempio sui temi di collaborazione, *decision-making*, leve motivazionali. Il metodo fenomenologico è stato utile per creare un rapporto di fiducia, dialogo e co-progettazione solido in termini di credibilità e appropriatezza (risultati del progetto e delle fasi intermedie condivisi e riconosciuti dai partecipanti e accuratamente fondati su vissuti emersi);
- **grounded theory**, effettuata a valle della fase di ricerca etnografica e condotta per trasformare contesti e soggetti analizzati precedentemente in un "campionamento teorico". L'analisi dei dati prodotti è stata condotta simultaneamente alla raccolta, attraverso tre fasi di codifica progressivamente più astratte: codifica aperta (categorizzazione), codifica assiale (relazioni tra categorie), codifica selettiva (integrazione delle categorie superordinate nel modello URSA con cui si è tentato di spiegare il fenomeno nella sua complessità).

A fronte di una prevalente ricerca qualitativa, durante il percorso è stato fatto ricorso anche a **metodi quantitativi**, soprattutto nella fasi a monte del progetto di ricerca e di sperimentazione per oggettivizzare i fenomeni oggetto di osservazione liberandoli da possibili *bias* ed euristiche cognitive (Kahneman e Frederick, 2012). Il ricorso all'uso di una *survey* internazionale è stato in particolare significativo nella rilevazione di dati

su ruolo e sfide del design nell'innovazione della conoscenza organizzativa, nel contesto del Simposio Internazionale già ricordato. All'inizio di ogni sperimentazione con le imprese, inoltre, la progettazione e somministrazione di questionari ai partecipanti secondo il *framework* "quadrupla A" è stata fondamentale per allineare il processo sperimentale allo stato dell'arte dell'organizzazione e ad aspettative, sfide e bisogni dei suoi partecipanti. Gli esiti di entrambe le rilevazioni sono trattati rispettivamente nei capitoli 1 e 4.

Dopo questa breve nota metodologica viene fornito di seguito un riepilogo sintetico della struttura del documento e dei contenuti principali che il lettore potrà ritrovare in ciascun capitolo.

Il **capitolo 1** è dedicato all'analisi approfondita del fenomeno delle "corporate academy" e delle caratteristiche delle "learning organization", organizzazioni apprenditive e dinamiche di apprendimento nella complessità. Sono esplorate le caratteristiche della "società della conoscenza" e il ruolo del designer in essa come "sintetizzatore" e figura di mediazione, facilitazione e anticipazione, nonché la transizione dall'apprendimento individuale all'apprendimento socializzato nelle organizzazioni. Vengono inoltre presentati gli esiti del Simposio Internazionale "Future Design For Knowledge Innovation, primo output del percorso di ricerca e un modello di evoluzione della "design attitude" (riflessione, reazione, produzione, proazione) verso le sfide dell'innovazione dell'apprendimento organizzativo.

Nel **capitolo 2** si esplora l'evoluzione progressiva del campo problematico attraverso una analisi "meso" dei tre affondi caratterizzanti: relazione tra design e management, tra design e processi di apprendimento, tra design e teorie organizzative. In esso è introdotto e descritto l'approccio di *"change management by design"* in cui il designer agisce da "flow improver" della complessità. È inoltre analizzata la relazione tra *capacity building* d'impresa e prontezza verso l'innovazione e sono riportate alcune schede sintetiche di progetti svolti in contesti aziendali nei tre anni di ricerca relativi e innovazione e *capacity building*.

Il **capitolo 3** si concentra nell'approfondire il tema della "forma-impresa" come elemento di generazione di valore per l'organizzazione. Qui

è ricostruito lo stato dell'arte sul ruolo del design nell'evoluzione delle teorie di innovazione organizzativa attraverso il fenomeno delle "High Reliability Organizations" (HRO). Si introduce qui per la prima volta il tema dell'"organizational crafting", all'incrocio tra principi di progettazione partecipativa, architettura decostruttivista e *design Gestalt*. Viene inoltre offerta una breve disamina degli esiti del progetto "The Circle" condotto con gli studenti della Scuola di Design e Architettura del Tecnologico de Monterrey (MEX) sul tema dei futuri della forma dell'impresa.

Nel capitolo 4 è indagata la relazione tra "organizational crafting" e studio dell'impresa come "costellazione organizzativa" dinamica ed evolutiva. In esso viene analizzato in dettaglio il progetto "Chrysalis" in Roller SpA, *field experiment* che ha condotto alla validazione del modello URSA – *Unlocking Spaces for Responsive Activation* – con discussione su evidenze dell'esperimento e limiti del modello.

Nelle **Conclusioni** si presenta infine una prima definizione e discussione del concetto emergente di "Around Design". Se il termine "around" significa *intorno, in tondo, attorno*, "Around Design" assume tre significati principali frutto dell'esito del percorso di ricerca: progettare il contorno della forma dello spazio di attivazione che influenza ed è influenzata dalla sua situatività (*intorno*); abilitare forme di collaborazione circolari, in cui competenze ed esperienze sono capitale circolante per l'innovazione e l'auto-organizzazione è contrapposta alla forma piramidale tradizionale di gestione dei team (*in tondo*); concepire questi spazi in logica di approssimazione, di "spazi grezzi" con l'idea che l'approssimazione sia un alleato progettuale prezioso in contesti intenti a sviluppare i loro attributi di adattività e responsività (*attorno*).

Le conclusioni rappresentano anche uno spazio di riflessione sui limiti della ricerca e possibili evolutive di progetto, in prospettiva sia di impresa che di *design education*.

La tesi è completata da un **Case Study Book**, appendice di cento casi studio divisi in quattro categorie che seguono l'evoluzione del campo problematico. Il primo *cluster* (casi 1-50) è dedicato all'analisi delle caratteristiche delle maggiori corporate Academy in Italia, in Europa e nel mondo;

il secondo si concentra su nuovi modelli, forme e pratiche per l'innovazione dell'apprendimento organizzativo (51-75); il terzo passa in rassegna l'evoluzione di forme e modelli di impresa per l'innovazione e il cambiamento; il quarto (76-100) si interroga sulla possibile conformazione degli "spazi di anticipazione" come evoluzione degli spazi di attivazione analizzati nel modello URSA. All'interno del *Case Study Book* è possibile consultare anche due ulteriori specifiche sezioni:

- il **Tool Book**, collezione di strumenti utilizzati nella varie fasi di sperimentazione del modello URSA come sintesi di vari approcci e discipline che convivono nel framework di *change management by design* (v. su tutti *service design, process design, system design, change & innovation management*)
- il **People Book**: selezione di tredici interviste a testimoni privilegiati nel campo dell'innovazione e della trasformazione organizzativa in qualità di esperti, partner nazionali e internazionali di progettualità sviluppate, co-designer e "utenti" delle sperimentazioni effettuate. Questa sezione è introdotta da una scheda di sintesi che raggruppa i vari contributi in base a specifici aspetti del campo problematico approfonditi durante l'intervista.

La **bibliografia** è frutto di una analisi di circa 350 autori, principalmente nelle seguenti aree disciplinari: design dei processi, *advanced design*, sociologia, economia e *management*, apprendimento organizzativo, design sistemico, scienze dell'organizzazione, gestione dell'innovazione, cambiamento organizzativo. A riguardo, per chiarire il significato di concetti e temi liminali delle aree disciplinari menzionate, è stato elaborato un **glossario** di circa quaranta lemmi, la collocazione dei quali è evidenziata all'inizio di ogni capitolo per semplificarne l'eventuale consultazione.

I maggiori apprendimenti nel processo di ricerca sono nati evidentemente da questa varietà e interrelazione portata, almeno nelle intenzioni, a sintesi attraverso le lenti del "design integrato". Illuminanti le parole di Victor Papanek (1971) che lo definisce "rivolto al futuro, cercando di consolidare le tendenze nel loro complesso, estrapolare continuamente i dati conosciuti e interpolare tenendo conto degli scenari di quel futuro che tenta

di costruire". In questo "atto condotto continuamente nello spazio tra una disciplina e l'altra", l'esplorazione di imperfezioni e confini costituiscono da sempre gli elementi più interessanti. Perché in fondo, conclude (p. 343), "accelerazione, mutamento e accelerazione del mutamento stesso nascono dall'incontro di strutture o sistemi lungo i loro confini".

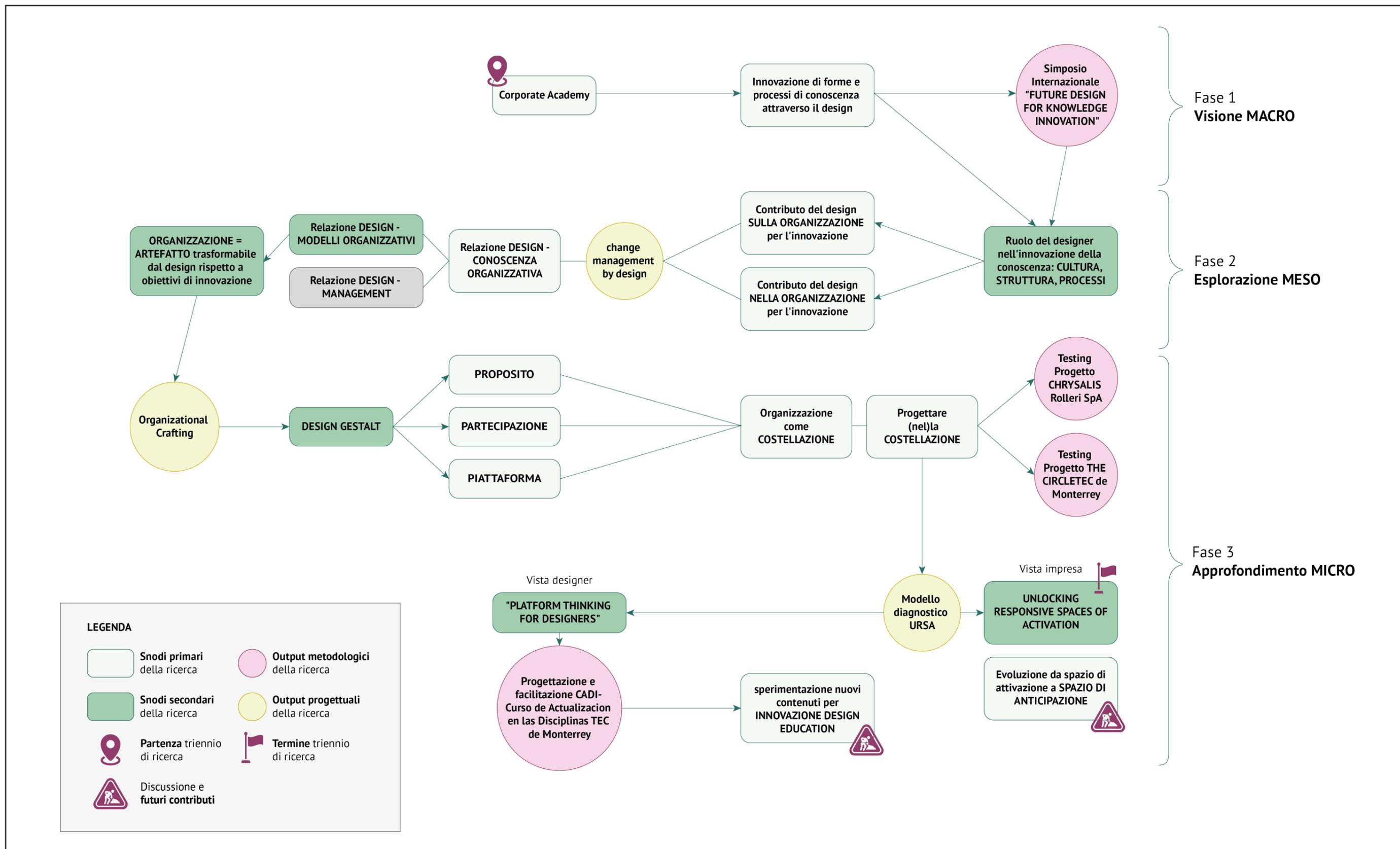


Figura 4 Mappa complessiva del progetto di ricerca: contenuti, snodi primari e secondari, output

Il ruolo del design nell'innovazione della conoscenza organizzativa

Capitolo 1

Approfondimenti nel glossario:

Cambiamento (gestione del)	Prospezione
Conoscenza (società della)	Prosumer
Diorama	Sense making
Learning organization	Spazio di apprendimento
Liquida (modernità)	Training
Performance	

Abstract

Il capitolo analizza l'evoluzione del concetto e del formato di *Corporate Academy* con l'obiettivo di investigare la sua efficacia nell'ambito dell'innovazione della conoscenza organizzativa. Il fenomeno ha guadagnato interesse accademico a partire dagli anni '90 e la letteratura sull'argomento ha cercato di definire il concetto da varie angolazioni, concentrandosi sul suo potere di trasformare l'organizzazione in uno "spazio di apprendimento" (Prince e Stewart, 2002; Wu, 2015, Scarso, 2017) o sul suo uso strategico per raggiungere gli obiettivi aziendali. La progettazione del Simposio Internazionale "Future Design for Knowledge Innovation" e le collaborazioni con aziende hanno messo in evidenza lo sguardo di organizzazioni e imprese verso il fenomeno, orientato in prima battuta su spazi e tecnologie e poi su processi e contenuti. La progettazione di questi ultimi è tuttavia fondamentale nella società della conoscenza in cui il designer può giocare un ruolo di

sintesi, mediazione, anticipazione. Tra le sfide principali insite nella *knowledge society* vi è la necessità di garantire sviluppo delle competenze, ampliamento della base culturale e inclusione sociale di persone e organizzazioni. Da questo punto di vista la *learning organization* (Argyris e Schön, 1998; Butera, 2009; Miggiani, 1994; Senge, 1990) è un'organizzazione conformata per apprendere costantemente per adattarsi a un ambiente in continua evoluzione, migliorare le *performance* e l'innovazione. La vastità e la profondità del campo dell'apprendimento organizzativo, esplorato a partire dalla letteratura, conduce a ripercorrere l'evoluzione del fenomeno in quattro fasi: composizione, scomposizione, ricomposizione, metacomposizione. A partire da questa ricostruzione, il capitolo esplora infine l'attitudine del design (*design attitude*) nei confronti del tema lungo le diverse fasi evolutive evidenziandone il contributo presente e ipotizzando evoluzioni future.

▲ La foto nella pagina precedente rappresenta un'istantanea di un evento di co-creazione organizzato nell'estate del 2023 presso il TEC del Monterrey in occasione del lancio del Futures Design Lab dell'Università nel quale ho svolto il mio periodo di ricerca estero. Ho avuto la grande occasione di facilitare un gruppo eterogeneo di trenta professionisti per co-creare i futuri di imprese e organizzazioni circolari e sostenibili. Che magnifica giornata!

Biennale 2019, un anno dopo.

Settembre 2020 ha sancito ufficialmente l'inizio del percorso di ricerca nell'ambito del Dottorato in Architettura e Culture del Progetto, trentaseiesimo ciclo. La collaborazione con il Dipartimento di Advanced Design dell'Università di Bologna era tuttavia già nata da qualche anno, precisamente dal 2018, con un progetto biennale destinato a supportare le imprese nell'identificazione di forme, modelli, metodologie *design-driven* per l'innovazione della conoscenza organizzativa, con un focus specifico sul fenomeno delle **corporate academy**, centri di formazione interni aziendali. Nella definizione di Singh, Verma, Chaurasia (2019), la *corporate academy* o "università aziendale" è un **"modello unico di formazione volto a raggiungere gli obiettivi di un'organizzazione attraverso la costruzione del capitale intellettuale dei suoi dipendenti"** (p. 1275). Benchè il primo esperimento di *corporate academy* sia riconducibile agli anni '50, periodo in cui General Electric aprì la sua prima università aziendale a Crotonville, New York, con l'obiettivo di indirizzare il tema dello sviluppo delle competenze del proprio personale (Alonso-Gonzalez et al., 2018), in campo accademico l'interesse verso il fenomeno ha iniziato a nascere verso gli anni '90 e la letteratura prodotta è rimasta a lungo e in gran parte ancorata all'analisi soggettiva degli autori e dai limiti di contesto, conoscenza e profondità della ricerca (Wang 2016). Essa ha infatti definito da varie angolazioni il fenomeno, descrivendolo come **obiettivo primario la trasformazione dell'organizzazione in "spazio di apprendimento"** (*learning space*) in cui costruire il suo capitale di conoscenza (Prince e Stewart, 2002; Wu, 2015, Scarso, 2017); oppure analizzandole nel loro tratto strategico in grado di facilitare, integrare, disseminare conoscenza in un'organizzazione

per raggiungere gli obiettivi di *business* (Vizcaya-Pineros e Uribe-Atehortua, 2014) tenuto conto della relazione tra valore di mercato ed eccellenza del capitale umano che si riflette nel suo management (Dealtry, 2000). Come **"laboratorio di apprendimento organizzativo"** (Côté, e Allahar, 2011), inoltre, tre elementi differenziano le università aziendali dalle iniziative tattiche di *training* (Barkley, 2007): sono sempre iniziative a livello *corporate*, hanno l'obiettivo di perseguire l'allineamento strategico, definiscono e misurano standard, aspettative e impatti a livello di formazione e sviluppo. Tra i rischi maggiori evidenziati dalla letteratura nella progettazione e realizzazione delle *corporate academy* ricorrono di frequente il tema dell'**obsolescenza rapida delle conoscenze** da cui l'utilità di co-progettazione e ricablaggio con le istituzioni accademiche per contrastarla (Donoghue, 2008; Coté e Allahar, 2011); la **spesa iniziale massiva** e non graduale sull'infrastruttura fisica e tecnologica rispetto a un investimento ridotto sullo sviluppo e l'arricchimento del contenuto; il consistente **focus sulla formazione e lo sviluppo del solo top-management**; (Mahmod e Minhas, 2006, Rheume e Gardoni, 2015).

A fronte dei contributi qualitativi sopra riportati in letteratura, quello di Singh et al. è stato rilevante nell'oggettivizzare l'analisi del fenomeno attraverso una metodologia composta da uno step di ricerca bibliometrica prima (207 articoli esaminati da Scopus datati nell'intervallo temporale 1987-2018) e successivamente dall'impiego di tecniche di MDS (scaling multidimensionale) e *cluster analysis*. Come risultato gli autori hanno formalizzato **cinque cluster di corporate academy**, ciascuno enfatizzandone una particolare caratteristica e funzione.

- Il primo cluster, **"corporate academy come fonte di vantaggio competitivo"**, ribadisce e focalizza la differenza tra le università aziendali e gli interventi tradizionali di formazione d'impresa essendo le prime allineate con la strategia e votate a sviluppare processi di aggiornamento continuo delle competenze del proprio personale che per la loro importanza non possono essere delegati a enti esterni (Dealtry, 2000).
- Il secondo definisce le **"corporate academy come concetto stratificato"** che, non avendo una definizione né un modello univoco, sono "oggetti" flessibili che danno forma e realizzano le strategie di apprendimento aziendale (Ryan et al., 2015) e richiedono per questo capacità di leadership interna e proattività per assicurarne l'efficacia.
- Il terzo immagina le **"corporate academy attraverso l'innovazione tecnologica"** e si focalizza su modelli e strumenti di università virtuali e contenuti *on demand* e sul potere della tecnologia di abilitare "comunità di conoscenza" che tengano conto dei processi di apprendimento informale e aprano la strada alla trasformazione delle aziende in *learning organizations* (Lenderman e Sandelands, 2002).
- Il quarto legge le **"corporate academy attraverso modelli e paradigmi"**, sottolineando la differenza tra la prima generazione di università

aziendali, basata su obiettivi e azioni pianificate e pre-ordinate, e la seconda dal tratto più "imprenditoriale" che da logiche di pianificazione si sposta verso la definizione e ridefinizione continua di strategie emergenti (Rheume e Gardoni, 2015).

- Il quinto cluster descrive le **"corporate academy in funzione delle metriche di performance"** come il valore aggiunto di mercato (Parshakov e Shakina, 2018), potendo considerare di fatto le università aziendali come ibrido tra centro di istruzione superiore e unità di *business* (Cappiello e Pedrini, 2017) in grado di misurare la differenza tra università aziendale come *asset* aziendale di successo o intervento "cosmetico" compiuto dalla leadership dell'organizzazione.

La paura dell' "intervento cosmetico" fine a sé stesso è in effetti emersa tra gli interlocutori aziendali con cui è stato possibile interagire e collaborare nel corso del progetto di ricerca. In alcuni casi, ingenti investimenti strutturali erano stati affrontati dall'azienda senza però aver chiaro il palinsesto di contenuti e, ancor più a monte, la strategia di formazione e sviluppo sottostante che avrebbe riempito di senso i nuovi edifici dell'università aziendale. In altri esisteva già un centro di formazione interno che non riusciva però a essere più sufficiente ad attrarre talenti, perlopiù internazionali, necessari allo sviluppo del business dell'impresa. Interessante notare che il **punto di**



Figura 1 Una foto della storica GE University a Crotonville, prima Corporate University nel mondo di cui sorprendentemente, nel 2022 è stata annunciata la vendita per favorire una maggiore prossimità al lavoro e alle sedi GE dei corsi di formazione e azzerare i costi di gestione della struttura (fonte: LinkedIn.com)

ingresso del coinvolgimento come unità di ricerca dell' **Advanced Design** sia stato nella quasi totalità dei casi legati all'**innovazione degli spazi e, solo in seconda battuta, dei contenuti e dei processi di apprendimento**. Constatazione che poi sarebbe stata confermata anche da un autorevole rapporto sullo **stato dell'arte delle corporate academy in Emilia-Romagna** (Nomisma, 2016) e dalle successive rilevazioni effettuate nel corso della ricerca sulla percezione del ruolo e del contributo del designer su temi strategici e sistemici come l'apprendimento organizzativo. Lo studio delle università aziendali in questo specifico territorio non è casuale: all'epoca del rapporto Nomisma, infatti, vi erano situate la **metà delle corporate academy italiane per l'alta concentrazione di "industry 4.0"** la cui priorità è la trasmissibilità della conoscenza che in questi settori è spesso tacita e ha bisogno di essere codificata in un mercato del lavoro del settore altamente competitivo caratterizzato da alta mobilità delle risorse (Poma, Al Shawwa, Rau, 2021). Tra gli aspetti più rilevanti del documento ai fini del nostro discorso possiamo annoverare:

- la **performance economica positiva** rilevata in tutte le imprese con *corporate academy* in termini di profitti, ricavi, tasso di occupazione, investimenti, *export*;
- la **capacità delle imprese di generare innovazione**, prevalentemente di processo (80%), di prodotto (73%) e organizzative (67%) nei due anni precedenti all'elaborazione del *report*;
- le **ragioni strategiche** che hanno condotto le imprese a dotarsi di università aziendali riconducibili a sviluppo di *know how*, cultura e valori organizzativi, competenze strategiche dello staff
- il **numero di risorse** dedicate alla gestione della *corporate academy*, spesso inquadrato come staff di supporto svolgendo contemporaneamente anche altri ruoli (nella maggior parte dei casi, lo staff dedicato è comunque limitato, da una a cinque unità) e l'attributo "prosumeristico" delle risorse coinvolte che spesso fruiscono dei percorsi formativi e al tempo stesso sono formatori/istruttori
- il **coinvolgimento di attori esterni** nei programmi delle università aziendali, principalmente

partner di business e clienti con l'obiettivo di far fluire le conoscenze lungo tutta la catena del valore, soprattutto quella dell'industria 4.0. In essa macchine, logistica e distribuzione dialogano travalicando i confini organizzativi ed è quindi necessario creare un linguaggio univoco e condiviso tra le diverse componenti della *value chain* (Poma, Al Shawwa, Rau, 2021).

Come accennato in precedenza, all'epoca delle prime interlocuzioni con le imprese coinvolte nel progetto di ricerca, l'**attenzione** delle stesse sull'"oggetto" **Corporate Academy era anzitutto focalizzata sul tema dell'innovazione degli spazi**, dovendo essi contenere contenuti formativi quasi sempre definiti internamente dalla direzione organizzativa Risorse Umane. Con il passare del tempo, le richieste di supporto nella ricerca di contenuti, modelli e metodi innovativi per lo sviluppo delle competenze organizzative sono cresciute in numero e in intensità lasciando intravedere nuove consapevolezze. È come se, al materializzarsi progressivo dello spazio fisico, maturasse in parallelo una concezione più estesa di "**spazio della conoscenza**" definibile come insieme delle "tracce dei modi in cui gli attanti – umani e transumani – si mobilitano e si allineano nel perseguimento di particolari obiettivi aziendali" (Amin, Cohendet, 2005) e concettualmente molto prossimo al termine giapponese "**ba**". Tradotto spesso in modo generale come "spazio", esso è stato introdotto da Nonaka e Konno (1998) e definito come "**spazio condiviso per le relazioni emergenti**" che può essere fisico, virtuale, mentale (esperienze condivise, idee, ideali) o una combinazione di questi. Il *ba* è "utilizzato come base per la creazione di conoscenza (individuale e/o collettiva)" e si presenta come terreno favorevole all'emergere di relazioni che non rimangono solo al livello di interazione personale ma sono in grado di creare i presupposti per la creazione della conoscenza sia individuale che collettiva. Per gli autori il **ba si configura quindi uno sorta di stato intermedio tra la conoscenza della persona e quella dell'organizzazione** che a seconda dei casi può avere sia carattere permanente che temporaneo.

L'emergere di queste nuove consapevolezze nei nostri interlocutori aziendali ha portato progressivamente a galla alcuni interrogativi pregnanti per il nostro gruppo di ricerca in una duplice chiave di lettura: *di quale forma, non solo fisica, avrebbe dovuto dotarsi uno spazio di conoscenza aziendale per far fronte*

alla continua e crescente domanda di innovazione da parte delle imprese? E quale ruolo avrebbe potuto giocare il designer nella progettazione di questi nuovi e rinnovati spazi?

Da questa duplice tensione è nata quindi l'idea di progettare e realizzare a marzo 2021 il **primo Simposio Internazionale Future Design for Knowledge Innovation**, progetto il cui coordinamento, sotto la supervisione scientifica dei prof. Flaviano Celaschi e la collaborazione con il team proponente del Dipartimento di Advanced Design Unit (proff. Elena Formia, Valentina Gianfrate, Michele Zannoni, Andreas Sicklinger), si è rivelato una tappa importante per gli esiti del primo anno di ricerca dottorale, nonché un utile osservatorio per focalizzare e riformulare l'ambito problematico della stessa nelle fasi successive.

Prima di fornire più dettagli su origine, metodo ed esiti del Simposio Internazionale giova a questo punto fornire un **affondo su intersezioni tra il contributo del design e le dinamiche insite nella società della conoscenza**. Le prossime pagine saranno quindi dedicate all'approfondimento di questo aspetto che aiuta a comprendere la prima, ampia versione del campo problematico da cui ha avuto inizio il percorso di ricerca per poi muoversi verso ambiti sempre più puntuali e circoscritti.

La "società della conoscenza". Anticipare e apprendere nella transizione

Nel tracciare i possibili percorsi di mutamento delle società contemporanee si discute spesso di **società della conoscenza** (Drucker, 1969), espressione che, oltre a richiamare l'elevato grado di complessità e di contraddittorietà degli odierni sistemi sociali (Giddens, 1994), segnala il ruolo di primo piano che la conoscenza dovrebbe rivestire nella definizione di azioni politiche centrate sulla costruzione di un "nuovo" modello di società (Gallino, 2007; Morin, 2012; Touraine, 2012). Le teorie socio-economiche contemporanee evidenziano in tal senso quanto la conoscenza divenga ora più che mai un *asset* strategico per imprese e organizzazioni, elemento,

Uno sguardo ai casi studio

sezione 1: corporate academy,
schede 1-25
Case Study Book

L'analisi delle corporate academy ha fatto emergere *insight* su temi, target e formati delle iniziative di formazione.

Temi: digital leadership (Amadori), Data-driven business model e AI (BPER), SDG e transizione ecologica (ENI) sono i temi specialistici più frequenti che si integrano nei palinsesti formativi aziendali con una generale attenzione allo sviluppo delle skill trasversali per l'innovazione e il cambiamento: *life skill* (Coop), *life-hacking* (Mediolanum)

Target: molto alto l'interesse per l'attrazione e la *retention* dei giovani talenti attraverso la formazione (Chiesi, Deloitte, Cognizant, Tetrapak) e spesso la formazione è erogata dalle persone senior dell'azienda che fungono da *role-model* (cd. "leader-led learning", approccio adottato per esempio da ENI, Poste, Unipol). Focus sul *middle-management* e sulle necessità di aggiornamento competenze (AT&T, Credit Agricole,) e *mentoring* per rivalizzare motivazione e contributo (Tetrapak). Soprattutto nelle corporate globali, un'interessante tendenza è l'apertura della propria academy all'ecosistema di clienti e fornitori (Starbucks e in Italia IP per esempio che dà accesso ai propri gestori ai contenuti formativi). In generale, apprendimento socializzato e prossimità (Siemens) e integrazione delle unità di business per favorire i bisogni formativi (Nestlé, Hera, Unipol) sono i modi in cui alcune aziende stanno affrontando il tema dell'obsolescenza delle competenze e dell'aggiornamento evolutivo dei palinsesti

Spazi. Nella maggior parte di casi si tratta di piattaforme accessibili, self-based (AT&T) e tecnologicamente avanzate (Fly) ma non manca l'investimento su spazi fisici (HERA. CRIF MacDonalds con la sua "Università del Panino", prestigiosa e accreditata realtà di formazione dedicata agli alto-potenziali per avviarli alla carriera manageriale attraverso un programma completo di gestione di impresa, con tassi di selezione più sfidanti di Harvard -1 su 100 ce la fa!)

questo, che è possibile rilevare anche dalla lettura degli indirizzi e delle politiche dell'Unione Europea degli ultimi 30 anni, a partire dal "Libro Bianco" fino alla "Strategia Europa 2020" emanati dalla Commissione UE che delineano una serie di "iniziative faro" per la creazione di "un'agenda di

nuove competenze e nuovi posti di lavoro onde modernizzare i mercati occupazionali e consentire alle persone di migliorare le proprie competenze in tutto l'arco della vita, al fine di aumentare la partecipazione al mercato del lavoro e conciliare meglio l'offerta e la domanda di lavoro, anche attraverso la mobilità" (pp 5-6). Una delle sfide aperte delle "iniziative faro" citate è la verifica continua che l'attuale trasformazione di sistemi, processi, modelli di formazione e istruzione siano in grado di accrescere la base culturale e le **capacità critiche** delle persone coinvolte, aumentando il livello di **inclusione sociale**. Nel rischio della loro inadeguatezza rispetto a questi parametri si cela il "lato oscuro" della *knowledge society* (Pastore, 2019): i **percorsi di produzione, distribuzione e acquisizione della conoscenza, se non opportunamente progettati, rischiano** infatti di **diminuire la partecipazione al mercato del lavoro e non incentivare al contempo le pratiche di apprendimento continuo**, in contrasto con le ambizioni contenute nell'agenda europea e, più in generale, delle trasformazioni socio-economico-culturali e dei mutati contesti organizzativi che richiedono al cittadino del mondo una capacità di *anticipazione* e di apprendimento nella *transizione*.

Homo prospectus. La prospezione come competenza

Anticipare e apprendere, evolvendo, nella transizione, sono di fatto due caratteristiche innate anche nella stessa definizione di *Homo sapiens* la cui peculiarità non risiede tanto nell'aver acquisito un proprio linguaggio, nell'aver costruito strumenti, nell'aver sviluppato una propria razionalità, quanto nella "ineguagliabile capacità umana di orientare le proprie azioni immaginando varie possibilità che si articolano nel futuro" (Seligman et al., 2016). Se la prospezione è dunque quella "capacità che nella sua espressione più elevata, realizza l'ambizione della sapienza" (pag. 5), l'abilità del conoscere si rivela fondamentale per l'*Homo prospectus* che si muove in una "modernità liquida" (Bauman, 2011) cui è intrinsecamente collegata "la convinzione che il cambiamento è l'unica cosa permanente e che l'incertezza è l'unica certezza" (p. 8). Si pensi

allo scenario evolutivo delle **organizzazioni, più specifico focus della ricerca, intendendo con esse il mondo delle imprese**. Se Borgen (2001) definisce l'impresa come qualsiasi organizzazione coinvolta nell'attività e nell'elaborazione di informazioni, Ghernaouti-Hélie (1998) pone l'accento sul fattore "umano" della stessa in cui le prestazioni e l'efficienza dipendono dalla competenza e dalla motivazione dei suoi membri. Celaschi et al. (2010) la descrivono inoltre come una forma di organizzazione che coinvolge imprenditori associati, processi di sviluppo prodotto, capitale e dipendenti la cui nascita, nelle forme in cui ci appare oggi, è temporalmente collocabile nel Rinascimento. Il punto di vista di Bonney (2010) appare tuttavia particolarmente coerente con lo sguardo adottato verso l'impresa in questo percorso di ricerca. Per l'autore essa, infatti, è un insieme complesso di sistemi comunitari, individuali e semiotici che sono definiti e caratterizzati da relazioni autentiche e identità spaziale. In questa complessità la composizione della forza lavoro dell'impresa contemporanea è in continuo mutamento e la mobilità continua da un lavoro, ruolo, contesto all'altro richiedono modelli di conoscenza e comportamento sempre differenti. Le evidenze - non tanto e non solo in termini di cambiamento quale condizione strutturale dell'evoluzione umana, quanto di accelerazione dello stesso - sembrano dunque confermare la visione di "sicurezza insicura" (Bauman, 2000) che raccoglie in sé le tre dimensioni di *uncertainty* (incertezza del contesto), *insecurity* (insicurezza esistenziale), *unsafety* (assenza di garanzie verso la tutela di noi stessi e della nostra società). Se esistono sempre meno certezze, tanto vale porre il concetto di "rischio" al centro della società (Beck, 2000) e degli approcci alla progettazione, generando una cultura dell'incertezza che fa della **capacità di anticipare e di "imparare a imparare"** la sua più grande arma. L'anticipazione e l'apprendimento continuo ci permettono di fuggire dall'illusoria libertà *dal* rischio per godere della libertà *del* rischio: se non si può immaginare un futuro libero dal rischio, l'impresa sarà chiamata a utilizzare la conoscenza per progettare nella realtà in modo che il rischio divenga **artefatto quotidiano** da manipolare secondo un processo di adattamento e trasformazione intenzionalmente intrapreso dai membri della stessa.

I contesti apprenditivi. Le *learning organizations* tra formale e materiale

Il tema dell'organizzazione che impara a imparare è insito nel concetto di **learning organization**, l'organizzazione apprenditiva che si configura come un vero e proprio sistema cognitivo che restituisce l'immagine di organizzazioni e imprese dematerializzate, i cui tratti distintivi sono da ricercarsi nella stessa **natura cognitiva dell'ambiente**, nella **pervasività** delle conoscenze e competenze, nonché nei **circuiti relazionali** sviluppati all'interno e all'esterno dei luoghi di lavoro (Argyris e Schön, 1998; Butera, 2009; Miggiani, 1994; Senge, 1990). **Ambiente e relazioni** costituiscono infatti due variabili fondamentali nell'analisi del fenomeno dell'apprendimento organizzativo che avviene solo quando informazioni, esperienze, scoperte, valutazioni di ciascun individuo diventano patrimonio comune dell'intera organizzazione (Argyris & Schön, 1998). Presupposto fondamentale *dell'organizational learning* è quindi la messa a sistema della conoscenza senza la quale l'apprendimento non può dirsi realmente dell'organizzazione ma resta patrimonio del singolo. La conoscenza organizzativa presuppone quindi il mettere a valore non solo le conoscenze formali ed esplicite ma anche quelle materiali e tacite, attivando la "**spirale di creazione della conoscenza**" (Nonaka, 1995) fatta di *socializzazione* (trasferimento di conoscenza tacita), *esternalizzazione* (esplicitazione della conoscenza tacita), *combinazione* (integrazione delle conoscenze esplicite), *internalizzazione* (ricezione della conoscenza e sua applicazione da parte dell'individuo). Se realizzate nel loro complesso le quattro azioni rappresentano le dinamiche di base che definiscono la *learning organization*. Quest'ultima è caratterizzata da cinque aspetti distintivi (Senge, 1990): **cultura dell'apprendimento collaborativo** (pensiero sistemico), **padronanza personale** (comprensione e valorizzazione da parte delle persone dell'organizzazione dell'importanza di una crescita continuativa in termini di miglioramento di competenze e conoscenze), **apertura all'innovazione** e messa in discussione dei modelli mentali frutto di abitudini e consuetudini organizzative, **leadership orientata al futuro**

(e corrispondente costruzione di una visione condivisa), **condivisione delle conoscenze** (cd. *team learning*). È evidente come questi aspetti non riescano a prendere forma in contesti organizzativi caratterizzati da verticalizzazione e segregazione delle competenze, *silos* incapaci di favorire l'ibridazione e la circolazione del patrimonio conoscitivo all'interno delle organizzazioni che hanno mostrato la loro vulnerabilità nel fronteggiare la complessità di sfide socio-economiche sempre più liquide e interconnesse.

Il "culto del frammento". Limiti e derive dell'iperspecializzazione

Il tema dei limiti strutturali della frammentazione e della compartimentazione delle conoscenze in discipline non comunicanti è stato ed è tuttora oggetto di riflessioni da parte di studiosi di più campi. Si parla in proposito di "culto del frammento" che genera il "declino dell'intero" (Pastore, 2019) o di incapacità di percepire e concepire i problemi fondamentali globali perché "l'iperspecializzazione spezza il tessuto complesso della realtà" (Morin, 2012) dando vita a quattro pericolose derive. Il *riduzionismo* "riduce la conoscenza delle unità complesse a quelle degli elementi presunti semplici che la costituiscono"; il *binarismo* "decompone in vero/falso ciò che è o parzialmente vero o parzialmente falso o nello stesso tempo vero e falso; la *causalità lineare* "ignora l'anello retroattivo"; il *manicheismo* "vede solo opposizioni tra il bene e il male" (p. 133). Spezzare il tessuto complesso della realtà significa non tenere in considerazione la stretta correlazione dei processi trasformativi in atto a livello globale su più fronti. Finanziarizzazione dell'economia, apertura dei mercati internazionali, trasformazione profonda del mondo del lavoro, intensificazione dei flussi di informazione, moltiplicazione delle forme di comunicazione e conseguente ridefinizione dei rapporti individuo-società sono solo alcuni dei significativi fattori di cambiamento che presentano in modo chiaro l'elevato grado di complessità degli odierni sistemi sociali (Martell, 2011).

Nell'ambito disciplinare del design, giova ricordare l'acuta riflessione di Maldonado (1959) sul tema

We are in transition

A transition is the result of developments in different domains and as a set of connected changes. The “knowledge transition” design has to consider dichotomies and work with juxtapositions; digital and physical, proximity and distance, personal expectation and organisational needs, technologies and humanities

Primo articolo del “Manifesto” cocreato in occasione del Simposio Internazionale “Future Design for Knowledge Innovation” (marzo 2021)

dell'iperspecializzazione e sull'idea, destinata a scomparire, dello "specialista come figura capace di dominare completamente un determinato campo del sapere". Oltre a rilevarne i limiti funzionali, per Maldonado **"nessuno è in grado di riunire tutte le informazioni e le conoscenze disponibili non solo perché la loro ampiezza supera la comprensione umana ma anche perché scienza e tecnologia hanno ormai di fatto scardinato il concetto di specializzazione"** (pp. 91-92). La separazione tra l'educazione umanistica con il suo "uomo coltivato" di humboldtiana memoria e l'educazione pragmatista e il suo "uomo pratico, attivo, creativo" ha condotto alla perdita progressiva dell'approccio enciclopedista volto a unificare tutti i campi del sapere e in grado di "mostrare la loro origine e le relazioni che esistono tra loro (p. 92). Già nel 1959, con una lucida capacità predittiva anche in riferimento all'avvento dell'automazione e al suo ruolo massivo nella trasformazione del mondo dei *knowledge worker*, Maldonado sostenne ancora che "nella nuova fase dell'industrializzazione [...] ci sarà bisogno di uomini che siano allo stesso tempo pratici, attivi e creativi, e oltretutto anche altamente coltivati, in possesso sia di conoscenza specializzate che generali" (pp. 92-93).

In un simile scenario, il concetto di **società della conoscenza** sembra presentarsi in primo luogo come sintesi analitica delle trasformazioni socio-economiche in atto, per poi restituire in maniera operativa una visione del futuro tendente a un "nuovo" modello di società (Krüger, 2006) in cui i temi dell'educazione e dell'apprendimento superino la contrapposizione tra teoria e prassi per convergere verso un'ideale **"filosofia della scienza unitaria"** teorizzata da Maldonado (p. 94). In questo esercizio di sintesi e rimodellamento, è opportuno provare a **considerare l'organizzazione come "diorama" della società** nella sua capacità di tradurre ciò che è visibile e trasformarlo da "semplice raccolta di esemplari dentro una scatola in un'esperienza significativa" (May et al., 2018). La similitudine sembra essere particolarmente calzante laddove si prenda in considerazione il meccanismo educativo sottostante il diorama che da questa prospettiva si trasforma in qualcosa di più che semplice "finestra sulla natura" (Kamcke e Hutterer 2015), incidendo profondamente sulla costruzione di significati. Seguendo tale impostazione la costruzione del significato può essere intesa come un procedimento su più livelli, dagli oggetti percepiti

e la loro descrizione di base (livello "lessicale"), alla costruzione di situazioni ed eventi (livello "frastico"), fino alla loro elaborazione in storie sul passato e sul futuro che ingaggiano l'osservatore come testimone di una scena particolare (livello "discorsivo").

Considerare le organizzazioni come diorama della società nella loro capacità di *sense-making* significa mettere in evidenza come le trasformazioni in atto abbiano un forte impatto sulle loro strategie, i loro processi e spazi, i loro attori. Guardando alla specifico focus della ricerca i modi di produrre e distribuire conoscenza all'interno delle organizzazioni hanno profondamente trasformato il loro assetto e le persone al suo interno. Questo si fa tanto più evidente se osserviamo il **passaggio progressivo da una concezione di "trasferimento" a quella di "co-generazione" e "personalizzazione" della conoscenza** in cui il *knowledge worker* (lavoratore della conoscenza) può essere allo stesso tempo consumatore e produttore dei contenuti ovvero *prosumer* (Toffler, 1980, 1990; Ahluwalia et al. 2014) o *produser* (Bruns, 2009).

Elementi di intersezione e influenza tra design e società della conoscenza

In questo scenario, l'efficace **progettazione dei processi di conoscenza** in ambito organizzativo diventa cruciale per concretizzare gli obiettivi di inclusività, potenziamento delle capacità critiche e superamento dell'iperspecializzazione cui si è fatto cenno in precedenza. Pur non essendo "nativamente" una disciplina focalizzata sull'analisi del comportamento organizzativo e dei suoi flussi di produzione, distribuzione e rigenerazione della conoscenza, il **design come disciplina, metodologia e approccio si è posto in dialogo progressivamente più stretto con altre discipline nello studio del fenomeno** in termini di influenza e intersezione. Quest'ultima può essere riscontrata soprattutto rispetto ad alcuni aspetti chiave menzionati nella definizione del campo problematico: **anticipazione e transizione, apprendimento continuo e transdisciplinarietà, persone e partecipazione.**

- **Anticipazione e transizione.** Il design – con particolare riferimento all'*Advanced Design*, sistema articolato di pratiche del design impiegate per la progettazione di processi, prodotti o servizi per scenari complessi collocati nel futuro – opera in modo consapevole su alcuni degli strumenti dell'anticipazione come l'analisi dei trend e la costruzione di scenari. Considerare il **tempo come "scala di progetto"** (Celaschi, 2015) riguarda diversi livelli di attività che il design compie tra cui la capacità di organizzare attività anticipanti (prodotti, processi, servizi, esperienze, sistemi), ovvero le "fasi intermedie che intercorrono tra oggi e il futuro determinato affinché siano maggiori le probabilità che quel futuro si realizzi" (p. 14). Il designer è dunque "ente o soggetto anticipato che prende decisioni e compie azioni nel presente sulla base di qualcosa che potrebbe eventualmente accadere" (p. 13). La capacità di mettere il tempo al centro del progetto, trasportare informazioni e connettere saperi porta il design ad accrescere la sua portata, definita *design bandwidth* (Ceppi, 2015) per ragionare su scenari in transizione sempre più ampi e più complessi. L'aumento di portata del design conduce la disciplina a toccare "questioni fondative inesplorate" lavorando "sulle questioni sommerse, sui conflitti e sulle emozioni profonde e autentiche" (pp. 53-55). L'aumento di portata si misura per Ceppi anche attraverso un altro fenomeno trasformativo che ha caratterizzato nel tempo il design: **"se il design nasce come attività specialistica e individuale, la sua ambizione è oggi quella di essere umanistica e interdisciplinare, collegiale e partecipata"** (p. 54). Ecco dunque manifestarsi in tutta la sua chiarezza il carattere **epigenetico** del design che vede il progetto come processo aperto e continuo che si trasforma nel suo divenire e che tiene conto dell'adattabilità alla trasformazione del mondo e delle sue evoluzioni continue, locali e globali, materiali e immateriali, culturali ed economiche.

- **Apprendimento continuo e transdisciplinarietà.** Se il progetto assume una forma aperta, esso diviene campo di sperimentazione per l'ibridazione di saperi che si contaminano positivamente tra di loro. È la **contaminazione creativa** a generare intersezione tra processi e conoscenze, tra teoria e pratica, tra reale e virtuale per produrre non solo nuove "forme-merci" ma anche

nuove **"forme-imprese"** in cui il design, attraverso lo sviluppo di una visione e di conoscenze orientate all'imprenditorialità, possa progettare e sperimentare processi e strategie nel campo dell'apprendimento organizzativo in grado di diversificarsi e/o integrarsi rispetto all'esistente.

- **Persone e partecipazione.** La **progettazione e la narrazione partecipata**, intesa come partecipazione e coinvolgimento dell'utente finale all'interno della progettazione per co-definire i requisiti di prodotto-servizio-sistema sono altresì peculiari ai metodi di design e diventano imprescindibili per le organizzazioni nella logica prosumeristica di produzione e rigenerazione della conoscenza sopra ricordata. Oltre al tempo, infatti, una delle risorse chiave per l'innovazione dei processi organizzativi e, più in generale, della società, è costituita proprio da ciò che potremmo definire **"H factor", il fattore umano** per cui gli utenti non sono più oggetto di analisi ma soggetti partecipanti attraverso un loro coinvolgimento continuo nel progetto attraverso strumenti dialogici e attività di mediazione e condivisione del sistema di valori" (Celaschi, Celi, 2010).

Nell'indagare i processi di produzione, distribuzione e rigenerazione della conoscenza in ambito organizzativo, il design è portatore di quel **"pensiero progettante"** (*productive thinking*) introdotto da Wertheimer (1945) ed esito di una riflessione avviata circa vent'anni prima che ha rivestito grande fortuna nel discorso sulla natura del pensiero creativo e sui processi cognitivi ad esso correlati. Il pensiero progettante è strettamente connesso alla **natura "infraordinaria" del design** (Celaschi, 2008) da sempre in equilibrio tra ciò che attiene al campo della tecnica e della cultura e che Flusser (1993) ha descritto come ponte tra forme di conoscenza scientifica e artistica. Nel tentativo di contribuire all'evoluzione dei processi di produzione, distribuzione e rigenerazione della conoscenza in ambito organizzativo, il designer è interessato a comprendere come la progettazione di processi, formati, spazi e contenuti possa far evolvere un'impresa in organizzazione apprenditiva generando effetti continui e trasformativi su persone, produttività e ambiente (sistema di riferimento). In questo si rende utile procedere all'approfondimento del senso e dei principi alla base del cosiddetto *knowledge building*, inteso

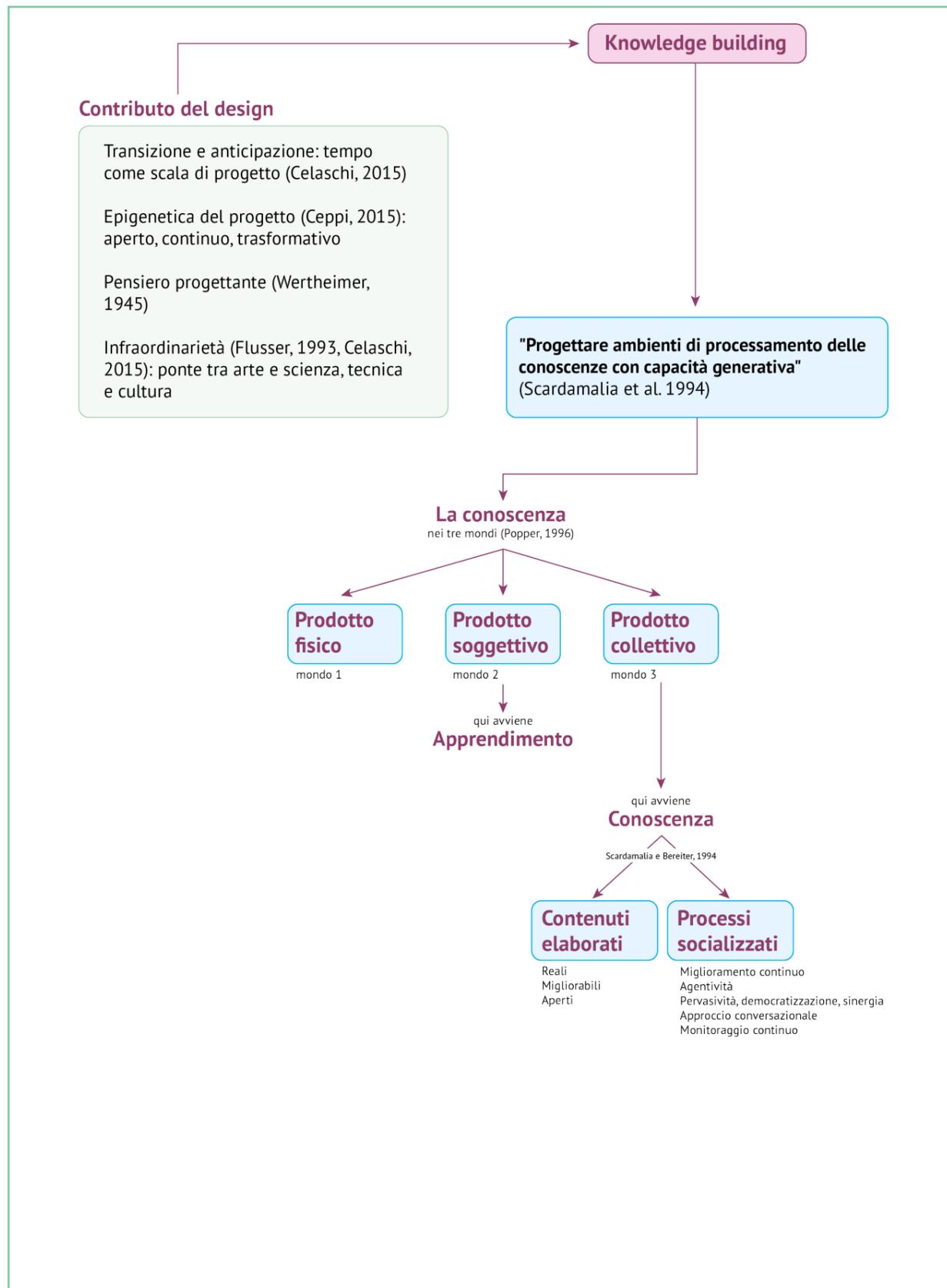


Figura 2 Knowledge building. Uno schema di sintesi per comprenderne caratteristiche, output e contributo del design

come innovazione di teorie, approcci pedagogici, strumenti tecnologici volti a soddisfare il bisogno, particolarmente emergente e critico nel XXI secolo, di **“lavorare in modo creativo con la conoscenza”** (Scardamalia, Bereiter, 2010).

Progettare la conoscenza organizzativa. Oltre l'apprendimento individuale

Scardamalia & Bereiter (2010) distinguono tra costruzione della conoscenza (*knowledge building*) e apprendimento. Gli autori, infatti, vedono l'apprendimento come un processo quasi esclusivamente interno non osservabile che si traduce in cambiamenti di credenze, atteggiamenti o abilità. Al contrario, la costruzione della conoscenza è vista come la creazione o la modifica del sapere pubblico, ovvero riferibile a uno specifico contesto. Essa produce conoscenza che vive “nel mondo” ed è disponibile per essere elaborata e utilizzata da altre persone. Già Bereiter (2002) aveva basato la sua osservazione del valore educativo del *knowledge building* sull'analisi ontologica di Popper (1996) che vede la nostra esistenza composta da tre mondi interagenti: mondo 1 (il *locus* fisico), mondo 2 (il *locus* soggettivo) e mondo 3 (il *locus* dei prodotti culturali). Sulla base di questa tripartizione, per Bereiter l'apprendimento avviene nel mondo 2, mentre la conoscenza è costruita nel mondo 3. **Costruire la conoscenza significa quindi attivare un processo di creazione di nuovi artefatti cognitivi come risultato di obiettivi comuni, discussioni di gruppo e sintesi di idee.** Queste attività dovrebbero far aumentare il livello di conoscenza degli individui all'interno di un gruppo e in questo scenario il “formatore” assume il ruolo di “facilitatore” consentendo a coloro che apprendono di assumersi una parte significativa della **responsabilità** del loro apprendimento, compresa la sua pianificazione, l'esecuzione e la valutazione. **Intenzionalità del discente e forma comunitaria della conoscenza** sono dunque le caratteristiche essenziali del *knowledge building* la cui nascita “ufficiale” è da identificarsi nel 1989 con il lancio di un progetto da parte di Apple Computer dal titolo **“The Design of Knowledge Building Environment”**. Malgrado il progetto non ne

desse una definizione scientificamente rigorosa o ne evidenziasse in maniera esplicita le differenze con il concetto di “apprendimento”, era possibile ravvisare in esso gli elementi fondativi del *knowledge building*. Il sottotitolo del progetto ne indicava il focus, ovvero la progettazione di **ambienti di processamento della conoscenza con capacità generative** (*knowledge-processing environment with generative capacities*). In un articolo pubblicato qualche anno dopo il lancio del progetto, gli autori hanno provato a mettere a fuoco il campo ponendo una domanda problematica che avrebbe generato ulteriori riflessioni sul tema che rimane tuttora una questione aperta per i progettisti e gli studiosi del comportamento organizzativo. *È possibile parlare di “classe” come di comunità e non di mero insieme di individui, arrivando a comprendere come la sua natura collettiva ci porti oltre la dimensione della raccolta delle conoscenze dei singoli discenti?* La risposta affermativa a questa domanda implica il considerare la **conoscenza** come **prodotto collettivo più che processo mentale individuale** e un conseguente maggiore focus sul miglioramento dei *processi* di condivisione e socializzazione della conoscenza più che sul *contenuto* elaborato dal singolo. Ciò impone al progettista di comprendere la complessità e l'ampiezza progettuale insite nei processi di *knowledge building* in ambito organizzativo e di fare propri alcuni principi alla base del fenomeno identificati da Scardamalia e Bereiter:

- **Idee reali, problemi reali** (*real ideas and genuine real problems*): creare conoscenza significa comprendere e socializzare tematiche e progetti attinenti al mondo reale
- **Idee migliorabili** (*ideas improvable*): le idee dei discenti sono considerate oggetti migliorabili attraverso il confronto
- **Idee diverse** (*idea diversity*): la diversità è essenziale per l'avanzamento della conoscenza così come la biodiversità è essenziale per l'ecosistema
- **Miglioramento continuo** (*rise above*): l'abilità di lavorare collettivamente con la diversità, la complessità e la divergenza generata porta a nuove, originali, sintesi
- **Agentività** (*epistemic agency*): il riconoscimento da parte dei discenti di una doppia responsabi-

lità, sia individuale che collettiva, nella creazione di un ambiente apprenditivo

- **Pervasività, democratizzazione e simmetria** (*pervasive building, democratization and symmetric advancement of knowledge*): tutti i discenti partecipano attivamente al raggiungimento degli obiettivi di apprendimento del gruppo, ogni occasione è interpretabile come fonte di apprendimento, la conoscenza è distribuita *tra e nel gruppo*
- **Approccio conversazionale** (*knowledge discourse building*): la conoscenza del singolo è raffinata e trasformata attraverso la pratica conversazionale che si instaura nella comunità e ingaggia ciascun partecipante a conversazioni continue
- **Monitoraggio continuo** (*concurrent, embedded and transformative assessment*): la misurazione dell'efficacia dell'apprendimento è insita nella comunità. È la comunità stessa che crea i sistemi di monitoraggio e vi partecipa in differenti modalità. Di fronte alla complessità del fenomeno della creazione di conoscenza in ambito organizzativo **il progettista è colui che, per metodo, invece di agire direttamente sulla realtà, pratica un'osservazione su di essa con lo scopo di arrivare alla realizzazione di un modello attendibile** della stessa alterandolo e manipolandolo fino all'ottenimento di un esito che, superate le valutazioni di fattibilità e opportunità, sia trasformabile in realtà (Da Maio, 1997). Questa **postura metodologica** lo porta ad attuare una sospensione dell'azione per osservare il fenomeno a tuttotondo e produrre una ricerca destinata ad aumentare la quantità e qualità di conoscenze di cui necessita rispetto alla realtà oggetto di attenzione. È stato questo, a tutti gli effetti, l'obiettivo di una delle pietre miliari del primo anno di ricerca, il coordinamento del Primo **Simposio Internazionale "Future Design For Knowledge Innovation"** nell'ambito dell'Unità di Ricerca di Advanced Design a marzo 2021 che ha costituito il punto di partenza per uno studio ad ampio spettro dell'apprendimento organizzativo e del ruolo del design nella sua evoluzione.

Future Design for Knowledge Innovation. Osservazione e apprendimenti

L'Advanced Design Unit dell'Università di Bologna è stata proponente e organizzatrice del Primo Simposio Internazionale "Future Design for Knowledge Innovation", svolto in modalità online il 31 marzo 2021 con l'obiettivo di osservare la costante trasformazione dei processi di innovazione del capitale di conoscenza e competenze in contesti organizzativi complessi, coinvolgendo un ampio numero di *contributor* nazionali e internazionali di rilievo. Il Simposio nasce con l'idea di creare un **osservatorio per raccogliere differenti esperienze innovative di trasferimento e innovazione di conoscenza e competenze trainate e/o influenzate dal design**, consentendo a studenti, educatori, ricercatori, professionisti, aziende di esplorare esperimenti e casi studio contemporanei, di comprendere i trend e gli scenari emergenti unitamente ai futuri possibili dell'applicazione del design nell'ambito dell'innovazione della conoscenza. Da un punto di vista metodologico, esso nasce in seno all'Advanced Design Unit come formato di analisi *blue sky* su temi mirati di innovazione trainata dal design dal 2017, poi replicato negli anni dando vita a quattro differenti eventi internazionali. Esso si adatta a esplorazioni di grandi numeri di casi studio al fine di mappare le tensioni in atto, individuare i punti di eccellenza e intrecciare gli operatori tra di loro. Nella fattispecie, il Simposio ha aggregato punti di vista, esperienze e pratiche dei soggetti in grado di assumere un ruolo attivo nell'ambito dell'innovazione dell'apprendimento organizzativo: educazione, ricerca e impresa in dialogo tra loro per una riflessione combinata su:

- **contesto** (innovazione della cultura della conoscenza organizzativa)
- **tecnologie abilitanti** (strumenti per la conoscenza organizzativa)
- **forme organizzative** (modelli di comunità della conoscenza)
- **pratiche** (strumenti, contenuti e formati per l'innovazione della conoscenza)



Figura 3 Il programma del Simposio Internazionale "Future Design for Knowledge Innovation" del 31 marzo 2021 completo di ospiti

Le quattro dimensioni richiedono una riflessione che sia contemporaneamente individuale e organizzativa, produttiva e trasformativa in cui si vuole indagare l'influenza del design come disciplina, metodo e linguaggio anticipatore e facilitatore del cambiamento.

La natura del format ha permesso di perseguire una serie di azioni rilevanti per lo sviluppo della ricerca sull'ambito problematico:

- individuare nel mondo un **numero importante di osservatori esperti** capaci di trasmettere i segnali del contemporaneo tentativo di investire in modelli e pratiche di *knowledge innovation*. Nello specifico il modello di ingaggio ha previsto **tre categorie** per la classificazione degli esperti che hanno contribuito alla mappatura/ segnalazione di realtà rilevanti e alla diffusione dell'iniziativa: "**ambasciatori**", custodi scientifici del Simposio che hanno supportato l'iniziativa in termini di disseminazione dell'iniziativa, ampliamento del bacino di possibili fruitori e indicazioni scientifico-metodologiche; "**contributori**", professionisti e/o organizzazioni che hanno presentato casi di studio rilevanti attraverso un processo di interviste 1-1 oppure la partecipazione a una *open survey* internazionale, permet-

tendo alla ricerca di essere robusta in termini di quantità e rappresentatività; "**osservatori**", professionisti e/o organizzazioni interessanti per l'ambito di osservazione e interessati agli output e agli sviluppi del Simposio

- **censire, schedare, mappare e interpretare** i casi notevoli di questo fenomeno. Sono stati in totale 135 i casi studio mappati, seguendo un processo di "censimento continuo" che non si è esaurito al termine del Simposio ma anzi ha beneficiato dell'effetto "leva" dello stesso. Nello specifico, i casi mappati hanno riguardato pratiche, processi, strumenti, modelli, pratiche e processi innovativi nel campo dell'apprendimento organizzativo e possono essere clusterizzati in quattro *cluster*: **focus digitale e tecnologia** (34%); **focus processi e metodologie** (51%); **focus prodotti e servizi** (15%). Nel primo cluster, la tecnologia e il digitale sono stati associati sia agli strumenti e alle tecnologie utilizzati per innovare la conoscenza sia all' "atteggiamento" richiesto per innovare questo campo in modo inclusivo e sostenibile (pensiero snello, interazione agile e iterazione per sviluppare prodotti e servizi di conoscenza a prova di discente). Nel *cluster* "processi e metodologie" i casi fanno soprattutto riferimento a pratiche "social-based" e

alla progettazione di programmi di conoscenza (incluso in quest'ultimo termini i percorsi di formazione, apprendimento e istruzione), in grado di superare le disparità educative sia in termini di divario di competenze che di divario digitale. La comunicazione è una parte cruciale dell'inclusività della conoscenza e i casi hanno dimostrato come essa debba essere accuratamente progettata per consentire alle persone di sperimentare "situazioni di apprendimento" simulate che potrebbero essere diverse da vivere altrimenti. Nel cluster "prodotti e servizi", infine, è stato rilevato un richiamo profondo al "lato materiale" della conoscenza e dell'apprendimento è la sua tangibilità è associata sia al "prodotto" (output) che alla "produzione" di conoscenza (risultato). I casi hanno permesso di

- **tracciare collegamenti tra esperienze passate, situazioni presenti e prospettive future** e chiamare a raccolta gli studiosi e i testimoni attivi nel mondo per condividere la loro esperienza e aprire un dibattito che ha visto nel Simposio un punto di partenza e non di arrivo. In particolare, per il Simposio e per i due *roadshow* propedeutici sono stati invitati in totale venti speaker, profili di alto livello nel mondo dell'impresa, della ricerca e dell'educazione e composti in termini di provenienza geografica e professionale.

Parte 1 (definitoria): è stato chiesto ai partecipanti di associare "l'innovazione della conoscenza" al campo a cui è più legato a livello organizzativo. Al primo posto sono state le nuove "pratiche" e "processi" (54% -45%) seguite da nuovi "formati" e "partnership" (33% -25%). Al quinto posto le tecnologie abilitanti (20%) seguite da una scelta molto limitata sugli "spazi" (8% - quest'ultimo è stato probabilmente considerato in base all'attuale situazione quasi del tutto remota dovuta alla pandemia da Covid-19). A seguito della definizione il focus si è spostato sul designer e sul ruolo che il design può avere nell'innovare la conoscenza. **Coerentemente con la prima domanda, le categorie "pratiche" e "cultura" si sono classificate prima (69%-58%) seguite da "struttura organizzativa" (42%),** tecnologie abilitanti (34%), spazi (11%). Nel tentativo di interpretare i dati, emerge come la conoscenza organizzativa sia considerata dai partecipanti un argomento "culture-intensive" più che "tech intensive". Creare la giusta mentalità per innovare la conoscenza dall'interno seguita da pratiche robuste e distribuite sembra essere gli aspetti più rilevanti per dare forma all'innovazione della conoscenza organizzativa. L'attenzione alla cultura più che alla tecnologia ha lasciato supporre il passaggio da una dimensione di "trasferimento di conoscenza" (bisogno di strumenti per diffondere la conoscenza dall'alto verso il basso) a una **dimensione nuova e partecipativa di "creazione di conoscenza"** (bisogno di scopo e cultura per affrontare la conoscenza) e anche di "co-creazione" se si considera anche il focus sulle partnership (interne, oltre le tradizionali divisioni organizzative, ed esterne con esperti all'interno dell'ecosistema dell'organizzazione). Per quanto riguarda il ruolo del design, l'organizzazione acquisisce consapevolezza e familiarità con l'impegno dei designer in progetti di cambiamento culturale e organizzativo. **L'organizzazione perde la sua connotazione astratta per diventare qualcosa che può essere materializzato, manipolato e sperimentato per creare nuovi modelli comportamentali e una trasformazione sostenibile.**

Parte 2 (progettuale). In questa sezione è stato chiesto ai partecipanti di associare uno o due tag identificativi per ogni progetto condiviso attraverso la survey. Le scelte hanno rivelato quattro caratteristiche comuni di proprietà dei progetti raccolti:

- la prima è la dimensione "digitale" (#mooc, #systemcommunication, #platform): questo attributo è stato associato sia agli strumenti e alle tecnologie utilizzate per innovare la conoscenza sia all'"attitudine" necessaria per innovare questo campo in modo inclusivo e sostenibile (pensiero snello, interazione agile e iterazione per sviluppare prodotti e servizi di conoscenza a prova di discente)
- la seconda è la dimensione "tangibile" (#materializzazione, #prodotto, #layout, interazione fisica, #libro, #artigianato) che rimanda profondamente al "lato materiale" della conoscenza e dell'apprendimento. Il tangibile è stato associato sia al "prodotto" (output) che alla "produzione" di conoscenza (risultato)
- la terza è la dimensione "sociale" e "socializzata" (#fiction, #editoriale, #pratico, #giustizia umana, #mismatch, #inclusione, #territorio). I progetti mappati, infatti, evidenziano un ruolo significativo svolto dai designer nella creazione di programmi innovativi di apprendimento organizzativo in grado di superare le disparità educative sia in termini di divario di competenze che di digital divide. La comunicazione è una parte cruciale dell'inclusività della conoscenza e i progetti dimostrano che deve essere accuratamente progettata per consentire alle persone

di sperimentare "situazioni di apprendimento simulate"

- la quarta è la dimensione "multidisciplinare" (#pedagogia, #etnografia, #neuroscienze e #cervello, #statistica...): mostra infatti come le discipline core che sono state per decenni verticalmente impegnate nello studio del fenomeno possono ora avere la possibilità di interagire ed essere "aumentate" da molte altre tra cui il design.

A partire dalle esperienze progettuali, è stato interessante ricomporre il fenomeno dell'innovazione dell'apprendimento organizzativo che tiene insieme le maggiori istanze emerse per produrre una prima ipotesi di definizione quale:

progettazione di un insieme articolato di strategie, processi, comunità, tecnologie, condotta adottando un approccio multidisciplinare e phygital e adattando la conoscenza e l'esperienza di apprendimento ai bisogni in continua evoluzione delle persone e dei gruppi, in modo che tale insieme risulti funzionale, inclusivo, sostenibile, interattivo.

Parte 3 (anticipante). Attraverso questa sezione si è tentato di catturare lo scopo personale e la sfida professionale dei partecipanti verso il futuro dell'innovazione della conoscenza organizzativa.

Insight emersi dalla survey internazionale

Il keynote speech del Simposio è stato dedicato alla restituzione dei risultati della open survey internazionale destinata a interlocutori del mondo dell'educazione, della ricerca e dell'impresa per intercettare alcune tendenze nel campo di indagine. La survey è stata strutturata in tre parti: nella prima è stato chiesto ai partecipanti di dare una definizione partecipata del fenomeno dell'apprendimento organizzativo contemporaneo e dei suoi principali elementi di innovazione; nella seconda l'analisi si è focalizzata sulla natura dei casi studio presentati e sulle loro caratteristiche; nella terza sono state tracciate le maggiori sfide percepite dai partecipanti nell'evoluzione del fenomeno. Nel dettaglio:

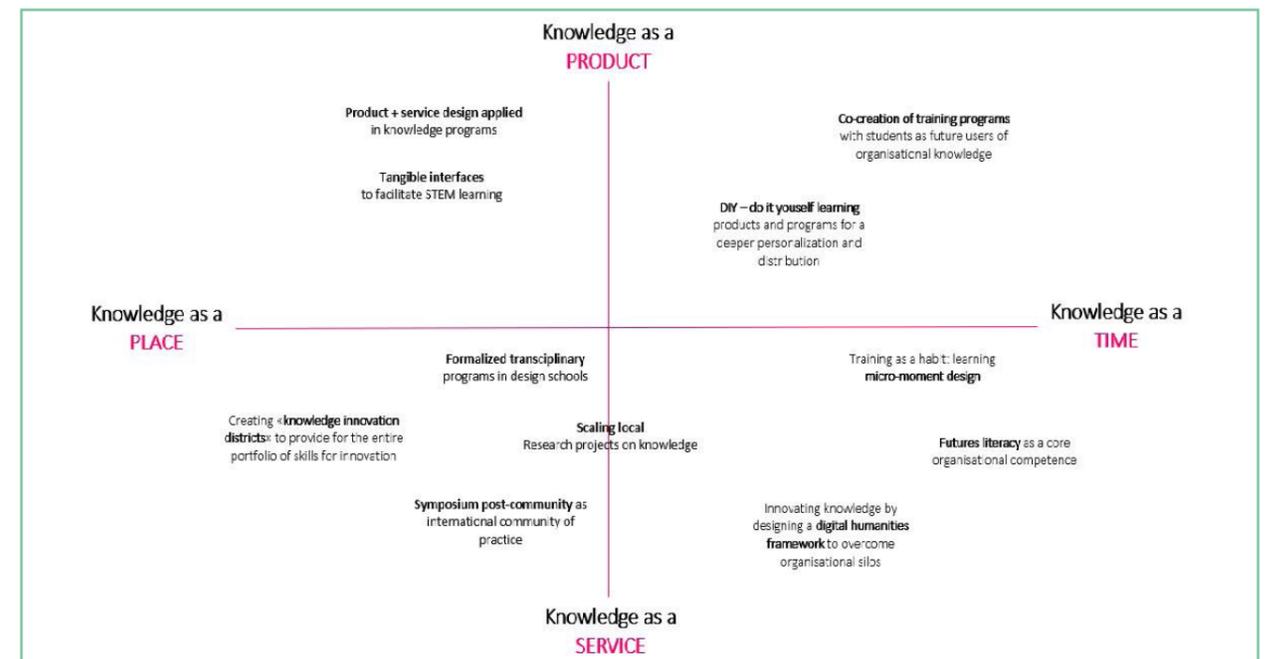


Figura 4 Advancing knowledge innovation design. Una mappa di ricognizione dei contributi della survey internazionale

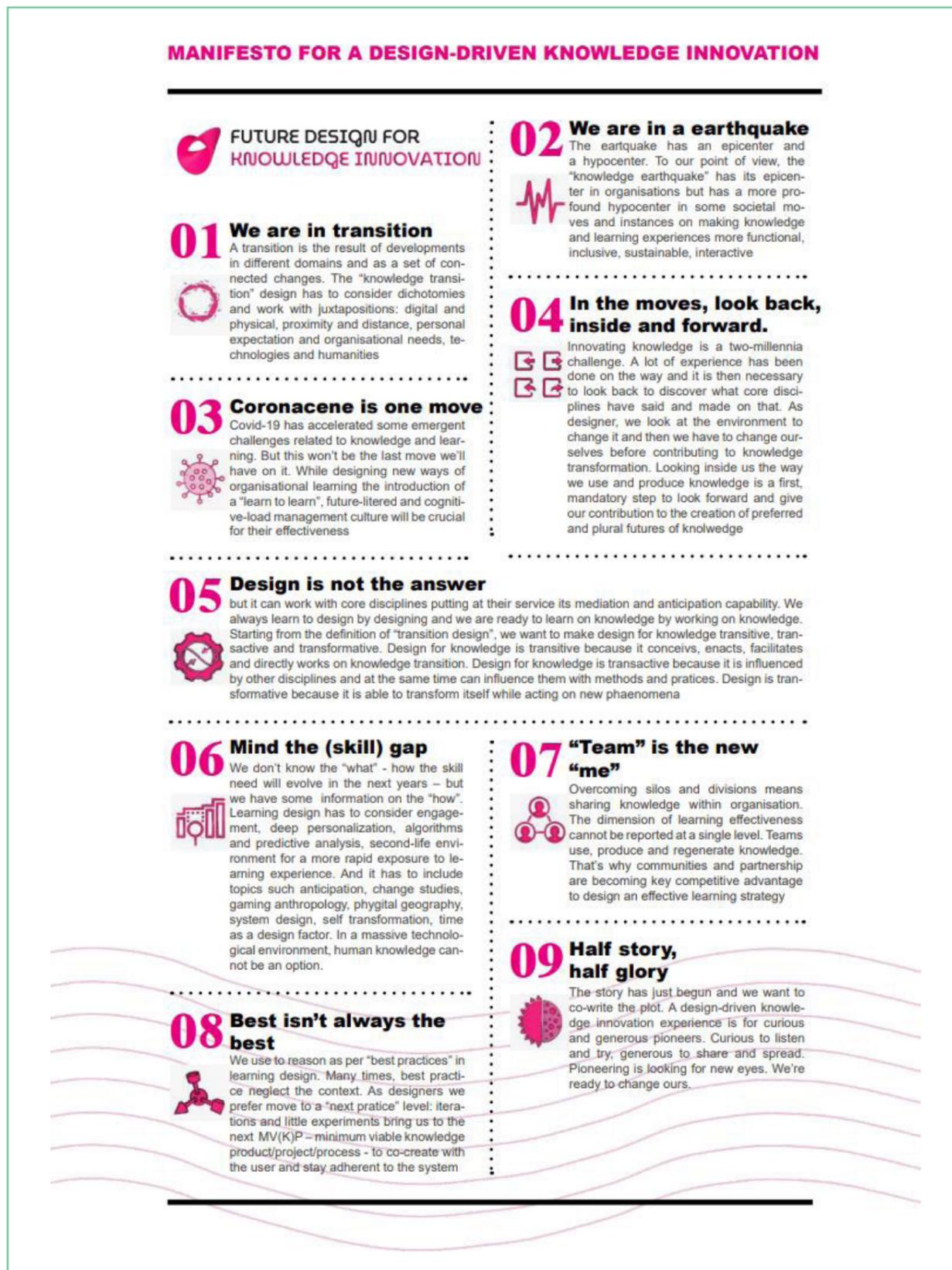


Figura 5 Gli esiti delle sessioni di co-progettazione all'interno del Simposio Internazionale sono confluiti nel Manifesto per l'innovazione della conoscenza

Molto incoraggianti, i risultati hanno mostrato un'ampia gamma di evoluzioni che implica una profonda riflessione su esperienze e processi di apprendimento complessivi, competenze e scale da applicare sul tema. Tali evidenze sono state raggruppate in quattro cluster:

- la **conoscenza come prodotto**: artefatti tangibili per rendere la conoscenza organizzativa più accessibile e anticipatrice incorporando tecnologie abilitanti (21% degli intervistati)
- la **conoscenza come servizio**: processi e strategie per far incontrare "offerta" e "domanda" di conoscenza in un determinato contesto in base alla vocazione personale e alle esigenze organizzative (34% degli intervistati)
- la **conoscenza come spazio**: luoghi, piattaforme e comunità per promuovere metodi, pratiche ed esperienze nell'innovazione della conoscenza organizzativa (25% degli intervistati)
- la **conoscenza come tempo**: far corrispondere le dimensioni presente e futura per prevedere e attuare traiettorie di conoscenza basate sulle sfide future dell'organizzazione (20% degli intervistati)

Nello spirito di partecipazione e co-design che ha caratterizzato il Simposio Internazionale, l'iniziativa ha accolto lo svolgimento di **tre sessioni di co-progettazione parallele** in cui si è indagato il ruolo di spazi, tecnologie e formati per produrre, distribuire e rigenerare la conoscenza organizzativa. Attraverso il contributo dei tavoli è stato realizzato un prodotto comunicativo di divulgazione, il **"Manifesto for a design-driven knowledge innovation"** di **otto principi e mezzo per il ruolo del design nell'innovazione della conoscenza organizzativa**. Il principio finale contato a metà è più di un espediente comunicativo e rappresenta il modo in cui il design ha l'ambizione di contribuire all'innovazione del campo mediando saperi diversi, anticipando scenari evolutivi, facilitando la partecipazione di istanze plurali:

La storia è appena iniziata e vogliamo essere co-autori della trama. Un'esperienza di innovazione della

conoscenza trainata dal design è per pionieri curiosi e generosi. Curiosa di ascoltare e provare, generosa nel diffondere e condividere. Essere pionieri è andare alla ricerca di nuovi punti di vista. Noi siamo pronti a far evolvere il nostro.¹

Conclusioni. Passato, presente e futuri per il design dell'apprendimento organizzativo

Nel tentativo di ricondurre l'ampiezza e la profondità del fenomeno dell'apprendimento organizzativo in uno schema di sintesi alla luce degli aspetti considerati in questo capitolo, la letteratura pare suggerirci stadi evolutivi differenti a partire dall'avvento della "società della conoscenza", caratterizzati da attori e dinamiche differenti. Sembra ragionevole ipotizzare cronologicamente quattro stadi:

- un primo stadio di **composizione**, caratterizzato da una costruzione progressiva della conoscenza come "bene produttivo" orientato all'efficienza e all'ottimizzazione di tecnologie e processi e specializzato;
- un secondo stadio di **scomposizione** in cui comincia a essere messa in discussione la natura esclusivamente informazionale della conoscenza organizzativa e la specializzazione come unico criterio di progettazione dei percorsi di apprendimento e aggiornamento;
- un terzo stadio di **ri-composizione** in cui la progettazione di "ambienti apprenditivi" tra cui le Corporate Academy apre la possibilità di intraprendere un percorso trasformativo delle organizzazioni verso forme di *learning organizations*;
- un quarto stadio di **meta-composizione** in cui "conoscere la conoscenza" organizzativa come insieme di elementi fisici e digitali, spaziali e temporali, individuali e sociali, di prodotto e di processo diviene il fuoco del fenomeno.

¹ "Articolo finale del Manifesto per l'Innovazione della Conoscenza trainata dal design, output del Simposio Internazionale "Future Design for Knowledge Innovation" co-creato nel marzo 2021

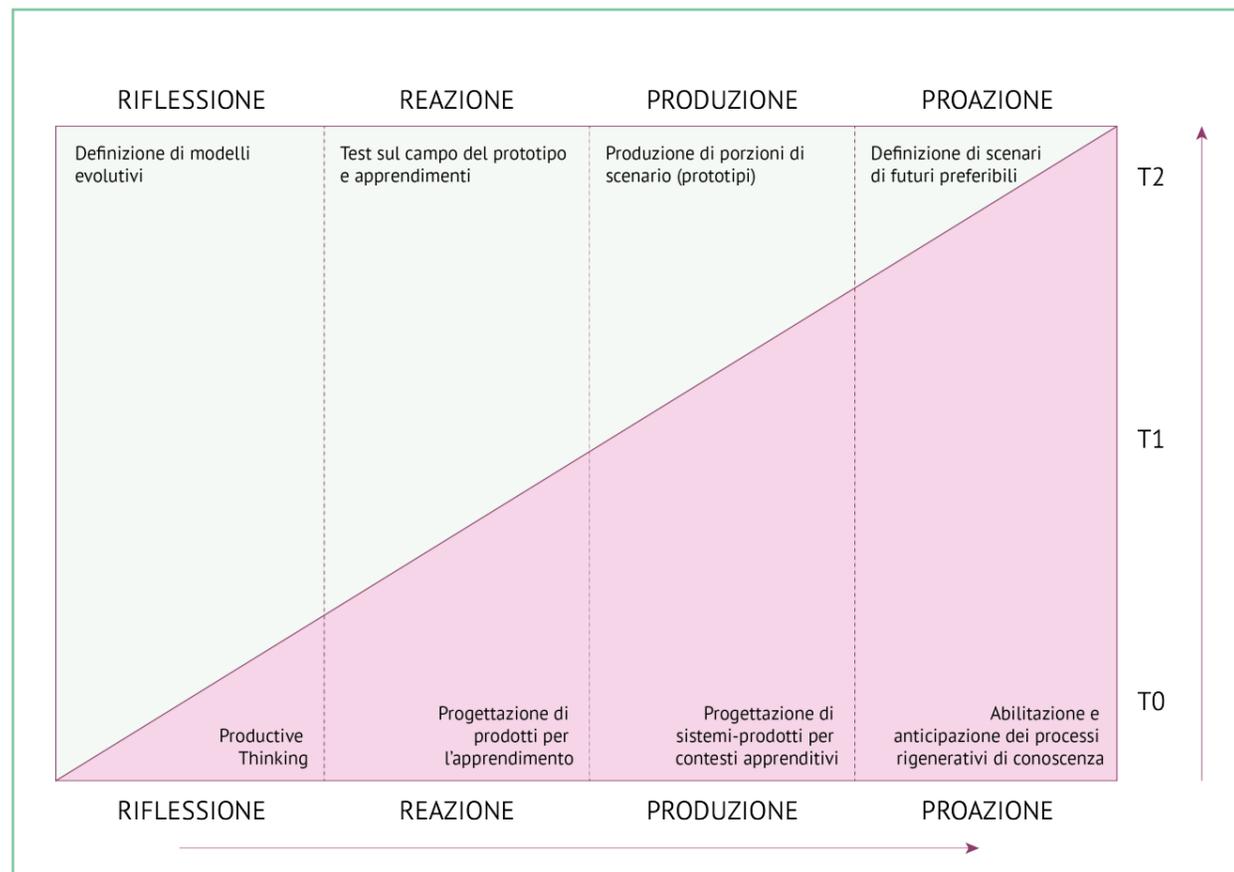


Figura 6 Design attitudes towards knowledge building. Dal presente al futuro e ritorno

In questo percorso evolutivo, **l'attitudine del design rispetto al fenomeno è stata nel tempo differente, esercitando diversi livelli di influenza**. Se all'inizio il design si è posto in atteggiamento di **riflessione** attraverso il pensiero progettante (*productive thinking*) sopra ricordato, nel tempo il suo contributo ha assunto prima una valenza di **reazione** – risposta alla domanda di strumenti per innovare l'apprendimento organizzativo – poi di **produzione** – progettazione partecipata di sistemi-prodotto per rendere le organizzazioni contesti apprenditivi. L'ampliamento della portata del design (*design bandwidth*) che ragiona su fenomeni in transizione sempre più ampi e complessi è in grado di proiettarlo verso un'attitudine di pro-azione che, sfruttando il suo carattere anticipante e straordinario, ambisce a trasformare l'organizzazione in organismo apprenditivo in continua evoluzione (**proazione**).

Proiettando il discorso in una dimensione di futuro del fenomeno in esame, è plausibile ritenere che il contributo del design possa muoversi in senso contrario rispetto a quello appena indicato attivando

percorsi continui di andata e ritorno dal presente. **Partendo dalla proazione** (definizione di scenari di futuri possibili del fenomeno) **si passa infatti alla produzione** (progettazione di porzioni di scenario in logica prototipale) – **per poi verificare la reazione** (sperimentazione sul campo dei prototipi) attivando infine **meccanismi di riflessione** che riportano alla fase di proazione in un percorso di apprendimento continuo sulla porzione di fenomeno sperimentata.

Avendo introdotto un insieme di elementi provenienti dal campo disciplinare del design, del management e delle scienze organizzative, il prossimo capitolo cercherà di proporre una vista sintetica ma integrata nel contesto di una particolare fattispecie organizzativa, l'impresa profit contemporanea, in cui il designer si trova ad agire come sintetizzatore sistemico (Vester, 1972).

Capitolo 2

Approfondimenti nel glossario:

Group Relations Conference (GRC)
Inerzia

Lean
Management (teorie di)

***Change management by design.* La relazione tra design, management e organizzazione**

Abstract

Nel corso dei decenni, le organizzazioni sono diventate elementi costitutivi nella nostra società, influenzando il pensiero e il comportamento degli individui in misura significativa. Nelson (1957) ha cominciato a occuparsi della crescente importanza delle organizzazioni come complessi sistemi sociali e delle sfide del designer in questi ambiti. Esse contengono elementi culturali dominanti, residui e emergenti e, per effetto della complessità in cui sono immerse, sono in transizione da strutture chiuse a organismi evolutivi che sentono nel contesto (Stanford, 2018) e apprendono dallo stesso (Senge, 1990). Il designer supporta le organizzazioni, segnatamente le imprese, nella progettazione di processi, formati, spazi e contenuti che trasformano l'organizzazione in organismo evolutivo e apprenditivo influenzando la loro prontezza all'innovazione. Tre aspetti chiave contribuiscono a costruire una visione integrata del campo problematico: relazione tra design e organizzazione, in cui quest'ultima è

considerata come un vero e proprio "artefatto" soggetto a processi intenzionali di trasformazione per aumentare l'innovazione e l'adattamento organizzativo; interazione tra design e *management* in contesti complessi e basati sulla conoscenza; integrazione tra design nei processi di conoscenza organizzativa. Ciascuno di questi tre aspetti può essere considerato come una "teoria del design" (Buchanan, 2015), in cui l'organizzazione stessa è un "prodotto diretto e consapevolmente concepito" di una specifica cultura. In essa il designer può rivelarsi un efficace agente del cambiamento e *flow improver* della complessità applicando un approccio di "change management by design" di cui saranno mostrate sperimentazioni in differenti contesti organizzativi.

▲ Dalla foto precedente: “Cambiare il mindset delle persone ci permetterà di prenderci cura della nostra Casa”. Devo ringraziare Juan, partecipante a un mio workshop su innovation design e gestione del cambiamento a Guadalajara, in Messico, per avermi fatto questo dono prezioso. Per l'occasione abbiamo infatti utilizzato tecniche artistiche e di creatività all'interno di un processo di design thinking per generare prototipi di innovazione organizzativa. La foto rappresenta il suo dipinto ad acquerello prodotto nella sessione. Gracias Juan!

Il design nell'organizzazione, il design per l'organizzazione

“Uno dei fatti più significativi del nostro tempo è la predominanza delle organizzazioni. Forse si tratta del più significativo. Ci sarà bisogno di tempo per comprenderne appieno gli effetti sul pensiero e sul comportamento degli individui. Solo pochi di essi non saranno influenzati da questo processo condizionante” (Nelson, 1957).

Se leggessimo questa frase, oggi, per la prima volta, senza conoscerne contesto, data e fonte, ne saremmo *in primis* colpiti per la sua attualità. Ipotizzeremmo inoltre di essere di fronte all'estratto di una pubblicazione nel campo dell'economia o dell'organizzazione aziendale volta a indagare la complessità e la velocità dei fenomeni che attraversano oggi le organizzazioni contemporanee in termini di mercati, tecnologie, persone, conoscenza.

Ebbene, ci sbaglieremmo su entrambi i fronti.

George Nelson, designer industriale e padre del modernismo americano, aveva infatti evidentemente anticipato di molti decenni il discorso sulla centralità dell'organizzazione intesa come sistema sociale complesso e della principale sfida per il design *per le organizzazioni e nelle organizzazioni*: identificare processi, pratiche, metodi per influenzarle non solo in termini di pensiero e comportamenti attesi degli individui che ne fanno parte ma anche e soprattutto nella generazione di un “effetto positivo sull'esperienza umana in un mondo a complessità crescente” (Buchanan, 2015). L'idea della complessità è centrale nella riflessione di Nelson e sembra porsi come tratto ontologico del mondo, non solo quello contemporaneo. Come sistemi sociali *predominanti e condizionanti* – questi gli attributi che possiamo

dedurre dalla citazione iniziale di Nelson – le organizzazioni contengono elementi di cultura dominanti, chiaramente visibili attraverso pratiche, idee, artefatti; residuali, formati in passato ma ancora attivi nel processo culturale; emergenti, creati di continuo in forma di significati e valori, nuove pratiche, nuove relazioni e tipi di relazioni (Williams, 1977). La coesistenza e l'intreccio di tali elementi conducono a un'evoluzione costante della forma e del senso stesso delle organizzazioni che Nelson definisce *worlds in the making*, mondi in formazione, mondi in lavorazione. In questo eterno divenire le persone danno forma alle organizzazioni e le organizzazioni danno forma alle persone. Questa evoluzione si configura, come un viaggio che “non soltanto allarga la mente ma le dà forma” (Chatwin, 1996) attraverso la produzione continua e più o meno consapevole di conoscenza, concretamente tradotta in competenze e abilità che si rigenerano in un auspicabile esercizio di apprendimento continuo. In questo senso, nel capitolo precedente è stato approfondito il punto di vista delle teorie socio-economiche contemporanee che considerano la conoscenza *asset* strategico per imprese e organizzazioni. Lo stesso Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) italiano nella *Missione 5* dedicata a “Inclusione e Coesione”, si pone l'obiettivo di riformare il sistema di politiche attive del lavoro e della formazione professionale al fine di introdurre e implementare livelli essenziali delle prestazioni e favorire l'occupabilità dei lavoratori in transizione e delle persone disoccupate e inoccupate per un investimento totale di 7,25 miliardi di euro.

Se la conoscenza è *asset* strategico e vantaggio competitivo per le imprese, appare quindi chiaro come una delle principali proprietà emergenti

dell'organizzazione contemporanea sia la sua progressiva trasformazione da struttura a organismo evolutivo che sente nel contesto (Stanford, 2018) e apprende dallo stesso (Senge, 1990) producendo valore attraverso la conoscenza che essa ri-genera in continuo per reagire, agire e proagire verso sfide di innovazione e cambiamento.

Organizzazione e “pensiero progettante” del design

Nel capitolo precedente è stata introdotta la prima definizione del campo problematico (livello macro), ovvero l'analisi **del ruolo e del contributo del design nella produzione, distribuzione, riattivazione della conoscenza all'interno delle organizzazioni**. Esistono oggi molteplici fenomeni in grado di far comprendere l'importanza del tema da un punto di vista non solo organizzativo ma anche sociale e che, a ben guardare, anticipano alcune questioni interessanti sui futuri della conoscenza e dell'apprendimento. È possibile in proposito citare tre casi studio esemplificativi e quasi “idealtipici” per dare evidenza della complessità del fenomeno nello spazio e nel tempo. Alcuni di essi sono estremamente vicini a noi (seguendo il modello di stratificazione dell'atmosfera potremmo quindi collocarli nello strato più vicino a noi, quello della *troposfera*); altri sono esperimenti che percepiamo più distanti e ancora di nicchia che tuttavia costituiscono il collante tra presente e futuri (li collochiamo quindi nell'intermedia *stratosfera*); altri costituiscono scintille di futuro che sentiamo ancora molto lontani ma riescono a proiettarci in una dimensione di futuro anteriore dell'apprendimento organizzativo, contribuendo a costruirlo (*mesosfera*).

- Il primo caso è quello delle cd. “**corporate academy**”, già trattate nel capitolo 1 (*troposfera-presente T0*). In tempi recenti l'importanza di queste scuole d'impresa si è fatta sempre più nevralgica, anche nel panorama nazionale, soprattutto in riferimento alla formazione e qualificazione orientata al digitale e ai nuovi modi di lavorare e collaborare spinta dall'accelerazione esponenziale tecnologica.

- Il secondo caso è il “**Lifelong Kindergarten**” (letteralmente “asilo per l'apprendimento permanente e continuo”, v. scheda 37 *Case Study Book*) del MIT Media LAB le cui sperimentazioni hanno l'obiettivo di ingaggiare gli adulti in “esperienze creative di apprendimento” (*stratosfera – futuro prossimo T1*). Il gruppo di ricerca sviluppa tecnologie, attività e comunità per coinvolgere giovani e adulti di ogni provenienza in esperienze di apprendimento che possano sviluppare il loro pensiero, le la creatività e l'identità, con un focus sul persone e situazioni caratterizzate da iniquità e ingiustizie sistemiche, intendendo idealmente con esse anche il limitato o mancato accesso alle possibilità di formarsi e aggiornarsi e di avere strumenti appropriati di orientamento. Rispetto a quest'ultimo, inoltre, vale la pena citare il caso **Careerscraft** (v. scheda 27 *Case Study Book*), versione di Minecraft destinata all'orientamento e al rafforzamento di skill per ispirare attraverso meccanismi di *gaming* le persone, soprattutto le più giovani, consentendo loro di identificare le proprie capacità, attributi e interessi e come esse possano influire sulle scelte di carriera. Il tutto è basato su sei *Are di Apprendimento ed Esperienza* (AOLEs): *humanities*, arti espressive, linguaggi e comunicazione, matematica e logica, salute e benessere. All'interno dei “livelli” del videogioco è possibile esplorare i lavori del passato e comprendere il motivo per cui non esistono più; indagare e valutare i fattori che potrebbero influenzare e plasmare il mercato del lavoro futuro; sviluppare conoscenza e consapevolezza sui mercati del lavoro locali, nazionali e internazionali.

- Il terzo caso è quello dell'identificazione e dello sviluppo del **genoma dell'intelligenza collettiva** a cura del MIT Centre of Collective Intelligence (*mesosfera- futuro anteriore T2*). Il centro e suoi prodotti di ricerca, basati principalmente sulle teorie di Malone (2010) si basa sull'assunto per cui la nostra attuale comprensione di come le organizzazioni possono essere progettate deriva dall'osservazione delle grandi organizzazioni gerarchiche del ventesimo secolo. Internet prima, il web 2.0 e 3.0 poi hanno dato il via all'emergere di forme significative di intelligenza collettiva. Il progetto sta identificando un insieme di modelli di progettazione (o “geni”) che possono essere combinati e ricombinati per creare sistemi che fanno leva sull'intelligenza col-

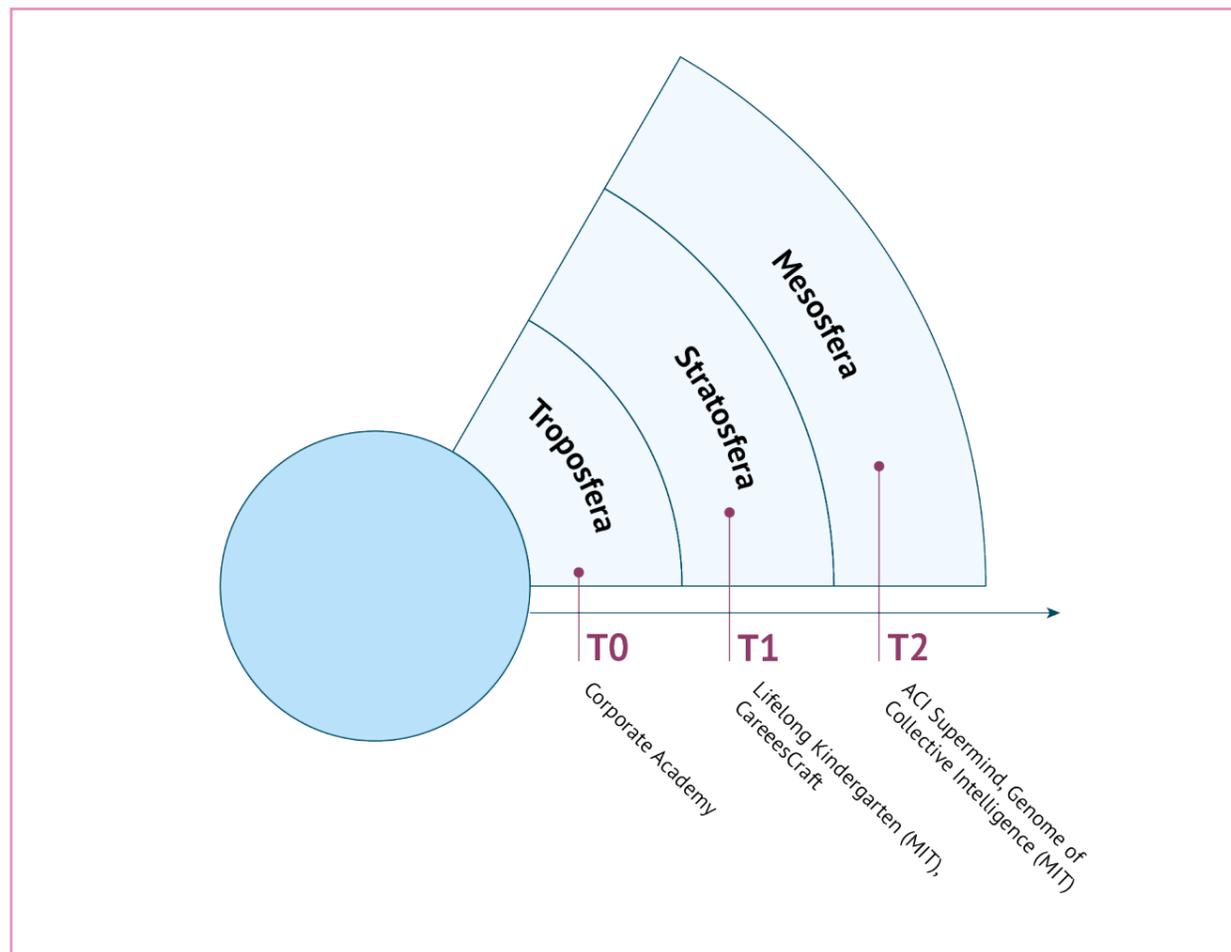


Figura 1 Fenomeni di innovazione e anticipazione della conoscenza organizzativa rappresentati nel tempo e nello spazio

lettiva così da generare valore condiviso per la collettività. Una ulteriore evoluzione è rappresentata dal progetto "Supermind" che attraverso il modello **ACI – Augmented Collective Intelligence** completa l'intelligenza delle persone con macchine sempre più intelligenti che combinano idee e segnali delle reti indipendentemente dalla distanza fisica e in iperscala. Queste "reti intelligenti" sono composte da un gran numero di **persone più AI** e sono collegate da un'architettura distribuita. Il risultato sono **"supermenti"** che all'interno dei contesti organizzativi possono essere applicate in tutti i processi e le funzioni che richiedono aggiornamento continuo e velocità di acquisizione di conoscenze.

Alla luce di tali fenomeni emersi ed emergenti, pur non essendo "nativamente" una disciplina focalizzata sull'analisi del comportamento organizzativo e dei suoi flussi di costruzione della conoscenza, il design come disciplina, metodologia

e approccio si è posto in dialogo progressivamente più stretto con altre discipline nello studio del fenomeno facendo leva su alcuni suoi tratti e abilità caratterizzanti ricordati nel primo capitolo: lavoro sull'anticipazione e nella transizione, tempo come scala di progetto, collaborazione nella transdisciplinarietà e apprendimento continuo, attivazione e partecipazione delle persone. Dati questi attributi caratterizzanti si fa strada l'ipotesi che sarà sviluppata nei capitoli successivi per cui il design sia in grado di produrre non solo nuove "forme-merci" ma anche contribuire a creare nuove **"forme-impresa"** fatte di spazi di attivazione, innovazione, anticipazione. Nell'indagare questa dimensione il designer è interessato a comprendere come la progettazione di processi, formati, spazi e contenuti possa trasformare l'impresa in organizzazione apprenditiva generando effetti continui e trasformativi su persone, produttività e sistema.

Tre affondi per una visione integrata del campo problematico

Per comprendere l'evoluzione del campo problematico nel percorso di ricerca è utile a questo punto procedere all'approfondimento di **tre fronti** cruciali:

- la *relazione* tra **design e organizzazione**, quest'ultima vista attraverso le lenti del design come vero e proprio **"artefatto"** nel suo senso più letterale, ossia di prodotto manipolabile e soggetto a processi trasformativi intenzionali messi in atto per aumentare la sua capacità di innovazione, cambiamento e adattamento continuo;
- l'*interazione* tra **design e management di impresa**, intese sia come discipline che come ambiti organizzativi che lavorano *con* e *in* situazioni incerte, (Buchanan, 2001), sono sempre più in dialogo in contesti complessi e ad alta intensità di conoscenza (c.d. *knowledge-intensive*) che non risultano più governabili da paradigmi di pianificazione lineare ma richiedono l'adozione di un modello gestionale basato sulla **adhocrazia operativa e amministrativa** (Mintzberg, 1981);
- l'*innesto* del **design nei processi di conoscenza**, quest'ultima da circoscrivere nell'ambito del *"knowledge building"* organizzativo, ossia innovazione di teorie e pratiche, approcci pedagogici, strumenti tecnologici volti a soddisfare il bisogno, particolarmente emergente e critico nel XXI secolo, di **"lavorare in modo creativo con la conoscenza"** (Scardamalia, Bereiter, 2010) nei contesti di impresa. In questa riflessione sul *design per l'innovazione della conoscenza*, sono state effettuate alcune riflessioni sull'*innovazione della conoscenza per il design*, ovvero cenni tangenti il campo problematico sui futuri dell'evoluzione del modello di competenze per i designer quali figure di mediazione e anticipazione nei processi di cambiamento delle organizzazioni.

Dopo aver esaminato le relazioni di cui sopra attraverso le principali istanze emerse dalla letteratura esistente, si procederà a dare breve evidenza delle sperimentazioni effettuate in differenti contesti di impresa, relativi

Uno sguardo ai casi studio

sezione 2: Continuous education & new ways of learning
schede 26 - 50
Case Study Book

Oltre agli ormai tradizionali MOOC – *Massive Open Online Course* – come Udemy e Coursera, e a OpenAI come esempio massivo di Generative Pre-Trained Transformer i casi studio hanno fatto emergere tre macro-temi su cui l'apprendimento continuo si sta concentrando: *problem solving* creativo, *leadership* e modelli organizzativi rigenerati, riprogettazione di vita e carriera.

I casi Brillant e Careescraft sono entrambe due piattaforme di *continuous learning* gamificato che costituiscono un esempio di focus sullo sviluppo di *problem solving* creativo e pensiero critico

Mylifedesign, l'Executive Master in Management e Spiritualità di POLIMI pongono l'accento sulla trasformazione personale e sul disvelamento di un nuovo senso del lavoro allineato ai propri valori

Il cluster dei casi su nuovi modelli organizzativi e leadership rigenerata è il più nutrito e si concentra sia sullo sviluppo di abilità personali (Mind Hacking Academy di Lacerba, Fearless Culture Program di Gustavo Razzetti, Parsons e programmi executive di sviluppo di competenze di innovazione e cambiamento, RadicalHR) che di nuovi modelli di lavoro e collaborazione (Next:pedition, Kaospilot, NBA- No Bullshit Academy)

Interessanti anche gli esempi di incubazione come modello di rigenerazione della conoscenza su settori strategici (Fondazione Golinelli con incubatore G-factor); la *platformization* di contenuti di business school di prestigio internazionale (INSEAD); la partnership con le migliori università al mondo per lo sviluppo di saperi sempre attuali e di frontiera (Coursera); gli osservatori di anticipazione B2C (Trendwatching Academy) e le piattaforme SaaS (software as a service) per dare la possibilità e formatori, creator e knowledge worker indipendenti di creare e vendere i propri contenuti formativi (Leanworld, Podia, Teach:able)

all'innovazione di modelli, processi, pratiche di produzione, distribuzione, rigenerazione della conoscenza in ambito organizzativo precedenti alla sperimentazione *main* che sarà analizzato nel capitolo 4.

La relazione tra design e organizzazione

In precedenza è stato fatto cenno alla progressiva trasformazione dell' **organizzazione da struttura a organismo evolutivo** come una delle sue principali proprietà emergenti. Questa trasformazione è frutto dell'evoluzione delle teorie economiche e manageriali che hanno caratterizzato il secolo scorso a partire dalla "organizzazione scientifica del lavoro" (Taylor, 1911) fino alle più recenti teorie sulla decentralizzazione e distribuzione delle **network organization** (Moretti, 2017). Nel tentativo di ricostruire in sintesi l'*excursus* delle principali teorie che hanno cercato di descrivere il fenomeno negli ultimi cento anni, si comprende come ciascuna di esse abbia identificato una specifica angolazione per esplorare il tema dell'efficienza e dell'efficacia delle organizzazioni. Di particolare utilità in questo esercizio di ricognizione è il lavoro svolto da Buchanan (2015) secondo cui le teorie di *management* e organizzazione si sono nel tempo focalizzate prevalentemente su **persone e relazioni, strutture, processi e strumenti, cultura e valori**. Rispetto a quest'ultimo focus rileva ricordare il filone delle teorie sulla **cultura organizzativa** (Schein, 1984) che ha introdotto metodi di ricerca qualitativa per esaminare "l'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, e perciò tali da poter essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi" (p. 3). Vi è quindi un tema di **identificazione** e riconoscimento degli assunti fondamentali (proposito e valori), di **apprendimento** "problem-based" di un'organizzazione che formalizza la cultura per rispondere a problemi di adattamento e integrazione, di **trasmissione** della stessa come "buona pratica" uniformatrice di azioni e comportamenti.

La tesi di Buchanan (2004) rispetto alle teorie sulla cultura organizzativa e, più in generale alle teorie di *management* delle organizzazioni, è che ciascuna di esse può essere guardata come una **teoria del design**, laddove il **"prodotto" finale da progettare non sia un artefatto o un servizio bensì**

la stessa organizzazione. Così come i suoi prodotti, servizi e attività, anche la stessa organizzazione è il prodotto diretto e consapevolmente concepito di una specifica cultura. Egli sottolinea inoltre come molti degli esponenti delle teorie sulla riforma della cultura organizzativa riconoscano esplicitamente il **ruolo del design come elemento chiave del cambiamento culturale di un'organizzazione**. Drucker (1985) riconosce il legame tra design e imprenditorialità fino a quasi a sovrapporre i due aspetti nell'organizzazione. Peters (2001) ha sviluppato il concetto di **"design mindfulness"** come "modo di vivere il mondo". Senge (1990) descrive il leader dell'organizzazione come un designer. Un passaggio del suo libro "The fifth discipline" chiarisce e dettaglia il suo pensiero:

"L'essenza del nuovo ruolo [di leader], credo, sarà quello che potremmo chiamare **manager come ricercatore e designer**. Cosa ricerca? Comprendere l'**organizzazione come sistema** e comprendere le forze interne ed esterne che ne guidano il cambiamento. Cosa progetta? I **processi di apprendimento** attraverso i quali i manager di tutta l'organizzazione arrivano a comprendere queste tendenze e forze" (p. 299).

Ancora Senge, paragonando l'organizzazione a una nave, si domanda:

"L'aspetto più trascurato nella definizione del ruolo del leader è quello di considerarlo come il progettista della nave. A cosa serve che il capitano dica "ruota di trenta gradi a dritta", quando il progettista ha costruito un timone che girerà solo a sinistra o che impiegherà sei ore per girare a dritta? **È inutile essere leader in un'organizzazione mal progettata**. Non è curioso come così pochi manager pensino al leader come al progettista della nave?" (p. 341).

L'interazione tra design e management

Sulla relazione tra design e management molto è stato dibattuto e teorizzato a partire dalla fine degli anni '70. Vale la pena riportare sinteticamente

le principali tappe del discorso sull'intersezione tra due discipline a partire dai cinque principali temi chiave trattati in letteratura: valore del design, metodi, competenze, strumenti, insieme al filone del *better management by design*. La relazione tra le due discipline ha spesso dato luogo alla creazione di un **"campo interdisciplinare forzato"** (Borja de Mozota, Wolff, 2019), principalmente riconducibile a tre motivazioni di fondo: scarsa integrazione tra le scuole i corsi di studio di entrambe le discipline; scarsa attenzione e interesse da parte del management per l'aspetto concreto ed "estetico" legato alla gestione organizzativa; scarsa attenzione e interesse dei designer a misurare il valore del loro contributo nell'organizzazione.

Per comprendere appieno le fasi di sviluppo della relazione tra le due discipline è utile fare riferimento alla ricostruzione cronologica di Cooper (2011) su domini e criteri evolutivi del design management in base a **quattro temi strutturali**: la capacità del design management di creare valore, di risolvere problemi, di aumentare le competenze di design nell'organizzazione, di creare una *design leadership* utile al raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

Rispetto agli aspetti di creazione del valore e risoluzione di problemi organizzativi, se fino ai primi anni '90 è il **"valore estetico"** del *design management* a essere rilevato nell'organizzazione in termini di valore, qualità e differenziazione dei suoi prodotti e della sua identità di marca, nel periodo successivo fino ai primi anni '00 il *design management* si è imposto per il suo **"valore di processo"** nel creare nuovi prodotti e servizi, gestire team R&D e migliorare l'efficienza dei processi di innovazione. Nel decennio successivo è stato il suo **"valore culturale"** a essere rilevato in forma di evoluzione della cultura organizzativa verso valori quali creatività e centralità del cliente fino ad arrivare al periodo contemporaneo in cui è il **"valore strategico"** – trasformazione digitale, sostenibilità, globalizzazione – del *design management* a incidere maggiormente nelle organizzazioni. Tale ricostruzione è stata formalizzata nel cd. "Design Ladder", strumento prodotto dal Danish Design Council nel 2002 per classificare il livello di comprensione del design da parte delle organizzazioni e la sua integrazione nelle decisioni di tipo operativo, tattico e strategico. L'ipotesi di base secondo gli ideatori è che esista un legame positivo tra maggiori ricavi di impresa, una enfasi

sui metodi *design-driven* sin dalle prime fasi del processo di sviluppo del prodotto e, più in generale, dell'idea di innovazione, e una collocazione strategica del design nell'organigramma aziendale. Nello specifico, esistono quattro gradini nella scala, crescenti rispetto al livello di consapevolezza e coinvolgimento del design nelle scelte organizzative. Il gradino 0 è quello del *"non design"* (il design non è coinvolto/applicato in maniera sistematica); in quello successivo si stabilisce il *"design as a form giving"* (il design è usato per dare forma e/o stile a prodotti/servizi); al terzo stadio vi è il *"design as a process"* (design integrato nei processi di sviluppo dell'organizzazione), per culminare al quarto stadio in *"design as a strategy"* (il design è elemento strategico del modello di business dell'organizzazione).

La ricostruzione sull'evoluzione del significato di valore del *design management* rispecchia quella delle **competenze di design** attese e riconosciute dall'organizzazione. Solo nel momento in cui l'organizzazione ha cominciato a riconoscere il valore culturale e strategico del *design management* si sono fatti strada in essa i concetti di **"design skills"** (Guillerin et al., 2010) e di **"design attitude"**, (Michlewski, 2015). A proposito del primo, per l'autore, "le scuole di design si sono professionalizzate. Il loro obiettivo non è più quello di formare solo persone creative, ma piuttosto professionisti creativi che siano occupabili e scalabili" (p. 5).

Questa professionalizzazione è necessaria affinché i designer sviluppino e utilizzino consapevolmente la loro "design attitude" intesa come "un modo di essere... non una panacea dell'innovazione... non una soluzione rapida, pronta all'uso, per aumentare la competitività o la competenza creativa di un'organizzazione...[ma] un insieme profondamente radicato di convinzioni, atteggiamenti e modelli mentali; un'impronta culturale lasciata dalla cultura professionale dei progettisti; un modo di fare le cose e un modo di dare un senso al mondo che ci circonda (pp 18-20). Fondamentale per lo sviluppo di questa attitudine è la compresenza di cinque comportamenti: 1. abbracciare incertezza e ambiguità; 2. utilizzare empatia al suo livello più profondo; 3. sfruttare il potere dei cinque sensi; 4. valorizzare la dimensione ludica (cd. *playful dimension*) per portare le idee e strategie a una dimensione di concretezza; 5. adottare, mediare e riconciliare differenti prospettive (pp. 19-20).

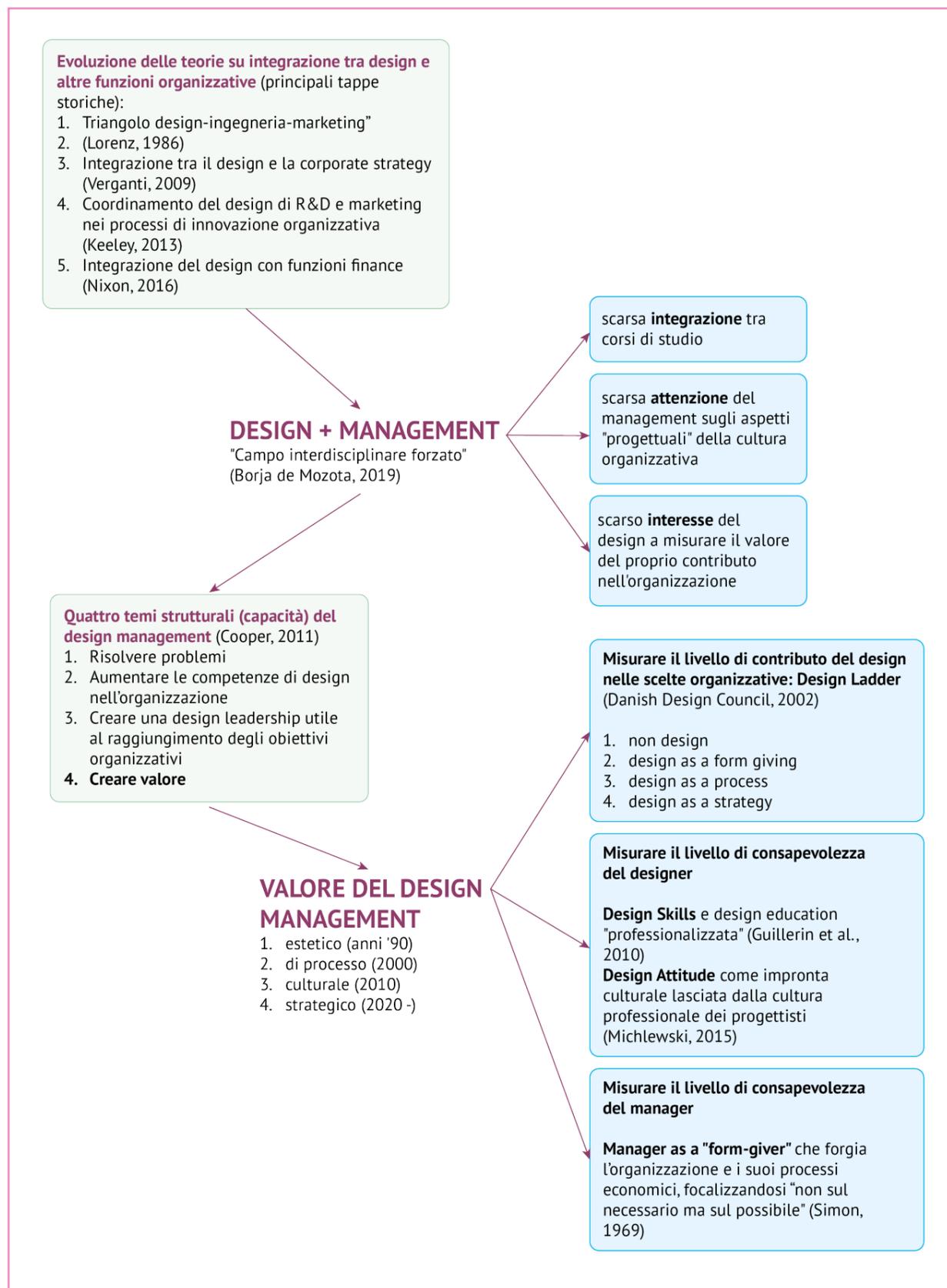


Figura 2 Evoluzione e sfide del design management

I contributi appena ricordati sottolineano la necessità per il design di integrarsi con altre funzioni organizzative per raggiungere la condizione di *better management by design* (Borja de Mozota, 2019) allorché "le qualità specifiche del designer di visione e *problem solving* complesso si allineano al profilo del manager del ventunesimo secolo" (p. 11). Si giunge quindi a parlare di *designer manager* (Boland, Colopy, 2004), riprendendo l'antesignana posizione di Simon (1969) che si è riferito al manager, al pari dell'ingegnere e dell'architetto, come "**form-giver**" che forgia l'organizzazione e i suoi processi economici, focalizzandosi "non sul necessario ma sul possibile, in una parola sul design" (p. xi).

Change management by design

Sembrano quindi esistere due forze che regolano la relazione tra design e management (Borja de Mozota, Wolff, 2019):

- quella del **management verso il design** (M to D): il management rinforza la credibilità del design attraverso strumenti di misurazione del contributo della funzione di design (KPI) e il suo *endorsement* nel creare spazi di esplorazione per il design. Ciò aiuta a creare quel "riflesso del design" (*design reflex*) verso la platea allargata degli stakeholder di un'organizzazione
- quella del **design verso il management** (D to M): il design rinforza le abilità e le capacità conversazionali tra l'organizzazione e il suo ambiente esterno, migliorando l'orientamento al cliente, la collaborazione interfunzionale, gli aspetti di *problem solving* creativo della cultura organizzativa, l'autonomia e la partecipazione delle sue persone (de Mozota, 2002).

Queste due forze centripete danno vita a uno spazio di *management by design* che è possibile connotare ulteriormente, seguendo la riflessione di Schaffer (2017) rispetto alla pervasività del cambiamento in ogni aspetto interno ed esterno dell'organizzazione, "**change management by design**". Si tratta di uno spazio complesso in cui è verosimile considerare prendano forma i processi di innovazione e cambiamento dell'organizzazione. Può essere suggestivo provare

a accostare la stessa a un "**regime turbolento**", descritto in fluidodinamica come moto di un fluido in cui le forze viscosive non sono sufficienti a contrastare l'inerzia, generando un moto caotico e apparentemente non pre-ordinato delle sue particelle. Come la descrizione dei regimi turbolenti è tutt'altro che immediata e forse "il più importante problema irrisolto della fisica classica" (Feynman, 2005) – così la descrizione delle organizzazioni in un contesto di cambiamento sfugge alla definizione di linee guida universalmente valide e riconosciute. Esiste tuttavia una costante che l'osservazione delle dinamiche organizzative di differente dimensione e settore conducono a tracciare a partire dal parallelo con i regimi turbolenti, ossia la contrapposizione continua tra la "viscosità" e l'"inerzia" di una organizzazione. La sua propensione a generare cambiamento per evolvere è frenata dalla sua *vis insita* (Newton, 1687) o forza innata della materia, che rappresenta la resistenza alle variazioni dello *status quo*. La materia-organizzazione ha una sua forza che può essere esercitata per resistenza o impulso a seconda del suo stato di partenza (rispettivamente quiete o moto) in cui tende a perseverare a meno che non sia costretto dall'intervento di una forza esterna a mutare quello stato. Il concetto di "**inerzia organizzativa**" (Singh e Lumsden, 1990) nasce proprio da questo assunto di base, per spiegare il complesso sistema tra l'organizzazione e l'ambiente circostante e i fenomeni che non si modificano facilmente di fronte ai cambiamenti ambientali. Da un punto di vista organizzativo, la letteratura ne ha descritto quattro tipi:

1. **inerzia fattuale** (cd. *insight inertia*) che si verifica quando i membri dell'organizzazione "non comprendono adeguatamente l'ambiente e la causa dei cambiamenti" causando una interruzione nel ciclo dell'apprendimento organizzativo" (Huang et al., 2013).
2. **inerzia psicologica** che avviene quando i membri dell'organizzazione resistono ai cambiamenti indipendentemente dal loro grado di opportunità e urgenza. Cambi di ruolo, aggiornamento di competenze, perdita di senso nel lungo termine del patto psicologico tra persona e organizzazione possono essere fattori che generano questo tipo di inerzia. È interessante notare come la resistenza da parte dei membri dell'organizzazione non sia in questo caso resistenza al cambiamento *tout court* quanto piuttosto alla

“L’aspetto più trascurato nella definizione del ruolo del leader è quello di considerarlo come il progettista della nave... È inutile essere leader in un’organizzazione mal progettata. Non è curioso come così pochi manager pensino al leader come al progettista della nave?”

Peter Senge, The Fifth Discipline, 1990

perdita di elementi percepiti di valore durante il processo di cambiamento quali, a titolo esemplificativo, stabilità, prestigio, *comfort* (Godkin & Allcorn, 2008).

3. Inerzia operativa (cd. *action inertia*) che si verifica quando la risposta del *management* alle attività ambientali è prolungata/procrastinata o quando le informazioni raccolte dal contesto di riferimento per compiere un'azione consapevole per l'organizzazione sono inadeguate e ciò è dovuto a diversi fattori tra cui la segregazione di conoscenza, competenze e raggio d'azione dei membri dell'organizzazione sulla base dei ruoli assegnati e conseguente incapacità/disinteresse ad agire al di là degli stessi (Godkin e Allcorn, 2008).

4. Inerzia economica che è correlata al risparmio dei costi sostenuti dall'organizzazione per modificare i processi e introdurre nuovi approcci (Haag, 2014). L'inerzia economica è la principale causa dell'inerzia strutturale per cui l'organizzazione non è in grado di modificare i propri processi.

Nello spazio turbolento di *change management by design* in cui l'organizzazione si muove in maniera non pre-ordinata in equilibrio tra impulsi e resistenze, si potrebbe in punta di metafora azzardare uno sconfinamento disciplinare, tornare al campo della fluidodinamica e, paragonando l'organizzazione a un oleodotto, definire il **designer come "flow improver" dell'organizzazione**. Gli studi indicano come uno dei problemi più comuni nel passaggio dei fluidi all'interno delle tubature di un oleodotto sia proprio la "pressione da attrito" ovvero la resistenza della condotta (Murenzi, 2010). Questa stessa resistenza è riscontrabile nelle organizzazioni nelle fasi di passaggio, di transizione, di cambiamento. La tecnologia ha nel tempo sviluppato dei prodotti appositi – i *flow improver* appunto – che fungono in sostanza da *inibitori, riduttori, ottimizzatori*. Essi, infatti, hanno il compito di **inibire** (non eliminare) **la turbolenza** nella *pipeline*, **ridurre la pressione di attrito** e il livello di dissipazione – la perdita di energia generata dal movimento caotico del fluido nella turbolenza – **ottimizzare il sistema** e i suoi componenti. *Mutatis mutandis*, si tratta in essenza della sintesi del contributo che il designer si pone di portare nell'organizzazione: inibire (di nuovo, non eliminare) la turbolenza attraverso

metodi e pratiche di facilitazione e anticipazione; ridurre gli attriti delle parti del sistema agendo da mediatore di saperi, competenze, interessi ed evitando la dispersione della loro energia grazie a modi di lavorare orientati alla collaborazione e al coinvolgimento; **ottimizzare il sistema** e le sue componenti convogliando le energie in modo mirato grazie a un esercizio costante di *problem finding*.

Allorquando il design si trova ad agire come *flow improver* per l'organizzazione e nell'organizzazione attraverso l'interazione con altre funzioni, nella fattispecie il *management*, i due mondi costruiscono una relazione dialogica e multiforme che può arrivare, nella sua configurazione più estrema ad assumere la forma di **"silent design"** (Gorb, Dumas, 1987) per i manager e **"silent management"** per i designer: "managers designing without knowing has to be compared to... designers managing without knowing" (Borja de Mozota, Wolff, 2019). Integrazione osmotica o disintegrazione delle identità delle due discipline?

Al netto delle estremizzazioni, se parte della letteratura mette in evidenza il legame evidente e tangibile che esiste tra design e *management*, emerge tuttavia anche come l'idea di "gestire un'organizzazione attraverso il design è [ancora] provocatoria ed enigmatica" (Buchanan, 2004). È provocatoria perché "la comprensione popolare del design tende a ridurla a un'attività artistica auto-espressiva associata all'aspetto della comunicazione grafica, dei prodotti industriali, degli spazi interni e degli edifici". Portare questo tipo di design nel *business* e nella gestione della vita organizzativa "sembra nel migliore dei casi metaforica e nel peggiore frivola" (p. 59). Considerare il design non solo come un'attività artistica e un'espressione estetica è il primo passo per comprendere realmente l'impatto del suo attributo *umanistico e intellettuale* nelle organizzazioni. Il design è "umanistico perché si concentra sull'esperienza umana" ed è "intellettuale perché richiede una conoscenza diretta o indiretta di tutti i fattori che devono essere integrati in un prodotto di successo" (p. 60) sia esso un artefatto, un servizio, un attività di gestione, un ambiente, la stessa organizzazione.

I design context nell'organizzazione: lineare, circolare, complesso

La conoscenza di tutti i fattori di un'organizzazione si rende necessaria in uno scenario interno ed esterno di evidente e crescente complessità. Le condizioni di contesto, infatti, cambiano continuamente e con esse anche i contesti (*design contexts*) nei quali il design è chiamato operare (Jonas, 1997). Se esaminiamo la relazione tra prodotto e persona, abbiamo storicamente assistito a una prima fase in cui il prodotto nasceva per soddisfare un problema legato a un bisogno di base della persona (*linearità*). Successivamente si è definita una situazione di creazione di "bisogno del bisogno" in cui, oltre a risolvere bisogni di base, il prodotto aveva lo scopo di aumentare il ciclo di produzione-consumo e accelerare la nascita di nuovi bisogni (*circolarità*). Ora stiamo progressivamente assistendo a un crescente bisogno di orientamento in cui il prodotto diventa sempre più secondario e i risultati della progettazione sono sistemi-prodotto sempre più articolati (*complessità*).

Anche l'organizzazione in quanto prodotto sta vedendo evolvere i contesti in cui il design è chiamato a operare. Seguendo lo schema di Jonas, se in un contesto iniziale di linearità il design è intervenuto sulla soddisfazione dei bisogni di base (perlopiù prodotti e artefatti comunicativi), in un contesto circolare ha contribuito ad accelerare la nascita di nuovi bisogni come la progettazione di servizi ed esperienze *human-centered*. Nel contesto complesso come quello contemporaneo il design ha ora l'ambizione di poter contribuire nell'organizzazione alla costruzione e all'orientamento del senso abilitando processi evolutivi ancorati allo scopo (cd. *purpose*), quest'ultimo inteso come insieme di idee, valori e propositi che ne caratterizzano l'essenza.

L'innesto tra design e conoscenza organizzativa

Molta letteratura è stata prodotta sul ruolo del designer all'interno di contesti complessi

che pongono due problemi epistemologici fondamentali da tenere in considerazione: il problema del controllo e il problema della previsione. I *futures studies* ne parlano in termini di "complessità sistemica irriducibile e molteplici futuri evolutivi" (Gausemeier et al., 1996). Sul tema rileva citare il contributo della scuola tedesca, con particolare riferimento alla produzione di Horst Rittel, Helmut Krauch, Frederic Vester, studiosi dal diverso *background* disciplinare appartenenti allo *Studiengruppe für Systemforschung* (SfS- Gruppo di Studio per la Ricerca sui Sistemi) all'interno del quale si è sviluppato il concetto di "analisi maieutica del sistema". Quest'ultimo, in contrasto con l'approccio di "analisi strumentale del sistema" considera la *Weltanschauungen* dei suoi attori e la loro partecipazione basata su valori condivisi (Wolfgang, 2018). Di particolare riguardo in questo discorso è stata la definizione fornita da Vester (1972) di designer come **"sintetizzatore sistemico"** (*systemic synthesist*) e ciò ha senso

non perché [i designer] sono più intelligenti, più informati o più creativi... [ma perché] nessun professionista proveniente da qualsiasi altra disciplina potrebbe assumere questo ruolo. In tutte le aree della scienza e della tecnologia c'è una crescente specializzazione professionale. Solo il progettista industriale e ambientale si confronta orizzontalmente con tutti i campi della conoscenza. Ed è precisamente questo coordinamento che manca oggi. [I designer] sono richiesti ovunque e potrebbero persino assumere molto più di prima compiti ancora più significativi.

Il caratteristico modello di competenze a "T" – specializzazione verticale unito a conoscenze "orizzontali" e abilità di connessione – del designer supera e integra quello della specializzazione e segregazione dei saperi che ha generalmente caratterizzato i modelli organizzativi centralizzati dal fordismo in poi. Come ricordato in precedenza, il tema dei limiti strutturali della frammentazione e della compartimentazione delle conoscenze in discipline non comunicanti è stato ed è tuttora oggetto di riflessioni da parte di studiosi di più campi. Anche le sperimentazioni nel settore aziendale effettuate nell'ambito del percorso di ricerca e di cui si darà cenno più avanti hanno fatto emergere tutte le sfide insite nella costruzione di un **ambiente abilitante l'apprenditività** e nella **gestione agile di processi per l'apprendimento** organizzativo e la rigenerazione delle competenze. I riferimenti

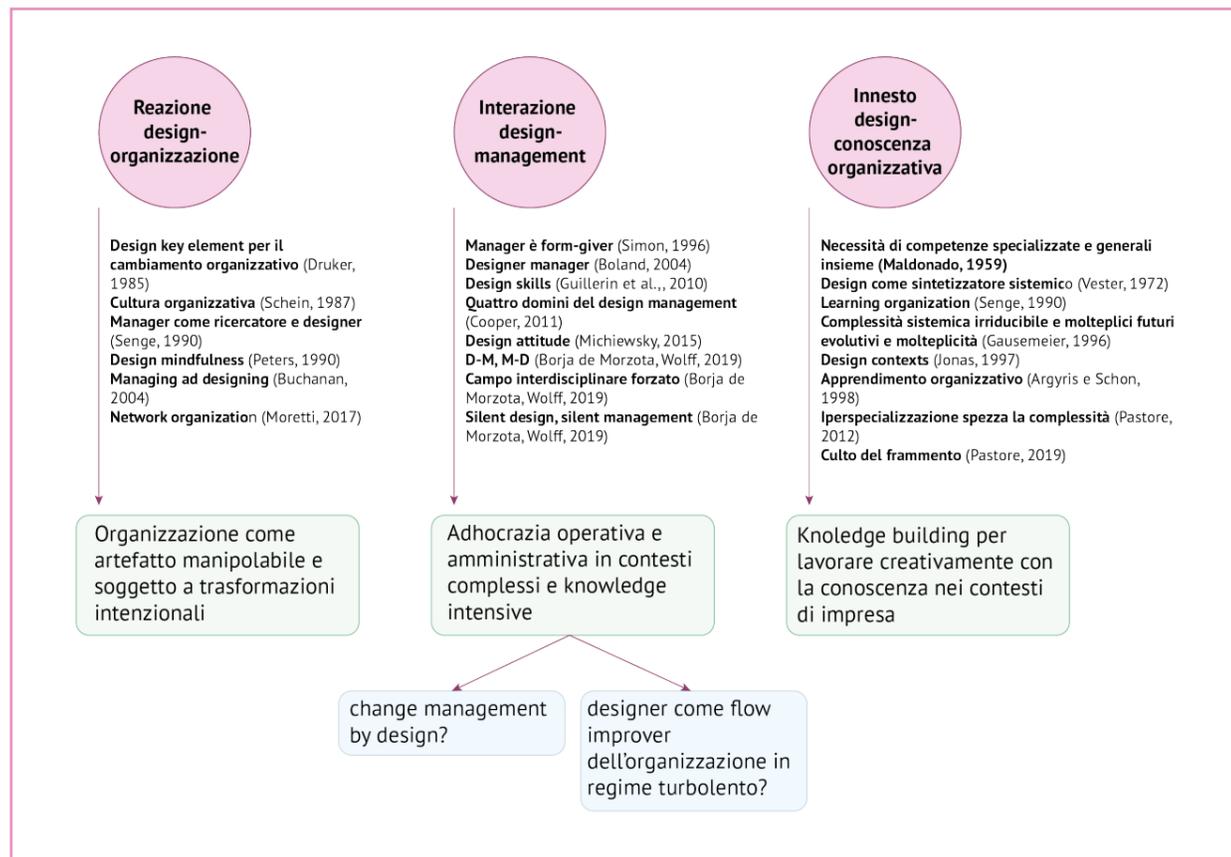


Figura 3 I tre affondi del campo problematico, in sintesi

di letteratura sottesi alle due questioni sono rispettivamente quello del *capacity building* e dell'*agile and lean management* di cui è utile in questa sede citare alcuni aspetti rilevanti per un'analisi transdisciplinare del campo problematico.

Capacity building. Progettare ambienti abilitanti la conoscenza

Le teorie sul “**capacity building**” affrontano la questione sia da un punto di vista di *definizione* che di *risultato* per l'organizzazione. Se a livello definitorio (Whittle, 2012) esso è descritto enfatizzando uno o più elementi tra capacità di raggiungere risultati, funzionalità e processi interni (*governance*), capacità “nascoste” come cultura, relazioni, credenze, capacità interorganizzative/interfunzionali (*leadership*), capacità di garantire la sostenibilità dell'organizzazione, Honadle (1981) lo considera

non come attributo ma come un insieme di capacità per anticipare e influenzare il cambiamento, prendere decisioni informate e intelligenti sulla strategia, sviluppare programmi per attuare la strategia, attrarre e gestire le risorse, attuare meccanismi di valutazione per guidare l'azione organizzativa futura. Proprio queste differenze di prospettiva e di utilizzo dell'espressione in diverse forme e contesti, parte della letteratura si è rivelata critica sul concetto e sulla sua stessa utilità:

“Se significa così tanto per così tanti, il *capacity building* rappresenta davvero qualcosa per qualcuno? Esso è un prerequisito, una conseguenza, è frutto della cooperazione internazionale? È sinonimo di sviluppo? Un mezzo, un fine o entrambi? O è solo un altro pezzo di gergo ingombrante la cui stessa imprecisione maschera il suo vuoto?” (Eade, 1997).

Una posizione di “mediazione” può intravedersi nel pensiero di Linnel (2003) laddove descrive il fenomeno con un approccio plurale:

“[Si tratta di] un *continuum*, che include apprendimento *peer-to-peer*, sviluppo organizzativo facilitato, formazione e studio accademico, ricerca, editoria, risorse e investimenti. In aggiunta alla complessità, il *capacity building* avviene anche tra organizzazioni, all'interno delle comunità, in intere aree geografiche, all'interno del settore non profit e trasversalmente ai settori. Esso coinvolge individui e gruppi di individui, organizzazioni, gruppi di organizzazioni all'interno dello stesso campo o settore, e organizzazioni e attori di settori diversi” (p. 9).

È quindi molto difficile isolare un intervento di *capacity building* da tutti i fattori che si trovano monte e a valle. Per questo ritiene opportuno spostare il focus della riflessione sulla pluralità di approcci da considerare come “cassetta degli attrezzi” da cui attingere a seconda dell'intervento più utile al contesto per trasformarsi in ambiente apprenditivo. A ben guardare, questa pluralità di approcci è sempre collegata a due elementi: il **lavoro sui processi di apprendimento** e quello sul **potenziamento delle persone e dei gruppi di lavoro**. Proprio questi elementi sono alla base delle teorie che ricadono nell'alveo dell'*agile* e del *lean management*.

Lean e agile thinking. Progettare processi agili, potenziare le persone

L'*agile* è uno dei framework di processo più utilizzati per lo sviluppo di software. Esso si basa su alcuni valori e principi essenziali, ovvero il **Manifesto Agile**, con l'obiettivo di alleggerire il tradizionale e lineare approccio di processo *waterfall* (letteralmente: a cascata) per affrontare il mondo reale in cui requisiti e soluzioni evolvono continuamente (Beck et al., 2001). **Le culture del progetto e di gestione agile** sono essenzialmente riassumibili nei seguenti principi:

- l'attenzione è focalizzata sugli **individui** e le **interazioni** piuttosto che sui processi e gli strumenti

- il **software funzionante** è più importante della documentazione completa
- la **collaborazione col cliente** è più importante della negoziazione dei contratti
- il processo deve **rispondere al cambiamento** piuttosto che seguire un piano predefinito

Esse prediligono un approccio iterativo e basato sul team, cercando di ridurre gli sprechi di risorse, tempo di sviluppo e impegno. All'interno della cultura agile sono state ricomprese diverse metodologie che ne hanno esteso e implementato i principi ma una delle implicazioni più rilevanti all'interno di tutte le sue declinazioni è la maggiore enfasi sui fattori relativi alle persone, ai talenti e sulle capacità degli individui (Salza, 2019) che, messi a sistema attraverso processi di comunicazione e interazione, sono in grado di raggiungere un obiettivo comune in modo efficiente. I processi agili si concentrano meno sulla pianificazione aprioristica di progetto e più sulla “teoria empirica del controllo del processo” che suggerisce che la conoscenza significativa proviene da ciò che impariamo attraverso l'esperienza. Viene sfruttato un approccio iterativo che mira a fornire soluzioni incrementali per generare il maggior valore possibile per l'utente finale di processo, sia esso interno o esterno all'organizzazione. Il tema della generazione di valore è centrale anche in un'altra teoria rilevante di gestione ottimale del processo, il cosiddetto **lean management**, una filosofia di gestione orientata a massimizzare il valore eliminando, o riducendo al minimo, gli sprechi. Un interessante riferimento nell'ambito della filosofia lean è il concetto di *muda*, (letteralmente “spreco”), ossia fasi e attività che impiegano risorse ma non aggiungono valore al prodotto, al contesto, al cliente e che quindi vanno eliminate nel processo produttivo.

Così come la generazione di valore, l'iterazione come forma di design di processo, l'identificazione e la misurazione dello spreco come perdita di efficienza sono state concepite per l'analisi di processo dal *lean* e *agile* management, è possibile applicare le stesse considerazioni anche alla misurazione dell'efficienza ed efficacia, nonché del valore dell'apprendimento organizzativo?

Molti ricercatori hanno avuto l'intuizione di adattare le metodologie agili ai contesti di apprendimento

(Dewi & Muniandy, 2014). Rilevante in tal senso è il lavoro di Stewart et al. (2009) che hanno fornito una rilettura dei principi del Manifesto Agile su modalità e attività formative focalizzandosi su quattro valori:

- progettazione di **ambienti centrati sull'utente** che apprende anziché sul modello di formazione frontale unidirezionale (partecipazione e sfide di team che accelerano l'apprendimento incoraggiando l'esplorazione)
- **produzione di semilavorati** (output progettuali) dall'inizio del processo di apprendimento anziché consegna di un unico output consolidato a

valle (cicli immersivi e iterativi di sviluppo del "prodotto" di apprendimento e focus sulla sua materializzazione)

- **relazione collaborativa e flessibile tra formatore e discenti** (simile alla relazione tra sviluppatore software e cliente) anziché *syllabi* definiti e relazioni strutturate e prettamente unidirezionali
- **ambiente di apprendimento collaborativo come base del *life-long learning*** e "priorità alta nel preparare gli studenti all'**auto-organizzazione** che producono continuamente output che riflettono quanto appreso".

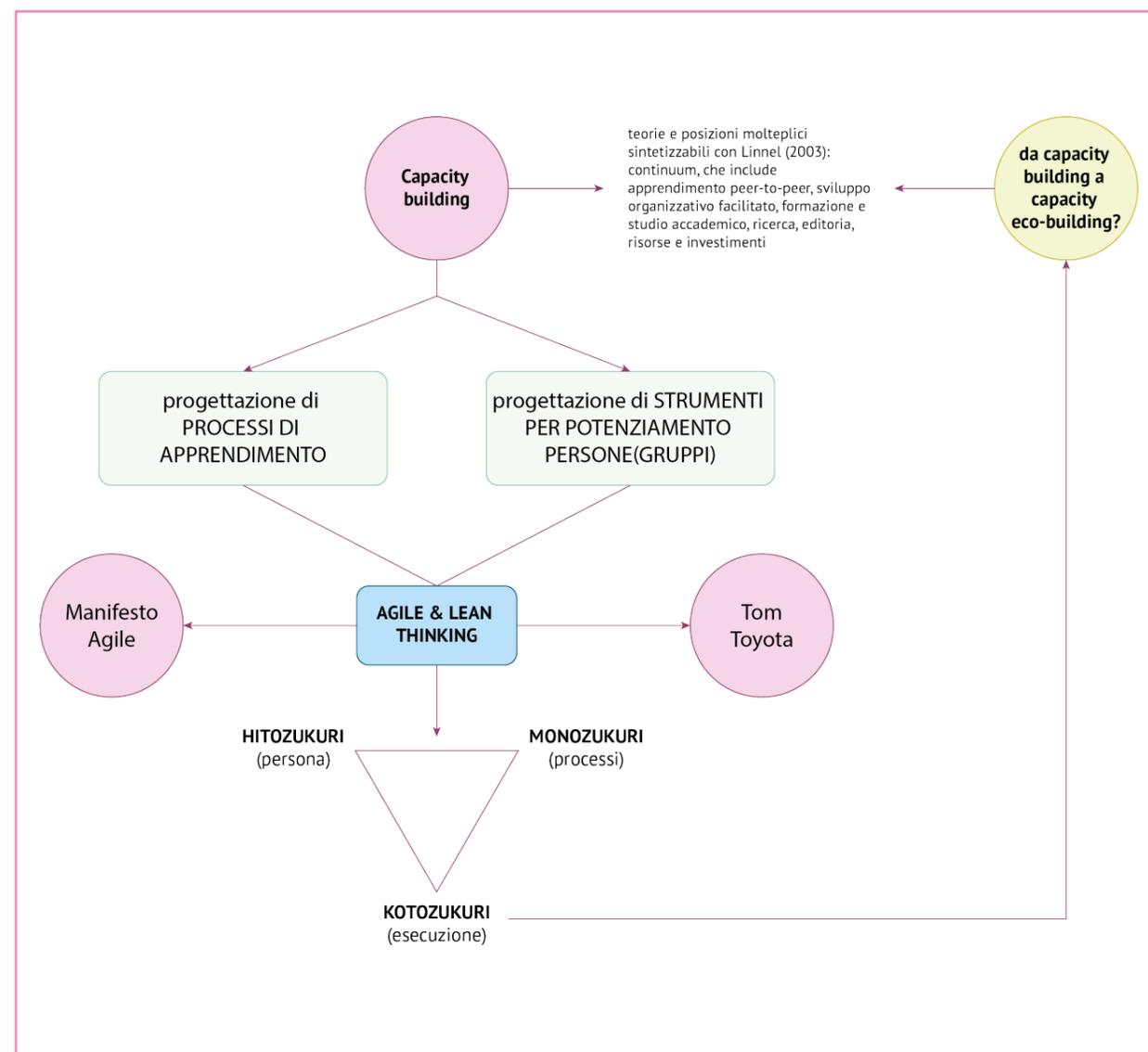


Figura 4 Capacity building, una lettura di sintesi del fenomeno tra design e lean thinking. Verso un capacity "eco-building"?

Progettare secondo le tre arti del lean. Monozukuri, hitozukuri, kotozukuri

Alla luce di quanto appreso dalle filosofie e *lean* e *agile*, alla costruzione di un contesto/ambiente abilitante l'apprenditività e alla gestione agile di processi per l'apprendimento come fattori critici di successo per la costruzione di organizzazioni apprenditive, si aggiunge dunque un ulteriore elemento: quello dell'auto-organizzazione e dello sviluppo iterativo di semilavorati di conoscenza che aumentano la qualità complessiva dell'output finale. Volendo ancora ricorrere al parallelismo con la metodologia *lean*, si può assumere che queste variabili riflettano i concetti di *monozukuri*, *hitozukuri* e *kotozukuri* (Ballé et al. 2019). In particolare:

- **monozukuri** è "l'arte di fare cose", (nel contesto Toyota questo implica il mantenimento dello spirito dell'artigianato all'interno della produzione industriale). Il *monozukuri* è realizzato attraverso
- **hitozukuri**, l'arte di "fare le persone", di sviluppare il loro potenziale e le loro conoscenze attraverso un processo educativo, con enfasi sull'apprendimento permanente mirato a sviluppare la loro area di competenza nonché la loro capacità di lavorare con gli altri oltre i confini funzionali;
- **kotozukuri**, l'arte di "far sì che le cose accadano". Questo si riferisce alla passione per far accadere le cose, alla **creazione di valore a partire dalla creazione della conoscenza**. Il potere di costruire storie progettuali per mantenere forti sia i *monozukuri* che gli *hitozukuri* incoraggiando a fare, non solo a pensare.

L'insieme dei tre elementi, di cui la figura 4 rappresenta una mappa di ricognizione, ha guidato l'avvio di alcuni esperimenti in contesti organizzativi il cui obiettivo è quello di valutare il ruolo del design come disciplina e metodo di collante tra l'aspetto di ottimizzazione del processo, lo sviluppo del capitale umano e la materializzazione di semilavorati di conoscenza per l'innovazione e la generazione continua di valore.

Il design per il capacity building organizzativo. Esperimenti

"La mappa non è il territorio" ma aiuta a comprenderlo. Lo schema di seguito rappresenta una sintetica ricognizione di alcune sperimentazioni propedeutiche a quella *main* (capitolo 4), effettuate in contesti organizzativi di differente natura, dimensione e segmento di mercato per testare alcune ipotesi relative al campo problematico con particolare riferimento al contributo del design nel:

- favorire l'emersione dell'intelligenza collettiva attraverso la progettazione di processi e formati di collaborazione orientati all'innovazione e al cambiamento continuo e rendere al contempo fruibili e accessibili culture e pratiche del progetto anche ai non-designer per creare squadre organizzative interne di "agenti di cambiamento" (**produzione della conoscenza**)
- ridurre la dispersione delle conoscenze nel contesto organizzativo e socializzare le competenze espresse e tacite grazie a strumenti e metodologie innovativi (**distribuzione della conoscenza**)
- contribuire alla progettazione di un ambiente apprenditivo attraverso un lavoro sinergico su processi, persone, sistema per l'apprendimento perpetuo e l'aggiornamento continuo delle competenze (**rigenerazione della conoscenza**).

Lo schema di sintesi si sviluppa su due assi:

- quello verticale individua il focus della sperimentazione in termini di "utente" finale: in alcuni casi gli esperimenti hanno riguardato la *persona* oppure un *gruppo*
- Quello orizzontale è utile per posizionare gli esperimenti a seconda che essi abbiano utilizzato il design come "prodotto" (*design as core capacity*) o come "processo" di apprendimento (*design as enabling capacity*)

Rispetto quest'ultimo asse, il ruolo giocato dal design ha assunto connotazioni diverse su cui le schede di sintesi di seguito possono aiutare a fare chiarezza.

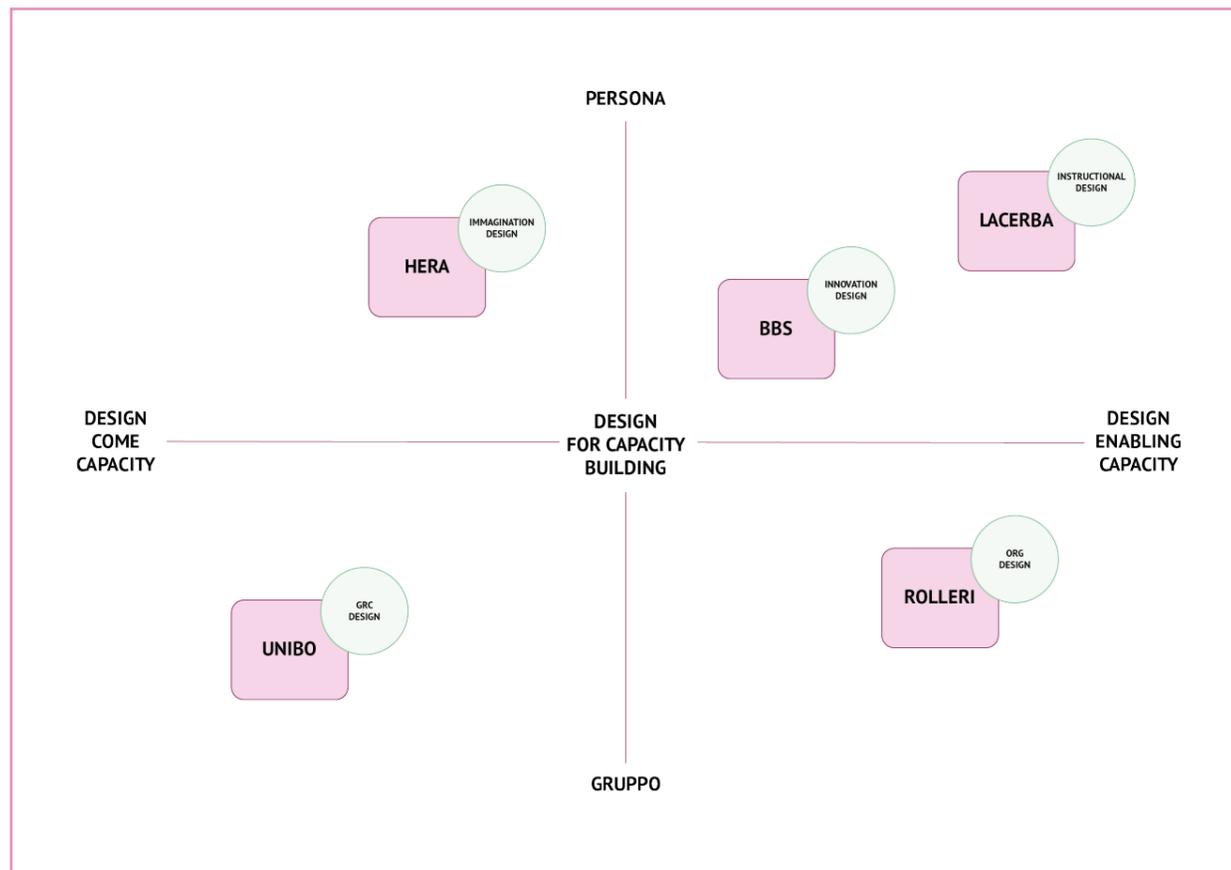


Figura 5 Mappa di ricognizione delle sperimentazioni organizzative propedeutiche alla sperimentazione *main*

Prime evidenze. Dal capacity building al capacity eco-building?

Al di là delle specificità di contesto e modalità esecutive delle sperimentazioni citate, sono state osservate alcune evidenze ricorrenti. In sintesi:

- tutte le sperimentazioni hanno evidenziato la necessità di agire su quattro dimensioni del *capacity building*: **conoscenze**, capacità ed esperienze; **sistemi tecnici** in cui contenerle (repositori); **sistemi manageriali** con cui favorire la loro produzione e crescita; norme, valori e **principi organizzativi** a cui la conoscenza può essere ancorata. La definizione di questi ultimi, unita al corretto coinvolgimento del management abilita la progettazione di spazi e prodotti per la produzione, la distribuzione, la riattivazione della conoscenza organizzativa che diventa attualizzata (*problem-based*) e socializzata (*team-based*)

- nel contributo allo sviluppo del *capacity building* organizzativo, il **design** può agire come *mediatore* di interessi e visioni differenti nella fase iniziale di definizione dall'alto di obiettivi e strategie del progetto e come **facilitatore nelle fasi di *muddling through*** (Lindblom, 1959), nello sviluppo dal basso dei suoi step esecutivi caratterizzati da complessità e imprevedibilità che richiedono iterazione e ricorsività e che contemplan la creatività come devianza positiva
- Esiste un **legame tra libertà e apprendimento** e tra **apprendimento e cambiamento** in cui gli esperimenti sembrano suggerirci come il contributo del design possa rilevare soprattutto nel supporto alla **progettazione di contesti abilitanti** l'apprendimento per l'innovazione e il cambiamento continuo, tanto da ritenere plausibile passare dalla dimensione di *capacity building* a quella di *capacity eco-building*, intendendo con essa la possibilità di **lavorare sul sistema e sul contesto rendendolo propedeutico all'efficacia della progettazione** di processi, formati e conte-

nuti. Rispetto al primo, costruendo sulla lettura centrata sullo sviluppo dell'abilità delle persone per ampliare la loro libertà e le loro opzioni di scelta (Sen, 1985), gli esperimenti hanno fatto emergere la rilevanza di tale legame anche a livello organizzativo: sviluppare la capacità dell'organizzazione amplia la sua libertà di azione e di scelta essendo preparata al cambiamento continuo. La relazione apprendimento-cambiamento può generare diverse ricadute sulle modalità di acquisizione della conoscenza e del suo impatto trasformativo.

A partire dalla figura 6, tralasciando i casi "estremi" di basso apprendimento - basso cambiamento (*post-it rosso* in cui si genera chiusura all'innovazione, coazione a ripetere e riproposizione di comportamenti stereotipati e i casi di alto apprendimento - alto cambiamento (*post-it verde* come situazione ideale di trasformazione evolutiva effettiva, apprendimento dalla realtà e *sense making*), i prossimi capitoli hanno l'obiettivo di testare il contributo del design nelle aree arancioni, ovvero nell'evoluzione di contesti caratterizzati da alto apprendimento e basso cambiamento (in essi la

conoscenza si traduce in accumulo e acquisizione di contenuti slegati dalla realtà e intellettualizzazione non trasformativa) e in quelli caratterizzati da alto cambiamento e basso apprendimento (in essi il cambiamento è indipendente dalla capacità di elaborarlo e la conoscenza rischia quindi di perdere senso in mancanza di direzione e in presenza di obsolescenza del sapere). In quest'ottica, la "forma" delle imprese come elemento abilitante innovazione e apprendimento sarà il principale elemento di riflessione e analisi, nonché il "campo di gioco" della sperimentazione *main* nell'azienda Roller SpA (cap.4).

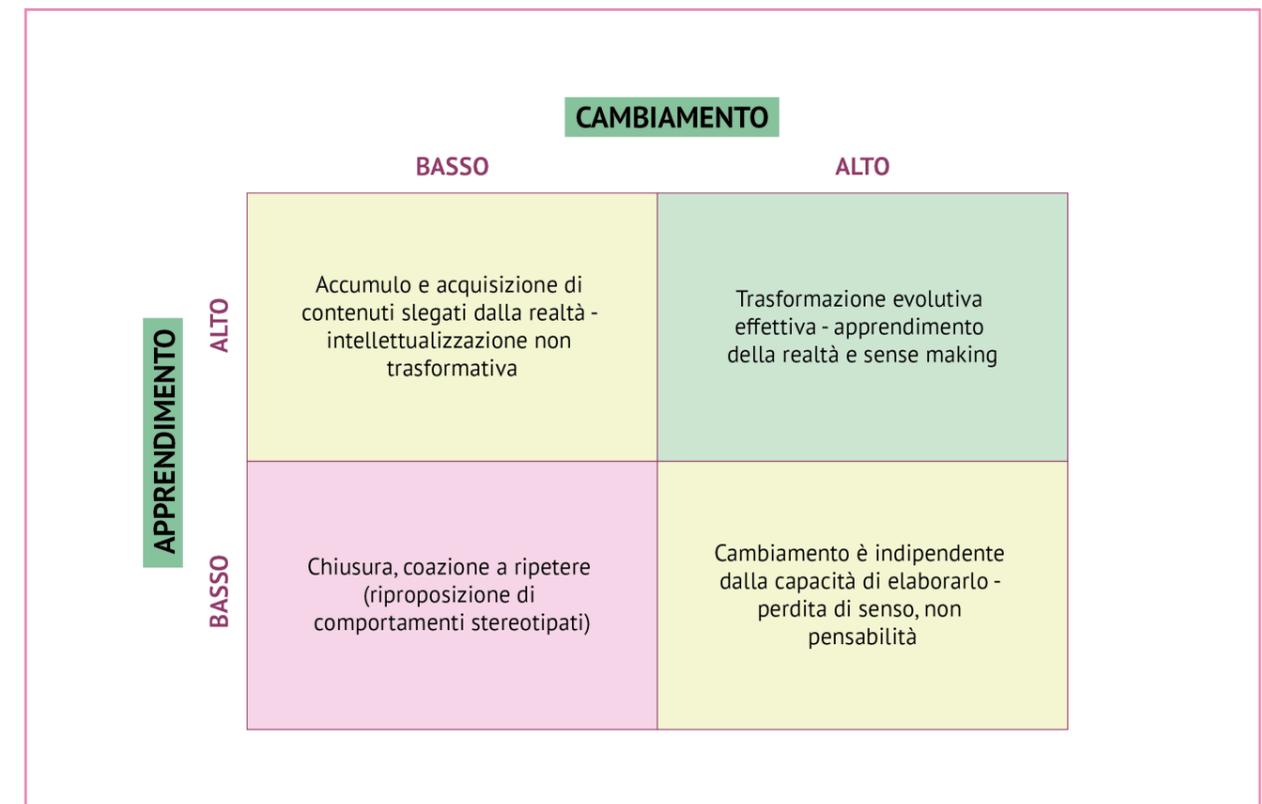


Figura 6 La relazione tra apprendimento e cambiamento e le aree di intervento a valore aggiunto per il design (riquadri gialli)

Scheda Progetto

Il Progetto Crevolution di Hera

Trasformare il futuro della circular economy attraverso il design



Il progetto "Crevolution" di Hera rappresenta un approccio innovativo nell'ambito dell'innovazione aziendale, con un focus specifico sul **ruolo del design nella creazione di futuri generativi per l'impresa**. In questo caso progetto è stato esplorato il modo in cui il design, in dialogo e interazione con i metodi per lo sviluppo della *corporate creativity*, abbia svolto un ruolo chiave nel re-immaginare il Reparto Circular Economy di Hera, trasformandolo in un'entità più innovativa e orientata al futuro.

Il nucleo di questa iniziativa è rappresentato dalla seguente domanda problematica: *Qual è il ruolo del design nella capacità di un gruppo di creare futuri generativi per l'impresa?* Il progetto Crevolution si basa sull'idea che il design possa servire come catalizzatore per l'innovazione aziendale. Due concetti chiave guidano il contributo del design:

- **Imagination Design:** Questo concetto si concentra sull'uso del design come strumento per stimolare la creatività e l'immaginazione all'interno dell'organizzazione. Il design viene impiegato per sfidare le convenzioni e per aiutare i team a vedere nuove opportunità e soluzioni.
- **Design for Corporate Creativity:** In questo approccio, il design diventa una competenza-guida per il cambiamento e l'innovazione all'interno dell'azienda. Il design non è solo estetica, ma una metodologia che permea ogni aspetto dell'azienda, dalla strategia aziendale ai processi operativi.

Il progetto *Crevolution* ha avuto l'obiettivo di immaginare futuri evolutivi per il Reparto *Circular Economy* di Hera. Per raggiungere questo scopo, è stato progettato un **percorso formativo esperienziale che ha messo il design e la creatività al centro dell'innovazione e del cambiamento**. Tre

gli obiettivi specifici del progetto:

- re-immaginare il Reparto Circular Economy, ridefinendo i suoi scopi, obiettivi e strategie.
- creare un ambiente in cui la creatività e l'innovazione siano incoraggiate e coltivate.
- sviluppare un Manifesto per la Circular Innovation di impresa che fungesse da guida per l'intero reparto.

Il progetto si è svolto nell'arco di **otto settimane**, durante le quali il team ha lavorato intensamente per raggiungere gli obiettivi prefissati. Esso ha coinvolto un team di dieci persone all'interno della funzione Circular Economy di Hera. Il team partecipante è rappresentativo di un campione significativo di competenze e conoscenze relative al settore, il che ha reso possibile una prospettiva interdisciplinare nell'ambito del design e della Circular Economy. L'output chiave del progetto Crevolution è stato il **potenziamento dell'intelligenza collettiva del team**.

Scheda Progetto

La Mind-Hacking Academy di Lacerba:

Abilitare il cambiamento continuo attraverso l'innovazione trainata dal design



La "Mind-Hacking Academy" progettata insieme a Lacerba.io (v. *intervista a Michele Di Blasio, co-founder, nella sezione finale People Book*), rappresenta un'innovativa iniziativa volta a sviluppare le competenze necessarie per adottare un *mindset* orientato all'innovazione e al cambiamento continuo a livello individuale. In questo progetto abbiamo esplorato il modo in cui il design abbia giocato un ruolo fondamentale nel progettare una **Digital Academy per supportare il reskilling e l'upskilling di persone e professionisti** provenienti da diverse aree di competenza. Il nucleo di questa iniziativa è rappresentato dalla seguente domanda problematica: *In che modo il design diviene competenza chiave per aiutare l'individuo a sviluppare un mindset orientato all'innovazione e al cambiamento continuo?* La progettazione dell'Academy ha visto la collaborazione di attori transdisciplinari per fornire un approccio sistematico a un percorso formativo digitale rivolto a un ampio pubblico di professionisti (B2C) ma anche a membri di un'organizzazione specifica. Il target del progetto è stato tenuto volontariamente ampio e includeva individui provenienti da diverse aree di competenza e con differenti livelli di esperienza. In questo modo è stato possibile verificare trasversalmente la valenza del design come disciplina e metodo abilitante un *mindset* per l'innovazione. Tra gli obiettivi principali del progetto:

- progettare una Digital Academy accessibile e trasversale fruibile da persone con diverse esperienze e competenze.
- supportare il processo di *reskilling* e *upskilling*, consentendo agli individui di acquisire nuove competenze per affrontare i cambiamenti nel mondo del lavoro e nell'ambiente aziendale.

Il progetto si è svolto nell'arco di **dodici settimane**, durante

le quali il team ha sviluppato la struttura della Digital Academy e i relativi corsi online. **Il risultato chiave del progetto è stata la creazione della Digital Academy**, che ha incluso corsi online sviluppati attorno a **"quattro quadranti dell'innovazione"**. Questi quadranti rappresentano le dimensioni chiave dell'innovazione e sono state trattate in ottica *design-oriented*, includendo:

- **competenze:** Corsi progettati per sviluppare le competenze necessarie per abbracciare l'innovazione e il cambiamento.
- **comportamenti:** Corsi incentrati sulla promozione di comportamenti orientati all'innovazione, come la mentalità aperta al cambiamento e la risoluzione creativa dei problemi.
- **strumenti:** Corsi focalizzato sull'uso di strumenti e metodologie *design-driven* per stimolare l'innovazione e il cambiamento.
- **organizzazione:** Corsi dedicati a comprendere come un appropriato design organizzativo possa supportare e incoraggiare l'innovazione e il cambiamento continuo e preparare le persone a futuri plurali del lavoro.

L'Executive Master Business Innovation Design di BBS:

L'integrazione di management e design per la promozione dell'innovazione d'impresa



La progettazione e il coordinamento del programma "Executive Master Business Innovation Design" presso la BBS (Bologna Business School) rappresenta un esempio dell'integrazione delle discipline di gestione aziendale con il design per promuovere l'innovazione. In questo progetto è stato esplorato il modo in cui il design, in particolare l'*Innovation Design*, sia stato utilizzato per sviluppare competenze manageriali e organizzative in grado di promuovere l'innovazione all'interno e all'esterno delle aziende. Il nucleo di questa iniziativa è rappresentato dalla seguente domanda problematica: *Come è possibile combinare le logiche di innovazione aziendale trainate dalle discipline del management con il metodo e gli approcci del design?*

Il contributo principale del design in questo contesto è l'**Innovation Design**. Questa **competenza manageriale e organizzativa fluida** può essere impiegata internamente o esternamente all'azienda con l'obiettivo di promuovere l'innovazione. Ciò include lo sviluppo di nuovi progetti, prodotti, servizi o modelli di business aziendali. L'*Innovation Design* valorizza elementi di creatività, gestisce i processi di cambiamento e coinvolge gli stakeholder chiave nell'intera strategia di innovazione. L'*Executive Master* si sviluppa nell'arco di nove mesi, durante i quali i partecipanti acquisiscono competenze e conoscenze per diventare *Business Innovation Designer* in qualità di consulenti o manager aziendali. Il target principale del programma sono gli *Innovation Manager*, professionisti con esperienza nell'ambito aziendale e la responsabilità di promuovere l'innovazione all'interno delle loro organizzazioni. Questi manager sono il punto focale per l'integrazione tra design e management.

Il principale output del progetto consiste nella progettazione

e nell'erogazione di moduli di *design-driven innovation*. Questi moduli sono destinati a *executive* e manager di aziende, imprenditori e liberi professionisti. In particolare, il programma prepara gli Innovation Managers a:

- comprendere i principi del *design thinking* e come applicarli alle sfide aziendali.
- creare e gestire progetti innovativi, inclusi nuovi prodotti, servizi e modelli di business.
- coinvolgere e collaborare con vari *stakeholder* per massimizzare il successo dell'innovazione.
- adottare un approccio centrato sull'utente per sviluppare soluzioni che soddisfino le esigenze del mercato.

I moduli di *design-driven innovation* sviluppati all'interno del programma sono stati pensati per essere uno strumento chiave per diffondere competenze di innovazione, cambiamento e anticipazioni in contesti organizzativi complessi e promuovere la cultura dell'innovazione tra *executive*, manager e imprenditori.

Il "Design Thinking Lab" per l'Innovazione della didattica:

Un approccio collaborativo per la trasmissione di metodi e strumenti di design



Il "Design Thinking Lab per l'Innovazione" presso l'Università di Bologna (UNIBO) rappresenta un'iniziativa innovativa per introdurre metodi, strumenti e approcci collaborativi del design ad altri dipartimenti universitari. In questo è stato esplorato il modo in cui i metodi e le pratiche del design abbiano supportato la creazione di un "ambiente formativo temporaneo" per analizzare questioni chiave per il gruppo partecipante (personale strutturato interdisciplinare UNIBO) attraverso l'apprendimento esperienziale facilitato dal metodo del *design thinking*. La domanda problematica centrale di questa iniziativa è: *come è possibile far conoscere e rendere fruibili metodi, strumenti e approcci collaborativi del design ad altri dipartimenti universitari?*

Il contributo principale del design in questo contesto è il **design coaching**. Questo approccio ha permesso la creazione di un "organizzazione formativa temporanea" che si basa sull'apprendimento esperienziale attraverso il *design thinking*. Il laboratorio formativo è stato una organizzazione temporanea che ha esplorato le tensioni legate alla vita di un gruppo, con un "compito primario" di gruppo che consisteva nella progettazione del futuro della didattica. Il concetto di organizzazione formativa temporanea si ispira al **metodologia formativa GRC** – *Group Relations Conference* – all'incrocio tra apprendimento esperienziale, teoria dei sistemi e psicoanalisi. Essa basata sul principio per cui "l'apprendimento è personale, quindi ognuno decide da solo cosa ha senso e cosa no" (Visholm, Beck, 2014). L'idea di base della GRC vuole rispondere alla domanda: se si vuole conoscere una specifica organizzazione, perché non crearne una temporanea il cui compito sia studiare e ricercare sé stessa? Attraverso questo approccio è stato possibile trarre alcuni obiettivi di progetto, tra cui

- far sperimentare la cultura del design e l'approccio *problem-based* in ambiti disciplinari diversi all'interno di iniziative formative sulle competenze trasversali, indirizzate a figure strutturate all'interno dell'Università di Bologna
- riflettere e ideare concept e prototipi di innovazione della didattica per fronteggiare e anticipare l'inevitabile ripensamento delle logiche di offerta formativa universitaria post-covid

Il *Design Thinking Lab* per l'Innovazione si è svolto nell'arco di otto ore, suddivise in due moduli online, durante i quali i partecipanti hanno potuto esplorare il *design thinking* e applicarlo a un caso specifico, l'innovazione di metodi e processi per la didattica universitaria. Il target principale del progetto sono stati i ricercatori e i docenti inter-dipartimentali dell'Università di Bologna. Questa iniziativa è stata rivolta a coloro che occupavano posizioni chiave all'interno dell'università e che avrebbero potuto influenzare il cambiamento e l'innovazione nell'approccio didattico. Questo progetto ha dato evidenza di come il *design thinking* possa essere utilizzato per promuovere un approccio collaborativo e basato sull'esperienza all'interno di un ambiente universitario. L'iniziativa ha contribuito a far conoscere i principi del design e l'approccio *problem-based* in diverse discipline accademiche, preparando i docenti e i ricercatori a sviluppare soluzioni innovative e ad affrontare le sfide future nell'istruzione superiore.

Organizational crafting. Il ruolo del design nella trasformazione della forma-impresa

Capitolo 3

Approfondimenti nel glossario:

Agentività	Holacracy
Debito (organizzativo)	Job crafting
Differenza (principio della)	Proposito
Dinamica (capacità)	Sensitività (analisi di)
Flessibile (organizzazione),	Temporanea (organizzazione)

Abstract

Questo capitolo esplora il concetto di forma, considerato sia in termini astratti di εἶδος (eidos) che in termini visibili di μορφή (morphé), analizzando il lavoro di illustri artisti e designer come Klee, Kandinsky e Munari, e utilizza questa esplorazione per riflettere sulla “forma-impresa”. La riflessione segue un percorso storico, a partire da Simon (1945) che descrisse per primo il design come concetto esplicito nel *management* in cui il primo è un’ “attività di *decision making* e di ideazione avanzata su comunicazione e informazione che ha rivitalizzato il campo del *management* e delle teorie organizzative in molti modi”. Nel 2004 la Conferenza sul tema dell’*organization design* presso la Stern School of Business della New York University ha rappresentato un momento cruciale nella comprensione del ruolo del design nella trasformazione di forme e modelli organizzativi delle imprese. Gli studi sul design organizzativo si sono infatti storicamente

concentrati più sulla struttura che sui processi relativi all’organizzazione (Yoo et al, 2006) ma la transizione verso una cultura decisionale più decentralizzata e collaborativa conduce alla necessità di trovare nuovi paradigmi interpretativi e progettuali. L’organizational crafting è lo schema di progettazione orientato a lavorare attivamente sulla forma dell’organizzazione per adattarla alle sfide emergenti e promuovere la resilienza e la sensibilità al contesto, alle operations, alle sfide di innovazione. Esso può definirsi come un processo collaborativo che coinvolge sia i designer che i membri dell’impresa che portano con sé conoscenze uniche e pratiche situazionali. Questo processo è orientato alla modellazione di spazi di attivazione temporali e decentralizzati, basati su un proposito condiviso, piattaforme e dinamiche collaborative. Sia le imprese che i designer sono chiamati a collaborare attivamente nella progettazione di cultura, agentività, forme e rituali di partecipazione per garantirne l’efficacia.

▲ La foto nella pagina precedente rappresenta un workshop da...supereroi! Istantanea della sessione di idea generation che ho facilitato in un'impresa sui temi dell'innovazione trainata dal design e metodi per lo sviluppo dell'intelligenza collettiva. Tra tecniche di serious game e supereroi, i partecipanti hanno identificato i "superpoteri" dell'intelligenza collettiva traendone alcune linee guida strategiche per agire sul cambiamento della cultura organizzativa.

Sulla forma dell'organizzazione

“Normalmente i giocattoli sono delle riduzioni “veristiche” o infantilizzate di mezzi meccanici, o imitazioni egualmente veristiche, o infantilisticamente ironizzate, di animali o di figure umane. Questo piccolo quadrumane prodotta dalla Pirelli-Pigomma, al quale è attribuito il Premio *La Rinascente Compasso d'oro 1954*, rappresenta invece una **interpretazione del carattere del personaggio, che ha raggiunto una essenzialità formale**, nell'impiego tipico della materia, la **gommapiuma articolata da una armatura di filo d'acciaio, che consente il divertimento di una infinità di atteggiamenti**. Questo giocattolo appartiene ad una categoria elevata, che l'ha fatto **oggetto di un interesse intellettuale**¹.”

Aveva quarantasette anni Bruno Munari, artista, designer e scrittore italiano di fama mondiale, quando ritirò il Compasso d'Oro per **Zizi**, la scimmietta in gommapiuma con un'anima in fil di ferro commissionata da Pirelli-Pigomma per esplorare utilizzi diversi del materiale rispetto a materassi, cuscini, imbottiture di mobili su cui l'azienda si era finora concentrata. Nel libro “Codice ovvio” (Munari, Fossati, 1971) egli ripercorre la genesi e il metodo progettuale che lo condussero a Zizi. La scintilla è Romeo, primo compagno di giochi nella sua casa d'infanzia a Badia Polesine. Un gatto vero, vivo, miagolante, trovato nel giardino. “Tutti i miei amici lo conoscevano. Questo forse fu il giocattolo più completo che abbia mai avuto, così pensavo allora, oggi invece mi viene il sospetto che anche io bambino fossi il giocattolo del gatto” (Munari, 1971). Nella sua verità, Romeo si distingueva dai

giocattoli “veristici” e “infantilizzati” dei suoi amici, uno dei quali, appartenendo a una famiglia abbiente e invidiando profondamente Romeo, aveva ricevuto dai suoi genitori un gatto finto, in plastica, a molla, con lo sguardo fisso e movimenti meccanici.

“Aveva sempre lo stesso sguardo come se fosse cieco, era freddo e senza pelo, non mangiava, non si nascondeva, per farlo muovere bisognava caricare la molla. Dopo qualche giorno questo freddo e stupido giocattolo venne abbandonato”.

Cosa aveva di diverso Romeo dalla sua copia in plastica?

Elasticità, dinamismo, creatività. Romeo era elastico nella sua capacità di correre, scappare, arrampicarsi sugli alberi. Non aveva bisogno di essere caricato eppure poteva muoversi liberamente nello spazio. Romeo era dinamico. Di giorno a passeggio in esplorazione non aveva bisogno di essere controllato perché “era libero, non gli ho mai chiesto dove andasse ma aveva simpatia per me e io per lui”, eppure tutti sapevano che prima o poi sarebbe rientrato. Romeo era creativo, non aveva bisogno di seguire sempre le stesse traiettorie o di mangiare e miagolare sempre allo stesso modo eppure “sentiva quando salivo le scale e mi veniva incontro”.

Quanto siamo uguali o diversi da Romeo nella nostra vita? Quale parte di lui porteremmo nei nostri luoghi di lavoro? Qual è lo *spazio* che ci è concesso per essere come lui? Quanto possiamo *modellare* questo spazio? Lo spazio che *forme* può

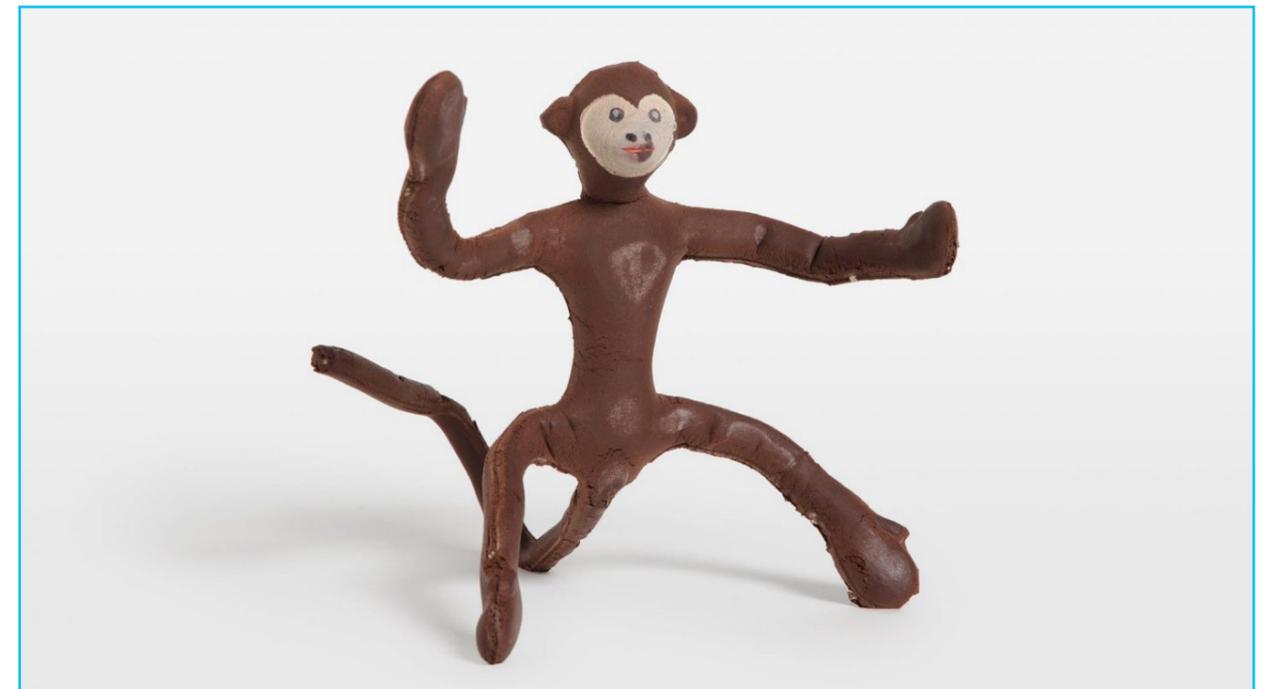


Figura 1 Il Giocattolo di gomma-piuma armata “Zizi” di Bruno Munari, Compasso d'Oro 1954 (fonte: adidesignmuseum.org)

assumere? Una *forma* che rilevanza può avere?

Ispirato da Romeo, Munari prova quindi a pensare a come rispondere alla richiesta di Pirelli e cerca di capire come riuscire a creare giocattoli realizzati in gommapiuma morbidi come il suo gatto. Dal primo prototipo di “Gatto Meo” fino alla produzione della “**Scimmia Zizi**” si interessa dell'aspetto tecnologico, sul come costruire oggetti in gommapiuma, come deve essere lo stampo, che cosa bisogna inserire nel materiale per permettere un'eventuale **manipolazione dell'oggetto**. Quest'ultimo aspetto è fondamentale per consentire al bambino “il divertimento di una infinità di atteggiamenti” di un prodotto che travalica la dimensione del giocattolo per diventare “personaggio” e che, raggiunta la sua “essenzialità formale”, è divenuto “oggetto di interesse intellettuale”. Il tema dell'essenzialità formale, del rigore e della semplicità, è del resto sempre stato alla base del “codice” Munari, “un codice, con le sue regole, i suoi meccanismi, le sperimentazioni che gli son proprie: ma un codice che vuole giungere a un esito ovvio” (Fossati, 1971). Ecco che l'espressione “**codice ovvio**” smette di essere un puro gioco di parole per rappresentare il cuore della sua filosofia progettuale: semplificare al massimo l'oggetto progettato per poi proporlo e comunicarlo in modo chiaro, diretto, facile. L'obiettivo è “**sbucciare**” l'oggetto per “**raggiungere**

un nocciolo di invenzione-comunicazione in piena assenza di disturbi” (p. 5) e di sovrastrutture estetiche, funzionali, progettuali che in alcune occasioni impediscono di svelare la vera essenza dell'oggetto e della sua forma, di capire che il codice è ovvio, di vedere che il re è nudo. Che Zizi è nuda. E che l'essere umano come “scimmia nuda” (Morris, 1967) vive nel costante bisogno di neofilia, l'amore per il “nuovo”. Nuovo come nuove domande, nuove scoperte, nuovi alberi da arrampicare, nuove possibili **forme** in cui Zizi potrà modellarsi per attivare l'elasticità, il dinamismo, la creatività nella mente della persona con cui entrerà in relazione.

Progettare la forma. Tra *eidos* e *morphé*

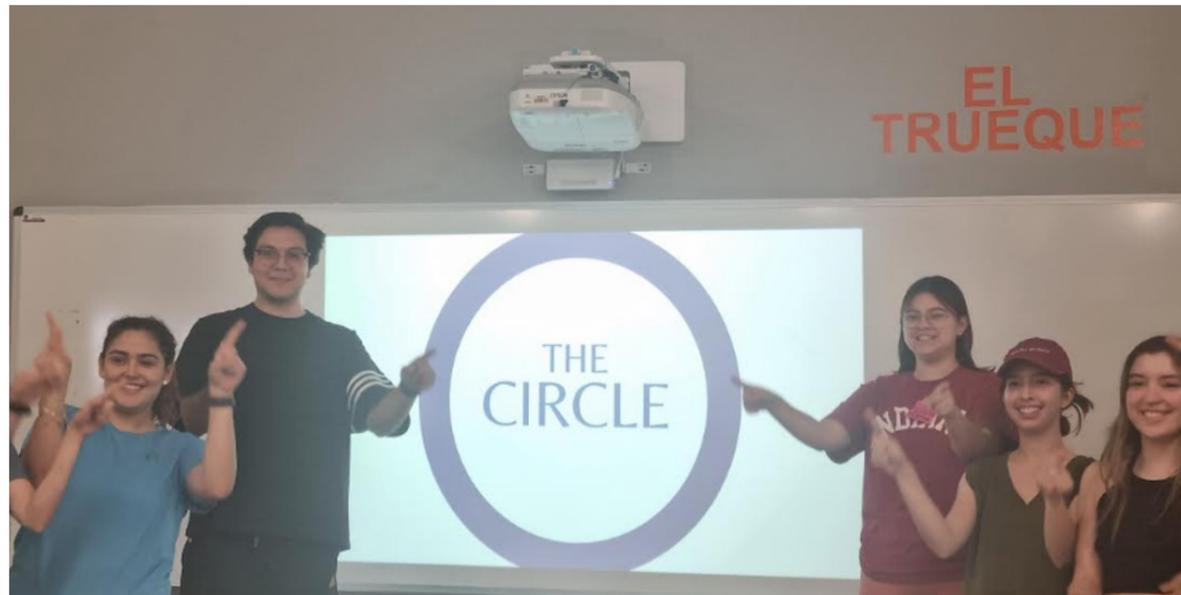
Il tema della forma è da sempre campo di studio e interesse di artisti e designer, nella sua duplice accezione di *μορφή* (*morphé*, forma visibile), e di *εἶδος* (*eidos*, forma astratta). Celebre la “teoria della forma e figurazione” di Paul Klee (1923) che è possibile rileggere percorrendo tre traiettorie semantiche: la **forma come istanza cosmogonica**, come **inizio**

¹ Testo ufficiale che accompagna l'assegnazione del “Compasso d'Oro” a Bruno Munari nel 1954, tratto da Archivio ADI Design Museum Compasso d'Oro, <https://www.adidesignmuseum.org/schede/zizi>

Scheda Progetto

Workshop “Futures Of Organizations” - TEC de Monterrey, Guadalajara, giugno 2023

L'integrazione di management e design per la promozione dell'innovazione d'impresa



Il workshop ha fatto parte del periodo di ricerca svolto all'estero tra le sedi TEC di Guadalajara, Città del Messico e Monterrey. Hanno preso parte al workshop, nello specifico, gli studenti del sesto semestre del corso di studio in “Design of Technology-Based Products and Entrepreneurship”. La sfida lanciata agli studenti è stata quella di costruire scenari di futuri preferibili per le organizzazioni 2033 e di prototipare una serie di “oggetti dalle organizzazioni del futuro” coerenti con gli scenari progettati. Il processo si è svolto su due giornate e ha seguito essenzialmente tre fasi:

1. **“Fast and curious”**: comprensione del problema, sense-making del contesto, prima riflessione sulla domanda “perché come designer dovrei occuparmi della forma di una organizzazione? Tra le risposte più frequenti: “i designer possono diffondere empatia all'interno dell'organizzazione”; “devono comprendere il contesto per essere più efficaci nell'affrontare i problemi”; “sono connettori al centro dell'organizzazione”; “devono essere in grado di utilizzare tecnologie giuste ed etiche per incrementare le connessioni; “hanno la responsabilità di andare oltre i ruoli e pensare su scala di sistema”
2. **“Future, Unfuture, Refuture”**: costruzione di scenari attraverso analisi di macro-trend e loro selezione per probabilità-impatto sul fenomeno indagato. Gli studenti hanno identificato quattro trend a loro avviso più significativi per i futuri delle imprese: economia

dell'attenzione, città generative, immortalità digitale, robot sociali

3. **“Futures Wunderkammer”**: prototipazione rapida di “oggetti dal futuro delle organizzazioni” e realizzazione di un catalogo digitale con presentazione ai membri della faculty del corso di studi. Riuso delle risorse (tangibili e intangibili), sviluppo di relazioni di senso in un contesto di piena autonomia professionale (“individual biosphere”), attenzione a salute mentale e “non tossicità degli ambienti di lavoro i maggiori temi che i prototipi hanno lasciato emergere. “The Circle” è il nome scelto dagli studenti per il catalogo.



Figura 2 Alcuni esemplari di “oggetti dal futuro delle organizzazioni” del Workshop “The Circle” con gli studenti del TEC di Guadalajara

biologico, come **processo artistico** (Maskarinec, 2016). Se Klee immagina la forma come una “unità in dispiegamento di energia e materia” (p. 207), in “Punto, linea, superficie” Kandinsky (1926) parla di forma come “limite esterno del punto, che determina la sua forma esterna” e che può assumere un numero infinito di figure, libere o geometriche, perché “qui non si possono fissare limiti, il regno dei punti è sconfinato” (p. 10). Le forme geometriche sono state oggetto di riflessione anche dello stesso Munari (2015) che in “Square, Circle, Triangle” mutua esempi dall’antica Grecia e dall’Egitto per dare alle tre forme base della geometria un significato specifico. Il cerchio si riferisce al divino (“Dio è un cerchio il cui centro è ovunque ma la cui circonferenza non è da nessuna parte”) che rappresenta perfezione, ciclicità ma anche instabilità e movimento; il quadrato rappresenta sicurezza e recinzione (“il quadrato ha molta importanza nella vita dell’uomo: molte chiese, monumenti, giochi, come gli scacchi, e caratteri sono a base quadrata, ma l’uomo sembra non rendersene conto”); il triangolo fornisce una forma di connessione chiave per i progettisti e si presta a essere combinato in quadri modulari per generare un campo strutturato in cui infinite altre forme combinatorie possono essere costruite.

Baroni (2011) ascrive il lavoro di Klee, Kandinskij e Munari al campo del “**basic design**” che Boucharenc (2006) descrive come pedagogia che promuove una metodologia olistica, creativa e sperimentale per sviluppare la comprensione di studenti e progettisti dei principi fondamentali del design e dei suoi elementi, tra cui tra cui struttura, colore, ritmo, luce, forma. Parte della letteratura descrive il *basic design* come “atteggiamento mentale e forma di indagine che promuove la curiosità e la consapevolezza delle risorse espressive” (de Saumarez, 1964). Per la letteratura più critica, invece, esso richiede a studenti e progettisti considerevoli sforzi di adattamento nel modo di pensare e progettare. Si pensi ad esempio al ruolo degli “elementi” del Basic Design che risultano essere solo “aspetti del lavoro, non parti che possano essere messe insieme” (Jones, 1969). L’attenzione al tema della *relazione* tra elementi sarebbe quindi solo parzialmente presente e ciò porta a “sottostimare la discussione sulle interazioni, in particolare quelle di lungo raggio, che sono vitali per una progettazione coerente e interessante” (p. 158). Questa debolezza sottolineata dall’autore si riflette anche nei programmi di studio basati sull’approccio del *basic design* che non favorirebbe

le connessioni di lunga portata tra le discipline. “Per esempio, gli studenti del corso di base sono formati sulle serie di Fibonacci in maniera completamente isolata...questa serie ha una stretta relazione con la Sezione Aurea...e l’utilità di questa informazione rimane spesso, se non sempre, avvolta nel mistero” (p. 158).

Questa difficoltà emerge anche laddove si richieda al progettista di trasformare concetti intangibili in prodotti (Atkin, 2020) e nel corso del progetto di ricerca è stato osservato in occasione del *workshop* sperimentale organizzato nell’ambito del percorso di ricerca con alcuni dei migliori studenti in *Design & Technology* del Tecnologico di Monterrey a Guadalajara.

“**Perché, come designer, dovrei occuparmi della forma di un’organizzazione?**”. Questa la domanda oggetto di investigazione. Insieme al team del *Futures Design Lab* del TEC era stato deliberatamente scelto sia di dare al workshop un titolo criptico (quanto affascinante!), “Futures of Organizations”, sia di non fornire particolari anticipazioni del programma e degli *output* attesi. La reazione iniziale dei partecipanti ha fatto percepire la loro difficoltà nel considerare l’organizzazione come prodotto, artefatto tangibile, e il conseguente spaesamento nell’adottare e adattare il metodo progettuale appreso negli anni a un’entità apparentemente non materializzabile.

Eppure, il discorso sulla **relazione tra design e organizzazione** non è nuovo ed è possibile ricostruirlo a partire da una conferenza che si sarebbe poi rivelata centrale per il suo sviluppo. Si è svolta a New York, nel 2004, esattamente cinquant’anni dopo il Compasso d’Oro alla scimmia Zizi.

Progettare “organizzazioni dalle proprietà desiderabili”

A giugno 2004, la Stern School of Business della New York University aveva organizzato un momento di confronto, una “small working conference” (Buchanan, 2008) dal titolo “**Organization Design**”

sponsorizzata dalla National Science Foundation per sviluppare una base scientifica sul design organizzativo. Insieme a “Managing as Designing” - conferenza organizzata dalla Weatherhead School of Management nel 2002 - si trattò di un’occasione per riflettere sul trend in crescita nelle business school di **analizzare il design, spesso sotto la lente dell’innovazione, e il suo contributo sul management e il cambiamento organizzativo** (Boland e Collopy, 2004). In questo contesto di interesse crescente, fu possibile far emergere l’idea che **le organizzazioni sono “prodotti” e come tali “possono essere progettate con intelligente consapevolezza e azione appropriata”** (Buchanan, 2008):

“For designers who have begun to explore the impact of their work on organizations and organizational life, as well as the impact of organizations on their own work, the trend and the conferences are important. They further elevate the idea that **organizations are products**, as well as the idea that, **like other products, organizations can be designed by intelligent forethought and appropriate action**” (p. 2).

L’idea che le organizzazioni siano prodotti di design non era totalmente nuova neanche all’epoca. In quest’ottica il design è stato percepito come concetto esplicito nel management in cui il primo è un’ “attività di *decision making* e di ideazione avanzata su comunicazione e informazione che ha rivitalizzato il campo del management e delle teorie organizzative in molti modi” (Simon, 1945). La posizione fu ulteriormente sviluppata dall’autore formalizzando il concetto di “**design science**” (Simon, 1969), interpretabile anche come appello a una riforma pedagogica (Huppertz, 2015) e poi ripresa da Gailbraith (2014) con un approccio di “**design strutturale**” reso applicabile nei contesti di impresa attraverso il modello “Five-star”™ in cui la struttura “determina la collocazione del potere e dell’autorità” nell’organizzazione e la sua “forma” si riferisce al numero di persone per dipartimento e al relativo *span of control* (“ampiezza del controllo”), ossia il numero di persone che un singolo *manager* può supervisionare efficacemente entro un’unità organizzativa.

Per quanto l’idea che le organizzazioni fossero prodotti non fosse nuova, gli organizzatori della conferenza, Roger Dunbar e William Starbuck,

Uno sguardo ai casi studio

sezione 3: **Organizational redesign & new ways of working, anticipation and new path for futures design**
schede 51-100
Case Study Book

L’analisi dei casi studio in questo cluster ha fatto emergere nuove tendenze in tema di modelli e forme organizzative alternative alla gerarchia.

Alcune imprese, italiane e internazionali, hanno già avviato o completato processi di transizione a nuovi modelli organizzativi circolari. È il caso di AgileLab, azienda leader per crescita nel periodo 2016 -2019 secondo il Sole 24 Ore, Altea Federation, Buurtzorg e Zappos, Nespresso o Haier con la sua struttura composta da micro-imprese interne, H-Farm con la sua yogurt organization (organizzazione “a scadenza”), per esempio.

Le imprese che decidono di avviare questo percorso evolutivo di modelli e forme si basano su alcuni framework analizzati in questa sezione: Holacracy, Sociocracy, Aequacy, Humanocracy nonché OKR (Objective Key Results) come modello alternativo al tradizionale MBO (management by objectives).

Alcuni movimenti globali interessanti stanno inoltre prendendo forma. Nelle schede sono analizzati tra gli altri Corporate Rebels con le sue otto transizioni di paradigma per “liberare” le organizzazioni e il potenziale delle sue persone; Brave New Work con un focus specifico sull’evoluzione della funzione HR in un modello a cinque step: call center, brokerage, Hollywood Model, marketplace, neural network; la rigenerazione degli spazi aziendali pre-covid per favorire il lavoro ibrido nutrendo al contempo relazioni di senso con i colleghi (LEGO); i metaversi aziendali come nuovi spazi organizzativi in cui le persone apprendono quattro volte più velocemente rispetto agli spazi di impresa tradizionale secondo PwC; il movimento B-Corp, con l’azienda Mondora; piattaforme di matching tra domanda e offerta di lavori in aziende boss-free (senza capo) come Jobswithnoboss

Esistono infine percorsi formativi e di consulenza (Semco Style Institute, Dwarfs and Giants), strumenti (Glassfrog) e pratiche (Management 3.0) per preparare le imprese alla transizione o professionisti indipendenti in specializzati in new ways of working.

La sezione successiva ai nuovi modelli organizzativi esplora tutte le possibili forme e spazi in cui investigare questi fenomeni di frontiera e anticiparli e a questo scopo si passano in rassegna i principali hub di anticipazione, scoprendo che si tratta nella maggior parte dei casi di centri esterni all’impresa e non interni alla stessa come nel caso, per esempio, di Shell e Disney.

sentirono il bisogno di prevedere un momento strutturato di riflessione poiché avvertivano che la discussione sul ruolo del design e soprattutto della *design practice* era per troppo tempo rimasto a “livello implicito o di *addenda* superficiali nelle teorie organizzative” (Buchanan, 2008) a scapito della possibilità di far emergere un nuovo modo di “concepire e agire il management verso organizzazioni più *human-centered*” (p. 4). Il proposito dell’operazione mirava a superare la divisione tra teoria e pratica del design che aveva spesso caratterizzato lo studio delle organizzazioni per raccogliere idee su due filoni: **come le organizzazioni dovrebbero apparire e quali processi considerare per creare organizzazioni dalle proprietà desiderabili**. Il testo originale della *Call for Presenters* descrive infatti così i due filoni: “how organizations should look - the nature of the product to be produced - and processes for creating organizations with desirable properties” (Dunbar, Starbuck, 2004). Il primo filone è in linea con l’ambito di ricerca delle teorie organizzative che hanno sempre investigato la natura delle organizzazioni; il secondo corrisponde al design, in qualsiasi forma esso venga concepito. L’obiettivo dichiarato della *Call* era quello di facilitare la comunicazione tra i diversi approcci del design e avviare un confronto tra esponenti internazionali autorevoli sul tema dell’*organization design* e designer soprattutto negli ambiti di architettura, design industriale e *interaction design*, ambiti in cui si avvertiva il maggior potenziale di dialogo con le teorie organizzative. “A mano a mano che le teorie organizzative e di management si avvicinano al design, è importante per i designer considerare come il loro lavoro, a volte in ambiti tradizionali e a volte in nuove aree di applicazione, possa contribuire al cambiamento organizzativo” (Buchanan, 2007). Da questa nuova consapevolezza deriva la definizione di Breslin (2007) di “**fourth-order design**” che descrive l’azione del design a livello di ambiente, sistemi sociali e cambiamento organizzativo e che può contribuire attivamente alla progettazione di “**High Reliability Organizations**” (HRO), definite da van Stralen (2008) come organizzazioni ad “alta affidabilità” in ambienti ad alto rischio e incertezza. Benchè il contributo di van Straler non sia “un articolo tipico su un problema e una soluzione tipici del design” (Buchanan, 2008), esso si presenta come una interessante metafora della situazione in cui si trova il designer nel momento in cui cerca di portare un cambiamento culturale all’interno

di un’organizzazione, in cui il leader dell’impresa dovrebbe essere facilitatore di cambiamento e allo stesso tempo abilitare l’agentività dei membri dell’organizzazione a cui cedere parte del suo potere decisionale. In questo contesto “emerge un tema di interazioni sociali che deve essere capito e navigato dai designer” (p. 8).

“Il melodramma della crisi - scrive van Straler - distrae facilmente dall’osservazione della struttura organizzativa per la risoluzione dei problemi nelle emergenze e può interferire con il trasferimento ai nuovi membri dei comportamenti desiderati” (p. 78). Partendo da un caso reale di progettazione di due unità ospedaliere, van Stralen sostiene un interessante punto di vista che mette in evidenza la relazione tra struttura organizzativa, struttura ed efficacia dei processi di *decision making*, interazioni sociali. “Tutte le emergenze, indipendentemente dalla gravità, vengono risolte attraverso il *problem solving*” (p. 78). L’autore descrive l’esempio di un paziente gravemente malato che rischia di morire mentre i medici lavorano per fare una diagnosi e che deve sottoporsi a trattamenti urgenti ma ad alto rischio per mantenerlo in vita. L’azione deve avvenire prima che l’*équipe* medica possa raccogliere informazioni sufficienti e prima che tali informazioni possano raggiungere il medico curante per gli ordini. Le decisioni quindi prese da un’autorità centrale (il medico) devono essere trasmesse al team operativo (infermieri e operatori respiratori) prima che un ulteriore peggioramento del paziente possa causare cambiamenti sufficienti a creare, di fatto, un nuovo paziente. In queste situazioni, la cultura della medicina ricorre all’esperienza e alla medicina basata sull’evidenza, per svolgere in sicurezza queste funzioni. All’interno di questa cultura, il medico ha il ruolo di decisore e di autorità centrale in una gerarchia verticale. Questo modello funziona bene con problemi deterministici, quando la situazione determina l’intervento e l’intervento determina il risultato, meno bene quando l’incertezza (una situazione scarsamente identificata) ha una qualità dipendente dal tempo (richiede intervento) con un certo grado di rischio (sicurezza). I problemi si sviluppano anche quando diventano disponibili più interventi, ciascuno con probabilità sconosciute di successo o fallimento. L’esperienza e la ragione potrebbero non identificare decisioni efficaci in queste situazioni, e la gerarchia verticale potrebbe non consentire la reattività e la flessibilità necessarie per gestire

i problemi in evoluzione. “La combinazione di incertezza, rischio e dipendenza dal tempo che genera indeterminatezza del problema - conclude l’autore - mette in crisi i sistemi deterministici con gerarchie rigide e verticali” (p. 78-79). Dall’analisi di van Stralen ecco quindi emergere le caratteristiche essenziali delle HRO che influenzano la loro progettazione:

- **sensibilità alle operazioni** (*sensitivity to operations*), ovvero, alta consapevolezza dello stato dei sistemi e dei processi rilevanti);
- **riluttanza alla semplificazione** (*reluctance to simplify*), ovvero accettazione che il lavoro è complesso, con il potenziale di fallire in modi nuovi e inaspettati;
- **preoccupazione per il fallimento** (*preoccupation with failure*), inteso come pre-occuparsi, occuparsi il prima possibile di eventi, situazioni che potrebbero arrecare un danno potenziale considerandoli come opportunità di apprendimento più che prove di successo/insuccesso
- **rispetto delle competenze** (*deference to expertise*), ovvero valutare le intuizioni e le proposte del personale con le conoscenze più pertinenti più che del personale con maggiore anzianità);
- **pratica della resilienza** (*practicing resilience*), ovvero allenamento e formazione continui a situazioni che potrebbero mettere in crisi il sistema).

La riflessione appare quantomai attuale se rapportata alle imprese contemporanee e ai tentativi di “riconfigurazione” in atto per abilitare nuovi modi di lavorare, collaborare, innovare” (v. sezione 3 *Case Study Book*). Pur nella diversità di tentativi sperimentati e soluzioni effettive implementate (casi Altea, Burtzoorg, Haier, Nespresso, tutte orientate ai modelli di olocrazia organizzativa), nelle organizzazioni si osserva generalmente quanto segue:

- lo **stile decisionale** prevalente è quello del trasferimento dall’autorità centrale al team operativo
- i **problemi** sono **sempre meno deterministici** (situazione - intervento - risultato) per poter ricorrere all’esperienza e sempre più complessi nel

loro mix di incertezza, rischio e dipendenza dal tempo, il che costringe, pur con reticenze culturali, ad abilitare una cultura di “riluttanza alla semplificazione” e “rispetto delle competenze”, che impone un metodo decentralizzato di identificazione e soluzione dei problemi

- la **preoccupazione per il fallimento** si trasforma nei fatti in preoccupazione per l’errore, vissuto (e valutato) il più delle volte come sconfitta personale che come opportunità di miglioramento del processo
- il “**melodramma della crisi**” fa rimanere spesso sullo sfondo i temi di “configurazione” del sistema che spesso appare in “debito organizzativo” (Dignan, 2019) inteso come persistenza di quelle strutture o politiche/procedure che sono ormai prive di senso per l’organizzazione stessa e su cui è necessario vigili e attenti a eliminare laddove sottraggano spazio utile a individui e team per sviluppare la “pratica della resilienza” e la “sensibilità alle operazioni”.

Qual è dunque questo spazio? Quanto possiamo modellarlo? Che forme può assumere? Teniamo ancora a mente queste domande iniziali suscitate dal gatto Romeo, mentre ci addentriamo sempre più profondamente in qualcosa che tra poco si proverà a definire come “**organizational crafting**”.

Design Gestalt applicata alla progettazione organizzativa

“Il primo incontro con l’edificio finito è sempre deludente. È molto difficile spiegarlo al cliente. Ti hanno appena pagato un sacco di soldi per fare il lavoro, ma poi entri e sei deluso. E non sanno cosa fare di quel nuovo spazio. Io continuo a cercare di non dire alla gente che sono deluso dalla loro reazione, perché non capiscono del tutto questo gioco del sogno diventato realtà. Semplicemente, il cliente ha un brusco risveglio quando scopre che la cosa non è venuta come la immaginava. Questo è il modo in cui si cresce fino al prossimo progetto” (Frank Gehry, 2004, in Yoo et al. 2006).

Organizational Crafting

/ˌɔːɡənɪˈzeɪʃən(ə)l/ /ˈkɹæftɪŋ/

Processo di modellazione di spazi di attivazione temporali e decentrati per l'innovazione continua dell'impresa, basati su un proposito condiviso, logiche di piattaforma e dinamiche di collaborazione, per la cui efficacia il designer e l'impresa sono chiamati a un lavoro di co-progettazione di cultura, agentività, forme e rituali di partecipazione



Figura 3 Frank Gehry, Experience Music Project Museum, Washington Seattle. Foto di Pygmalion Karatsas (fonte: divisare.com)

Tra i più autorevoli esponenti del **movimento decostruzionista**, Gehry descrive così la “lotta esistenziale” insita nella costruzione di un edificio tra il raggiungimento dell’ideale immaginato e il prodotto architettonico effettivamente costruito. La citazione è utilizzata per creare una analogia con il campo del design organizzativo (Yoo et al, 2006): è possibile che questa lotta si manifesti anche per i manager di impresa nel loro tentativo di realizzare un ideale di organizzazione che non verrà mai raggiunto ma che tuttavia non deve essere mai perso di vista? Se infatti il campo dell’organization design nasce come risposta alle sfide di un’era industriale caratterizzata dalla gestione di ampi volumi di prodotti standardizzati per fornire stabilità e prevedibilità (Weick, 2004), l’avvento dell’**economia della conoscenza** ha condotto a una esponenziale accelerazione di complessità e dinamismo di mercati e sistemi in cui il cliente è alla ricerca di valore unico ed esperienze desiderabili. In questo scenario il **focus del management di impresa si sposta in dalla gestione di processi e risorse all’orchestrazione di risorse e conoscenze intangibili** come unica via per competere (Kogut and Zander, 1992). Alcune proposte in tal senso sono state suggerite in letteratura tra cui vanno certamente annoverati la “Front – Back Hybrid Organization” (Gailbraith, 2002), l’organizzazione

a forma flessibile (Volberda, 1996 e Sushil, 2007), l’organizzazione ambidestra (Tushman e O’Reilly) e quella “network-based” (Nohria ed Eccles, 1992, de Man, 2008). Yo et al (2006) sottolineano un aspetto interessante che si evince da questa breve carrellata di possibilità: mentre lo spostamento di fuoco che sta interessando il *management* di impresa evidenzia un **tema prettamente di processo, il vocabolario che viene utilizzato mette in luce un tema di struttura**. Seguendo questo ragionamento gli autori argomentano la necessità di andare oltre la scelta di strutture pre-configurate sviluppando una propria abilità di creare adattivamente nuove forme organizzative. Ecco che nel concetto di “organization design” la parola “design” smette di essere sostantivo e diviene verbo, un gerundio, un divenire, un’attività continua che in un certo senso potrebbe trovare consonanza con il principio della “*différance*” e il “nichilismo della centralizzazione” teorizzate dalla filosofia decostruttivita di Derrida (1976). Come Derrida stesso concepiva l’architettura un genere di scrittura creativa, un modo di praticare la vita e di creare spazi in cui far vivere ed esistere il desiderio (Barsoum, 2021), allo stesso modo è possibile immaginare che l’**architettura organizzativa** abbia l’obiettivo di creare spazi di possibilità rifiutando soluzioni preordinate per accogliere la “**casualità come parte del processo opportunistico di creazione**

con il cliente e con i vincoli e il modo in cui essi stimolano nello sviluppo dell’edificio” (Gehry, 2004, in Yoo 2006). In altri termini, il design organizzativo riesce a esprimere il suo massimo potenziale di innovazione quando è originato da “visioni o casistiche devianti anziché norme statistiche” (Starbuck e Nystrom, 1981) intendendo le prime come occasioni di produzione di nuova conoscenza (De Matteo, 2023) e le ultime come frutto di una concezione che vede l’organizzazione un fenomeno statico e pre-ordinato rispetto alle sue persone. La prospettiva suggerisce dunque di **pensare che la forma organizzativa sia l’effetto del lavoro delle sue persone**, perché l’organizzazione serve le persone, non viceversa. Detta ancora in altri termini, il design organizzativo sembrerebbe non essere l’antecedente causale per il successo di un prodotto di un’impresa o addirittura dell’impresa stessa: un prodotto, **un progetto, un’impresa di successo è causa del suo design organizzativo** (Yo et al., 2006). Si tratterebbe quindi, per l’impresa, di predisporre metaforicamente una sorta di “**spazio grezzo**” **abilitante** che i suoi membri possano utilizzare e abitare nei modi che ritengono più funzionali al raggiungimento di un output di successo. Questo spazio può essere paragonato a quanto viene raccontato sul processo seguito da Gehry per la costruzione dell’Experience Museum Project, ora Museo della Pop Culture di Washington:

“Fondamentalmente loro [Gehry Partners] fornivano il guscio e spettava alle persone che gestivano il museo installare quello che volevano. C’erano alcune stanze che erano state rifinite... ma il resto è stato fatto in collaborazione con i progettisti delle mostre. **Per Frank non era una questione di realizzazione di interni, ma di creare semplicemente gli spazi grezzi che loro potevano usare**” (Karl Blette, architetto progettista di Gehry Partners, intervista, 5 aprile 2005, in Yoo et al, 2006).

Il processo di trasformazione e adattamento continui di questi spazi grezzi è l’essenza del “**design gestalt**” (Yo et al, 2006). Possiamo definire la *Gestalt* - senza alcuna pretesa di completezza nel descrivere un concetto così complesso - come percezione del senso di un “tutto” sottostante che permette che questo sia riconosciuto anche nella frammentazione di vari elementi coesistenti, nella simultanea coesistenza di unità e varietà. Nel campo organizzativo la *design Gestalt* si traduce in un **approccio creativo e quasi unico ai temi di**

progettazione pur mantenendo unità tra tutti gli output che compongono l’organizzazione. Nell’approccio progettuale di Gehry, ad esempio, essa è composta da tre elementi caratterizzanti: visione architettonica, uso di tecnologie rappresentative, processi collaborativi nelle fasi di progettazione e costruzione. In dettaglio:

- la **visione architettonica** non è solo la costruzione fisica e la sua funzione ma abbraccia la totalità dell’esperienza dell’utente. “Funzionale per me...è costruire qualcosa che fa tutte le cose che noi come esseri umani ricerchiamo e vogliamo in uno spazio”. Uno spazio che “fa pensare le persone” in cui la separazione tra forma e funzione è superata per abbracciare estetica ed emozioni come parti integranti della funzionalità di uno spazio (Gehry, 2004).
- L’uso di **tecnologie rappresentative** costituisce una pratica combinatoria di tre strumenti che corrispondono alle fasi di un progetto: il disegno nella “fase formativa” iniziale dell’idea in cui lo sketch serve a rappresentare la visione architettonica ma permette di lasciare la progettazione “liquida e aperta” per resistere alla tentazione di “cristallizzare troppo presto l’idea di edificio” continuando a farlo evolvere lungo tutto il processo (Yoo et al, 2006); i requisiti funzionali, parallelamente alla fase di disegno che si materializza in “building block”, modelli fisici attraverso diverse interviste in modo che si possa creare un “coinvolgimento intellettuale con il cliente” (Gehry citato in Rappolt e Violette, 2004).
- Il ricorso a **processi collaborativi** enfatizza il bisogno in ogni progetto di avere un dialogo genuino tra i suoi attori sulla genesi evolutiva della forma che coinvolge “contractor, subcontractor, ingegneri molto presto nella fase di progettazione, in una pratica che loro [Gehry Partners] chiamano *preconstruction collaboration* (Jim Becker, senior executive di Shanska, una delle maggiori imprese di *construction management* in USA, citato in Yoo et al 2006).

La design *Gestalt* applicata alla progettazione organizzativa può insegnarci in sintesi tre cose: **focus sul form giving, decentralizzazione e temporalità**. Più in dettaglio, se osservato da questa angolazione l’*organization design* è un processo adattivo che

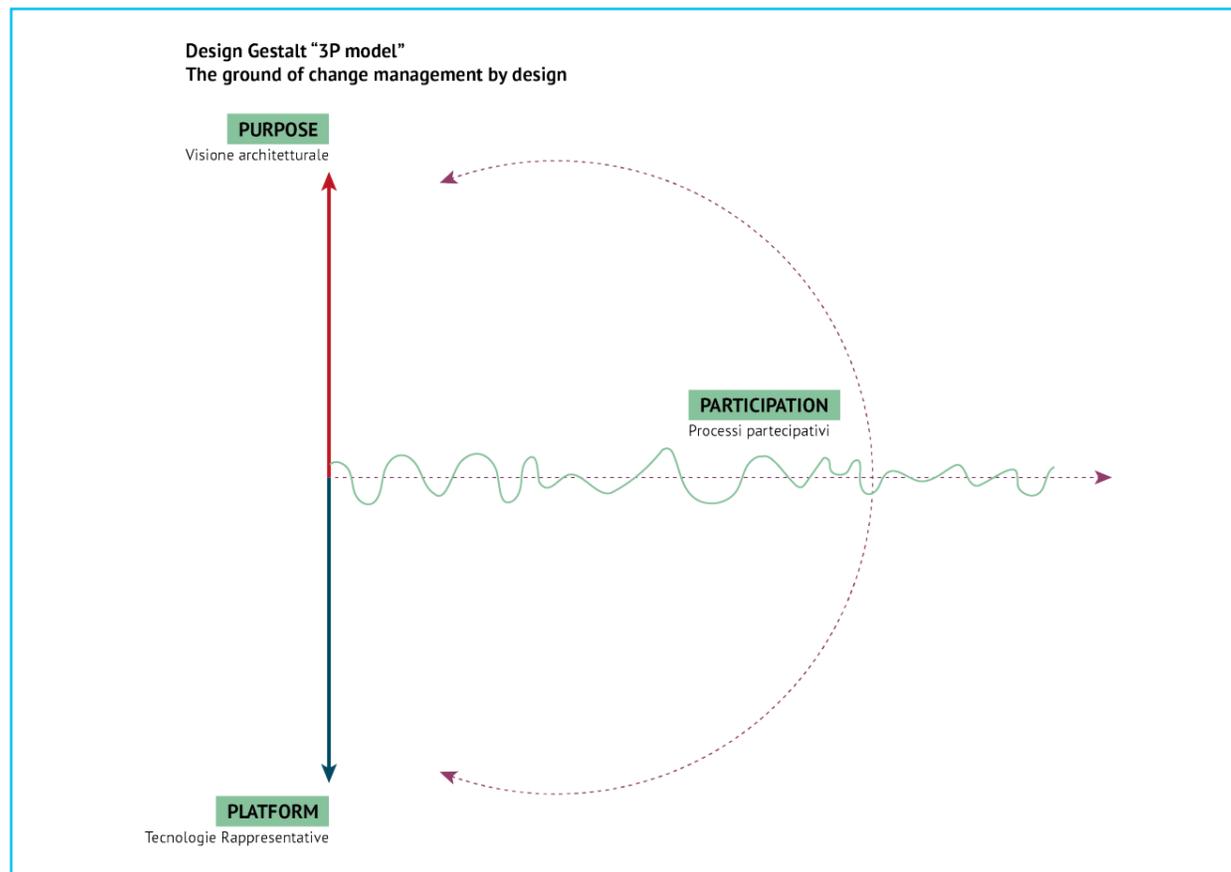


Figura 4 Da una rilettura dell'approccio di Gehry, i tre elementi della design Gestalt applicati al change management da cui si origina il "change management by design".

inizia dalla tensione evolutiva dell'organizzazione stessa di generare innovazione a partire dai vincoli del contesto esistente data una certa visione. In esso il management è un attore progettuale attivo nel suo ruolo di *form-giver* ma non agisce da solo. Esso si avvale di attori distribuiti e decentralizzati che grazie a processi collaborativi modellano l'organizzazione attraverso il loro operato in una tensione generativa continua tra locale e globale, tra varietà e unità che la malleabilità di questi spazi permette di preservare. Nella sua massima espressione, **tale attributo di malleabilità arriverebbe a esprimersi quasi simultaneamente all'emergere di nuovi vincoli e opportunità**, ciò a indicare una continua relazione dell'organizzazione con il suo ambiente, la sua completa immersione nel tempo presente e quindi l'evidente temporalità della stessa essendo radicata nel contesto e nel momento presenti. Proviamo allora a rileggere i tre elementi della design Gestalt di Gehry sui processi di *change management by design* applicati alla forma organizzativa. Ecco che la visione

architeturale si trasforma in *purpose*, il **proposito** del cambiamento e dell'innovazione che è direzione, non destinazione. Esso è condiviso e riflesso in tutto l'operato dell'organizzazione e reso visibile, trasparente e connesso da un sistema a **piattaforma** che diventa tecnologia rappresentativa sia in senso stretto (software e/o sistemi di collaborazione interconnessi) sia in senso largo e profondo di *driver* di interazioni sociali all'interno di un dato contesto. L'incontro tra proposito (ragion d'essere dell'organizzazione) e piattaforma (tecnologia che rende azionabile la ragion d'essere sotto forma di *operations* e di generazione di valore tramite scambio di *asset*, competenze, conoscenza) abilita i processi partecipativi che travalicano i confini organizzativi e caratterizzano l'interazione anche con l'ambiente esterno all'organizzazione. La partecipazione, a sua volta, alimenta da un lato il proposito rendendolo evolutivo e dall'altro la piattaforma rendendola un repository di semilavorati di innovazione. Essi saranno lo strumento per soddisfare i bisogni dell'ambiente esterno, anticipandoli, e

permetteranno all'organizzazione di allenarsi a generare "innovazione a scaffale" e "senza il cliente" (Celaschi, 2015). Se il proposito e la piattaforma rappresentano rispettivamente visione e concretezza e si sviluppano in maniera lineare, il primo guardando verso l'alto (l'ideale) e la seconda verso il basso (l'*execution*), la partecipazione consente all'organizzazione di muoversi in avanti nello spazio e nel tempo in maniera non lineare e apparentemente non ordinata, date le proprietà di decentralizzazione e auto-organizzazione che ne derivano e la creatività generata dal processo stesso.

Ancora una volta torna alla mente Zizi di Munari. È come stesse prendendo forma l'idea che il proposito costituisca l'armatura di filo d'acciaio che sorregge l'organizzazione e la sua ragion d'essere, la gommapiuma i processi partecipativi che *modellano* l'organizzazione una "infinità di atteggiamenti" e che attraverso le piattaforme si traducono in "oggetti di interesse" destinati all'esterno e/o all'interno dell'impresa. Questo esercizio continuo di **plasmare l'oggetto, l'artefatto a seconda della storia, del progetto, del prodotto da realizzare**, appare simile al tema della creazione artigianale, fatta con arte, abilità, destrezza, il "**crafting**". Il Merriam Webster ci suggerisce alcune sfumature di significato interessanti ai fini del nostro discorso. Si spazia dall' "abilità nel pianificare, realizzare, eseguire",

fino al "produrre qualcosa con cura, competenza e **ingenuity**", parola ricca di significati che include intelligenza, originalità, inventiva, ingegnosità. La dimensione artigianale del "fare" ha vissuto fasi alterne nella storia, passando in secondo piano con l'avvento dell'industrializzazione e tornando recentemente a vivere una nuova giovinezza grazie al suo accostamento al digitale e a sfide intangibili di rilevante importanza per la trasformazione della società contemporanea (si veda, ad esempio, il tema del *job crafting*). Nel design industriale delle origini, infatti, l'artigianato non partecipa alla fase progettazione o produzione ma esiste come ispirazione del designer (Zhou et al. 2022). La trasformazione della cultura artigianale in linguaggio di design contemporaneo richiede la collaborazione di artigiani e designer. Gli artigiani trasmettono la conoscenza tacita ai designer e ciò amplia gli orizzonti di questi ultimi per comprendere e acquisire nuovi metodi di design, conoscenze interdisciplinari e metodi innovativi. La **creatività collettiva è allora enfatizzata nella collaborazione tra design e artigianato** in un processo che Sanders e Stappers (2008) chiamano "fuzzy front-end" e che è la fase iniziale della creazione collettiva. In questa fase i partecipanti al processo creativo lavorano insieme per formulare una strategia chiara, definire e scegliere la strada progettuale migliore. In questa fase si scontrano tipicamente conoscenze diverse e lo scopo è trovare problemi e opportunità



Figura 5 Le possibilità di modellare la scimmietta Zizi sono infinite e seguono la storia e il gioco in cui l'utente vuole immergersi

determinando la visione, l'idea finale del prodotto/risultato. Le culture e pratiche del progetto portate dal designer supportano il processo nella creazione di senso e nella mediazione di istanze e competenze. Se il designer operasse da solo in questa fase probabilmente potrebbe non riuscire a servirsi appieno della conoscenza tacita (ed esplicita) dell'artigiano ignorandone le istanze (Porro, 2018) così come, all'inverso, se gli artigiani operassero da soli partendo dalle loro diverse specificità, probabilmente potrebbero non riuscire ad arrivare a sintesi pur supportati da processi partecipativi (Zhou et al., 2022). La forza della conoscenza interdisciplinare come metodo imprescindibile di creazione e trasferimento di conoscenza e valore (Bathelt et al, 2004), aiuta evidentemente a risolvere problemi diversificati e complessi in un approccio "multi-party" in cui la relazione tra i designer e i vari stakeholder del processo è paritaria, non orientata al design, non centrata sul design (Zou e Liu, 2019).

Organizational crafting. Una definizione e più sfide

Nel tentativo di riportare il tema del *crafting* all'*organization design*, possiamo riassumere quanto segue:

1. **modellare le organizzazioni** come **spazi di partecipazione** è frutto di un **processo collaborativo** tra designer e membri dell'impresa in cui questi ultimi sono portatori di saperi, conoscenze e pratiche situate e uniche nella loro specificità
2. questo processo collaborativo è creativo per definizione e in quanto tale ha bisogno di essere *finalizzato, progettato, mediato e facilitato*: finalizzato a uno scopo definito e condiviso, progettato nelle sue **forme** e intenzioni, mediato nelle sue istanze, facilitato nei suoi **rituali** e nell'adattamento continuo a contesto e bisogni emergenti
3. Questo adattamento continuo è parte integrante del processo e deve essere preparato e supportato a livello di **cultura**. Essa è da intendersi sia come costruzione (o rinforzo) da parte dell'impresa di un cultura orientata all'innovazione e

al cambiamento continuo, alla "proattività organizzativa" (Peng, 2018) e all'**agentività**, sia come cultura del designer focalizzata all'acquisizione di conoscenze sull'organizzazione come sistema complesso e come architettura di entità, interazioni e comportamenti (Visser et al, 2016).

4. Tra le competenze trasversali a sostegno e a rinforzo di questa cultura nel suo duplice punto di vista, va inserito lo sviluppo dell'*organizational ingenuity*, ossia la capacità di creare soluzioni innovative nel contesto di vincoli strutturali, utilizzando le risorse disponibili attraverso la risoluzione creativa dei problemi (Lampel et al., 2011 citati da Cuhna, 2014). L'attenzione sulle risorse, sia nella versione classica che in quella moderna (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984), sostiene che le aziende ottengono un vantaggio competitivo solo coltivando e utilizzando risorse uniche. Le risorse sono quindi, in una certa misura, "plastiche" e malleabili, nel senso che le stesse risorse possono rendere servizi diversi, a seconda di quanto ingegnosamente vengono utilizzate. Secondo questo punto di vista, diverse organizzazioni faranno un uso diverso delle risorse in condizioni di scarsità, con alcune addirittura in grado di usarle per costruire capacità dinamiche quando affrontano le debolezze degli ambienti istituzionali e di mercato in cui operano (Tashman e Marano, 2010).

A partire da questi presupposti ecco che inizia a farsi strada il concetto di "**organizational crafting**" di cui si prova di seguito a formulare una prima definizione:

Processo di modellazione di spazi di attivazione temporali e decentrati per l'innovazione continua dell'impresa, basati su un proposito condiviso, logiche di piattaforma e dinamiche di collaborazione, per la cui efficacia il designer e l'impresa sono chiamati a un lavoro di co-progettazione di cultura, agentività, forme e rituali di partecipazione.

Dal tentativo di integrare il concetto di "organizational crafting" nel precedente schema 3P di design *Gestalt* consegue una visione di *change management by design* focalizzata sull'organizzazione in cui sono riassunte le principali componenti da presidiare nella modellazione di spazi di partecipazione nell'impresa. A prima vista lo schema si presenta come la **sezione laterale di un occhio** che, a partire dai confini iniziali di proposito (visione ideale) e

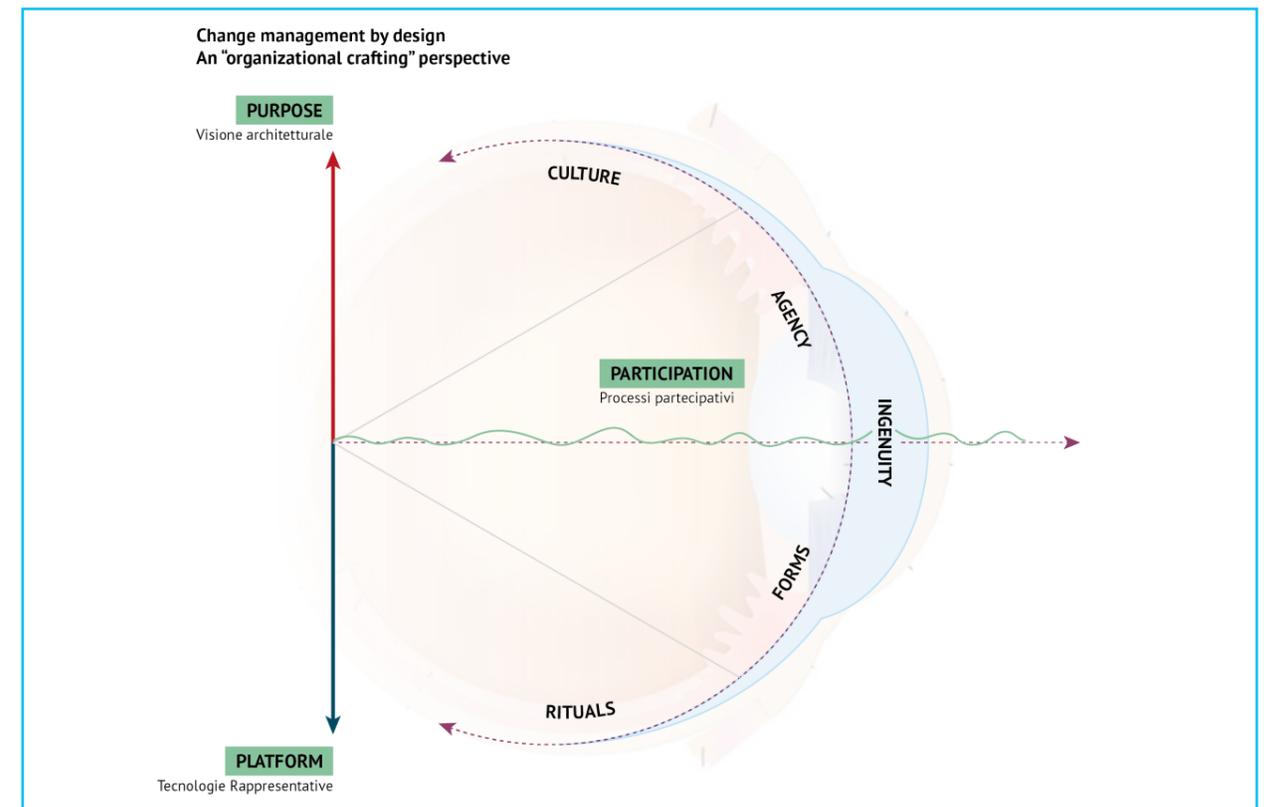


Figura 6 Il change management by design guardato con l'occhio dell'organizational crafting.

piattaforma (*operations e execution*), rappresenta uno sguardo articolato sul fenomeno sviluppabile da **quattro angolazioni differenti: cultura, agentività, forme, rituali**. Il loro insieme rappresenta un approccio integrato all'*organizational crafting*, che per manifestare la sua efficacia deve essere conosciuto, condiviso e adottato sia dall'impresa che dal designer. Le quattro prospettive sono disposte a seconda della loro vicinanza ai due confini di proposito e piattaforma. In particolare:

- **Cultura e Agentività** sono **prossime al proposito** perché sono componenti essenziali della visione architeturale e della ragion d'essere di un'organizzazione e tentano di rispondere creativamente e adattivamente alla domanda: *come creare, sostenere e accompagnare una cultura orientata all'innovazione continua in cui individui e team si sentano liberi di agire per servire al meglio la visione, contribuendo attivamente alla sua evoluzione?*
- **Forme e Rituali** sono **prossime alla piattaforma** perché rappresentano i modi in cui la visione viene concretizzata attraverso logiche di

auto-organizzazione degli spazi organizzativi decentrati e distribuiti e tentano di rispondere creativamente e adattivamente alla domanda: *in che modo creare un contorno "grezzo" e abilitare persone e gruppi a modellarne la forma in funzione degli obiettivi? Quali comportamenti e riti caratterizzeranno il modo di lavorare in questi spazi?*

- **L'ingenuity** è la quinta dimensione di questo schema ma **non è uno sguardo, è un modo di guardare**. Rappresenta idealmente la pupilla dell'occhio, quella che osservando l'esterno lascia entrare la luce all'interno e combina ingegnosamente e creativamente le quattro dimensioni per modellare spazi di partecipazione responsivi rispetto alle istanze di trasformazione continua dettata dalla complessità.

Le sperimentazioni con le imprese in progetti di "organizational crafting" e i casi studio analizzati (v. in particolare la sezione 3 del Case Study Book, "Organizational Redesign and New ways of Working") hanno evidenziato diversi livelli di consapevolezza e resistenza a introdurre cambiamenti alla propria struttura organizzativa

per accogliere spazi temporali, decentralizzati e auto-organizzati. Sperimentando sul campo con svariate realtà organizzative risultano evidenti diversi gradi di **prontezza al cambiamento** (*change readiness*) la cui definizione è in letteratura ancora incerta e non univoca. Benché si siano consolidati nel tempo molti strumenti e pratiche a riguardo, l'osservazione di alcuni parametri – comprensione del cambiamento, adeguatezza, partecipazione, sponsorship di manager e middle manager, gestione dell'implementazione del cambiamento, cultura e comunicazione - supporta la sua misurazione: (Shinwon et al., 2015).

Senza alcuna pretesa di analisi esaustiva di un tema così ricco e variegato, l'esperienza con le imprese unite al percorso di ricerca hanno condotto ad analizzare la prontezza al cambiamento scomponendo il concetto in tre sotto-elementi: **prontezza**, livello di *consapevolezza* del cambiamento; **preparazione**, livello di *competenze* per il cambiamento; **postura**, livello di *resistenza* al cambiamento. Alla fase di scomposizione è seguita poi quella di ricomposizione, presentata nel prossimo capitolo in forma "**modello diagnostico**" per l'impresa e per il designer, una bussola di orientamento in *costellazioni* affascinanti e complesse come solo le organizzazioni sanno essere.

Capitolo 4

Approfondimenti nel glossario:

Autoefficacia	Innovation champion
Costellazione	Innovation confidence
Creative enquiry	Intelligenza collettiva
Grandi Dimissioni	Sicurezza psicologica

Organizational crafting nelle costellazioni d'impresa. Esperimenti e modelli

Abstract

Il capitolo si concentra su concetto, forma e dinamiche delle costellazioni e il loro potenziale significato simbolico e funzionale nell'ambito delle imprese. Da un punto di vista di progettazione le "costellazioni organizzative" sono esplorate a partire da cinque principi generali (Helliger, 1998): appartenenza, ordine temporale, ordine temporale inverso, responsabilità, abilità superiore. Le dinamiche tipiche della costellazione organizzativa sono state utili per la progettazione di "Chrysalis" esperimento *main* nell'azienda manifatturiera Rolleri SpA di cui si presenteranno metodo, processo, esiti e limiti. Le sfide principali dell'azienda – glocalità, circolarità, ibridazione delle competenze, sviluppo di una cultura orientata all'innovazione e al cambiamento continuo – hanno visto *management* di impresa e designer collaborare per attivare il potenziale di azione di team auto-organizzati verso iniziative di innovazione strategiche per l'impresa. L'esperimento ha messo in evidenza la complessa

relazione tra il proposito organizzativo, la sicurezza psicologica (Edmonson, 1999) e l'*innovation confidence* (Ashourizadeh, 2014) all'interno di un contesto aziendale complesso. In esso il designer assume un ruolo di *organizational crafter* che in collaborazione con l'impresa modella "spazi di attivazione" per l'innovazione continua, basati su un proposito condiviso, logiche di piattaforma e dinamiche di collaborazione. Sbloccare questo potenziale di attivazione è alla base del framework proposto, URSA (Unlocking Spaces for Responsive Activation). A metà tra modello e strumento esso funge da strumento diagnostico per il designer e l'impresa fornendo al contempo una linea-guida progettuale per la modellazione degli spazi di attivazione coerentemente con il contesto organizzativo

▲ La foto nella pagina precedente l'ho scattata per le strade di Brooklyn, New York. Ho scoperto poi che si tratta di un'opera di street art di Sara Erenthal, artista eclettica e multidisciplinare impegnata sui temi dell'inclusione sociale. "Da quando ho trovato la mia voce, non riesco a stare zitt*". In fondo, questo è l'obiettivo dell'organizational crafting di impresa: progettare spazi di attivazione per dare voce al potente contributo dell'intelligenza collettiva...

Sulle costellazioni. Tra mito, realtà, impresa.

In che modo una costellazione può essere una "forma" simbolica per le imprese? Le prossime pagine proveranno a esplorare e percorrere un possibile sentiero interpretativo attraverso le lenti del design. Come punti luminosi nel cielo che differiscono per luminosità e colore, nebulose planetarie luminose, calde e dense (Kahn, 1980), le stelle sono state da sempre un punto di riferimento per tutti i popoli e le culture. Tra queste, l'**Orsa Maggiore è una delle costellazioni che hanno più stimolato l'immaginazione degli uomini favorendo la nascita dei miti.**

Sulle **forme simboliche dell'Orsa**, in particolare, la storia dei popoli è sconfinata. Per gli egizi l'Orsa rappresenta l'ippopotamo Horus, per i celti un cinghiale (trovato anche riprodotto sul dorso delle loro monete), per i babilonesi un carro lungo, per gli euro-asiatici un aratro, per gli arabi un feretro seguito da tre piangenti, per i galli un cinghiale. Cicerone chiama le sue sette stelle i "Septem Triones" i sette buoi da lavoro del guardiano Boote "il Bovaro" (da cui il termine settentrione per indicare il Nord). Nell'antica corte cinese erano il Governo (la Stella Polare era l'Imperatore), ma in campagna i contadini le chiamavano Bei Dou, lo "staiò", oppure "il carro agricolo" (Pé Teou). Per i Sassoni medioevali l'Orsa era "il Carro di Re Artù", in Francia le sette stelle diventavano una casseruola, una mannaia del macellaio o una chiocchia seguita dai pulcini, per i Giapponesi "il Cocchio dell'Imperatore", nel Settecento cristiano divennero la "Barca di Pietro", nei paesi di lingua inglese sono il "Mestolo" (the Big Dipper). L'ipotesi che guiderà l'esplorazione delle prossime pagine è che l'Orsa possa rappresentare una forma simbolica anche per le imprese nella loro veste di "costellazioni organizzative".

Costellazioni organizzative. Progettazione e movimento nello spazio d'impresa

Tra mito e realtà, tra racconto e pratica, i molteplici significati e utilizzi delle **costellazioni sono arrivati anche nel campo del management e dell'organizzazione.** Nate e praticate agli inizi quasi esclusivamente in Germania, originariamente sviluppate e nel contesto della terapia familiare, le costellazioni di sistema vengono introdotte utilizzando un framework di apprendimento organizzativo e approccio sistemico utilizzato in situazioni in cui le routine difensive organizzative bloccano o impediscono l'apprendimento e il cambiamento (Birkenkrahe, 2008).

Rispetto all'enorme diffusione del lavoro sulle costellazioni in tutto il mondo nell'ultimo decennio, relativamente pochi sono gli studi scientifici e la costruzione di modelli teorici costellazioni organizzative/sistemiche (Stresius, 2006). La *literature review* ci mostra che gli esordi del fenomeno sono stati studiati a livello pseudoscientifico e che la maggior parte delle pubblicazioni in merito non siano di carattere scientifico ma prodotte da professionisti per esplorare e aiutare ulteriori applicazioni della metodologia. Nel campo organizzativo Schlötter (2004) ha condotto un ampio studio empirico esaminando le costellazioni in vari contesti, a partire dalla sua pratica consulenziale. Nella pratica in particolare, i soggetti che partecipano alla formazione di costellazioni vi prendono parte



Figura 1 Rappresentazione astronomica delle costellazioni di Orsa Maggiore e Orsa Minore. Incisione su rame di Milton su disegno di L. Hebert da Abramo Rees tratto dall'Enciclopedia o dizionario universale delle arti, scienze e letteratura, Longman, Hurst, Rees, Londra, 1820 (fonte: Alamy Photo Stock IDP6ECMK)

fisicamente e si mettono in gioco a livello individuale aiutati da testi normalmente preparati e descrizioni dei ruoli/profilo che andranno a impersonare. Esse si muovono in uno spazio all'interno di un sistema, quello iniziale (problema) e quello finale (soluzione) per "rappresentare" situazioni, scenari, relazioni dando loro una forma nello spazio.

L'autore definisce quindi le costellazioni come scambio linguistico non verbale tra le persone che partecipano e interpreta le stesse come strumento per la meta-analisi di un sistema sociale che si basa sulla metacomunicazione. Gminder (2005) ha esaminato le modalità organizzative in cui le costellazioni possono supportare l'attuazione di

strategie aziendali, identificandole come “strumenti liberi di contenuto, particolarmente adatti per analizzare situazioni complesse in aree cosiddette *soft del management* e della cultura, per poter creare soluzioni su misura”, trovandole in conclusione particolarmente adatte a questioni in ambito normativo, strategico e operativo, soprattutto nella possibilità di chiarire relazioni e dinamiche all'interno dell'azienda. Nel percorso di ricerca lo studio delle costellazioni è stato particolarmente interessante per la loro componente dinamica in quanto:

- i **partecipanti si muovono nello spazio** così come i membri di un'organizzazione fanno, assumendo diversi ruoli
- queste **configurazioni dinamiche** possono essere osservate da angolazioni diverse così come ogni membro dell'organizzazione vive e percepisce la stessa adottando il suo proprio punto di vista pur nella formalità di cultura, regole, processi
- le costellazioni rappresentano un **sistema dinamico di relazioni** che costituiscono la linfa vitale per l'ingegnosità organizzativa e sono un metodo per attivare processi metacognitivi dell'organizzazione

Al di là delle considerazioni basate sull'osservazione e sulla pratica di cui sopra, si ritiene che una delle ragioni per cui le costellazioni empiricamente si rivelano così efficaci è il fatto che i sistemi umani obbediscano in qualche misura a determinati principi fenomenologici. Una volta violati questi principi, il sistema reagisce con destabilizzazione e perdita di prestazioni. Da questo presupposto teorizzato da Helliger (1998) è possibile identificare i cinque principi generali nel contesto delle costellazioni:

- **principio di appartenenza** (*system existence*): questo principio determina chi fa parte di un sistema e chi no. Questo principio potrebbe essere violato, ad esempio, quando un membro di un'azienda viene escluso senza che i suoi sforzi siano adeguatamente riconosciuti. Questo principio è importante perché riflette sull'esistenza e l'importanza di un confine del sistema
- **principio dell'ordine temporale** (*system extension*): questo principio tiene conto del tempo

che i membri del sistema hanno speso insieme come parte dello stesso. Quando un sistema cresce, significa che deve essere creato lo spazio anche per i nuovi membri, preservando quello di tutti coloro che facevano già parte del sistema. Se quest'ultimo viene onorato, i membri “senior” saranno più disposti a fare spazio e ad aiutare i nuovi membri del sistema a trovare il loro posto

- **principio dell'ordine temporale inverso** (*system replication*): questo principio è speculare a quello dell'ordine temporale. Ad esempio, il confine di sistema di una società *spin-off* inizialmente ha confini più labili rispetto alla società madre. Per diventare un sistema forte, ha bisogno di una protezione speciale ma la competizione interna tra il vecchio e il nuovo fa sì che questo principio sia sempre molto delicato da realizzare appieno
- **principio di responsabilità** (*system immunisation*): questo principio richiede che i risultati e le performance di alto livello raggiunte siano tali per i loro effetti sull'intero sistema. Anche questo è un principio importante dello sviluppo sistemico della *leadership*: i leader informali devono essere riconosciuti preservando allo stesso tempo la gerarchia ufficiale del sistema
- Il **principio dell'abilità superiore** (*system individuation*): questo principio supporta lo sviluppo di capacità e i risultati dei singoli membri rafforzandoli attraverso riconoscimenti espliciti. Mentre premiare le performance promuove la volontà di performare, premiare le abilità assicura l'accesso alle risorse (Birkenkrahe, 2008).

La sequenza di enunciazione dei principi non è casuale e deve essere rispettata rigidamente secondo la regola dell’**ordine dei principi** (Von Kibed e Sparrer 1998, Sparrer, 2007): questo meta-principio indica l'ordine in cui dovrebbero essere applicati i principi di Hellinger per ottenere il miglior effetto per il sistema: esistenza > estensione > replica > immunizzazione > individuazione. Se i principi vengono violati, le conseguenze sono più critiche a seconda della loro posizione nell'ordine. Ad esempio, una violazione del principio di appartenenza (come l'esclusione dei membri del sistema) è sentito più da tutti i membri del sistema rispetto alla violazione del principio di

individuazione (ad esempio l'apprezzamento delle capacità degli individui).

Integrando i principi teorici sopra e la pratica sperimentale con le organizzazioni si propone di seguito uno schema di sintesi della **sequenza dei principi che sono in una costellazione e la loro evoluzione** (*layer 1*: principi della costellazione), rimappando ogni fase con gli occhi dell'organizzazione (*layer 2*: domande dell'impresa) e dei suoi membri (*layer 3*: istanze dell'individuo nell'impresa), come segue:

- i *layer 2* e *3* rappresentano rispettivamente i nodi centrali che emergono a mano a mano che la dinamica della costellazione muta. Empiricamente è stato osservato come la progressione dei nodi per l'impresa si esplicita in questa sequenza di domande: *come costruire l'identità dell'impresa?* (esistenza); *Come mantenere vivo l'ingaggio?* (estensione); *Come integrare nuove realtà/gruppi?* (replica); *Come aumentare il livello dei nostri risultati?* (responsabilità); *Come farlo attraverso capacità distribuite?* (abilità superiore). Per il membro dell'organizzazione, invece: *come posso integrarmi in azienda?* (esistenza); *Come posso essere ancora riconosciuto?* (estensione); *Come vivo la crescita e il cambiamento dell'azienda?* (replica) *Come viene riconosciuto il mio contributo?* (responsabilità); *Come posso crescere e far crescere?*(abilità superiore).
- Un limite dello schema è il fatto che il *layer 2* di impresa presenti una visione univoca dell'azienda senza distinguere le prospettive del *top management* e *middle management*, le quali possono essere molto diverse e a volte confliggenti (v. *più avanti*). La prospettiva del designer, inoltre, *layer* essenziale per una visione integrata dello schema, è stato qui volutamente omissso per riprenderlo in una fase successiva del discorso.
- Quasi alla fine dello schema, tra il principio di “replica” e “responsabilità” è posta un'icona di allerta. Per mutuare il linguaggio del *management* dell'innovazione quest'area di attenzione si potrebbe definire come una sorta di *death valley*, **“valle della morte” nello sviluppo di una organizzazione**. Le sperimentazioni sul campo effettuate con le organizzazioni hanno permesso di constatare che il passaggio tra la fase di espansione dimensionale dell'azienda (che com-

porta naturalmente un aumento di complessità in struttura, processi e cultura organizzativa) e quella dell'innesco di logiche di innovazione in termini di aumento di risultati prima, e di introduzione di nuovi modi di lavorare e collaborare poi, sia generalmente critica per l'aumento del livello di **“difensività organizzativa”**.

Una questione sempre più **centrale per il progettista che interviene su vari fronti in percorsi di accompagnamento all'innovazione e al cambiamento continuo dell'impresa** è evitare che questa si ponga “sulla **difensiva**”, rivitalizzando processi di apprendimento a partire dallo sblocco di alcuni nodi, tra cui il miglioramento delle relazioni e il disvelamento di alcuni blocchi sistemici (Birkenkrahe, 2008). La progettazione di interventi per superare la fase difensiva nelle organizzazioni è stata a lungo un'area di studio teoria dell'apprendimento organizzativo. Argyris (1993) ha identificato situazioni da cui gli attori imparano solo i loro errori cambiando la loro strategia (*single-loop learning*) e quelle situazioni in cui essi mettono in atto modalità correttive di ricerca (*inquiry*) che portano non solo ad individuare e correggere l'errore ma anche a modificare i valori, le norme, le politiche e gli obiettivi su cui si basa il funzionamento dell'organizzazione e che hanno dato luogo all'errore. Né l'apprendimento a ciclo singolo né quello a doppio ciclo possono essere evidentemente utilizzati per correggere la rotta quando dominano i comportamenti di difensività organizzativa.

Il superamento della fase critica di sviluppo dell'impresa sblocca i primi due livelli di apprendimento e ne fa emergere un terzo di “deuteroapprendimento” (l'organizzazione che impara a imparare): esso “si impenna su attività capaci di mettere consapevolmente alla prova gli schemi apprendimento utilizzati nell'organizzazione” (Argyris, 1999) in cui l'impresa è attrice e spettatrice di se stessa allo stesso tempo in un funzionale “paradosso osservatore/partecipante” (Stacey, 2007) utile ad accrescere e presidiare i tre elementi “diagnostici” elencati nel capitolo 3: prontezza (livello di consapevolezza del cambiamento); preparazione (livello di competenze per il cambiamento); postura (livello di resistenza al cambiamento).

Costellazioni organizzative. Principi, domande, istanze

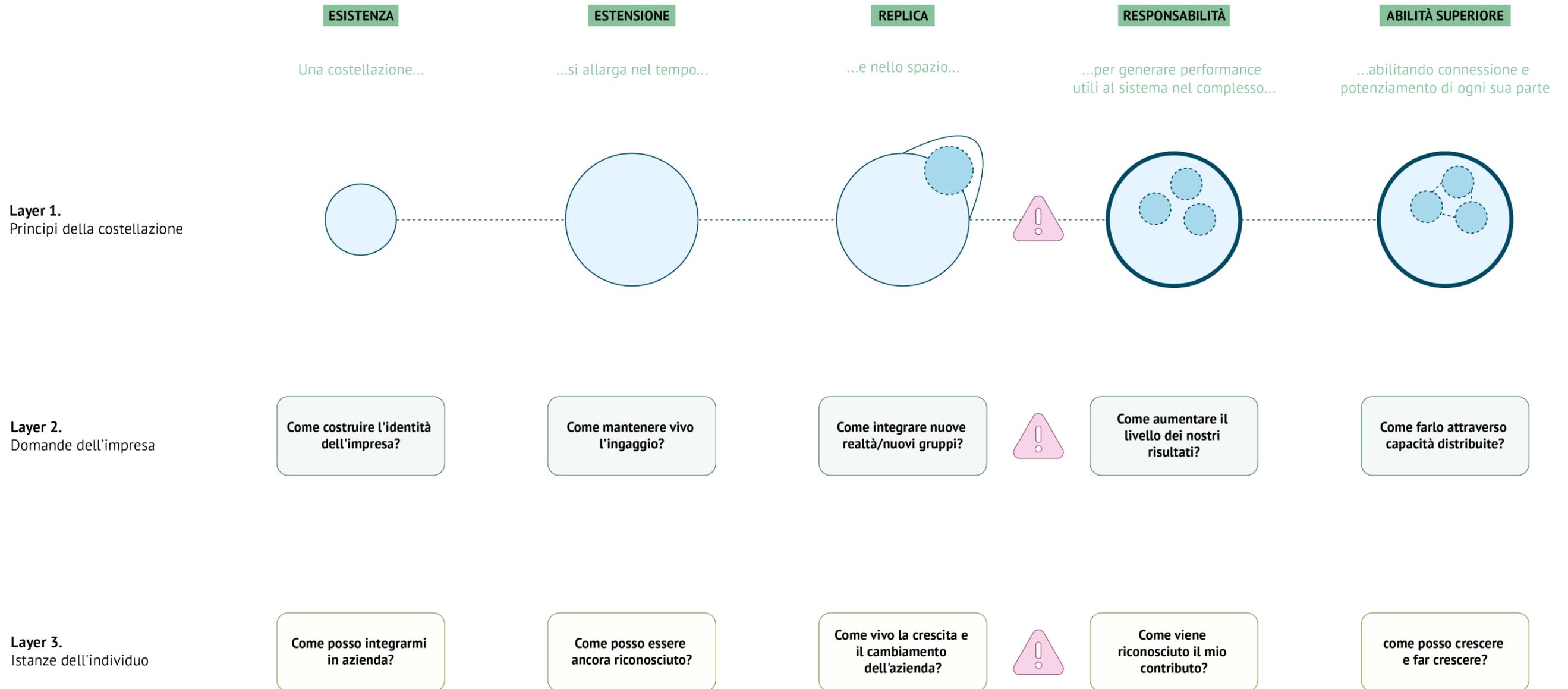


Figura 2 Rappresentazione di principi, dinamiche, domande e istanze di una costellazione organizzativa dal punto di vista del sistema, dell'impresa, dell'individuo

Da “costellazione” a “galassia”. *Field experiment* in Roller Spa

La **sperimentazione** che si sta per introdurre si concentra nella fase a cavallo tra il prima e il dopo la “death valley”, in cui è stato analizzato il ruolo e il contributo delle culture e pratiche del design per modellare spazi di innovazione e cambiamento continuo in una interessante realtà organizzativa italiana, **Rolleri S.p.A.**

Nata nel 1987 come azienda a conduzione familiare, Roller Spa è diventata, nel giro di pochi anni, un importante punto di riferimento per il mercato della piegatura della lamiera. La combinazione tra esperienza nel campo manifatturiero e ricerca e sviluppo hanno permesso all'azienda di sviluppare il brand a livello internazionale. Situata a Vigolzone, in provincia di Piacenza, l'azienda è leader nella **progettazione, sviluppo e produzione di utensili per presse piegatrici per il mercato del primo equipaggiamento e post-vendita**. Produce utensili standard e speciali per presse piegatrici e punzonatrici e si serve di partnership diffuse a livello globale per assicurare prossimità ai clienti e ai mercati in cui essa si trova a operare. Nel 2016 la capacità produttiva è aumentata ulteriormente grazie all'acquisto di un nuovo stabilimento e all'ampliamento del parco macchine cui sono seguite, fino a oggi, diverse ulteriori acquisizioni e ampliamenti degli spazi dell'impresa, fino a costituire una vera e propria “cittadella” Roller sviluppandosi largamente a partire dal suo nucleo centrale produttivo. Come Advanced Design Unit siamo stati coinvolti a partire da maggio 2021, sin della fase di costruzione del *brief* che abbiamo modellato, evolvendolo, insieme al *management team* dell'azienda. In quel momento, a distanza di quattro anni dal primo Piano Industriale e in procinto di definire il nuovo 2022-2025, il gruppo ha sentito il **bisogno di ricapitolare la propria posizione strategica di medio termine, rifocalizzare le energie del vertice e concertare l'attività esecutiva a partire da questo nuovo posizionamento**. La richiesta di collaborazione su temi di ricerca e sperimentazione è giunta con la pandemia Covid-19 ancora in corso, dopo uno scenario di dieci anni ininterrotti di crescita. Il precedente piano industriale (2017) ha introdotto un pensiero di medio-lungo termine e una visione verso la quale orientare le energie che

aveva bisogno di essere rigenerata e rivitalizzata intorno a uno proposito evoluto, partecipato e diffuso, soprattutto in virtù delle importanti operazioni di acquisizione avvenute negli ultimi anni che avevano fatto emergere nell'azienda l'intuizione di progettare un meccanismo organizzativo di decentralizzazione che le avrebbe permesso di muoversi più rapidamente nella complessità. La comprensione di ciò che il piano strategico del 2017 lasciava in eredità a livello identitario e strategico è stato molto importante per progettare un intervento in continuità con l'*heritage* dell'azienda provando a inserire alcuni elementi di innovazione di processo e modello organizzativo. In questa fase di costruzione del *brief*, infatti, grazie ad attività di ascolto strutturate preliminari all'avvio del progetto con il management team, è stato importante mettere a fuoco due diverse tipologie di temi rilevanti:

- **temi dal passato per la progettazione del presente.** A partire dal 2017 lo sviluppo aveva seguito un approccio definito dall'azienda “**Smart Tree Philosophy**” che, seguendo la forma di un albero avevo posto l'**automazione** alle sue radici (sostituzione dell'operatore umano e raggiungimento della continuità della produzione con qualità costante); la **collaborazione** come tronco portante che collega radici e foglie (attraverso *cobot* e *smart tools* per migliorare la qualità del lavoro); l'**eteromazione** come foglie in grado di produrre la fotosintesi (le persone con la loro creatività che, liberate dai lavori a basso valore aggiunto con l'aiuto delle macchine sono libere di dedicarsi a innovazione, progettazione, costruzione e cura delle relazioni con l'ecosistema). La filosofia Smart Tree stava facendo d'altro canto i conti con le dinamiche rapide di acquisizione messe in campo dall'azienda per potenziare la propria magnitudo sul mercato al punto che la situazione organizzativa poteva essere descritta come gruppo di imprese collegate da opportunità, occasioni, interessi, geografie, conoscenze senza una “**galassia Roller**” di riferimento, una “griglia strutturale” in grado di ordinarle e assegnare a ognuna un posto definito nel sistema. In quel momento Roller si trovava effettivamente nella fase di “replica” e dal punto di vista aziendale ciò portava a chiedersi come integrare efficacemente nuove parti del gruppo per produrre risultati facendo leva sulla diversità di competenze, emerse e sommerse, di questa

“galassia” che andava formandosi di cui riaffermare e chiarire il senso a tutti i suoi abitanti, vecchi e nuovi (tensione tra unità e varietà).

- **temi dal futuro per la progettazione del presente.** Nella proiezione temporale del quinquennio che avrebbe definito il successivo piano industriale, l'azienda aveva chiare tre direttrici da perseguire, cominciando a inserirle sin da subito nelle proprie *operations*: *glocalità* (prepararsi a eventuali operazioni di de-globalizzazione o di internazionalizzazione per aree omogenee autonome, mantenendo saldo e autosufficiente il valore delle relazioni locali), circolarità (connettere ogni anello della catena del valore con gli anelli limitrofi, anche con le risorse immateriali come tempo delle persone, energia, conoscenza), ibridazione (corrispondenza tra fisico e digitale anche nel mondo delle macchine utensili). Tutto questo avendo in mente uno specifico scopo aziendale: “**from tool to system**”. Ogni parte, anche quella apparentemente meno significativa, opportunamente riprogettata diventa «foglia o apice radicale» dell'albero della vita organizzativo, trasformandolo in un sistema e attivando cervelli periferici e decentralizzati per attivare processi di innovazione in continuo.

L'unione di queste preziose informazioni ha dato vita a “**Chrysalis**” programma di ricerca e sperimentazione in cui il nostro contributo come unità di ricerca si è focalizzato sul filone dell'*organizational re-design & new ways working*. Il progetto ha avuto una durata biennale. Il progetto ha avuto una durata biennale e si è articolato in due cicli annuali di progetto, il secondo iterato a partire dagli apprendimenti del primo con alcune modifiche su regole e tempi, fermo restando un *framework* progettuale sostanzialmente consolidato. Si procederà a descrivere quest'ultimo nelle sue macro-fasi per poi produrre uno schema di sintesi del processo e alcune considerazioni generali a seguire.

La **filosofia progettuale** che ha caratterizzato il programma Chrysalis fin dalla sua “fase 0” di costruzione del *brief* è stata quella di completo **co-design con l'azienda**. La scelta stessa del nome, ispirata agli animali-simbolo junghiani, è stata frutto di una riflessione sia sulla collocazione storica del progetto nel percorso evolutivo dell'azienda, sia sul suo obiettivo generale di **rendere l'organizzazione un “organismo vivente e metamorfico”**.

Nel mondo degli insetti la farfalla occupa un posto di privilegio e la sua suggestione non nasce soltanto dai colori e dalla simmetria, vi concorrono motivi più profondi. Il mistero conturbante della sua metamorfosi, infatti, ha colpito l'uomo fin dall'antichità e assume il valore di un messaggio mai decifrato, un simbolo. Per quanto in Occidente la farfalla sia oggi considerata una metafora di leggerezza e incostanza, gran parte del suo simbolismo antico è basato sulle metamorfosi che compie: il trapasso dal bruco – goffo, lento, vorace, simbolo del rozzo, dell'incompiuto, della perfezione non raggiunta – alla crisalide, e da questa in farfalla (Morrone Mozzi, 2015).

La descrizione di Morrone Mozzi non avrebbe potuto rendere meglio la **tensione progettuale** insita nel percorso stesso. Si trattava infatti di un esperimento che, mentre avrebbe lavorato su un “cosa” tangibile – prototipazione di una soluzione su un problema strategicamente rilevante per l'azienda – avrebbe agito anche (e soprattutto) sul “come” intangibile – costruzione “dal basso” di nuovi processi di collaborazione e di una cultura della partecipazione – in un **processo più contiguo** che continuo:

“Lungo le sue metamorfosi la farfalla è uovo, bruco, bozzolo, ali splendenti; e questo apparente succedersi si sviluppa non secondo il processo della continuità ‘dell'uno dopo l'altro’, ma secondo **la contiguità ‘dell'uno accanto all'altro’, che comprende la coincidenza dei processi. Tutte le fasi contemporaneamente**: senza un meglio e un peggio, una progressione e una regressione, ma solo una **storia dell'essere come una serie di piani sovrapposti**” (pp. 56-59).

Se assumiamo che nel contesto di impresa innovazioni significative portino con sé necessariamente cambiamenti organizzativi (Deserti, Rizzo, 2014), la domanda a cui abbiamo cercato di rispondere lavorando contemporaneamente sul piano del “cosa” e del “come” è stata: a che livello possiamo progettare e sperimentare azioni di cambiamento organizzativo mentre l'azienda lavora allo sviluppo di un nuovo prodotto-servizio?

Il processo, basato su metodi qualitativi di ricerca, ha previsto cinque fasi riassunte nella figura 3.

La prima fase di “**challenging**” ha visto il lavoro congiunto tra i membri del *management team*

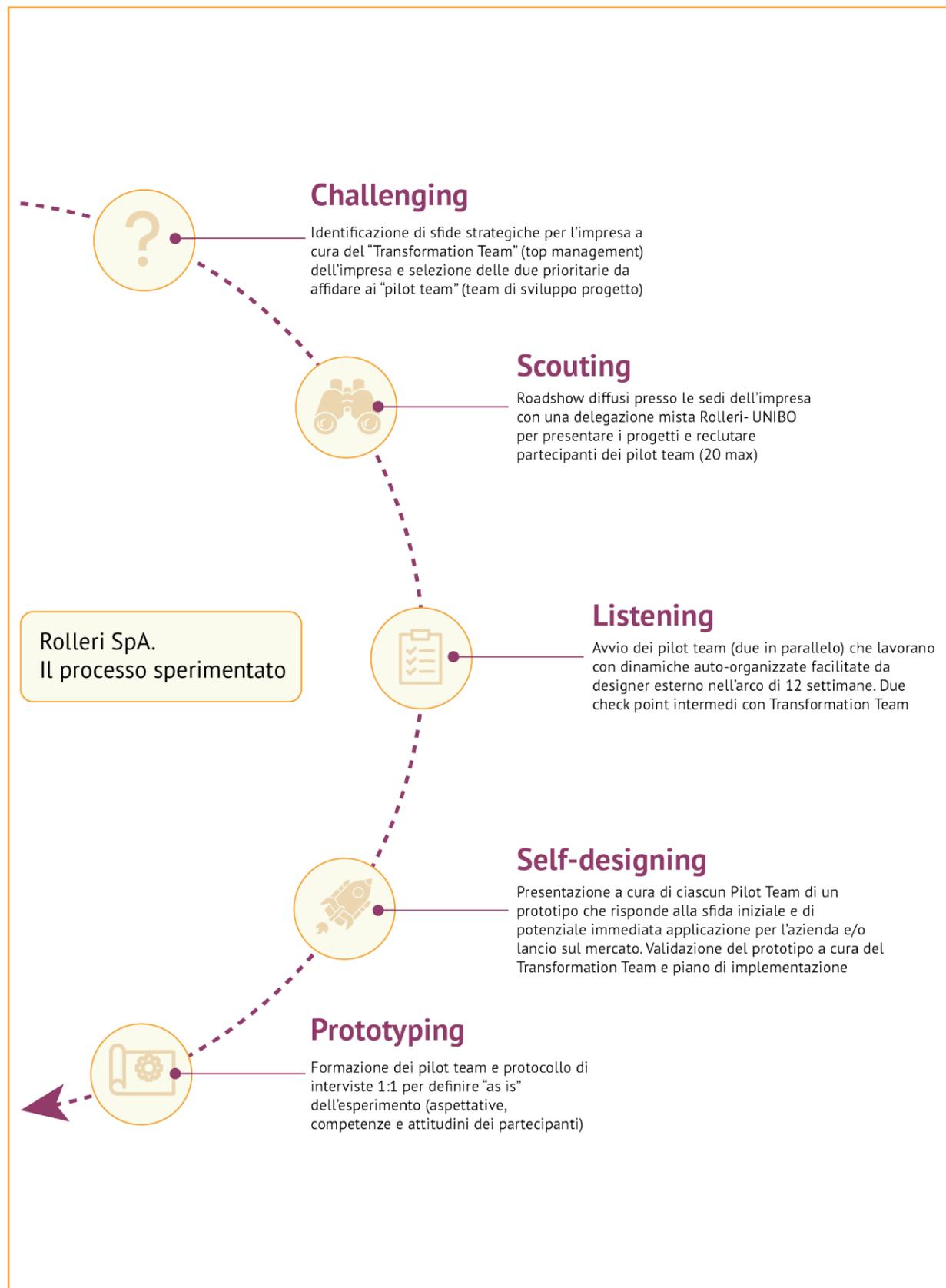


Figura 3 Fasi del processo nel progetto "Chrysalis" frutto della collaborazione tra Rolleri SpA e l'Advanced Design Unit UNIBO.

dell'azienda e il team di ricerca *Advanced Design* nella:

- **definizione delle due sfide strategiche** che avrebbero costituito il campo problematico dei due gruppi pilota;
- **modellazione del "spazio di contenimento dell'esperimento"**, quell' "ambiente grezzo", per dirla con Gehry, che avrebbe dato ai gruppi pilota alcune regole per definire l'intorno, il contorno organizzativo, il campo di gioco in cui si sarebbero svolti gli esperimenti pilota;
- **evoluzione del management team in Transformation Team** attraverso la selezione di alcuni membri direttivi dell'azienda che hanno partecipato al progetto non in qualità di responsabili o capi-progetto ma come custodi dell'esperimento creando un "cerchio di contenimento" ispirato nel nome e nel mandato alle dinamiche dell'olocrazia (v. per approfondimenti capitolo 3 e scheda #63 "Case Study Book").

La seconda fase di "scouting" ha visto la formazione dei due gruppi pilota a cui sarebbero state assegnate le sfide strategiche per il loro sviluppo successivo (una sfida per gruppo). I criteri che hanno guidato la formazione delle squadre sono stati l'eterogeneità (di funzioni, competenze e *seniority*) e la volontarietà di adesione al programma. Quest'ultimo criterio è stato inserito a partire dal secondo ciclo di progetto alla luce degli apprendimenti forniti dal primo. Mentre originariamente i membri dei gruppi pilota sono stati selezionati dal *Transformation Team* che ha identificato risorse considerate chiave per il buon esito progettuale facendo leva sulla conoscenza generale dell'organizzazione, nella seconda fase esso ha deciso di aderire più profondamente al principio della decentralizzazione e della responsabilità diffusa, nella convinzione che la scelta attiva in capo ai singoli membri dell'organizzazione di partecipare riesca a produrre un comportamento di ingaggio e coinvolgimento duraturo nel tempo. Seguendo questo principio, nel secondo ciclo di progetto sono stati organizzati tre **eventi di presentazione dei brief di progetto presso tre stabilimenti produttivi** per rappresentare alle persone all'interno dell'organizzazione il **principio di prossimità**: il "centro" organizzativo raggiunge la "periferia" e non viceversa, attraverso incontri svolti nei capannoni di produzione. Gli incontri della

presentazione, della durata di circa quarantacinque minuti ciascuno, si sono svolti in modalità "stand-up" (persone disposte in piedi in cerchio), con una "voce narrante" doppia al centro del cerchio rappresentata dal *Transformation Team* dell'azienda (racconto delle sfide strategiche e dei razionali del progetto) e dal team di ricerca UNIBO (racconto del metodo progettuale e delle modalità di partecipazione). A seguito dei *roadshow*, la funzione HR dell'azienda ha messo a disposizione un canale digitale per la presentazione delle autocandidature dei partecipanti entro due settimane dagli eventi di presentazione. La raccolta delle candidature e la definizione delle squadre di progetto a seconda delle preferenze espresse sul brief ha chiuso questa fase propedeutica al lavoro esecutivo dei team.

La terza fase di "listening" ha dato il via a un blocco di interviste 1:1 a tutti i partecipanti selezionati/autocandidati. Sono state effettuate nell'arco dei due anni di progetto circa 50 interviste, ognuna delle quali di circa un'ora, elaborando un **framework "quadrupla A"** di intervista basato su quattro linee di approfondimento: **analisi, azione, ambizione, auto-valutazione**. Obiettivo di queste interviste è infatti stato:

- ribadire i razionali del progetto chiarendo il significato di alcuni concetti chiave del percorso: innovazione, collaborazione, autonomia (*analisi*)
- condividere episodi dell'operatività quotidiana per trarne insight da utilizzare per far evolvere il percorso (*azione*)
- far emergere sfide di miglioramento generali rispetto alle competenze possedute e specifiche rispetto all'autocandidatura (*ambizione*)
- analizzare comportamenti e stili nelle situazioni di collaborazione/decision making (*auto-valutazione*)

In questa fase sono stati utilizzati alcuni strumenti per attivare nel partecipante, nel breve arco temporale dell'intervista, un processo di "creative inquiry" (Montuori). In particolare (v. "Tool Book" per approfondimenti):

- le **carte "Dixit"** sono state impiegate per far visualizzare ai partecipanti l'immagine dell'azienda nel presente e nel futuro, in un arco tem-



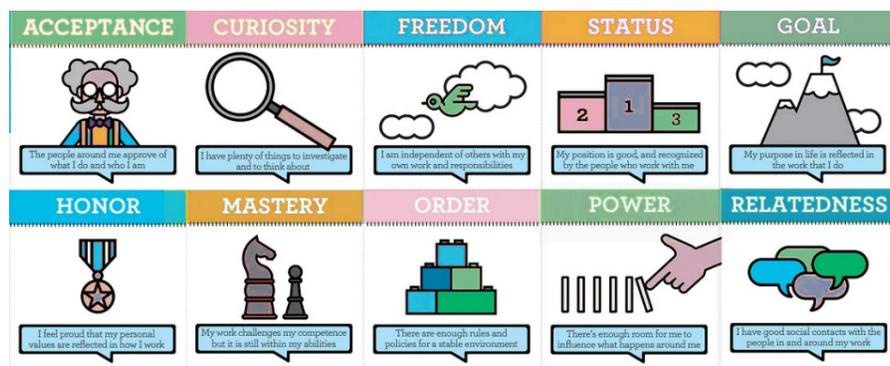
1. Carte Dixit

Analisi e auto-valutazione



2. Delegation poker

Azione e auto-valutazione



3. Moving motivator

Auto-valutazione e ambizione

Figura 4 Gli strumenti utilizzati nella fase di interviste 1:1 per conoscere i partecipanti e fare emergere elementi utili per la micro-progettazione degli step successivi

porale di cinque anni, motivando le differenti rappresentazioni e i significati soggettivi a esse attribuite

- Il “**delegation poker**” è stato invece utilizzato per comprendere stili decisionali e collaborativi nell’ambito del proprio ruolo.
- I “**moving motivator**” hanno aiutato i partecipanti nella messa a fuoco delle proprie leve di motivazione nel lavoro e degli elementi relativi al modo di lavorare e al contesto organizzativo che le nutrono/indeboliscono

La figura 5 mostra un approfondimento sullo *script* parziale delle interviste e risultati aggregati del totale di esse da cui è emersa una visione sistemica condivisa sia con il *Transformation Team* che con i membri dei gruppi pilota contestualmente all’avvio della quarta fase. La costruzione di tale visione è un “gate” principale che si pone a metà del processo ed è utile a modulare adattivamente le dinamiche della fase di “self-designing”. La lettura integrata dei risultati ha infatti permesso l’emergere di tre insight significativi:

- la percezione di **auto-efficacia** (Bandura, 1978) dei partecipanti è stata rilevata bassa nelle relazioni, nell’apertura a nuove modalità di lavoro e nella collaborazione. Se lo scopo del progetto era quello di inserire nuove modalità di lavoro orientate alla decentralizzazione e alla responsabilità diffusa, sarebbe stato utile nonché necessario prevedere un approccio iniziale consistente di accompagnamento all’adozione di modalità auto-organizzate di lavoro
- le risposte hanno fatto inoltre trapelare un **basso livello di autonomia decisionale** pur svolgendo la maggior parte del lavoro in maniera autonoma con uno stile decisionale prevalente basato sul “consenso” e la collegialità che tendono a privilegiare l’accordo di tutti rispetto alla velocità e all’efficacia nella presa di decisioni (si tratta della differenza fondamentale tra i concetti di “consenso” e “assenso” propri della sociocrazia, v. scheda #73 “Case Study Book”).
- La domanda sulla sensazione di “**imbarazzo**” è stata inserita per dare al progettista un “termometro” qualitativo del grado di “**sicurezza psico-**

Domanda	Risposte (elaborazione quanti)	Risposte (elaborazione quali)
Qual è la tua idea di innovazione?	<ul style="list-style-type: none"> • Efficienza (75%) • Trasformatività (15%) • Organizzazione (10%) 	Secondo le risposte dei partecipanti, innovazione è 1. un concetto/processo che mira all’efficiamento di lavoro, costi e tempi; 2. un modo di generare valore per il cliente diverso dall’attuale che ha effetti positivi anche sul mio lavoro; 3. un tema che riguarda il modo in cui siamo organizzati e il nostro management
Qual è la tua idea di collaborazione?	<ul style="list-style-type: none"> • Velocità (10%) • Ascolto (35%) • Valorizzazione (55%) 	Secondo le risposte dei partecipanti, la collaborazione è 1. una prassi che ci rende più veloci nel lavoro; un modo di lavorare e gestire le situazioni orientato all’ascolto; 3. un modo di lavorare che rispetta le diversità valorizzando il contributo di tutti
Quanto spesso ti capita di lavorare/decidere in autonomia?	<ul style="list-style-type: none"> • Lavoro più sol* che in team (60%) • Lavoro più in team che solo (35%) • Decido in autonomia (15%) • Non decido in autonomia (85%) 	Le risposte hanno evidenziato la prevalenza di lavoro in silos con bassa autonomia decisionale. Una minoranza dei partecipanti (5%) non è stato in grado di valutare le sue modalità di lavoro. Lo stile decisionale prevalente è quello del consenso (modalità collegiale tendente all’unanimità)
Quali sono le competenze in cui ti senti più e meno forte?	<ul style="list-style-type: none"> • +: Reattività (60%) Precisione (25%) Affidabilità (15%) • -: Autorevolezza (75%) Apertura (20%) Tolleranza (5%) 	Le risposte hanno evidenziato una generale percezione di auto-efficacia sull’attitudine legata alle competenze del “fare” e un’auto-analisi sul miglioramento dell’attitudine legate alla relazione/interazione con capi e colleghi
Qual è l’ultima volta che ti sei sentito* in imbarazzo al lavoro?	<ul style="list-style-type: none"> • Non sapere (55%) • Non contare (40%) • Non meritare (5%) 	Le risposte hanno evidenziato un generale disagio sul lavoro tutte le volte che 1. mancano competenze specifiche per affrontare un task; 2. si ha la percezione che l’azienda non valorizzi il contributo del singolo; 3. si ha la sensazione di non meritare/non essere all’altezza di riconoscimenti e incarichi

Figura 5 Sintesi dei risultati delle interviste 1:1 nella fase di “listening”

logica”, definita come “la certezza che una persona non sarà punita o umiliata per aver dato voce a idee, domande, preoccupazioni o errori” (Edmondson, 1999) e che può esprimersi a livello individuale, di gruppo e di organizzazione.

Questi insight sono stati discussi con il Transformation Team portando a una evoluzione del modello di lavoro ipotizzato per la quarta fase, in coerenza con l’esercizio continuo di negoziazione, adattamento e allineamento con l’impresa utile a supportarla nello sviluppo di una “design culture” situata (Deserti, Rizzo, 2014).

Originariamente progettata per essere gestita dai partecipanti totalmente in modalità auto-organizzata, la quarta fase di “self-designing” è stata infatti rimodulata perché fosse più aderente alla visione sistemica dell’azienda emersa dalle interviste e allo stesso tempo più efficace per i partecipanti. Nell’arco temporale di dodici settimane, durata massima della fase, sono stati previsti tre “blocchi” di lavoro che hanno visto articolarsi dinamiche, regole e ruoli differenti, all’interno del gruppo e per il designer-facilitatore.

In dettaglio:

- Il **primo blocco** di tre settimane ha previsto un breve training sul metodo e sugli strumenti digitali che il team avrebbe avuto a disposizione per tutta la fase di sviluppo progetto. In questo blocco, il designer-facilitatore ha supportato il gruppo di lavoro nell’acquisizione della metodologia e del linguaggio base dell’auto-organizzazione, suggerendo tempi e modalità di lavoro per permettere loro di acquisire il giusto ritmo e approccio verso una modalità di lavoro “self-managed” fino a quel momento completamente sconosciuta ai partecipanti. In questo blocco è stato fondamentale aiutare il team a focalizzare le loro energie sulla fase di “problem-finding”: la sfida assegnata era stata volutamente tenuta ad alto livello dal *Transformation Team* essenzialmente per non vincolare l’intelligenza collettiva del gruppo, sfruttandola anzi per ottenere nuovi sguardi sugli elementi qualificanti del tema. Attraverso incontri ravvicinati (uno a settimana per circa due ore, tipicamente, online), il designer è in questa fase “**custode del metodo**”, favorendo le interazioni e orientandole al

proposito (la sfida), la piattaforma (i canali e le modalità di scambio informazioni, assegnazioni e svolgimento di task settimanali), la partecipazione (le regole di interazione all’interno delle riunioni settimanali e il meccanismo di presa in carico volontaria di micro-task interdipendenti da svolgere tra una riunione e l’altra individualmente come dimostrazione di auto-responsabilizzazione nei confronti del gruppo e dell’obiettivo). È come se, ricorrendo all’analogia dell’equipaggio di una barca a vela impegnato in una regata, agisse come “**prodiere**”, ruolo che presidia la prua della barca, responsabile dei cambi di vele di prua laddove richiesto dallo spostamento del vento, colui che contribuisce alla lettura del “campo di regata” anticipando le regolazioni necessarie per permettere al gruppo di attuarle e che “chiama le lunghezze”, scandendo la distanza dalla linea di partenza. In questo blocco i ruoli assegnati sono stati due: il facilitatore (esterno) e il cosiddetto “rep”, rappresentante (non capo) del team che avrebbe partecipato agli allineamenti 1:1 con il facilitatore esterno previsti nel blocco (uno ogni dieci giorni in modalità online), riportando eventuali criticità e/o difficoltà del gruppo nel lavoro individuale e di team e presentando l’avanzamento dei lavori del gruppo al Transformation Team. Nel corso dell’intera fase tali ruoli sono stati assegnati dinamicamente nell’ambito del team e il primo cambio è avvenuto nella prima fase. Il facilitatore esterno ha infatti ceduto il ruolo al facilitatore interno nel frattempo nominato dal team e al gruppo è stato chiesto di nominare un nuovo rep che avrebbe svolto la stessa funzione della prima fase. Un incontro di allineamento con il Transformation Team, il team UNIBO e il rep del gruppo è stato svolto per raccogliere feedback (non valutativi) rispetto al lavoro di *problem finding* effettuato per permettere al gruppo di riorientare, focalizzare, integrare rispetto alla coerenza con la visione strategica riportata da Transformation Team. Si noti che in questo frangente, all’incontro sono sempre stati presenti contemporaneamente i rep dei due gruppi in ottica di trasparenza e di innesco di logiche di apprendimento tra pari.

razione delle riunioni di coordinamento, presidiando lo svolgimento dei lavori che avrebbero dovuto condurre alla definizione di alcuni corridoi progettuali da cui selezionare un concept di progetto da portare in fase di prototipazione. Il facilitatore esterno ha avuto il compito in questo blocco di agire “dietro le quinte”, essendo presente nelle prime due riunioni in modalità *shadowing* e fornendo feedback puntuali in un momento di confronto 1:1 al “neo-facilitatore” per aiutarlo a migliorare in tecnica e postura e acquisire auto-efficacia. Il team ha cominciato a organizzare autonomamente riunioni di coordinamento e momenti di confronto *ad hoc*, continuando nella dinamica di auto-assegnazione dei task. Sono stati comunque previsti anche in questa fase momenti di allineamento con il designer con le stesse finalità e modalità del blocco 1, così come un incontro di *checkpoint* con il Transformation Team e la dinamica di turnover del ruolo: il facilitatore del blocco ha ceduto il ruolo al neo-facilitatore eletto del blocco ed il gruppo ha eletto autonomamente un nuovo rep. Ancora sull’analogia della regata, in questa fase il designer agisce “in incognito” interpretando il suo ruolo come quello del “**randista**”: la sua posizione in barca è nel pozzetto ma pur meno visibile tiene in mano la scotta della vela, pronto a effettuare ogni minima regolazione e a fornire supporto agli altri membri dell’equipaggio per aumentare o diminuire la potenza delle vele permettendo al timoniere di intraprendere eventuali cambi di rotta. Il randista è, di fatto, un “**custode del processo**”.

- Nel **terzo e ultimo blocco** della durata di tre settimane, il facilitatore esterno è scomparso anche dalla sua posizione in incognito e ha lasciato i membri del team in modalità completamente auto-organizzate pur restando a supporto del team. Il passaggio dei ruoli intercorso nei tre passaggi ha favorito la circolazione di competenze di facilitazione e nuove modalità di auto-organizzazione che a questo punto sono state acquisite dal team. Anche in questo blocco le regole e le dinamiche di ruolo, rimangono invariate così come l’interazione con il designer esterno. In esso è prevista l’ultima interazione con il *Transformation Team* per la presentazione del prototipo e del piano di implementazione successivo alla chiusura del progetto pilota. In questo blocco il designer ha il ruolo di “**navi-**

- Il **secondo blocco** ha caratterizzato la vera partenza del lavoro auto-organizzato del team. Il nuovo facilitatore interno ha infatti avuto la responsabilità di tenere tempo, ritmo e mode-

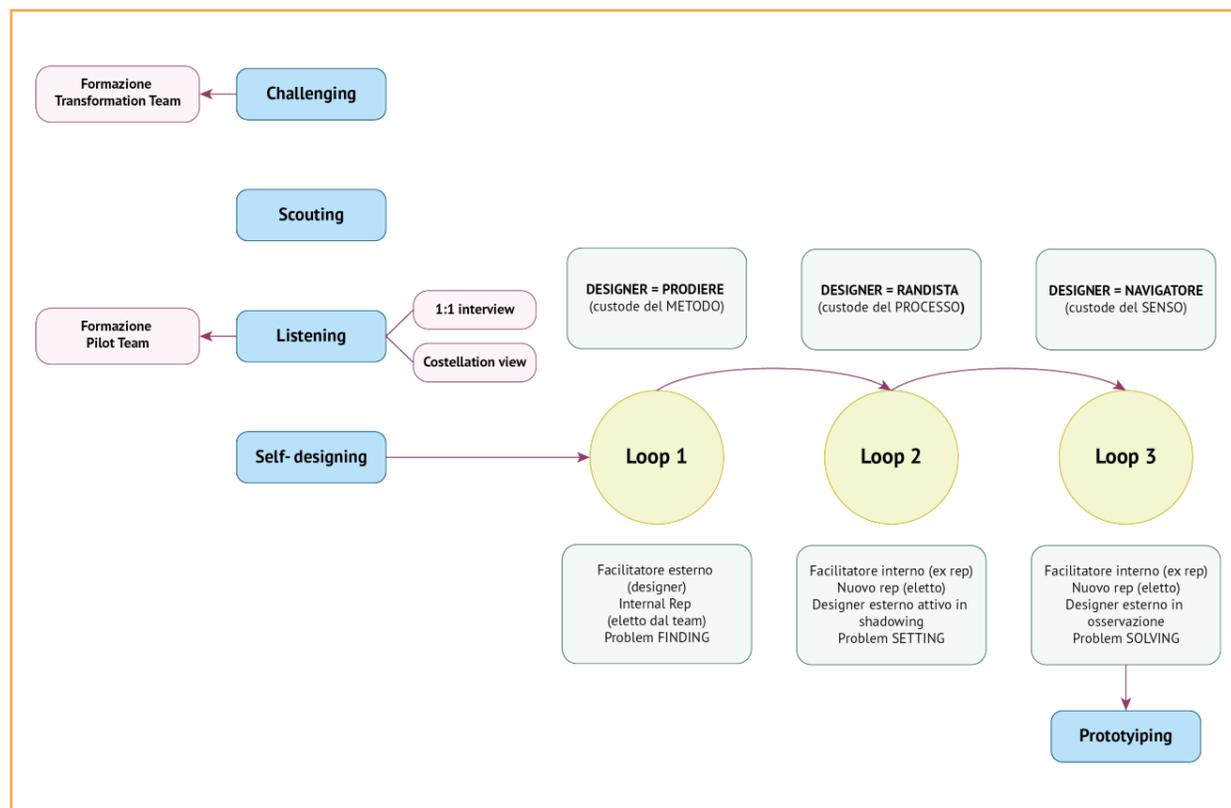


Figura 6 Schema di processo di sintesi del progetto “Chrysalis” Rolleri

Spazio di attivazione

/spà·zio/ /di/ /at-ti-va-zió-ne/

Dall'incontro tra proposito, innovation confidence e sicurezza psicologica si genera nell'impresa uno "spazio di attivazione" che il designer manipola e trasforma in veste di organizational crafter per supportare l'impresa nella sua transizione da struttura a organismo evolutivo e abilitare l'emersione del potenziale d'azione di persone e team

gatore” in regata, ovvero colui che fornisce al tattico, al timoniere e a chi regola le vele, tutte le informazioni riguardanti rotta, la posizione della barca rispetto al campo di regata, la velocità della barca, le polari, la forza e la direzione del vento. Si tratta di un **custode del senso**, della rotta del viaggio.

Da Galassia a URSA

Nel corso dei due cicli di progetto sono stati portati con successo a **prototipazione quattro sfide strategiche per il gruppo coinvolgendo un totale di circa sessanta partecipanti**. Le sfide hanno toccato sia questioni organizzative interne che di sviluppo di soluzioni per il mercato. Alla prima categoria appartengono in particolare il processo di riorganizzazione del reparto logistico dell'azienda e il progetto di innovazione di metodi, strumenti e pratiche di *onboarding* dei neo-assunti; alla seconda la progettazione della “Academy Rollerli” in forma repository sistematico e strutturato di competenze da mettere a disposizione di clienti e fornitori nonché la creazione di un sistema-prodotto per il monitoraggio dei consumi delle macchine vendute ai clienti, con l'obiettivo di monitorare e, a tendere, prevedere i costi dell'energia rendendo altresì più tempestivi ed efficaci gli interventi di manutenzione e di eventuale sostituzione delle macchine stesse.

Al di là delle specificità dei singoli prototipi, il progetto Chrysalis, con le sue numerose retrospettive e iterazioni, ha fatto emergere una volta di più l'importanza di **verificare la significatività** di un progetto di design, sia che esso riguardi un prodotto o un'intera organizzazione, attraverso gli elementi del **“complesso funzionale”** (Papanek, 1971). Se “il tipo di azione mediante la quale il design realizza il suo scopo è la funzione” (p. 53), tra le componenti del complesso funzionale giova fare soprattutto riferimento a:

- **metodo**, ovvero interazione di strumenti, processi e materiale, intendendo nel caso specifico con quest'ultimo il vasto “materiale di conoscenza” disponibile attraverso l'interazione delle persone

- **uso e necessità**, inteso come verifica continua della risposta alla domanda: “funziona?”, lasciando da parte estetica del processo e integralismo del metodo e privilegiando i bisogni psicologici, spirituali, tecnologici, intellettuali degli individui destinatari del progetto
- **telesis**, per cui il progetto “deve riflettere i tempi e le condizioni che lo hanno causato e deve adattarsi all'ordine socio-economico generale in cui opera” perché “trasferire gli oggetti da una cultura all'altra non è possibile” (p. 62-63), e ciò vale anche in riferimento alla cultura organizzativa. Nell'attributo telesico della progettazione è racchiusa l'importanza del **“progetto seme”** che Chrysalis ha voluto rappresentare per Rollerli. Ancora rubando la definizione di Victor Papanek, un progetto-seme è in grado di “insegnare ai designer a educarne nuovi...aiutando a formare un corpo di abili progettisti appartenenti alla popolazione indigena...fermamente legati alla loro identità culturale, al loro stile di vita e alle necessità” (p. 123). Uno degli effetti principali del progetto è stato infatti quello di fornire ai suoi partecipanti conoscenze, metodi e pratiche usabili e replicabili nei propri team di lavoro in modo da diffondere e facilitare dall'interno l'acquisizione di nuove modalità di lavoro e collaborazione.

Oltre alla prospettiva del complesso funzionale, proviamo a rileggere il progetto Chrysalis con le lenti del *design Gestalt* e dei suoi tre elementi (proposito, piattaforma, partecipazione) descritti e modellizzati nelle pagine precedenti. Nel capitolo 3 è stato sostenuto come l'incontro tra proposito (ragion d'essere dell'organizzazione) e piattaforma (tecnologia che rende azionabile la ragion d'essere sotto forma di *operations* e di generazione di valore tramite scambio di asset, competenze, conoscenza) abiliti i processi partecipativi. Essi travalicano i confini organizzativi e caratterizzano l'interazione anche con l'ambiente esterno all'impresa. La partecipazione, a sua volta, alimenta da un lato il proposito rendendolo evolutivo e dall'altro la piattaforma trasformandola in un repository di semilavorati di innovazione che saranno lo strumento per soddisfare i bisogni dell'ambiente esterno, anticipandoli. Questi semilavorati di innovazione costituiscono i prototipi generati dai gruppi auto-organizzati nel progetto Chrysalis, che sono il prodotto della *ingenuity* dell'impresa. Il

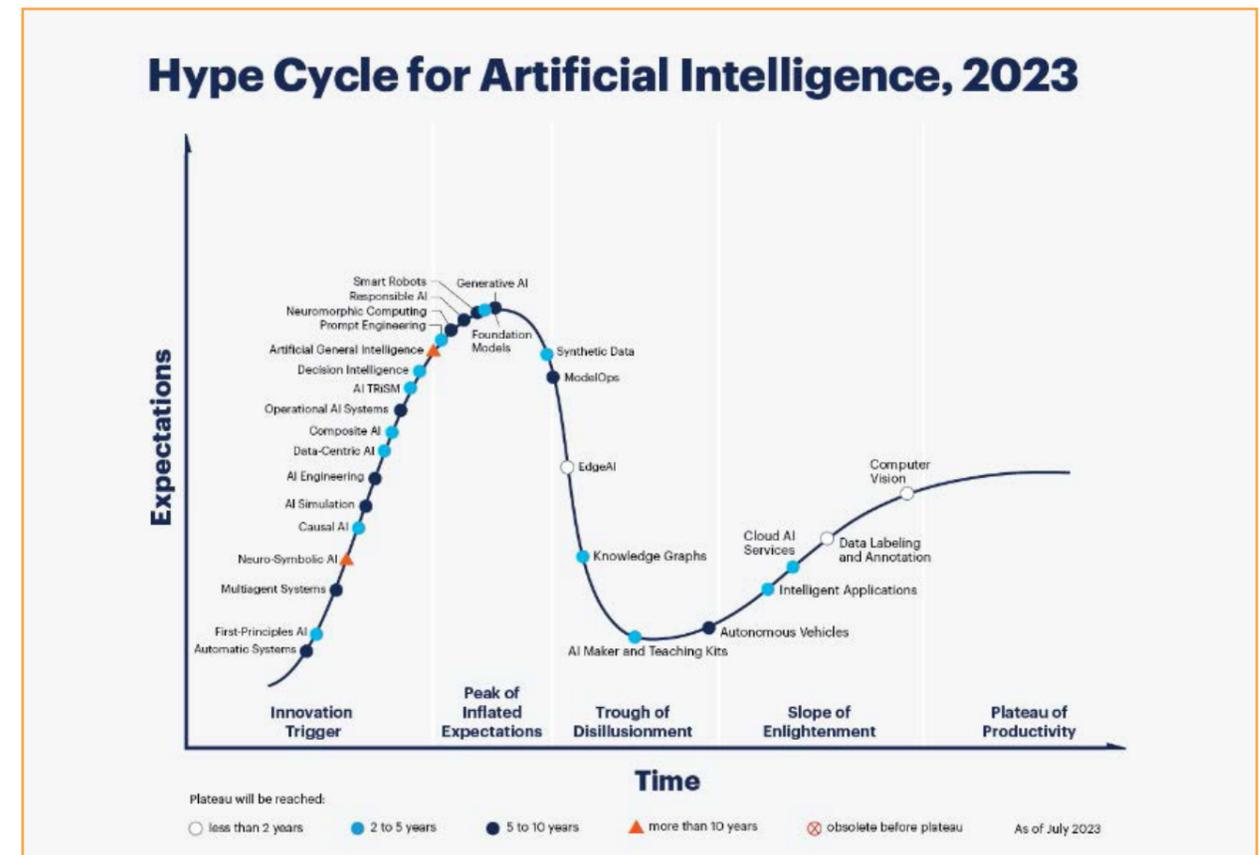


Figura 7 Un esempio di applicazione dell'Hype Cycle pubblicato da Gartner in agosto 2023 sull'intelligenza artificiale e le sue differenti applicazioni (fonte: <https://www.gartner.com>)

prototipo è infatti il prodotto materiale del proposito del progetto, realizzato attraverso piattaforma e processo partecipativo. Esso permette di dare concretezza al concetto di “organizational crafting”, permettendo al designer e ai membri dell'impresa di lavorare contemporaneamente sul “cosa” (prototipo) e sul “come” (nuovi modelli di collaborazione e partecipazione). In altre parole, adottare un approccio prototipale consente di agire sul doppio fronte dell'innovazione e del cambiamento, intendendo il primo come introduzione di nuove idee, prodotti, servizi o processi in azienda e il secondo come l'atto di modificare processi, prodotti, servizi o idee esistenti per migliorarli o adattarli all'ambiente attuale. La prototipazione è inoltre una fase nonché un risultato insiti nella *design practice* che non perde mai di vista il processo di *dare e fare* forma: del resto, si chiede retoricamente Buchanan (2008), “senza l'integrità del dare e del fare forma che sta al centro del design, cosa può fare il designer che non sia già nell'ambito di altre discipline?” (p. 9).

Il progetto Chrysalis è stata inoltre l'opportunità di mettere a fuoco alcune questioni rilevanti nella progettazione di esperimenti organizzativi orientati all'innovazione, con particolare riferimento al “ciclo di vita dell'innovazione”, al ruolo del proposito e al differente sguardo di designer e *manager* in questo ciclo. Di seguito un tentativo di chiarire i tre elementi citati per arrivare a un modello generale il cui intento è fornire una mappa di orientamento per imprese e designer coinvolti nell'implementazione di progetti di innovazione e cambiamento organizzativo.

Il punto di partenza è il concetto di “ciclo di vita dell'innovazione” da cui poi fare un distinguo sulla prospettiva del *manager* e quella del designer. Pur con tutti i limiti evidenziati dalla *literature review* in termini di solidità scientifica (Leifert et al. 2010), il modello **Hype Cycle** - ideato da Gartner, società internazionale di consulenza strategica con una forte specializzazione in campo tecnologico e informatico - costituisce ancora un punto di riferimento per

analizzare l'adozione dell'innovazione. Gartner descrive il modello come rappresentazione grafica della maturità e dell'adozione di tecnologie e applicazioni e di come queste siano potenzialmente rilevanti per risolvere problemi aziendali reali e sfruttare nuove opportunità. La metodologia offre una visione per fasi che evidenziano come una tecnologia o un'applicazione presumibilmente evolverà nel tempo, fornendo una base informativa e interpretativa per gestirne l'implementazione nel contesto degli obiettivi aziendali. Le fasi identificate dall'Hype Cycle sono cinque:

1. **lancio della tecnologia** (*technology trigger*): una potenziale svolta tecnologica dà il via al ciclo. Le storie sui primi esperimenti e l'interesse dei *media* innescano una pubblicità significativa. In questo stadio spesso non esistono soluzioni utilizzabili e la fattibilità commerciale non è dimostrata
2. **picco delle aspettative gonfiate** (*peak of inflated expectations*): la soluzione esce dalla fase prototipale e diventa acquistabile, la pubblicità iniziale produce una serie di storie di successo, spesso accompagnate da decine di fallimenti. Alcune aziende agiscono, molte altre non lo fanno spaventate dai rischi derivanti dall'adozione della nuova soluzione
3. **valle della disillusione** (*trough of disillusionment*): l'interesse diminuisce man mano che gli esperimenti e le implementazioni non danno risultati. Gli investimenti continuano solo se i fornitori sopravvissuti migliorano i loro prodotti a livello di qualità e prezzo e mantengono la soddisfazione dei primi utilizzatori
4. **pendenza dell'illuminazione** (*slope of enlightenment*): altri esempi di come la soluzione può apportare benefici all'impresa iniziano a cristallizzarsi e ad essere più ampiamente compresi. Sempre più imprese finanziano progetti pilota anche se le aziende più conservatrici rimangono caute anche in questa fase. In generale, è la fase della "risalita", della presa di consapevolezza delle reali potenzialità dell'innovazione in cui la soluzione diventa più stabile, vicina alle reali esigenze del mercato e gli investitori tornano a ritenerla una buona opportunità
5. **altopiano della produttività** (*plateau of producti-*

vity): il processo di miglioramento continua e viene raggiunta una buona affidabilità. Aumentano le richieste del mercato, che dalla nicchia precedente si espande allargandosi a fette sempre più ampie. Sono qui ormai ben chiari i pregi e i limiti della soluzione e l'adozione *mainstream* inizia a decollare. È la fase del "raccolto" grazie all'ampia applicabilità e rilevanza della soluzione sul mercato

Chiarita struttura dell'Hype Cycle, si prova di seguito a confrontare le fasi del modello generale con l'esperienza particolare di Chrysalis e leggerle da una duplice prospettiva di manager e designer.

In primo luogo, sposando l'approccio di Deserti e Rizzo (2014) sulle sfide per il design nell'accompagnamento delle imprese in progetti di innovazione, esiste nell'ambito organizzativo una tensione continua tra inneschi e ostacoli. I primi (*trigger for change*) si riferiscono al grado di cambiamento della cultura di impresa necessario per sviluppare internamente innovazione. Essi si scontrano con gli ostacoli della cultura organizzativa esistente ed effettiva (*constraint for change*). Il motivo per cui il management di Roller ha deciso di coinvolgere l'*Advanced Design Unit* è inizialmente da rintracciarsi nella richiesta di attivazione di un "trigger" nella cultura organizzativa e nei modi di lavorare per rompere alcuni schemi di lavoro consolidati e progettare una nuova cultura orientata all'innovazione. L'obiettivo manageriale, quindi, è stato più lavorare sull'esistente per migliorarlo che introdurre innovazioni specifiche. Si definisce per questo "**change path**" il percorso dei manager all'interno dell'esperimento che abbiamo empiricamente osservato svilupparsi in cinque fasi:

- **stasi**: nelle conversazioni preliminari alla definizione del progetto Chrysalis, l'azienda ha descritto una prolungata situazione di risultati solidi e ottime previsioni di crescita, riportando però uno sfondo di inerzia organizzativa (v. capitolo 2 per teoria e letteratura sul concetto) su cui ha sentito il bisogno di intervenire. Volendo rappresentare graficamente questa fase si potrebbe scegliere di disegnare un *plateau*, un segmento orizzontale in piano
- **perdita**: all'aumentare del volume di affari e dell'introduzione di nuove linee di prodotto e nuove aziende nella "galassia Roller" l'azien-

da ha visto rapidamente espandersi gli effetti dell'inerzia organizzativa, generando una progressiva rigidità nell'uso delle risorse e nell'adozione di *routine* consolidate ma difforni tra le varie aziende acquisite. La rappresentazione grafica di questa fase è un segmento a pendenza negativa, a rappresentare un'accelerazione della perdita di prontezza, preparazione, e postura dell'organizzazione verso processi di innovazione e adozione del cambiamento

- **progettazione**: l'inizio della fase di progettazione dell'esperimento-pilota in collaborazione con l'*Advanced Design Unit* ha aiutato a prendere consapevolezza del bisogno e disegnare un percorso contingentato nel tempo, nello spazio e nell'obiettivo creando uno "spazio di attivazione" per i partecipanti all'esperimento e misurando gli effetti di rivitalizzazione organizzativa di questo spazio. Graficamente la retta comincia a riprendere quota anche se la sua pendenza resta negativa non avendo ancora evidenza degli effetti benefici del pilota sull'organizzazione
- **pilota**: lo spazio di attivazione è stato osservato e perimetrato nel metodo - pur con piena libertà di *execution* per i partecipanti- e iterato per il suo miglioramento continuo. La pendenza è variabile e dipende dalla velocità nell'ottenere ingaggio e risultati dall'esperimento. Nel caso specifico rappresentiamo questa fase come un segmento ascendente visto l'esito positivo dell'esperimento su entrambe le metriche
- **propagazione**: la fine dell'esperimento pilota ha caratterizzato per l'azienda il **momento di chiarimento, definizione e condivisione del proposito del progetto di cambiamento**. A partire dalla visione sopra ricordata "From Tool to System" la continuazione dell'esperimento con il coinvolgimento successivo di altre squadre auto-organizzate sarebbe avvenuta con un proposito specifico: attivare le persone e rivitalizzare il sistema creando ambienti per l'innovazione collaborativa. Qui la rappresentazione torna a essere progressivamente un plateau, un segmento orizzontale con leggera pendenza positiva in cui le logiche di propagazione sono caratterizzate da scalabilità orizzontale fino a nuovo *trigger*.

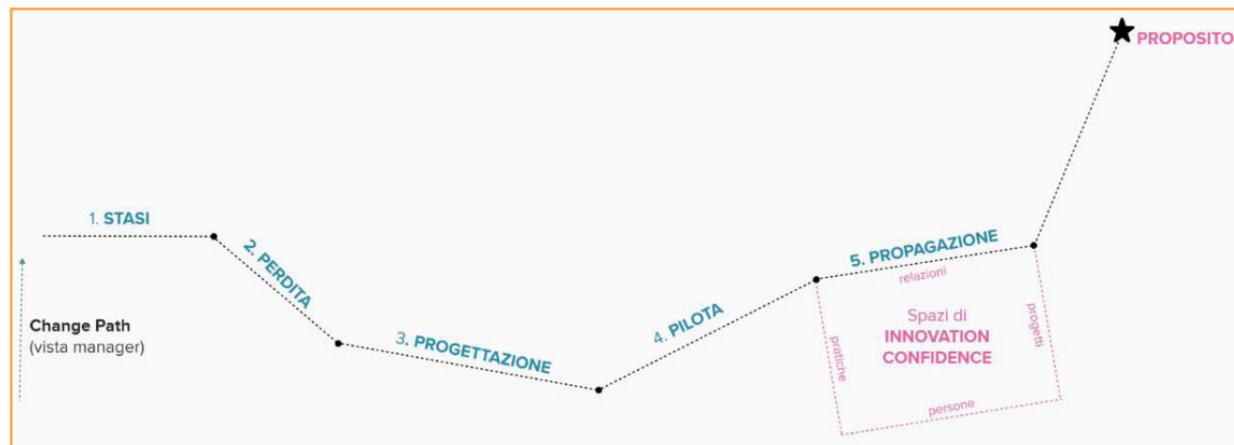
Per effetto della propagazione dell'esperimento vengono infatti aggiunte nel tempo nuove squadre

auto-organizzate e **creati** di fatto di territori che chiamiamo, ai fini della costruzione del modello, **spazi di "innovation confidence"**. Questi territori sono fatti di quattro lati (progetti, pratiche, persone e relazioni) di uguale lunghezza e peso, come a formare un quadrato, forma che, pur avendo confini porosi che abilitano la sua rivitalizzazione continua attraverso lo scambio tra interno ed esterno, rievoca archetipiche sensazioni di casa, rifugio, riparo, seguendo l'interpretazione di Munari (1962):

"Alto e largo quanto un uomo con le braccia aperte, il quadrato sta, nelle più antiche scritture e nelle incisioni rupestri dei primi uomini, a significare l'idea di recinto, di casa, di paese. Enigmatico nella sua semplicità, nella monotona ripetizione di quattro lati eguali, di quattro angoli eguali, genera una serie di interessanti figure...È statico se poggia su un lato. È dinamico se poggia su di uno spigolo. L'infinito è un quadrato senza angoli, secondo un antico proverbio cinese".

Questi spazi rappresentano quindi un rifugio e una bussola per i membri dell'organizzazione che sono supportati e incoraggiati a trovare modi per generare nuovo valore, crescere e superare le sfide esistenti senza subire il "peso dell'innovazione" che il MIT ha inserito tra le principali cause di abbandono aziendale nel periodo delle "Grandi Dimissioni".

Di seguito una **rappresentazione grafica del "change path"** (punto di vista del management):



Passiamo ora ad analizzare la prospettiva e il percorso progettuale compiuto dal designer nel progetto Chrysalis. Benchè il mandato dell'organizzazione per il progettista fosse quello di migliorare i processi di lavoro e i flussi di collaborazione esistente, il grimaldello scelto per attivare i gruppi di lavoro è stata la realizzazione di un prototipo a partire dalla sfida strategica indicata dall'azienda. Il taglio manifatturiero dell'azienda e la confidenza nell'adozione di modalità di lavoro operative legate al raggiungimento di un obiettivo hanno reso più efficace scegliere questo tipo di strada anziché partire dall'adozione di nuove modalità di lavoro svincolate dall'esecuzione di un progetto concreto. Definiremo quindi il percorso del designer "innovation path" in quanto chiamato formalmente ad accompagnare i team di lavoro nella realizzazione di un prototipo in dodici settimane. Esso si articola parimenti in cinque fasi e per le sue dinamiche ricorda molto la struttura dell' Hype Cycle di Gartner. Ripercorriamo le sue dinamiche di seguito (per una guida agli strumenti che il designer può utilizzare in ciascuna fase si rimanda all'*addendum Tool Book*):

- **ingaggio:** questa fase parte da un proposito di innovazione (definito *ex ante* dall'impresa o co-progettato dal designer con l'impresa). In essa i team di lavoro sono edotti sulle dinamiche del progetto attraverso eventi di comunicazione (c.d. kick off) *ad hoc*, sono intervistati singolarmente secondo lo schema delle "4 A" sopra riportato da cui emerge una mappatura delle risorse coinvolte nel progetto. Vengono formati i due team di lavoro che procedono parallelamente su due progetti strategici diversi e questo facilita l'osservazione in parallelo di due

differenti dinamiche di team, modalità di lavoro e risultati in modo da dare al progettista alcuni insight in ottica di miglioramento continuo del processo. Rappresentiamo graficamente questa fase come un segmento crescente per l'alta curiosità e partecipazione mostrata dai membri dell'organizzazione in fase di lancio e comunicazione dell'iniziativa, certamente influenzata anche dalla *sponsorship* dell'iniziativa da parte del top management aziendale

- **attivazione:** i team sono formati e i razionali dell'esperimento sono chiari e definiti: autonomia nella collaborazione, auto-organizzazione del gruppo, risultato atteso e tempi previsti. La facilitazione esterna da parte del progettista fornisce ai suoi membri le prime evidenze su potere ed efficacia dell'intelligenza collettiva. Attraverso strumenti collaborativi, infatti, le riunioni del team si trasformano in uno spazio di confronto proficuo in cui ogni contributo è valorizzato e ricondotto al proposito del progetto. I partecipanti sono accompagnati dal designer in un esercizio di *problem finding* che riesce a fare emergere in un tempo limitato il problema principale legato alla sfida strategica grazie al contributo dei singoli membri. È il momento del più alto entusiasmo e coinvolgimento dei partecipanti (la pendenza della retta continua a crescere) che hanno la sensazione che la soluzione sia univoca e di facile realizzazione una volta identificato il problema. Questo rispecchia le logiche di innovazione lineare spesso seguite dai partecipanti nei loro ruoli aziendali di provenienza in cui innovare significa produrre soluzioni di "futuro proiettato" (Voros, 2017) e sequenziale continuazione del presente.

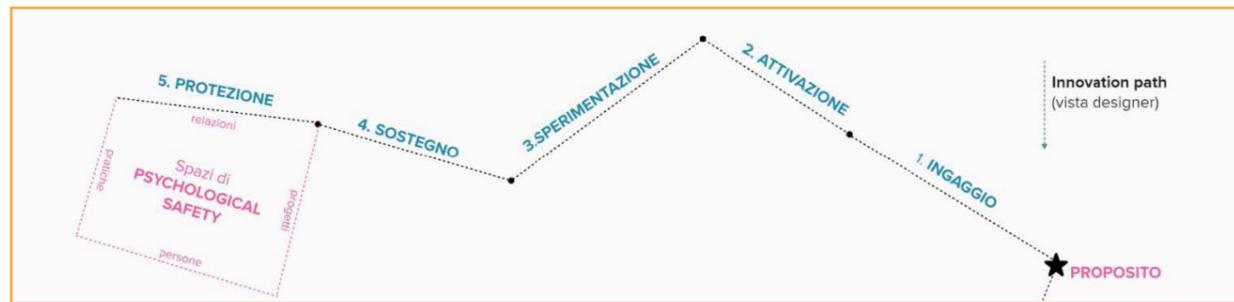
- **sperimentazione:** questa fase è probabilmente la più critica del processo e corrisponde temporalmente al *loop 2* riportato in figura 6. Il designer esce infatti dal ruolo di facilitatore esterno e segue in modalità ombra l'operato del facilitatore interno eletto dal team. La motivazione, l'ingaggio e il senso di appartenenza al gruppo cominciano a vacillare e il facilitatore interno ha la sensazione di avere in mano pochi strumenti per compattare il gruppo non potendo esercitare le tradizionali logiche di autorità e controllo in mancanza di un ruolo di comando formale. Il facilitatore non è infatti un *project manager* e, benchè questo sia molto chiaro nella fase di attivazione, in questa fase il progettista rileva sistematicamente tre osservazioni da parte dei facilitatori interni eletti: 1. "se non dico agli altri cosa fare dando loro i tempi difficilmente gli altri si attiveranno spontaneamente"; 2. "se non ho un ruolo riconosciuto di manager di progetto la mia facilitazione è debole"; 3. "se non ho un ruolo riconosciuto di manager di progetto il ruolo di facilitatore perde di *appeal* anche ai miei occhi". Tutte le osservazioni sono frutto di una tensione percepita dai partecipanti tra *trigger* e *constraint* legati all'adozione di nuovi principi di lavoro di team auto-organizzato (proposito, autonomia nella collaborazione, autorità distribuita, apprendimento evolutivo, trasparenza, v. scheda #58 "Dwarfs and Giants" del *Case Study Book*). Si tratta di cambiamenti a livello di cultura organizzativa che richiedono tempi di assimilazione consistenti che non possono essere definiti *a priori* né esaurirsi nello spazio di un progetto ma in cui il progetto stesso agisce da "catalizzatore" di innovazione e cambiamento il cui obiettivo è quello di "tradurre e facilitare l'osservazione, l'intuizione, il significato e la strategia del design per tutti gli aspetti dell'organizzazione" (Wrigley, 2016) favorendo il più possibile l'interazione tra processi di produzione e acquisizione di conoscenza e tra industria e accademia. Come nei processi chimici il catalizzatore modifica, abbassandola, la quantità di energia di attivazione necessaria per attivare la reazione, così nei processi di innovazione e cambiamento le modalità di lavoro e collaborazione auto-organizzate, se sostenute a livello di cultura e reiterate a livello di processo, possono richiedere un minore sforzo di attivazione delle persone una volta sperimentati i benefici in termini di valorizzazione del contributo del

singolo e dell'intelligenza collettiva. È proprio su queste logiche di catalisi che si basa la fase successiva di

- **sostegno.** Si tratta della fase che corrisponde temporalmente alla fine del *loop 2* e l'inizio del *loop 3*. L'ingaggio dei partecipanti comincia a risalire (retta a pendenza crescente) sia perché hanno sperimentato in prima persona e senza l'ausilio del facilitatore esterno rischi e benefici delle modalità auto-organizzate sia per la pressione verso il risultato visto l'approssimarsi del momento del rilascio del prototipo. Il progettista segue ancora a distanza i lavori del team e diventa custode del senso riconducendo lo sforzo dei partecipanti al proposito del progetto di innovazione e al contributo di ciascuno di essi nella risoluzione di una sfida strategica per l'organizzazione
- **protezione.** Il prototipo è finalmente rilasciato, i risultati sono presentati al Transformation Team per valutazioni sulla fase di "go to market" e il progetto può dirsi formalmente concluso. Attraverso modalità facilitate di riflessione retrospettiva in team, i partecipanti analizzano l'esperienza estrapolandone il valore a partire da quanto appreso sulle nuove modalità di lavoro e collaborazione. Qui la rappresentazione ritorna a essere progressivamente un *plateau* in cui i partecipanti, tornando alle loro funzioni organizzative di origine, riflettono sull'opportunità di proteggere e alimentare l'esperimento replicandone le principali dinamiche all'interno del proprio team e adattandole laddove necessario. Potremmo dire che i partecipanti, tornati alla base, divengano per l'organizzazione, spesso inconsapevolmente, degli "innovation champion", ossia ambasciatori di trasformazione delle modalità di lavoro consolidate nei propri team che "promuovono una vigorosa azione di innovazione attraverso le varie fasi del processo di sviluppo combattendo resistenze e assumendosi rischi" (Howell e Shea, 2006). Queste due caratteristiche peculiari dei *champion* (combattere le resistenze e assumere rischi) sono coltivate e preservate nella fase di protezione il cui prolungamento nel tempo determina la loro diffusione e la creazione di uno spazio quadrangolare volto a "contaminare" positivamente altri membri dell'organizzazione. Chiamiamo questo territorio "spazio di psychological safety" nei termini

sopra descritti in cui persone, progetti, pratiche, relazioni dei membri dell'organizzazioni si attivano dall'interno per generare innovazione abilitando cambiamento continuo attraverso l'uso

e la valorizzazione dell'intelligenza collettiva. Di seguito una **rappresentazione grafica dell' "innovation path"** (vista designer):



Più che lo sviluppo del prototipo di innovazione, quindi, il risultato del progettista alla fine del processo è il supporto alla creazione di spazi di sicurezza psicologica che a tendere crescono, si diffondono e producono risultati nell'impresa anche senza la presenza e l'intervento del designer. Ciò si ricollega all'obiettivo iniziale dell'intervento chiarito dal management Rollerli al team di *Advanced Design* al momento della costruzione condivisa del brief di progetto. Esaminati i due percorsi e punti di vista differenti, siamo ora pronti a porli in relazione. Che tipo di configurazione può emergere dall'unione di "innovation path" e "change path"? E qual è il terreno comune su cui convergere per innescare dinamiche di cambiamento organizzativo?

Proviamo quindi a spostarci da una prospettiva di "zoom in" - dettagliata attraverso la descrizione delle varie fasi delle due viste- a quella di "zoom out" per costruire una visione integrata. In questa fase di descrizione e verifica del modello l'adozione dello *zoom thinking* (Kanter, 2011) è quantomai utile perché libera da una visione polarizzata (idiosincratca o strutturale, situazionale o strategica, emotiva o contestuale) fornendo l'opportunità di analizzarlo dinamicamente attraverso un *continuum* di prospettive.

Esaminando dall'alto questa configurazione di insieme, emergono alcune prime considerazioni interessanti:

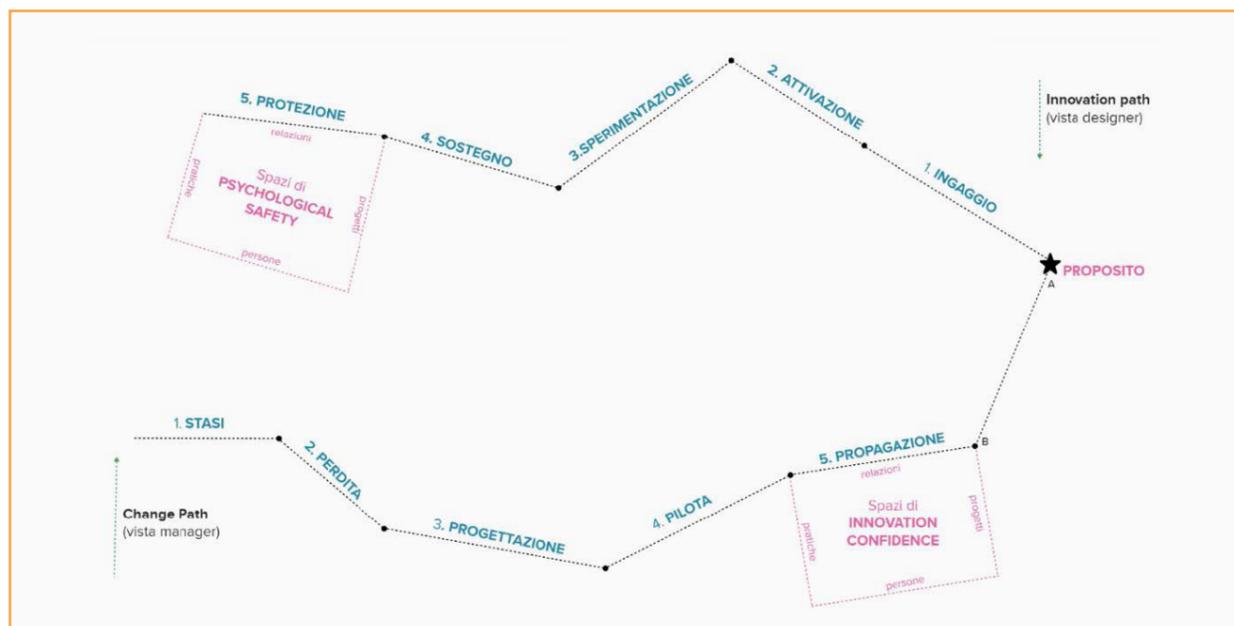


Figura 8 Una visione di insieme del diverso percorso seguito da manager e designer nel progetto "Chrysalis di Rollerli SpA

• **Al cambiare della vista cambia anche il punto di partenza** del percorso. Nel co-progettare e avviare il progetto Chrysalis il *management* è partito dall'osservazione dell'organizzazione (stasi propedeutica alla perdita percepita di competitività e controllo) mentre il designer dal proposito di innovazione (migliorare i processi di lavoro e i flussi di collaborazione esistenti attraverso la risoluzione di sfide strategiche per l'azienda su cui i gruppi di lavoro si sono volontariamente ingaggiati e poi attivati). Questo aspetto può dirci qualcosa sul ruolo del proposito in azienda, soprattutto nei contesti in cui quest'ultimo non sia chiaro/chiarito/condiviso rispetto ai membri dell'organizzazione. È come se l'esperienza *field* e il modello conseguentemente generato ci suggerissero che nell'impresa contemporanea il *purpose* abbia bisogno di essere aggiornato e vitalizzato (se non creato) a partire da progetti in grado di toccare corde culturali, esperienziali, valoriali. Questo affinché il proposito sia davvero agito e compreso da tutti i membri dell'organizzazione e non resti solo una dichiarazione formale sulla visione e sul senso dell'innovazione, in linea con il **carattere evolutivo del proposito** stesso (Laloux, 2014). Perché il proposito possa essere compreso, agito e riflesso nell'operatività quotidiana dei singoli membri dell'organizzazione è necessario un **"tempo di assimilazione"**: esattamente come accade nei processi di assimilazione dei nutrienti nel corpo umano, in questo arco di tempo i membri dell'organizzazione scompongono il proposito in elementi semplici riconducibili all'attività professionale quotidiana. Di questi elementi semplici essi riusciranno comunque a ravvisare l'utilità e il senso non perdendo dunque di vista lo scopo generale che l'organizzazione vuole perseguire. Nel modello questo tempo di assimilazione è rappresentato dal segmento AB e rappresenta la distanza temporale dalla fase di propagazione di spazi di *innovation confidence* all'interno dell'organizzazione. Uno dei limiti del modello proposto è quello di non essere in grado di stimare quantitativamente la durata di questo tempo di assimilazione. A livello empirico, tuttavia, gli esperimenti sul campo conducono a ravvisare un relazione di proporzionalità diretta tra lunghezza del segmento e prevalenza dei *constraint* culturali sui *trigger* di cambiamento.

• In entrambe le viste, **il percorso può essere letto in avanti oppure a ritroso**. La lettura in avanti rappresenta il processo seguito, la lettura a ritroso valorizza il risultato. Se il processo è stato già analizzato attraverso la descrizione delle fasi di "innovation path" (designer) e "change path" (manager), abbiamo descritto come risultato di entrambi i percorsi la creazione di due "spazi" organizzativi: lo spazio dell'*innovation confidence*" e quello della "sicurezza psicologica". Tali spazi vanno letti e interpretati nella loro dimensione diacronica (Woo, 2017) intendendo con essa l'effetto del coinvolgimento degli individui nella generazione dello stesso e la loro conseguente evoluzione nel tempo. Nel modello essi si configurano a tutti gli effetti come **"design space"** (Botero, 2010), intesi come **"spazi di possibilità"** per realizzare un progetto, che si estendono oltre la fase di progettazione concettuale fino alle attività di utilizzo effettivo da parte delle persone. Seguendo la definizione di Botero, due caratteristiche principali definiscono uno spazio di progettazione: *in primis*, per sua natura, esso è sempre attivamente co-costruito ed esplorato da più attori attraverso le loro interazioni sociali con e attraverso le tecnologie. In essi, inoltre, sono gli attori partecipanti, le risorse, le condizioni e le strategie di supporto a inquadrare lo spazio di progettazione disponibile, che nel nostro modello è in effetti delimitato da un perimetro, seppure poroso, di quattro lati (persone, pratiche, progetti, relazioni). Oltre a essere co-costituito, esplorato e sviluppato dal designer, lo spazio di progettazione comprende i vincoli creativi che governano il processo stesso di progettazione (Biskjaer et al., 2014) e sono proprio questi vincoli che fanno emergere le proprietà potenziali di ciascuno spazio e rendono la sua conformazione potenzialmente unica per ogni specifico contesto organizzativo.

• Lo sviluppo del progetto nel tempo ha fatto emergere un **legame tra proposito, spazio dell'innovation confidence e spazio della sicurezza psicologica**. Uno degli elementi per cui quest'ultima si esprime a livello organizzativo è la condivisione degli stessi valori e visioni tra i membri dell'impresa: la presenza di un proposito chiarito tra i partecipanti al progetto è stato in effetti un elemento di successo e di armonizzazione dell'*effort* del team di lavoro nel cammino verso la prototipazione. Ciò ha aumentato il

livello di fiducia delle persone nell'esperimento di innovazione, ossia l'*innovation confidence*, quale elemento socialmente contestualizzato e influenzato dalla percezione dell'innovazione stessa nel gruppo dei pari. È stato quindi osservato, in sintesi, che un proposito di innovazione chiaro, chiarito e condiviso tra i membri dell'impresa abilita la sicurezza psicologica del team e aumenta la sua *innovation confidence* attivando idee, risorse, processi e orientandole verso uno scopo ben definito, neutralizzando effetti dispersivi potenzialmente presenti nei processi di innovazione. Proviamo a questo punto a fare evolvere ancora il modello inserendo queste connessioni.

crafters, il designer abilita l'emersione del "potenziale di azione" di team o parti dell'organizzazione. In fisiologia il potenziale di azione è una modificazione del potenziale di riposo di breve durata, che si genera nelle cellule eccitabili in risposta ad uno stimolo (Grider, 2023), è modulabile in frequenza ed è in grado di propagarsi a distanza senza decremento. Tale potenziale può definirsi come **fenomeno auto-rigenerativo** in grado di propagarsi lungo le fibre nervose senza attenuazione. Parimenti, attraverso interventi di *organizational crafting*, il designer sblocca il potenziale di azione di un team ("cellula eccitabile" organizzativa) in risposta a uno stimolo (lancio di un progetto di innovazione ancorato a un proposito e a processi collaborativi) che attiva e diffonde al suo interno capacità auto-rigenerative (dinamiche di *self-management* del gruppo nel percorso di sviluppo del prototipo).

Dall'incontro tra proposito, *innovation confidence* e sicurezza psicologica si genera nell'impresa uno "spazio di attivazione" che il designer manipola e trasforma per supportare l'impresa nella sua transizione da struttura a organismo evolutivo agendo come "organizational crafter". Ricordando la definizione creata e proposta nel capitolo 3, per "organizational crafting" si intende il processo di modellazione di spazi di attivazione temporali e decentrati per l'innovazione continua dell'impresa, basati su un proposito condiviso, logiche di piattaforma e dinamiche di collaborazione, per la cui efficacia il designer e l'impresa sono chiamati a un lavoro di co-progettazione di cultura, agentività, forme e rituali di partecipazione. Nella sua veste di

Lo sblocco ("unlocking") di questo potenziale consente al designer di lavorare trasformativamente in questo ambiente ("space") sul doppio binario del "cosa" (materializzazione di prototipi di innovazione) e del "come" (acquisizione di nuove modalità di lavoro e pratiche collaborative) cui aggiungere una terza dimensione fondamentale, il "perché". Questo "perché", corrispondente al proposito dell'innovazione, è co-creato con i membri dell'impresa e costantemente vitalizzato e rigenerato. Il progetto Chrysalis ha dimostrato come co-creare, vitalizzare e rigenerare il

proposito consenta all'organizzazione di passare dalla dimensione di innovazione responsabile a quella di "innovazione responsiva" che tiene in considerazione la prospettiva di consapevolezza sistemica, la sensibilità storica e le preoccupazioni sociali insite nell'organizzazione al nascere di progetti di innovazione (Rödl, 2022). La scelta dell'attributo responsivo ("responsive") degli spazi di attivazione di impresa tenta di superare due *gap* rilevati dalla letteratura nell'approccio di innovazione responsabile. In primo luogo, la ricerca sull'innovazione responsabile si rivolge tradizionalmente a singoli prodotti, tecnologie o modelli di business; si concentra sui cambiamenti all'interno dei sistemi e non sui cambiamenti dei sistemi (Cuppen et al., 2019), spesso necessari per affrontare "problemi malvagi" che necessitano di un pensiero sistemico e di una comprensione sistemica delle soluzioni (Lönngren e Svanström, 2016). In secondo luogo, l'innovazione responsabile attualmente adotta un approccio orientato al futuro, normativo e prescrittivo, con scarsa considerazione sistematica dei processi di innovazione del passato avvalendosi di metodi per individuare gli stati futuri desiderati del mondo, i percorsi per raggiungerli e i mezzi per gestire o intervenire nel processo di cambiamento, se necessario (Ribeiro et al., 2017). Questa mancanza di sensibilità storica (Nordmann, 2014) nell'innovazione responsabile

riduce la possibilità di informare le decisioni future riflettendo collettivamente sul passato. Essa è invece un elemento prezioso per il designer nel suo ruolo di *organizational crafter* perché fa emergere più velocemente la tensione tra *trigger* e *constraint* già discussa in precedenza e permette al progettista di elaborare le configurazioni organizzative più utili all'attivazione ("activation") dei suoi membri.

Sintesi degli elementi emersi

Con l'obiettivo di sbloccare (*unlocking*) il potenziale di azione di un team o di parte dell'organizzazione verso progetti di innovazione e cambiamento, il designer progetta ambienti (*spaces* = persone+pratiche+progetti+relazioni) per l'attivazione responsiva (*responsive activation*). È possibile racchiudere questi elementi in un acronimo tanto funzionale quanto suggestivo: **URSA - Unlocking Spaces of Responsive Activation**.

L'acronimo è suggestivo perché guardando il modello dall'alto e nella sua duplice vista (*zoom out*) sembra di intravedere una somiglianza con la costellazione dell'Orsa (*Ursa Major e Ursa Minor*)

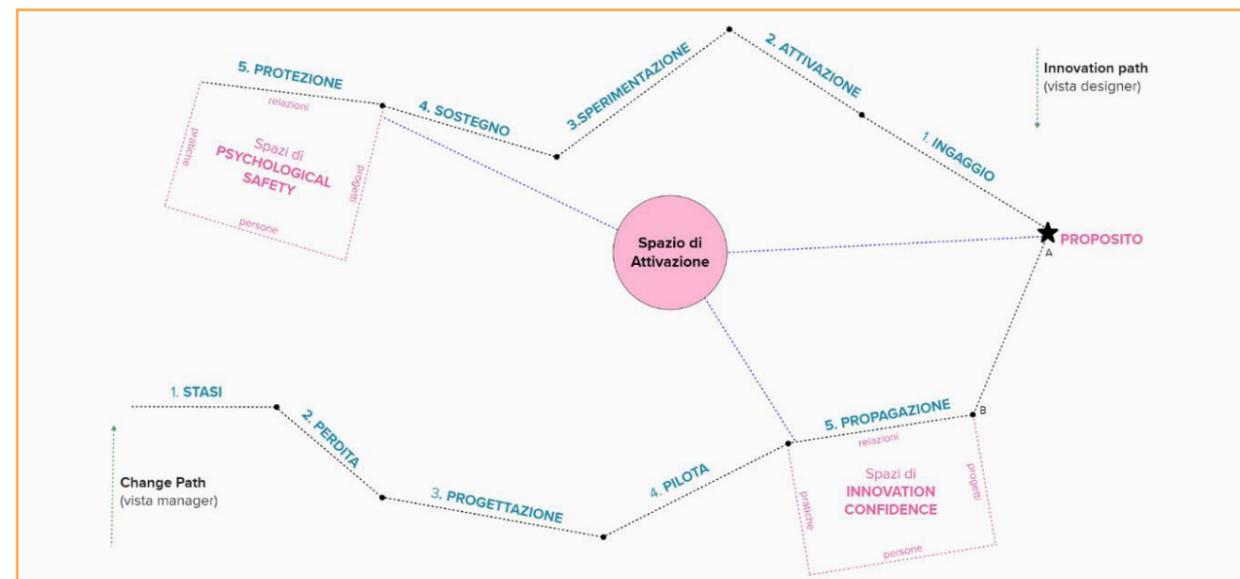


Figura 9 Lo "spazio di attivazione" dell'impresa è realizzabile all'incrocio tra proposito, *innovation confidence* e sicurezza psicologica. Il designer ne modella la forma in un'operazione di *organizational crafting*, secondo i principi di design *Gestalt*.

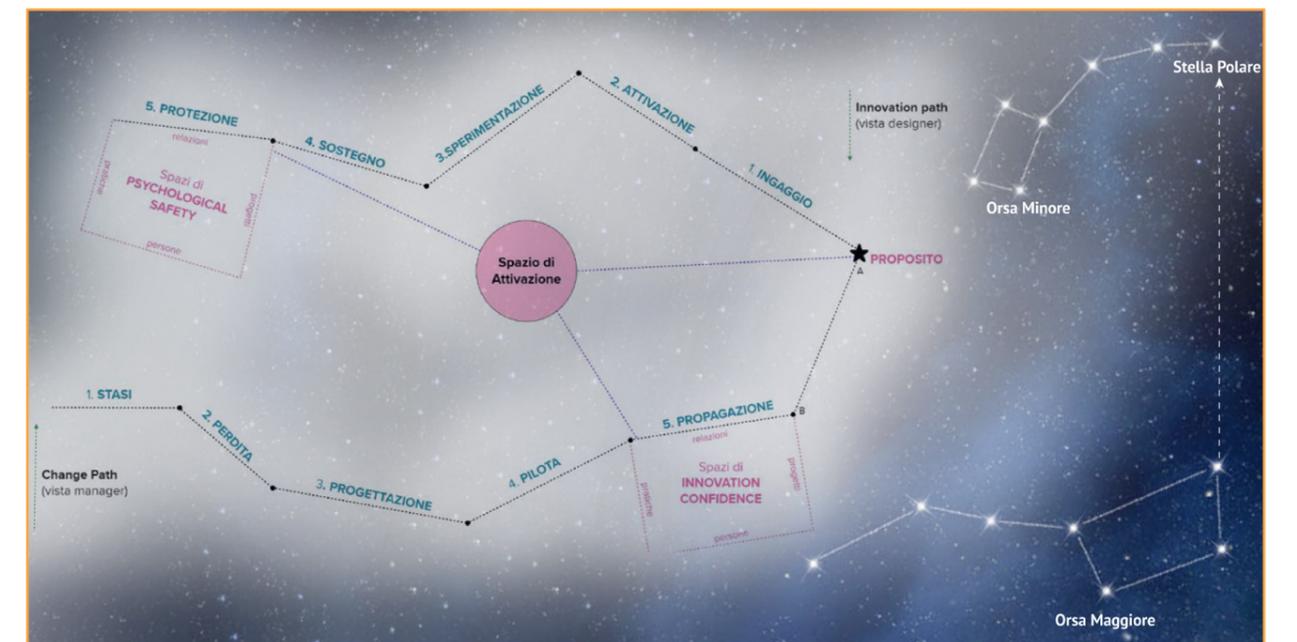


Figura 10 La somiglianza "formale" tra la "costellazione organizzativa" in cui il designer progetta lo spazio di attivazione e la costellazione dell'Orsa Maggiore e Minore (fonte illustrazione dx: <https://www.researchgate.net/publication/316158050>)

L'acronimo è anche funzionale, perché descrive obiettivi e dinamiche degli spazi di attivazione che si creano all'incrocio tra proposito, innovation confidence e sicurezza psicologica (*zoom in*). Il designer li progetta prendendo in considerazione l'approccio di "change management by design" basato sui principi della design Gestalt e argomentato nel capitolo 3. **Per il designer, progettare uno spazio di**

attivazione significa modellare cultura, agentività, forme e rituali dei team di lavoro dell'organizzazione per alimentarne l'ingegnosità come nello schema che segue:

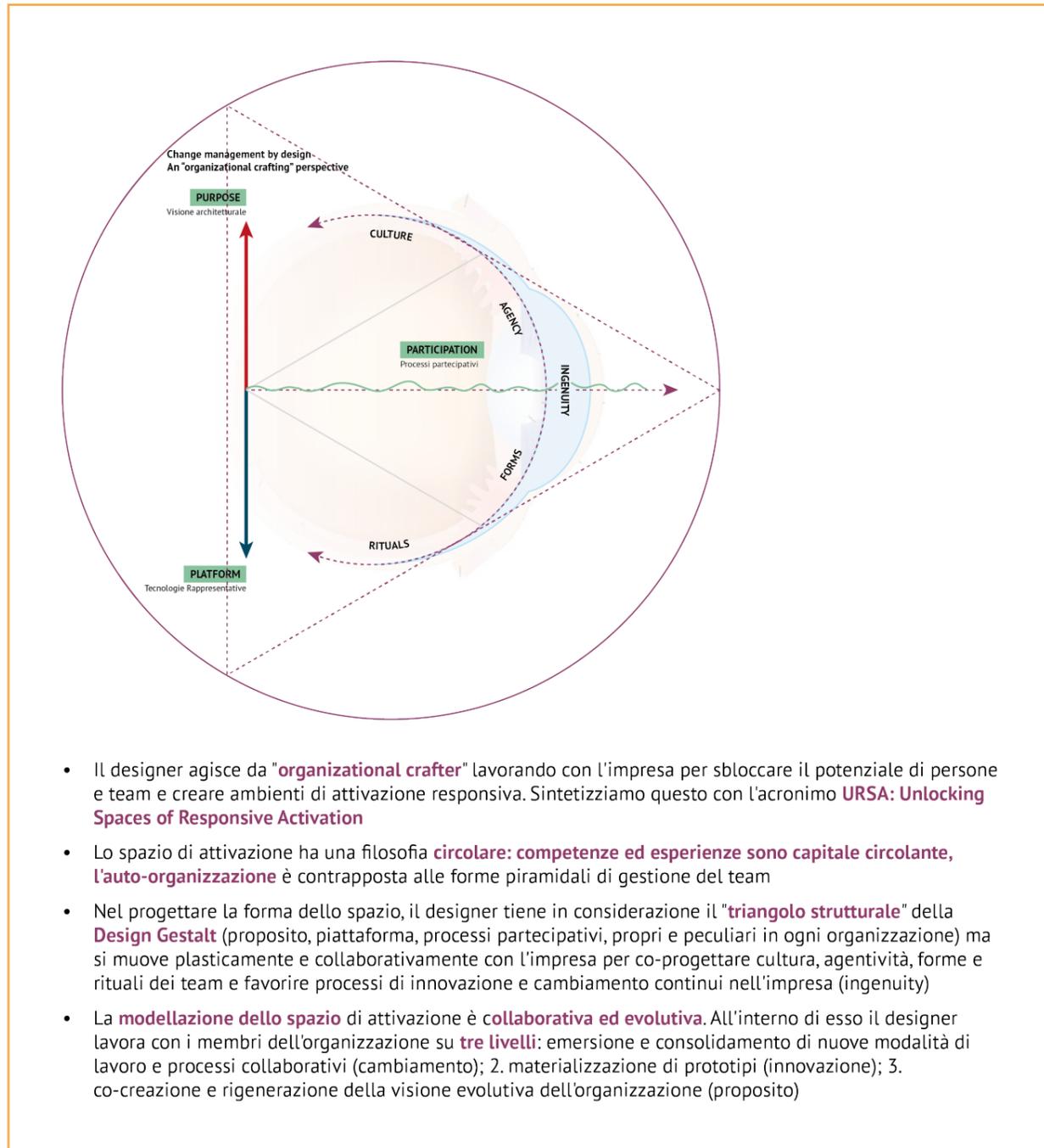


Figura 11 URSA. Unlocking Spaces of Responsive Activation. Organizational crafting dello spazio di attivazione

Implicazioni, punti aperti e limiti del modello

In che modo l'Orsa può essere una "forma" simbolica anche per le imprese? Attraverso questa domanda posta all'inizio del capitolo sono state esaminate forma e dinamiche delle costellazioni organizzative, definendo queste ultime come configurazioni dinamiche fatte di relazioni che costituiscono la linfa vitale per l'ingegnosità organizzativa e sono un metodo per attivare processi metacognitivi dell'organizzazione. Queste configurazioni dinamiche possono essere osservate da angolazioni diverse così come ogni membro dell'organizzazione vive e percepisce la stessa adottando il suo proprio punto di vista pur nella formalità di cultura, regole, processi. La metafora della costellazione è stata inoltre utile per introdurre il progetto sperimentale, "Chrysalis", progettato e facilitato nel corso di una collaborazione su un progetto di ricerca biennale con l'azienda Roller SpA. A partire dall'esigenza dell'impresa (abilitare nuovi modi di lavorare orientati alla collaborazione armonizzando le differenti culture organizzative presenti nel gruppo al crescere delle operazioni di acquisizione) è stato messo a punto un esperimento di *organizational crafting* volto alla creazione di spazi di attivazione responsivi in cui il designer, nella sua veste di *crafter*, ha avuto l'obiettivo di sbloccare il potenziale di azione dei partecipanti ai gruppi di lavoro alle prese con la comprensione e la risoluzione di considerevoli sfide strategiche per l'impresa. L'esperimento ha permesso di guardare l'articolazione delle dinamiche di innovazione e cambiamento rispettivamente dal punto di vista del design e del *management*. A partire da queste due viste, è stata creata una mappa che evidenzia le fasi di processo e il loro risultato: la creazione di uno spazio di sicurezza psicologica come output dell'"innovation path" e uno di "innovation confidence" come output del "change path". L'incrocio tra questi spazi con il proposito evolutivo dell'impresa è la porzione di realtà organizzativa su cui si concentrano gli sforzi di *organizational crafting* del designer sintetizzabili con l'acronimo URSA: *Unlocking Spaces of Responsive Activation*. In collaborazione con l'azienda, il designer progetta spazi di attivazione responsiva per sbloccare il potenziale di azione dei suoi membri utilizzando i tre elementi del *Design Gestalt* come struttura portante (proposito,

piattaforma, processi partecipativi) e modellando cultura, agentività, forme e rituali del team.

Analizzando la configurazione complessiva (*zoom out*) e quella dello spazio di attivazione (*zoom in*), emergono elementi di critica da tenere in considerazione per comprendere e prendere consapevolezza dei limiti questo approccio. Di seguito sono elencati i principali:

- **Tempo come fattore di progettazione.** Se "il fattore più importante nel design è il tempo e il luogo" (Englefield, Wewei, 2023), la prima critica al modello riguarda l'assenza del fattore tempo, soprattutto nelle fasi dell'"innovation path" e del "change path". I tempi dell'esperimento Chrysalis sono stati previsti e negoziati in accordo con le esigenze dell'impresa, così come la durata delle singole fasi. Nella rappresentazione del modello, infatti, ciascun segmento sembra avere la stessa dimensione temporale. Empiricamente abbiamo tuttavia osservato che il tempo per comprendere l'opportunità del cambiamento a monte del processo è altamente variabile, dipende dalla cultura organizzativa pre-esistente e richiede l'assimilazione di processi e comportamenti che vanno appresi e poi agiti modificando più o meno estensivamente il modo di lavorare delle persone.
- **Rinforzo dei metodi quantitativi.** Le questioni legate al tempo nei progetti, specialmente quelli di innovazioni, sono incluse nel modello di crescita di Covin e Slevin (1997) che evidenzia come in un'organizzazione le aspirazioni di crescita non vengano immediatamente tradotte in crescita realizzata. La crescita può essere raggiunta rapidamente, lentamente o per niente, a seconda della forza delle aspirazioni di crescita e dei fattori abilitanti la crescita, come capacità imprenditoriale, contesto di mercato e relativi vincoli/limitazioni, abilità nell'identificare quali elementi del sistema cambiare, come cambiarli e quanto velocemente farlo, nello specifico in capo al *management* in caso di strutture tradizionali con centralizzazione del *decision-making* strategico. Per permettere un'analisi oggettiva del fattore tempo in situazioni organizzative di transizione e cambiamento, il modello sopra ricordato ha dato origine a equazioni che, per la loro struttura, possono essere utilizzate per generare funzioni di risposta non lineari. In queste

equazioni esiste una variabile “S”, rappresentata dallo “stato” dell’organizzazione - inteso come descrizione della sua complessità interna – una variabile “E”, ossia l’ambiente (*environment*) in cui l’impresa è collocata e si trova ad agire. “S” rappresenta in sostanza la risposta dell’impresa alle pressioni esercitate su di essa dall’ambiente, “E”. Il modello mostra come le richieste dell’ambiente nel tempo devono essere adattate all’adattabilità dell’organizzazione nel tempo. Pur configurando scenari ipotetici esso rivela comunque le implicazioni temporali e quantitative dei diversi livelli di una *E* dinamica e dei diversi livelli di adattamento di *S*. Più significativamente, la forma della funzione di risposta può essere cruciale per la sopravvivenza di un’impresa e la velocità con cui le transizioni necessarie vengono realizzate è spesso un parametro sottovalutato perché spesso difficile da misurare adeguatamente, al di là della sua inesorabilità cronologica. Nei progetti di transizione e cambiamento di contesti complessi, infatti il tempo, infatti, è “solo” la “forza motrice” primaria (*primary driving force*) ma esso è influenzato – e influenza a sua volta – il tasso di cambiamento (*rate of change*) richiesto da uno specifico ambiente. Tutto ciò richiama il concetto di *telesis* e la necessità di valutare progetti e processi nel contesto entro cui essi si svolgono per apprezzarne appieno la significatività. Il modello generato dalle sperimentazioni sul campo presenta il limite di non contemplare la misurazione (o il tentativo di misurazione) dei “tempi medi standard” dei processi di innovazione e cambiamento né delle loro singole fasi. Sarebbe per questo interessante, in ottica evolutiva, inserire metodi quantitativi per la rilevazione di specifiche “forze secondarie” che all’interno dell’impresa concorrono a determinare il “tempo di cambiamento” necessario alle organizzazioni per affrontare e assimilare processi trasformativi, ragionati sulla base dello specifico settore di mercato (*industry*) nel quale esse operano.

- **Uso promiscuo, tra modello e strumento.** La rappresentazione di *innovation path* e *change path* in forma di “costellazione organizzativa” e la definizione dello “spazio di attivazione” e dei suoi criteri progettuale ha l’obiettivo di fornire al *management* di impresa una chiave interpretativa del proprio “ambiente” e del proprio “stato” nei termini descritti dal modello di crescita

già ricordato; dare al designer alcune indicazioni utili per il percorso di progettazione dello spazio di attivazione a partire dalla “temperatura” organizzativa rilevata in termini di chiarezza e condivisione del proposito di innovazione, *innovation confidence* e spazio di sicurezza psicologica, avendo a disposizione un processo macro e una cassetta degli attrezzi in continua evoluzione sulla base delle esigenze ed evidenze progressivamente raccolte nel contesto di impresa; fornire a impresa e *management* un perimetro di azione per lavorare sull’organizzazione in maniera sistemica e con logiche di innovazione trainata dal design per presidiare tutti i fattori critici di successo dei progetti di *organizational crafting*, divenendo essi stessi potenziale vantaggio competitivo ed elemento di *benchmarking* (Bisp et al., 1998) per l’impresa che decida di intraprenderli. A ben guardare, si tratta di una elaborazione a metà tra modello e strumento. Mutuando il significato dei due termini dalla biologia, Sive (2011) fornisce un’interessante prospettiva sulla differenza tra i due termini. Mentre il “modello” costituisce la rappresentazione di un “fenotipo”, ovvero l’insieme delle caratteristiche morfologiche e funzionali di un organismo, lo “strumento” prescinde dalla somiglianza della realtà al modello per analizzarla nella sua interezza e dinamicità. Il ricorso a strumenti è utile per due motivi correlati. In primo luogo, può aiutare coloro che sono chiamati a lavorare su un dato sistema, nello specifico designer e manager, a sviluppare un proprio modello senza dover essere vincolati a fenotipi di realtà che mal si adattano alla realtà cangiante e peculiare di un’impresa. In secondo luogo, il ricorso allo strumento consente una valutazione onesta e rigorosa sia delle caratteristiche utili che dei limiti di un sistema sperimentale. Alla luce di queste definizioni e degli scopi per i quali essa è stata creata, URSA si occupa di un fenomeno, l’impresa, la cui complessità sarebbe controproducente ridurre a “fenotipi” specifici. Il suo essere a metà strada tra modello e strumento può quindi essere indubbiamente un limite per la valutazione della sua solidità scientifica. Allo stato attuale di sviluppo, nella sua indeterminatezza in termini di collocazione, si consideri questo prodotto della ricerca come “strumento di diagnosi” per l’impresa e il designer in quanto “implica l’identificazione di una condizione, l’utilizzo di definizioni operative e

il ragionamento deduttivo” (Hodgson, 2019) per l’analisi puntuale di stato e ambiente dell’impresa oggetto di analisi

- **Ruolo del proposito e separazione dei percorsi di “innovazione” e “cambiamento”.** L’analisi puntuale di stato e ambiente delle imprese nelle quali è stato sperimentato il diagnostico URSA o parte di esso ha portato a dare per assodate tre condizioni di partenza: la presenza di un proposito dell’azione di innovazione e cambiamento, pur con la possibilità di essere riformulato e rigenerato durante il percorso; la volontà del management di abilitare nuovi modi di lavorare e collaborare per aumentare competitività e prontezza all’innovazione dell’impresa; il ruolo del designer nel progettare prototipi di innovazione (*cosa*) lavorando contemporaneamente sulle dinamiche collaborative (*come*). Non tutti i progetti di innovazione e cambiamento presentano queste pre-condizioni, da cui deriva un ulteriore limite del diagnostico: considerare assioma ciò che assiomatico necessariamente non è in tutti i contesti organizzativi. Ciò ha una sua evidenza rispetto al ruolo del proposito: esso costituisce il punto di ingresso e di inizio dell’“*innovation path*” presidiato dal designer ma spesso non vi è chiarezza, né condivisione, né consapevolezza circa la sua necessità da parte dell’impresa. Il designer si trova quindi spesso a co-progettare, facendolo emergere, un proposito di innovazione lungo il percorso, favorendo così l’ingaggio e la partecipazione delle persone che percepiscono il loro lavoro agganciato e ancorato a uno scopo definito. Anche la distinzione tra i due *path* e il relativo presidio da parte di designer e manager non è così netta ma assume ancora una volta rilevanza nelle sperimentazioni effettuate. Spesso, infatti, il management di impresa si trova in tensione tra il “bisogno di nuovo” (Rulliani, 2002) e il rischio di impresa in uno scenario post-fordista caratterizzato da incertezza, differenziazione dei tassi di profitto dei progetti di innovazione (moltiplicatori molto elevati per le idee di business vincenti e molto bassi per le idee non dotate di specifico valore aggiunto rispetto a quanto offre già il mercato), investimento in conoscenza percepito come immobilizzazione di capitale ad alta volatilità. In questa tensione “manca un modo, diretto, pregnante, di pensare al nuovo” e si predilige l’utilità, il ritorno immediato sull’investimento, il

focus sull’adozione tecnologica. Per questi motivi spesso il primo *trigger* per l’impresa è lo sviluppo di uno specifico “cosa” (prodotti di innovazione) anziché del “come” (nuove modalità di lavoro e collaborazione) e il *management* chiede al designer un intervento principalmente in tal senso, rischiando di perdere di vista che la politica di innovazione di un’impresa è tanto più efficace quanto “sistematica, attenta agli effetti di retroazione” (Foray, 2002)

- **Coinvolgimento del management, non a tutti i livelli.** Nella visione *zoom out* è stato inserito il punto di vista del solo *top management* dell’impresa, trascurando di fatto una vista specifica sul middle management, ovvero il livello organizzativo intermedio tra la base organizzativa e i vertici e che spesso vivono nella condizione di essere di essere messaggeri e raramente decisori in azienda (Offurum, 2017). Nelle sperimentazioni sul campo questa considerazione si è manifestata in diverse forme e comportamenti, dall’implicita paura di perdere parte del potere sul proprio team di lavoro sino all’esplicita sconfessione delle modalità auto-organizzate del team. Waldorff e Madsen (2022) hanno identificato tre tattiche di microlivello che i quadri intermedi solitamente mettono in pratica nella transizione a nuovi modelli organizzativi: indifferenza (*disregard*), modifica (*modification*), spostamento (*displacement*). Nel primo, i *mid-manager* hanno riconosciuto l’idea ma l’hanno classificata come obiettivo ambizioso perché troppo irrealistico e lavorano per scartare l’ipotesi di una implementazione su larga scala; nel secondo essi hanno riconosciuto parti del nuovo modello di auto-organizzazione ma lo hanno adattato e tradotto per adattarlo al paradigma di gestione dominante; nel terzo essi non accettano esplicitamente la nuova idea e la delegittimarono con le loro azioni nell’organizzazione per mantenere in piedi le precedenti modalità di gestione. Queste tre microtattiche si trasformano in cinque tipiche reazioni (Maurer et al.): *ragionamento funzionale* (“le nuove modalità sono utili ma abbiamo bisogno di una struttura formale di potere”); *resilienza* (“attendo che passi l’effetto di questa iniziativa per far tornare tutto come prima”); *rassegnazione* (“mi adeguo al fatto di non avere più nessun potere e influenza”); *sostituzione* (“il mio ruolo di decisore sarà comunque sostituito da qual-

cuno o da qualcosa, magari l'automazione"); *posizionamento opportunistico* ("prendo più autonomia nel mio lavoro perché nessuno mi ha detto di non poterlo fare"). Come si evince, il tema del coinvolgimento del middle management ha rilevanza a livello di forza-lavoro globale soprattutto in termini di riqualificazione e riposizionamento su cui molto è stato detto e qualcosa comincia a essere fatto. Una recente analisi di McKinsey (Schaninger et al. 2023) ha dimostrato come dare spazio e potere al *middle management* possa essere un modo per avviare il movimento di **"Great Rebundling"** (Field et al.), ovvero la "Grande Riunificazione" in contrapposizione alla "Great Resignation" ("Grandi Dimissioni") di cui è stato trattato nei capitoli precedenti. Attraverso la "Grande Riunificazione" le aziende si pongono l'obiettivo di riconfigurare il lavoro delle persone, tornando a essere competitive e attrattive sul mercato, soprattutto nei confronti dei talenti. In questo, sostiene lo studio, il *management* intermedio può essere un MVP (*Minimum Viable Product*) di innovazione organizzativa soprattutto in risposta alla crescente automazione del lavoro, a patto che abbiano formazione e preparazione adeguata per farlo. Un esempio di quest'ultimo aspetto è riflesso nella Corporate Academy Walmart (v. scheda #25 "Case Study Book") che ha deciso di destinare gran parte delle sue risorse nella formazione e coaching sul lavoro per preparare i dipendenti a posizioni di supervisione, mentre il suo programma "Live Better U" offre lezioni gratuite e formazione in aree quali sicurezza informatica, amministrazione aziendale, gestione della catena di fornitura e logistica, il tutto in previsione delle competenze di cui le persone avranno bisogno per avanzare nel loro percorso professionale. "Costruire una solida *pipeline* manageriale è essenziale - ha dichiarato Lorraine Stomski, vicepresidente senior per la leadership e l'apprendimento aziendale di Walmart - perché il manager è "la persona che crede in te, che vede che puoi fare più di quello che stai facendo" all'interno di un contesto organizzativo che diviene abilitante solo se progettato per trasformare le inevitabili e umane resistenze al cambiamento in potenziale di azione verso inneschi di innovazione" (Field, 2023).

dell'*intorno*, di un *contorno* che assume forma distribuita, temporanea e decentralizzata e che diviene essa stessa elemento di generazione di valore per l'impresa. Quanto è realmente compresa, manifestata e agita questa sfida dal progettista e dall'impresa?

"Con l'argilla il vasaio forma il vaso, quel che serve è lo spazio che c'è dentro. Una casa è fatta di solide mura ma solo il vuoto di porte e finestre la rende utile. Tutto quello che esiste può essere trasformato ma il non esistente ha usi senza fine". Lao Tzu, 500 a.C.

Una sfida affascinante per il designer risiede quindi nella progettazione di questo contesto abilitante,

Conclusioni

Conclusioni

Biennale 2019, cinque anni dopo.

I finali sono difficili. Sono difficili da negoziare e accettare (Bulkeley, 2009) nel loro tentativo di mettere un punto, di fare sintesi e riflettere su un percorso potenzialmente infinito come quello della ricerca. Per superare questa *impasse*, sarà utile considerarli allora come uno “spazio di scrittura transitorio” (Barwick, 2003) in cui riflettere sui **limiti** e tracciare **possibili traiettorie evolutive** del lavoro che sta per volgere al termine.

Partiamo dai **limiti**.

Nel capitolo precedente si è fatto riferimento ai limiti del diagnostico proposto per imprese e designer nella creazione di “spazi di attivazione” (URSA). Oltre a quanto già riportato (tempo come fattore di progetto, rinforzo di metodi quantitativi per la misurazione di variabili critiche per l’innovazione di impresa, coinvolgimento multilivello del *management*, troppo spesso considerato come blocco organizzativo granitico ma composto in realtà da anime, istanze, interessi, emozioni diverse rispetto al cambiamento), vale la pena soffermarsi su altre due questioni fondative che sono state toccate solo tangenzialmente in questa ricerca: l’impatto delle tecnologie abilitanti sull’innovazione della forma dell’impresa e, in diretto collegamento ma a un livello ancora più profondo di riflessione, la sussistenza stessa dell’“oggetto” impresa così come ci è noto in un contesto di autonomia decentralizzata trainata dalla diffusione globale di logiche *blockchain*.

Come detto, l’obiettivo principale della creazione di “spazi di attivazione” nell’impresa è lo sblocco del potenziale di azione di *team* composti da membri dell’organizzazione, ovvero ciò che abbiamo definito

“intelligenza collettiva” nei suoi tre livelli di capitale umano, strutturale e relazionale (Leitner, 2014). Nel capitolo 2 si è fatto riferimento al filone di ricerca del MIT relativo all’identificazione del “genoma dell’intelligenza collettiva” (Malone et al., 2009), quest’ultima definita come “gruppo di individui che fanno collettivamente cose che sembrano intelligenti” (Malone, 2006). I ricercatori del MIT hanno identificato un insieme relativamente piccolo di elementi costitutivi che vengono combinati e ricombinati in vari modi in diversi sistemi di intelligenza collettiva. Utilizzando un’analogia con la biologia, chiamano questi elementi costitutivi i “geni” del sistema di intelligenza collettiva, definendoli come una risposta particolare a una delle domande chiave di progettazione (cosa, chi, perché o come) associata a un singolo compito in un sistema di intelligenza collettiva. Come i geni da cui si sviluppano i singoli organismi, questi geni organizzativi sono gli elementi fondamentali, il genoma, da cui vengono costruiti i sistemi di intelligenza collettiva. I geni dell’intelligenza collettiva possono essere ricondotti a due *cluster* di domande: 1. *Chi* sta svolgendo il compito e *perché* lo sta facendo? 2. *Cosa* si vuole ottenere e *come* lo si sta ottenendo? I geni associati alla prima domanda (chi e perché) sono “gerarchia” e “folla” (*crowd*). In quest’ultimo le attività possono essere intraprese da chiunque in un grande gruppo, a prescindere dalla presenza o dall’incarico di qualcuno che ricopra una posizione di autorità formale. I geni della seconda domanda (cosa e come) sono classificabili come “creazione” e “decisione”: si può generare qualcosa di nuovo oppure valutare e selezionare alternative.

Creare e decidere. Abbiamo finora associato a queste attività un ruolo umano, seppur informato da dati

collezionati da macchine e algoritmi, soprattutto nell'ambito del *decision making*. Cosa succede quando il campo di gioco del *creare* e *decidere* è allargato ad altri attori non-umani? Un recente studio qualitativo (Siemon, 2022) ha utilizzato l'analisi fattoriale esplorativa e confermativa per identificare quattro possibili ruoli che le intelligenze artificiali avrebbero potuto giocare in un *team* di lavoro. Ne è emerso che, in base alle recenti tassonomie sui ruoli tradizionalmente presenti nei gruppi di lavoro (Belbin, 1981, Margerison et al. 1985), l'AI è in grado di essere *coordinatore* (prendere iniziativa, persuadere gli altri, svolgere attività); *creatore* (trovare la migliore soluzione entro le alternative possibili, svilupparne nuove, fare ricerca per svilupparle), perfezionista (elaboratore di dati, *controlling*), *implementatore*. Se da un lato tutto questo può aiutare a progettare meglio *team* ibridi composti da uomo-intelligenza artificiale e relative dinamiche e processi sottesi, dall'altro sembra emergere una discussione complessa che si situa ben oltre il campo dell'acquisizione delle competenze di fusione (Daugherty, Wilson, 2018).

In questo scenario di cambiamento ineludibile e sostanziale, il dilemma di Turing di ormai più di settanta anni fa torna a bussare alle porte dell'organizzazione: **le macchine sanno pensare?** Analizzando e attualizzando il tema, a questo primo quesito oggi dovremmo certamente aggiungere degli altri, non meno dirimenti per il contesto dell'impresa contemporanea: cosa intendiamo per "macchine" e cosa significa "pensare"? Può la macchina pensare per automatizzare, per imitare, progettare e persino inventare? Una nuova generazione di intelligenza artificiale è pronta a fare ingresso nelle imprese e si tratta di sistemi **"autosapienti"** (Davenport, 2023). Sono "auto" perché sono in grado di agire autonomamente, prendere decisioni, imparare dall'esperienza, adattarsi a nuove situazioni e operare senza il continuo intervento o la supervisione umana. Sono "sapienti" perché possiedono un'ampia capacità di formulare giudizi complessi nel contesto che può potenzialmente rivaleggiare con quella umana se non superarla. Sebbene siano ancora nascenti, i sistemi autosapienti mostrano quattro caratteristiche chiave. Sono *agentivi* (agiscono), *adattivi* (imparano), *affabili* (la loro capacità di interazione con l'umano migliora rapidamente) e *arcani* (generano output non totalmente controllabili). Comprendere appieno le potenzialità degli sviluppi tecnologici

per le imprese significa quindi prendere coscienza delle caratteristiche del macro-contesto nel quale si opera in cui spesso non vince il più veloce. Vince il più *adattivo*.

Umano più macchina. Tornano le grandi mani incrociate di Lorenzo Quinn da cui tutto è partito.

Tornano i *Building Bridges* della Biennale, cinque anni dopo, con lo stesso obiettivo: unire, connettere, ibridare, superare i limiti di un progetto che si è occupato di intelligenze umane trascurando quelle artificiali. La mancata considerazione dell'AI nei discorsi sull'evoluzione della forma delle imprese e delle nuove modalità di lavoro e collaborazione a essa conseguenti è un evidente limite della ricerca soprattutto alla luce dell'investimento, sia tecnologico e speculativo, che molte organizzazioni stanno approfondendo nella ricerca su aspetti etici, legali e sociali relativi all'intelligenza artificiale. Essa ha di fatto introdotto il tema della singolarità tecnologica, ponendo in discussione la supremazia delle capacità intellettuali dell'umano verso la macchina e l'autonomia delle menti come prerogativa dell'uomo. L'adozione di questo punto di vista porta a una filosofia di progettazione dell'intelligenza artificiale libera da una prospettiva esclusivamente antropocentrica. Modificando e ampliando la platea degli attori, si modifica anche il "contesto organizzativo" entro cui gli attori si muovono.

L'autonomia decentralizzata, attributo caratterizzante questi nuovi contesti organizzativi, è un argomento di ricerca di lunga data nelle scienze dell'informazione e nelle scienze sociali. I fenomeni dell'autorganizzazione negli ecosistemi naturali, le *Cyber Movement Organizations* (CMO) su Internet e l'*Intelligenza Artificiale Distribuita* (DAI) possono essere tutti storicamente considerati le sue prime manifestazioni. Negli ultimi anni, il rapido sviluppo della tecnologia *blockchain* ha dato vita all'emergere della cosiddetta **Organizzazione Autonoma Decentralizzata** (DAO- *Decentralized Autonomous Organization*, v. scheda 57 *Case Study Book*). Essa costituisce una nuova forma di organizzazione le cui regole gestionali e operative sono tipicamente codificate in *blockchain* in forma di "contratti intelligenti" (*smart contract*) e possono operare autonomamente senza controllo centralizzato o intervento di terze parti.

In quanto sfida per l'evoluzione della "forma-impresa" contemporanea, la decentralizzazione rappresenta quindi un approccio emergente all'innovazione che, facendo leva su tecnologie abilitanti, promuove collaborazione, trasparenza e accessibilità (Casoni, De Matteo, Celaschi, 2024). Si parla infatti di **DeSci – Decentralized Science** (Weidener 2024) come metodo e filosofia all'innovazione che incoraggia l'accesso aperto alla conoscenza attraverso meccanismi di *tokenizzazione*: in sostanza i partecipanti vengono premiati per i loro contributi individuali alla crescita dell'ecosistema, consentendo al tempo stesso una collaborazione molto più ampia, una garanzia di affidabilità e qualità degli output prodotti. Questo approccio, che ha tutte le carte in regola per diventare *mainstream*, rappresenta un cambio di paradigma ancora poco compreso ed esplorato nelle organizzazioni. Esso è infatti in grado di offrire un netto vantaggio competitivo in quanto consente di attingere all'intelligenza collettiva su larga scala tramite logiche di *open source*, con implicazioni rilevanti sulle future logiche di progettazione organizzativa che sono stati minimamente esplorati in questo percorso di ricerca.

Un ulteriore limite significativo è il mancato approfondimento di questo aspetto così cruciale per il design degli spazi di attivazione. L'ipotesi, infatti, è che a tendere la DAO sia in grado di ribaltare il tradizionale modello di gestione gerarchica riducendo significativamente i costi delle organizzazioni in termini di comunicazione, gestione e collaborazione (Wang, 2019). Nelle DAO la trasformazione delle dinamiche di agentività e coordinamento, due elementi importanti del modello di *organizational crafting* proposto, sono oggetto di approfondita riflessione da parte della letteratura (Anderson, 2018) in quanto in grado di allineare gli incentivi tra le parti interessate e agire come un sistema informativo per ridurre i costi di agenzia e coordinamento e, in ipotesi, aumentare la prontezza all'innovazione di gruppi di lavoro.

La necessità di progettare nuovi confini organizzativi, dunque si staglia all'orizzonte.

Il fascino del concetto di "confine" non è sfuggito a questo percorso che si è occupato di disegnare nuovi spazi di innovazione. Questi nuovi spazi sono costituiti da nuovi margini e un **margin** **"accompagna gli oggetti del mondo ed è costitutivo degli oggetti del mondo"** con cui si relaziona

dinamicamente (Ardizzo, 2002). Potremmo definire il margine, il confine, come "spazio intermedio" (Kracauer, 1985) tra noi e il resto del mondo. Uno spazio che è mobile, evolutivo, indivisibile dal suo oggetto e per questo dotato di una propria consistenza progettuale. Esistono, agli estremi, **confini limitanti** e confini **contaminanti**. Estremi che somigliano a cristallo e fiamma, raccontati da Calvino (1988) nelle sue "Lezioni Americane" (1988).

"[...] cristallo e fiamma, due forme di bellezza perfetta da cui lo sguardo non sa staccarsi, due modi di crescita nel tempo, di spesa della materia circostante, due simboli morali, due assoluti, due categorie per classificare fatti e idee e stili e sentimenti"

Per molto tempo il confine organizzativo è stato (e forse rimane tuttora) classificato nella prima categoria.

"Il primo che, avendo recintato un terreno o un campo, si preoccupò di escludere tutto ciò che in esso si trovava fu il vero fondatore dell'era storica seguente" (Serres, 1994). Il confine rappresenta il *dentro-fuori*, il *noi-loro*, il muro che cinge uno spazio in cui possiamo (o abbiamo l'illusione di) muoverci liberamente. E più si irrobustisce, più diventa sicuro. E più diventa sicuro, più diventa spesso, rendendo impossibile guardare oltre, il guardare *intorno*.

All'opposto, il confine può essere anche *contaminante*. Parlare di contaminazione ci espone al rischio. Ma rischio e contaminazione sono connaturati al concetto di innovazione. Esplorare gli inesplorati, riflettere sugli irriflessi (Merleau-Ponty, 1964), libera il potenziale di elaborare creativamente e collaborativamente nuove forme del contesto e nuovi modi di abitarlo. L'*intorno* che diventa creativo e collaborativo è proprio all'origine della riflessione e della progettazione dello "spazio di attivazione" proposto con questa ricerca. È come se in questa tensione tra limitazione e contaminazione ci possa e debba esistere un passaggio intermedio in cui l'atto del progettare si manifesta intenzionalmente per creare "confini portatili" (Zanini, 2002) che cambiano al mutare del luogo, della *telesis*, delle sfide, delle persone.

Il tema dell'*intorno* che diviene oggetto di design comincia a essere esplorato con sempre più curiosità in un contesto di VUCA, anch'esso ormai

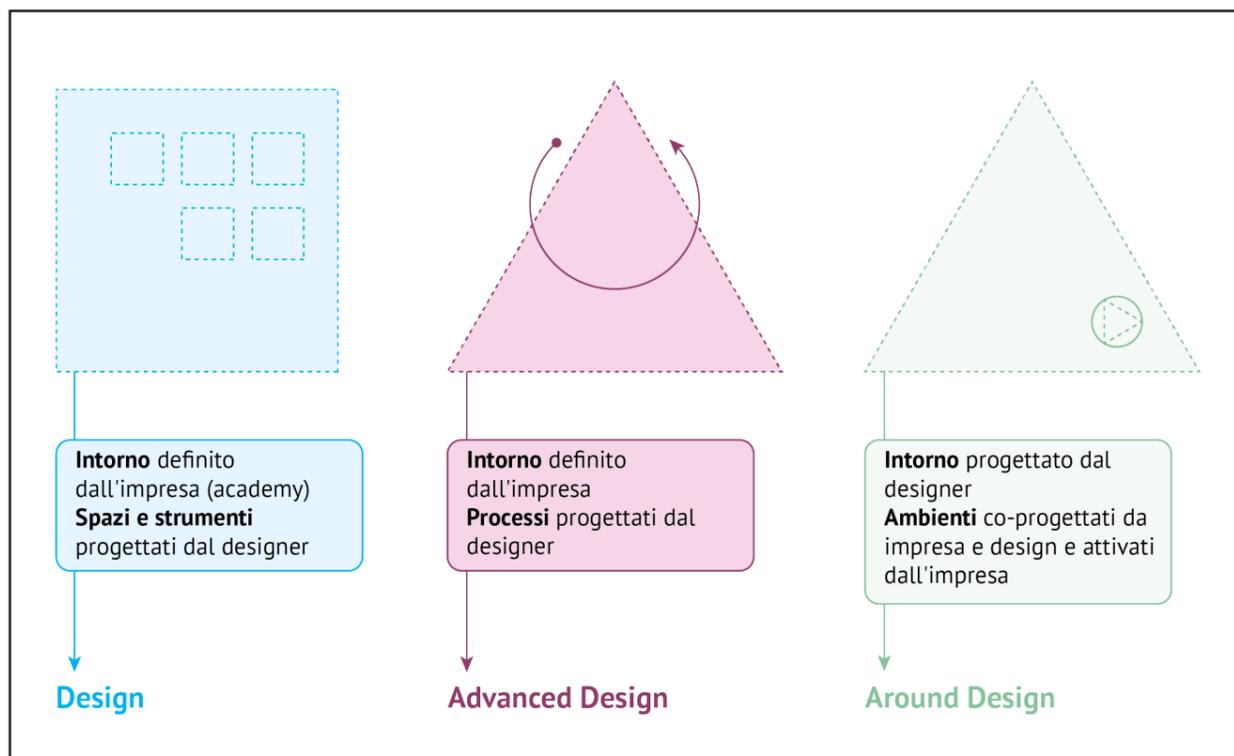


Figura 1 Around Design nello "spazio" di impresa

obsoleto nell'era post-covid e per questo superato da un ulteriore e più pessimistico acronimo: BANI (*Brittle, Anxious, Non Linear, Incomprehensible*). Si tratta di "un quadro di riferimento per articolare le situazioni sempre più comuni in cui la semplice volatilità o la complessità sono lenti insufficienti per comprendere ciò che sta accadendo... in cui le condizioni non sono semplicemente instabili, ma caotiche, in cui gli esiti non sono semplicemente difficili da prevedere, ma completamente imprevedibili" (Cascio, 2020).

Ha ancora senso, in questo contesto, tentare di progettare spazi e confini?

Around Design. Lo spazio intorno, in tondo, attorno.

Se non possiamo governare l'intorno, tanto vale esplorarlo. "DesignIntorno" è stato il tema della Conferenza Annuale di SID - Società Italiana di Design che nelle intenzioni degli organizzatori

"attraversa da sempre la nostra cultura del progetto, assegnando particolare attenzione al contesto, al dialogo con il suo intorno, al confronto sensibile con quello che già c'è" (SID, 2022). Fare esperienza, intrecciare saperi, generare conoscenza per "accordare gli strumenti con cui interrogare il mondo" sono stati i tre filoni di ricerca della conferenza e, retrospettivamente, anche i principali percorsi tracciati nel tempo e nello spazio di questa ricerca.

Tempo e spazio. È in queste coordinate che si situa la progettazione di spazi di attivazione di impresa. È in queste coordinate, inoltre, che comincia a farsi strada il concetto e le pratiche di "Around Design". Se "around" significa *intorno, in tondo, attorno*, **Around Design** significa:

- **progettare il contorno della forma dello spazio di attivazione**, che influenza ed è influenzata dalla sua situatività (*intorno*)
- **abilitare forme di collaborazione circolari**, in cui competenze ed esperienze sono capitale circolante per l'innovazione e l'auto-organizzazione è contrapposta alla forma piramidale tradizionale di gestione dei team (*in tondo*).

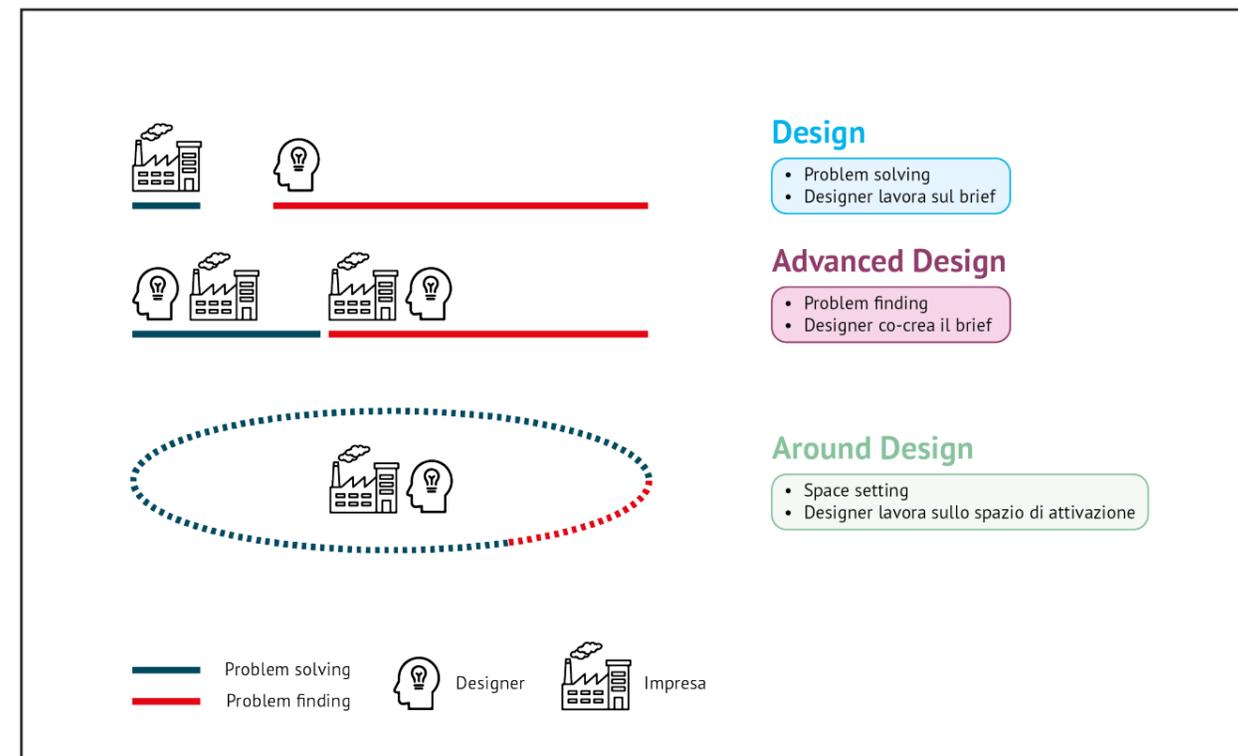


Figura 2 Around Design nel "tempo" di impresa

- **concepire questi spazi in logica di approssimazione**, di "spazi grezzi" con l'idea che l'approssimazione sia un alleato progettuale prezioso in contesti intenti a sviluppare i loro attributi di adattività e responsività (*attorno*)¹.

Proviamo a situare il discorso sull'Around Design nello spazio e nel tempo dell'impresa, cogliendo l'occasione per ripercorrere il percorso di ricerca.

Nello **spazio**, il designer si muove dapprima entro un **contorno definito** dall'impresa (tipicamente la "corporate academy") per progettare **spazi e strumenti** utili all'innovazione della conoscenza (spazio del *design*). A mano a mano che gli esiti progettuali di spazi e strumenti si mostrano all'impresa, diviene progressivamente più chiaro il nesso tra strumenti di conoscenza e processi di innovazione perché questa possa lavorare con efficacia sulla sua competitività. In questo senso, il designer si muove sempre entro un contorno definito dall'impresa (tipicamente una piramide organizzativa) in cui progetta in collaborazione con l'azienda **processi di anticipazione e innovazione aperta** che attraversano i confini organizzativi

tramite semilavorati di innovazione (spazio dell'*advanced design*). I processi di innovazione aperta modificano più o meno consapevolmente i confini dell'impresa da limitanti a contaminanti. L'impresa ha quindi bisogno di aumentare in velocità e crescere in competitività e per fare questo lavora sulla sua trasformatività. **Trasformatività** significa trasformare la sua forma per attingere alla massima banda di conoscenza, relazioni ed esperienza disponibile nell'organizzazione. Ecco che il **progettista** assume il ruolo di **organizational crafter per dare forma all'intorno dello spazio di attivazione che l'impresa mette in moto attraverso l'intelligenza collettiva** dei suoi membri, generando innovazione e cambiamento (spazio dell'*around design*).

Un altro modo per comprendere l'Around Design è situarlo nel "tempo" di impresa.

Nel tempo, il designer ha cominciato a lavorare su un brief di innovazione dato dall'impresa, la cui definizione, unitamente all'identificazione del problema, è stata condotta in autonomia all'interno dell'impresa. I tempi della definizione e della soluzione del problema sono di diversa durata:

¹ Si intenda qui con "attorno" la traduzione della parola *around* nella sua accezione di "approssimativamente".

l'impresa non può permettersi di spendere molto tempo nell'individuare il reale problema perché in urgenza di innovazione (*problem finding* corto) e questo tipicamente allunga i tempi di esecuzione (*problem solving* lungo: soluzioni inadeguate al reale problema o riscrittura del *brief* una volta emersi elementi di valore). I due tempi non sono continui ma si situano a una certa distanza, la cui lunghezza è variabile e costituisce un possibile indicatore dell'obsolescenza della richiesta e del bisogno di innovazione (*tempo del design*). Lavorando il designer a contatto con l'impresa, quest'ultima inizia ad acquisire metodi e strumenti tipici dell'innovazione trainata dal design. Il progettista supporta l'impresa nell'identificazione del problema (fase la cui durata si allunga progressivamente) e nella co-creazione del brief, anticipando scenari futuri e accorciando le distanze tra i tempi della definizione e della risoluzione del problema di innovazione. Questo è possibile lavorando senza mercato e senza cliente e introducendo elementi di anticipazione attraverso logiche di innovazione a scaffale tipiche dell'Advanced Design (Celaschi, 2015).

Il contesto VUCA e BANI richiede un'ulteriore accelerazione e la discontinuità minore possibile tra il tempo di identificazione e di risoluzione del problema. Il designer lavora quindi alla costruzione di **"spazi di attivazione" vitalizzati dall'intelligenza collettiva dei membri dell'impresa**. Opportunamente indirizzata entro una logica di proposito, piattaforma e partecipazione, l'intelligenza collettiva si allena a produrre prototipi di innovazione lavorando al contempo sulla dimensione del cambiamento, rendendolo un esercizio continuo e circolare (*tempo dell'around design*).

Alla luce di queste considerazioni nello spazio e nel tempo sull'*around design*, quanto è realmente e profondamente compresa, manifestata e agita **la sfida della progettazione dell'intorno** dal progettista e dall'impresa? È la domanda con cui si chiude il capitolo 4 e si aprono al contempo **potenziali evolutive** di questo progetto di ricerca. Il punto di partenza dei possibili sviluppi è lo stesso che ha dato origine alla ricerca stessa, ovvero un duplice sguardo sull'analisi del problema. Da un lato c'è l'impresa, soggetto che opera per definizione nella complessità, alle prese con progetti di innovazione che le richiedono sempre più spesso capacità di anticipazione, collaborazione ecosistemica e apprendimento nella transizione.

Dall'altro c'è il designer, che nell'impresa agisce come mediatore di saperi, competenze, istanze avendo spesso poca o nessuna conoscenza del suo contesto, funzionamento e delle relative dinamiche di sistema. In questo senso si intravedono due possibili traiettorie qui di seguito appena abbozzate.

La prima riguarda il designer, segnatamente lo studente in design, portatore di culture e pratiche di progetto orientate all'innovazione e al cambiamento nei contesti di impresa in cui si trova/troverà a operare come membro interno o collaboratore esterno. Nel capitolo 3 abbiamo definito, senza alcuna pretesa di esaustività, tre parametri per analizzare quella che abbiamo definito *change readiness*: prontezza (livello di consapevolezza del cambiamento), preparazione (livello di competenze per il cambiamento), postura (livello di resistenza/porosità al cambiamento). A partire da queste tre dimensioni, la progettazione di un laboratorio, a tendere idealmente modulo didattico di *organizational crafting*, potrebbe supportare il designer nel mettere a fuoco le potenzialità della forma-impresa come artefatto trasformabile in funzione degli obiettivi di innovazione dell'organizzazione. Multidisciplinare per natura, all'incrocio tra design, gestione del cambiamento, scienze sociali, teoria del comportamento organizzativo e innovation management, si immagina che il laboratorio possa contribuire a comprendere, prima che risolvere, i problemi situati nell'impresa e peculiari alla stessa, in un intreccio costante e continuo tra persone, pratiche, progetti e relazioni. L'ambizione sottostante rimane sempre quella di "eliminare il falso divorzio tra pratica e insegnamento" (Papanek, 1971).

La seconda traiettoria riguarda le imprese, soggetti che insieme al designer co-progettano gli spazi di attivazione. La creazione di uno **schema di intervento**, in forma di **laboratorio** - o altra consono a garantire partecipazione e scambio di pratiche - di **"design-driven activation"** sarebbe un ulteriore passo per verificare e trasformare in ottica evolutiva il diagnostico URSA e sensibilizzare l'impresa verso la necessità di rivedere, ripensare, riprogettare l'intorno organizzativo. Una specifica articolazione di questa traiettoria potrebbe riguardare la **verifica dell'equazione attivazione = anticipazione** che ha cominciato a farsi strada in questa ricerca a partire da alcune evidenze empiriche ma non ha trovato riscontro scientifico con l'utilizzo di metriche

quantitative adeguate. Semi di questa equazione hanno cominciato a manifestarsi nell'ambito dell'attività del MICS (Made in Italy Circolare e Sostenibile), partenariato esteso finanziato dal Ministero dell'Università e della Ricerca grazie ai fondi del programma NextGenerationEU la cui visione è quella di consentire una progettazione e una produzione del *Made in Italy* che sia circolare, autosufficiente, auto-rigenerativo, affidabile, sicuro e sostenibile. All'interno del partenariato, in particolare, è interessante e rilevante ai fini dell'evoluzione di questa ricerca, l'ambizione dello *Spoke 1* di mappare e sviluppare un portfolio di soluzioni (tecnologie, metodologie e strumenti) potenziate dal punto di vista digitale per anticipare futuri preferibili e supportare, aumentare e verificare il processo progettuale e decisionale nelle imprese del Made in Italy, integrando la circolarità nell'intero ciclo di vita di prodotti, macchine, processi e modelli organizzativi.

L'analisi della possibile corrispondenza tra attivazione e anticipazione conduce alla nascita di ulteriori fronti di riflessione. Che tipo di effetti può avere l'attivazione dell'intelligenza collettiva dell'impresa su tempi, qualità, metodi e profondità dei processi di anticipazione? E come il designer può lavorare trasformativamente su queste dimensioni di anticipazione?

Domande e fronti nuovi che aprono ulteriori spazi del possibile e rivelano in potenza, sul finire del percorso, tutto il loro fascino agli occhi del progettista.

È così che i finali sono difficili. Ma questa è un'altra storia.

Glossario

Glossario

[Adhocrazia](#) | [Agentività](#) | [Autoefficacia](#) | [Cambiamento \(gestione del\)](#) | [Conoscenza \(società della\)](#) | [Costellazione](#) | [Creative Inquiry](#) | [Debito \(organizzativo\)](#) | [Design Thinking](#) | [Differenza \(principio della\)](#) | [Dinamica \(capacità\)](#) | [Diorama](#) | [Flessibile \(organizzazione\)](#) | [Formazione aziendale](#) | [Grandi Dimissioni](#) | [Group Relation Conference \(GRC\)](#) | [Holacracy](#) | [Inerzia](#) | [Innovation Champion](#) | [Innovation Confidence](#) | [Intelligenza Collettiva](#) | [Job Crafting](#) | [Lean](#) | [Learning Organization](#) | [Liquida \(modernità\)](#) | [Management \(teorie di\)](#) | [Performance](#) | [Practitioner](#) | [Proposito](#) | [Prospezione](#) | [Prosumer](#) | [Sense Making](#) | [Sensibilità \(analisi di\)](#) | [Sicurezza Psicologica](#) | [Spazio di Apprendimento](#) | [Strutturalismo Organizzativo](#) | [Temporanea \(organizzazione\)](#) | [Transizione](#)

Adhocrazia

L'adhocrazia (dal lat. *ad hoc*, su misura) è una forma organizzativa fondata su piccoli gruppi di lavoro che aggregano persone in possesso di competenze specialistiche diverse, dotata di un'ampia autonomia operativa e decisionale, e capace di evolvere e di adattarsi velocemente ai cambiamenti dell'ambiente esterno. Formalizzazione limitata, forte decentramento e alta variabilità sono infatti le caratteristiche principali di questa forma organizzativa. L'adhocrazia è caratterizzata da elevata specializzazione dei componenti il gruppo di lavoro che permette di risolvere problemi complessi senza ricorrere a regole o a procedure standardizzate e senza la necessità di rivolgersi a un livello superiore. In essa l'accentuata autonomia decisionale presenta il vantaggio di rendere l'organizzazione flessibile e di condurre a decisioni rapide, basate su informazioni locali, specifiche e aggiornate. I ruoli non sono predeterminati

ma evolvono in modo coerente alle esigenze dell'impresa, contrariamente ai principi classici di *management* che suggeriscono di affidare a ogni persona una mansione determinata. Il termine è stato reso popolare da Toffler (1970) per definire un sistema emergente di organizzazione appropriato e coerente con un mondo tecnologico in rapido progresso e con una crescente insofferenza sociale nei confronti della struttura di autorità multistrato della tipica gerarchia. Mintzberg (1983) elaborò in modo più completo l'adhocrazia come ulteriore tipologia di modello organizzativo oltre a quelle classiche presenti in letteratura come la struttura semplice, la burocrazia professionale e la forma di organizzazione divisionale. Raffinò ulteriormente il concetto distinguendo poi tra *adhocrazia operativa* (l'organizzazione innova e risolve problemi per il cliente) e *adhocrazia amministrativa* (l'organizzazione realizza progetti per sé stessa).

Agentività

Con "agentività" si fa riferimento alla c.d. "agency", concetto complesso e multifaccettato che indica la capacità di un individuo di agire in modo libero in un determinato contesto, come ad esempio la potenza di agire sulla realtà, "cambiandola... contrapponendola all'impotenza di agire o alla non-azione, un po' come il dualismo tra il giorno e la notte" (Giarelli, 2019). Emirbayer (1998) definisce l'agentività come un processo di impegno sociale temporalmente incorporato, informato dal passato, orientato verso il futuro e contestualizzato nelle contingenze del presente. Barandiaran (2009) identifica tre condizioni che un sistema deve soddisfare per essere considerato un vero agente: definire la propria individualità, essere la fonte

attiva di azione nel suo ambiente e regolare la propria attività in relazione a determinate norme. Sokol (2015) descrive come l'*agency* si manifesta in diverse forme e cresce attraverso le interrelazioni di vari processi bio-psico-sociali, organizzati in livelli generali di *agency* biofisica, psicosociale e socioculturale.

Autoefficacia

L'autoefficacia, meglio nota come "autoefficacia percepita" citando esattamente le parole usate da Bandura (1978), corrisponde alla consapevolezza di essere capace di dominare specifiche attività, situazioni o aspetti del proprio funzionamento psicologico o sociale. In altre parole, è la percezione che abbiamo di noi stessi di sapere di essere in grado di fare, sentire, esprimere, essere o divenire qualcosa. Da queste convinzioni e credenze su se stessi derivano valutazioni che portano alla formazione di mete o di obiettivi. Gli scopi che desideriamo raggiungere derivano, dunque, dal sapere esattamente cosa siamo in grado di fare e con quali mezzi. La ricerca di Bandura suggerisce che l'autoefficacia funziona come un'organizzazione gerarchica di credenze con diversi livelli di concretezza e complessità dell'azione da compiere. Tali credenze influenzano profondamente l'apprendimento e anche lo sviluppo a lungo termine (Bandura, 2000a; Ehremberg, Cox e Koopman, 1991). Il costrutto di autoefficacia è stato usato in ricerca secondo due accezioni: da una parte come autoefficacia riferita all'abilità percepita di effettuare un particolare comportamento; dall'altra come autoefficacia riferita all'abilità percepita di controllare, prevenire o gestire le potenziali difficoltà che possono sorgere nell'esecuzione di una particolare prestazione (Kirsh, 1995; Maddux e Gosselin, 2003).

Cambiamento (*gestione del*)

Si definisce cambiamento sia il processo attraverso il quale qualcosa diventa diverso, sia il risultato di quel processo. A livello organizzativo, il termine "gestione del cambiamento" (*change management*) è l'espressione utilizzata per definire il complesso di attività, funzioni e strumenti attraverso i quali un'organizzazione affronta l'introduzione di qualcosa di nuovo che è rilevante sia per la sua sopravvivenza che per la sua crescita. In questo ambito la formazione e l'apprendimento –

ovvero tutte le attività educative intraprese dalle organizzazioni per potenziare le competenze dei lavoratori in una prospettiva di apprendimento permanente e di miglioramento delle loro prestazioni - risultano strettamente interconnessi con i temi dell'innovazione e dello sviluppo di un'impresa. Obiettivo di tali attività è lo sviluppo delle competenze, veri e propri *asset* di conoscenza che consentono a persone, team all'organizzazione stessa di essere efficaci in contesti rapidamente mutevoli. Molta parte della letteratura è concorde nel ritenere che la sopravvivenza, crescita e competitività delle imprese nel mercato volatile, incerto, complesso e ambiguo di oggi dipenda dalla loro capacità di gestire il cambiamento, sia nell'ambiente interno che esterno (Weick e Quinn, 1999; Sartori e Rolandi, 2013). In questo ambito il concetto di "formazione e sviluppo" è una leva chiave per l'adattamento e la crescita (Smidt e Sursock, 2011), sia individuale che organizzativa (Roland, 2010; Western, 2010) e per l'apprendimento continuo che stimola costantemente la creazione di nuova conoscenza e innovazione.

Conoscenza (*società della*)

Il concetto di conoscenza e la sua importanza per la società non è proprio del solo mondo contemporaneo. Già Platone (428-347 a.C.) valutava la conoscenza come la qualità più importante di un leader politico mentre, più tardi, il filosofo ed economista Stuart Mill (1863) sostenne che l'educazione morale e intellettuale di una nazione superano di gran lunga il suo potere industriale ed economico. Hornige (2011) attribuisce la paternità del termine "società della conoscenza" al sociologo americano Robert E. Lane (1966) che lo intese riferendosi principalmente alla conoscenza scientifica, filosofica e culturale che diviene la principale fonte di produttività rimpiazzando a tendere l'organizzazione e la produzione industriale. Secondo Lane, infatti, "la società della conoscenza è quella in cui, più che in altre società, i suoi membri: (a) indagano sulle basi delle loro convinzioni sull'uomo, la natura e la società; (b) sono guidati (forse inconsciamente) da standard oggettivi di verità e seguono le regole scientifiche di evidenza e inferenza nell'analisi della realtà; (c) dedicano considerevoli risorse allo sviluppo della conoscenza; (d) raccolgono, organizzano e interpretano la propria conoscenza in uno sforzo costante per aggiornarla e adattarla a contesti e situazioni ulteriormente;

(e) utilizzano questa conoscenza per illuminare (e forse modificare) i propri valori e obiettivi così da farli evolvere. Epistemologia e logica dell'indagine sono dunque per il sociologo le basi della società della conoscenza il cui significato ha subito nel tempo evoluzioni successive e la nascita di concetti simili quali "società dell'informazione" (*information society*) ed "economia basata sulla conoscenza" (*knowledge-based economy*). Comune alla maggior parte di questi concetti è la convinzione che lo sviluppo sociale emerga come risultato del rapido progresso tecnologico soprattutto nel settore dell'informazione e della comunicazione, la crescita del settore dei servizi e l'elevato margine di profitto dei beni ad alta intensità di conoscenza.

Costellazione

Oltre al significato propriamente astronomico, l'uso del termine si è diffuso in campi differenti che si proverà a passare sommariamente in rassegna con particolare riferimento agli ambiti prossimi all'innovazione organizzativa. Una costellazione può essere intesa come uno spazio pieno di elementi in movimento (Leber, 2016), un approccio metodologico per la ricerca sull'innovazione (Ohlhorst, 2015) o una rete caratterizzata da un'azienda leader che si trova a coordinare una serie di altre imprese (Shepherd, 1991). Queste diverse prospettive evidenziano la complessità e la natura sfaccettata del concetto. Da un punto di vista organizzativo, Birkenkrahe (2008) esplicita l'esistenza di due tipi di costellazioni: costellazioni familiari, utilizzate nella terapia familiare, e costellazioni organizzative, utilizzate nello sviluppo organizzativo. Una costellazione familiare è un sistema familiare, ad esempio la famiglia d'origine (padre, madre, fratelli, antenati), oppure la famiglia attuale (ad esempio marito, moglie, figli). Una costellazione organizzativa è un sistema organizzativo di qualsiasi tipo: un'azienda, un'agenzia, un paese, un governo o una squadra. L'autore si sofferma inoltre sul motivo per cui il fenomeno delle costellazioni sia nato e si sia sviluppato all'inizio molto in Germania. Le *Familienstellen* sono state infatti limitate al mondo di lingua tedesca per circa dieci anni dopo che le prime costellazioni familiari furono eseguite sotto questo nome a metà degli anni '80 dal terapeuta tedesco Bert Hellinger, ex missionario e insegnante di filosofia, formazione psicoanalitica e terapeutica. La ragione della peculiare restrizione iniziale alla Germania potrebbe derivare per l'autore dal fatto

che le costellazioni furono utilizzate per la prima volta per affrontare questioni legate agli eventi dell'Olocausto. Il metodo poi si diffuse moltissimo rapidamente in molte altre nazioni coinvolte in genocidi o in altri traumi nazionali. Altre applicazioni delle costellazioni in campo organizzativo sono nel *knowledge management* (Birkenkrahe, 2002), nel *project management* (Groth, 2004), nello sviluppo delle Risorse Umane (Metz and Messerig, 2000), *outsourcing* e *finance* (Birkenkrahe, 2004). Queste diverse prospettive evidenziano la complessità e la natura sfaccettata del concetto e la sua affascinante applicazione in mondi e discipline trasversali.

Creative inquiry

L'approccio è stato utilizzato nella prima fase del progetto sperimentale dettagliato nel capitolo 4 seguendo il punto di vista di Montuori (2012). L'autore lo contestualizza infatti all'interno di un *framework* educativo più ampio che vede l'educazione come una manifestazione più ampia dell'impulso creativo piuttosto che l'acquisizione, la conservazione e la riproduzione fondamentalmente strumentale delle informazioni, o apprendimento riproduttivo. Egli sottolinea a riguardo il ruolo dell'indagine continua e del processo creativo attivo volto a far emergere significato, conoscenza, sé e impegno con il mondo. Il *creative inquiry* critica l'apprendimento riproduttivo (*reproductive learning*), in cui lo studente è un "vaso vuoto" che deve essere riempito dall'istruttore, e l'apprendimento narcisistico (*narcissistic learning*), che pone le opinioni, le simpatie e le antipatie, in gran parte irriflessive e decontestualizzate, dell'individuo al centro di un mondo soggettivista e relativistico.

Debito (organizzativo)

"La lista sempre crescente di inviti per l'incontro mensile che non piace a nessuno? Questo è debito. Utilizzare il *budget* dell'anno scorso come base per il budget di quest'anno? Questo è debito. Ogni volta che qualcosa va storto e viene istituito un nuovo ruolo, regola o processo per prevenire errori futuri? Questo è debito". Così Dignan (2019) descrive il concetto di "debito organizzativo" che può manifestarsi in differenti modi. Il debito operativo deriva dalla complessità creata al crescere delle organizzazioni. Man mano che crescono, le organizzazioni aggiungono nuovi processi, nuovi mercati, nuovi prodotti ma spesso non riescono ad

eliminare o ridurre quei processi, mercati e prodotti che sono diventati ridondanti o obsoleti. Il risultato sono costi nascosti che caricano lentamente l'azienda e consumano risorse che altrimenti potrebbero essere eliminate o riassegnate. Un'altra forma di debito è il debito della conoscenza. Ciò si verifica quando le persone si spostano all'interno di un'organizzazione o escono dall'organizzazione e questo rischia di disperdere la conoscenza così come il senso delle decisioni passate rendendolo poco chiaro ai membri che restano e che potrebbero perpetrarle senza apparente motivazione. Una terza forma di debito è il debito culturale. Questo descrive i comportamenti e le pratiche che si sono radicati nella cultura che non riescono ad evolversi con l'ambiente che cambia. Alla luce di queste tipologie di debiti, Dignan identifica due tipi di organizzazioni: le *“legacy organizations”* e le *“evolutionary organizations”*. Una metafora che usa per spiegare le due tipologie è legata ai due approcci per gestire un incrocio a livello automobilistico. L'approccio che sceglie i semafori (*legacy*) non richiede molti ragionamenti se non la compliance ai colori rosso, verde e giallo da parte degli automobilisti. L'approccio che sceglie le rotonde richiede agli automobilisti di essere presenti e responsabili per la loro sicurezza e quella altrui (*evolutionary*). L'autore propende decisamente per queste ultime perché hanno in comune due principi cardine per il cambio di paradigma all'interno delle organizzazioni. Esse sono infatti *people positive* laddove assecondano un desiderio innato delle persone di raggiungere proprio potenziale, di dare un contributo attivo e di farlo sfruttando la nostra capacità di auto-indirizzo; sono *complexity positive* laddove lasciano ai membri dell'organizzazione libertà e autonomia nel raggiungimento dei risultati senza imporre soluzioni o percorsi deterministici.

Design thinking

La letteratura sul *design thinking* è sconfinata e analizza tale approccio da differenti angolazioni. Elsbach e Stigliani (2018) fanno risalire le sue origini agli anni '60, il decennio della “scienza del design” e affondano le loro radici nei primi lavori dei metodologi del design che hanno fatto distinzioni tra la scienza del design e le scienze naturali (Alexander, 1964; Gregory, 1966; Simon, 1969). Questi studiosi hanno descritto il design come un metodo scientifico volto a creare nuove forme, nuovi artefatti o, più in generale, nuove conoscenze, occupandosi

della “trasformazione delle condizioni esistenti in quelle preferite” (Simon, 1969). Al primo periodo “positivista” seguono successive concettualizzazioni del design più costruttiviste che hanno messo in luce il ruolo del design come pratica. In particolare, Schön (1983) ha sottolineato la natura artistica e intuitiva dei processi che i professionisti del design utilizzano per comprendere e risolvere problemi in situazioni di incertezza, ambiguità e instabilità, concettualizzando questi concetti nell'espressione di “pratica riflessiva”. Sulla scia della teoria di Schön (1983), altri studiosi di design hanno analizzato le specificità dei cosiddetti “designerly ways of knowing” (Cross, 1982, 2007) in termini di natura dei problemi di progettazione (Buchanan, 1992; Goldschmidt, 1997) e l'atteggiamento dei progettisti per risolverli (Boland & Collopy, 2004; Lawson, 1994; Rowe, 1987). Essi non sono “puzzle” ben definiti da risolvere ma piuttosto questioni mal definite, mal strutturate, problemi “malvagi” (*wicked problems*) per cui il compito del progettista è quello di produrre una soluzione adeguata “organizzando la complessità [e] trovando chiarezza nel caos” (Kolko, 2010) attraverso un processo di sintesi modellato delle tendenze estetiche, culturali e tecnologiche e delle esigenze dei consumatori e delle imprese. Questo processo di sintesi è stato descritto come pensiero abducente volto a raccogliere, organizzare, eliminare e filtrare i dati al fine di produrre una potenziale soluzione (Kolko, 2010). In contrasto il processo deduttivo e induttivo, definito come approccio per trovare soluzioni corrette, il ragionamento abducente si basa sugli sforzi dei progettisti per trovare soluzioni plausibili. Un altro passaggio storico fondamentale nella comprensione dell'evoluzione del fenomeno è quello che ha visto progressivamente estendere l'interesse per il design dal solo alveo di designer e architetti per toccare il campo del *management*, ambito in cui gli studiosi si sono concentrati sull'identificazione degli strumenti di progettazione utili a risolvere con efficacia i problemi gestionali. Brown (2008) ha esplicitamente etichettato il modo in cui la sua società di consulenza per design e innovazione IDEO ha lavorato “as design thinking”, rendendo da allora accessibile questo concetto a un pubblico che non comprendeva solo designer. In *Change by Design*, Brown (2009) ha descritto il design thinking come “a loosely structured organizational process, based on a set of tools that foster innovation, and advocate the use of design thinking by business people and social innovators who needed to solve

abstract and multifaceted problems”. Inoltre, Martin (2009) ha concettualizzato il design thinking come interazione tra pensiero analitico e pensiero intuitivo utilizzando la metafora dell’ “imbuto della conoscenza”, un modo di pensare e operare in grado di bilanciare sia l'esplorazione di nuova conoscenza (innovazione) che lo sfruttamento di conoscenze attuali (efficienza). Grazie a questo equilibrio le aziende sono in grado di sviluppare sistematicamente innovazioni radicali e di ottenere vantaggi competitivi sostenibili.

Differenza (principio della)

Il “principio della differenza”, introdotto nel testo a proposito della decentralizzazione come tema fondante gli emergenti paradigmi organizzativi, è stato introdotto da Derrida (1976) e include i due significati cristallizzati nel verbo “differire”. In un primo senso, esso implica che il segno è differente da ciò di cui prende il posto e, quindi, che tra il testo e l'essere a cui esso rinvia c'è sempre una differenza, uno scarto che non può mai essere definitivamente colmato, ma lascia sempre soltanto tracce, da cui si diparte la molteplicità delle letture e delle interpretazioni. In un secondo senso essa “equivale a un accadere indipendente dai soggetti che parlano e che ascoltano... è agli antipodi della identità e della presenza”. La differenza richiede quindi nell'esistenza di molteplici interpretazioni e mette in discussione il “nichilismo della centralizzazione”, intendendo con esso la necessaria destrutturazione di tutti i “centri”. Barsoum (2021) lo descrive ancora come lo “smantellamento di tutti i suoi sistemi, a partire dal centro di tutto (Dio) come ragione centrale per tutti gli eventi, passando per il centro della verità e finendo con il centro della razionalità e intenzionalità”. Visto da un altro punto di vista, il tema della differenza può essere affrontato in chiave di “devianza”. Durante il percorso di ricerca si è riflettuto sul tema della “devianza” come potenziale fonte di innovazione nella progettazione di spazi sociali (De Matteo, 2023). Il termine è controverso quanto affascinante ed è stato lungamente dibattuto in termini sia sociali che sociologici. La difficoltà nell'addivenire a una definizione univoca di “devianza” è data principalmente dal fatto che essa “non è una qualità obiettivamente data dell'atto, ma è un'attribuzione soggettiva (o politica): è sempre il prodotto di un processo interattivo (Cohen, 1989). Giova qui ricordare il dibattito sull'equivalenza di senso e significato tra “devianza” e “diversità” che

è tuttora aperto e il loro stretto rapporto è stato esplicitamente indagato da Pitch (1980) in un suo trattato sulla devianza: “se fino a qualche anno fa la tendenza era di interpretare tutto questo complesso campo privilegiandone l'aspetto criminologico e patologico, adesso... si tende invece ad estendere anche a questi comportamenti l'ottica della *diversità*, dell'espressione dell'alternatività culturale”.

Dinamica (capacità)

La letteratura sulle “capacità dinamiche” (*dynamic capability*) è sconfinata ma giova ricordare in questa sede alcuni contributi che evidenziano una relazione tra le stesse e la dimensione organizzativa. Teece (1994) sostiene che le capacità dinamiche sono radicate in ambienti organizzativi ad alta prestazione e integrate nei processi e nella storia dell'azienda. Andreeva (2006) propone che la capacità di cambiamento a livello organizzativo sia un elemento chiave dello sviluppo delle *dynamic capability* e suggerisce strumenti manageriali per svilupparla. Ancora Teece (2007) enfatizza i micro-fondamenti delle capacità dinamiche, compresi competenze, processi, procedure, strutture organizzative, regole decisionali e discipline distinte. Jantunen (2012) esplora l'eterogeneità delle capacità dinamiche attraverso un modello comparativo e rileva che le capacità di rilevamento sono probabilmente simili tra le aziende all'interno di un singolo settore, mentre l'acquisizione e la riconfigurazione dei tipi di capacità possono differire maggiormente tra le aziende di diverso settore.

Diorama

Il diorama è la riproduzione in scala ridotta di una scenografia che ricrea diverse ambientazioni: habitat degli animali, momenti storici, scene di vita quotidiana, eventi mitologici o fiabeschi. Diversamente dai plastici, utilizzati per esempio in ambito edilizio e architettonico, il diorama, inizialmente, presupponeva la riproduzione della scenografia all'interno di una “scatola” semi aperta, dotata di un vetro per poterne ammirare il contenuto. Il termine diorama, infatti, ha origini greche e significa “guardare attraverso”, quindi guardare attraverso un vetro o un occhiale o qualche altro tipo di lente. Ad oggi le riproduzioni dioramiche rappresentano i soggetti più diversi e si differenziano dai plastici per la ricchezza di dettagli

che riportano, ricreando scenografie estremamente realistiche e dinamiche. La possibilità del “guardare attraverso” data dal diorama lo rende uno strumento utile al raggiungimento di diversi obiettivi. Oltre a quelli educativi, informativi ed evocativi, esso può essere considerato anche un valido supporto alla progettazione in termini di *decision making* scalabile in quanto basato sulla raccolta rapida di informazioni e su funzionalità accurate di monitoraggio delle risorse (Ganz et al., 2010).

Flessibile (organizzazione)

La lettura sul *management* e il design organizzativo è ricca di contributi che tentano di descrivere il tema della flessibilità organizzativa da molteplici punti di vista. Sushil (2017) sottolinea come nell'ambiente aziendale volatile e turbolento di oggi, è ampiamente diffusa la necessità creare un'organizzazione flessibile al fine di migliorare l'efficacia organizzativa. Sebbene si parli molto di organizzazione flessibile e di quali tipi di flessibilità dovrebbe mostrare nelle sue operazioni, per l'autore sono disponibili pochissime indicazioni su come crearla. La base fondamentale per contemplare la flessibilità è l'apprendimento. Un altro passo per creare un'organizzazione flessibile è sperimentare pratiche e attività flessibili in diversi ambiti. Ancora un altro livello di adozione di misure o iniziative di flessibilità riguarda i processi e le loro interfacce. In definitiva, con la base di processi e attori flessibili, l'organizzazione potrebbe addentrarsi nel dominio della flessibilità strategica. Un'organizzazione flessibile di per sé rispetto ai suoi attori, processi e strategie potrebbe non essere sufficiente finché non trascenderà la flessibilità dell'intera catena del valore e dell'ecosistema. La creazione di un'organizzazione flessibile è un processo collettivo e riflessivo che può essere adottato solo in modo iterativo ed evolutivo. Una ulteriore declinazione peculiare dell'organizzazione flessibile è la c.d. “Front-Back Hybrid Organization” (Gailbraith, 2002) che risponde alla necessità dell'impresa di essere locale e *customer responsive* mantenendo la sua taglia globale per catturare i vantaggi delle economie di scala. Nella stessa organizzazione convivono quindi processi di “front-end” focalizzati sui clienti e di “back-end” focalizzati sul prodotto a livello globale. Collegata al filone delle organizzazioni flessibili vi è il tema delle “organizzazioni ambidestre” (Tushman, O'Reilly 1999). In esse il *management* di impresa deve costantemente guardare indietro, prestando

attenzione ai prodotti e ai processi del passato, ma guardare anche avanti, preparandosi per le innovazioni che definiranno il futuro. Questo atto di equilibrio mentale è una delle sfide manageriali più difficili: richiede ai dirigenti di esplorare nuove opportunità anche se lavorano per sfruttare le capacità esistenti. A livello organizzativo queste organizzazioni separano le loro nuove unità esplorative da quelle tradizionali e ciò consente loro di avere processi, strutture e culture diverse. Allo stesso tempo, mantengono stretti legami tra le unità a livello dirigenziale senior. Tra le organizzazioni flessibili vanno certamente annoverate le configurazioni “a rete” che sono la forma organizzativa rappresentativa dell'economia della conoscenza (de Man, 2008) per due ragioni. In primo luogo, la concorrenza nella conoscenza costringe le aziende a concentrarsi su aree della conoscenza sempre più ristrette in cui sono in grado di mantenere un vantaggio competitivo. Ciò aumenta contemporaneamente la necessità di collaborare con altre aziende in altre aree di conoscenza al fine di fornire ai clienti un prodotto o servizio completo. I collegamenti di accesso alla conoscenza sono sufficienti per raggiungere questo obiettivo e questo porta a reti modulari. In secondo luogo, imparare da altre aziende è diventata una necessità per aggiornare le competenze esistenti. Ciò richiede forme di collaborazione più intense con altre aziende per realizzare lo scambio di conoscenze

Formazione aziendale

A livello aziendale, i processi di formazione implicano il trasferimento di conoscenze sia tecniche che c.d. “trasversali”. Queste ultime sono principalmente orientate allo sviluppo di mindset e competenze abilitanti la prontezza all'innovazione, la gestione del cambiamento e l'imprenditorialità. Spesso il termine è usato come sinonimo di “conoscenza” e “apprendimento”. L'Oxford English Dictionary, tuttavia, aiuta a comprendere alcune sfumature di significato che rendono i tre termini vicini ma differenti. Con il termine “conoscenza”, infatti, si definisce l'acquisizione di informazioni e competenze attraverso l'esperienza o l'istruzione. Conoscenza è dunque somma o rielaborazione di ciò che è noto, acquisizione di consapevolezza o familiarità tramite l'esperienza. Per “apprendimento”, invece, si intende il processo di acquisizione di conoscenze o abilità in qualcosa attraverso lo studio, l'osservazione, la

memorizzazione, l'insegnamento. La “formazione”, invece, è definita nel dizionario come “processo di apprendimento delle competenze necessarie per svolgere un lavoro”. Al di là delle sfumature semantiche, questi termini sono stati storicamente quasi sempre riferiti ai processi di acquisizione di conoscenza da parte di singoli individui (approccio “monologico”). Tuttavia, progettare i processi di produzione, distribuzione e rigenerazione della conoscenza in ambito organizzativo presuppone un'attenzione particolare all'interazione sociale e alla socializzazione della conoscenza (approccio “dialogico”) e, di più, una visione dell'apprendimento come processo di co-creazione di conoscenza in cui “pacchetti” di competenze e attività volte a risolvere problemi e generare innovazione sono sviluppati in modo collaborativo (approccio “triadico”). I tre approcci citati (Paavola et al., 2005) testimoniano come la partecipazione produttiva al lavoro ad alta intensità di conoscenza richieda che i singoli professionisti e le organizzazioni sviluppino competenze in modo nuovo e partecipato poiché il lavoro umano sarà sempre di più focalizzato sul deliberato avanzamento della conoscenza piuttosto che sulla semplice produzione di beni materiali (Bereiter 2002).

Grandi Dimissioni

Il fenomeno ha avuto origine a partire dall'avvento del Covid-19 che ha segnato profondamente il mondo, anche da un punto di vista organizzativo e professionale. Molti dipendenti hanno lavorato da casa per lunghi periodi di tempo, molti per la prima volta nella loro carriera e questa condizione ha portato le persone a riconsiderare il proprio lavoro e il senso del proprio percorso professionale. All'alba di un'ondata che sarebbe divenuta dirompente per le imprese, Anthony Klotz, professore associato di management presso la Texas A&M University ha coniato il termine “Grandi Dimissioni” pubblicando un articolo su Bloomberg Businessweek a maggio 2021. “Le grandi dimissioni stanno arrivando”, si leggeva nell'articolo (Cohen, 2021). “Quando c'è incertezza, le persone tendono a restare, quindi ci sono dimissioni repressive che non si sono verificate negli ultimi anni.” Nel gennaio 2022 è stato pubblicato da MIT Sloan Management Review uno studio per comprendere meglio le cause delle Grandi Dimissioni e aiutare il *management* a identificare soluzioni per rispondere in modo efficace al fenomeno. A questo scopo, sono

stati analizzati 34 milioni di profili di dipendenti online per identificare i lavoratori statunitensi che hanno lasciato il loro datore di lavoro per qualsiasi motivo (inclusi dimissioni, pensionamento o licenziamento) tra aprile e settembre 2021. Lo studio ha rilevato anche cinque “fattori predittivi” l'abbandono organizzativo. Al primo posto figura la cultura organizzativa tossica che ha una probabilità 10,4 volte più alta rispetto a temi retributivi di spingere le persone all'abbandono. In modo abbastanza sorprendente anche un alto livello di innovazione dell'impresa è un fattore di abbandono (terzo posto). All'interno del campione la ricerca ha infatti scoperto che più i dipendenti parlavano positivamente dell'innovazione nella loro azienda, maggiore era la probabilità che lasciassero. In questi contesti è spesso richiesto alle persone di lavorare di più e più velocemente sopportando uno stress maggiore rispetto a quanto farebbero in un'azienda in evoluzione più lenta. Il lavoro può essere entusiasmante e soddisfacente ma anche difficile da sostenere a lungo termine. Quando i dipendenti valutano positivamente l'innovazione della propria azienda, è più probabile che parlino negativamente dell'equilibrio tra lavoro e vita privata e di un carico di lavoro gestibile. Le grandi dimissioni hanno portato i dipendenti a riconsiderare il costo personale che l'innovazione incessante comporta.

Group Relations Conference (GRC)

La Group Relations Conference (GRC) è un tipo di evento formativo che si concentra sullo studio delle dinamiche di gruppo e organizzative. Si tratta di una metodologia progettata per esplorare il modo in cui le persone interagiscono all'interno dei gruppi e nelle organizzazioni, concentrandosi sulla comprensione delle dinamiche di ruolo e di quanto esse possano incidere nell'apprendimento. Questi spazi sono spesso strutturati in modo tale da creare un ambiente in cui i partecipanti possano sperimentare direttamente le dinamiche di gruppo attraverso discussioni, *teamwork* e riflessioni. L'obiettivo è promuovere una maggiore consapevolezza delle dinamiche sottostanti che influenzano il comportamento individuale e collettivo in contesti organizzativi. In ambito organizzativo si fa ricorso a questo tipo di metodologia per sviluppare competenze di leadership, migliorare la comunicazione e affrontare

questioni organizzative complesse. La struttura del GRC è progettata affinché i suoi membri possano agire come “professionisti riflessivi” che non solo possono riflettere “sull’azione”, ma anche “nell’azione” (Schön, 1983). Perini (2014) descrive la GRC come “laboratorio formativo in tempo reale (p. 235) in cui i partecipanti possono sperimentare, a mano a mano che si manifestano nel qui e ora, differenti modelli di funzionamento individuale, gruppale e organizzativo” (p. 235). Essa può essere descritta come una vera e propria “organizzazione temporanea” in cui non sono previste presentazioni o lezioni frontali ma i docenti agiscono da consulenti offrendo ai partecipanti feedback e ipotesi di lavoro a partire dalla propria esperienza e comprensione di ciò che accade durante i vari eventi. Come ogni altra organizzazione essa ha un “compito primario” che è quello di fornire ai suoi membri l’opportunità di comprendere la natura dinamica delle organizzazioni attraverso la partecipazione e l’interazione. L’attenzione, infatti, non è focalizzata sulla personalità individuale bensì sulle connessioni (*relatedness*) tra il comportamento dell’individuo e i processi psicosociali, gruppali e sistemici in cui è coinvolto e di cui solitamente non è consapevole.

Holacracy

Holacracy è un modello costruito nel 2014 e poi descritto analiticamente nell’omonimo libro di Robertson (2015). Come esplicitato nel sottotitolo, la teoria è basata sul fornire all’organizzazione un nuovo “sistema operativo” basato su “cerchi” che, abolendo la gerarchia, si fonda tra gli altri sui principi di autorità distribuita e auto-organizzazione garantiti dalla chiarezza del proposito (purpose) organizzativo. Questa teoria, divenuta negli anni pratica organizzativa sperimentata sul campo, nonché movimento culturale, prevede nella sua adozione più radicale da parte delle organizzazioni l’impegno a sottoscrivere una Costituzione (evolutiva nel tempo, attualmente giunta alla versione 5.0, open access e consultabile al sito: <https://github.com/holacracyone/Holacracy-Constitution-5.0-ITALIAN/blob/main/Holacracy-Constitution.md>) che regola i principi e regole di adozione del sistema olocrativo. Nel documento, seppure non si faccia mai esplicito riferimento a “leader”, “capi” e “superiori”, sono presenti alcuni riferimenti che i più critici del modello considerano ambigui lasciando intravedere la persistenza di una latente forma di gerarchia. Questi sono rintracciabili,

ad esempio, nell’articolo 1.3.3. relativo al “Cerchio di Ancoraggio” (“si definisce cerchio di ancoraggio il cerchio più ampio che detiene il proposito dell’intera organizzazione, ... possiede tutte le autorità e i domini che la stessa organizzazione controlla, e per esso non esiste alcun super-cerchio. Il cerchio di ancoraggio può modificare il proprio proposito o chiarire le proprie responsabilità ricorrendo a una policy”); nell’articolo 1.4 che regola il ruolo del “circle lead” (“un circle lead controlla l’assegnazione dei ruoli del cerchio [...], può focalizzare ulteriormente l’assegnazione ad un ruolo [...]. Nessun altro, se non il circle lead, può operare un’assegnazione ad un ruolo del cerchio o, dualmente, una revoca, a meno che il cerchio abbia delegato queste funzioni ad un ruolo o ad un processo differenti...”). Al di là degli aspetti “tecnici” previsti nella sua Costituzione, il principio su cui si basa il design organizzativo dei modelli olocrativi è l’auto-organizzazione che abilita l’autorità distribuita, ovvero la distribuzione del potere di prendere decisioni in tutta l’organizzazione e non solo al vertice di essa.

Inerzia

Isaac Newton (1687) definisce il fenomeno dell’inerzia nei suoi *Philosophiae Naturalis Principia Mathematica*: “La *vis insita*, o forza innata della materia, è il potere di resistere attraverso il quale ogni corpo, in qualunque condizione si trovi, si sforza di perseverare nel suo stato corrente”. Come sottolineato da Moradi (2021), i sociologi hanno utilizzato la definizione di inerzia in fisica come una metafora per descrivere il problema dei cambiamenti nella struttura organizzativa. Starbuck et al. (1978) sostenevano che l’inerzia organizzativa fosse un fenomeno di organizzazione stagnante e riflettesse la condizione eccessivamente stabile dei prodotti, dei metodi di produzione e delle politiche di un’organizzazione (Huang et al., 2013). Quando tale condizione diviene caratteristica delle attività quotidiane di una organizzazione, essa conduce a rigidità e resistenza verso i cambiamenti (Carley & Harrald, 1997) sia di risorse, ossia di investimenti che di routine, ossia di processo (Gilbert, 2005). Tsai et al. (2008), inoltre, considerano l’inerzia organizzativa il principale fattore ostacolante che impedisce il riconoscimento delle minacce ambientali per l’organizzazione e si traduce in una bassa velocità di adattabilità ai nuovi contesti ai nuovi modelli di business con conseguenze sia sulla

prontezza al cambiamento organizzativo che sulla sua efficacia. Gilbert (2005) specifica inoltre due tipi di inerzia organizzativa: “rigidità delle risorse” (*resource rigidity*) e rigidità delle routine (*routine rigidity*). La prima indica l’incapacità dell’azienda di modificare i modelli di investimento delle risorse, la seconda implica l’assenza di cambiamenti nei processi organizzativi e nelle procedure di utilizzo delle risorse investite.

Innovation Champion

La letteratura mostra le molteplici prospettive da cui è stato esplorato il ruolo di *innovation champion* nell’organizzazione. Drechsler et al. (2021) sottolineano come l’analisi del ruolo è tuttora ancorato a una disciplina specifica come la gestione dell’innovazione anziché porsi con approccio interdisciplinare. Molti contributi assumono una prospettiva prevalentemente individuale nei confronti dei campioni dell’innovazione e delle loro relazioni, ad esempio, concentrandosi sulle caratteristiche del capitale umano e sociale (Jenssen e Jørgensen, 2004), trascurando la loro influenza nelle organizzazioni. Le organizzazioni possono infatti sfruttare il potenziale dei campioni dell’innovazione solo se comprendono come questi attori promuovano l’innovazione e la loro influenza sulle caratteristiche o sulle reti delle organizzazioni (ad esempio, Howell e Higgins, 1990). È una questione determinante per le organizzazioni comprendere quando e come supportare i campioni mediante azioni manageriali (Kelley e Lee, 2010), come selezionare e assumere i campioni dell’innovazione (Mansfeld et al., 2010) e quali reti relazionali e strutturali possono essere modellate dai campioni dell’innovazione (Perry-Smith e Mannucci, 2016). Inoltre, la stessa definizione dell’*innovation champion* varia ampiamente nella letteratura esistente. Mentre alcuni ricercatori forniscono una caratterizzazione piuttosto ampia del ruolo come professionisti che “danno vita alle idee” (Tushman e Nadler, 1986) altri sono più espliciti descrivendoli come impegnati in un processo di acquisizione di risorse (Jenssen e Jørgensen, 2004).

Innovation Confidence

Si tratta di un concetto complesso e multifaccettato che comprende vari fattori. Barsky (2009) suggerisce che esso sia influenzato sia dalle informazioni sulle prospettive economiche future sia dai movimenti

autonomi del *sentiment*. Ciò è ulteriormente complicato dall’incertezza inerente al processo di innovazione (Jalonen, 2011) in cui la fiducia gioca un ruolo cruciale, con Clegg (2002) che ne evidenzia l’impatto sul numero di idee suggerite e implementate. Infine, Kelley (2013) sottolinea l’importanza della fiducia creativa nel liberare il potenziale creativo all’interno degli individui e delle organizzazioni. *Innovation confidence* è modellata da informazioni, incertezza, fiducia e potenziale creativo ed è una componente della mentalità imprenditoriale radicata nella cultura organizzativa (Ashourzadeh, 2014) Levie (2008) introduce l’*Innovation Confidence Index*, che misura il grado in cui gli individui sono disposti a impegnarsi e a percepire benefici da nuovi prodotti o servizi che incorporano nuove tecnologie. Ngubane (2012) ne parla in termini di mentalità che consiste nella fiducia nel futuro, nella convinzione che le cose possano sempre essere migliori, nella forza positiva delle nuove idee. Levie (2012) evidenzia gli aspetti socialmente contestualizzati dell’adozione e della diffusione dell’innovazione e suggerisce che la fiducia di un individuo nell’innovazione è influenzata dalla percezione dell’innovazione da parte del proprio gruppo di pari.

Intelligenza collettiva

Il tema dell’intelligenza collettiva è divenuto sempre più popolare in letteratura a partire dall’avvento di Internet in poi ed è stato trattato in diversi ambiti scientifici. L’analisi dei contributi più significativi ci mostra come l’applicazione del concetto sia indipendente dalla grandezza del gruppo di riferimento, spaziando dalla rilevazione delle dinamiche di cooperazione in piccoli gruppi offline a quelle in grandi gruppi in contesti online distribuiti (Salminen, 2012). Mentre alcuni ricercatori nel campo dell’intelligenza collettiva esaminano ancora principalmente Internet e dinamiche macro (Heylighen, 2017 Lévy, 2010), l’accezione con cui il termine viene usato nella nostra sperimentazione si riferisce all’intelligenza collettiva applicata in piccoli gruppi (Woolley, Aggarwal e Malone, 2015; Woolley, Chabris, Pentland, Hashmi e Malone, 2010). Lévy (1997) ha coniato la versione moderna di intelligenza collettiva che definisce come una “nuova intelligenza universalmente distribuita che costantemente migliora e si coordina in tempo reale”. Per la prima volta nella storia, argomenta l’autore, Internet ha reso possibile ai membri

di un sistema decentralizzato di interagire tra loro all'interno dello stesso universo virtuale di conoscenza. Ciò ha reso possibile una nuova cultura produttrice di conoscenza basata su uno scambio rapido e aperto di dati e idee. Lévy aveva previsto che ciò avrebbe portato a un cambiamento fondamentale nel modo in cui pensiamo noi stessi. La conoscenza non riguarda più fatti accertati, ma piuttosto la parte essenziale di un progetto di costruzione della conoscenza in corso che include tutti gli esseri umani. La premessa fondamentale è che nessuno sa tutto, tutti sanno qualcosa e tutta la conoscenza risiede nell'umanità. Ispirato dalla nozione di "noosfera" di Verdansky (1945), Lévy prefigura l'emergere di una nuova intelligenza collettiva a livello globale.

Job crafting

Il *Job Crafting* si riferisce a una serie di comportamenti dei membri di un'organizzazione che modificano autonomamente le loro mansioni lavorative tradizionali al fine di allineare i loro interessi, le motivazioni e la passione per il lavoro (Wrzesniewski e Dutton, 2001). Contrariamente al classico disegno di ruolo *top-down*, si tratta della ricostruzione dei contenuti, dei modi e dei rapporti di lavoro da parte dei dipendenti perché possano acquisire un senso del lavoro e dell'identità, spesso travalicando anche i confini rigidi imposti dal ruolo (Peng, 2018). Tims e Bakker (2010) hanno definito il *job crafting* sottolineando l'impatto dello stesso sulla motivazione e il benessere dei dipendenti di un'impresa: allo scopo di bilanciare requisiti lavorativi e risorse, i dipendenti modificano il loro comportamento in base alle loro capacità e bisogni. Le persone, in sostanza, adottano un approccio proattivo per modificare il contenuto e i metodi di lavoro con il fine di realizzare il significato del loro lavoro, il che è una sorta di comportamento pro-organizzativo che ha tre caratteristiche principali (proattività, adattabilità al processo, ricompense immateriali) e che per essere efficace deve avvenire continuamente esprimendosi in maniera diversa nelle varie fasi di carriera della persona (Organ, 1988).

Lean

Il *Lean Thinking* nasce in Giappone negli anni '50 a seguito della crisi post-bellica dovuta a carenza di risorse e necessità di rilanciare rapidamente

l'economia del Paese. Numerosi consulenti furono inviati nel Paese dagli Stati Uniti, tra questi W. Edwards Deming, che ideò alcune metodologie sul controllo qualità molto apprezzate. Suo il concetto di *Just in Time* (JIT) che identifica una qualsiasi scorta di materiale come uno spreco di risorse economiche, finanziarie e un vincolo all'innovazione continua. Taiichi Ohno, ingegnere in forza presso Toyota, viene comunemente ritenuto l'ideatore del *Lean management*, applicato al *Toyota Production System* (TPS). Egli ha applicato i concetti di Deming sulle scorte dei materiali estendendoli al miglioramento della produttività, il contenimento dei costi e delle scorte, gestite sulla base della domanda di prodotto. Il *lean management* comporta miglioramenti oggettivi, qualitativi e quantitativi, nella gestione dell'azienda e comprende tecniche di gestione e di sviluppo delle persone, il vero motore aziendale del miglioramento. Un principio chiave di questo modello manageriale è che tutti sono coinvolti nel processo di miglioramento all'interno dell'azienda, dal *top management* fino agli operatori. Per questo, nel tempo, l'approccio lean è divenuto un vero e proprio modo di pensare, un processo di apprendimento e miglioramento che interessa non solo gli strumenti e i metodi ma anche la cultura aziendale, l'insieme di regole e valori dell'azienda. Oltre l'applicazione puntuale di un certo metodo o tecnica, si tratta infatti di una vera e propria filosofia che comprende il sistema motivazionale, il sistema di formazione e il modo di allineare obiettivi e progetti.

Learning organization

Il concetto di "organizzazione che apprende" (*learning organization*) è stato proposto per la prima volta da Peter Senge (1990). Nella sua formulazione originale, egli lo intende in termini di cinque "discipline" (Senge, 2006): 1. pensiero sistemico: pensare al tutto piuttosto che alle singole parti. 2. padronanza personale: sviluppo personale o apprendimento individuale. 3. gestione dei modelli mentali: comprendere come le organizzazioni cambiano o apprendono. 4. costruzione di una visione condivisa: creare uno scopo comune. 5. apprendimento di gruppo: creazione di nuove forme di apprendimento o conoscenza condivisa. L'abbinamento di Senge del pensiero sistemico con l'apprendimento di squadra, la "quinta disciplina", ha creato un quadro consistente per guardare alle interrelazioni e ai modelli di cambiamento piuttosto

soffermarsi su scelte e processi individuali (Senge, 2006). Introducendo tale concetto, Senge aveva compreso chiaramente che l'organizzazione che apprende fosse un concetto orientato all'azione e alla risoluzione pratica di problemi all'interno di un sistema, non un framework semplicemente teorico. Grazie al suo carattere apprenditivo, l'organizzazione è dunque un'entità dinamica che si trasforma continuamente per raggiungere i propri obiettivi strategici (Pedler et al., 1989).

Liquida (modernità)

Il concetto di modernità liquida proposto da Zygmunt Bauman suggerisce un ordine in rapido cambiamento che mina ogni nozione di durabilità (Lee, 2015). Esso implica un senso di sradicamento verso tutte le forme di costruzione sociale. Nel campo dello sviluppo, un tale concetto mette in discussione il significato di modernizzazione come sforzo per creare strutture durature. Applicando questo concetto allo sviluppo, è possibile affrontare le sfumature del cambiamento sociale in termini di interazione tra gli aspetti solidi e liquidi della modernizzazione. La metafora della modernità liquida affronta evidentemente la giustapposizione di maggiore libertà e mobilità con un'ansia accelerata in un'era di consumo deregolamentato. Benchè usato spesso in letteratura senza essere adeguatamente supportata da studi empirici (Silva, 2019) non è chiaro se questa condizione possa ammettere un certo grado di reversibilità nell'evoluzione della società contemporanea, prevedendo quindi un processo di ri-solidificazione (Lee, 2011) anche alla luce delle recenti tendenze socio-economiche osservabili.

Management (teorie di)

Ampia è la letteratura che si è occupata di ricostruire gli stadi evolutivi delle teorie di management e organizzazione. Particolarmente utile ai fini dello sviluppo di questo lemma la ricostruzione di Buchanan (2015) che evidenzia otto principali scuole in approccio non cronologico ma tematico. L'autore parte dal "management scientifico" (Taylor, 1919) che si fonda sullo studio scientifico dei tempi e metodi di lavoro nella convinzione che esista una sola via ottimale (*one best way*) per ogni problema di natura organizzativa da perseguire attraverso una rigorosa divisione dei compiti, la specializzazione delle funzioni, la standardizzazione delle procedure

di lavoro, la gerarchia e l'identificazione di una chiara catena di comando. Collegato al management scientifico vi è poi il "fayolismo" (Fayol, 1949) che ha l'obiettivo di delineare una teoria generale della direzione aziendale composta da cinque principi: pianificazione e previsione, organizzazione, comando, coordinamento, controllo. Si passa poi al "management delle relazioni umane" che raggruppa le teorie comportamento organizzativo, persone e relazioni interpersonali. Significative a tal proposito sono le teorie sulla motivazione (Maslow, 1954 e McGregor, 1960), sulla relazione tra leadership e followership (Kotter, 1999), su processi, dinamiche e "pensiero di gruppo" (Janis, 1972), e sulla relazione tra individuo e organizzazione formale che si basa su un processo di autorealizzazione e di "integrazione reciproca" (Argyris, 1958). La ricostruzione prosegue con la scuola del "comportamento amministrativo" (Simon, 1947) al cui centro vi è la teoria della decisione e quella della "analisi strutturale" in cui le organizzazioni sono studiate rispetto a contesti, strutture e funzioni e classificate secondo le "teorie contingenti" in sistemi "meccanici" e "organici" (Burns and Stalker, 1961). A tal proposito le strutture meccaniche si rivelano efficaci solo in assenza di grandi cambiamenti tecnologici e di mercato a differenza di quelle "organiche". Collegata all'analisi strutturale vi è la scuola basata sulla "teoria dei sistemi" (Scott, 1995) che vede l'organizzazione come sistema aperto composto da parti interconnesse e interdipendenti che interagiscono come sottosistemi. Vi sono poi le teorie che enfatizzano l'elemento della "cultura organizzativa" (Schein, 1984) e del ruolo della leadership per creare, cambiare, mantenere la cultura organizzativa (Trice & Beyer, 1991). È infine fatto riferimento alle scuole di "riforma della cultura organizzativa" a identificare tutte le teorie che fanno riferimento ai valori e al proposito di un'organizzazione: dal "Total Quality Management" (Juran et al. 2001) che mette al centro la costante tensione focalizzata al miglioramento di prodotti e servizi sia in termini di prestazioni sia in fase progettuale, fino alla "Quinta Disciplina" (Senge, 1990) che punta l'attenzione sull'apprendimento organizzativo come condizione abilitante il cambiamento continuo.

Performance

Il concetto di performance è plurale e il suo uso ne modifica di volta in volta gli aspetti denotativi e connotativi (Hannabus, 1987). Centrale nel termine

è l'elemento della "prestazione" quale criterio centrale nell'efficacia della relazione di scambio fornitore/utente, misurabile anche attraverso dimensioni quantitative elaborate dalla letteratura e dalla pratica (es. KPI, *Key Performance Indicators*, ovvero Indicatori della Prestazione Aziendale che misurano, ad esempio, fatturato, redditività, margine operativo, soddisfazione del cliente...). In ambito aziendale esso comprende varie dimensioni come efficienza, efficacia e massima capacità (Burz, 2013), sostenibilità, ed è considerata come variabile complessa e dinamica, influenzata da fattori sia interni che esterni (Folan, 2007).

Practitioner

Neary, S., Hutchinson, J. (2009). *More questions than answers: the role of practitioner research in professional practice*: H.L. Reid, Institute of Career Guidance, 2009, Journal No.1, pp 42.50. Nel paper gli autori scrivono: "During the last decade there has been a concerted effort to support practitioners in engaging with research both as an agent and as a recipient to enhance practice and to drive forward the concept of the professional" (p.42). Un passaggio interessante del paper riprende le teorie di Irvin e Barker (2004) che identificano la capacità di fare ricerca come competenza chiave di professionisti che operano in contesti complessi per accrescere e mantenere il loro valore professionale. "... (p. 43). Non sempre, sottolineano gli autori, il contesto organizzativo agevola/abilita lo sviluppo di attività e abilità di ricerca a causa della "mancanza di libertà nell'esercitare giudizi professionali come conseguenza di vincoli politici" (p. 43).

Proposito

La letteratura sul proposito (cd. "purpose") e il suo impatto nell'era post-industriale è ampia e variegata e giova qui ricordare alcuni contributi rilevanti per il tema delle nuove forme organizzative. Rey C. et al. (2019) sostengono che "a livello organizzativo, il proposito è generalmente associato a concetti come missione, visione, aspirazione. Tuttavia, il proposito (o scopo) è considerato come l'idea di base - l'essenza - che sottende e sostiene il significato di questi concetti. In questo senso, per gli autori, lo scopo non è una mera dichiarazione agli stakeholder ma diventa, di fatto, motivo della sua esistenza descrivendo un impegno generale verso la società (non è un caso che molti dei cosiddetti

"purpose statement", dichiarazioni di proposito, contengano espressioni come "fare la differenza", "migliorare la vita", "ridurre i danni") e riconoscendo l'interdipendenza tra la stessa e il mercato "poiché l'uno non può prosperare senza l'altro". Per Dijksterhuis, et al. (1999), questa visione di proposito presuppone il passaggio da una visione gestionale classica o neoclassica dell'organizzazione a una logica di "management post-industriale" in cui gli individui siano nel lavoro "in grado di percepire e vivere la realtà organizzativa come un insieme significativo e coerente, dando senso alle decisioni e alle azioni all'interno dell'organizzazione. Tre elementi della logica di management post-industriale permettono al purpose di esprimere appieno il suo potenziale trasformativo: proposito personale, auto-organizzazione, unità (Rey et al, 2019). Con il termine "proposito personale" si intende la libertà delle persone di scoprire autonomamente il proprio scopo senza che l'organizzazione ne influenzi la sua identificazione ma anzi fungendo da "spazio abilitante" la sua ricerca e scoperta. Rispetto al secondo elemento del "self-management" o auto-organizzazione è utile sgomberare il campo da un equivoco di fondo: anche nelle posizioni teoriche più radicali, auto-organizzazione non significa rinunciare alla governance organizzativa. Gulati (2018) sottolinea come si tratti piuttosto di "fidarsi che i dipendenti pensino e agiscano in modo indipendente per conto dell'organizzazione". In questo senso, l'auto-organizzazione consiste nell'abbandonare di fatto l'idea di gestire le persone. In Hurst, (2016) si evidenzia come nell'era della "purpose economy" i manager devono essere capaci di facilitare l'autogestione nei loro team e consentire l'autonomia necessaria al loro coordinamento e allineamento. Il terzo elemento è quello dell'unità, ovvero la connessione degli scopi individuali nell'ambito di un'organizzazione che si realizza "da persona a persona" (logica tra pari) e non dall'organizzazione alla persona (logica "top down"). Una interessante considerazione riguardo al proposito e la sua natura evolutiva è posta da Laloux (2014). Per l'autore il proposito evolutivo non è la stessa cosa di una dichiarazione di visione. "Una dichiarazione di visione di solito riflette lo stato di coscienza guidato dall'ego del team di gestione, che decide cosa vuole che sia l'organizzazione. Lo scopo evolutivo di un'organizzazione... riflette la ragione più profonda per cui l'organizzazione esiste. Si riferisce alla differenza che vuole fare nella comunità in cui opera, così come nel mercato

che serve. Non si preoccupa della concorrenza o del superamento degli altri; ciò che conta è servire il bene superiore". (pp.277-278).

Prospezione

Lo studio sul tema delle dimensioni dell'accelerazione non è solo prerogativa del mondo contemporaneo ma ha cominciato a dar luogo ad alcune interessanti riflessioni sin dagli anni '50, a seguito della Seconda Guerra Mondiale. Treccani fa risalire a Berger (1956), industriale e accademico francese, la paternità della cosiddetta *prospective*. Con tale neologismo, coniato a partire dalle parole *prospection* (ossia "prospezione") e *perspective* (che corrisponde all'italiano "prospettiva"), Berger designava una disciplina che ambisce allo studio sistematico dei "futuri possibili" e a quella che lui stesso definì "la costruzione dell'avvenire". Egli sosteneva che "il divenire è in anticipo sulle idee" e che fosse quindi necessario disporre di strumenti adeguati per prendere delle decisioni non soltanto sulla base della situazione presente, ma tenendo conto dei diversi futuri possibili. A livello organizzativo si verificano generalmente quattro modalità di pensiero futuro (Szpunar, 2014): simulazione, previsione, intenzione e pianificazione e in essi è fondamentale analizzare i processi cognitivi di base dell'essere umano che danno origine a cognizioni prospettiche, operazioni cognitive e stati emotivi/motivazionali rilevanti nella cognizione orientata al futuro, per cui la configurazione del sistema organizzativo gioca un ruolo fondamentale. Il rapporto tra la prospezione - che ai fini di questa trattazione può essere considerata come sinonimo di anticipazione - e l'apprendimento è fondamentale. Anche se l'apprendimento si colloca nel passato, esso permette all'uomo di "formulare aspettative e...metabolizzare l'esperienza ricavandone informazioni fruibili" (Seligman, 2019). In questa formulazione risiede l'essenza della prospezione, intesa come insieme dei "processi mentali di progettazione e valutazione delle possibilità future e il successivo utilizzo di tali proiezioni per orientare il pensiero e l'azione" (Buckner e Carrol, 2007).

Prosumer

Il termine è stato coniato da Alvin Toffler (1980) come parziale rappresentazione di meccanismi di ritorno

alla sussistenza relativi al periodo precedente alla divisione del lavoro della Rivoluzione Industriale. Nella ricostruzione del termine compiuta da Ahluwalia (2014), secondo Toffler la specializzazione dell'agricoltura e dell'industria manifatturiera, così come la crescita delle città avrebbero messo fine a processi di autarchia distinguendo i processi di produzione e consumo attraverso i mercati con l'avvento del capitalismo. A livello simbolico, Toffler identifica l'avvento del prosumerismo con l'invenzione e la commercializzazione in Francia dei test di gravidanza domiciliari negli anni '70. Questi kit permettevano ai clienti di fare le proprie diagnosi, eliminando il ruolo dei medici come esperti guardiani tra la scienza applicata e il sé. Toffler la chiamava "produzione per l'autoconsumo" e la vedeva in gioco anche altrove: nella vasta gamma di organizzazioni della società civile emerse all'epoca, nella mania dell'"auto-aiuto", nella popolarità delle stazioni di rifornimento *self-service* mentre le stazioni in franchising lottavano per sopravvivere dopo la crisi petrolifera del 1973-1974 e la proliferazione dei bancomat mentre le banche cercavano di ridurre la forza lavoro al dettaglio. Nell'argomentazione secondo cui siamo allo stesso tempo consumatori e produttori culturali, cioè *prosumer*, Toffler riconosceva il ruolo cruciale delle aziende nel creare "prosumo", tagliando i costi e facendo affidamento sul lavoro svolto dai clienti per esternalizzare i costi attraverso quella che chiamava "seduzione volontaria". Si tratta in sostanza di convincere i clienti a svolgere lavoro non retribuito, anche mentre acquistano beni e servizi. Proprio come Toffler immaginava che i prosumatori emergessero dai cambiamenti tecnologici nella natura e nell'interazione tra consumo e produzione, l'immagine del "prosumatore" continua a influenzare in modo significativo la nostra comprensione dei processi collaborativi e guidati dagli utenti nella creazione di contenuti che oggi definiamo "social media" o "Web 2.0". Nel mondo contemporaneo è possibile osservare come il prosumer non sia solo l'ideatore creativo e lo sviluppatore auto-motivato di nuovi contenuti (come, ad esempio, in Wikipedia o Second Life) ma rappresenta un consumatore particolarmente informato, e quindi critico e attivo. Nelle comunità di utenti che partecipano a tali forme di creazione di contenuti, i ruoli di consumatori e utenti hanno cominciato da tempo a intrecciarsi indissolubilmente con quelli di produttori e creatori: Essi hanno assunto un nuovo ruolo ibrido che può essere meglio descritto come quello di "producer"

(Bruns 2008), documentando di fatto la transizione dal modello di *prosumption* a quello di produsage.

Ruolo

I ruoli di team sono “etichette” che identificano le funzioni o le posizioni assegnate a un individuo all'interno di una squadra o che si sviluppano nel corso della dinamica di squadra. Questi ruoli definiscono i diritti e i doveri del loro *owner*, mentre creano aspettative negli altri membri sulle azioni del detentore del ruolo (van de Water et al. 2008; Belbin; 2012). Secondo Belbin (1981), i ruoli di squadra sono comportamenti che formano un insieme definito da vari fattori, tra cui la personalità, le abilità mentali, i valori attuali, le motivazioni, le esperienze e l'apprendimento del ruolo. L'autore ha identificato otto diverse categorie di ruoli di squadra che derivano dai modelli di comportamento dei membri. Questi ruoli possono essere suddivisi in tre categorie principali: ruoli orientati all'azione, ruoli orientati alle persone e ruoli orientati al pensiero. Seppure si tratti di una tassonomia diffusa, alcuni studi ne mettono in discussione la validità e la consistenza dell'approccio ma lo stesso autore a riguardo afferma che non si tratta di uno strumento psicometrico ma piuttosto un supporto per le pratiche di gestione delle squadre. Un altro studio interessante sui ruoli di squadra è sviluppato da Margerison et al (1986), noto come “Profilo di gestione di squadra Margerison-McCann”. Esso fornisce informazioni sulle preferenze di lavoro di una persona e può essere utilizzato per assegnare in modo più efficace i compiti all'interno di una squadra. Infine, Benne e Sheats (1948) categorizzano i ruoli di gruppo in tre categorie: ruoli di compito di gruppo, ruoli di costruzione e manutenzione di gruppo e ruoli individuali. Questi ruoli riflettono il modo in cui i membri di un gruppo contribuiscono alle attività della squadra.

Sense making

Il *sense making* è un processo complesso e multidisciplinare che implica in generale la capacità di dare significato alle esperienze. È un aspetto chiave della cognizione sociale all'interno della teoria organizzativa, che comprende elementi cognitivi, discorsivi, affettivi e politici (Watkins, 2019). Questo processo è particolarmente importante per comprendere eventi nuovi e/o ambigui in contesti prevalentemente complessi ed è cruciale per il

cambiamento organizzativo, l'apprendimento e l'innovazione (Maitlis, 2014). Esso è utilizzato per comprendere sia la cognizione sociale all'interno della teoria organizzativa sia la costruzione sociale del comportamento organizzativo. Sebbene la creazione di senso sia più strettamente informata dalle teorie di psicologia sociale e *management*, vi si trovano spunti e riferimenti anche nella psicologia cognitiva, l'interazionismo simbolico e l'etnometodologia. Nel campo della progettazione, in particolare, il concetto di “design for sensemaking” è esplorato in vari modi in letteratura. Blandford (2014) sottolinea l'importanza di comprendere le strutture concettuali degli utenti e di progettare visualizzazioni che supportino queste strutture. Stevens (2013) si interroga sull'uso di artefatti progettuali, come schizzi e prototipi, come oggetti simbolici nella creazione di senso strategico e nel dare senso, in particolare nel contesto della microstrategia.

Sensitività (analisi di)

In ambito sistemico, l'analisi di sensitività è l'insieme di tecniche matematiche volte ad osservare come i cambiamenti di alcune variabili in input ad un modello modificano i risultati in output dello stesso. In parole povere, si osservano come le variazioni asincrone di singole variabili influenzano i risultati finali. Nonostante possa sembrare un processo lontano dalla vita di tutti i giorni, persone e organizzazioni la sperimentano quotidianamente. L'analisi di sensitività non si limita a campi specifici ma viene utilizzata in qualsiasi situazione in cui si voglia indagare come cambiano i risultati di un fenomeno, un processo o una soluzione al variare dei suoi parametri interni. I suoi benefici possono essere molteplici e riguardano la comprensione dei fattori che influiscono maggiormente su un risultato, la valutazione della robustezza di una decisione e la possibilità di consentire una migliore gestione del rischio. Sul tema il contributo scientifico di Vester (1972) è rilevante per aver teorizzato il cd. “*sensitivity model*” che ha le sue radici nella biocibernetica e si basa sul presupposto che gli strumenti specifici delle culture verticali non siano da sole più appropriate per la risoluzione di problemi in un mondo complesso. L'approccio è stato sviluppato sin dagli anni '80, principalmente nel campo della pianificazione urbana e regionale, gestione strategica, mediazione e consta di uno strumento comunicativo intuitivo per la modellazione e

l'analisi di sistemi complessi adatto a progettisti e gruppi eterogenei di stakeholder. La descrizione del sistema si rivolge alle sette cosiddette “sfere della vita” di un sistema: 1. Chi c'è (persone)? 2. Cosa stanno facendo (economia)? 3. Dove stanno agendo (spazio)? 4. Come si sentono (ecologia umana)? 5. In che modo ciò influisce sull'ambiente (energia e rifiuti)? 7. Quali sono le modalità di connessione (infrastruttura di comunicazione)? 7. Quali sono le regole (leggi e cultura)? La rilevanza sistemica del modello è garantita attraverso la cosiddetta “matrice dei criteri”: ogni variabile può essere verificata rispetto alle sue caratteristiche sistemiche; l'insieme delle variabili dovrebbe coprire tutte le caratteristiche dei sistemi viventi. La qualità del modello non dipende dalla mole di dati e approfondimenti raccolti ma dalla completezza e coerenza relazionale della descrizione del sistema.

Sicurezza psicologica

Edmondson (1999) si è dedicata all'approfondimento del concetto definendolo come condizione “when members engage in any risky action in a team, the implementation of these actions is safe, can be accepted by colleagues”. La sicurezza psicologica in un'organizzazione è generalmente alta quando (Yang Minxi, 2002): (1) i membri dell'organizzazione hanno la percezione di potersi esprimere liberamente; (2) l'organizzazione consente e incoraggia l'assunzione di rischi; (3) i membri dell'organizzazione si fidano e si rispettano ciascuno dell'altro; (4) i membri dell'organizzazione hanno gli stessi valori e la stessa visione sulle cose. La letteratura sul tema è ampia e suggerisce una possibile lettura del fenomeno a tre livelli: individuo, team, organizzazione. A livello individuale giova ricordare i contributi di Maslow (1945) che la definisce come una percezione di fiducia, sicurezza e libertà che permette di superare paura e ansia e mette la persona nelle condizioni di confidare nella soddisfazione dei suoi bisogni presenti e futuri. Per Schein & Bennis (1965) quando le organizzazioni cambiano, se i suoi membri hanno la percezione di avere l'abilità di cambiare, si sentiranno sicuri nel farlo. Jones & James (1979) sostengono che le persone potranno proporre cose, predirne i risultati e anche adottare comportamenti appropriati in base al clima psicologico percepito. Ancora, per Kahn (1990) la sicurezza psicologica si realizza quando le persone smettono di preoccuparsi della loro immagine percepita, della posizione e del

potenziale impatto negativo sul lavoro delle loro azioni ed esprimono loro stesse autenticamente mostrando le diversità. Sulla dimensione di team della sicurezza psicologica si ricorda Klimoski et al. (1994) che la definiscono in base a fiducia, somiglianza cognitiva e di opinione. Tynan (2005) si focalizza sulla differenza tra “self psychological safety” (l'autopercezione degli altri è preservata) e “others psychological safety” (la comunicazione con gli altri è basata su un senso di generale sicurezza). A livello organizzativo, invece per Brown & Leigh (1996) la sicurezza psicologica è una percezione dei dipendenti rispetto alle caratteristiche dell'ambiente aziendale, soprattutto riguardo tre aspetti: supporto del *management*, regole chiare e spazio per l'espressione individuale.

Spazio di apprendimento (learning spaces)

Gli spazi di apprendimento sono ambienti dinamici che possono essere fisici o virtuali, progettati per facilitare e valorizzare le esperienze di apprendimento (Falmagne, 2010). Sono caratterizzati dalla loro capacità di adattarsi alle esigenze dei discenti, si servono spesso di tecnologie abilitanti e hanno sempre più natura collaborativa (Punie, 2007). Un particolare tipo di spazi di apprendimento, gli “Smart Spaces for Learning” possono essere inoltre definiti come sistemi distribuiti che utilizzano le tecnologie del Web semantico per fornire servizi di apprendimento personalizzati e interoperabili (Simon, 2004). A livello organizzativo, parte della letteratura sostiene che le imprese stesse possono essere trasformate in spazi di apprendimento attraverso l'utilizzo di varie strategie e *asset*. Per esempio, Scott (2016) evidenzia il potenziale dei sistemi di social network aziendali nel facilitare l'apprendimento auto-regolato. Jackson (2021) esplora l'uso di spazi di coworking per migliorare le capacità imprenditoriali delle persone attraverso l'apprendimento integrato nei processi lavorativi quotidiani, mentre Gopinath (1999) sottolinea i vantaggi delle simulazioni aziendali costruite attraverso tecnologie abilitanti e sistemi informativi nel promuovere il processo decisionale strategico e il consolidamento di determinati comportamenti organizzativi.

Strutturalismo (organizzativo)

Diffuso e sistematizzato a partire dagli anni Cinquanta del Novecento, soprattutto sulla

scorta degli studi antropologici di Claude Lévi-Strauss (1908-2009), lo strutturalismo è stato un paradigma epistemologico alternativo al Positivismo delle scienze matematiche e naturali, il cui raggio d'azione è andato però oltre l'ambito tradizionale delle scienze umane (Catucci, 2014). La nozione di struttura sottostante deriva dalle ricerche svolte, tra la fine dell'Ottocento e l'inizio del secolo successivo, nei campi della psicologia della *Gestalt* e della linguistica. Elemento primario del metodo strutturalista è la distinzione fra schemi invariati, che del sistema rappresentano l'ossatura, e schemi variabili, che ne costituiscono invece la componente storica. Le idee strutturaliste hanno attraversato varie discipline ma l'elemento che ha conferito unità e riconoscibilità allo strutturalismo, al di là delle differenze teoriche dei singoli contributi, è stata l'appartenenza a un generale clima culturale "antiumanistico", ovvero contrario al monopolio del soggettivismo e della coscienza negli ambiti della psicologia, dell'estetica e della ricerca sui fenomeni sociali. Applicato al design organizzativo, lo strutturalismo è stato esplorato da Gilbraith (2014). La "struttura" è infatti una delle componenti fondamentali del suo celebre modello "Five Star"™ per la progettazione dell'organizzazione. Esso è descritto come "la base su cui un'azienda basa le proprie scelte progettuali". Le scelte – o politiche – progettuali rientrano in cinque categorie. Il primo è la strategia, che determina la direzione. Il secondo è la struttura, che determina la sede del potere decisionale e dell'autorità. Il terzo sono i processi, che hanno a che fare con il flusso di informazioni e sono il mezzo di risposta alle tecnologie dell'informazione. Il quarto sono i premi e le ricompense che influenzano la motivazione delle persone ad agire e ad affrontare obiettivi organizzativi e la quinta sono le *policy* HR. Scendendo ancora più in profondità, la struttura comprende ancora quattro aree: specializzazione, forma, distribuzione del potere, dipartimentalizzazione. La specializzazione si riferisce al tipo e al numero di specialità lavorative utilizzate per eseguire il lavoro. La forma si riferisce al numero di persone che costituiscono il dipartimento (ovvero l'ambito di controllo) a ciascun livello della struttura. In questa logica un grande numero di persone in ciascun dipartimento crea strutture organizzative piatte con pochi livelli. La distribuzione del potere, nella sua dimensione verticale, rimanda fondamentalmente a quella classica relativa a problemi di centralizzazione o

decentralizzazione. La dipartimentalizzazione è la base per la formazione dei dipartimenti a ogni livello della struttura. Le dimensioni standard su quali dipartimenti si formano sono funzioni, prodotti, processi di flusso di lavoro, mercati, clienti.

Temporanea (organizzazione)

La riflessione sulla temporalità delle organizzazioni non può prescindere dal segnalare due fenomeni che negli ultimi anni sono divenuti oggetto di una riflessione accademica strutturata dopo essere stati sperimentati in diversi contesti: le cd. "temporary organization" e il "temporary management". Burke (2016) riporta che tradizionalmente esse erano viste come complementi di una struttura permanente, organizzazioni temporanee all'interno delle organizzazioni. Più recentemente, gli studiosi hanno ipotizzato configurazioni alternative come iniziative di progetto interorganizzative (Bakker, 2011), organizzazioni basate su progetti (Davies et al, 2011, Whitley, 2006). Nelle organizzazioni basate su progetti, le *temporary organization* non rimangono sullo sfondo di operazioni di routine più consolidate, ma piuttosto sono l'unità primaria di produzione. Per Braun e Lampel (2020) le organizzazioni temporanee sono definite come "organizzazioni limitate nel tempo create con un termine deliberato" che possono aumentare la flessibilità, consentire attività innovative e trasformative con un minore impegno di risorse e riflettere uno *Zeitgeist* di accelerazione e vincoli temporali nella società. Gli autori sottolineano anche le possibili tensioni e paradossi insite in questo tipo di organizzazione, quali ad esempio l'identità e i dilemmi di attaccamento-distacco che richiedono nuove pratiche adattative e coordinative. Il *temporary/interim management* è invece descritto da Vousden, (2002) come una pratica per cui le organizzazioni assumono *senior manager ad interim* per gestire incarichi a breve termine. Le persone incaricate sono senior, di grande esperienza, e sono spesso visti come risorse utili per gestire il cambiamento e guidare nuovi progetti. L'emergere di una nuova realtà economica innesca la creazione di un'organizzazione con capacità di apprendere e pensare in modo creativo riuscendo a utilizzare strutture organizzative snelle e una trasformazione nel *mindset* manageriale. In questo spiccano per importanza la capacità di "pensare per processi" e non per struttura e l'attivazione processi creativi della mente, si essa riferita all'individuo, al team,

all'organizzazione, in un mix di "intelligenza e consapevolezza" (Brzeziński, 2003).

Transizione

La transizione è un processo complesso e multifaccettato che avviene in diversi contesti e ha diverse accezioni. Nella meccanica quantistica, per esempio, il termine si riferisce al cambiamento osservabile nei livelli di energia in un sistema (Fletcher, 1998). Nelle politiche pubbliche, invece, esso denota una trasformazione sociale fondamentale che attraversa più generazioni in cui i governi svolgono un ruolo chiave nella gestione del cambiamento che diviene "più evoluzione che rivoluzione" (Rotmans, 2001). Nel contesto di un cambiamento istituzionale su larga scala, la transizione comprende incertezza, complementarità e interazioni tra riforme, nonché la scelta tra diverse strategie (Dewatripont, 1996). Più specificamente nel campo del design, il "transition design" è un approccio transdisciplinare che affronta problemi complessi, interconnessi e in evoluzione, con l'obiettivo di catalizzare le transizioni sociali verso futuri sostenibili, equi e desiderabili (Irwin 2021, Kossoff 2022). Esso sottolinea la necessità di una collaborazione radicale, sfruttando la conoscenza delle parti interessate e co-creando visioni a lungo termine (Irwin 2021). L'approccio sostiene inoltre lo sviluppo di "ecologie di interventi sinergici" e un focus su orizzonti a lungo termine (Irwin 2021). Il Transition Design riconcepisce interi stili di vita, promuovendo il "localismo cosmopolita" (Manzini et al., 2016) e una profonda comprensione dei sistemi interconnessi (Irwin 2015).

Casi, strumenti, persone

Una guida alla lettura dei casi studio

Una panoramica. Bisogni formativi presenti, bisogni trasformativi emergenti

In ottica di miglioramento continuo della forza lavoro europea e di promozione della mobilità professionale, il 2023 è stato proclamato l'**Anno europeo delle competenze**. L'UE ha sottolineato la necessità di investire in una formazione più efficace e inclusiva, poiché oltre tre quarti delle imprese riscontrano difficoltà nel reperire lavoratori qualificati. I dati Eurostat¹ indicano che solo il 37% degli adulti partecipa regolarmente a corsi di formazione e i fenomeni globali manifestatisi in particolare negli ultimi quattro anni – pandemia, conflitti internazionali, crisi climatiche ed energetiche – stanno imponendo a imprese e istituzioni una riflessione urgente sulla ridefinizione del panorama lavorativo, richiedendo interventi mirati per la riqualificazione della forza lavoro. La Svezia, seguita dalla Finlandia e dall'Olanda, si distingue come Paese leader nell'ambito della riqualificazione dei lavoratori secondo dati dell'INAPP (Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche) del 2022.

Nonostante un progressivo miglioramento negli ultimi anni, l'Italia si posiziona al di sotto della media europea, occupando il quindicesimo posto con solo il 9,9% della popolazione tra i 25 e i 64 anni impegnata costantemente in percorsi di formazione e qualificazione professionale. È quindi quantomai necessaria una riflessione consapevole sulla loro progettazione per approcciare il tema del divario delle competenze, garantire accessibilità e inclusività del mercato del lavoro e supportare le imprese nell'accrescere il loro livello di prontezza all'innovazione. Sebbene la misurazione di

quest'ultimo presenti una discreta variabilità nei metodi e negli approcci (Corona- Armentats, 2007, Burdon, 2013, Lokuge, 2019), esiste una relazione positiva tra innovazione e apprendimento che numerosi studi hanno evidenziato, dimostrando che le aziende con un'elevata propensione ai meccanismi di apprendimento, come la condivisione della conoscenza e la creatività, hanno prestazioni innovative più elevate (Trigo, 2013, Laeeque, 2017).

In questa relazione è impossibile non tenere conto del ruolo dell'Intelligenza Artificiale (AI) che si appresta a rivoluzionare profondamente l'economia globale nell'ambito di una nuova rivoluzione industriale. Le sue implicazioni per le economie e le società sono ancora difficili da prevedere, soprattutto nel contesto dei mercati del lavoro. Qui, l'AI promette di aumentare la produttività ma anche di minacciare alcuni posti di lavoro umani e di integrarsi in altri. Secondo il Rapporto del Fondo Monetario Internazionale di gennaio 2024 quasi il 40% dei posti di lavoro globali è suscettibile all'AI, con le economie avanzate più a rischio ma anche meglio posizionate per trarre vantaggio dai suoi benefici rispetto ai Paesi emergenti e in via di sviluppo. Nelle economie avanzate, circa il 60% dei lavori è influenzato dall'AI, principalmente a causa della prevalenza di lavori orientati alle attività cognitive. Secondo un nuovo indicatore di complementarità potenziale dell'AI, circa la metà di questi posti di lavoro potrebbe esserne negativamente influenzata, mentre l'altra metà potrebbe trarre beneficio dalla sua integrazione che aumenta la produttività. L'esposizione complessiva

¹ Presidenza del Consiglio dei ministri. (2023). Anno Europeo delle Competenze. Dipartimento per gli Affari Europei. <https://www.affarieuropei.gov.it/comunicazione/notizie/anno-uecompetenze/#:-:text=Tuttavia%2C%20attualmente%20oltre%20tre%20quarti,di%20seguire%20corsi%20di%20formazione>

all'AI è del 40% nelle economie dei mercati emergenti e del 26% nei Paesi a basso reddito. Anche se molte economie emergenti e in via di sviluppo potrebbero subire cambiamenti meno immediati, esse sono anche meno preparate a cogliere i suoi vantaggi, il che potrebbe accentuare le differenze digitali e di reddito tra i Paesi. A differenza delle precedenti onde di automazione che hanno colpito principalmente i lavoratori con competenze medie, l'AI rischia di sostituire anche lavoratori con ruoli di coordinamento e salari più alti ed è sempre più chiaro che le scelte riguardo alla definizione dei diritti di proprietà e alle politiche fiscali redistributive modelleranno il suo impatto sulla distribuzione del reddito e della ricchezza e cambieranno sensibilmente il volto della forza-lavoro globale.

Al cambiare delle esigenze formative della persona all'interno delle organizzazioni, cambia (o dovrebbe cambiare) anche il loro modo di apprendere. Interessante in questo senso è stata l'opportunità di analizzare durante il percorso di ricerca il profilo delle principali "Corporate Academy" nazionali e internazionali e le loro strategie evolutive per il *reskilling* (acquisizione di nuove conoscenze e/o abilità) e l'*upskilling* (aggiornamento di competenze e/o abilità già in possesso del lavoratore). Come ambienti rappresentativi del posizionamento dell'impresa nei confronti dell'innovazione, dei suoi bisogni formativi interni e della filosofia di crescita e sviluppo delle sue risorse, si è scelto di focalizzare l'attenzione sulle università aziendali tralasciando la disanima di altri formati e spazi rilevanti. Tra questi, per esempio, *fablab* e *makerspace* che, pur rappresentativi dell'approccio all'innovazione di un'organizzazione, sono spazi collaborativi dotati di strumentazione tecnica che si pongono come obiettivo primario lo sviluppo di competenze principalmente tecniche, digitali e imprenditoriali (Rayna et. al. 2021) e la possibilità di fornire ai non specialisti l'accesso a tecnologie sofisticate, in modo che possano esplorare, apprendere e creare (Mortara e Parisot, 2017) in una logica di "spazio di fabbricazione". L'analisi delle Corporate Academy ha permesso una esplorazione più estesa di percorsi e profili di competenze oltre le sole tecniche, digitali e imprenditoriali, evidenziando la presenza di quattro principali aree di focus nei programmi di formazione di impresa.

Tra i temi più frequenti integrati nei programmi

formativi aziendali, spiccano la *digital leadership*, i modelli di business basati sui dati e sull'**Intelligenza Artificiale** (IA), e la transizione verso la sostenibilità e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG). Questi temi riflettono la crescente consapevolezza delle aziende sull'importanza di adattarsi alle sfide della rivoluzione digitale e della sostenibilità ambientale, nonché sull'urgente necessità di sviluppare competenze trasversali per promuovere l'innovazione e il cambiamento.

L'ambito delle *life skill* (Sahu, 2013; Yankey, 2012) che superano la definizione limitante di "soft skill", rappresentano ulteriori aree di interesse, evidenziando l'importanza attribuita dalle aziende allo sviluppo di competenze personali e professionali fondamentali per affrontare le sfide quotidiane, massimizzare il contributo e il potenziale delle persone enfatizzando il senso di scopo. Queste abilità includono la risoluzione dei problemi, il processo decisionale, il pensiero creativo e critico, la comunicazione efficace, le relazioni interpersonali, l'empatia, l'autoconsapevolezza e la gestione dello stress e delle emozioni

Un aspetto significativo emerso dall'analisi è l'alto interesse delle aziende **nell'attrazione e retention dei talenti** attraverso iniziative di formazione mirate. Molte aziende adottano un approccio innovativo noto come "leader-led learning", in cui i membri senior svolgono un ruolo attivo nella trasmissione delle conoscenze e delle competenze ai dipendenti più giovani, fungendo da modelli di riferimento per lo sviluppo professionale e personale

Parallelamente, si osserva un'enfasi crescente sul *middle-management* e sull'aggiornamento delle competenze, con un focus sulle tecnologie emergenti e sulle pratiche innovative nel proprio settore di attività. Inoltre, il *mentoring* è diventato una componente essenziale dei programmi di formazione, rivitalizzando la motivazione e il contributo dei dipendenti attraverso un accompagnamento professionale personalizzato.

Nel tentativo di semplificare la complessità, lo schema che segue sintetizza i casi riportati nel capitolo 1 del "Case Study Book" e riporta il posizionamento delle Corporate Academy analizzate entro i quattro principali obiettivi formativi delle imprese emersi: *re-skill*, *re-value*, *re-generate*, *re-sense*.

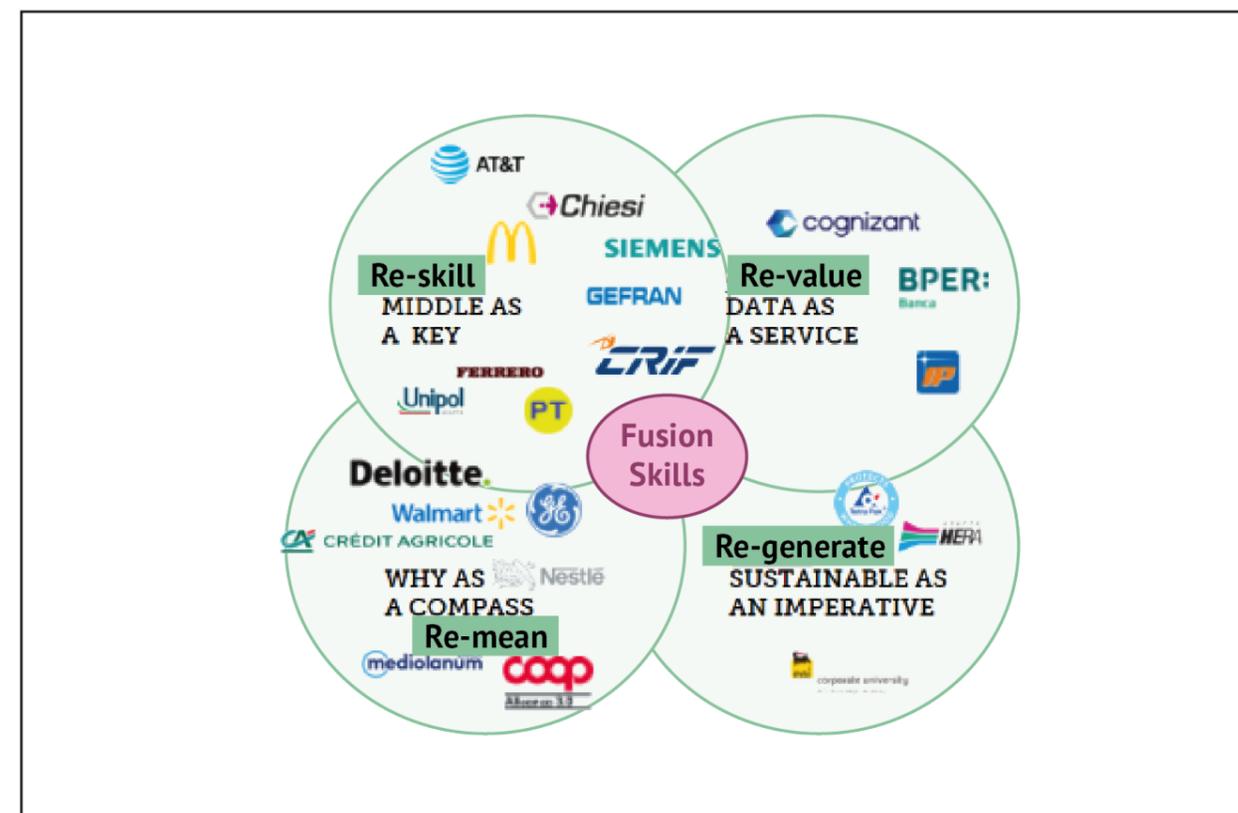


Figura 1 Un primo schema di sintesi dei quattro principali obiettivi formativi delle Corporate Academy emersi dall'analisi dei casi studio

Il primo *cluster*, quello del "re-skill", è particolarmente focalizzato su interventi di acquisizione di nuove competenze e/o l'aggiornamento di quelle esistenti per il *middle management*. I manager intermedi svolgono un ruolo cruciale nel guidare l'innovazione all'interno delle organizzazioni (Ali, 2011). Sono responsabili di indirizzare e realizzare l'innovazione in differenti ruoli come quello del pianificatore, coordinatore, facilitatore, motivatore e valutatore (Urquhart, 2018). La loro influenza è particolarmente significativa nell'implementazione di pratiche innovative, dove possono facilitare il cambiamento e attivare le persone dell'organizzazione (Engle, 2016). Tuttavia, la loro efficacia in questo ruolo è influenzata da altre responsabilità gestionali che spesso sfociano in pratiche di *micro-management* e una autonomia decisionale spesso limitata (Urquhart, 2018). Pertanto, sebbene questa fascia di persone nell'impresa sia chiave per l'innovazione, la sua capacità di svolgere questo ruolo dipende dal supporto e dalle risorse organizzative. Non è un caso, quindi, che tra le otto priorità per i CEO globali per il 2024, McKinsey inserisca l'attenzione sul management intermedio. "Basta pensare ai

middle manager come stazione intermedia. Loro sono la destinazione". In questo numeroso cluster, dunque, la rotta formativa è: "**Middle as key**".

Nel secondo cluster, "re-value", la rotta formativa è "**Data as a Service**". Originariamente il *Data as a Service* (DaaS) è una strategia di gestione ed elaborazione dei dati per aiutare le aziende nell'utilizzare i loro dati in maniera **scalabile**, potendo contare su grandi capacità di elaborazione di una strategia di implementazione ed utilizzo decisamente più efficiente. Nell'era del digitale le organizzazioni trattano ogni giorno quantità di dati sempre più importanti, provenienti da una grande varietà di fonti, da cui sempre più spesso vengono acquisiti grazie a uno *streaming* in tempo reale. Traslando il concetto del DaaS ai bisogni formativi di un'organizzazione, le competenze di *data literacy* diventano trasversalmente sempre più importanti per prendere decisioni efficaci e veloci e per trasformare il dato in informazione e poi in conoscenza che diviene *asset* e viene trasmessa, diffusa e condivisa in tutta la catena del valore. Lo stesso concetto di valore da cui prende il nome la

rotta formativa è rimesso in discussione generando una riflessione profonda sulla trasformazione dei modelli di business dato l'avvento dell'economia programmabile.

Nel terzo cluster, **“re-generate”**, il tema della sostenibilità è affrontata a livello formativo ad ampio spettro e il tentativo di formare la figura del **“sustainability champion”** va evidentemente oltre l'istanza ambientale. Circolarità e sostenibilità della conoscenza organizzativa e dei nuovi modelli organizzativi sono al centro della riflessione delle imprese inserite in questa rotta in cui la **sostenibilità è un imperativo** a livello ambientale, sociale e di governance coinvolgendo la trasformazione di persone, team e sistemi.

Nel quarto cluster **“re-mean”** domina il tema della trasformazione del senso del lavoro, dell'impresa e del contributo del lavoro. La cura di questa traiettoria è divenuta particolarmente importante per le imprese a seguito del fenomeno dell'“Grandi Dimissioni” e delle motivazioni che hanno indotto le persone a mettere in discussione la propria permanenza nelle imprese. In modo abbastanza sorprendente anche un alto livello di innovazione dell'impresa è un fattore di abbandono. In una recente analisi del MIT Sloan Management Review è emersa la condizione per cui più i dipendenti parlavano positivamente dell'innovazione nella loro azienda, maggiore era la probabilità che lasciassero. È come quindi se emergesse un *trade off* percepito tra innovazione dell'impresa e realizzazione personale: *“qui prodest?”*, sembrano essersi chieste le persone. Ecco che per esse il *“perché”* diviene una bussola (*why as a compass*) di orientamento nella complessità. Partecipazione, scòpo condiviso, contributo e sviluppo delle *life skill* sono quindi un focus per l'impresa contemporanea che voglia preservare i suoi talenti e favorirne la loro *“floritura”*. Ci troviamo infatti di fronte al filone del *“flourishing”*, concetto complesso e sfaccettato, che comprende varie dimensioni come il benessere spirituale, sociale e personale (Messer, 2021). Non si tratta solo di soddisfazione o successo individuale, ma anche di vivere in armonia con sé stessi, con gli altri e con l'ambiente. Questo concetto ha guadagnato un'attenzione significativa nella ricerca accademica, con una crescente enfasi sulle preoccupazioni sociali e sulla giustizia (Cebal-Loureda, 2022). La tesi sottostante è che il successo sia strettamente correlato alla fioritura umana,

rappresentando l'interazione dinamica tra le qualità uniche di un giovane e i suoi contesti di sviluppo (Benson, 2009).

In questa *“rosa delle possibilità”* ogni petalo rappresenta una *chance* per il designer di esprimere il suo contributo alla progettazione di spazi di attivazione e apprendimento, non solo fisici, dedicati allo sviluppo di *“competenze di fusione”* (*fusion skill*). Se per Wilson e Daugherty (2018), esse si sostanziano nel fondere insieme il meglio delle caratteristiche umane e meccaniche per potenziare il lavoro delle persone e *“ri-umanizzare il tempo”*, l'analisi delle Corporate Academy induce a considerare la fusione come qualcosa di più ampio: oltre che delle componenti uomo-macchina, si tratta di una fusione di approcci, competenze, discipline, esperienze senza la quale appare difficile sia per l'impresa che per i designer affrontare la complessità contemporanea. In questa complessità il design agisce come *“iperoggetto”* (Wizinsky, 2022) perché in grado di incidere direttamente sul modo in cui viviamo e apprendiamo nel mondo.

I quattro principali obiettivi formativi estrapolati dallo studio delle Corporate Academy sono stati l'occasione per riflettere ulteriormente su possibili sviluppi degli stessi in ottica di analisi di tendenze emergenti e anticipazione. Il risultato di questo approfondimento è visualizzabile nella figura 2 che arricchisce la rosa iniziale con quattro *“innesti”*, frutto dell'evoluzione del campo problematico negli anni che ha privilegiato l'analisi della relazione tra forma organizzativa, dinamiche di partecipazione e di apprendimento per l'innovazione di impresa. Questi innesti, nati dalla fusione di più obiettivi formativi iniziali, rappresentano la sintesi dei casi studio contenuti nei capitoli 2-4 del *“Case Study Book”* (nuovi modelli di apprendimento, nuove forme organizzative e spazi di anticipazione di impresa) e sono linguisticamente espressi al gerundio (*-ing*) per significare il loro continuo divenire e la loro rapida evoluzione nel panorama dell'innovazione aziendale.

Definiamo il primo innesto come **“Platforming Education”**. In esso sono compresi approcci e strumenti alla formazione continua che utilizza piattaforme digitali o tecnologiche come strumenti principali per la fruizione del contenuto, facilitando l'apprendimento secondo il tempo, il ritmo e lo spazio del discente. La piattaforma

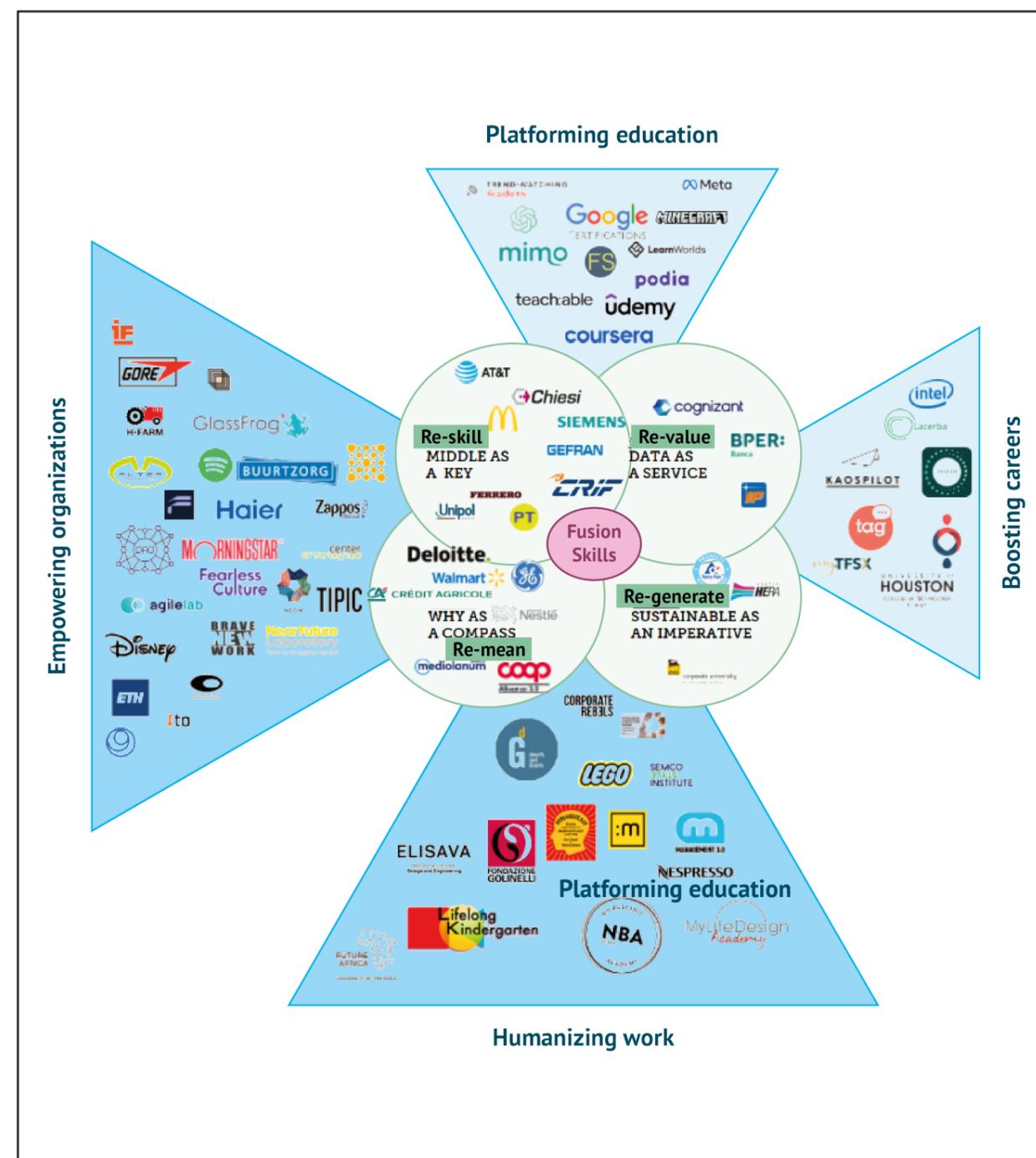


Figura 2 Dal mix dei bisogni formativi iniziali, quattro innesti tematici per l'innovazione di impresa attraversano la dimensione di trasformazione personale, di team e organizzativa

non è più solo un repository che raccoglie corsi, moduli ed esercitazioni ma diviene il simbolo di un apprendimento personalizzato in cui è possibile includere funzionalità di monitoraggio e tracciamento e anticipare il fabbisogno formativo in base al tracciamento stesso. In alcune piattaforme mappate il discente è prosumer e può costruire

vere e proprie carriere parallele come libero/a professionista utilizzando i canali per diffondere propri contenuti formativi e consulenziali. Quest'ultimo aspetto diverrà sempre più rilevante con la diffusione della *“gig economy”*, un sistema di ingaggio a breve termine tra organizzazioni e lavoratori indipendenti che ha registrato una

crescita significativa proprio grazie alle economie di piattaforma il cui impatto sui modelli di business attuale è dirompente.

In continuità con il primo innesto vi è quello del **“Boosting Career”**. L'oggetto di attenzione è qui lo sviluppo di carriera, non solo inteso verticalmente all'interno di un'impresa ma anche trasversalmente al di fuori di essa. In un caso, quindi si tratta di acquisire competenze verticali sulla propria area di specializzazione (la funzione HR, per esempio, è particolarmente ricca di questo tipo di casi studio), oppure di acquisire competenze trasversali per costruire un nuovo *mindset* orientato all'innovazione, o permettere ai lavoratori della conoscenza di attivare nuove fonti di reddito con collaborazioni esterne.

Particolarmente popolati sono poi gli innesti di **“Humanizing Work”** ed **“Empowering Organizations”** che per questo appaiono più grandi nello schema complessivo e rispondono ai bisogni di rigenerazione, partecipazione, scòpo e di riforma dell'impresa menzionati in breve all'inizio del nostro *excursus* e approfonditi nella ricerca dottorale. Essi fanno particolare riferimento a filosofie di progettazione organizzativa quali l'olocrazia e la sociocrazia. Si tratta infatti di approcci organizzativi (v. schede casi dedicate) che cercano di decentralizzare il potere decisionale e distribuirlo tra i membri dell'organizzazione, con l'obiettivo di favorire la collaborazione, l'innovazione e l'efficienza. *Holacracy*, per esempio, è un sistema di gestione aziendale basato su regole mirate a distribuire il potere decisionale prevedendo l'organizzazione del lavoro in “cerchi” (o team) autonomi, ognuno con ruoli chiaramente definiti e responsabilità specifiche. *Sociocracy*, d'altra parte, è un sistema di governo che si concentra sull'equità e l'autonomia delle persone coinvolte nelle decisioni che hanno ruoli definiti e partecipano attivamente alla gestione e allo sviluppo dell'organizzazione. Entrambi i movimenti mirano a creare ambienti organizzativi più flessibili, adattabili e partecipativi, ma differiscono nei dettagli dei loro approcci e nelle pratiche specifiche che utilizzano, focalizzandosi l'una più su struttura e processo decisionale e l'altra anche sull'aspetto sociale e sull'equilibrio tra i bisogni individuali e collettivi.

Il ruolo del design. Voci dal campo

Questa appendice dei casi studio si arricchisce anche di una carrellata di strumenti creati e utilizzati per l'implementazione del diagnostico “URSA” (*Tool Book*) e di conversazioni effettuate nel corso del triennio con esponenti rilevanti della disciplina e del mondo delle imprese con cui sono stati svolti progetti e sperimentazioni. Ciascuno dei contributi ha focalizzato la sua attenzione su differenti sfaccettature che mettono in rilievo il ruolo del design nella trasformazione della forma-impresa contemporanea, con particolare riguardo alle imprese del Made In Italy.

“Quella del designer è una professione multisfaccettata e complessa, direi potenzialmente unica nel panorama dei professionisti che operano nella complessità e nel cambiamento”. Questo il punto di vista di **Ramiro Estrada**, Decano Regionale Scuola nazionale di Architettura, Arte e Disegno TEC de Monterrey, che paragona il designer a un direttore di orchestra che esprime il suo massimo potenziale nella complessità. Da disciplina incentrata principalmente sull'estetica a “nuova etica” che richiede una comprensione olistica di sistemi malvagi, la transizione si fonda su un necessario cambio di *mindset*, necessario per progettisti e studenti, futuri professionisti chiamati a “supportare le imprese nello sbloccare nuove possibilità, promuovere la creatività e garantire il successo a lungo termine in un mercato in continua evoluzione”.

La prospettiva di intervento di lungo termine per il designer è condivisa da **Christiam Mendoza**, Leader Regionale del *Futures Design Lab* del TEC de Monterrey che sottolinea come “nel breve periodo il design è riconosciuto dalle organizzazioni come metodo e pratica per risolvere problemi e questo è possibile grazie alla vocazione di connessione e sintesi di vari saperi e competenze insito nella disciplina del design. Io credo però che la partita più interessante possa essere giocata dal design nel lungo periodo per il suo potenziale trasformativo in grado di cambiare radicalmente le attuali prospettive su modelli di business, configurazioni di sistemi e dinamiche sociali in un dato contesto”. Per sbloccare questo potenziale è fondamentale che gli studenti di design imparino a sviluppare maggiore

resilienza, ottimismo e confidenza nel futuro. Per questo, l'inserimento dei *futures studies* all'interno del curriculum di insegnamento potrebbe aiutare a “conoscere i futuri e comprendere che ognuno di noi può contribuire a progettarli intenzionalmente, diminuendo resistenze, discutendo possibili alternative e trovando il modo di anticipare i problemi”.

Esplorare alternative è una peculiarità dell'innovazione trainata dal design che per **Alessandro Casolari**, Advanced Design Manager di Galletti SpA, può salvare l'impresa dalla “tentazione di limitarsi a fare un po' meglio e a un costo un po' più basso qualcosa che sta già sviluppando il tuo concorrente diretto. Gestire l'innovazione con le logiche del design ti porta a esplorare possibilità che inizialmente possono essere anche confliggenti tra loro e questo approccio, se reiterato, porta al cambiamento del *mindset* delle persone”. L'altro aspetto fondamentale per le imprese che adottano questo approccio all'innovazione è “che si inizia a lavorare e si acquisisce progressivamente conoscenza, sviluppando semilavorati che di tanto in tanto si trasformano in possibili innovazioni da portare sul prodotto”. Questo porta ad “aumentare il nostro tasso di prontezza all'innovazione e cambia anche il modo in cui l'organizzazione percepisce il valore del nostro lavoro”.

Design e innovazione sono strettamente intrecciati. È il parere di **Geraldina Silveyra Leon**, Direttrice Formazione e Sviluppo per l'Imprenditorialità del TEC de Monterrey, perché “fornisce un quadro per un pensiero strutturato ma flessibile, spesso adottando una mentalità iterativa”. Sebbene le definizioni di innovazione possano essere simili nel design e nel business, le due possono differire nella tolleranza agli errori e alle iterazioni”. I leader aziendali sono in genere “orientati ai risultati e meno indulgenti verso gli errori, per questo il design ha un profondo impatto sulla struttura di un'organizzazione, principalmente grazie alla mentalità di crescita e apertura che promuove” e che è alla base dell'innovazione trainata dal design.

Ma innovazione trainata dal design significa anche “un processo condiviso, scalabile, misurabile” secondo **Michele Di Blasio**, co-founder di Lacerba. io. “Si tratta – prosegue - di tre effetti concatenati. Se il processo è condiviso crea partecipazione e genera dati; la lettura e l'analisi dei dati creano

apprendimento e dall'apprendimento può nascere un approccio scalabile. La sfida nel supportare le imprese nell'adozione di questo approccio è “far atterrare questi contenuti dalla Silicon Valley alla Pianura Padana”. Se da un lato questo riportare continuamente a terra contenuti e approcci comporta un grosso investimento di tempo e risorse, dall'altro “non dare mai per scontati i fondamentali con l'azienda è spesso la strategia premiante proprio per far comprendere alla persona che si può fare innovazione tutti i giorni e non solo in approccio *think big*”.

Di innovazione trainata dal design e valore d'impresa generato trattano anche **Lucilla Fazio** e **Tommaso Corà**, co-founder di Tipic, secondo cui “non basta guidare l'evoluzione tecnologica, abbiamo bisogno di riprogettare le catene del valore come un ecosistema di valori più ampi e *planet-centred* che includa persone, risorse e pianeta”. Questo sistema “si basa su ripensamento dei modelli di business, nuovi orientamenti economici delle prestazioni, nuovi approcci all'innovazione, nuovi scòpi per la trasformazione digitale, nuove definizioni di politiche industriali, a patto che questo venga affrontato non in un'ottica di sostituzione di funzioni (efficientismo) ma di allargamento del network (sistema)”.

Il ripensamento di modelli e processi riporta a riconsiderare il significato stesso di innovazione. Per **Almudena Ocejo Rojo**, Responsabile Comunità, Cultura e Impatto Sociale del TEC de Monterrey, “la parola è spesso fuorviante perché richiama immediatamente al mondo dell’hi-tech o dell’imprenditoria”. Innovare, infatti “significa non necessariamente creare qualcosa di nuovo ma trasformare il mondo in cui le componenti di un sistema interagiscono. Cambiare il modo in cui approcci l'ordinario, questa è innovazione”. La progettazione di “infrastrutture sociali” è particolarmente critica in questa visione. Esse costituiscono “l'insieme di tutte le condizioni fisiche che determinano se e in che modo il capitale sociale può svilupparsi” e la sua solidità “favorisce il contatto, il sostegno reciproco e collaborazione”.

La progettazione di “infrastrutture sociali” concretizzatesi in spazi di attivazione per team auto-organizzati è stata una delle leve del progetto “Chrysalis”, sperimentazione *main* del percorso di ricerca effettuata presso Roller SpA. Per **Daniele**

Marzaroli, Direttore Commerciale, esso “ha dato modo di osservare la crescita di tutte le persone coinvolte e mettere a fuoco il loro potenziale quando sono messe in situazioni diverse dalla quotidianità professionale. Questi momenti di confronto ci hanno fatto apprezzare progressi sia nel modo di lavorare che nella concretizzazione di progetti e a fine riunione anche tra noi senior rimaneva lo stupore sia sui risultati che sulla crescita dei partecipanti che si sono messi in gioco agendo in ruoli, progetti e contesti nuovi per loro”. L’effetto del progetto si è ripercosso sull’organizzazione “anche una volta terminato, tanto è vero che molte persone hanno cambiato ruolo nell’organizzazione, progredendo” e dimostrando “voglia di assumersi più responsabilità e di gestire in prima persona sfide e problemi che in altri tempi sarebbero finite sulla scrivania del management”. Anche per **Marcello Pezza**, Direttore Operativo Roller Automation “da un punto di vista aziendale, la più grande ricchezza portata dal progetto è stata quella di riuscire a far emergere i talenti distribuiti e nascosti all’interno dell’organizzazione”. Ciò è importante soprattutto “in realtà industriali e manifatturiere come la nostra in cui spesso l’operatività invade l’agenda quotidiana e questo non favorisce una riflessione strutturata sulle persone e sul valore, attuale e potenziale, che sono in grado di generare”. Anche il *management* ha beneficiato degli effetti del progetto perché “ha spianato la strada per togliere l’eccesso di sovrastruttura che a volte ci fa perdere di vista l’essenziale, quello che già esiste e che ha solo bisogno di essere rivelato”.

L’essenziale, dunque, per le imprese che vogliono fare davvero innovazione, è smettere di “non investire abbastanza nella risorsa più grande che hanno: il talento e le capacità dei propri dipendenti, che spesso si dimentica siano proprio tra i principali stakeholder di un’organizzazione”. **Eric Quint**, Design Leadership Advisor, ex Chief Brand and Design Officer 3M, sostiene a riguardo che “il modo in cui il design può affrontare questo problema è lavorare insieme alle risorse umane e guidare programmi di *employee branding* per far sì che i dipendenti comprendano che contano e per dare loro l’ossigeno necessario a essere agenti di cambiamento invece di essere micro-gestiti dai loro manager, spesso guidati dalla paura di fallire derivante da una cultura organizzativa basata su incentivi individuali”. In un contesto di “design come partner strategico dell’innovazione d’impresa,

esso può agire da catalizzatore e avere un impatto rilevante per le sue persone” e per l’intera organizzazione.

Dell’impatto del design sull’innovazione dei modelli organizzativi si occupa anche **Sune Knudsen**, COO e HR Director del Danish Design Center. “Credo che il design possa avere un profondo impatto sulle strutture organizzative perché incoraggia un approccio più incentrato sulla persona, in cui i bisogni e le esperienze degli individui sono in prima linea”. Questo spostamento verso un “approccio più centrato sull’utente ed empatico può portare a strutture più agili e adattive, meglio attrezzate per promuovere l’innovazione” e più focalizzate “sull’apprendimento continuo e sull’adattamento, che sono essenziali per rimanere innovativi in un panorama in rapida evoluzione”.

Sullo stesso punto si esprime anche **Juan Ramos**, Leader Regionale del *Futures Design Lab* del TEC de Monterrey e *senior product manager*. “Una mentalità progettuale, se integrata nella cultura di un’organizzazione, può creare valore oltre le logiche di semplice profitto. L’impatto sulla struttura dell’organizzazione e sui processi di innovazione a lungo termine è significativo. La parte difficile è promuovere la giusta mentalità all’interno dell’organizzazione. Una delle lacune di molte aziende è l’incapacità di riconoscere la necessità che i progettisti collaborino in modo efficace con i team aziendali. I designer a volte si lasciano prendere dai sogni e dalle ambizioni artistiche, trascurando le preoccupazioni pratiche. È necessario un cambiamento culturale all’interno del design per incoraggiare la condivisione di processi, l’apprendimento interdisciplinare e la comprensione di economia, statistica e *management*”. Questo cambiamento può avere effetti benefici anche sulle imprese in qualità di utilizzatrici finali di processi di innovazione trainata dal design, specie in ambiti come quello dell’*advanced manufacturing*. Per **David Guemes**, ricercatore presso la Scuola di Ingegneria del TEC de Monterrey, “una mentalità progettuale apporta una prospettiva nuova e incentrata sull’utente alla produzione avanzata, guidando l’innovazione, migliorando le capacità di risoluzione dei problemi e promuovendo collaborazione, flessibilità e adattabilità, risorsa preziosa per le organizzazioni che mirano a eccellere nel campo della produzione avanzata”.

Le 3T del designer per la trasformazione organizzativa

Mindset, processi e capacità di “orchestrazione” di team e organizzazioni sono le caratteristiche più frequentemente emerse dalle conversazioni con interlocutori privilegiati nel campo del design. A una lettura più approfondita e incrociata dei contributi è possibile sostenere che sia i designer che i *manager* operanti in contesti organizzativi differenti abbiamo messo in evidenza tre tipologie di competenze come fattore critico di successo per gli interventi di innovazione trainata dal design: *transizionali*, *transazionali*, *trasformazionali*.

Le **competenze transizionali** (*transitional skills*) sono necessarie al designer affrontare “problemi complessi, interconnessi e in evoluzione, con l’obiettivo di catalizzare le transizioni sociali verso futuri sostenibili, equi, desiderabili, (Irwin 2021, Kossoff 2022), sostenere lo sviluppo di “ecologie di interventi sinergici” e un focus su orizzonti a lungo termine (Irwin 2021). Nella sua veste di catalizzatore di transizione, il designer metabolizza passato e presente per produrre scenari di futuri possibili e relativi modelli di realtà.

In quanto attivatore di un processo di “catalisi” organizzativa, si potrebbe in punta di metafora sostenere che il designer lavora per creare spazi di attivazione che modificano la velocità della reazione dell’impresa all’innovazione. La velocità dell’attivazione è tanto più alta quanto è partecipata tra i membri dell’organizzazione e in questo scenario i team costituiscono l’unità base di scambio di conoscenza e relativo valore generato. Le capacità del designer di orchestrare e mettere a valori tali scambi possono essere definite come **competenze transazionali** (*transactional skills*), laddove per transazione si intenda sia l’atto in sé dello scambio di conoscenza sia il *comportamento* dello scambio che, diffuso e reiterato, diviene “processo della situazione complessiva di organismo-ambiente” (Dewey, Bentley, 1989).

In questo esercizio continuo di lavoro nella transizione e attraverso la transazione, il designer è infine in grado di trasformare sé stesso sviluppando quelle **competenze trasformazionali** (*transformational skills*) che riguardano la sfera

dell’essere, pensiero, relazione, collaborazione, azione, e contribuiscono a trasformare il progettista nel “new designer” che “rigetta miti e abbraccia il cambiamento” (Lima, 2023). La posta in gioco è alta ma di certo allettante. “I progettisti, come i sommozzatori e gli esploratori delle profondità marine, si tuffano nell’oceano dell’ambiguità perché vedono l’opportunità nelle profonde e oscure cavità del possibile. Se ti confronti con l’ambiguità, nel regno delle molteplici risposte giuste e delle preziose ancora non scoperte, allora sarai ricompensato esattamente dalla cosa di cui potresti avere più paura: l’inaspettato” (Small, Schmutte, 2023).

Case Study Book

Corporate academy..... pag. 170

Continuous education & new ways of learning..... pag. 196

Organizational (re)design & new ways of working..... pag. 222

Anticipation & new paths for futures design..... pag. 248

Corporate academy

AMADORI ACADEMY
 AT&T UNIVERSITY
 BPER DATA DISTRICT
 CHIESI ACADEMY
 COGNIZANT ACADEMY
 COOP CORPORATE ACADEMY
 CREDIT AGRICOLE DIGITAL ACADEMY
 CREMONINI ACADEMY
 CRIF ACADEMY
 DELOITTE UNIVERSITY
 ENI CORPORATE UNIVERSITY
 FERRERO UNIVERSITY
 FLY TALENT ACADEMY
 GE CROTONVILLE
 HERACADEMY
 IP CORPORATE ACADEMY
 MACDONALD'S HAMBURGER UNIVERSITY
 MEDIOLANUM CORPORATE UNIVERSITY
 NESTLE ACADEMY - POSTE CORPORATE UNIVERSITY
 SIEMENS GLOBAL LEARNING CAMPUS
 STARBUCKS GLOBAL ACADEMY
 TETRAPAK ACADEMY
 UNIPOL CORPORATE ACADEMY
 WALMART ACADEMY



“Investiamo da anni nella formazione professionale, attraverso la nostra Amadori Academy che, nel solo 2021, ha erogato oltre 54 mila ore di formazione ad ogni livello. Continueremo a investire in questo ambito strategico per tutti i dipendenti. Il nostro obiettivo è crescere insieme alle nostre persone”

Flavio Amadori
Presidente

AMADORI ACADEMY

Un'iniziativa recente per ribadire la centralità delle persone nella strategia di sviluppo e crescita del Gruppo.

Obiettivo

La formazione è da sempre un asset strategico del Gruppo Amadori, che in essa vede uno strumento per motivare i dipendenti e valorizzarne le capacità e le competenze, offrendo percorsi di crescita professionale dedicati, con una attenzione alle differenti esigenze formative nei differenti ambiti e un'ibridazione di saperi specialistici e trasversali.

Soluzione

Amadori Academy è il principale strumento di formazione continua, un progetto consolidato che coinvolge tutti i dipendenti i cui temi principali degli ultimi anni sono relativi ai diversi aspetti dei processi lavorativi, a partire da quelli su salute e sicurezza, passando alle tematiche tecniche di tipo produttivo, legate al miglioramento continuo e all'innovazione, fino a quelle mirate ad incrementare le soft skills (manageriali e gestionali) e i momenti di formazione in ambito linguistico, fondamentali per diversi aspetti della realtà aziendale in considerazione dell'alto numero di nazionalità differenti presente nella workforce del gruppo.

Caratteristiche Progettuali

La crisi pandemica ha introdotto in azienda il modello di formazione a distanza, prima totalmente svolta in presenza. Questo ha portato a registrare un aumento delle ore di formazione (+36% dal 2018 al 2021), tornando così al livello pre-crisi pandemica.

In ottica di consolidamento della sua strategia di attrazione dei talenti, il Gruppo ha sviluppato consolidate collaborazioni con il mondo accademico e punta anche a sostenere la *workforce* del futuro: a settembre 2021 ha finanziato, insieme ad altre imprese del territorio, la nascita di un corso biennale magistrale in "Digital Transformation Management", presso la sede di Cesena dell'Università di Bologna.

Fra le iniziative più importanti, il progetto di formazione manageriale triennale destinato a dirigenti e quadri che punta a fornire un pacchetto di competenze manageriali, attraverso iniziative di assessment, formazione in aula e coaching, sulle tematiche di leadership, orientamento agli obiettivi, comunicazione e networking.

Fonti:
<https://www.reply.com/tamtamy-reply/it/content/digital-academy>
<https://www.peoplechange360.it/people-strategy/credit-agricole-vita-e-assicurazioni-puntano-su-ambiente-employee-centric-per-dare-valore-alle-persone>

In breve

- Erogate 54.000 ore di formazione solo nel 2021
- L'Academy è utilizzata come leva di attrazione di talenti funzionale al raggiungimento dell'obiettivo di business del gruppo, due miliardi di euro di fatturato entro i prossimi cinque anni
- L'Academy vuole inoltre essere fedele al principio di diversità e inclusione che si vince dai numeri del gruppo: workforce bilanciata (51% donne e il 49% uomini), in rappresentanza di oltre 80 nazionalità differenti



AT&T UNIVERSITY

Un'offerta ampia all'incrocio tra competenze tecniche e trasversali erogata attraverso metodologie flessibili per garantire l'aggiornamento continuo delle skill necessario alla rapida trasformazione del modello di business

Obiettivo

L'Academy nasce per supportare con innovazione e aggiornamento delle competenze i "cambi" di pelle che l'azienda ha attraversato negli anni. L'evoluzione da compagnia telefonica a società di mobilità e ora a società di soluzioni aziendali e di intrattenimento basate sui dati ha reso necessario trasformare il profilo di competenze della forza-lavoro per rimanere in linea con le sfide aziendali interne e quelle di mercato

Soluzione

Visto il grande numero di risorse coinvolte, l'azienda ha preferito investire per la creazione di hub di conoscenza interno anziché affidarsi a fornitori esterni. Da quel momento i 270 milioni di dipendenti hanno a disposizione una piattaforma di reskilling che funge anche da leva per la mobilità interna del personale e l'avanzamento di carriera.

Caratteristiche Progettuali

Collaborazione con istituti di istruzione e organizzazioni esterne che garantisce ai dipendenti l'accesso alle conoscenze più aggiornate e rilevanti nel settore delle telecomunicazioni (es. partnership con Udemy per lo sviluppo del "Nanodegree Credentials program" messo a disposizione anche all'esterno e frequentato a livello globale da 25.000 persone)

Fruizione dei contenuti "self-based". In ottica di trasparenza delle informazione ed empowerment delle risorse, l'Academy fornisce ai dipendenti strumenti, processi e risorse che li aiutano a prendere il controllo del proprio sviluppo e della propria carriera. Con lo strumento online "Personal Learning Experience" i dipendenti possono pianificare, accedere, gestire e monitorare il loro apprendimento..

Fonti:
<https://about.att.com/pages/corporate-profile>
<https://www.chieflearningofficer.com/2018/05/03/future-corporate-university/>
<https://www.businessroundtable.org/archive/skills-gap/att-inc>



BPER DATA DISTRICT

Realizzare un modello di "data-driven bank" a partire dalla formazione innovativa.

Obiettivo

Il focus dell'iniziativa sin dall'inizio è stato quello di generare conoscenza sui dati. In azienda era già presente un patrimonio informativo ma occorreva capire dove fossero i dati e andare oltre il focus sulla data quality. La costruzione di un approccio totalmente data-driven e il desiderio di adottare un framework condiviso tra IT e Business, che permettesse di abbattere i costi operativi degli uffici centrali e monitorare i rischi ha dato lo slancio finale alla nascita di questo "distretto della conoscenza" sul dato.

Soluzione

Il distretto, nato nel 2022, si rivolge tutti i professionisti, curiosi e appassionati dei dati in azienda, per fare in modo che il percorso di crescita verso la "Data-driven Bank" parta dalle persone. La BPER Data Platform offre l'opportunità di utilizzare informazioni presidiate da una Governance dei dati by design e di affacciarsi e sfruttare l'innovazione di Modelli Analitici di Intelligenza Artificiale.

Caratteristiche Progettuali

- Tre pilastri caratterizzano l'impianto del progetto: la Data Platform per raccogliere il patrimonio informativo e semplificare l'utilizzo dei dati, unendo IT e Business in accordo con la data strategy aziendale, la Data Academy per diffondere la cultura del dato e fornire le skill necessarie, il Data Space come strumento di confronto e condivisione.
- L'Academy offre una serie di iniziative formative e di incontro per il personale del gruppo per stimolare la cultura del dato e fornire tutte le competenze necessarie per raccogliere, analizzare e comprendere i dati. Per la presentazione del progetto è stato realizzato un roadshow di 5 incontri per conoscere esperienze e contributi direttamente dalla voce di esperti del settore.

Fonti:
<https://www.bper.it/-/bper-banca-presenta-bperdatadistrict>
<https://www.irion-edm.com/it/data-management/bper-data-district-community/>
<https://www.bper.it/-/tech-around-you-insieme-a-talent-garden-formazione-it-innovativa>
<https://www.bper.it/-/bper-people-intervista-a-lucia-landi>



“Essere un’Azienda Top Employers significa, per noi, lavorare ogni giorno per attrarre nuovi talenti e valorizzare le nostre persone, costruendo un ambiente di lavoro positivo e inclusivo, in cui la diversità rappresenta un valore fondamentale per il successo del Gruppo”

Giacomo Mazzariello
Global HR & Organization Head Gruppo Chiesi

CHIESI ACADEMY

Il Focus sulle risorse ad alto potenziale per creare e rinnovare in continuo il bacino dei talenti per le sfide aziendali attuali e future.

Obiettivo

La formazione in Chiesi è stata da sempre considerata un'opportunità per le persone per valorizzare la propria crescita professionale e per l'azienda di disporre di personale qualificato disposto e capace di affrontare e superare le sfide poste dal mercato e mantenere il vantaggio competitivo dell'azienda che ha investito in loro. La formazione continua è quindi ritenuta indispensabile dall'azienda per far emergere e sviluppare competenze manageriali e di innovazione obiettivo.

Soluzione

Attraverso la Chiesi Academy l'azienda offre al proprio personale diversi programmi di formazione, corsi personalizzati e ritagliati su misura per soddisfare le loro specifiche esigenze. Si segnala in questo senso anche il Chiesi Corporate Master, l'Academy aziendale realizzata in collaborazione con SDA Bocconi, e una serie di percorsi formativi personalizzati.

Caratteristiche Progettuali

Chiesi Corporate Master è giunto alla sua sesta edizione e si focalizza su giovani manager ad alto potenziale. I partecipanti, provenienti dai diversi paesi in cui l'azienda si trova a operare, devono avere almeno due anni di esperienza e devono avere già raggiunto posizioni di responsabilità in azienda. Coltivando questi talenti, l'obiettivo è disporre in maniera continuativa delle risorse necessarie a mettere in atto politiche di rinnovamento e change management.

I moduli del master seguono l'impostazione di un programma di general management a tutto tondo: dal business environment e strategia di business all'analisi dei dati, dal marketing e sales all'accounting e finanza aziendale, dall'R&D e supply chain alla gestione del personale, fino al business planning.

Fonti:
<https://www.chiesi.com/en/training-and-development>
<https://www.chiesi.it/chiesi-academy-guarda-al-futuro>
<https://www.sdabocconi.it/it/sda-bocconi-insight/storie-ad-alto-impatto/organizzazione-risorse-umane-e-processi/chiesi-academy-le-persone-al-centro>
<https://www.parmadaily.it/il-gruppo-chiesi-si-conferma-top-employer-2020-in-italia-e-europa/>



“Per le organizzazioni che desiderano implementare programmi di sviluppo basati sui ruoli, il primo passo è considerarli in una strategia integrata di gestione dei talenti anziché limitarli a un quadro di apprendimento e sviluppo autonomo”

Hariraj Vijayakumar
Global Head of Cognizant Academy

GOGNIZANT ACADEMY

Competenze tecnologiche in primo piano per attrarre, riqualificare, innovare in uno scenario di mercato ad alta competitività.

Obiettivo

L'Academy vuole mettere a disposizione il patrimonio di conoscenze che la Cooperativa mette a disposizione di lavoratori e soci, un patrimonio in costante aggiornamento raccolto in oltre cento anni di impresa e di partecipazione al movimento cooperativo. Per l'azienda la formazione è un processo aperto e condiviso, che non si esaurisce in un approccio verticale da insegnante a allievo, ma è continuo, multidirezionale e senza confini (digitali e non).

Soluzione

Dalla sua nascita (marzo 2021), l'Academy ha erogato circa 140.000 ore di formazione per effetto di una operazione culturale trasversale che ha visto coinvolti non solo i ruoli manageriali e apicali dell'organizzazione ma l'intera base dei 21.000 lavoratori di Coop Alleanza 3.0 in forza presso le sedi e i circa 400 negozi diffusi in 9 regioni italiane.

Caratteristiche Progettuali

- Sono tre i percorsi principali che caratterizzano l'Academy, tutti a trazione fortemente tecnologica: Skill Accelerator, Apprenticeship e Salesforce IT Consultant.
- Skill Accelerator è un bootcamp orientato a nuovi inserimenti dedicato ad attrarre giovani neolaureati con un curriculum non-STEM e avvicinarli all'interesse/sviluppo di competenze ad alta domanda quali software development, data business analytics, machine learning e artificial intelligence, IoT (Internet of Things). Apprenticeship è un'operazione di reskilling destinata a professionisti "mid-career" e prevede un'esperienza di formazione a distanza e un periodo sul campo nella sede della North Carolina per diventare Full Stack Developer. Salesforce IT Consultants è dedicato a neolaureati interessati a intraprendere la carriera di consulenti IT a cui viene offerto un percorso di training di 12 settimane il cui completamento permette la candidatura a posizioni aperte all'interno dell'azienda

Fonti:
<https://www.cognizant.com/us/en/about-cognizant/talent-worldwide>
<https://news.cognizant.com/hariraj-trainingmag-apr3-2013>



“Il lancio della Academy interpreta in maniera coerente la visione di cooperazione che Coop Alleanza 3.0 da sempre declina in tutte le dimensioni del proprio agire. Responsabilità, giustizia sociale, eguaglianza, consapevolezza sono alcuni dei valori che ci appartengono e sono parte integrante delle competenze che desideriamo alimentare nel capitale umano della cooperativa”

Mario Cifello
Presidente Coop Alleanza 3.0

COOP CORPORATE ACADEMY

Un'operazione culturale e formativa per i ventunomila dipendenti dei punti vendita e di sede, con una serie di iniziative aperte ai soci.

Obiettivo

L'Academy vuole valorizzare il patrimonio di conoscenze che la Cooperativa mette a disposizione di lavoratori e soci. Un patrimonio in costante aggiornamento raccolto in oltre cento anni di impresa e di partecipazione al movimento cooperativo. Per l'azienda la formazione è un processo aperto e condiviso, che non si esaurisce in un approccio verticale da insegnante a allievo, ma è continuo, multidirezionale e senza confini (digitali e non), obiettivo.

Soluzione

Dalla sua nascita (marzo 2021), l'Academy ha erogato circa 140.000 ore di formazione per effetto di una operazione culturale trasversale che ha visto coinvolti non solo i ruoli manageriali e apicali dell'organizzazione ma l'intera base dei 21.000 lavoratori di Coop Alleanza 3.0 in forza presso le sedi e i circa 400 negozi diffusi in 9 regioni italiane.

Caratteristiche Progettuali

Mix tra competenze soft e hard e in ottica di “life-long learning” formazione per tematiche di interesse diffuso.

Progettazione ecosistemica di luoghi virtuali in cui la formazione si concretizza coinvolgendo, rivolgendosi a tutti a prescindere da ruolo e job title.

Attenzione alle “life skill”. Tra i corsi “core”, quelli di slow food, già esistenti, con l'aggiunta di focus sull'agilità emotiva, sulla collaborazione da remoto o su come comportarsi sui social media.

In breve

- Processi di formazione aperti, inclusivi, partecipativi
- Formazione multi-target, dal top management al personale di retail
- Piattaforma digitale
- Learner-centered design (logo ad albero-matita con foglie che rappresentano le persone, custodi della conoscenze che consentono di far crescere nuovi saperi).

Fonti:
<https://academy.coopalleanza3-0.it/>
<https://www.foodweb.it/2021/03/coop-alleanza-3-0-nasce-la-corporate-academy/>
<https://distribuzionemoderna.info/news/coop-alleanza-3-dot-0-nasce-la-corporate-academy>



“Se è vero che il lavoro è un'esperienza chiave nella vita delle persone, e che il tempo speso svolgendo un'attività è unico e non replicabile, allora oggi più che mai le imprese dovrebbero rendere il tempo lavorato nel proprio contesto organizzativo degno di essere vissuto. Solo così l'esperienza in un posto di lavoro merita di essere scelta”

Alessandro Castelli
Direttore HR Crédit Agricole

CREDIT AGRICOLE DIGITAL ACADEMY

Supportare le persone in un percorso di sviluppo delle competenze digitali attraverso un ambiente aperto, accessibile che stimola l'apprendimento continuo.

Obiettivo

Il processo di trasformazione digitale che ha interessato anche Crédit Agricole ha modificato profondamente il suo modo di lavorare e interagire ma soprattutto quello di apprendere. La formazione abbandona l'aula a favore di opportunità di apprendimento continuative che si adattano al ritmo dell'individuo. La conoscenza in azienda diventa veloce ma soprattutto concentrata e fruibile da mobile in modo da essere accessibile in base al bisogno. All'interno di questo scenario è emersa la necessità da parte di Crédit Agricole di raccogliere l'eredità e aggiornare la piattaforma Social Learning, dedicata alla formazione interna, con nuovi formati e tecnologie per stimolare interazioni e approcci collaborativi in ottica user-friendly.

Soluzione

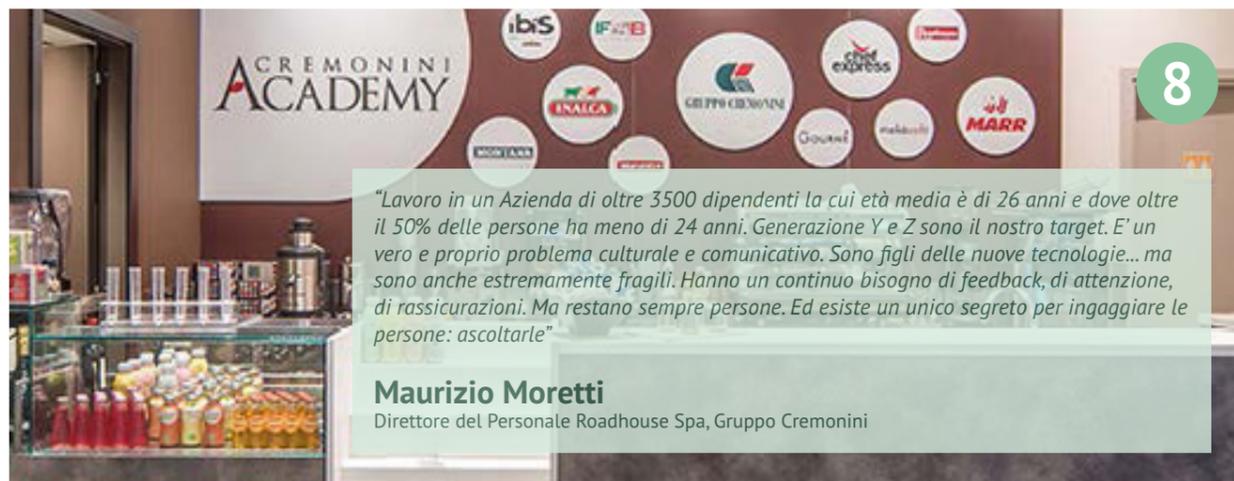
Digital Academy è la piattaforma di formazione interna, sviluppata per dare supporto agli 11.000 dipendenti del Gruppo nella gestione della loro formazione. Un unico spazio semplice e personalizzato progettato per rispondere alle esigenze di aggiornamento dei dipendenti e guidarli nel percorso di potenziamento delle proprie competenze. Il go live della nuova piattaforma è stato accompagnato da una campagna di comunicazione integrata articolata nelle tre fasi di teasing, lancio e follow up.

Caratteristiche Progettuali

Approccio personalizzato. La sezione “Il mio percorso” formativo mostra i corsi selezionati autonomamente dal catalogo e quelli indicati dall'azienda garantendo un accesso rapido per fruirne in qualsiasi momento.

I “Corsi suggeriti per te” sono suggeriti dalla piattaforma per intervenire su gap formativi eventuali in base al ruolo e al livello di competenze del learner.

Fonti:
<https://www.reply.com/tamtamy-reply/it/content/digital-academy>
<https://www.peoplechange360.it/people-strategy/credit-agricole-vita-e-assicurazioni-puntano-su-ambiente-employee-centric-per-dare-valore-alle-persone>



“Lavoro in un Azienda di oltre 3500 dipendenti la cui età media è di 26 anni e dove oltre il 50% delle persone ha meno di 24 anni. Generazione Y e Z sono il nostro target. E' un vero e proprio problema culturale e comunicativo. Sono figli delle nuove tecnologie... ma sono anche estremamente fragili. Hanno un continuo bisogno di feedback, di attenzione, di rassicurazioni. Ma restano sempre persone. Ed esiste un unico segreto per ingaggiare le persone: ascoltarle”

Maurizio Moretti

Direttore del Personale Roadhouse Spa, Gruppo Cremonini

CREMONINI ACADEMY

Formazione e sviluppo a partire dalle funzioni di responsabilità per trasmettere cultura attraverso l'esempio.

Obiettivo

L'obiettivo della Cremonini Academy è quello di trasferire il know-how acquisito in 30 anni di attività per raggiungere uno stile sempre più orientato all'eccellenza dei prodotti e una cultura pervasiva della qualità. Per questo nel 2017 è stata creata la nuova struttura a partire un edificio in disuso e precedentemente adibito a magazzino, realizzata all'interno della sede Cremonini di Castelvetro (MO) e destinata a formare i futuri dipendenti nella ristorazione per Chef Express e Road House.

Soluzione

Diverse le tematiche che la Cremonini Academy approfondisce: Management, Qualità e Sicurezza, Enogastronomia, Rapporto con il Cliente, Gestione delle risorse Umane, Gestione Amministrativa e multimediale del servizio. Per il personale interno vengono organizzati corsi di avviamento alle professioni, corsi di perfezionamento, seminari e workshop con il supporto di figure specializzate dello staff o di realtà esterne come Università e fornitori.

Caratteristiche Progettuali

L'Academy realizza training on site e laboratori didattici presso i punti vendita, oltre a Master e Corsi sviluppati con professionisti del settore, con lo scopo di fornire e perfezionare le tecniche della ristorazione, condividendo con passione tutti i segreti del mestiere.

Gli spazi dell'Academy sono forniti di attrezzature specifiche che permettono di testare materie prime sempre nuove e studiare le ricette di tutti i prodotti presenti all'interno dei punti vendita, lavorando in stretta connessione con i fornitori.

In breve

- 760 mq di spazio organizzati su due piani e modulari per favorire l'integrazione tra formazione frontale e attività pratiche di addestramento e sperimentazione
- All'esterno un percorso pedonale collega direttamente con l'interno, metafora di una formazione aperta e di integrazione con il territorio e la catena del valore del gruppo

Fonti:
<https://www.chefexpress.it/people-academy/>
<https://www.archilinea.it/project/cremonini-group-cremonini-academy/>
<https://trends.archiexpo.it/atlas-concorde/project-51092-239018.html>
<https://www.kongnews.it/risorseumane/dialogo-con-maurizio-moretti-hr-director-in-roadhouse>



“Le sfide che CRIF sta affrontando sono coniugare razionalizzazione dell'organizzazione e investimento sui giovani con piani di training e misurazione dell'engagement e lavorare su un modello di leadership definendo smartworking, sostenibilità, D&I, open innovation e nuove competenze”

Loretta Chiusoli

Group Chief HR and Organization Officer CRIF

CRIF ACADEMY

Eccellenza nello sviluppo di competenze tecniche unite ad attenzione a innovazione, D&I, smart working per l'attrazione di talenti.

Obiettivo

Obiettivo della CRIF Academy è condividere aspetti regolamentari, impatti sui processi e best practice di mercato di riferimento, con l'ausilio di casi di studio reali e laboratori che consentono di traslare immediatamente su un piano operativo le conoscenze apprese.

Soluzione

CRIF Academy è la business school di CRIF che propone un innovativo ecosistema di apprendimento sulle tematiche chiave per la crescita dell'azienda. I corsi sono fruibili sia in modalità e-learning, in aula fisica, virtuale o ibrida. Nello specifico, l'offerta comprende collane tematiche con singole sessioni formative di 30 minuti, per creare le basi conoscitive attraverso autoapprendimento; sessioni live, in aula fisica o virtuale, sui trend topic del mercato finanziario.

Caratteristiche Progettuali

CRIF ha recentemente creato "BOOM", il nuovo knowledge e innovation hub di CRIF. Si tratta di uno spazio fisico e digitale interamente dedicato all'educazione, alla formazione e all'innovazione su temi tecnologici e di business

"Bloom Learning, "Bloom Innovation" e "Spazi Boom" sono le tre anime dell'hub di innovazione che si dedicano rispettivamente a sviluppo di competenze innovative, iniziative in ambito open business e open innovation e spazi e momenti di co-working e network professionale

Fonti:
<https://www.crif.it/business/servizi/intelligence/servizi-formazione-business-crif/>
<https://www.crif.it/news-ed-eventi/news/business-school-academy-digital-learning-formazione-specialistica-digitale>
<https://www.ilsole24ore.com/art/lo-sviluppo-una-people-strategy-inclusiva-moderna-ed-efficace-sfida-aziende-essere-competitive-AEWZL0FC>



DELOITTE UNIVERSITY

Dall'onboarding allo sviluppo professionale nelle diverse fasi di carriera per creare una esperienza di apprendimento coerente con i valori del gruppo.

Obiettivo

Deloitte University Europe, the Middle East and Africa (DU EMEA), con sede a Parigi e a Bruxelles, è stata creata per portare ai professionisti che operano in questa regione l'esperienza della prima Deloitte University, a Westlake, Texas, USA. La formazione erogata si concentra sullo sviluppo della leadership e delle skill manageriali con l'obiettivo di aiutare a intercettare i rapidi cambiamenti del mercato e stare al passo con l'innovazione.

Soluzione

Connessione con i dipendenti, legame con i clienti, creazione di una fucina di talenti e "give back" alla comunità: sono questi i pilastri dell'approccio Deloitte University che si concretizza in iniziative concrete. Sebbene la DU sia stata creata in origine solo per i dipendenti Deloitte, rispetto ai clienti, per esempio, dal 2011 sono state ospitate da DU il 75% delle aziende Fortune 500 e il 96% delle aziende Fortune 100, ospitando 39 eventi e summit strategici (dati 2019).

Caratteristiche Progettuali

Negli ultimi anni è stato effettuato un ingente investimento sulle figure junior e sui programmi a loro dedicati. In essi le persone più giovani hanno la possibilità di entrare in contatto con la leadership e con i colleghi provenienti da altri Paesi, sviluppando competenze e relazioni in un contesto internazionale.

Il concetto di "leader-led learning" è centrale, e i leader sono chiamati a promuovere e supportare lo sviluppo dei colleghi più giovani anche attraverso attività di docenza in cui sono chiamati a condividere la propria esperienza.

Fonti:
<https://www2.deloitte.com/it/it/pages/careers/articles/deloitte-university-emea---deloitte-italy---careers.html>
<https://www2.deloitte.com/it/it/pages/careers/articles/learning---deloitte-italy---life-at-deloitte.html>
<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/deloitteuniversity-leadership-center.html>



ENI CORPORATE UNIVERSITY

Un portafoglio di possibilità formative a partire dal momento di ingresso in azienda per favorire a livello globale la crescita e il potenziamento delle competenze manageriali, specialistiche e strategiche.

Obiettivo

La formazione è sempre stata un valore radicato all'interno della cultura di ENI. Nel 1957 Enrico Mattei fonda infatti la "Scuola di Studi Superiori sugli Idrocarburi" aprendo la strada alla formazione post-laurea in Italia. Alcuni anni dopo la sua morte, nel 1969, la Scuola assume il suo nome – Scuola Enrico Mattei – divenendo in seguito il nucleo dell'attuale Eni Corporate University. Fondata nel 2001, Eni Corporate University ha l'obiettivo di centralizzare l'attività di formazione del Gruppo su scala globale, garantendo il presidio, la diffusione e lo sviluppo della cultura di impresa.

Soluzione

La corporate University integra tradizione e innovazione per contribuire allo sviluppo delle nostre competenze tecniche e manageriali e alla diffusione dei nostri valori.

I suoi clienti sono sia interni che esterni: la realtà promuove e sviluppa infatti anche percorsi di alta formazione con Università italiane e internazionali, enti di formazione e business school, al fine di realizzare percorsi formativi per le nostre persone, ma lo sguardo è rivolto anche all'esterno con l'obiettivo di mettere al servizio delle istituzioni formative il nostro know how e di collaborare sinergicamente al fine di realizzare dei progetti per la diffusione e lo sviluppo delle competenze innovative per il settore energetico.

Caratteristiche Progettuali

Recente integrazione della piattaforma "My Change", il nuovo ambiente digitale di Eni che permette a ciascuno, attraverso un percorso interattivo e dinamico di conoscenza e apprendimento, di partecipare attivamente al cambiamento culturale che la azienda sta vivendo con un focus sulle sfide globali: Sostenibilità, transizione energetica, Diversity and Inclusion e digitalizzazione. La certificazione ottenuta dopo il percorso, "SDG User" è internazionale, unica nel suo genere: riconosciuta da Accredia ed effettuata in base alla ISO 17024.

Presenza di mentor all'interno di Eni Academy per supportare le nuove risorse attraverso percorsi di coaching e training on the job.

Fonti:
<https://www.eni.com/it-IT/cariere/formazione-knowledge-management.html>
<https://www.agi.it/innovazione/news/2023-01-27/mychange-eni-corporate-university-19827774/>
<https://talentgarden.org/it/data/limportanza-della-formazione-continua-in-azienda-unintervista-a-tiziano-colombo-ceo-di-eni-corporate-university/>



“Il segreto del successo è fare diverso dagli altri e non tradire il cliente [...]Ecco cosa significa fare diverso da tutti gli altri. Tutti facevano il cioccolato solido e io l'ho fatto cremoso ed è nata la Nutella...tutti facevano l'uovo per Pasqua e io ho pensato che si potesse fare l'ovetto piccolo ma tutti i giorni”

Michele Ferrero
Fondatore

FERRERO UNIVERSITY

Un percorso tra fisico e digitale per supportare le persone nello sviluppo delle competenze in ogni fase di carriera .

Obiettivo

Tutte le iniziative formative di Ferrero sono sempre state orientate a promuovere un'idea di sviluppo incentrato sull'individuo per favorire lo spirito di iniziativa e la proattività quali leve della crescita personale e aziendale. L'obiettivo della creazione dell'Università Ferrero è stato quello di creare uno spazio di conoscenza che tenesse insieme tradizione e innovazione del brand, intercettando e anticipando le esigenze formative e di mercato del futuro.

Soluzione

Undici filoni formativi, dall'HR al supply chain, dal marketing al legal, caratterizzano i contenuti dell'Università Ferrero. Questi filoni prendono corpo attraverso iniziative di presenza e contenuti digitali. In particolare, Your Learning @ Ferrero University è una piattaforma dedicata all'apprendimento online, nata per integrare la formazione in aula e consentire l'accesso a un'ampia gamma di materiali didattici all'avanguardia. In totale, Your Learning @ Ferrero University offre oltre 30.000 contenuti digitali a supporto di un percorso formativo approfondito che permette ai propri "ferreriani" di fruire in autonomia dei contenuti formativi acquisendo competenze mirate, connesse al proprio lavoro quotidiano.

Caratteristiche Progettuali

L'università ospita le "Know-How Academies", programmi didattici online e offline, con cui l'azienda supporta i nuovi ingressi nel loro percorso di apprendimento, sotto la guida di esperti Ferrero e di professionisti della formazione. Insieme ad esse, per lo stesso obiettivo viene erogato un programma di induction (JOIN) e il percorso "Ferreireità".

Per lo sviluppo delle competenze manageriali l'azienda si è dotata sia di un percorso interno ("Ferrero Lead") sia di un progetto formativo sviluppato all'esterno in collaborazione con l'Università Bocconi insieme dando vita al MIM - Master in International Management.

In breve

- L'azienda ha deciso di rinnovare di recente il suo proposito aziendale trasformandolo in "We care for the better". In esso si declina anche la strategia di cura e sviluppo delle persone dell'azienda
- Il quadro di coinvolgimento adottato da Ferrero si basa sull'Employee Life Cycle, un modello che identifica il "ciclo di vita" di un dipendente all'interno dell'azienda che presuppone il suo coinvolgimento costante attraverso una comunicazione aperta, trasparente e rapida a livello globale

Fonti:
<https://www.ferrero-careers.com/it/it/opportunita-di-carriera>
<https://www.lastampa.it/economia/2015/02/15/news/michele-ferrero-il-segreto-del-successo-pensare-diverso-dagli-altri-e-non-tradire-il-cliente-1.35294514/>



“FLY, la Talent Academy di Gefran, mette al centro del percorso di sviluppo i punti di forza delle persone. Intendiamo costruire e sostenere un patrimonio di competenze distinte allineate ai valori aziendali e coerente con la specificità dell'organizzazione chiamata a realizzare la nostra strategia di business”

Patrizia Belotti
Direttrice HR e Organizzazione Gefran

FLY TALENT ACADEMY

Un passo importante per il gruppo Gefran volto a costruire un patrimonio di conoscenza distintivo e orientato all'innovazione continua.

Obiettivo

La missione di Gefran, multinazionale italiana leader nella progettazione e produzione di componenti per l'automazione industriale, è costruire l'impresa di domani, creando valore per il Gruppo e per le sue Persone oggi. Con questo spirito l'azienda ha cercato di creare uno spazio in cui i propri dipendenti potessero comprendere e realizzare il proprio potenziale a prescindere dall'età e dal livello di *seniority* in ottica di apertura e valorizzazione sistemica dei propri collaboratori.

Soluzione

Nata nel 2017, la Talent Academy di Gefran rappresenta la nuova tappa del percorso intrapreso dal Gruppo per valorizzare attitudini individuali, sviluppare le competenze e costruire percorsi di crescita coerenti con i valori e le strategie aziendali. Diverse le metodologie formative messe in campo: formazione interfunzionale, reverse mentoring, training on the job attraverso il modello STAR - Situation, Task, Action, Result - esperienza all'estero resa possibile dalla presenza internazionale del Gruppo.

Caratteristiche Progettuali

Potenziamento digitale dell'Academy e introduzione, a partire dal 2021, di kenFLY, piattaforma digitale con cui i dipendenti possono allenare le competenze senza limiti spaziali e temporali, strumento che mira al confronto tra generazioni, al reverse mentoring. Il nome connota lo spirito dell'iniziativa: esso deriva da "To ken" che ha origini dall'inglese antico, oggi è usato nel dialetto scozzese e vuol dire "posso perché conosco".

Valorizzazione dell'unione tra componente fisica e digitale attraverso la formazione di un campus universitario virtuale frequentabile da tutti in tutto il mondo in le persone possono creare community e incontrarsi in un unico hub.

Fonti:
<https://www.gefran.it/persone/fly-talent-academy/>
<https://www.techmec.it/gefran-punta-sulle-perso-nasce-fly-la-talent-academy/>
<https://www.peoplechange360.it/people-strategy/development-and-learning/corporate-academy-sapere-di-impresa/>

In breve

- La Matrice delle Competenze di FLY comprende sei macro-aree di capacità fondamentali: intellettuale, manageriale, innovativa, tecnica, emozionale, relazionale
- Dalla matrice discendono 32 competenze sulle quali ognuno si può allenare attraverso la fruizione di articoli, talk, corsi selezionati e realizzati ad hoc da Gefran e supportati da meccanismi di gamification
- L'obiettivo della gamification non è solo quella di far acquisire crediti e token al collaboratore ma anche di diminuire il carico cognitivo e spronare allo sviluppo di una cultura aperta all'errore



“Crotonville sarà sempre una parte importante e apprezzata dell’eredità di leadership di GE e anche se questo luogo unico passerà a una nuova proprietà so che il suo spirito e il suo scopo rimarranno. La parola “Crotonville” è cresciuta fino a significare molto più del semplice campus. Nel corso degli anni, “andare a Crotonville” è diventato sinonimo di qualsiasi attività – dentro o fuori dal campus – in cui impari, cresci, migliori”

Linda Boff
Chief Marketing Officer GE

GE CROTONVILLE

Uno spazio che è molto più di un luogo, divenuto simbolo ed epicentro della cultura del Gruppo

Obiettivo

Quando fondò il suo campus a Crotonville nel 1956, GE voleva diventare la “società meglio gestita” al mondo. Il Crotonville Leadership Institute è stato creato nel 1956 per essere un nesso di innovazione, idee e apprendimento. Ogni giorno, migliaia di dipendenti GE in tutto il mondo prendono parte allo sviluppo esperienziale della leadership e alle opportunità di apprendimento funzionale offerte nel campus di New York, nei centri di formazione GE e nelle sedi GE locali in tutto il mondo, e virtualmente. Obiettivo del Gruppo è liberare l’immaginazione e approfondire le connessioni, favorendo la scoperta personale per collegare il proposito individuale a quello organizzativo e agli obiettivi di business.

Soluzione

Come suggerisce il nome, il polo di Crotonville è molto focalizzato allo sviluppo delle abilità di leadership e self-leadership. Per questo uno dei suoi programmi di punta è il “Global Leadership Development Program” per dipendenti esperti e a inizio carriera per fornire una base di conoscenza e un percorso catalizzatore per la crescita. Alcuni di questi programmi hanno più di 100 anni. Grazie a una formazione approfondita e a incarichi globali, i leader acquisiscono una combinazione di competenze, esperienza e conoscenza, supportati dalla storia, dalle dimensioni e dalle risorse di GE.

Caratteristiche Progettuali

GE ha recentemente lanciato “Brillant U”, una piattaforma di apprendimento distribuita che fornisce un’ecosistema di apprendimento socialmente connesso, sempre accessibile e rispondente ai bisogni formativi dei dipendenti, di oggi e e domani.

L’approccio “Train the trainer” è diffuso e strutturato all’interno del gruppo nella convinzione che i leader insegnino ai leader. Questa filosofia è riflessa in programmi come “Leader in Residence”, “Leader in Residence on the Road” e “Coach in Residence”: eventi innovativi di più giorni che offrono ai leader senior l’opportunità di abbandonare il loro ruolo e condurre lezioni e sessioni di coaching con i dipendenti.

Fonti:
<https://jobs.gecareers.com/global/en/crotonville>
<https://www.forbes.com/sites/petercohan/2022/10/20/43-undervalued-ge-crotonville-sale-ends-the-conglomerate-era/?sh=5895b65b592f>
<https://www.ge.com/news/reports/inside-crotonville-ge-corporate-vault-unlocked>
<https://www.ge.com/news/reports/to-all-who-have-walked-the-halls-of-crotonville>



“Puntiamo a valorizzare i talenti e ad acquisirne sempre di nuovi con una formazione che spazia dall’ambito tecnico-operativo a temi come i valori etici e la cultura d’impresa”

Tomaso Tommasi di Vignano
Presidente Esecutivo Gruppo Hera

HERACADEMY

Un polo formativo all’avanguardia rinnovato negli spazi per ampliare il processo di sviluppo delle competenze e moltiplicare le possibilità di interazione e condivisione con l’ecosistema.

Obiettivo

“Sapere, crescere e innovare” sono i tre pilastri che hanno sorretto sin dall’inizio la mission della corporate university del Gruppo Hera, nata nel 2011 e prima esperienza del genere in Italia nel settore multiutility. La sua crescita in più di dieci anni di storia è stata guidata dalla creazione di valore condiviso nelle relazioni e nelle collaborazioni con tutti i partner del sistema educativo nazionale, mantenendo un forte radicamento territoriale e promuovendo lo sviluppo delle comunità servite.

Soluzione

Heracademy nasce ed è progettata a partire da un articolato modello formativo che prevede lo sviluppo delle attività formative su sei assi: istituzionale e manageriale, tecnico professionale, mercato e gestione clienti, qualità sicurezza e ambiente, sistemi informativi, valori e cultura d’impresa. Una delle iniziative formative più rilevanti per il 2022 è stato il percorso “Elective Program”, giunto alla decima edizione e volto a sviluppare una visione integrata dei fenomeni aziendali per lo sviluppo di competenze di leadership

Caratteristiche Progettuali

Inaugurazione nel 2023 di nuovi spazi per una superficie utilizzabile di circa 1.500 mq che rientra nel patrimonio immobiliare dell’azienda. ed è suddivisa in auditorium con tribune telescopiche, sale per conferenze e riunioni, virtual training e open space adatti a ospitare formazione in presenza e digitale.

Integrazione tra Corporate Academy e processi HR di innovazione e cambiamento attraverso l’adozione di modelli innovativi per la gestione della conoscenza e dei processi di apprendimento organizzativo che si esprimono in tre iniziative: Academy professionali, Comunità di Pratica, Lean Organisation.

Fonti:
<https://www.gruppohera.it/-/heracademy-nuovi-spazi>
<https://www.gruppohera.it/gruppo/lavora-con-noi/heracademy/dipendenti/innovazione-e-change-management>
<https://www.gruppohera.it/gruppo/lavora-con-noi/heracademy/dipendenti/attivita-formative>

In breve

- Nel 2022 il 97% della popolazione aziendale, compresa quella più operativa, ha seguito corsi di formazione per oltre 270 mila ore complessive erogate, pari a circa 30,8 ore di formazione pro-capite, risultato sopra la media del settore
- Certificato Top Employer per la quattordicesima volta consecutiva per la gestione delle risorse umane e i consistenti investimenti in welfare, formazione e sviluppo delle competenze
- Il progetto ha ricevuto il premio Top Utility Formazione per tematiche e durata degli interventi formativi e attenzione alla diversificazione della formazione per tipologia di dipendente



“Sviluppo e crescita non prescindono dal lavoro di qualità. Lavoro non solo sicuro e onesto, ma ricco di competenze. Grazie alla formazione e all’impegno dell’Academy aziendale, IP è impegnata nella creazione di una cultura condivisa sugli obiettivi ESG e nell’aggiornamento delle migliori competenze”

Gruppo IP
Dichiarazione valori e mission di IP API

IP CORPORATE ACADEMY

Due sedi fisiche, quattro direzioni strategiche, un’ambizione: essere il punto di riferimento di comunità e territori sui temi della sostenibilità, dello sviluppo e della legalità.

Obiettivo

L’Academy IP nasce con l’obiettivo di creare un “laboratorio” di formazione e condivisione aperto ad aziende, partner culturali e imprenditoriali, scuole e università della regione Marche. Un hub dove condividere e prepararsi ad affrontare alcune sfide contemporanee e sistemiche; la cultura della sostenibilità, dello sviluppo e della legalità; un link con il territorio e la sua comunità attraverso lo sviluppo di progetti dedicati.

Soluzione

La Corporate Academy di IP è il principale strumento di costruzione e disseminazione di competenze del Gruppo. La Academy è localizzata in due sedi fisiche: Roma (110 posti) e Falconara Marittima (una palazzina interamente dedicata alla formazione). La Corporate Academy IP è stata la prima Academy aziendale a essere accreditata presso la Regione Marche come ente formativo e si avvale anche di una piattaforma formativa online, che ha consentito negli anni di aumentare la capacità di raggiungere pubblici sempre più vasti, inclusi i gestori delle aree di servizio, con contenuti formativi agili e di facile fruizione.

Caratteristiche Progettuali

Molte partnership attraverso cui è costruita l’offerta formativa: Università Politecnica delle Marche, ASVIS (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile), LUISS Business School, Politecnico di Torino, La Sapienza di Roma.

Nel 2022 la Corporate Academy si è data un piano strategico pluriennale che individua quattro direttrici di indirizzo; top down per condividere priorità e strategie; bottom up per rispondere ai bisogni formativi della linea operativa; grassroot per dedicarsi alla crescita personale dei dipendenti; community per essere al servizio del Paese.

In breve

- 974 persone raggiunte con iniziative di formazione (2022)
- 20.111 ore di formazione erogate. Di queste, 17.649 ore sono state fruite da dipendenti, con una media di oltre 17 ore a persona; 1677 ore sono state fruite dai gestori e 785 ore di formazione sono state destinate a studenti universitari (Sapienza, LUISS; Politecnica delle Marche). Quest’ultima è stata una novità per dare concretezza alla strategia di coinvolgimento e dialogo con il territorio

Fonti:
<https://ip.gruppoapi.com/it-gruppo/academy/>
<https://motori.ilgiornale.it/28701-2/>
<https://ip.gruppoapi.com/la-corporate-academy-per-la-transizione-e-la-sostenibilita/>
<https://ip.gruppoapi.com/it-gruppo/chi-siamo/i-valori-e-la-mission-di-ip-gruppo-api>



“La giornata tipica di un partecipante all’Università dell’Hamburger si concentra su diverse cose: sviluppare la propria capacità di leadership, imparare da colleghi ed esperti e impegnarsi in scenari stimolanti che generano insight sulle proprie attitudini, opportunità e punti di forza”

Rob Lauber
Senior VP & Chief Learning Officer, McDonald’s Corporation

MAC DONALD’S HAMBURGER UNIVERSITY

Riconosciuto come il centro di eccellenza globale di McDonald’s per la formazione e lo sviluppo operativo con numerosi campus in tutto il mondo.

Obiettivo

Fondata nel 1961, la Hamburger University vanta ora più di 275.000 laureati e l’azienda MacDonald’s è stato il primo brand di ristorazione ad aver creato una propria corporate academy. Il primo campus fu lanciato da Fred Turner, primo dipendente ufficiale nella storia della MacDonald’s e successivamente CEO dell’azienda per vent’anni. Obiettivo dell’“Università dell’Hamburger” è quella di fornire ai manager della catena in tutto il mondo le competenze necessarie per raggiungere l’eccellenza della “restaurant management experience”.

Soluzione

Nonostante il nome possa forse trarre in inganno, i partecipanti imparano qui i principi cardine della leadership, studiando marketing, vendite, business e finanza, con un’enfasi speciale sul servizio e sulla qualità. I metodi di insegnamento si sono evoluti nel tempo, passando dai classici filmati del 1961 a tecniche hands-on e maggiormente partecipative che simulano la vita nel ristorante e la gestione del cliente difficile.

Caratteristiche Progettuali

Spazio di 130.000 mq contiene funzionalità digitali all’avanguardia in grado di personalizzare l’esperienza dei partecipanti, e consentire la partecipazione “dall’esterno” dei franchisee per condividere il loro percorso e le esperienze maturate.

Gratuità del percorso formativo per il partecipante il cui costo viene condiviso dalla corporate e i franchisee.

Esclusività. Secondo Bloomberg, i campus dell’Università dell’Hamburger sono più esclusivi di quelli di Harvard con un tasso di accesso alla selezione che arriva a 1 su 100 in Cina.

Fonti:
https://www.mcdonalds.com/qa/en-qa/career_mcd/training-and-education.html
<https://startupitalia.eu/53630-20160409-laureati-scienze-hamburger-mcdonalds>
https://www.bloomberg.com/news/articles/2011-01-26/getting-into-harvard-easier-than-mcdonald-s-hamburger-university-in-china?in_source=embedded-checkout-banner#xj4y7vzkg



MEDIOLANUM CORPORATE UNIVERSITY

Uno spazio, un processo, un mindset educativo e formativo che mette la persona al centro motivandola all'azione e alla condivisione.

Obiettivo

Lo scopo da cui è nata la Corporate University del Gruppo Mediolanum è stato quello di diventare il principale punto di riferimento per l'acquisizione di conoscenze e abilità nella gestione della relazione con il cliente attraverso un approccio in linea con i valori della famiglia fondatrice. Per arrivare a questo risultato, Mediolanum Corporate University si è ispirata alle esperienze di successo delle più importanti corporate university internazionali, coniugandole con la propria storia intrecciandola con rappresentanti del mondo accademico, della comunicazione, dello sport, dell'economia, dell'educazione e della formazione.

Soluzione

Inaugurata a maggio 2009, Mediolanum Corporate University è l'istituto educativo di Banca Mediolanum realizzato per custodire e tramandare i valori che hanno reso grande l'azienda formando professionisti d'eccellenza nella relazione con il Cliente, nella pianificazione patrimoniale e successoria delle famiglie, nella consulenza finanziaria e nella gestione del risparmio.

Caratteristiche Progettuali

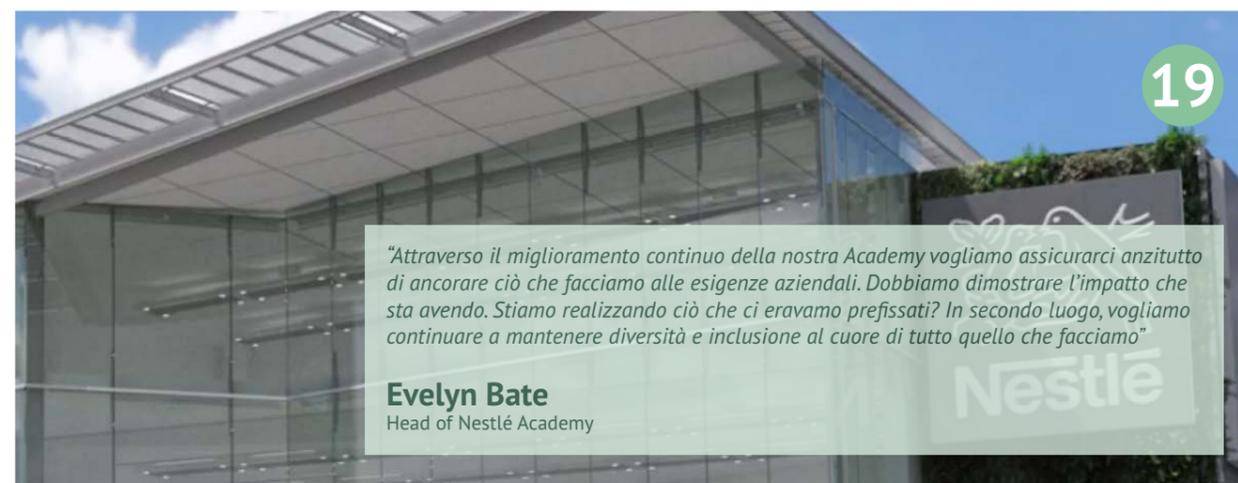
Creazione di "Centodieci", uno spazio di formazione e confronto aperto a tutti gli stakeholder esterni all'organizzazione, pensato per offrire a manager, imprenditori e studenti risorse e strumenti utili per innovare nella propria attività.

Creazione del relativo magazine aziendale digitale aperto al pubblico, centodieci.it, pensato per offrire riflessioni sulla crescita professionale e personale. Linea editoriale sviluppata sul filone del life-hacking con contributi su innovazione, creatività, formazione, tecnologia.

In breve

- Oltre 100 docenti tra manager, consulenti d'azienda e docenti universitari
- Corpo docente formato all'interno di Banca Mediolanum attraverso un processo strutturato di selezione e poi addestramento che tiene conto del contributo generato dal potenziale trainer nel suo percorso in azienda
- Formazione organizzata in tre aree principali: comportamentale, legale-normativa, tecnico-commerciale

Fonti:
https://www.mediolanum.com/ITA/12236_12249.html
<https://www.mediolanumcorporateuniversity.it/benvenuti>
<https://www.mediolanumcorporateuniversity.it/eventi>



NESTLÉ ACADEMY

Uno spazio, un metodo e un processo di attrazione continua di talenti che ogni anno possono candidarsi per essere assunti e partecipare a un programmi di formazione variegati, dallo sviluppa packaging all'innovazione, dal marketing alla leadership.

Obiettivo

L'Academy nasce nel 2011 allo scopo di implementare la strategia globale di Nestlé per il talento che mira a sviluppare le competenze e le capacità secondo le esigenze presenti e con un occhio al futuro del business. Con la nascita dell'Academy l'azienda ha risposto all'obiettivo di progettare i percorsi di formazione a partire dal dialogo con le unità di business per esplorare i loro bisogni come "sentinelle di mercato" e rendere la formazione coerente con essi.

Soluzione

Ogni anno la Corporate Academy coinvolge i diversi dipartimenti dell'organizzazione per identificare le loro sfide in termini di sviluppo, attrazione e fidelizzazione dei talenti, nuove competenze. I "learning requirement" del business si trasformano in "job requirement" colmati attraverso assunzioni mirate, anche se a tendere l'obiettivo è quello di inserire programmi per l'upskilling delle risorse.

Caratteristiche Progettuali

Processo di assessment delle competenze basato sui punti di forza e non sui gap delle risorse umane che valuta i candidati per resilienza, adattabilità, determinazione, agilità nell'apprendimento, collaborazione, responsabilità e integrità.

Programmi focalizzati soprattutto su neoassunti e neolaureati per prepararli a carriere manageriali a partire dall'acquisizione di competenze di "self-leadership".

Ciascuna funzione organizzativa è dotata di un "Academy Champion" e questa rete supporta i neoassunti nel creare una rete dal momento della proposta di lavoro all'ingresso.

In breve

- Programma di due anni diviso in sei moduli
- Progettazione "strength-based" del percorso formativo che parte dai punti di forza del partecipante.
- Nell'assunzione di un employee l'attenzione non è sulle competenze: l'Academy è infatti prevalentemente destinata agli alto-potenziali nella loro fase iniziale di carriera

Fonti:
<https://www.nestle.co.uk/en-gb/nestle-academy>
<https://www.hrdconnect.com/casestudy/the-nestle-academy-a-blueprint-for-a-strengths-based-learning-experience/>
<https://www.youtube.com/watch?v=hvXk0HEOdrY>



POSTE CORPORATE UNIVERSITY

Soluzioni formative personalizzate e in linea con le competenze, il ruolo e i bisogni individuali di apprendimento coniugati con le sfide di mercato e la trasformazione del modello di business.

Obiettivo

L'Academy ha la missione di fornire a tutte le figure che si occupano di consulenza in ambito bancario, finanziario e assicurativo la possibilità di fruire di percorsi formativi dedicati in linea con le normative di settore, con un'impianto progettuale comprensivo di programmi di induction e inserimento al ruolo più un aggiornamento annuale delle competenze tecniche di settore, normative e relazionali.

Soluzione

L'Academy abbraccia soluzioni didattiche innovative e nuovi ambienti di apprendimento offerte dall'evoluzione digitale e tecnologica: open learning, adaptive learning, formazione a distanza e fruizione on demand di contenuti formativi, per percorrere le nuove frontiere dell'innovazione della formazione. La qualità della formazione è garantita da professionisti della formazione, da docenti e dai colleghi, che aderendo al progetto Faculty, mettono a disposizione il loro know-how e le loro competenze.

Caratteristiche Progettuali

La Corporate University mette a disposizione le proprie competenze con iniziative di educazione digitale, finanziaria e postale rivolte anche alla collettività, nel segno dell'attenzione di Poste Italiane alle esigenze dei cittadini.

Per ogni ruolo professionale interventi formativi “su misura”: dall'inserimento, durante le fasi della crescita professionale, per i mestieri di front end finanziario, assistenza clienti e recapito postale, per i manager, con un'attenzione particolare allo sviluppo di un mindset per l'innovazione e competenze per la leadership.

In breve

- Sei milioni di ore di formazione l'anno
- Novemila persone coinvolte ogni giorno nella formazione
- Quarantotto ore di formazione pro capite erogate nel 2022
- Focus palinsesto formativo 2022: competenze digitali, customer experience e strategia omnicanale, nuovi mercati, cultura lean

Fonti:
<https://www.posteitaliane.it/it/corporate-university.html>
<https://tgposte.poste.it/2023/03/02/academy-corporate-university-poste/>
<https://www.key4biz.it/giuseppe-lasco-poste-italiane-formazione-per-il-97-dei-dipendenti-per-continuare-ad-offrire-servizi-di-qualita/321035/>



SIEMENS GLOBAL LEARNING CAMPUS

Dare priorità allo sviluppo di competenze e abilità di cui hanno bisogno individui, team e organizzazioni in un contesto di mercato volatile.

Obiettivo

Il Siemens Global Learning Campus è il fornitore di formazione interno dell'azienda. Il suo ruolo è fornire ai dipendenti le giuste capacità e competenze per garantire il successo dell'intera organizzazione. Per fornire ai dipendenti conoscenze specialistiche, Siemens si rivolge sempre più alle tecnologie di apprendimento digitale e offre corsi di formazione virtuale supportati da Learnlight.

Soluzione

Il Learning Campus consente ai dipendenti di accedere e condividere l'apprendimento e la conoscenza su richiesta. Ciò significa che possono applicarlo immediatamente alle loro sfide lavorative senza dover aspettare che venga istituito un corso adeguato. Aiuta a sviluppare le competenze e le abilità specifiche di cui gli individui, i team o le organizzazioni hanno bisogno per avere successo in un ambiente aziendale volatile e in evoluzione.

Caratteristiche Progettuali

La gamma di corsi di formazione offerti da Global Learning Campus si rivolge a tutti i gruppi target: aiuta i dipendenti a sviluppare le proprie competenze personali; supporta i manager mentre lavorano per sviluppare i loro team; assiste i responsabili di intere aree organizzative nell'implementazione di processi strategici e di cambiamento.

Metodi di apprendimento all'avanguardia abbinati ad esperti didattici esperti garantiscono che le competenze specifiche di Siemens siano disponibili in tempi brevi dalla manifestazione del bisogno formativo.

Il “social learning” è uno dei principi cardine della progettazione del Learning Campus: l'apprendimento diviene condiviso e socializzato per aumentarne velocità ed efficacia.

Fonti:
<https://www.learnlight.com/en/articles/siemens-global-learning-campus/>
<https://www.globalfocusmagazine.com/the-siemens-global-learning-campus/>



STARBUCKS GLOBAL ACADEMY

Una community globale di apprendimento per leggere fenomeni globali con lenti culturali dell’azienda.

Obiettivo

Inizialmente destinata solo ai dipendenti (“partner”, nel linguaggio aziendale) del Gruppo (fino al 2021), l’azienda ha poi deciso di aprire la Starbucks Global Academy in collaborazione con l’Arizona State University per raggiungere l’obiettivo di offrire programmi di studio organizzati in base alle aree di interesse e competenza di Starbucks. I corsi sono gratuiti e accessibili da qualsiasi dispositivo e l’apprendimento è mirato a spingere gli “studenti” a promuovere conversazioni più aperte, costruire connessioni più forti e fare del bene nella propria comunità.

Soluzione

Starbucks Global Academy (SGA) è una piattaforma accessibile a livello globale creata in collaborazione con l’Arizona State University per partner, clienti, membri della comunità e studenti di Starbucks in tutto il mondo che offre contenuti didattici di livello mondiale ed elimina le barriere a un’istruzione di alta qualità. Utilizzando SGA, gli studenti possono far progredire i propri obiettivi personali e professionali scegliendo da una libreria accessibile attraverso registrazione.

Caratteristiche Progettuali

Oltre 60 corsi curati, inclusi i contenuti specifici di Starbucks Greener Apron, Starbucks Coffee Academy e To Be Welcoming. Attraverso il corso Greener Apron (“grembiule più verde”), per esempio, le persone possono ottenere un certificato di partecipazione a questo corso base sulla sostenibilità in meno di cinque ore completando tre brevi moduli online.

La Starbucks Coffee Academy è invece un percorso di apprendimento sul caffè, elemento distintivo dell’azienda; To Be Welcoming è invece un percorso sull’accoglienza della diversità e sui valori dell’inclusione, all’interno del quale è possibile fruire di 15 micro-corsi che trattano i maggiori bias individuali e sistemici sul tema.

Fonti:
<https://emea.starbuckslobalacademy.com/it/>
<https://www.starbucksbenefits.com/en-us/home/education-opportunity/greener-apron/>
<https://www.baristamagazine.com/the-starbucks-coffee-academy-goes-beyond-learning/>
<https://trainingindustry.com/articles/workforce-development/case-study-starbucks-global-academy-promotes-lifelong-learning-for-everyone/>



TETRAPAK ACADEMY

Guidata dal proposito globale del marchio, “Protegge la bontà”, una academy con l’ambizione di creare un mondo migliore proteggendo gli alimenti, le persone e il futuro.

Obiettivo

La missione della Tetra Pak Academy è supportare i dipendenti nel corso della loro carriera sviluppando nuove competenze in aree diverse, quali leadership, project management, marketing e vendite, supply management, engineering e finanza. Nuove skill, nuovi ruoli, nuove esperienze internazionali. Sono questi i principali percorsi di crescita supportati dall’Academy attraverso un c un portfolio di competenze sempre attento alle esigenze del mercati e a quelle di (re)skilling del dipendente

Soluzione

La corporate academy Tetrapak utilizza le nuove tecnologie e gli ultimi metodi di apprendimento e offre ispirazione e formazione mediante numerosi articoli, podcast, clip video e altro. Alcune delle opportunità attualmente disponibili sono la Biblioteca Academy che fornisce nuovi insights proposti dai personaggi più rappresentativi del pensiero manageriale; MOOC, articoli e podcast selezionati rispetto alle principali sfide aziendali più importanti

Caratteristiche Progettuali

Creazione di un programma globale destinato ai talenti, “Future Talent” come approccio strategico a lungo termine per attirare e contribuire allo sviluppo della prossima generazione di talenti. Il programma consta di partnership con università scelte, assunzione annuale di una selezione di laureati promettenti, formazione e sviluppo mirati e strutturati a livello globale.

Realizzazione di un programma di mentoring globale per i dipendenti nei quali è individuato un potenziale di leadership e che hanno una seniority aziendale di 5-10 anni, con un focus specifico sulle minoranze in ottica di diversità e inclusione.

Fonti:
<https://www.tetrapak.com/content/dam/tetrapak/publicweb/gb/en/about/documents/In-good-company.pdf>
<https://www.tetrapak.com/it-it/about-tetra-pak/careers/grow-with-tetra-pak>
<https://www.tetrapak.com/it-it/sustainability/focus-areas/our-workplace/future-talent>
<https://www.tetrapak.com/it-it/solutions/services/service-portfolio/connected-workforce/skills-management>



“Era una delle leve strategiche indicate nel piano industriale 2016-2018. Ora è realtà. L’academy del Gruppo Unipol ha posto le basi per garantire una eccellenza della qualità formativa, creare integrazione e soprattutto cercare di essere, attraverso la leva di learning, un interlocutore a supporto del business”

Federica Pizzini
Reponsabile DEI Gruppo Unipol

UNICA - UNIPOL CORPORATE ACADEMY

Un’antica residenza nobiliare convertita nella Corporate Academy di Unipol Gruppo, trasformandosi in un polo di formazione di eccellenza.

Obiettivo

L’Academy nasce nel 2011 allo scopo di implementare la strategia globale di Nestlé per il talento che mira a sviluppare le competenze e le capacità secondo le esigenze presenti e con un occhio al futuro del business. Con la nascita dell’Academy l’azienda ha risposto all’obiettivo di progettare i percorsi di formazione a partire dal dialogo con le unità di business per esplorare i loro bisogni come “sentinelle di mercato” e rendere la formazione coerente con essi.

Soluzione

Nata nel 2016, UNICA è aperta a tutti i dipendenti, agli Agenti e al personale delle reti di Unipol Gruppo e forma tutti coloro che si avviano alla professione di intermediario assicurativo nonché altri profili della Corporate. Lo stile formativo dell’academy alterna momenti di aula ed esperienze sul campo. I pilastri progettuali su cui si fonda l’azienda sono la qualità e la profondità delle competenze specialistiche e manageriali, la focalizzazione sugli economics, lo sviluppo di tutte le più opportune partnership, l’attività costante di benchmark e networking a supporto della crescita del brand Unipol.

Caratteristiche Progettuali

L’azienda ha creato un albo interno per tracciare e certificare i percorsi “Train the Trainer”.

Progettazione e organizzazione dei contenuti in pillole formative (microlearning), con integrazione di test ed esercitazioni simulate a supporto dell’apprendimento.

Realizzazione di una fiction introduttiva, destinata alla presentazione dello scenario formativo.

In breve

- Catalogo formativo di oltre 200 corsi che spaziano dalle tematiche dei prodotti a tutela dei potenziali rischi personali ed imprenditoriali, fino all’investimento nelle polizze vita
- Due faculty dedicate rispettivamente alle soft skill e alle tematiche economiche, di governance e tecnologiche
- Formazione erogata prevalentemente da personale interno ma anche da agenti assicurativi e formatori esterni
- Academy con Certificazione di Qualità ISO 9001:2015

Fonti:
<https://www.unipol.it/it/persone/la-nostra-crescita/unica-la-corporate-academy>
<http://www.studiolagededominicis.it/unica-laccademia-che-forma-gli-assicuratori/>
<https://www.greenteam.it/progetto/unica/>
<https://www.dnv.it/news/unica-unipol-corporate-academy-ottiene-la-certificazione-di-qualita-iso-9001-2015-da-dnv-gt-159245>
<https://www.tuttointermediari.it/unipol-corporate-academy-unica-il-bilancio-del-primo-anno-di-vita-e-i-programmi-futuri-pizzini-raggiunti-meriti-importanti-ora-puntiamo-su/>



“Indipendentemente dal titolo di studio che i dipendenti desiderano ottenere o dalle competenze che desiderano apprendere, ci impegniamo a fornire loro in tutto il mondo il giusto supporto formativo per trasformare ottimi lavori in grandi carriere”

Lorraine Stomski
Senior Vice President, Associate Learning & Leadership

WALMART ACADEMY

Nel 2022 il lancio della Global Walmart Academy per aiutare 2,3 milioni di collaboratori a costruire e far crescere la propria carriera

Obiettivo

Per consolidare l’impegno di sviluppare i dipendenti per i lavori che svolgono oggi, preparandoli per i lavori del domani, Walmart ha lanciato una Academy globale per servire tutti i dipendenti in tutto il mondo attraverso una combinazione di offerte digitali e di persona. Oltre 2,3 milioni di dipendenti avranno accesso alla formazione specifica per il loro ruolo, nonché a nuovi corsi sul well being e sulla leadership progettati per costruire e far crescere le loro carriere e aumentare il loro benessere

Soluzione

L’iniziativa ha comportato un investimento di 1 miliardo di dollari per fornire ai dipendenti formazione e sviluppo di carriera nei prossimi cinque anni, con un focus su customer experience e coinvolgimento dei dipendenti. La Walmart Academy globale riunirà tutti i programmi di formazione e sviluppo, come il programma College2Career recentemente annunciato in tutta Walmart per creare uno dei più grandi ecosistemi di apprendimento al mondo.

Caratteristiche Progettuali

La Global Academy si focalizza su tre aree tematiche: sviluppo skill on the job; sviluppo delle skill del futuro; leadership skill per manager

Solo nel 2022 più di 1.200 nuovi manager di negozi, club e catene di fornitura hanno partecipato a un percorso formativo in presenza sullo sviluppo della leadership facendo leva su cultura e valori aziendali per rinforzare il loro senso di appartenenza, incontrando i senior leader dell’organizzazione e imparando da loro

Fonti:
<https://www.tetrapak.com/content/dam/tetrapak/publicweb/gb/en/about/documents/in-good-company.pdf>
<https://www.tetrapak.com/it-it/about-tetra-pak/careers/grow-with-tetra-pak>
<https://www.tetrapak.com/it-it/sustainability/focus-areas/our-workplace/future-talent>
<https://www.tetrapak.com/it-it/solutions/services/service-portfolio/connected-workforce/skills-management>

Continuous education & new ways of learning

BRILLIANT
 CAREERSCRAFT
 CHATGPT
 COURSERA
 FEARLESS LEADER PROGRAM
 FONDAZIONE GOLINELLI
 GOOGLE CERTIFICATES
 INSEAD LEARNING HUB
 KAOSPILOT
 LACERBA
 LEANWORLDS
 LINKEDIN LEARNING
 LIFELONG KINDERGARTEN MIT
 MIMO
 MYLIFEDESIGN ACADEMY
 NEXT:PEDITION
 NBA:NO BULLSHIT ACADEMY
 PARSONS EXECUTIVE EDUCATION
 POLITECNICO DI MILANO: EXECUTIVE MASTER SPIRITUALITÀ E MANAGEMENT
 PODIA
 RADICAL HR
 TALENT GARDEN
 TEACH:ABLE
 TRENDWATCHING ACADEMY
 UDEMY

Learn interactively



BRILLIANT
 Scott Belsky
 Chief Product Officer Adobe

"Le professioni creative sono alcuni degli unici campi che resisteranno all'ascesa dei robot e dobbiamo fare molto di più, proprio adesso, per preparare noi stessi, le nostre aziende e i nostri figli a un futuro del lavoro incentrato sulla creatività"



BRILLIANT

Allenare la creatività e il pensiero complesso per essere pronti ai futuri del lavoro

Obiettivo

Secondo il World Economic Forum entro il 2025 la quota di competenze di base destinata a cambiare sarà del 40%, tanto che il 50% di tutti i lavoratori dovrà riqualificarsi.

Tra le dieci skill più importanti individuate dal Forum per il lavoro del domani compaiono ai primi cinque posti: pensiero analitico e innovazione; apprendimento attivo e strategie di apprendimento; capacità di risolvere problemi complessi; pensiero critico e capacità di analisi; creatività, originalità e spirito d'iniziativa.

Soluzione

Brilliant è un'app di educazione continua gamificata che si concentra sul miglioramento delle capacità di problem solving e di pensiero critico. L'app offre puzzle interattivi, quiz e sfide in varie materie come matematica, scienze, informatica e ingegneria. Gli utenti possono impegnarsi in problemi e sfide ed esplorare concetti e temi attraverso un'esperienza di apprendimento coinvolgente.

Caratteristiche Progettuali

Le sfide hanno diversi livelli di difficoltà e gli utenti possono "sfidare" il loro livello di padronanza ed essere invogliati a proseguire nel percorso di apprendimento.

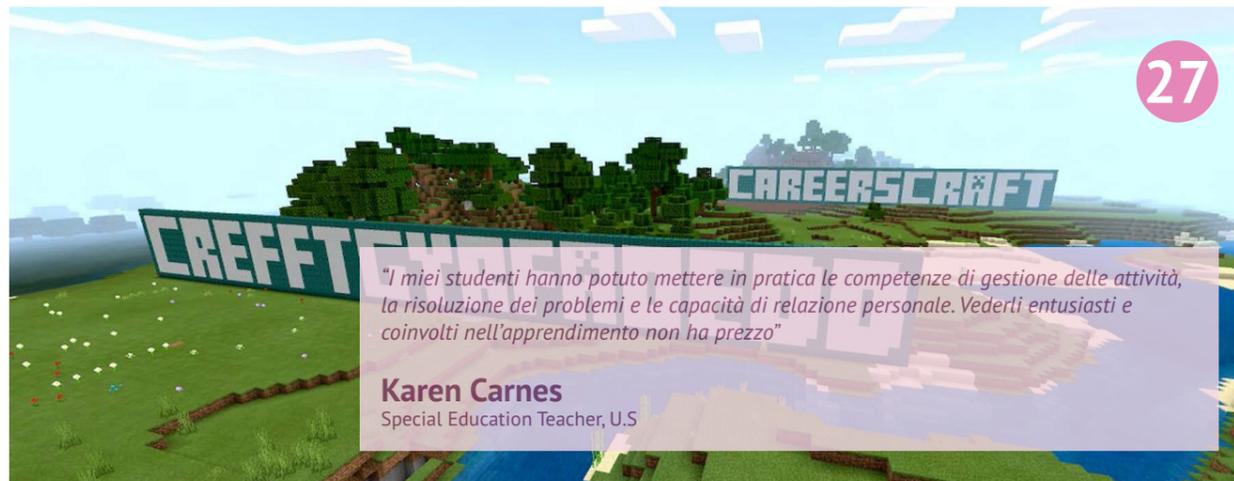
I problemi presentati all'utente richiedono approcci unici. L'utente può esplorare diverse strategie e ricevere un feedback immediato sui loro progressi, aiutandolo/a ad affinare le proprie capacità di problem-solving.

L'app mantiene gli utenti coinvolti attraverso scenari problematici inaspettati e intriganti, stimolando la curiosità e il desiderio di esplorare ulteriormente. L'elemento sorpresa e la diversità dei problemi mantengono l'interesse e la motivazione dell'utente.

In breve

- Dieci milioni di utenti collegati sull'app e più di cinquantamila recensioni a 5 stelle sui principali app store
- Routine di apprendimento impostata su 15 minuti al giorno con possibilità di "regolare" il proprio livello di expertise in ingresso e di velocità desiderata di apprendimento (da slow a fast)
- Corsi realizzati in collaborazione con docenti e ricercatori MIT, Caltech, Duke, Microsoft, Google e altri.

Fonti:
<https://brilliant.org/>
<https://yukaichou.com/gamification-examples/top-10-education-gamification-examples/>
https://www.weforum.org/agenda/2020/11/ai-automation-creativity-workforce-skill-fute-of-work?utm_source=twitter&utm_medium=social_scheduler&utm_term=Future+of+Work&utm_content=09/01/2021+02:00



CAREERSCRAFT

Dal passato al futuro passando per giochi e sfide alla scoperta di talenti e percorsi professionali del domani.

Obiettivo

La spinta del reskilling e della "costruzione" personalizzata della propria carriera ha spinto Minecraft a creare "Minecraft Education" con l'obiettivo di preparare gli studenti per il futuro, sviluppando competenze come la creatività, la risoluzione dei problemi e il pensiero sistemico, oltre ad alimentare la passione per il gioco. Uno dei suoi prodotti è CareersCraft, originariamente destinato agli alunni delle scuole elementari e medie ma di grande potenzialità anche per gli adulti nella riprogettazione continua del loro percorso professionale.

Soluzione

Un'applicazione interessante del programma è stata utilizzata nelle scuole del Galles per esplorare i lavori del passato e il motivo per cui non esistono più e indagare i fattori che potrebbero influenzare e modellare le occupazioni del futuro, sviluppando conoscenza e consapevolezza dei mercati del lavoro locali, nazionali e internazionali. Il gioco è stato personalizzato in base alle 6 aree di apprendimento ed esperienza del curriculum gallesse: studi umanistici, arti espressive, scienza e tecnologia, lingue, alfabetizzazione e comunicazione, matematica e calcolo, salute e benessere.

Caratteristiche Progettuali

All'inizio del percorso i giocatori sono condotti nel Museum of Me, un luogo dove condividere esperienze e incrementare le abilità di creazione di carriera.

Dal Museo è possibile accedere ai portali per raggiungere uno dei nostri sei punti di riferimento che corrispondono alle aree di apprendimento. Ciascuno di essi è riferito a una specifica attrazione del territorio con il meta-obiettivo di sostenere e valorizzare anche le culture locali.

Fonti:
<https://www.minecraft.net/it-it/marketplace/pdp?id=c7f51233-a913-43b3-bc7c-59b30e25e04b>
<https://education.minecraft.net/it-it/discover/impact>
<https://education.minecraft.net/en-us/lessons/careerscraft>
<https://www.blockworks.uk/careerscraft>



CHATGPT

Per molti il 2023 ha rappresentato l'anno della diffusione mainstream dell'intelligenza artificiale grazie al suo lancio, con possibili risvolti legali ed etici da analizzare con attenzione.

Obiettivo

Uno degli strumenti più discussi del momento, ChatGpt - Generative Pre-trained Transformer- è un sistema di apprendimento automatico specializzato nella conversazione con un utente umano sviluppato da OpenAI. Si tratta di un chatbot generativo basato sull'intelligenza artificiale in grado di creare contenuti basandosi su modelli linguistici e di deep learning specificamente progettati per comprendere, generare e manipolare il linguaggio umano. Lo strumento può essere usato direttamente, inserendo le proprie domande nel chatbot, oppure indirettamente attraverso altre applicazioni ed estensioni che sono in grado di estendere le potenzialità del sistema grazie a specifiche interfacce di programmazione applicativa, API.

Soluzione

L'utilizzo di ChatGPT per l'apprendimento passa attraverso un utilizzo efficace dei prompt. Il prompt per ChatGPT è una frase attraverso cui dare delle istruzioni specifiche al chatbot di OpenAI al fine di ottenere una risposta pertinente. Una volta digitato il comando, ChatGPT sfrutterà l'intelligenza artificiale per offrire una risposta coerente con quanto chiesto. L'utilizzo dei prompt può avvenire tramite un'interfaccia a linea di comando, un'interfaccia web o via API. Il sito web di ChatGPT permette ad esempio di comunicare attraverso una semplice interfaccia grafica, grazie alla quale basta digitare il prompt con la tastiera e premere su un pulsante per inviare il comando e ottenere dopo pochi secondi la risposta.

Caratteristiche Progettuali

ChatGPT per l'apprendimento può essere usato per: sintetizzare testi, praticare una nuova lingua, riscrivere testi con un registro linguistico diverso, comporre testi per audience specifiche a partire da alcune indicazioni fornite dall'utente, etc.

Alcuni limiti progettuali consistono nel disporre di soli 500 caratteri per i prompt, avere ancora uno scarto qualitativo tra la versione inglese e quella italiana, riscontare possibili errori nella risposta e l'incapacità di risalire a fatti ed eventi successivi al 2021 di alcune risposte (versione free)

Fonti:
<https://www.apa.org/monitor/2023/06/chatgpt-learning-tool>
<https://www.punto-informatico.it/guida-prompt-chatgpt/#pageTop>
https://www.hwupgrade.it/news/chatgpt-e-l-app-con-la-crecita-piu-veloce-di-sempre-raggiunti-100-milioni-di-utenti_113840.html



COURSERA

Uno dei siti web di formazione online più importanti al mondo che sviluppa contenuti in collaborazione con alcune delle principali università del mondo.

Obiettivo

Coursera è un'azienda statunitense che opera nel campo delle tecnologie didattiche fondata da docenti d'informatica dell'Università di Stanford.

La piattaforma offre corsi universitari gratuiti in formato Massive Open Online Courses (Mooc) e dal 2014 coinvolge un centinaio di università ed enti operanti nel campo dell'istruzione superiore in tutto il mondo. Sebbene il completamento e le lezioni siano gratuiti e forniscano un attestato di frequenza, per ottenere certificati ufficiali è generalmente richiesto un pagamento per l'iscrizione a una piattaforma di verifica individuale e coprire i costi amministrativi (fonte: wikipedia).

Soluzione

L'offerta formativa di Coursera è ampia e comprende tantissime discipline, dall'economia all'Ingegneria, oltre a matematica e alle scienze sociali e non mancano master e corsi di specializzazione. I corsi prevedono video lezioni, materiale didattico ed esercitazioni online e forum di discussione. Essi possono essere seguiti anche in modo gratuito, tramite Pc o attraverso le app dedicate per smartphone e tablet. Sono previste anche delle opzioni a pagamento per l'accesso completo al contenuto dei corsi e per il rilascio del certificato finale (a partire da 30 euro).

Caratteristiche Progettuali

Coursera offre ai professionisti una varietà di opzioni e attività di apprendimento e rilascia diverse tipologie di accreditamento (attraverso titoli e certificati). Sono disponibili 5.800 corsi.

Fornisce strumenti didattici e interazioni con gli istruttori di alta qualità.

La piattaforma è limitata ai docenti delle istituzioni partner (non è possibile inserire docenti di altre provenienze).

Esiste una sezione con corsi dedicati alle skill più richieste del momento.

In breve

- Nata nel 2012, Coursera vanta oggi più di 35 milioni di iscritti con corsi tenuti anche da premi Nobel
- I corsi sono disponibili in varie lingue oltre all'inglese, come francese, italiano e spagnolo.
- Malgrado la sua diffusione, in Itali le certificazioni formative di Coursera non sono riconosciute a livello legale

Fonti:
<https://www.coursera.org/>
<https://www.foggiatoday.it/formazione/corsi-formazione/coursera-corsi-online-formazione.html>
<https://www.learnworlds.com/online-learning-platforms/>



FEARLESS LEADER PROGRAM

Formare leader "senza paura" per accelerare la transizione delle organizzazioni verso l'innovazione continua.

Obiettivo

Dopo due decenni nel mondo della consulenza in materia di marketing e innovazione, il fondatore di Fearless Culture Gustavo Razzetti è giunto alla conclusione che alla maggior parte delle organizzazioni non mancano idee, talento o risorse. Mancano invece di una cultura favorevole in cui la collaborazione, la creatività e l'agilità possano prosperare. Razzetti ha quindi creato "Fearless Culture", una società di consulenza focalizzate sul tema dei "new ways of working", per aiutare a sviluppare organizzazioni orientate all'innovazione e al cambiamento continuo guidate dal proprio proposito aziendale.

Soluzione

Tra i percorsi di sviluppo disponibili, "The Fearless Leader" è rivolto a change maker, dirigenti senior, imprenditori e leader che affrontano nuove sfide e tutti i professionisti alla ricerca di strumenti per guidare il cambiamento nelle proprie organizzazioni. Destinato ad executive con almeno sette anni di esperienza, il percorso è strutturato per toccare i seguenti ambiti: riconnettere, allineare le azioni allo scopo dell'organizzazione, creare una visione stimolante per spingere le persone all'azione, progettare un proprio stile di leadership e imparare ad adattarlo al contesto, sviluppare le meta-competenze per guidare con successo la trasformazione organizzativa.

Caratteristiche Progettuali

Il programma Fearless Leader comprende sei sessioni live di 3 ore una volta a settimana, più una sessione di coaching di 40 minuti.

Il percorso è strutturato in tre moduli: Lead Yourself, Lead Others, Lead Change.

Fonti:
<https://www.fearlessculture.design/about>
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/new-leadership-for-a-new-era-of-thriving-organizations>
<https://www.fearlessculture.design/services-training/training-the-fearless-leader-program#:~:text=The%20Fearless%20Leader%20program%20includes,one%2040%20minute%20coaching%20session.&text=In%20order%20to%20lead%20others,from%20a%20place%20of%20courage.>



FONDAZIONE GOLINELLI

Un opificio, un luogo del fare, per formare le persone alla costruzione del “Rinascimento del Paese”.

Obiettivo

Opificio Golinelli è un ecosistema aperto, che integra in modo coerente le attività di educazione, formazione, ricerca, trasferimento tecnologico, incubazione, accelerazione, venture capital, divulgazione e promozione delle scienze e delle arti di Fondazione Golinelli. Da fine febbraio 2019 ha raddoppiato gli spazi di lavoro coperti per ospitare G-Factor, l'Incubatore e Acceleratore di Fondazione Golinelli, e numerose attività mirate alla ricerca e al trasferimento tecnologico. L'obiettivo è diventare, nei prossimi tre anni, uno dei più importanti centri di riferimento per l'innovazione in Europa.

Soluzione

Secondo la sua mission, Fondazione Golinelli vuole favorire le possibilità di integrare ricerca, industria e mercato, mettendo al centro i giovani e le loro idee, la ricerca scientifica e l'innovazione tecnologica. È un approccio sperimentale, inclusivo e multidisciplinare, che valorizza la contaminazione tra competenze, esperienze e culture diverse: umanistica, tecnica, scientifica, economico-finanziaria. Da segnalare in particolare l'iniziativa G-Factor, incubatore-acceleratore di giovani imprese creato nel 2018 da Fondazione Golinelli, opera prevalentemente nei segmenti pre seed, seed ed early stage.

Caratteristiche Progettuali

G-Factor trasforma l'alto potenziale di innovazione e tecnologia di giovani, scienziati e scienziate in realtà imprenditoriali, attraverso l'erogazione di investimenti e programmi personalizzati di accelerazione per la crescita di idee e imprese, con un approccio secondo logiche personalizzate e rigorose, sia a livello scientifico che di mercato.

Il programma I-Tech Innovation, giunto alla terza edizione, prevede 6 call: 3 Call for Innovation nei settori “Life Science & Digital Health”, “Fintech & Insurtech” e “Agritech & FoodTech”.

Fonti:
<https://www.fondazionegolinelli.it/area-impresa/g-factor>
<https://www.fondazionegolinelli.it/area-impresa>

Google Career Certificates

Job-ready skills you can put to work

“L'università è fuori dalla portata di molti americani. Abbiamo bisogno di soluzioni nuove e accessibili, come nuovi programmi professionali potenziati o l'istruzione online per aiutare l'America a riprendersi e ricostruirsi”

Kent Walker
Vicepresidente senior per gli affari globali di Google

GOOGLE CERTIFICATES

Programmi intensivi che promettono di fare concorrenza al modello educativo tradizionale nei campi ad alta specializzazione tecnologica.

Obiettivo

L'obiettivo dei Career Certificates è quello di rendere accessibili le professioni più richieste anche a chi non possiede una laurea o un curriculum specifico. I programmi hanno una durata che varia a seconda dell'impegno orario che ciascun utente può personalizzare (una frequenza online in modalità part-time permette di completare un ciclo di certificazione in 6 mesi). In ottica di formazione inclusiva, Google prevede che i partecipanti provenienti da ITS o in cassa integrazione possano accedere a una delle oltre 4.000 borse di studio per usufruire gratuitamente dei programmi.

Soluzione

Creati e messi a disposizione sulla piattaforma Coursera i Google Career Certificates, corsi professionali interamente online, garantiscono una certificazione finale delle competenze ottenute. I programmi, flessibili e dinamici come il mondo attuale, ti forniranno una adeguata formazione nei ruoli più richiesti sul mercato, come IT support, Project Management, Data Analytics, UX Design.

Caratteristiche Progettuali

Ogni corso è progettato e tenuto da dipendenti di Google che lavorano nei campi di cui il corso è oggetto.

Un percorso intensivo costa all'utente fino a un massimo di 300 dollari.

Fonti:
<https://www.coursera.org/google-career-certificates>
<https://www.ninjamarketing.it/2020/10/04/google-lancia-la-sua-universita/>
<https://www.wired.it/attualita/scuola/2020/08/26/google-laurea/>
https://www.corriere.it/tecnologia/20_agosto_25/google-lancia-laurea-6-mesi-sfida-universita-a08174a4-e6bf-11ea-9502-8f5d7befe48e.shtml



INSEAD LEARNING HUB

Più di diecimila executive affidano ogni anno l’aggiornamento delle proprie competenze a una delle business school più accreditate al mondo.

Obiettivo

Con l’obiettivo di creare un approccio inclusivo e ad alto impatto mantenendo fede al focus sul business e sull’imprenditorialità, INSEAD è divenuta la prima business school al mondo a offrire contenuti, community, curatela e credenziali su un’unica piattaforma. INSEAD Learning Hub è un vero e proprio percorso verso il futuro del business e del management in un percorso di apprendimento continuo e permanente.

Soluzione

Attraverso l’app sarà possibile accedere a contenuti di livello relativi al mondo della gestione aziendale, interagire con leader e colleghi in una comunità globale di pensiero e di pratica. L’accesso all’app e la fruizione dei contenuti permette di guadagnare “passi” e vantaggi che si traducono in credenziali INSEAD.

Caratteristiche Progettuali

Classifiche e reputazione. L’INSEAD è costantemente classificato tra le migliori scuole di business al mondo e gode di una solida reputazione nel campo dell’educazione executive.

Alumni: L’INSEAD ha una vasta rete di alumni che occupano posizioni di leadership in diverse industrie e regioni del mondo. Gli ex studenti dell’INSEAD sono noti come “INSEADers” e fanno parte di una comunità globale molto attiva.

In breve

- INSEAD (Institut Européen d’Administration des Affaires) è una delle principali scuole di business al mondo, con sede in Europa.
- Da sempre focalizzata sulla formazione executive, ha nel suo portfolio programmi di formazione personalizzati per le aziende, programmi di sviluppo dei dirigenti, corsi di specializzazione in diverse aree, come finanza, strategia, marketing, leadership, imprenditorialità e molto altro ancora.
- Ha tre campus principali : Fontainebleau (Francia), Singapore; e Abu Dhabi.

Fonti:
<https://www.insead.edu/learning-hub>
https://www.linkedin.com/company/insead-executive-education/?trk=public_profile_experience-item_profile-section-card_image-click&originalSubdomain=it



KAOSPILOT

Dal gestire al “pilotare” il caos passando per un approccio educativo solo apparentemente destrutturato.

Obiettivo

Kaospilot è una scuola autonoma di fama mondiale che si pone il mandato di sviluppare la leadership creativa e l’imprenditorialità a impatto sociale con sede ad Aarhus, in Danimarca. La scuola è stata fondata nel 1991 ed è già stata nominata come una delle 10 migliori scuole al mondo per l’innovazione e l’imprenditorialità da FastCompany.com. La scuola ha oltre 30 anni di esperienza nella formazione dei leader del futuro.

Soluzione

La scuola offre un’ampia varietà di programmi e corsi di gestione internazionale nei settori della gestione dei progetti, della gestione dei processi, della leadership, della comunicazione, della co-creazione, della progettazione dell’esperienza e dello sviluppo aziendale. I corsi e le metodologie su cui fonda la scuola sono stati testati in progetti realizzati da alcune delle aziende danesi internazionali più importanti e riconosciute a livello internazionale come Carlsberg, Novo Nordisk e LEGO. Recentemente è stato inoltre lanciato da Kaospilot il Master in Strategic Design in Complexity, frutto di una collaborazione tra Elisava e Kaospilot, unisce le discipline del design con altre scienze sociali applicate in risposta alle sfide del nostro tempo.

Caratteristiche Progettuali

L’approccio della scuola è quello di essere “frontrunner dell’apprendimento”.

La filosofia educativa è focalizzata sulla crescita personale, sull’autogestione, sull’imprenditorialità basata sul valore, sulla leadership creativa e sull’innovazione sociale.

L’orientamento degli studenti, di qualsiasi ordine e grado, viene fatto partendo sempre da una domanda, a prescindere dal titolo di studio di ingresso e di uscita: quali problemi si vuole contribuire a risolvere?

Fonti:
<https://www.kaospilot.dk/>
<https://www.kaospilot.dk/product/creative-leadership/>
<https://www.kaospilot.dk/master-in-barcelona/>
https://www.kaospilot.dk/what-is-a-kaospilot/?gclid=CjwKAjw6eWnBhAKEiwADpnw9sOKcx29uTgIvR_FzITMryixeQm9px_T28oX0IBRnyu5YxeomnpShoCh0kQAVD_BwE



LACERBA

Da start up alla fusione per creare una realtà di riferimento nel panorama italiano del corporate learning.

Obiettivo

Fondata nel 2015, Lacerba.io è una startup innovativa che si occupa di formazione digitale ed è nata con l'obiettivo di superare il concetto di e-learning tradizionale per fornire competenze digitali in maniera veloce e pratica ad aziende e privati. L'azienda ha l'ambizione di rinnovare il settore della formazione online attraverso la realizzazione di percorsi formativi approfonditi e lo sviluppo di tecnologie con cui facilitare l'upskilling e il reskilling.

Soluzione

Tra i progetti dedicati al reskilling e upskilling di singoli, team e imprese, la Mind Hacking Academy di Lacerba è un framework per lo sviluppo e l'allenamento di un mindset orientato all'innovazione. Esso è strutturato per ospitare contenuti appartenenti a quattro aree: competenze, cultura, strumenti, modelli organizzativi per l'innovazione e il cambiamento continuo.

Caratteristiche Progettuali

I contenuti della Mind Hacking Academy sono digitali, bite-sized e asincroni per una fruizione personalizzata e smart. Seguendo il framework citato essi si dividono in quattro tipologie:

- C2 mindset: creativity and collaboration “as a service” per attivare e diffondere innovazione e trasformazione.
- Adaptive mindset: oltre la gerarchia per liberare il potenziale dell'organizzazione.
- Design mindset: comprendere le pratiche del design per generare innovazione partecipata.
- Abundance mindset: moltiplicare le opportunità attraverso l'ecosistema di relazioni, competenze e progetti.

Fonti:
<https://lacerba.io/>
<https://www.linkedin.com/school/lacerba-io/about/>
[https://lacerba.s3.amazonaws.com/images/Lacerba_Mind+Hacking+Academy+-+Brochure+\(2\).pdf](https://lacerba.s3.amazonaws.com/images/Lacerba_Mind+Hacking+Academy+-+Brochure+(2).pdf)



LEARNWORLDS

Una delle piattaforme online di apprendimento tra le più utilizzate, sia per fruire di contenuti che per produrli in autonomia pronti per la vendita.

Obiettivo

LearnWorlds è una piattaforma di formazione per per privati e aziende. Una soluzione white-label personalizzabile che si pone l'obiettivo di creare contenuti ed esperienze di apprendimento per collaboratori, clienti o per un pubblico più esteso. La piattaforma è basata sul cloud e offre a professionisti, imprenditori e responsabili della formazione una soluzione su misura per le loro esigenze specifiche e un team di esperti per aiutarli a raggiungere gli obiettivi.

Soluzione

La piattaforma inoltre dà la possibilità a formatori professionisti o aspiranti tali di creare corsi online sfruttando le proprie competenze. Essa aiuta il formatore a catturare l'attenzione dei fruitori, migliorare l'esperienza di apprendimento e aumentare la soddisfazione del fruitore dei contenuti attraverso trascrizione sincronizzata del video, percorsi flessibili, certificati digitali con il tuo brand, lettura informale e presa di appunti.

Caratteristiche Progettuali

Integrazione di strumenti di marketing e vendita per supportare il formatore negli aspetti di vendita e monetizzazione dei contenuti.

Libertà nel personalizzare lo stile, il logo e il tema dell'Accademy online scuola per adattarlo all'identità del brand.

Il prodotto è “white label”, il contenuto prodotto dal formatore non è soggetto ad alcuna “etichetta”.

Fonti:
<https://www.learnworlds.com/teach-online-it/it/>
<https://www.learnworlds.com/online-learning-platforms/>
<https://learnopolity.com/best-elearning-quotes/>

In breve

Per la creazione di una piattaforma di e-learning esistono due principali tipologie di cloud:

- SaaS sta per Software as a Service, una licenza che consente esclusivamente l'accesso da Cloud, senza bisogno di un server o di installare alcun software. Si tratta della licenza più utilizzata proprio per la sua facilità di utilizzo.
- Con la licenza PaaS, invece, si ottiene (generalmente in abbonamento) l'intera piattaforma, inclusi quindi hardware, software e infrastrutture; il tutto rimane localizzato nel data center del fornitore,



LIFELONG KINDERGARTEN MIT

Un laboratorio di avanguardia che tiene insieme la dimensione del fare e del pensare creativo.

Obiettivo

Il gruppo di lavoro del MIT incarico dello sviluppo del Lifelong Kindergarten sviluppa tecnologie innovative e coltiva comunità per coinvolgere giovani provenienti da contesti diversi in esperienze di apprendimento creativo. L'obiettivo è quello di realizzare un cambiamento nel mondo e a migliorare la vita dei giovani, in particolare quelli provenienti da comunità emarginate e vulnerabili.

Soluzione

Uno dei più recenti progetti sviluppati dalla realtà è il “Creative Learning”. Si tratta di un corso online e una community di educatori, designer, tecnici e pensatori che esplorano l'apprendimento creativo. I partecipanti creano progetti pratici in base ai loro interessi, esplorano nuove tecnologie e condividono idee con colleghi provenienti da tutto il mondo. Il corso è gratuito, ed aperto a tutti. I materiali sono tradotti in diverse lingue e sono sempre disponibili sul sito web del corso. I partecipanti possono esplorare i materiali al proprio ritmo in qualsiasi momento o partecipare con un gruppo quando viene offerto un nuovo round.

Caratteristiche Progettuali

Il Kindergarten si serve di CoCo, piattaforma di apprendimento co-creativo dal vivo progettata per consentire agli educatori di supportare i giovani nell'Essere nel loro benessere fisico e da remoto.

CoCo consente agli educatori di creare corridoi digitali privati per le loro comunità o classi in modo che gli studenti possano impegnarsi e collaborare liberamente con i loro colleghi online in un contesto sicuro.

Fonti:
<https://www.media.mit.edu/groups/lifelong-kindergarten/overview/>
<https://www.media.mit.edu/projects/learning-creative-learning/overview/>
<https://www.media.mit.edu/projects/cocobuild/overview/>
<https://www.agendadigitale.eu/scuola-digitale/lifelong-kindergarten-il-digitale-si-fa-gioco-a-scuola-il-modello/>



LINKEDIN LEARNING

Da strumento di networking professionale a piattaforma di relazioni e apprendimento, l'evoluzione del social network passa attraverso la centralità delle competenze.

Obiettivo

LinkedIn Learning è la piattaforma educativa di LinkedIn con quasi 17mila percorsi formativi online inerenti gli ambiti tecnologico, commerciale e creativo.

LinkedIn introduce la sezione Learning nel 2016, ottimizzando e sostituendo i servizi dell'allora conosciuta piattaforma di e-learning Lynda.com. Arricchisce il portale di nuove funzionalità, tematiche e soprattutto corsi di formazione online altamente professionalizzanti per offrire ai propri utenti la possibilità di acquisire competenze nuove o rigenerare quelle già acquisite.

Soluzione

I moduli didattici sono progettati in base alle skill maggiormente richieste dalle aziende ai candidati al fine di favorire l'incontro tra domanda e offerta di professionalità. La sezione Learning di LinkedIn offre la possibilità di definire una formazione personalizzata, proponendo quei corsi che meglio abbinano le caratteristiche curriculari dell'utente con i requisiti richiesti nel suo ambito lavorativo. Al termine di ogni corso si ottiene una certificazione, che può essere direttamente inserita nel profilo LinkedIn.

Caratteristiche Progettuali

Tra le funzionalità più interessanti dello strumento, LinkedIn Learning consente di avere:

- una demo gratuita;
- accesso alla libreria di corsi, disponibile in sette lingue;
- monitoraggio continuo sull'efficacia dei corsi di apprendimento con insight dettagliati
- iter formativi personalizzati
- accesso, su richiesta, a corsi per preparare esami per alcune certificazioni professionali

Fonti:
<https://www.digital-coach.com/it/blog/case-histories/linkedin-learning/>
<https://learning.linkedin.com/it-it>
<https://www.insidemarketing.it/linkedin-learning-come-funziona/>



MIMO

Una app che permette di accedere ai contenuti, agli strumenti e ai linguaggi della programmazione base direttamente dallo smartphone.

Obiettivo

Usato da milioni di utenti nel mondo, Mimo è il modo più accessibile ed efficace di imparare a programmare in Python, JavaScript, HTML, SQL, CSS. I corsi e le lezioni di programmazione sono adatti a tutti, anche senza alcuna conoscenza ed esperienza di programmazione precedente. Mimo è un modo intuitivo per conoscere il mondo della programmazione. Attraverso l'app è possibile programmare anche dallo smartphone. Una parte dell'app è dedicata a diventare quello che Mimo definisce hacker "etico", ovvero un esperto informatico in grado di verificare le falle di sicurezza dei sistemi.

Soluzione

Il "sistema" agisce direttamente sulla cultura aziendale e combina la creazione di una nuova piattaforma valoriale adeguata ai dettami dell'impresa moderna con un metodo scientifico che ha il compito di ridefinire i processi e le regole del contesto. Per poter funzionare l'organizzazione ha bisogno di dotarsi quindi di un contesto abilitante basato su alcuni pilastri imprescindibili: I team auto-organizzati, coordinamento tra pari, autorità distribuita, responsabilità finanziaria estesa.

Caratteristiche Progettuali

Con l'app Mimo Learn to Code è possibile imparare i linguaggi di programmazione più diffusi (Python, JavaScript, HTML, SQL, CSS) e:

- risolvere piccoli esercizi di programmazione nella routine quotidiana
- eseguire codice e creare un portfolio di progetti
- ottenere un certificato di programmazione
- far parte di una comunità di milioni di programmatori

In breve

- L'app, attualmente solo in inglese, aiuta a imparare numerosi linguaggi tra cui Swift, HTML, PHP, Java, Git, JavaScript, CSS e molti altri.
- Utilizza una grafica molto semplice che guida l'utente verso gli obiettivi quotidiani. Con l'avanzare delle lezioni si collezionano dei badge.
- Pesa 119 MB e si scarica gratuitamente dall'App Store. Per funzionare richiede un abbonamento mensile o annuale, che consente di accedere a tutte le lezioni

Fonti:
<https://apps.apple.com/it/app/mimo-impara-a-programmare/id1133960732>
<https://www.melamorsicata.it/2017/08/08/mimo-lapp-ti-insegna-programmare-dallo-smartphone/>



MY LIFE DESIGN ACADEMY

Una metodologia per acquisire padronanza personale e consapevolezza come leva per l'evoluzione continua dell'individuo e della società.

Obiettivo

L'aumento costante di attenzione sul benessere e l'equilibrio vita-lavoro ha portato alla proliferazione di contenuti sulla riprogettazione della propria vita per creare uno stile di vita consapevole e di reale benessere. MyLifeDesign si basa su una metodologia di educazione alla consapevolezza particolarmente innovativa ed esperienziale che propone di fornire strumenti teorici e pratici in grado di sviluppare la capacità di "disegnare consapevolmente la traiettoria della propria vita" fino a diventarne autori coscienti per manifestare il massimo potenziale della propria esistenza e realizzarsi.

Soluzione

My Life Design Academy è il percorso online fondato da Daniel Lumera in cui è possibile trovare gli strumenti utili per migliorare ogni area della propria vita. L'Academy è sia per chi si trova a muovere i primi passi nel mondo della consapevolezza, sia per chi ha già iniziato da tempo il suo viaggio di ricerca interiore.

Caratteristiche Progettuali

L'Academy è progettata per essere uno strumento di costruzione di auto-consapevolezza e una community in cui confrontarsi e sperimentarsi. Sono previsti in particolare: mentoring di gruppo, 8 masterclass on-demand, meditazione con la community ogni giorno all 7 del mattino, sfide di consapevolezza e cicli di pratica ogni mese.

Fonti:
<https://mylifedesign.com/my-life-design-academy-by-daniel-lumera/>

In breve

- L'ideatore dell'Academy è Daniel Lumera, esperto di scienze del benessere e della qualità della vita, riferimento internazionale nella pratica della meditazione che ha studiato e approfondito con Anthony Elenjmittam, discepolo diretto di Gandhi
- Autore bestseller ed ideatore del metodo My Life Design®, il disegno consapevole della propria vita personale, professionale, sociale, metodologia applicata a livello internazionale in aziende pubbliche e private, al sistema scolastico, penitenziario, sanitario



NEXT:PEDITION

Lavorare su un nuovo modello di leadership e di organizzazione per raggiungere le "NEXT:LAND", imprese per il futuro e a prova di futuro.

Obiettivo

Le organizzazioni oggi si trovano in un ambiente VUCA a gestire i processi di digitalizzazione, innovazione dirompente e globalizzazione tutte le sue implicazioni sociali e ambientali. La sfida che ha voluto cogliere la boutique di consulenza austriaca Dwarfs and Giants è stata quella di creare un percorso di apprendimento esperienziale e itinerante per fornire ai partecipanti l'expertise sulle "next:land", nuove configurazioni organizzative che si muovono in modalità agile e iterativa nella complessità.

Soluzione

I partecipanti (15-30 persone da tutto il mondo) nella spedizione vengono divisi in due squadre che sono dotate di strumenti per riflettere sulle proprie dinamiche, affrontare conflitti come opportunità di apprendimento e di crescita insieme. Si lavora su casi organizzativi reali di innovazione organizzativa e si sperimentano teorie e pratiche sistemiche, approcci e metodi basati sul lavoro agile, olocrazia, sociocrazia, design thinking, lean start-up.

Caratteristiche Progettuali

Il percorso è organizzato come una vera e propria spedizione in cui i partecipanti si ritrovano in diversi luoghi del mondo durante i cinque moduli in presenza svolti nell'arco di circa un anno (più altrettanti moduli online) per sperimentare approcci e modalità di auto-organizzazione.

In breve

I moduli della Next:pedition sono cinque, svolti in circa un anno di percorso:

- base:camp (si esplora il DNA delle next:land)
- leadership (si comincia dalla self-leadership per poi analizzare modalità di interazione e confronto con gli altri)
- next:practices (nuovi paradigmi organizzativi e casi reali)
- next:org (viaggi di esplorazioni auto-organizzati dai team in aziende self-managed)
- start by starting (chiusura e celebrazione)

Fonti:
<https://dwarfsandgiants.org/sites/default/files/2022-07/nextpedition-3-folder-240x176-220714-web-06.pdf>
<https://dwarfsandgiants.org/en/gerald-mitterer>



NBA: NO BULLSHIT ACADEMY

Spazzare via le "sciocchezze" come metafora del potere di team e organizzazioni di realizzare il potenziale di ciascuno.

Obiettivo

NBA - No Bullshit Academy - nasce nel 2018 con l'idea di "ripulire" l'organizzazione dalle "sciocchezze" e storture organizzative e di team che limitano l'innovazione, il cambiamento continuo e l'iniziativa individuale. Sviluppare la leadership, creare un team efficace e una mentalità di squadra edificante, innovare i processi lavorativi, scoprire i talenti del team, fare un passo nella crescita personale sono alcuni degli obiettivi che si propone il percorso formativo-esperienziale.

Soluzione

Il percorso, della durata di una giornata in presenza più cinque challenge online, si focalizza sul dare ai partecipanti approcci e strumenti per trasformare le organizzazioni in un ambiente equilibrato, attento, vivace e sano, dove le persone prosperano e hanno successo. Esso tenta di rispondere ad alcune domande per far emergere la sfida e le "bullshit" di ciascun partecipante e trasformarle come fertilizzante per noi e i nostri ambienti di lavoro.

Caratteristiche Progettuali

La prima parte della giornata è dedicata a far spalare una vera stalla ai partecipanti. Quest'attività è una metafora di come ripulire le organizzazioni e i contesti sociali da ciò che non ci piace e trasformarlo in opportunità di "fertilizzazione" per un futuro personale e professionale più consapevole.

Fonti:
<https://www.nobullshitacademy.com/>
https://www.nobullshitacademy.com/uploads/1/1/6/7/116701431/brochure_nba_inclusive_leadership_31_march_2023s.pdf

In breve

- Secondo la survey "The New Organization: Different by Design" condotta da Deloitte nel 2016 che ha dato impulso alla creazione di AEquacy, l'82% delle grandi aziende si sta riorganizzando o lo ha fatto recentemente o pianifica di farlo a breve, per rispondere meglio alle necessità dei propri clienti
- Il 92% considera fondamentale ripensare il proprio modo di lavorare e il 90% identifica nella leadership uno dei problemi maggiori.



“Ciò che mi fa alzare la mattina e mi motiva profondamente è vivere in un momento in cui c'è un'importante richiesta e riconoscimento del valore unico che il design e i designer possono apportare nel dare forma e promuovere processi di cambiamento sociale”

Mariana Amatullo

ViceProvost & Academic Dean for Continuing and Prof Edu@TheNewSchool

PARSONS EXECUTIVE EDUCATION

Un centro per l'apprendimento continuo dedicato ai professionisti che operano nella complessità all'incrocio tra design e trend socio-economici globali.

Obiettivo

L'area Executive Education nasce all'interno della Parsons School di New York con l'obiettivo di creare percorsi di formazione trainata dal design per professionisti che ambiscono a generare un impatto nelle loro organizzazioni attraverso una leadership trasformativa. L'approccio che guida l'area executive è disegnare percorsi olistici e incentrati sull'utente che misurino il Return on Design (ROD): prestazioni migliorate, maggiore resilienza, nuove esperienze dinamiche dei clienti e crescita massimizzata.

Soluzione

Esistono percorsi progettati per la crescita individuale e per quella organizzativa. Uno dei percorsi executive individuali più rinomati è l'Executive Leadership Development Lab, un programma che consente ai partecipanti di coltivare le capacità interpersonali di cui hanno bisogno per costruire team e guidare gli altri. Da oltre 30 anni il percorso ha aiutato i partecipanti a sbloccare il loro vero potenziale non solo come leader ma come individui.

Caratteristiche Progettuali

La politica prevalente della Scuola è quella di tornare a svolgere tutti i percorsi in presenza dopo il Covid. Il Leadership Development Lab non fa eccezione: limitato a 12 partecipanti, ha una durata di 3,5 giorni in house.

I temi principali riguardano la gestione del se, l'analisi delle dinamiche e delle disfunzioni dei team, la valorizzazione della diversità nei gruppi di lavoro come leva per l'innovazione.

In breve

- Parsons School è una delle università private degli Stati Uniti con i più alti ranking.
- Attrattiva in tutto il mondo, secondo un recente report della scuola i suoi studenti internazionali provengono per la maggior parte da 1. Cina, 2. India, 3. Canada, 4. Corea del Sud, 5. Taiwan, 6. Brasile, 7. Regno Unito, 8. Turchia, 9. Francia e 10. Messico

Fonti:
<https://execed.newschool.edu/course/leadership-development-lab/>
<http://blogs.artcenter.edu/dottedline/2015/04/02/interview-mariana-amatullo/>



“Abbiamo deciso di adoperare il termine “spiritualità” perché era quello che più di tutti indica qualcosa di incommensurabile e intangibile, sfuggente a qualsiasi tipo di misurazione. Con il percorso SPEM vogliamo andare oltre, e affrontare dimensioni che spesso sfuggono”

Luciano Traquandi

Direttore Scientifico SPEM Polimi (in foto)

POLIMI EXECUTIVE MASTER SPIRITUALITA E MANAGEMENT

Recuperare la spiritualità nei suoi aspetti più profondi e intangibili per dare nuovo senso al lavoro e alla leadership.

Obiettivo

Il percorso executive SPEM “Spiritualità e Management” del Politecnico di Milano nasce per proporre chiavi di lettura e strumenti per comprendere la dimensione dello spirito, estraendola dall'ambito strettamente filosofico per intrecciarsi con quello del mondo produttivo e affrontare il tema della spiritualità in rapporto ai numerosi ambiti del mondo del lavoro: dal change management all'economia e al diritto, dal decision making all'intelligenza artificiale e alla coscienza, dalla cultura d'azienda all'architettura e all'arte nelle imprese, dalla ricerca del purpose e sense making personale e collettivo alla scoperta dei talenti.

Soluzione

Il bisogno di spiritualità è legato anche alla poderosa accelerazione tecnologica degli ultimi anni. I coordinatori scientifici del percorso hanno fatto proprie le parole del futurologo John Naisbitt che ha affermato che “all'high tech deve corrispondere un high touch”, un tocco umano per fare da contrappeso alla tecnologia. Nell'intenzione dei creatori del percorso, i due ambiti però non sono distinti: la tecnica beneficia della spiritualità, e la spiritualità è aiutata dalla tecnica. Si pensi, ad esempio, ai monaci buddhisti che sono anche fisici teorici.

Caratteristiche Progettuali

Una delle esperienze all'interno del percorso è vivere per qualche giorno in un monastero. In una recente edizione i partecipanti si sono recati a Fudenji, in Giappone per praticare lo zazen.

Lo zazen è la meditazione seduta. Il termine deriva, appunto da za (seduto) e zen. Ci si siede, si imposta il corpo e si imposta la mente. Questo è il punto di partenza. Ma è anche un punto d'arrivo, ciascuno trova la sua via. Lo zazen è una pratica meditativa dello zen.

Fonti:
<https://www.som.polimi.it/recuperare-la-spiritualita-per-diventare-manager-piu-consapevoli-ed-efficaci/>
<https://www.gsom.polimi.it/event/presentazione-percorso-executive-spiritualita-management-08022023/>
<https://josway.it/invito-i-manager-in-un-monastero-zen-e-vi-spiego-perche/>



PODIA

Una piattaforma "DIY- Do It Yourself" per incoraggiare l'imprenditorialità fornendo supporto end-to-end in un unico touchpoint.

Obiettivo

La diffusione delle professioni "gig" ha favorito la creazione di piattaforme e strumenti "DIY- Do it yourself" per consentire a professionisti e creator di disporre di strumenti online, possibilmente gratuiti, in grado di supportarli nella fase di creazione, diffusione e vendita dei propri contenuti. Questo è l'obiettivo di Podia, piattaforma online "tutto in uno e uno per tutti", che unisce una serie di strumenti e funzionalità in una sola piattaforma ed è una delle più apprezzate a livello globale per la sua semplicità di utilizzo.

Soluzione

Podia è una piattaforma online che consente agli utenti di creare e vendere corsi, abbonamenti e download online. Supporta anche webinar e dispone di alcune funzioni comunitarie di base che consentono agli utenti di creare contenuti e partecipare a discussioni basate su un corso che stanno seguendo. Podia si presenta come un sostituto di un sito Web WordPress ospitato autonomamente e dei relativi plug-in del corso, quindi include anche un costruttore di siti Web senza codice e gli istruttori possono creare campagne e-mail su di esso per raggiungere i propri membri.

Caratteristiche Progettuali

La piattaforma aiuta gli utenti a "vendere il proprio lavoro" principalmente attraverso:

- corsi online
- digital download (es. ebook)
- creazione e ingaggio community
- webinar hosting
- vendita di sessioni di coaching
- email marketing e messaggistica
- costruzione di siti web

Fonti:
<https://www.podia.com/>
<https://www.mightynetworks.com/encyclopedia/podia#:~:text=Podia%20is%20an%20online%20platform,a%20course%20they're%20taking.>
<https://www.podia.com/features>



RADICAL HR

Un club per professionisti HR "radicali" che abbracciano una visione trasformativa dell'organizzazione e del proprio ruolo all'interno della stessa

Obiettivo

RADICAL HR è la prima edtech company italiana verticale sul mondo HR con l'obiettivo di "design the future of work together!" Il gruppo nasce per concentrarsi verticalmente sul Future of Work come unico modo possibile per trasformare le organizzazioni e sviluppare il business e abilitare la People Transformation. Il gruppo ha creato la certificazione "Future of Work Expert". Il focus sulle aziende è quello di progettare "smart organization", sistemi operativi e pratiche che aiutino persone e aziende a lavorare in modo smart e agile per rispondere ai continui cambiamenti

Soluzione

Radical HR lavora con gli HR come un vero business partner: offre strumenti e approccio per crescere e trasformare le aziende. Il gruppo ha creato il RADICAL HR Club, club di aggiornamento e crescita continua per HR, la cui membership dà accesso a 180+ ore di formazione già disponibili e 8 ore di contenuti nuovi ogni mese. L'Osservatorio sul Future Of Work, altra iniziativa del gruppo, vuole fotografare il presente ed esplorare il futuro del lavoro e la newsletter vuole ispirare e orientare i professionisti HR.

Caratteristiche Progettuali

RadicalHR svolge anche servizi di consulenza alle organizzazioni prevalentemente focalizzata su

- realizzare progetti e strategie di trasformazione, learning experience e academy aziendali che rendano concreto e misurabile il cambiamento dell'organizzazione
- affiancare HR, CEO e C-level nel ridisegnare processi e attuare strategie di change management, per permettere alle persone di lavorare meglio e all'azienda di crescere

Fonti:
<https://radicalhr.it/>
<https://www.linkedin.com/school/radicalhr/about/>

In breve

Alcuni numeri sui principali servizi di Radical HR dalla sua fondazione (2021)

- 14.000 iscritti alla newsletter
- 500+ membri del Radical HR Club (a pagamento)
- 30 progetti di trasformazione avviati nell'ultimo anno
- 7 ricerche su wellbeing, smart & new ways of working
- 176 certificazioni "Future of Work Expert" rilasciate

Nel 2023 il gruppo si è fuso con Lacerba.io per creare il primo player italiano nel corporate learning (v. scheda)



TALENT GARDEN

Focus su giovani, aziende e spazi abilitanti: la ricetta di Talent Garden per l'innovazione tiene fede alla visione originaria pur evolvendo nel tempo.

Obiettivo

Fondato in Italia nel 2011, Talent Garden è il più importante operatore europeo di digital education nonché la più grande community in Europa di innovatori dell'ecosistema tech. Il suo network edu-tech, che comprende 13 paesi e si focalizza su dati, marketing, design, coding, digital HR e business, è cresciuto notevolmente grazie all'acquisizione di Hyper Island, la business school svedese specializzata in digital education con un ampio ventaglio di corsi intensivi e programmi educativi accreditati, sia part time e full time.

Soluzione

Uno dei servizi più interessanti che Talent Garden offre alle imprese è la costruzione del Future Skills Framework, uno strumento che definisce le competenze e le abilità di cui l'azienda avrà presumibilmente bisogno per avere successo in un contesto economico e competitivo in continuo cambiamento. Il framework include i seguenti elementi: tendenze emergenti e tecnologie, tassonomia delle competenze, competenze e livelli di abilità, riesame e miglioramento continuo.

Caratteristiche Progettuali

Talent Garden si è recentemente focalizzato sul reskilling e upskilling per fronteggiare le sfide di obsolescenza delle competenze delle imprese.

Se “i dati sono il nuovo inglese” le professioni che si trasformeranno maggiormente non potranno prescindere da questo aspetto. Uno dei corsi chiave di Talent Garden è infatti Digital HR con l'obiettivo di trasferire ai professionisti HR il linguaggio del digitale da un punto di vista di evoluzione delle proprie competenze e di guida all'interno dell'organizzazione per supportare il reskilling dei collaboratori.

Fonti:
<https://talentgarden.org/it/about/>
<https://privatebanking.bnpparibas.it/content/bnlp/it/it/youmanist/magazine/storie-di-business/lorenzo-maternini.html>
https://laborability.com/lavoro-del-futuro/talent-garden-digital-transformation-per-giovani-e-imprese#section_1



TEACH:ABLE

Da LMS strutturati a piattaforme agili di produzione e vendita di contenuti per alimentare nuovi business fondati sull'economia della conoscenza.

Obiettivo

La nuova professione del “creator” è in ascesa e spesso il problema principale legato alla creazione e vendita dei contenuti per questi professionisti è la visibilità e il numero di follower per vendere con profitto un prodotto/servizio. Teach:able nasce con l'obiettivo di superare questa criticità iniziale e dare ai professionisti la possibilità di creare prodotti di conoscenza (corsi, coaching e download digitali) senza alcuna conoscenza di coding o design necessaria per iniziare.

Soluzione

Teachable è una piattaforma di insegnamento online al servizio dell'istruttore/formatore, aiutandolo a trasformare le proprie conoscenze in un business. Teachable fornisce una soluzione facile e intuitiva per caricare i contenuti didattici, personalizzare la propria academy online e comunicare in modo efficace con i partecipanti. Per supportare i creator nel loro processo di creazione e vendita dei contenuti, la piattaforma mette a disposizione sessioni di group coaching settimanali, corsi di business di base e l'adesione a una comunità globale in cui scambiare opinioni ed esperienze.

Caratteristiche Progettuali

Nell'utilizzo della piattaforma, gli utenti hanno riscontrato come punti di forza maggiori:

- creazione di corsi semplice e facile da usare con funzionalità di quiz
- disponibilità di un editor di pagine di destinazione e funzionalità di blogging
- funzionalità di eCommerce integrate
- accesso a strumenti di affiliazione, marketing e vendita integrati
- supporto via email e knowledge base disponibile

Fonti:
<https://teachable.com/>
<https://www.learnworlds.com/online-learning-platforms/>
<https://www.livemint.com/Opinion/AtBCpBokW7aLY4G0Kq3H/The-conundrums-of-a-gig-economy.html>
<https://www.monetizzando.it/teachable-come-funziona/>



TRENDWATCHING ACADEMY

Progettato per business strategist, brand manager, direttori creativi, responsabili dell'innovazione e chiunque altro sia profondamente interessato alle tendenze e all'innovazione, per cominciare a studiare i megatrend come "meaningful business opportunities".

Obiettivo

Come una delle aziende leader a livello mondiale nel settore delle tendenze di consumo dal 2002, TrendWatching aiuta i professionisti a portare sul mercato innovazioni più sostenibili a vantaggio di tutti. Per irrobustire il suo impegno su questa missione è stata realizzata recentemente la TrendWatching Academy.

Soluzione

Trendwatching Academy è un videocorso online di 24 lezioni, di autoapprendimento, incentrato su tendenze e innovazione. L'accesso all'Academy permette di acquisire nuove competenze per disegnare nuove idee di business in base alla metodologia PDI- "purpose-driven innovation" e ai megatrend messi a disposizione dall'Academy. Essa mette inoltre a disposizione una knowledge base fatta di 10 anni e oltre 300 workshop sui megatrend frutto della collaborazione globale con brand leader in tutto il mondo. Attraverso l'academy i partecipanti acquisiranno i principali framework sulla creazione di un proposito aziendale, gli elementi fondamentali per identificare le tendenze dei consumatori, le previsioni delle tendenze e approcci nuovi e creativi sul continuous scanning insieme a strumenti pratici (canvas) per mettere a punto la propria strategia.

Caratteristiche Progettuali

L'Academy contiene:

- Cinque settimane di contenuti in cinque moduli (Proposito / Scansione / Strategia / Ideazione / Ispirazione).
- 24 sessioni, 26 video, 15 PDF e 12 esercizi.
- Interazione e guida trend analyst
- Certificazione e accesso alla community di altri partecipanti per incentivare l'apprendimento e il supporto continui tra par

Fonti:
<https://trendwatchingacademy.teachable.com/>
<https://www.trendwatching.com/services#:~:text=Amplify%20is%20our%20trend%20intelligence,Training%2C%20Analyst%20Support%20and%20more.>
<https://www.trendwatching.com/about>



UDEMY

Velocità e approccio locale per crescere a livello internazionale trasformando il modello di business originario da B2B a B2C.

Obiettivo

Nata come piattaforma di e-learning, inizialmente Udey ha caricato i corsi universitari per dare il via al suo sito Web, il che ha dato un po' di slancio e le ha permesso di ottenere finanziamenti e capitale stanziato per crescita.

Man mano che cresceva, il mercato di Udey è diventato una popolare piattaforma educativa per i consumatori. Con l'evoluzione di Udey, ha anche lanciato la sua piattaforma aziendale, che segue un "subscription-based" revenue model.

Soluzione

Udey è una delle principali piattaforme di MOOCs (massive open online courses, ovvero i corsi online aperti e di massa), e permette agli utenti di avere accesso a una moltitudine di corsi, ovunque e in qualsiasi momento, sia da desktop che da dispositivo mobile. Con nuovi contenuti ogni mese, tenuti da esperti nel settore, che permettono di avere accesso a una scelta sempre più ricca e ampia per soddisfare le esigenze in continua crescita ed evoluzione degli utenti, Udey consente di ampliare le proprie conoscenze su una moltitudine di categorie come il design, il Marketing, la fotografia, la musica e molto altro ancora.

Caratteristiche Progettuali

Una volta iscritti alla piattaforma è possibile cercare il corso aiutandosi con la barra di ricerca oppure attraverso le categorie. Dopo averlo trovato, sarà possibile iscriversi immediatamente (i corsi possono essere gratuiti o a pagamento) a avere accesso ai contenuti in ogni momento visitando la pagina "il mio apprendimento".

Se il corso acquistato risultasse diverso dalle aspettative dell'utente, Udey permette di renderlo entro 30 giorni e ottenere un rimborso.

Alla fine di ogni corso, è previsto il rilascio di un certificato di completamento, che attesta il raggiungimento del risultato finale.

Fonti:
<https://www.udemy.com/>
<https://www.teamworld.it/tecnologia/udemy-cos-e-come-funziona/>
https://www.udemy.com/teaching/?ref=teach_header
<https://fourweekmba.com/it/modello-di-business-udemy/#:~:text=Nata%20come%20piattaforma%20di%20e.%20capitale%20stanziato%20per%20crescita.>
<https://www.intercom.com/blog/podcasts/scale-from-marketplace-to-saas-business-how-udemy-acquired-80-of-the-fortune-100/>

Organizational (re)design & new ways of working

AGILE LAB
 ALTEA FEDERATION
 BRAVE NEW WORK
 BUURTZORG
 CORPORATE METAVERSE(S)
 CORPORATE REBELS
 DAO: DISTRIBUTED AUTONOMOUS ORGANIZATION
 DWARFS AND GIANTS
 GLASSFROG
 GORE
 HAIER
 HFARM: YOGURT ORGANIZATION
 HOLACRACY
 HUMANOCRACY
 JOBSWITHNOBOSS
 INTEL: METODO OKR
 LEGO
 MANAGEMENT 3.0
 MONDORA
 MORNINGSTAR
 NESPRESSO
 SEMCO STYLE INSTITUTE
 SOCIOCRACY
 SPOTIFY
 ZAPPOS



AGILELAB

La flessibilità di una metodologia di self management implementata, un sistema organizzativo che mette al centro il benessere delle persone a reale vantaggio della loro produttività.

Obiettivo

Qualche anno fa, con il supporto di Leapfrog, società di consulenza specializzata nella trasformazione ed innovazione organizzativa, Agile Lab è passata da un'organizzazione flat ad Holacracy. Questo sistema decentralizzato consente ad ognuno di essere responsabile del lavoro e del proprio tempo: per questo si parla di "self responsibility" e "self management". L'implementazione è stata avviata a seguito di una presa di coscienza da parte del top management dell'azienda che da "collo di bottiglia" sentiva l'esigenza di trasformarsi in abilitatore di innovazione e autorità distribuita.

Soluzione

L'organizzazione è progettata in cerchi e i ruoli sono distribuiti in modo chiaro, come anche le accountabilities, ovvero le mansioni di ciascuno. Nel merito delle proprie responsabilità, ci può muovere in tutta autonomia, sempre ricordando di non danneggiare altri ruoli o l'organizzazione. La trasparenza è un valore ma anche un principio progettuale fondamentale e i processi che regolano i cerchi aziendali sono tutti contenuti nel nostro Handbook, documento di onboarding che descrive le dinamiche dell'organizzazione circolare ed è pubblico.

Caratteristiche Progettuali

Una risorsa che inizia a lavorare in azienda può contare su un on-boarding di due settimane. Successivamente, è previsto un meeting 1:1 due volte al mese con il proprio referente. Si tratta di un momento importante, perché permette di tenere traccia dell'esperienza in azienda e consente al singolo di potersi esprimere liberamente.

E' stata inoltre creata la Career Ladder: una "scala" un percorso dove ad ogni step viene condiviso ciò che si deve fare per essere considerati al proprio livello e, se lo si desidera, per passare al livello successivo.

Fonti:
<https://www.today.it/partner/adnkronos/economia/lavoro/agile-lab-self-management-e-smart-working-per-dipendenti-produttivi-e-soddisfatti.html>
<https://www.agilelab.it/news/agile-lab-e-leader-della-crescita-2021>
<https://handbook.agilelab.it/?hsCtaTracking=abe4a70b-cfbf-4ade-8172-f55837558d2e%7C59d5b208-fdb0-4e18-ad29-0db665e953f2>

In breve

- AgileLab è stata riconosciuta da "Il Sole 24 Ore" e "Statista" tra i Leader della Crescita 2021, la classifica che riunisce le aziende che hanno ottenuto la maggiore crescita di fatturato tra il 2016 e il 2019
- Ogni anno l'azienda mette a disposizione 1000 euro di budget annuali a ciascuno, da gestire in autonomia, per la propria crescita personale e professionale
- Nel 2022 l'azienda ha lanciato il suo programma "Smart Working Plus": per tre mesi, i dipendenti si sono alternati in piccoli gruppi per vivere un'esperienza all'estero, lavorare insieme e organizzare attività dopo il lavoro e nel weekend.



ALTEA FEDERATION

Consolidare il modello olonico federativo, distribuendo e delegando responsabilità specifiche a C-Level per traguardare gli obiettivi del piano strategico.

Obiettivo

Nella strategia di sviluppo e crescita di Altea Federation, società di consulenza informatica, la cultura del cambiamento trasformativo trova forma in un modello organizzativo che ha l'obiettivo di promuovere autonomia decisionale e sistemi di incentivazione ad alta responsabilizzazione. Una evoluzione del modello olonico virtuale (un'organizzazione in cui le federate, ognuna con una propria autonomia, esprimono la competenza distintiva nel perimetro in cui operano) ispirato a Holacracy. La gerarchia lascia il posto all'autonomia e il potere decisionale viene distribuito in cerchi, team interdipendenti, interdisciplinari, connessi.

Soluzione

Grazie alla sua struttura olonica, Altea ha impostato l'ambiente di lavoro come "new space of connection" che si sintonizza con gli obiettivi aziendale e le esigenze personali. L'azienda lascia autonomia decisionale alle persone nel decidere il proprio luogo di lavoro pur mantenendo lo spirito di collaborazione attraverso le metodologie e le tecnologie implementate. Uffici e spazi assumono nuove funzionalità e nuovi significati e si focalizzano sull'interazione e la socialità dei team.

Caratteristiche Progettuali

L'azienda ha messo a disposizione delle proprie persone il sistema OKR - Objectives Key Results- per la misurazione delle performance. Si tratta di un sistema basato su responsabilità e autonomia in cui coesistono obiettivi individuali e di team da perseguire per incrementare il livello di collaborazione. A questa viene affiancata una valutazione sulle "soft skill" secondo il metodo Covey "Seven Habits for Highly Effective People".

Fonti:
<https://altea federation.it/fed4you/>
<https://altea federation.it/press-release/>
<https://webthesis.biblio.polito.it/21356/>



BRAVE NEW WORK

Una trasformazione del modo di lavorare che parte da una rivisitazione profonda della funzione aziendale HR.

Obiettivo

Il libro è considerato da molti uno dei testi ispiratori dei più recenti esperimenti di redesign organizzativo. L'autore, Aaron Dignan, aiuta i team di tutto il mondo a reinventare completamente i loro sistemi operativi, i principi e le pratiche fondamentali che modellano la loro cultura. Alla sua pubblicazione è seguita la nascita di una boutique di consulenza, The Ready, focalizzata sul (ri)disegno del futuro del lavoro, sulla (ri)umanizzazione dei sistemi organizzativi e sulla (ri)progettazione dell'employee experience.

Soluzione

L'OS (Operating System) Canvas è uno strumento di diagnosi del contesto organizzativo che Dignan introduce per indirizzare alcune criticità insite nel design organizzativo tradizionale: il 95% dei problemi all'interno delle aziende è legato a come è disegnato il sistema, solo il 5% è legato alle persone. Esso si compone di nove blocchi: proposito, autorità (distribuita), struttura, strategia, risorse, innovazione, workflow, riunioni, informazioni, membership, competenze, incentivi e ricompense.

Caratteristiche Progettuali

Il focus di The Ready è incentrato sull'evoluzione della funzione HR all'interno dei contesti organizzativi. Per questa funzione la società di consulenza ha ideato un modello evolutivo con configurazioni organizzative progressivamente più evolute, a sei livelli così definiti: 1. call center; 2. brokerage; 3. Hollywood model; 4. marketplace; 5. neural network.

Questo "maturity" model" è supportato anche da un assessment che è possibile svolgere online (HR Capability Self-Assessment) per aiutare la funzione HR a comprendere il suo posizionamento nell'ambito dei sei livelli e definire un piano evolutivo in accordo con i risultati.

Fonti:
<https://www.bravenetwork.com/>
<https://www.theready.com/>
<https://www.theready.com/future-of-hr>
<https://medium.com/the-ready/the-operating-system-canvas-420b8b4df062>



BUURTZORG

Il network di strutture sanitarie olandese lavora sull'engagement dei lavoratori per migliorare la motivazione e l'efficienza aziendale.

Obiettivo

L'azienda nasce nel 2006, nella città olandese di Almelo, da un gruppo di infermieri desiderosi di migliorare il servizio di assistenza sanitaria del loro quartiere. In poco tempo, il team è riuscito a dar vita ad un network di strutture sanitarie e di professionisti destinato a cambiare l'organizzazione del sistema sanitario olandese, fino a spingersi agli Stati Uniti. Il network si è sviluppato a livello internazionale, andando a coprire 25 Paesi e fornendo assistenza domiciliare a circa 80.000 persone.

Soluzione

L'organizzazione aziendale è basata su squadre autonome. Quando si recano a casa di un paziente, le infermiere forniscono non solo servizi medici, ma anche servizi di supporto, come l'aiuto a vestirsi e lavarsi, che solitamente sono delegati a personale meno qualificato e meno costoso. Team auto-organizzati di 10-12 infermieri altamente qualificati, si assumono la responsabilità dell'assistenza sanitaria domiciliare di 50-60 pazienti in un dato quartiere. Questo permette flessibilità negli accordi di lavoro, per soddisfare le esigenze sia degli infermieri che dei pazienti.

Caratteristiche Progettuali

Il modello organizzativo si riflette su quello operativo ed è composto da sei elementi sequenziali, che devono essere presi in considerazione, contemporaneamente, al momento della definizione dell'intervento affinché quest'ultimo sia efficace e risponda sia alle necessità dei pazienti, che a quelle del personale. Essi sono: valutare (esigenze cliente e paziente), mappare (reti di assistenza informale), identificare (figure di caregiver), consegnare (le cure), supportare (il cliente), promuovere (cultura del se e autonomia).

Fonti:
<https://www.buurtzorg.com/about-us/>
<https://laborability.com/lavoro-del-futuro/caso-buurtzorg-come-ti-trasforma-la-motivazione-in-produttivita>
<https://nurses.times.org/buurtzorg-infermiere-olandese-progetta-sistema-assistenza-sanitario-piu-efficiente-al-mondo/55343>



CORPORATE METAVERSE(S)

Dalla fantascienza all'azienda, una nuova frontiera che abilita un diverso modo di "stare" nell'organizzazione.

Obiettivo

Il Metaverso è la prossima evoluzione di Internet in cui utilizzare tecnologie come la realtà aumentata e virtuale per immergersi in mondi digitali. Nel Metaverso, il mondo fisico e quello digitale saranno più combinati e sarà possibile entrare nei mondi che vediamo sugli schermi proprio come le cose sul nostro schermo diventeranno parte del mondo fisico. Questo sta trasformando profondamente il modo in cui vediamo e interagiamo con i dati e si ripercuoterà sui nostri modelli di vita, lavoro e relazione.

Soluzione

Il "corporate metaverse" (metaverso aziendale) appare come la prossima evoluzione del modo in cui le aziende lavoreranno nel metaverso. Si tratta di una trasformazione radicale nel modo in cui le aziende comunicano, collaborano e apprendono. Secondo SynergyXR, azienda danese specializzata in servizi no code e cloud platform, sono sei le regole che governeranno la progettazione di metaversi aziendali: unicità, inclusività, controllo, indipendenza da uno specifico hardware, configurazione a network, utilizzo come intranet.

Caratteristiche Progettuali

Il Metaverso, basato su Extended Realities (XR, un mix tra realtà aumentata, virtuale, mista), consente formazione, onboarding e supporto remoto più efficaci per i dipendenti. Molte funzioni commerciali sono rese accessibili con XR, dalla vendita al dettaglio all'e-commerce e alle vendite. Utilizzando XR come assistenza visiva, educatori e interior designer possono illustrare le loro idee in 3D. Rendendo l'esercizio a distanza più coinvolgente, inoltre, l'industria del fitness utilizza l'XR per replicare le attività sportive più popolari.

Fonti:
<https://synergyxr.com/news-and-updates/the-seven-rules-of-the-corporate-metaverse/>
<https://synergyxr.com/news-and-updates/12-ways-companies-are-already-using-the-metaverse-in-2022/>
<https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/emerging-tech/virtual-reality-study.html>
<https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2022/08/15/the-10-best-metaverse-quotes-everyone-should-read/>



CORPORATE REBELS

Da una storia di trasformazione personale, un movimento globale per un nuovo approccio al lavoro.

Obiettivo

I co-fondatori di Corporate Rebels – movimento globale per trasformare l'impresa e il lavoro – Joost Minnaar e Pim De Morree, ex consulenti in società strutturate e altamente gerarchiche, hanno sentito il bisogno di cambiare la loro vita nel 2016 perché “ingabbiati” da una struttura organizzativa che sentivano non più in linea con il loro modo di concepire il lavoro. Hanno quindi iniziato a viaggiare per il mondo (dalla California all'Australia, dalla Spagna alla Svezia, dalla Norvegia al Giappone, al Brasile, ecc.) per incontrare pionieri che avevano già intrapreso il cambiamento a livello organizzato e intervistato 100 realtà che sarebbero poi diventate oggetto di studio del libro “Corporate Rebels”.

Soluzione

La natura delle imprese intervistate è varia: dalle PMI a conduzione familiare alle ONG, ai dipartimenti governativi, alle società di consulenza, alle società quotate e non quotate e alle grandi imprese. Dalla loro osservazione sarebbe nato il libro e poi il movimento globale che propone otto alternative per trasformare radicalmente il lavoro e l'organizzazione delle imprese, indipendentemente dalle dimensioni o dal settore di attività: dal profitto al proposito, dalla piramide alla rete, dall'autoritarismo all'accompagnamento, dalla pianificazione alla sperimentazione, dal controllo alla fiducia, da autorità centralizzata ad autorità distribuita, dal segreto alla trasparenza, dalla mansione al talento.

Caratteristiche Progettuali

il movimento ha creato al suo interno una Academy che vanta istruttori esperti e una comunità globale di leader della trasformazione.

L'accesso ai contenuti è a pagamento e le tematiche toccano la trasformazione organizzativa su tre livelli: individuo, team, impresa. Le tematiche spaziano dalla sicurezza psicologica dei team, alla cultura del feedback e gestione dei conflitti fino al redesign organizzativo.

Fonti:
<https://www.corporate-rebels.com/>
<https://www.giovanellapolidoro.com/it/corporate-rebels-2/>
<https://primate.consulting/corporate-rebels-make-work-more-fun/>
<https://www.corporate-rebels.com/academy/courses>



DAO DISTRIBUTED AUTONOMOUS ORGANIZATION

Una configurazione “organizzativa” nata da un decennio con potenzialità straordinarie e ancora molte questioni aperte.

Obiettivo

La DAO è una Organizzazione Decentralizzata gestita da un Autonomous Agent, ovvero da un software che se ne occupa in maniera “autonoma” rispetto ai suoi partecipanti, ed è impiegata sempre più frequentemente per esercitare attività d'impresa. Per capire cosa sia e come “funzioni” una DAO è necessario risalire agli scritti di Vitalik Buterin, creatore della rete blockchain Ethereum, l'infrastruttura che ha permesso lo sviluppo della Finanza Decentralizzata e aveva previsto la rapida ascesa di questi fenomeni “organizzativi”.

Soluzione

Due sono gli elementi principali del termine DAO: “A” di Autonomous e “DO” di Decentralized Organization. Il primo si riferisce agli Autonomous Agent, enti informatici così tanto autonomi (in teoria) che, secondo Buterin, non avrebbero bisogno dell'uomo per sopravvivere (es. il virus informatico, un software che, una volta lanciato dal tuo programmatore, “vive” nei computer infettati indipendentemente dalla volontà del suo creatore).

Le Organizzazioni Decentralizzate invece sono organizzazioni di beni e persone che funzionano senza un organo centrale incaricato della loro gestione.

Caratteristiche Progettuali

Una delle prime DAO a essere stata lanciata è TheDAO, la cui fama è legata all'aver raccolto 150 milioni di dollari (in Ethereum) in 15 giorni offrendo al pubblico il proprio token nonché all'essere stata vittima di un attacco hacker che ne ha sottratti circa 1/3, salvati però grazie a un “fork” della rete Ethereum.

TheDAO non era stata “incorporata” in un ente giuridico. Essa “esisteva” solo online interagendo con il mondo esterno attraverso specifici intermediari. Per sua volontà, TheDAO rimaneva, nei suoi piani, un ente puramente informatico.

Fonti:
<https://fchub.it/che-cosa-sono-le-dao-e-come-costituire-una-in-italia/>
<https://www.fastweb.it/fastweb-plus/digital-dev-security/cosa-sono-e-come-funzionano-le-dao-le-organizzazioni-autonome-decentralizzate>
<https://academy.binance.com/it/articles/how-to-create-a-dao>



"Avevo molti amici che svolgevano lavori manageriali ben retribuiti presso aziende prestigiose, ma tutto quello che sentivo era: "Oh cielo, è di nuovo lunedì!" oppure "Grazie a Dio è venerdì!". Ciò era dovuto principalmente al modo in cui queste società erano strutturate e organizzate [...] Quindi ho pensato: ci deve essere un modo diverso!"

Elisabeth Deutsch
Evolutionary Catalyst Dwarfs and Giants

DWARFS AND GIANTS

Supportare le organizzazioni nel loro viaggio di trasformazione dalle "now:land" alle "next:land".

Obiettivo

"Le organizzazioni sono tra le forze più potenti del nostro pianeta. Tuttavia, il modo in cui la maggior parte delle organizzazioni opera oggi impedisce di sfruttare appieno il proprio potenziale a beneficio della nostra società". Queste le parole dei founder di Dwarfs and Giants, boutique di consulenza organizzativa austriaca, creata con l'obiettivo di progettare forme organizzative alternative adatte a un mondo complesso: organizzazioni reattive che forniscono uno spazio sano affinché le persone possano raggiungere il loro massimo potenziale.

Soluzione

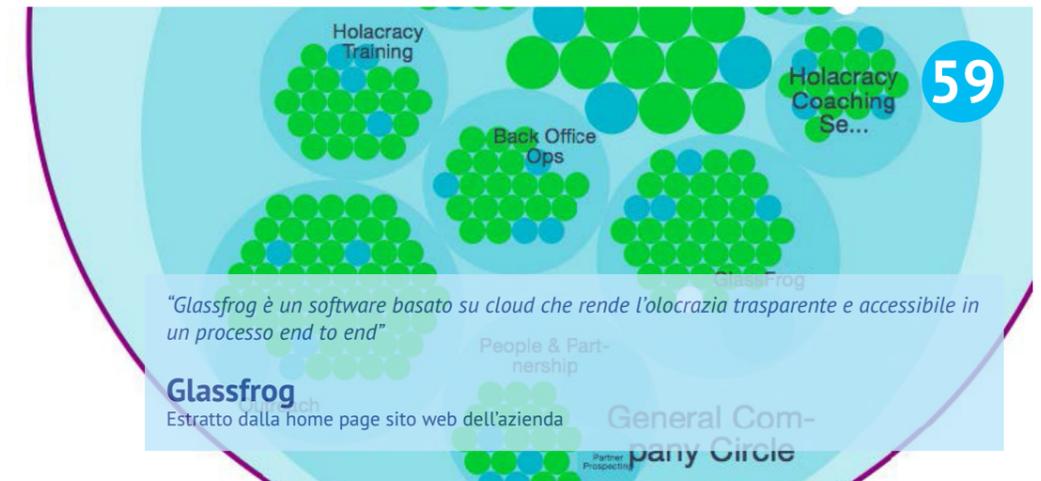
La metafora dei nani sulle spalle dei giganti esprime il significato di "scoprire la verità basandosi su scoperte precedenti". Sebbene attribuito a Bernardo di Chartres nel XII secolo, la sua espressione più familiare in inglese è nella lettera di Isaac Newton del 1676, "Se ho visto oltre, è stando sulle spalle dei giganti". Per Dwarfs & Giants il vedere oltre è basato sul concetto di "next land" che si fonda su cinque nuovi principi organizzativi: orientamento al purpose, autorità distribuita, autonomia nella collaborazione, apprendimento evolutivo, trasparenza.

Caratteristiche Progettuali

L'analisi organizzativa integrata è condotta dall'azienda secondo il "linguaggio degli spazi", concetto sviluppato da Christiane Seuhs-Schöller che definisce quattro spazi di un'organizzazione.

Spazio operativo: come interagiamo nel nostro lavoro quotidiano, i ruoli che ricopriamo, le priorità che stabiliamo, il contenuto del lavoro che svolgiamo; spazio strutturale: come strutturiamo la nostra organizzazione, definiamo i ruoli, distribuiamo il potere e sviluppiamo i nostri processi; spazio relazionale: come ci relazioniamo gli uni con gli altri come esseri umani dentro e fuori il lavoro, le nostre dinamiche di gruppo e i modelli sociali; spazio individuale: il lavoro e le priorità di ciascun individuo, le sue competenze, i suoi punti di forza e di debolezza, nonché il modo in cui l'organizzazione supporta lo sviluppo personale e professionale dell'individuo. Lo scopo di ogni individuo e il modo in cui integra e bilancia le diverse aree della propria vita, all'interno e all'esterno del lavoro.

Fonti:
<https://dwarfsandgiants.org/en/about/the-lab>
<https://www.linkedin.com/company/dwarfs-and-giants/?originalSubdomain=at>
<https://dwarfsandgiants.org/en/person/elisabeth-deutsch>



GLASSFROG

Un software per supportare la transizione delle organizzazioni verso modelli "olonici".

Obiettivo

GlassFrog è il software ufficiale per supportare e far progredire la propria organizzazione secondo il modello Holacracy. Creato da HolacracyOne, per molto tempo GlassFrog è stato l'unico prodotto SaaS progettato per supportare la pratica di Holacracy avendo uno strumento che aiutasse a rendere la pratica dell'olocrazia più semplice per tutti.

Soluzione

Glassfrog è stato specificamente progettato per essere un unico framework di autogestione personalizzato per soddisfare le esigenze organizzative basata sull'olocrazia, compreso il rafforzamento delle nuove abitudini necessarie per un'implementazione di successo. La dashboard principale si compone di una overview dell'organizzazione e dei suoi cerchi con la possibilità di tenere traccia di meeting tattici e di governance nelle sue componenti principali: agenda, metriche, azioni, progetti, to do list di team e relative assegnazioni.

Caratteristiche Progettuali

GlassFrog offre tutte le funzionalità di base per l'implementazione di Holacracy a livello organizzativo con particolare riferimento a

- Utenti, ruoli, cerchie, metriche del cerchio ed elementi della lista di controllo illimitati
- Riunioni tattiche e di governance in tempo reale + proposte asincrone
- Dashboard progetti e azioni con interfaccia multilingue
- strumenti di auto-apprendimento per i membri dell'organizzazione sull'olocrazia

Fonti:
<https://www.glassfrog.com/blog/why-choose-glassfrog#~:text=For%20a%20long%20time%2C%20GlassFrog,So%20we%20made%20it.>
<https://www.youtube.com/watch?v=drVJKplylSY>
<https://alternativeto.net/software/glassfrog/>



“Da oltre 50 anni, la nostra cultura porta alla creazione di prodotti capaci di innovare diversi settori in tutto il mondo. Siamo orgogliosi di offrire un ambiente lavorativo che promuove l'innovazione e in cui le persone si sentono motivate, impegnate e appassionate dal loro lavoro”

Terri Kelly
CEO Gore

GORE

Un modello organizzativo che dagli anni '60 definisce le sue persone “associate” e incoraggia la responsabilità individuale e di team.

Obiettivo

W.L. Gore & Associates fin da quando fu fondata da Bill Gore nel 1958 ha scelto un modello organizzativo piatto e senza gerarchie per favorire lo sviluppo delle idee e delle personali attitudini finanziandole e lasciando che si integrino nel corpo del business. Piccole task force si organizzano autonomamente e si ricombinano per rispondere alle esigenze del mercato, promuovendo l'iniziativa individuale. Gore aveva intuito che l'azienda ideale è composta da 150 persone. Quando supera quel numero smette di funzionare in modo efficiente e allora la strategia adottata da Gore è quella di fabbricare un nuovo edificio o una nuova unità.

Soluzione

Il metodo prevede che all'interno dei team non vi siano ruoli e responsabilità definite, poiché i team si autogestiscono, il team è il vero manager e nessuno ha un capo, chi comanda infatti è l'auto-organizzazione dei team. Gli impiegati definiscono i propri ruoli a seconda delle esigenze dei team. Non ci sono organigrammi, gerarchie né canali di comunicazione prestabiliti.

Caratteristiche Progettuali

Tutti gli impiegati utilizzano il 10% del loro tempo lavorativo alla ricerca di nuove idee. Una volta che qualcuno ha elaborato una nuova idea cerca, all'interno dell'azienda, chi vuole può aiutarlo a sviluppare l'idea formando così dei team ad hoc.

Le persone che lavorano in Gore non sono dette impiegate, vengono chiamate associati e lavorano grazie alla guida dei sostenitori, i quali non sono capi ma i promotori dei progetti di sviluppo.

Fonti:
<https://inobrec.wordpress.com/pillola-sulla-complessita/>
<https://outdoortest.it/gore-premiata-tra-le-migliori-aziende-da-great-place-to-work/>



“Ci è voluto molto tempo perché questo modello avesse successo perché ci vuole tempo per cambiare la mentalità delle persone. In precedenza, l'execution era la cosa più importante nella nostra organizzazione. Avevamo una cultura dell'execution molto forte. Per trasformarlo in una mentalità imprenditoriale ci è voluto tempo”

Zhang Ruimi
Chairman e CEO Haier

HAIER

Dal collasso al successo passando per una rivoluzione organizzativa e culturale dell'impresa.

Obiettivo

Dopo essere stata sull'orlo del collasso, Haier divenne una multinazionale alla conquista di sempre maggiori fette di mercato. Nei primi anni 2000 si rese conto che la burocrazia da mega-impresa stava soffocando lo slancio e aumentando la distanza con il cliente finale. L'amministratore delegato Zhang decise allora di dividere i suoi 60.000 dipendenti in più di 1.000 micro-imprese, ognuna delle quali responsabile della propria efficienza e sopravvivenza sul mercato. Stava di fatto applicando a una big company le linee guida del self-management e l'agilità di startup.

Soluzione

Il modello prese il nome di Rendanheyi. Tutti i lavoratori dovevano diventare imprenditori; anche ottimi lavoratori dovevano iniziare a cambiare la propria mentalità, prima di tutto, avvicinandosi ai clienti e cercando di capire come i propri prodotti fossero giudicati dal mercato. E poi conoscendo in tempo reale quanti pezzi venivano prodotti e quanto l'azienda avrebbe guadagnato dalla loro vendita. In quattro anni Haier è diventata la maggiore impresa mondiale del settore, facendo man bassa di alcuni concorrenti.

Caratteristiche Progettuali

Oggi i team di Haier sono composti di circa 15/20 collaboratori, operano come micro-aziende autonome, con un grado di libertà d'azione e responsabilizzazione molto ampio.

Il rapporto con il mercato e i consumatori è diventato molto diretto. Il gruppo di lavoro beneficia di una piattaforma di strumentazioni e servizi forniti dalla casa madre e agisce all'interno di un quadro di norme e processi codificati. Il focus diventa la “platform-based enterprise”, con “dipendenti imprenditori” e esperienze personalizzate per i clienti.

Fonti:
<https://www.linkedin.com/pulse/il-caso-haier-la-nuova-organizzazione-tra-e-matteo-maria-reale/?originalSubdomain=it>
https://www.centodieci.it/empowerment/il_modello_di_haier_rendanheyi_per_un_nuovo_umanesimo_organizzativo_e_per_disegnare_il_nostro_futuro_del_lavoro/
<https://www.hbritalia.it/novembre-2022/2022/11/02/news/ripensare-le-organizzazioni-guardando-al-mercato-15374/>
<https://knowledge.wharton.upenn.edu/podcast/knowledge-at-wharton-podcast/haier-zhang-ruimin-success-means-creating-the-future/>



“Oggi si parla molto di modelli organizzativi ispirati al principio dell'agile. Ciò che davvero ci attrae di questi modelli è la velocità. Ciò che sfugge, è che per essere veloci occorre rinunciare al controllo..., la paura di perdere la faccia, di dover tornare indietro e rifare tutto. E questo è quello che ci frena: il concetto di reversibilità [...] Ma non sarebbe più semplice se fosse tutto come lo yogurt, che scade? Ad esempio, un'organizzazione che dura solo fino a una certa data”

Tomas Barazza
Head of Strategy & Innovation H-FARM

HFARM “YOGURT ORGANIZATION”

Concepire nuove configurazioni organizzative “a scadenza” per poterne testare gli effetti su performance e motivazione.

Obiettivo

Ideata da Tomas Barazza, Head of Strategy&Innovation in H-FARM, l'organizzazione yogurt” si basa su progetti di breve durata, gerarchia orizzontale ed automotivazione. All'interno di una “yogurt organization” ogni cosa, ogni singola attività, dalla più minuta alla più grande, viene trattata come un progetto. Il primo passo è stato quello di cancellare l'organigramma. Esistono solo progetti, che hanno un inizio e una fine, un responsabile e un gruppo di risorse che ci lavora.

Soluzione

Aspetto di fondamentale importanza, nella yogurt organization è quello della ricerca. In H-FARM si creano “equipaggi” con missioni della durata di sei mesi. Chiunque può proporre un piano, spiegandone i motivi e quali risorse gli servono. Esiste poi un piccolo board, di 4 o 5 persone, che ha il compito di scegliere le iniziative su cui investire. Vengono allocate le risorse e poi il progetto viene monitorato per sei mesi. Il board viene eletto annualmente da tutti, quindi da tutti viene legittimato nella decisione della strategia da perseguire.

Caratteristiche Progettuali

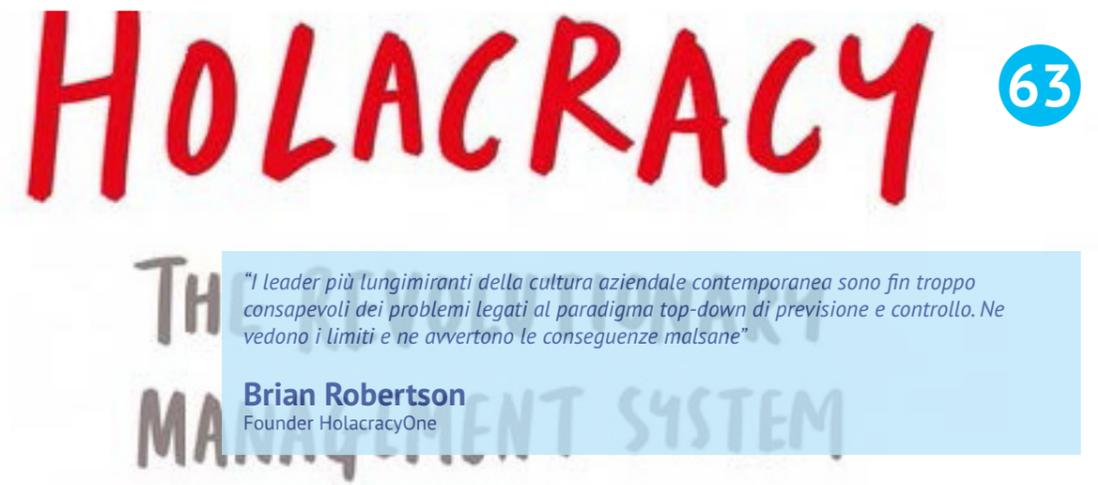
Un tema progettuale nel design dell'organizzazione yogurt è quello della misurazione della performance. Ognuno può scegliere una persona di riferimento che si chiama sponsor ed è deputata a dare obiettivi alla risorsa e metterla alla prova. Questi obiettivi devono essere visibili e trasparenti.

A fine anno gli sponsor raccolgono i feedback su come le persone hanno lavorato durante l'anno, li integrano con ulteriori considerazioni e propongono eventuali aumenti di retribuzione o bonus al board.

In breve

- La “scadenza” dell'organizzazione yogurt può essere definita su due livelli: il primo riguarda le responsabilità, il secondo la struttura
- Imporre una scadenza alle responsabilità significa assegnare incarichi con una data di inizio, obiettivi, risorse e una data di fine mandato. Definire una scadenza per la struttura ha invece a che fare con la consapevolezza che un'organizzazione ha senso in relazione a un dato contesto e che quest'ultimo è in continua evoluzione.

Fonti:
<https://laborability.com/mondo-hr/nuovi-modelli-organizzativi-la-yogurt-organization-di-h-farm>
<https://www.youtube.com/watch?v=dCekBRE-EAE>
<https://unbutton.it/yogurt-organization-71b9cf1af36c00>



“I leader più lungimiranti della cultura aziendale contemporanea sono fin troppo consapevoli dei problemi legati al paradigma top-down di previsione e controllo. Ne vedono i limiti e ne avvertono le conseguenze malsane”

Brian Robertson
Founder HolacracyOne

HOLACRACY

Dal governo delle persone al governo dell'organizzazione per il raggiungimento del proposito aziendale.

Obiettivo

Brian Robertson è l'ideatore di Holacracy, un nuovo sistema operativo che muta l'intera struttura dell'organizzazione aziendale e il processo decisionale che in essa viene svolto. In questo contesto i colleghi di lavoro vengono considerati responsabili delle loro attività, e il livello di specializzazione è molto elevato. Così facendo ogni dipendente diventa imprenditore nel suo stesso ruolo. Il sistema nasce in risposta allo stile di management “comando e controllo” in cui l'iniziativa individuale non sempre ha modo di esprimersi nelle sue piene potenzialità.

Soluzione

Le organizzazioni che applicano l'Holacracy sono progettate in cerchi e sottoscrivono una costituzione in cui si indica esplicitamente che i leader rinunciano ai poteri che hanno redistribuendo ai membri del team potere decisionali e piena responsabilità sulla propria area di lavoro. Questa radicalità di Holacracy l'avvicina fortemente al mondo delle DAO, che utilizzano gli smart contracts della blockchain per dare origine ad organizzazioni partecipative e decentralizzate.

Caratteristiche Progettuali

Alcune regole caratterizzano il design delle organizzazioni olocratice:

- Il potere è distribuito in ruoli ben definiti e altamente specializzati.
- Ad ogni ruolo è affidato un certo numero di responsabilità.
- Vi è ampio spazio per esprimere la propria creatività.
- I ruoli vengono raggruppati in dei circoli mirati.
- Holacracy trova la sua base di azione e applicazione nel lavoro agile
- Holacracy è anche basata sulla metodologia popolare Gettings Thing Done (GTD) di David Allen, secondo il quale è necessario pianificare in modo super preciso i compiti di volta in volta.
- Il modo di lavorare è ben definito, come ben definito è anche il modo di fare le riunioni.

Fonti:
<https://www.linkedin.com/pulse/holacracy-come-creare-unorganizzazione-senza-capi-pierluigi-casolari/?originalSubdomain=it>
<https://softshop.it/blog/holacracy-cose-modello-organizzazione-aziendale/>
https://spremutedigitali.com/holacracy-elementi-fondamentali/#google_vignette

In breve

- Un concetto di base dell'organizzazione olocratice è la “tensione”: Le tensioni sono il carburante dell'organizzazione. La tensione rappresenta il gap che si crea tra l'andamento reale e quello che era stato previsto. Le tensioni devono essere convertite continuamente attraverso riunioni su compiti e decisioni
- Ogni individuo dell'organizzazione rappresenta un “sensore” delle suddette tensioni e può, se ritenuto fondamentale
- Riducendo di volta in volta le tensioni si ottiene che l'organizzazione si avvicina sempre di più all'obiettivo desiderato



“Molte organizzazioni sono affette dalla patologia della “controllite”, nel senso che spesso tendono a esercitare un controllo tale per cui uccidono la creatività dei dipendenti e la loro volontà di proporre qualcosa di nuovo. La sostanziale differenza tra persone e aziende è che mentre le prime sono resilienti, creative e appassionate, le seconde sono inerti, indifferenti al cambiamento”

Gari Hamel
Founder Strategos, autore Humanocracy

HUMANOCRACY

Verso una piena responsabilizzazione degli individui nell'organizzazione per diminuire al minimo burocrazia e gerarchia e valorizzare appieno l'intelligenza collettiva.

Obiettivo

La filosofia di Humanocracy è incentrata sulla necessità di abbattere la burocrazia, attraverso l'esempio di esperienze di aziende di grandi dimensioni, senza mettere da parte l'importanza delle micro-imprese e della loro capacità di fare innovazione. Il libro richiama l'attenzione sul potere dell'imprenditorialità e del mercato. Solo liberandosi della burocrazia le aziende possono, infatti, trovare lo slancio per definire modelli capaci di renderle competitive e soprattutto tornare a dare valore alle persone che popolano le organizzazioni.

Soluzione

Le aziende cambiano e devono mettere l'innovazione al centro della loro filosofia. La burocrazia interna è sempre un problema, ma va affrontato e ai leader spetta il compito di semplificare e snellire. Occorre adottare un metodo di riconoscimento basato sulla meritocrazia, che metta l'uomo al centro del progetto. Sono sfide importanti di change management che Gary Hamel, tra i massimi esperti di organizzazione aziendale e fondatore di Strategos, una società internazionale di consulenza gestionale, inserisce all'interno del libro “Humanocracy”.

Caratteristiche Progettuali

Secondo Hamel, sono tre i passi per liberare l'organizzazione dalla burocrazia: essere onesti sul costo della burocrazia: ogni livello aggiuntivo della scala gerarchica ha un prezzo, genera complicazioni e costi; rendere conto degli sforzi per snellirla: ogni CEO dovrebbe informare i suoi dipendenti su quali provvedimenti mette in atto per ridurre il peso della burocrazia; essere aperti a nuovi principi: per risolvere un problema servono principi nuovi, che instaurino processi in grado di favorire nuove pratiche e portare a nuove performance e che è possibile introdurre solo attraverso la sperimentazione.

Fonti:
<https://dealflower.it/humanocracy-abbattere-burocrazia-per-dare-valore/>
<https://www.businesscommunity.it/m/20200506/idee/umanocrazia-ripensare-i-principi-del-management.php>
<https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2021/07/20/benvenuti-nellera-della-project-economy/>



“Il progetto è in linea con gli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite, in particolare l'SDG 8 e 10. La nostra piattaforma mette in contatto le persone in cerca di lavoro con organizzazioni progressive che promuovono ambienti di lavoro inclusivi, responsabilizzanti ed equi.”

Hugo Lopes e Dunia Reverter
Founder jobswithnoboss.com

JOBS WITH NO BOSS

Una piattaforma per unire domanda e offerta di lavoro in organizzazioni “progressive”.

Obiettivo

Lo scopo di questo movimento è creare una piattaforma che colleghi persone e organizzazioni alla ricerca di “progressive environment”, che per definizione dei fondatori sono organizzazioni in cui le persone possano sentirsi libere, responsabili e svilupparsi come professionisti ed esseri umani.

Soluzione

Nell'idea dei fondatori, Hugo Lopes e Dunia Reverter l'organizzazione progressiva è quella senza capi. Essi hanno dato avvio a questo movimento emergente per aiutare le persone in cerca di lavoro a trovare la loro tribù in cui vivere un'esperienza lavorativa appagante e allo stesso tempo per supportare i pionieri delle organizzazioni progressive a ottenere il riconoscimento e visibilità e una forza lavoro profondamente allineata con i loro valori.

Caratteristiche Progettuali

Come precisano i fondatori del movimento una “bossless organization” non è un'organizzazione senza struttura, leadership e autorità. La differenza è che in esse le persone concordano insieme le strutture e l'autorità decisionale.

Nelle aziende senza capo non esiste più la dinamica capo-subordinato. Si passa infatti da una dinamica organizzativa “genitore-figlio” a una dinamica di partnership adulto-adulto. Questo significa abbracciare un cambio di mindset: da consumatore della cultura organizzativa a produttore della stessa e del proprio percorso all'interno all'azienda.

Fonti:
<https://info.jobswithnoboss.com/>
<https://www.indiegogo.com/projects/jobswithnoboss/>

In breve

- JobsWithNoBoss è una piattaforma che si rivolge sia alle persone in cerca di lavoro che alle aziende. Queste ultime infatti possono condividere rapidamente e facilmente le opportunità aperte con talenti interessati a entrare in contatto con aziende caratterizzate a lavorare in una cultura organizzativa “piatta”. Al momento sono presenti circa 80 aziende sulla piattaforma
- Nel 2023 è stata avviata dai founder una campagna di crowdfunding per amplificare i servizi e la visibilità della piattaforma nascente all'interno di indiegogo.com



“Sono stato toccato per la prima volta agli OKR di Intel negli anni '70. In quel momento, Intel stava passando da una società che produceva “memoria” ad una società produttrice di microprocessori [...] Ricordo di essere stato incuriosito dall'idea di avere un “faro” o una “stella polare” ogni trimestre, e questa cosa mi ha aiutato a impostare le priorità”

John Doerr

Presidente Kleiner Perkins Venture Capital, ex consigliere di amministrazione Google e Amazon

INTEL: METODO OKR

Negli anni '70 l'azienda è stata pioniera nella sperimentazione di nuove modalità di misurazione della performance.

Obiettivo

L'azienda è qui citata per aver lanciato negli anni '70 un nuovo modo di misurare le performance che solo negli ultimi anni ha iniziato a farsi strada nelle organizzazioni. Si tratta del metodo OKR: Objective Key Results introdotti da Andy Grove, allora direttore operativo e poi CEO di Intel.

Soluzione

Negli anni '70, Intel era un'impresa in crescita, in fase di evoluzione e riorganizzazione per competere e affermarsi nel nuovo e promettente mercato dei microprocessori. Sebbene l'azienda fosse in salute, Andy Grove voleva cambiare la situazione consentendo ai membri del personale di fissare i propri obiettivi. Nel famoso manuale di gestione di Grove “High Output Management” (1983), introdusse gli OKR rispondendo due semplici domande: dove voglio andare? Come farò a sapere che ci sto arrivando? In sostanza, quali sono i miei obiettivi e di quali risultati chiave ho bisogno per tenere d'occhio l'avanzamento e per essere sicuro del progresso?

Caratteristiche Progettuali

Nel 1975, John Doerr, all'epoca un venditore che lavorava per Intel, frequentò un corso all'interno di Intel tenuto da Andy Grove dove fu introdotto alla teoria degli “iMBO” per “Intel Management by Objectives” (fonte Wikipedia).

Doerr, che da dirigente che aveva lavorato con Andy Grove, divenne un investitore. Si può affermare che fu uno dei principali investitori di Google quando era ancora una startup poco conosciuta. Essendosi sentito a proprio agio con gli OKR sin dal periodo in cui aveva lavorato per Intel, John Doerr propose il metodo ai due fondatori di Google (Larry Page e Sergey Brin) e loro furono d'accordo a sperimentarli. Questo è stato il punto di partenza da cui Google ha accolto gli OKR.

In breve

- Il framework di gestione OKR è attualmente utilizzato da tantissime aziende di successo al mondo tra cui Vodafone, Dell, Google, Samsung, Twitter
- Per molti analisti organizzativi, OKR e smart working sono tra i requisiti più importanti per valutare un'offerta di lavoro da parte di un candidato

Fonti:
https://spremutedigitali.com/metodo-okr-segreto-successo/#google_vignette
<https://www.coachingnarrativo.it/breve-storia-degli-okr/>
<https://www.linkedin.com/pulse/il-2020-sar%C3%A0-l'anno-degli-okr-william-zisa-1f/?originalSubdomain=it>



“I dipendenti ci hanno detto che volevano la libertà di scegliere un ambiente che si adattasse meglio a qualsiasi attività di lavoro ma che gli piaceva anche stare vicino ai compagni di squadra. Abbiamo costruito “quartieri” che sono un mix di spazi di lavoro individuali e collaborativi progettati per creare un ambiente che si prende cura delle persone”

Anneke Beerkens

In-house anthropologist LEGO

LEGO

Creare una visione, un progetto e uno spazio che prenda il meglio del lavoro in presenza e di quello da remoto

Obiettivo

Grazie al layout del suo nuovo LEGO Campus, la strategia del LEGO Group per il lavoro ibrido è stata riconosciuta come un modello da imitare per altre aziende. Il campus è una “mini-città” con strade, villaggi e cortili per i 2.000 dipendenti locali dell'azienda e gli ospiti della forza lavoro globale di LEGO, composta da circa 17.000 persone.

Prima che la pandemia costringesse le aziende ad adottare il lavoro a distanza, LEGO aveva un'area del campus destinata ai team ibridi.

Soluzione

LEGO Group segue una pratica comune tra aziende come Google e Apple che richiedendo al proprio personale di presentarsi al lavoro tre giorni alla settimana, consentendo loro di lavorare in remoto negli altri due giorni. La strategia adottata dal LEGO Group prende in considerazione i tipi di lavoro che i suoi lavoratori stanno svolgendo e fornisce loro l'ambiente ottimale per completare ruoli o compiti specifici. Ciò è stato possibile grazie al lavoro congiunto di un team di architetti e dell'antropologa interna di LEGO, Anneke Beerkens che hanno determinato la proporzione ideale delle aree per il lavoro di gruppo, la socializzazione e il lavoro mirato.

Caratteristiche Progettuali

LEGO definisce il proprio approccio nei confronti dei propri dipendenti come “best of both” per individui e team, prendendo gli elementi migliori del lavoro a distanza e in ufficio e fondendoli insieme.

Ogni “quartiere” ha una varietà di aree, ciascuna dedicata a particolari tipi di attività, dalle postazioni di lavoro e “cabine telefoniche” personali per ciascun dipendente a stanze più grandi di varie dimensioni per consentire riunioni sia grandi che piccole.

Fonti:
<https://onesoftware/blog/2022/10/27/why-legos-hybrid-working-becomes-a-new-standard/>
<https://www.lego.com/en-us/careers/stories/here-or-there-why-choose-when-you-can-have-the-best-of-both->



MANAGEMENT 3.0

Dal management alla leadership di servizio per superare la rigidità organizzativa e co-creare sistemi adattivi.

Obiettivo

Management 3.0 è un libro di Jurgen Appelo che descrive come lo stile di management del 21° secolo, appunto il Management 3.0, richieda un mindset e degli strumenti completamente nuovi per consentire la sopravvivenza delle aziende che si trovano ad affrontare le sfide della complessità crescente del contesto in cui operano. L'obiettivo è quello di superare la visione di management 1.0 (organizzazione è una macchina con ingranaggio immutabile) e management 2.0 (le persone sono importanti ma all'interno di un definito contesto gerarchico). Il Management considera l'organizzazione come un sistema complesso adattivo, in cui il ruolo del manager è quello di gestire il sistema e non gli individui.

Soluzione

La filosofia di management 3.0 si è concretizzata nell'omonima piattaforma che unisce practitioner da tutto il mondo ed eroga principalmente corsi di formazione, workshop e tool per implementare un nuovo stile di leadership e management nelle organizzazioni. Alcuni dei più famosi tra questi tool includono il "Delegation Poker" e il "Change Management Game"

Caratteristiche Progettuali

Il "delegation poker", uno dei tool più famosi di management 3.0, è un gioco di carte ideato da Jurgen Appelo grazie al quale possibile discutere e testare uno degli elementi fondanti della leadership agile: la delega delle decisioni.

Il gioco permette di prendere in considerazione diverse tipologie di processi di presa delle decisioni, chiarendone vantaggi e svantaggi ai diversi livelli del processo di delega e prevede sette differenti livelli della stessa.

In breve

Cinque principi sono alla base del management 3.0:

- coinvolgere le persone e promuovere le loro interazioni
- migliorare il sistema
- soddisfare tutti i clienti
- gestire il sistema, non le persone co-creare

Fonti:
<https://management30.com/learn/>
<https://inspear.it/blog/management-3-0-e-arrivata-lora-dellagile-management/>
<https://www.linkedin.com/pulse/hr-contesti-complessi-la-valutazione-delle-performance-stefano-muro/?originalSubdomain=it>
<https://primate.consulting/come-migliorare-i-processi-decisionali-con-il-delegation-poker/>



MONDORA

Una B-Corp in cui trasparenza e autorità distribuita sono il DNA dell'organizzazione.

Obiettivo

Mondora è una software house fondata nel 2002 da Michele e Francesco Mondora, con sede operativa a Berbenno di Valtellina e legale a Milano, specializzata nella fornitura di servizi It per le aziende. È una Bcorp e un'azienda Benefit, nel 2019 insignita per la quarta volta consecutiva del premio Best for the World, riservato alle Bcorp con le migliori performance in Europa e nel mondo) che prova a coniugare profitto e umanizzazione del lavoro, con un'attenzione all'innovazione – sia tecnologica che di processo – e all'ambiente.

Soluzione

Dall'idea dei suoi fondatori, Mondora è un'organizzazione "teal", senza capi né gerarchie, dove si lavora in gruppi e per obiettivi. Se qualcuno sbaglia, ci celebra l'errore con un failure party e una bottiglia di spumante. Ogni venerdì è prevista una sessione di meditazione, anche da remoto, perché l'ufficio non è un luogo da presidiare, ma dove incontrare i colleghi per confrontarsi di persona, solo quando necessario. Ci sono poi i laboratori di filosofia e psicologia e un programma di onboarding che segue da vicino l'inserimento dei new hired grazie alla collaborazione di tutti i colleghi.

Caratteristiche Progettuali

L'azienda è molto attenta al tema della responsabilità personale verso la sostenibilità. Un esempio è Cycle2Work, un progetto che premia i colleghi che si recano al lavoro in bicicletta o a piedi: su una piattaforma ciascun lavoratore verifica quanti rimborsi ha guadagnato recandosi in bici al lavoro e un chatbot che interagisce con le app di meteo.

L'azienda ha come policy quella di assumere un agricoltore, che coltiva il terreno di proprietà dell'azienda, ogni 20 persone che lavorano in azienda: questi ultimi, poi, possono destinare alcune ore lavorative a quest'attività.

Fonti:
<https://www.linkedin.com/company/mondora-s-p-a-/?originalSubdomain=it>
<https://www.ilsole24ore.com/art/stipendi-trasparenti-e-meditazione-ecco-software-house-senza-capi-ACfCeZv>



MORNINGSTAR

Un'azienda in auto-organizzazione dagli anni '90 che cresce costantemente e oltre la media di mercato.

Obiettivo

Morning Star è un'azienda che processa pomodori per conto terzi ed è leader indiscusso del mercato della lavorazione del pomodoro negli USA. Applica il self-management dall'inizio degli anni '90, il che significa che i team stabiliscono come svolgere il proprio lavoro, la comunicazione e il coordinamento delle proprie attività in accordo coi propri colleghi, clienti, e fornitori. La ricetta organizzativa di Morning Star è dichiarata sul sito: "mission focused self-management, la nostra azienda è gestita da colleghi senza titoli o una gerarchia di autorità. I principi alla base sono il rispetto e la non-coercizione." Il concetto alla base di Morning Star è responsabilizzare i dipendenti lasciandoli identificare la loro missione personale.

Soluzione

Ciascuno nell'organizzazione ha una propria "missione di intenti" che si chiama Colleague Letter of Understanding (CLOU). Ogni anno ogni dipendente crea il proprio Colleague Letter of Understanding e lo negozia con i colleghi che sono più prossimi in termini di coinvolgimento del processo di lavoro. Le lettere fungono da piani operativi che consentono ai dipendenti di svolgere la propria missione. Di solito vengono coinvolti nella negoziazione di un Colleague Letter of Understanding 10 o più colleghi, e ogni discussione dura circa tra i 20 e i 60 minuti.

Caratteristiche Progettuali

Ogni dipendente "è responsabile del compimento della propria missione, dell'acquisizione, dell'addestramento, delle risorse e della cooperazione di cui si ha bisogno per compiere la propria missione". Questo significa che oltre alla missione personale si è anche responsabili dell'ottenimento degli strumenti e delle attrezzature di cui si ha bisogno per il proprio lavoro.

Questa cultura di auto-gestione è estesa anche alle decisioni relative al personale: ogni volta che qualcuno si sente sopraffatto e ha bisogno di aiuto, è responsabile dell'avvio del processo di selezione e assunzione di un'altra persona.

Fonti:
<https://agile-school.com/blog/le-regole-del-self-management-in-morning-star#p2>
<https://www.linkedin.com/pulse/lavorare-senza-capi-cosa-ci-insegna-di-morning-star-valentina-catena/?originalSubdomain=it>



NESPRESSO

Una transizione sfidante che ha coinvolto la funzione HR nel ruolo di facilitatore e catalizzatore di innovazione

Obiettivo

Nespresso ha deciso di sperimentare la nuova modalità di gestione Aequacy nel team Risorse Umane e nel dipartimento Customer Care & Service, con la volontà di valutare e risultati e andamento per una ulteriore espansione a più e diversi team di lavoro. L'azienda ritiene che l'introduzione di Aequacy possa instaurare relazioni secondo logica non gerarchica, ma per responsabilizzazione, dando la disponibilità ai singoli di espandere il proprio potenziale individuale e di team, diventando team-auto-organizzati"

Soluzione

I risultati dell'implementazione, secondo una nota dell'azienda, sono stati visibili già dopo i primi mesi. Da indagine interna i dipendenti hanno notato un incremento dell'agilità e della fluidità del lavoro del 34%, con un aumento della velocità del processo decisionale del 21%, fiducia nei confronti dei colleghi aumentata del 20%, con un focus crescente (+15%) verso il miglioramento continuo.

Caratteristiche Progettuali

L'implementazione del nuovo modello è stata progettata in modo da permettere al team HR di Nespresso di accrescere il livello di accountability dei membri e la loro capacità di agire in autonomia; creare una struttura di supporto per permettere al team di portare avanti gli obiettivi anche in assenza di un presidio gerarchico; rendere il gruppo più agile e in grado di collaborare efficacemente.

La fase 0 del progetto è stata caratterizzata dall'adozione degli OKR. Focalizzazione dei ruoli, responsabilizzazione e riunioni sviluppate attraverso il "consent decision making" sono state le maggiori novità introdotte.

Fonti:
<https://forbes.it/2023/06/27/nespresso-nuovo-modello-lavoro-aequacy/>
https://www.ansa.it/canale_terraegusto/notizie/business/2023/06/27/da-nespresso-nuovo-modello-di-lavoro-piu-inclusione-e-fiducia_e1016bf5-5ab1-4608-8589-f79e26f85de.html
<https://www.peoplechange360.it/change-management/processi-e-organizzazione/nespresso-modello-organizzativo-gerarchie-hr-agile-aequacy/>

In breve

- L'azienda ha deciso di introdurre questa sperimentazione anche alla luce del recente fenomeno globale delle "Grandi Dimissioni" su cui oggi le aziende si stanno interrogando a lungo
- Secondo uno studio McKinsey del 2021, i dirigenti sono poco consapevoli delle reali motivazioni alla base delle decisioni dei dipendenti. Le motivazioni principali alla base della scelta di lasciare il lavoro dei dipendenti sono invece il fatto di non sentirsi apprezzati dalle organizzazioni (54%), dai loro manager (52%) o per la mancanza di senso di appartenenza sul lavoro (51 %).



“La partecipazione dà alle persone il controllo del proprio lavoro, la partecipazione agli utili dà loro una ragione per farlo meglio e le informazioni dicono loro cosa funziona e cosa no”

Ricardo Semler
Founder Semco Style Institute

SEMCO STYLE INSTITUTE

Un framework dirompente di cambiamento organizzativo nato negli anni '80 da un passaggio generazionale.

Obiettivo

Semco è oggi una multinazionale con migliaia di dipendenti e prodotti e servizi diversissimi che nasce da una ditta metalmeccanica brasiliana di pompe. Grazie alla follia creativa di Ricardo Semler, a partire dagli anni '80 Semco ha iniziato a cambiare radicalmente con l'obiettivo di democratizzare l'azienda rovesciando la sua gerarchia formale.

Soluzione

Il modello Semco si basa su tre principi: democrazia, partecipazione agli utili e informazione. I tre principi sono tutti interdipendenti. Tralasciarne uno renderebbe nulli gli altri due. Per Semler, la democrazia sul posto di lavoro significa dare ai dipendenti voce in capitolo nel processo decisionale. Perché ciò avvenga, devono essere soddisfatte tre condizioni. In primo luogo, le unità aziendali di un'azienda devono essere ragionevolmente piccole. Essere di grandi dimensioni è un ostacolo alla democrazia sul posto di lavoro. Semler pensa che la dimensione ottimale per un'unità aziendale sia di 150 dipendenti: con questa dimensione, le persone hanno un senso di appartenenza.

Caratteristiche Progettuali

Semco ha costruito negli anni un approccio alternativo e innovativo alla gestione e all'organizzazione alla base della fondazione del Semco Style Institute in Olanda nel 2016.

Oggi SSI è attivo in 14 paesi e supporta attivamente molteplici organizzazioni che vanno dalle piccole e medie imprese in rapida crescita alle multinazionali nel dare forma al futuro del lavoro aiutando le organizzazioni a ottenere un maggiore impatto e migliori prestazioni, con persone che vivano il lavoro più felici e più motivate.

Fonti:
<https://semcostyle.it/>
<https://www.indacoteam.it/si-cura-dell-organizzazione/>
<https://beppegriilo.it/senza-gerarchie-al-lavoro-la-democrazia-aziendale-di-semco/>
<https://www.accademiapnl.com/business/il-miglior-imprenditore-del-mondo/>



“Elementi decisivi nella Sociocrazia sono la trasparenza, l'equivalenza, la flessibilità e l'efficienza applicati in una comunità [...] Tutte le persone interessate alla decisione da prendere vengono coinvolte e in questo modo la decisione presa è maggiormente supportata e quindi viene applicata più velocemente e con maggior efficienza”

Pierre Houben
Facilitatore Sociocracy, Presidente di Transition Italia

SOCIOCRACY

Un modello organizzativo che si propone di rafforzare creatività, innovazione e spirito d'impresa riducendo stress e tensioni di potere.

Obiettivo

La sociocrazia (dal latino socius, “socio” o “compagno”, e dal greco antico krátos, “potere”) significa che chi lavora insieme decide insieme. Essa nasce con l'obiettivo di creare un'alternativa ai tradizionali sistemi gerarchici di gestione che si basano su un approccio di comando e controllo. Un'organizzazione si può dire sociocratica quando il potere di decidere è distribuito a piccoli gruppi di persone che chiamiamo cerchi; ogni cerchio prende decisioni con l'assenso (“non ci sono obiezioni”) per strutturare, orientare e supportare le proprie attività; si costruiscono ciclicamente momenti di feedback e riscontro in relazione ai processi, le attività e le relazioni interpersonali.”

Soluzione

Efficacia, equivalenza e trasparenza sono i principi della sociocrazia. Rispetto al primo, per realizzare il cambiamento desiderato, è importante riuscire a lavorare con efficacia sia in autonomia che in collaborazione. Equivalenza invece non significa essere tutte persone uguali ma esercitare il potere con altre persone invece di su altre persone. Secondo il principio della trasparenza, inoltre, tutti i documenti e i budget sono accessibili all'organizzazione.

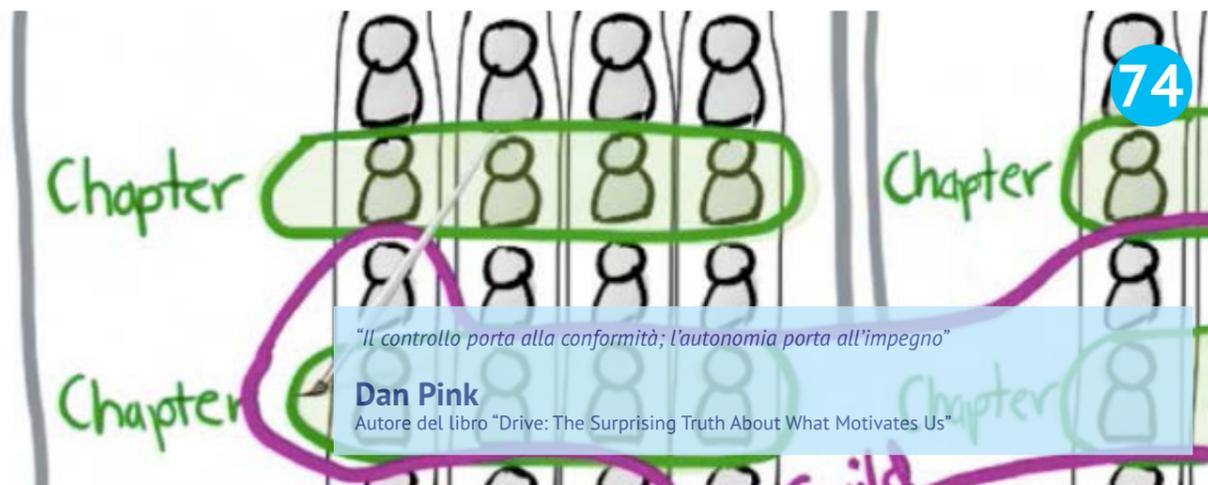
Caratteristiche Progettuali

Nella sociocrazia è distribuita attivamente le responsabilità e l'autorità di prendere decisioni tra gruppi di persone che chiamiamo cerchi, attribuendogli una chiara descrizione di cosa possano fare: per ogni cerchio definiamo uno scopo (quale obiettivo persegua) e un dominio (su cosa ha un'autorità esclusiva).

Due cerchi sono connessi tra loro tramite ruoli di collegamento: le persone che ricoprono il ruolo di Coordinatrice/Coordinatore (o Leader) e il ruolo di Delegata/Delegato sono membri effettivi di entrambi i gruppi e fanno fluire le informazioni da un cerchio all'altro.

Ogni cerchio al suo interno presenta i ruoli di Facilitatrice/Facilitatore e di Segretaria/Segretario (o Amministratrice/ore) che, rispettivamente, hanno il compito di facilitare le riunioni e di amministrare i documenti del cerchio.

Fonti:
<https://www.sociocracyforall.org/it/sociocrazia/>
<https://www.permacultura-transizione.com/ecovillaggi/facilitazione/breve-panoramica-atla-sociocrazia/>
<https://wisesociety.it/piaceri-e-societa/sociocrazia-houben-processi-decisionali/>



SPOTIFY

Un esempio di scalabilità sia dal punto di vista tecnico che culturale.

Obiettivo

Spotify è il servizio di abbonamento in streaming audio più grande e diffuso al mondo con 286 milioni di utenti. Un aspetto fondamentale del successo di Spotify è l'esclusivo approccio adottato dall'azienda verso l'organizzazione del lavoro per migliorare l'agilità dei team. I team di ingegneri hanno documentato e modellizzato la loro esperienza influenzando il modo in cui molte aziende organizzano il lavoro. Ora questo approccio è noto come modello Spotify.

Soluzione

Il modello Spotify è stato presentato al mondo nel 2012, quando Henrik Kniberg e Anders Ivarsson pubblicarono il white paper *Scaling Agile @ Spotify* che presentava l'approccio radicalmente semplice verso l'agilità adottato da Spotify. Il modello sostiene l'autonomia dei team, in modo che ciascun team (o Squad) scelga il proprio framework.

Caratteristiche Progettuali

I team, "Squad" sono organizzati in Tribe e Guild per far sì che le persone siano sempre allineate e per creare sinergie di conoscenze.

Le Squad sono team interfunzionali e autonomi (costituiti in genere da 6-12 persone) che si concentrano su una specifica area di funzioni. Ogni Squad ha una missione specifica che guida il lavoro, un coach Agile per l'assistenza e un owner di prodotto che fornisce indicazioni. Le Squad decidono in autonomia il framework agile da utilizzare.

Più Squad che si coordinano nell'ambito della stessa area formano una Tribe. Le Tribe aiutano a creare allineamento tra Squad e, in genere, sono costituite da 40-150 persone allo scopo di mantenere l'allineamento.

In breve

- Il modello Spotify incoraggia l'autonomia e la creatività affidandosi alle persone per completare il lavoro che stanno svolgendo nel modo che ritengono opportuno
- Esso si concentra sul decentramento del processo decisionale e sul trasferimento di tale responsabilità a Squid, Tribe, Chapter (famiglie di appartenenza di ogni specialista) e Guild (community di interesse)

Fonti:
<https://www.atlassian.com/it/agile/agile-at-scale/spotify>
<https://fourweekmba.com/it/modello-spotify/>



ZAPPOS

Un caso di scuola di impresa olocrativa che ha saputo evolvere il suo modello organizzativo superando la rigidità di metodologie e approcci.

Obiettivo

Fondata nel 1999, Zappos è un rivenditore online americano specializzato in scarpe che attualmente impiega circa 2.000 dipendenti. Il defunto Tony Hsieh, che ha ricoperto il ruolo di CEO dal 1999 al 2020, ha iniziato a spostare l'azienda verso l'olocrazia intorno al 2014 con l'obiettivo di creare una struttura più decentralizzata.

Soluzione

"In Zappos, a tutti vengono date le chiavi per portare avanti l'azienda". Inizia con questa frase la presentazione riportata sulla homepage dell'azienda che si definisce come struttura organizzativa auto-gestita che incoraggia i suoi membri a identificare aree di opportunità all'interno dell'organizzazione e proporre soluzioni. Per Zappos, infatti, auto-organizzazione significa "sapere esattamente di cosa sei responsabile e avere la libertà di soddisfare tali aspettative come ritieni sia meglio". Dall'adozione di Holacracy nel 2014, con alti e bassi nel suo percorso, l'organizzazione ha adottato un approccio evolutivo all'implementazione del self-management per focalizzare l'attenzione alle persone nel sistema e al raggiungimento degli obiettivi di business.

Caratteristiche Progettuali

Zappos è divenuto un caso di scuola per l'implementazione di Holacracy. Dopo aver praticato l'olocrazia nella sua forma "pura" per diversi anni, l'azienda ha deciso di evolvere portando nel tempo all'introduzione di tre nuovi concetti:

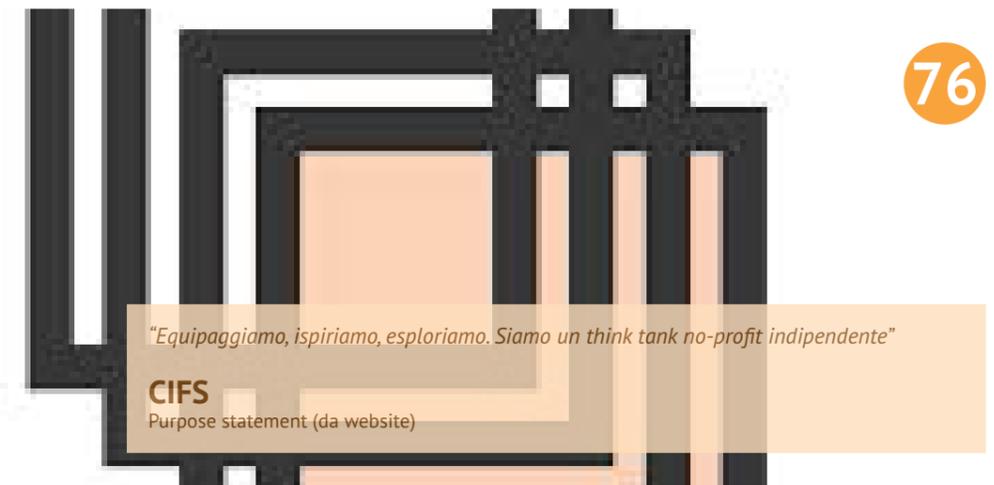
- Dinamiche basate sul mercato (i cerchi formano delle "micro-imprese autonome")
- Budget generato dal cliente (approccio di rete al budget in cui le questioni sul budget avvengono tra microimprese all'interno dell'organizzazione)
- Triangolo della responsabilità (le micro-imprese possono muoversi in qualsiasi business ritengono purché rispettino 3 regole: rispettare la cultura e i valori fondamentali dell'azienda fornire la massima soddisfazione del cliente possibile garantire finanze sane a livello di team)

Fonti:
<https://www.zappos.com/about/how-we-work>
<https://www.corporate-rebels.com/blog/zappos-market-dynamics>

Anticipation & new paths for futures design

COPENHAGEN INSTITUTE FOR FUTURES STUDIES
 DELOITTE CENTRE FOR THE LONG VIEW
 DISNEY
 DUBAI FUTURE FOUNDATION
 ELISAVA INSIGHTS
 ETH STRATEGIC FORESIGHT HUB
 FORESIGHT, CREATIVITY AND DECISION MAKING HUB
 FORESIGHT INSTITUTE
 FORWARDTO
 FUTURE AFRICA
 FUTURES DESIGN LAB
 FUTURES SPACE
 HOUSTON FORESIGHT
 INSTITUTE FOR THE FUTURE
 ITALIAN INSTITUTE FOR THE FUTURE
 NAPOLI FORESIGHT CENTER
 NEAR FUTURES LABORATORY
 NEOM
 SHELL (SCENARIOS)
 STRATEGIC FORESIGHT @EUROPEAN COMMISSION
 TEACH THE FUTURE
 TFSX
 SOIF
 STIMSON STRATEGIC FORESIGHT HUB
 TIPIC

76



COPENHAGEN INSTITUTE FOR FUTURES STUDIES

Un centro di formazione e consulenza in foresight con una lunga tradizione, punto di riferimento europeo per l'avanzamento della disciplina e delle pratiche di settore.

Obiettivo

Il Copenhagen Institute for Futures Studies è un think tank danese indipendente e senza scopo di lucro, fondato nel 1969 da Thorkil Kristensen, ex segretario generale dell'OCSE con l'obiettivo di analizzare con approccio sistemico e orientato al futuro i problemi complessi e produrre un miglioramento della nostra società. La missione dell'Istituto è facilitare la conoscenza sui potenziali futuri.

Soluzione

L'Istituto è impegnato nella ricerca sistematica e futures-driven in varie aree quali: leadership anticipatori, futuri urbani, arte e cultura, economia e geopolitica, ambiente, salute, media, persone e lavoro. Collabora con aziende internazionali essenzialmente nell'individuare segnali iniziali, identificare modelli e convertire l'analisi in approfondimenti sui potenziali futuri. L'Istituto non prevede il futuro ma si impegna a generare le migliori ipotesi possibilmente qualificate per il futuro potenziale e la definizione della strategia aziendale.

Caratteristiche Progettuali

L'Istituto è molto impegnato sul fronte della formazione. Uno dei corsi attualmente incluso nella sua offerta è l'Applied Strategic Foresight, un percorso mirato di previsione strategica applicata il corso, erogato sia online che in presenza, vuole migliorare le competenze dei partecipanti con un processo strutturato per comprendere le dinamiche del cambiamento, pianificare scenari alternativi e una strategia organizzativa orientata al futuro attraverso la previsione strategica applicata e gli studi sul futuro.

In breve

Il Copenhagen Institute for Futures Studies ha all'attivo 24 collaboratori (rilevazione 2020) e offre prodotti e servizi per individui e organizzazioni

- Prodotti: Farsight (magazine trimestrale), pubblicazioni e report periodici
- Servizi: consulenze e progetti di Scenario planning, strategic advisory corsi, multi-stakeholder think tanks

Fonti
<https://www.linkedin.com/company/cphfutures/?originalSubdomain=d>
<https://farsight.cifs.dk/print-issue/>
<https://cifs.dk/calendar/applied-strategic-foresight-on-site/>



“Questo puzzle di pezzi in movimento in cui viviamo è l'unica base di cui disponiamo per sviluppare piani a medio e lungo termine. Il nostro compito al Center for the Long View è aiutare i dirigenti a dare un senso a questo mondo complesso e dinamico”

Florian Klein
Director | Strategy & Business Design (in foto)

DELOITTE CENTER FOR THE LONG VIEW

Un centro nel cuore dell'Europa e diffuso in tutto il mondo per co-progettare strategie dinamiche basate su scenari sfruttando l'intelligenza artificiale.

Obiettivo

Il Center for the Long View (CLV) è il centro di eccellenza di Monitor Deloitte per le strategie dinamiche basate su scenari. L'obiettivo del centro è aiutare i decisori a sviluppare strategie dinamiche e a prova di futuro combinando la tradizionale pianificazione degli scenari con la ricerca innovativa basata sull'intelligenza artificiale e il monitoraggio in tempo reale.

Soluzione

Le soluzioni proposte mescolano l'esperienza sulle teorie e metodologie di foresight con l'intelligenza artificiale. Questo approccio vuole supportare decisori a individuare le forze trainanti future concentrandosi sull'identificazione delle tendenze e dei fattori trainanti dei mercati e dei settori, nonché sugli sviluppi nell'ambiente competitivo. A questo scopo il centro utilizza lo strumento di rilevamento e analisi delle tendenze basato sull'intelligenza artificiale, Deep View, andando così oltre la tradizionale ricerca di mercato. Deep View è in grado di raccogliere, analizzare e raggruppare set di dati da fonti di notizie e blog, nonché da dati aziendali e brevettuali.

Caratteristiche Progettuali

Con il supporto di Deep View il centro è in grado di effettuare, ricerche di mercato altamente personalizzate Deep View, basato sull'intelligenza artificiale utilizza algoritmi all'avanguardia di elaborazione del linguaggio naturale per interpretare idee e opinioni espresse in linguaggio scritto e raggruppare informazioni per argomento e mantenere il giusto livello di oggettività combinando IA con l'expertise dei professionisti.

In breve

- Dopo aver fondato il Centro in Germania, il CLV ha ampliato la sua presenza globale per rispondere alla crescente domanda della clientela internazionale di Deloitte.
- Al momento esistono tre hub locali: per coprire le esigenze regionali specifiche e il livello di foresight maturity delle aziende: l'hub EMEA in Germania, Asia Pacifico a Shanghai e Americhe a Toronto.

Fonti:
<https://www2.deloitte.com/de/de/pages/strategy/articles/about-center-for-the-long-view.html>
<https://www2.deloitte.com/de/de/pages/strategy/solutions/ai-market-research.html>



“Identifica quali sono tutti i problemi e, quando li hai trovati non nasconderti”

Bob Iger
CEO Disney

DISNEY

Una caso di implementazione aziendale di successo basato su sviluppo competenze e pratiche diffuse per creare internamente squadre di facilitatori di futuri.

Obiettivo

Di fronte a obiettivi di crescita aggressivi e alla necessità di aumentare in modo significativo la propria forza lavoro, Walt Disney International ha deciso di adottare una strategia di foresight seguendo l'approccio di The Futures School (ora TFX).

Soluzione

Walt Disney International ha implementato il Natural Foresight® Framework, impiegando quindici Futures Team stabiliti in 10 regioni geografiche. Attraverso questo impegno pluriennale, sono stati formati centinaia di nuovi futuristi e sono state formate e identificate decine di professionisti interni per guidare l'integrazione sostenibile del foresight nei suoi mercati con risultati tangibili derivanti da questo sforzo di sviluppo diffuso delle competenze.

Caratteristiche Progettuali

Nell'implementazione del programma di foresight, Disney ha raggiunto alcuni considerevoli risultati:

- Più di 500 leader in tutto il mondo sono stati formati sull'approccio Natural Foresight® e hanno immediatamente iniziato ad applicare un kit di strumenti standard per creare un linguaggio e una pratica condivisa
- Professionisti esterni messi a disposizione del personale Disney per attivare un'operazione di "Train the Trainer" ricevendo una formazione aggiuntiva utile a diventare diventare foresight trainer interni
- Commitment del top management che ha inserito il foresight come una delle principali competenze del modello di leadership aziendale

In breve

- Sulla scia della sua attenzione sull'anticipazione, Disney è molto attenta agli impatti che l'IA potrà avere sul suo modello di business
- Disney ha istituito una task force con l'obiettivo di esaminare l'intelligenza artificiale e le sue possibili applicazioni all'interno del vasto conglomerato dell'intrattenimento. Nonostante la resistenza di scrittori e attori di Hollywood nel permettere l'ampia adozione di questa tecnologia nell'industria
- Il gruppo è stato lanciato all'inizio del 2023, anticipando lo sciopero degli scrittori di Hollywood. La sua missione è di sviluppare internamente applicazioni di intelligenza artificiale e di stabilire partnership con startup, come riferito da fonti a Reuters

Fonti:
<https://tfsx.com/2020/01/case-study-disneys-workforce-of-the-future/>
<https://tfsx.com/2020/01/case-study-disneys-workforce-of-the-future/>
<https://www.springerprofessional.de/en/disney-s-workforce-of-the-future-from-hr-initiative-to-organiza/16354254>
<https://www.wallstreetitalia.com/disney-il-fatturato-delude-le-attese-e-sullo-streaming-in-arrivo-aumenti-di-prezzo-e-blocco-condizioni/#e-l-azienda-ora-pensa-all-ia-nel-settore-dell-intrattenimento>



79

“Il futuro appartiene a coloro che sanno immaginarlo, progettarlo e realizzarlo. Non è qualcosa che aspetti, ma piuttosto crei”

Mohammed bin Rashid Al MaktoumV
Vicepresidente e Primo Ministro UA

DUBAI FUTURE FOUNDATION

Un maestoso investimento sui futuri possibili con un focus sull'innovazione tecnologica per lo sviluppo sociale.

Obiettivo

La Fondazione è nata nel 2016 con l'obiettivo di “vedere il futuro, creare il futuro”. Per “vedere il futuro” essa si è dotata un think tank molto attivo, il Mohammed bin Rashid Center for Accelerated Research, e un'accademia di formatori dove lavoriamo con esperti e accademici per aiutare a formare il nostro personale e anche il resto del governo e del settore privato.

Soluzione

La Fondazione ha messo in campo una serie di attività per coinvolgere il settore pubblico in conversazioni sul futuro. Il più grande sito arabo che si occupa di tecnologie emergenti è stato istituito insieme al Museo del Futuro, che serve a immaginare come sarà il domani. Il centro ha avviato inoltre una serie di progetti technology-driven, dalla strategia sulla blockchain quella per il 3D.

Caratteristiche Progettuali

All'interno della Fondazione è stato istituito “The Future Accelerators”, programma mirato a mettere insieme le società tecnologiche emergenti che stanno dando vita all'innovazione in settori altamente regolati come la sanità, la sicurezza, l'education.

In questo programma è possibile prototipare soluzioni che poi vengono testate con il regolatore per verificare le possibili implicazioni a livello economico e sociale.

Il progetto è in linea con la vocazione “futurista” degli Emirati Arabi, Paese dove “c'è un ministro dell'Intelligenza Artificiale, un ministro del Futuro e dove chiunque voglia vendere o comprare casa ormai lo fa con la Blockchain”, come sostiene Noah Raford, Alumnus MIT americano esperto di tecnologie innovative ed è diventato Futurist-in-Chief della Dubai Future Foundation.

In breve

Dal 2022 la Fondazione organizza annualmente il Dubai Future Forum. La prima edizione ha visto la partecipazione di:

- oltre 400 tra i più importanti futuristi del mondo
- oltre 45 istituzioni e organizzazioni internazionali di previsione.
- 30 sessioni di dialogo e workshop, che hanno ospitato più di 70 relatori dagli Emirati Arabi Uniti e dal mondo, attirando più di 1.000 partecipanti

Fonti:
<https://www.dubaifuture.ae/about>
<https://www.economyup.it/innovazione/noah-raford-dubai-future-foundation-gli-uae-saranno-laboratorio-mondiale-di-innovazione/>
<https://www.dubaifuture.ae/dubai-future-forum/dubai-future-forum-announces-dates-for-2023-edition/>



80

“Forniamo eccellenza accademica, resilienza strategica, impegno di qualità e atteggiamenti creativi. Benvenuti nel nostro serbatoio di pensiero creativo”

Elisava Research Team
Web page presentation

ELISAVA INSIGHTS

Un report di innovazione generato da un team multidisciplinare su 75 sfide per gli esseri umani e il pianeta.

Obiettivo

Elisava Insights è un pacchetto di conoscenze di 75 sfide affrontate dagli esseri umani e dal pianeta, da utilizzare come strumento di previsione strategica di ispirazione e come punto di partenza per il dialogo collettivo e le sinergie transdisciplinari con comunità e stakeholder.

Soluzione

Organizzati nelle cinque aree di impatto transdisciplinare in cui Elisava Research ha la sua esperienza, il gruppo di ricerca ha identificato sfide e domande globali come: possiamo aumentare il potenziale di empatia non solo con gli altri esseri umani, ma forse con altre specie ed ecosistemi? Come sensibilizzare sull'importanza della comunicazione empatica nell'era digitale? Quali materiali possono aiutarci a mitigare il cambiamento climatico? Come promuovere relazioni dotate di senso con le macchine automatizzate? Come esplorare e sperimentare realtà diverse? Come può il design aiutare la decrescita? Come può il design promuovere i valori democratici e combattere la disinformazione?

Caratteristiche Progettuali

Il gruppo di ricerca ha deciso di rendere lo strumento aperto e disponibile per tutti i ricercatori e per la collettività con l'obiettivo di stimolare il cambiamento e fornire un tool per trasformazioni consapevoli che possano generare impatto oltre il solo ecosistema Elisava.

In breve

- Il gruppo ideatore di Elisava Insight è composto da ricercatori universitari di design e ingegneria.
- La missione del team è quella di “generare e trasferire conoscenza per ispirare, educare, istigare il cambiamento e scuotere il sistema”. Il mix tra design e ricerca ingegneristica nasce per attivare agenti di innovazione transdisciplinare accomunati dalla creatività

Fonti:
<https://research.elisava.net/>
<https://research.elisava.net/elisava-insights>
<https://ethz.ch/en/the-eth-zurich/organisation/staff-units/office-of-the-president/foresight/rethinking-universities-of-the-future---public-exhibition.html>



“Dobbiamo costantemente rivolgerci all'industria e chiedere loro cosa si aspettano dall'ETH, e poi vedere cosa possiamo effettivamente offrire”

Jeannine Pilloud

Research contracts, industry relations and Innovation Park Zurich Leader

ETH Zurich
at a glance

ETH STRATEGIC FORESIGHT HUB

Un hub di anticipazione nel cuore di un'università svizzera per ribadire la centralità dell'accademia come istituzione catalizzatrice di innovazione.

Obiettivo

L'ETH di Zurigo ha istituito lo Strategic Foresight Hub per approfondire l'intrigante territorio delle tendenze a lungo termine e dei futuri plausibili. La missione principale dell'Hub è quella di promuovere una comprensione sempre più approfondita di come l'università, la nostra società e il mondo in generale potrebbero evolversi in futuro con una prospettiva divergente.

Soluzione

Lo Strategic Foresight Hub fornisce lo spazio, la guida, gli strumenti e le metodologie a tutti coloro che sono interessati a impegnarsi con “ciò che potrebbe essere”. Il potere della previsione strategica risiede nella sua capacità di coinvolgere un'ampia gamma di stakeholder in modo creativo e imparziale per facilitare nuove prospettive riguardanti futuri sviluppi rilevanti per la società. Il team dell'hub facilita la discussione sulle implicazioni dei futuri co-progettati fornendo chiavi di lettura sempre differenti e un supporto interpretativo per semplificare la complessità di alcune sfide globali.

Caratteristiche Progettuali

Lo Strategic Foresight Hub sta sviluppando una serie di iniziative di previsione incentrate sull'esplorazione dei contesti futuri a lungo termine e sulle loro implicazioni e ha l'ambizione di rendere l'università in quanto istituzione centrale nel discorso della co-progettazione di futuri. Su questo fronte è impegnata in progetti di divulgazione e disseminazione come la mostra pubblica allestita nel 2023 “RETHinking Public Universities”.

In breve

Secondo il report annuale EHT 2022, l'università ha registrato nell'ultimo anno:

- 8700 + pubblicazioni
- 26 nuovi spin off
- 97% dei laureati assunti entro un anno
- 10 centri nazionali di competenza sotto la sua leadership

Fonti:
<https://ethz.ch/en/the-eth-zurich/organisation/staff-units/office-of-the-president/foresight.html>
<https://ethz.ch/en/the-eth-zurich/organisation/staff-units/office-of-the-president/foresight/rethinking-universities-of-the-future---public-exhibition.html>
https://ethz.ch/content/dam/ethz/main/eth-zurich/Informationsmaterial/GB22/PDF-Downloads/GB22-eth-zuerich-print-v10_EN.pdf



“Contribuiamo a progetti e soluzioni per garantire opportunità di apprendimento permanente inclusive ed eque per tutti, nonché una crescita economica e una performance aziendale durature e inclusive”

Foresight, Creativity and Decision Making Hub

Purpose statement (da pagina web)

FORESIGHT, CREATIVITY AND DECISION MAKING HUB

Un hub di anticipazione che pone al centro al creatività individuale e organizzativa come leva strategica e di anticipazione.

Obiettivo

L'Hub è stato creato all'interno della Kingstone University di Londra, facoltà di Business and Social Science, e accoglie ricercatori e professionisti che collaborano con l'obiettivo di condividere competenze in un'ampia gamma di questioni strategiche, innovative e comportamentali basate sui dati applicate a piccole e medie imprese, aziende aziendali, istituzioni sanitarie pubbliche e private.

Soluzione

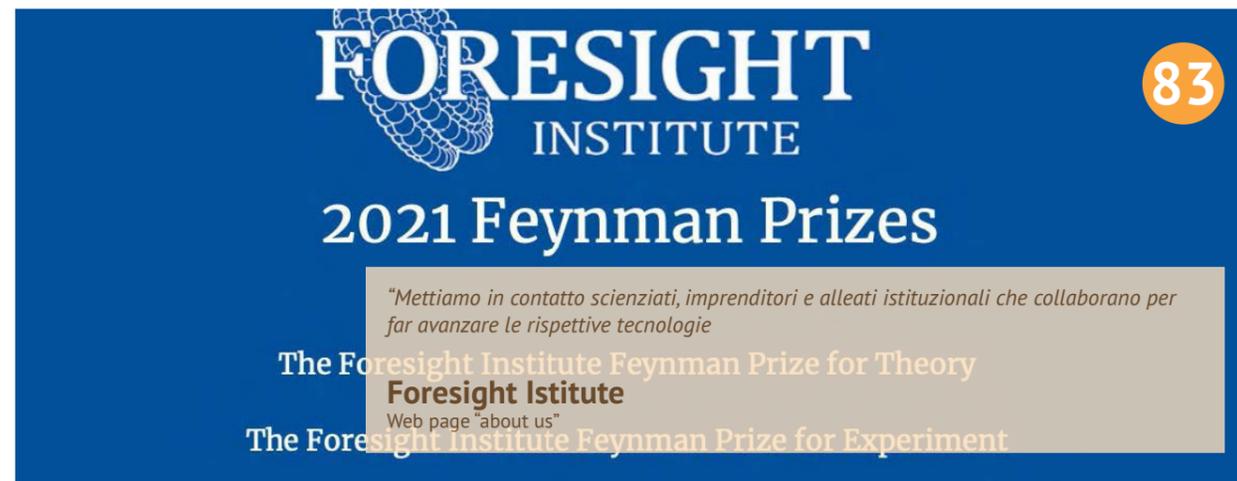
Uno dei filoni di ricerca attuali dell'hub è quello dell' Organisational Creativity. La creatività è un campo di ricerca in rapida crescita con significative implicazioni teoriche e pratiche. Il post pandemia e il cambiamento climatico hanno accelerato la spinta a reimmaginare il modo e il talento creativo del genere umano sarà fondamentale per guidare l'innovazione per la crescita futura. L'hub esplora le intersezioni della creatività con i processi di innovazione organizzativa e l'anticipazione. Per studiare questi fenomeni complessi si utilizzano, tra gli altri, casi di studio osservativi, in tempo reale, ricerca-azione e metodi etnografici all'interno e all'esterno dei contesti organizzativi.

Caratteristiche Progettuali

Il filone dell'organisational creativity è condotto attraverso la collaborazione con una rete internazionale di ricercatori sulla creatività e l'innovazione. In quest'ottica è stata organizzata la prima Conferenza Internazionale sulla “Underground Creativity and Innovation” con studiosi e accademici rinomati provenienti da tutto il mondo. Gli attuali progetti di ricerca nell'hub includono:

- Processi Organizzativi della Creatività
- Creatività e innovazione degli utenti
- Creatività organizzativa e lungimiranza
- User foresight

Fonti:
<https://www.kingston.ac.uk/faculties/faculty-of-business-and-social-sciences/research/foresight-creativity/>



FORESIGHT INSTITUTE

Una fondazione no-profit riconosciuta a livello globale con focus sulle tecnologie emergenti che plasmano il mondo verso scenari di "abundant futures".

Obiettivo

Fondato nel 1986 a Palo Alto negli Stati Uniti per aumentare la consapevolezza sull'uso e le conseguenze della nanotecnologia molecolare e altre tecnologie emergenti, come l'intelligenza artificiale forte e la biotecnologia, il Foresight Institute sostiene lo sviluppo sostenibile di tecnologie ad alto impatto con l'obiettivo di rendere più vicini scenari di futuri preferibili. Il focus dell'istituto è su quegli ambiti di scienza e tecnologia "early stage" che le istituzioni non riescono ancora a supportare per il loro basso livello di maturità.

Soluzione

Uno degli ultimi progetti su cui l'Istituto è impegnato è quello dello sviluppo delle "neurotech" le cui potenziali applicazioni sono vaste quanto il cervello stesso. Queste sono particolarmente rilevanti nel campo della salute mentale in le applicazioni neurotecnologiche emergenti potrebbero rivoluzionare i trattamenti per condizioni come la depressione e l'ansia. Ad esempio, la stimolazione magnetica transcranica, un metodo neurotecnologico non invasivo, si sta rivelando promettente come trattamento per i disturbi depressivi.

Caratteristiche Progettuali

Per presidiare le ultime frontiere dell'innovazione delle neurotech (e di altre tecnologie), l'istituto ha ideato il Neurotech Tech Tree per mappare obiettivi ambiziosi nel campo delle nanotecnologie e aiutare i nuovi talenti e i finanziatori a capire come possono contribuire a far avanzare questo campo. Accedendo a questa mappa pubblica, le persone possono raccogliere lo status quo attuale del settore, il suo futuro, individuare gli attori chiave, comprendere le capacità e i limiti tecnici, le sue sfide, i colli di bottiglia e le aree di impatto.

Fonti:
<https://foresight.org/>
https://medium.com/@foresight_institute/neurotech-rewiring-the-future-of-human-well-being-6581ecd68cc8
<https://foresight.org/ext/ForesightNeurotechTree/>



FORWARDTO

Una realtà italiana per l'anticipazione composta da un team multidisciplinare per diffondere consapevolezza dei futur verso persone e organizzazioni.

Obiettivo

Forwardto è una realtà composta da practitioner e ricercatori di diversi settori disciplinari (strategia, management, innovazione, marketing, comunicazione, design, economia, sociologia, psicologia) specializzati nell'esplorazione di scenari long-term per supportare scelte di oggi e azioni nel futuro prossimo. rinforzare le capacità di anticipazione riguardo le trasformazioni in atto, far conoscere e comprendere l'impatto dei megatrends e supportare lo sviluppo delle competenze in grado di cogliere le opportunità di investimento in innovazioni trasformative sono tra i principali obiettivi dell'organizzazione.

Soluzione

Forwardto è impegnata principalmente su tre fronti: ricerca, formazione e supporto. Quest'ultimo riguarda il lavoro con le imprese per supportare i board decisionali e le funzioni strategiche (R&D, innovation, HR, IT, marketing, vendite), di enti non profit, PA e imprese, nel definire strategie anticipanti e nel costruire futuri desiderati.

Caratteristiche Progettuali

Uno dei più recenti progetti in cui Forwardto è stata coinvolta è "Politecnico Sostenibile 2040", progettazione e conduzione di un laboratorio foresight-driven pensato per attivare una "intelligenza strategica collettiva" rivolta all'esplorazione di possibilità trasformative per il futuro.

Il processo ha coinvolto il Green Team del Politecnico di Torino per progettare un futuro dell'ateneo all'altezza delle sfide poste dalla crisi climatica.

Fonti:
<https://www.forwardto.it/#che-cosa-forwardto>
<https://www.linkedin.com/company/forwardto/?originalSubdomain=it>
<https://futuraneetwork.eu/studi-sul-futuro/713-3975/dobbiamo-uscire-dal-presentismo-e-aprirci-alla-molteplicita-del-futuri-possibili>



85

FUTURE AFRICA

Un hub di rilevanza strategica per il continente africano focalizzato su sostenibilità, tecnologia e innovazione sociale.

Obiettivo

Future Africa è la piattaforma di ricerca collaborativa panafricana dell'Università di Pretoria che opera in tutti i campi e le discipline scientifiche e con la società, per affrontare le sfide contemporanee più grandi e urgenti dell'Africa. Il suo scopo fondamentale è sviluppare e sbloccare il potenziale delle scienze africane al fine di informare e supportare la trasformazione della sostenibilità sia a livello locale che globale.

Soluzione

Future Africa è impegnata a promuovere borse di studio interdisciplinari, sviluppare capacità di leadership e trasformare il continente africano riunendo un gruppo eterogeneo di studiosi per affrontare le sue grandi sfide. Agisce come una piattaforma all'interno dell'Università di Pretoria.

Caratteristiche Progettuali

La Governance di Future Africa agisce su tre livelli:

- L'International Advisory Board valuta le prestazioni di Future Africa nel contesto globale, offre indicazioni sugli obiettivi strategici generali, formula raccomandazioni. Non è un organo decisionale; piuttosto, è consultivo
- Lo Stakeholder Forum si impegna a promuovere gli obiettivi e le prospettive a lungo termine dell'Africa del futuro attraverso la deliberazione strategica, la promozione di una cultura di ricerca e apprendimento scientifico cooperativo e la facilitazione dei collegamenti con le principali parti interessate interne ed esterne all'Università
- Il Comitato di Gestione Esecutivo è responsabile dello sviluppo e dell'attuazione delle strategie per l'Africa del futuro, nonché dell'azione istituzionale e dei piani finanziari annuali. Supervisionano inoltre la gestione quotidiana del funzionamento della Piattaforma e sono responsabili del monitoraggio generale

In breve

Future Africa è stato lanciato nel 2019, e si occupa di alcune challenge specifiche:

- sustainable food system
- one health
- sustainability transformation in Africa
- African Science and Technology Futures
- Global Equity in Africa

Fonti:
<https://www.futureafrica.science/about-us/our-history>
<https://www.futureafrica.science/our-challenge-domains>



86

FUTURES DESIGN LAB

Un laboratorio di anticipazione all'interno della Scuola di Design del TEC de Monterrey per aggregare talenti e far crescere l'ecosistema

Obiettivo

Il laboratorio, lanciato a giugno 2023, fa parte della Scuola di Architettura, Arte e Design del TEC de Monterrey, Messico. Esso nasce con l'obiettivo di offrire servizi di innovazione guidati dal design incentrati su ecosistemi di ricerca, innovazione ed imprenditorialità.

Soluzione

Sebbene il laboratorio sia stato creato dalla Scuola di Architettura, Arte e Design, il Futures Design Lab è completamente interdisciplinare nella convinzione che i problemi del presente e del futuro siano complessi e nessuno possa essere affrontato da un'unica disciplina. Il contributo del design è tuttavia importante nel Lab perchè gli strumenti e i metodi di progettazione aiutano a lavorare anche con idee e progetti indefiniti che valorizzano per loro natura il contributo interdisciplinare. Con la creazione del Lab il Tec mira a contribuire allo sviluppo di poli o hub di innovazione, ricerca e imprenditorialità entro il 2025 e che il Futures Design Lab è uno dei principali stakeholder in tali ecosistemi.

Caratteristiche Progettuali

Uno dei temi su cui è impegnato il Lab è la scarsità idrica che da tempo affligge alcune zone del Messico. Sulla scia di creare innovazione e impatto per aumentare sostenibilità e benessere delle comunità locali è stato organizzato un evento-hackathon, "The Next Decade: Water Disruption 2023", che ha riunito diversi settori per trovare soluzioni alla crisi idrica.

L'iniziativa si incastra nella strategie del TEC volta a promuovere progetti di innovazione al fine di rilanciare l'economia basata sulla conoscenza attraverso la concentrazione di talenti in vari settori

In breve

- Il Futures Design Lab collabora con tutti gli attori dell'ecosistema messicano e internazionale dell'economia della conoscenza
- Il team è presente nelle quattro regioni del Tecnológico de Monterrey con le sue rappresentanze a Città del Messico, Querétaro, Toluca, Guadalajara e Monterrey. Oltre al team chiave, integriamo esperti di diverse discipline in base alle esigenze di ciascun progetto

Fonti:
<https://fd.tec.mx/es>
<https://conecta.tec.mx/en/news/national/education/futures-design-lab-tec-initiative-solve-future-problems>



FUTURES SPACE

Una community informale con l'ambizione di trasformarsi in hub di talenti "on demand" per progetti di foresight su scala globale.

Obiettivo

Futures Space si definisce come "la casa digitale di futuristi e attivisti del futuro". Lo spazio nasce con l'obiettivo di abbattere muri e a creare una comunità internazionale e interconnessa che incoraggi il cambiamento e la trasformazione nella propria vita e organizzazione con il supporto di una "folla esterna": la comunità.

Soluzione

La community mette a disposizione una piattaforma in cui trovare i partner per portare avanti un progetto di anticipazione. L'accesso alla community dà diritto a contenuti inediti, eventi, workshop pratici, nonché formazione e approfondimenti futuri attraverso la nostra rete globale di partner.

Caratteristiche Progettuali

Uno dei temi cardine della community è lo sviluppo di "futuri partecipativi" su cui Futures Space organizza diverse iniziative.

Una di queste è la rassegna "The Big Reveal: unveiling a new era of community of collaboration" per sperimentare e co-progettare una nuova visione per i "futuri partecipativi" attraverso:

- identificazione di strategie per progetti collaborativi
- ruolo del futurista nel modellare il nostro percorso da seguire
- tecniche e metodologie per generare conoscenza informata dal futuro

In breve

La community di Futures Space è composta da

- 1200 + membri
- 500+ città
- 80+ Paesi
- 70+ aree di competenza

I suoi ambiti di competenza sono: Foresight, Futures, Transformation, Innovation, Strategic Foresight, Digital Transformation, Design Thinking, Experimental Futures, Trends, Scenarios, Industry Insights, Collaboration e Future of Work

Fonti:
<https://www.futures-space.com/>
<https://www.linkedin.com/company/futurespace/posts/?feedView=all>



HOUSTON FORESIGHT

Il programma "storico", punto di riferimento di studenti e professionisti che considera l'anticipazione come una "pratica diffusa e di uso diffuso".

Obiettivo

Il programma Foresight presso l'Università di Houston è il più longevo al mondo sugli studi di anticipazione. Esso offre istruzione e formazione sul pensiero e sulle metodologie del futuro in una varietà di formati personalizzati per studenti diversi con esigenze diverse. L'obiettivo a lungo termine del percorso è quello di essere riconosciuto come il principale centro di formazione per futuristi professionisti e per coloro che cercano di "futurizzare" la propria vita e la propria organizzazione.

Soluzione

Il curriculum di studi pone una forte enfasi sulla produzione da parte degli studenti di progetti pronti per il mercato. I brief vengono regolarmente elaborati pensando a un cliente che diviene caso di studio. Occasionalmente è previsto che l'università collabori con le aziende per fornire a clienti "reali" problemi operativi reali che la previsione potrebbe risolvere. Gli studenti vengono inoltre incoraggiati al networking e alla condivisione del proprio lavoro con la comunità previsionale, in primis con l'Associazione dei futuristi professionisti (APF). Gli studenti del corso studenti competono inoltre ogni anno nel programma APF "Student Recognition" contro studenti di previsione provenienti da programmi di tutto il mondo.

Caratteristiche Progettuali

Storicamente il programma nasce nell'alveo delle discipline umanistiche il cui obiettivo era quello di trattare in maniera "filosofica" le grandi questioni del tempo, in cui venivano studiate e dibattute le grandi questioni della giornata. Successivamente, anche per ragioni di sostenibilità economica, il percorso è stato modificato con l'obiettivo di creare un programma più professionalizzante che conservasse comunque la diversità e l'interesse del programma originale.

Fonti:
<https://www.houstonforesight.org/program/>

In breve

- L'università si rivolge non solo a studenti ma anche a organizzazioni e professionisti. Per questi ha attivato un programma di certificazione di cinque giorni per coloro che desiderano una panoramica dell'anticipazione senza frequentare lezioni per ottenere crediti.
- Si tratta di un programma intensivo che copre l'intero panorama della previsione a livello introduttivo. Le lezioni si tengono virtualmente o in presenza a Houston, a seconda del corso. Il corso Certificate attira professionisti, prevalentemente middle manager, provenienti da una vasta gamma di settori, background e Paesi.



“La nostra missione è aiutare le organizzazioni, le comunità, i partner e i leader a prepararsi al futuro in modo che possano percepire il cambiamento e siano preparati ad affrontare shock sistemici, perseguire opportunità inaspettate, adattarsi rapidamente e costruire resilienza per affrontare il futuro”

ITF mission statement
da website

INSTITUTE FOR THE FUTURE

Nato come spinoff di corporation, oggi l'Istituto leader nel mondo è prevalentemente impegnato nel campo dell'impatto sociale degli studi di futuro.

Obiettivo

L'Institute for the Future (ITF) è la principale organizzazione mondiale sui futures. La missione dell'Istituto è preparare il mondo a creare futuri migliori e più equi rivoluzionando il pensiero a breve termine con visioni di possibilità di trasformazione.

Soluzione

ITF ha creato un portafoglio di programmi di formazione, eventi e programmi di partnership che forniscono gli strumenti e le tecniche necessarie per abbracciare la previsione strategica, affrontare cambiamenti su larga scala e guidare le organizzazioni verso futuri preferibili. L'Istituto sviluppa mappe di sense making personalizzate, esperienze di apprendimento, workshop di innovazione e progettazione, conferenze a tema futuro che riuniscono innovatori, esperti e studenti con uno sforzo sempre costante sulla creazione e sperimentazione di nuovi metodi e modelli.

Caratteristiche Progettuali

Il framework Prepare-Foresight-Insight-Action è la pietra angolare dei servizi ITF alle imprese per prepararle al futuro. Esso è supportato da oltre 50 anni di ricerca ITF. Questo approccio, che ITF personalizza per i suoi partner, fornisce una metodologia sistematica per anticipare e analizzare modelli previsionali che influiscono sul cambiamento e lo plasmano verso futuri preferibili.

Fonti:
<https://www.iftf.org/about-iftf/what-we-do/>
<https://www.iftf.org/advisory-services/>
https://en.wikipedia.org/wiki/Institute_for_the_Future



“Finché siamo in grado di immaginare che un altro mondo è possibile allora c'è speranza nel domani. Ho molte aspettative nella capacità delle nuove generazioni di provare a cambiare il futuro”

Roberto Paura
Presidente Italian Institute for the Future (in foto)

ITALIAN INSTITUTE FOR THE FUTURE

Una realtà di riferimento pioniera in Italia negli studi e nelle pratiche di foresight e nella loro disseminazione.

Obiettivo

Fondato nel 2013, l'Italian Institute for the Future è un'organizzazione no-profit di ricerca, formazione, consulenza e divulgazione nel settore dei futures studies, nato con l'obiettivo di diffondere una cultura dell'anticipazione, della previsione sociale e dello studio dei megatrend in Italia, sviluppando scenari e analisi di lungo termine a tutti i livelli decisionali, promuovendo politiche sostenibili e lungimiranti per l'Italia di domani. Dal 2018 è membro istituzionale della World Futures Studies Federation.

Soluzione

Attraverso i metodi di previsione sociale (foresight) dell'Italian Institute for the Future, la realtà aiuta le organizzazioni ad affrontare i cambiamenti anticipando rischi e opportunità. L'Istituto organizza e facilita workshop formativi in azienda di durata variabile (una giornata full-immersion o più sessioni di lavoro) e si dividono in due parti: nella prima, i nostri esperti forniscono a manager e ai dipendenti selezionati dalla tua organizzazione una panoramica dei principali megatrend, wild card e fenomeni emergenti che potrebbero avere un impatto sulla tua attività; nella seconda, utilizzando metodi partecipativi di foresight, i gruppi di lavoro vengono facilitati per l'elaborazione di un piano di adattamento al futuro che possa essere adottato dall'organizzazione e informare la sua strategia di innovazione.

Caratteristiche Progettuali

L'Istituto ha creato un magazine semestrale, "Futuri" con il duplice obiettivo di fornire una visione critica del futuro e allo stesso tempo di "mettere in discussione il futuro come paradigma egemonico.

Fonti:
<https://www.instituteforthefuture.it/istituto/>
<http://www.futurimagazine.it/about/>
<https://www.iguzzini.com/it/ighthinking/tutti-i-futuri-possibili/>

NAPOLI FORESIGHT CENTER

91

Un progetto per il
futuro di Napoli

“Speriamo di contribuire fattivamente a ripensare Napoli in chiave partecipativa e anticipatrice, utilizzando i metodi di anticipazione e la rivoluzione tecnologica del metaverso per arrivare a creare delle simulazioni della Napoli del futuro, che fungano da base per la progettazione politica”

Roberto Paura
Presidente Italian Institute for the Future

NAPOLI FORESIGHT CENTER

Una “promessa di futuro” per il sud Italia con risorse e competenze per l'anticipazione volte a supportare territori ad alta potenzialità di innovazione.

Obiettivo

Napoli Foresight Center è un progetto dell'Italian Institute for the Future finanziato nell'ambito del bando iQ - I Quartieri dell'Innovazione PON Metro 2014-20 del Comune di Napoli. L'obiettivo è la nascita di un hub dedicato all'anticipazione e al foresight applicata al contesto di Napoli e della Campania, a supporto dell'ecosistema dell'innovazione (sociale, digitale, tecnologica) locale e con specifiche ricadute nell'area ad alta innovatività di San Giovanni a Teduccio.

Soluzione

Il progetto ha tre assi portanti. Il primo è supportare le capacità di foresight del contesto imprenditoriale e aziendale locale attraverso la fornitura di servizi specificamente dedicati all'analisi di megatrend, adattamento dei piani di business alle dinamiche di lungo periodo, anticipazione di possibili impatti sociali delle nuove tecnologie sul mercato. Il secondo è formare al foresight e alle tecnologie esponenziali i giovani studenti, neodiplomati e neolaureati, disoccupati e inoccupati, con l'obiettivo di potenziarne le skill innovative e migliorare la futures literacy. Il terzo è attivare una serie di attività di co-progettazione anticipante con la cittadinanza per il miglioramento della governance urbana mediante tecnologie digitali innovative, in particolare per l'implementazione di progetti di Urban Digital Twins.

Caratteristiche Progettuali

L'approccio progettuale del centro è reso evidente da uno dei suoi progetti principali, CityLab2050, un laboratorio per il futuro della città che includerà un percorso formativo-professionale offerto gratuitamente a 10 giovani napoletani, in partenza a ottobre 2023 per acquisire competenze nell'ambito dei digital twin, gemelli digitali in realtà virtuale di ambienti fisici, strumento cardine del futuro metaverso.

In breve

La proposta del Centro mira a generare impatto per le realtà della Campania e del Sud Italia. Oltre a CityLab50 sono tre i progetti caratterizzanti:

- **Foresight Executive:** un percorso di accelerazione progettato su misura per le imprese di Napoli e della Campania
- **Futures Literacy Hub:** un hub permanente per formare giovani e professionisti campani ai temi e metodi della “futures literacy”
- **Napoli Megatrend Hub:** un hub che mira al trasferimento di conoscenze tra ricerca e impresa di Napoli e della Campania.

Fonti:
<https://napoliforesightcenter.it/il-progetto/>



NEAR FUTURES LABORATORY

Dal design fiction al laboratorio del futuro prossimo, ordinario e quotidiano progettato all'incrocio tra cultura e tecnologia.

Obiettivo

Near Future Laboratory è una rete distribuita di esperti che si uniscono attraverso progetti creativi ispirati dalle loro curiosità, esperienze e competenze nel design, nell'ingegneria, nell'antropologia e nel futuro. Il laboratorio è noto per essere stato pioniere della Design Fiction. “Realizziamo prodotti dal vostro futuro” è la missione del Lab per aiutare individui e imprese a immaginare scenari di futuro calati nella vita e nell'uso quotidiano degli oggetti.

Soluzione

Uno dei progetti con cui il Lab e il suo founder, Julian Bleeker, sono diventati noti al grande pubblico è la co-creazione del “Catalogo TBD: un catalogo della normalità, dell'ordinario, del quotidiano del prossimo futuro” (2012). Il processo che ha portato all'output ha visto il coinvolgimento di 19 designer, curatori, scrittori di fantascienza e di fantascienza, studenti di studi scientifici e tecnologici, prototipatori, teorici culturali, ingegneri, artisti e produttori per creare il “Catalogo TBD” - al fine di testare i principi del Design Fiction descritti da Bleeker nel saggio “Design Fiction: A Short Essay on Design, Science, Fact and Fiction”.

Caratteristiche Progettuali

Il brief che Julian Bleeker ha sviluppato per Design Fiction è stato considerare le traiettorie nel prossimo futuro delle “grandi promesse” del momento. Sono state quindi presi in considerazione i fenomeni emergenti per l'epoca, tutto ciò che era “sulla punta della lingua della Silicon Valley”, estrapolando queste idee e prototipi e trasformarli in “cose” ordinarie nel prossimo futuro. L'obiettivo era quello di decantare anche l'idea più assurda attraverso una serie di procedure progettuali che la rendessero normale, ordinaria e quotidiana.

Fonti:
<https://www.nearfuturelaboratory.com/>
<https://julianbleecker.com/>
<https://www.slideshare.net/bleecker/design-fiction-design-engaged-julian-bleecker-presentation-638179>

In breve

- Il lab ha collaborato su progetti di design fiction e, più in generale, di anticipazione con importanti corporation tra cui Google, Apple, Facebook, IKEA, the Louvre, Design Museum, The City of Geneva, Sony, Henry Ford Museum, Arizona State University, University of Michigan, Walker Art Center, Warner Bros
- L'anima del Lab è il suo founder, Julian Bleeker, leader creativo che lavora con organizzazioni che traducono l'“adesso” nel “prossimo”. È un ingegnere con dottorato di ricerca in tecnologia e cultura, prospettiva “ibrida” che gli ha permesso nel tempo di maturare prospettive e intuizioni sul significato delle nuove idee e su come esse si adatteranno ai mercati.



NEOM

Un distretto che guarda al futuro dell'Arabia Saudita e del mondo con un investimento pubblico di 500 miliardi di dollari.

Obiettivo

L'Arabia Saudita vuole replicare l'esperimento economico registrato in Cina da Shenzhen creando un distretto fantascientifico localizzato nel nord-ovest dell'Arabia Saudita, "la terra del futuro, dove le menti e i talenti migliori hanno la possibilità di incarnare idee pionieristiche e superare i confini in un mondo ispirato dall'immaginazione". I lavori per lo sviluppo della città sono alimentati da 500 miliardi di dollari provenienti dal Fondo di investimento del Regno dell'Arabia Saudita e investitori locali e internazionali.

Soluzione

L'Innovation Hub di NEOM ospita centri di eccellenza concentrati sulla ricerca applicata e commerciale per progetti di ricerca e sviluppo specifici sull'acqua. In questo momento, l'hub si sta concentrando sulla desalinizzazione avanzata dell'acqua di mare alimentata da fonti rinnovabili, sull'assenza di rifiuti e sul riutilizzo dell'acqua riciclata. I focus di ricerca a lungo termine includono il trattamento avanzato del riciclaggio dell'acqua, il trattamento della salamoia, i sensori intelligenti e l'utilizzo intelligente dell'acqua, i processi di riduzione della domanda industriale e la raccolta delle acque piovane.

Caratteristiche Progettuali

L'approccio progettuale allo sviluppo di NEOM è rappresentato dal logo del progetto, "futures loop". Il "ciclo del futuro" si basa su cinque principi fondamentali: natura, tecnologia, vivibilità, sostenibilità e comunità sono le linee guida dello sviluppo del poderoso distretto di innovazione.

Fonti:
<https://neom.convercentecp.com/>
<https://www.lindipendente.online/2022/07/27/neom-la-citta-fantascientifica-progettata-dallarabia-saudita/>



SHELL (SCENARIOS)

Una pratica aziendale che è divenuta metodologia globalmente riconosciuta e applicata per la costruzione di scenari.

Obiettivo

Dal 1970 Shell sviluppa scenari per identificare le sfide globali emergenti e guidarci attraverso il cambiamento. Dalla crisi petrolifera degli anni '70 al crollo finanziario del 2008, l'organizzazione ha ideato e utilizzato il "Metodo Shell" per compiere scelte cruciali in tempi incerti e ad affrontare difficili questioni energetiche e ambientali.

Soluzione

Il valore per Shell della produzione di scenari è quello di aiutare il senior management a pensare alle sfide a lungo termine che l'azienda potrebbe affrontare, influenzando la strategia dell'azienda. L'azienda ha sempre precisato che, per essere efficaci, gli scenari non sono espressione della strategia di Shell, non sono il piano aziendale di Shell e non riflettono necessariamente il pensiero o il comportamento dell'azienda. Shell pubblica anche alcuni dei suoi scenari per aiutare i governi, il mondo accademico e le imprese a riflettere sulle sfide a lungo termine che loro, e il mondo in generale, potrebbero affrontare.

Caratteristiche Progettuali

Lo "Scenario Team" di Shell ha esperienza in una vasta gamma di settori tra cui economia, politica, analisi energetica, politica climatica, cambiamento socio-culturale e intelligence competitiva. Il lavoro del team aiuta a esplorare possibili versioni del futuro identificando fattori trainanti, incertezze, fattori abilitanti e vincoli e portando alla luce potenziali problemi e le loro implicazioni.

Fonti:
<https://www.shell.com/energy-and-innovation/the-energy-future/scenarios/what-are-scenarios.html>
<https://www.shell.com/energy-and-innovation/the-energy-future/scenarios/what-are-the-previous-shell-scenarios/new-lenses-on-the-future/earlier-scenarios.html>
<https://www.upstreamonline.com/energy-transition/shell-hires-ia-chief-economist-varro-as-head-of-scenarios-team/2-1-1023840>
<https://futureswave.medium.com/4-archetipi-shell-2x2-3-metodi-di-scenario-planning-spiegati-e-comparati-ada0635c8592>



STRATEGIC FORESIGHT @EUROPEAN COMMISSION

Attenzione crescente e risorse messe a disposizione dall'UE per rafforzare la capacità di produrre politiche anticipatorie e guidare il cambiamento grazie a contenuti, competenze e "ministri del futuro".

Obiettivo

I cambiamenti climatici, delle tecnologie digitali e della geopolitica stanno avendo un profondo effetto sulla vita degli europei. Queste trasformazioni stanno avvenendo a tutti i livelli, dalla politica di base alle strutture di potere globale. Secondo quanto riportato dal sito della Commissione Europea la presidente Ursula von der Leyen ha incaricato il vicepresidente Šefčovič di guidare gli sforzi della Commissione per integrare la previsione strategica nel suo lavoro. Per sostenere la transizione verso un'Europa verde, digitale e più equa, la Commissione sta rafforzando la propria cultura della preparazione e dell'elaborazione di politiche anticipatrici basate sui dati.

Soluzione

La Commissione produce una relazione annuale sulla previsione strategica, che informa i programmi di lavoro della Commissione e gli esercizi di programmazione pluriennale. Questo esercizio è condotto attraverso un processo di previsione partecipativo e intersettoriale, condotto dai servizi della Commissione attraverso consultazioni con gli Stati membri, discussioni con il sistema europeo di analisi delle strategie e delle politiche (ESPAS) e portatori di interessi esterni.

Caratteristiche Progettuali

Il rapporto sulla previsione strategica del 2023, "Sostenibilità e benessere al centro dell'autonomia strategica aperta dell'Europa", fa luce sulle sfide sociali ed economiche più rilevanti e intrecciate che l'UE incontrerà nel suo percorso verso la sostenibilità. Su questa base, propone dieci aree in cui l'UE deve agire per affrontare con successo la transizione. Ciò dovrebbe, in definitiva, rafforzare l'autonomia strategica aperta dell'Europa e la posizione globale nella corsa verso un'economia a zero emissioni nette.

Fonti:
https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategic-planning/strategic-foresight_en
https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategic-planning/strategic-foresight_en#eu-wide-foresight-network
https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_22_4004
<https://www.eumonitor.eu/9353000/1/j9vvik7m1c3gyxp/vlu7g48d5u8?ctx=vg9ppjw5wsz1&v=1>



TEACH THE FUTURE

Insegnare il futuro a partire dalla scuola primaria per preparare leader consapevoli del domani.

Obiettivo

Teach the Future è un movimento globale senza scopo di lucro che promuove l'"alfabetizzazione al futuro" come abilità di vita per studenti ed educatori. Esso nasce con l'aspirazione che ogni studente sia pronto a navigare in un mondo incerto e abbia la libertà di immaginare e creare il proprio futuro preferito. Da ciò discende l'obiettivo di insegnare competenze per "pensare al futuro" studenti ed educatori di tutto il mondo e ispirarli a influenzarlo positivamente.

Soluzione

Uno dei progetti su cui Teach The Future è stato recentemente impegnato è "D-TIPS: Design-Thinking in Primary Schools" (Erasmus +). Esso mira ad aiutare gli insegnanti a supportare gli studenti nello sviluppo di capacità, come il pensiero critico, la riflessione, l'autoregolamentazione e la collaborazione per prepararli al meglio ad affrontare le sfide della complessità. Progettando strumenti e metodi specifici per gli insegnanti della scuola primaria e fornendo formazione, il progetto mira a rendere le attività di design thinking comprensibili, azionabili e facilmente introducibili nella pratica scolastica quotidiana.

Caratteristiche Progettuali

Il progetto D-Tips è durato tre anni e ha prodotto contenuti e strumenti di formazione, tool D-TIPS (digitali e analogici) una piattaforma online D-TIPS nata come comunità sociale e di apprendimento, simposi didattici in Spagna, Lituania, Belgio e Romania e relative partnership strategiche in questi Paesi.

Fonti:
<https://www.teachthefuture.org/about>
<https://www.teachthefuture.org/projects/d-tips>
<https://dms.academy/faculty-peter-bishop/>

In breve

- Teach the Future è stata fondata dal professore americano Peter Bishop, che guidato per 30 anni il programma Master in Foresight dell'Università di Houston
- Dopo il suo pensionamento nel 2013, ha avviato Teach the Future perché sentiva che il pensiero sul futuro non dovrebbe essere solo insegnato nelle università ma reso accessibile fin dalla tenera età. Negli ultimi anni la missione di Bishop per Teach the Future si è diffusa in tutto il mondo e continua a diffondersi



TFSX

Una realtà di riferimento per la comunità internazionale dei futuristi con la visione di democratizzare il futuro.

Obiettivo

TFSX è una delle principali realtà di futures studies in America e nel mondo che offre servizi di consulenza completi, programmi di sviluppo, certificazioni e credenziali, corsi asincroni, eventi esperienziali, comunità di pratiche, networking dinamico con l'obiettivo ultimo di “democratizzare il futuro”.

Soluzione

Il framework utilizzato da TFSX per mappare i futuri è open source e si chiama Natural Foresight®. Esso espone leader e organizzazioni a un approccio basato sull'azione per costruire il pensiero del futuro. Questo quadro comprende strumenti di previsione come l'environmental scanning, la modellazione di ipotesi e lo sviluppo di scenari, ma è organizzato secondo un approccio adattivo, resiliente e trasformativo che è stato implementato con successo in grandi aziende multinazionali.

Caratteristiche Progettuali

TFSX eroga training e rilascia certificazioni per formare e accreditare foresight practitioner. I Certified Foresight Practitioners (CFP) sono dotati dei metodi e degli strumenti fondamentali del Natural Foresight® Framework, incarnando la mentalità futurista e comprendendo il valore dell'intelligenza del futuro nel loro rispettivo campo. I CFP sono in grado di individuare trend, scansionare gli orizzonti e creare modelli che informano scenari futuri e influiscono sui risultati aziendali.

Fonti:
<https://tfsx.com/professional-certification/certified-foresight-practitioner/>



SOIF SCHOOL OF INTERNATIONAL FUTURES

Professionisti nella pianificazione, strategia e politica per generazioni future che fanno leva sul valore del networking.

Obiettivo

SOIF è stata creata nel 2012 con l'obiettivo di aiutare i policy maker e i leader aziendali a migliorare il presente e il futuro utilizzando metodi di previsione per fare scelte strategiche migliori, migliorare la qualità della loro innovazione e rendere le loro organizzazioni più resilienti attraverso una migliore comprensione e gestione del rischio. SOIF è impegnata nella creazione di reti di professionisti per creare la capacità di costruire futuri migliori. Con sede a Londra, opera a livello globale, utilizzando team diversificati per collaborare con organizzazioni e comunità. “Systems are cracking. We're excited”.

Soluzione

SOIF è diretto da Catarina Tully (in foto) e lavora con decisori del governo, delle imprese, della società civile e delle fondazioni che affrontano questioni strategiche complesse, politiche e aziendali, utilizzando strumenti di previsione e futuro in progetti e workshop per aiutarli a raggiungere soluzioni innovative per perseguire il bene comune. Facendo leva sul valore del network, collabora inoltre con reti di agenti di cambiamento sociale in tutto il mondo per favorire il loro incontro, incubarli e aiutarli a crescere per costruire un cambiamento efficace a livello globale e nelle loro comunità.

Caratteristiche Progettuali

SOIF cerca di utilizzare il foresight per contribuire a costruire un mondo migliore e più giusto per le generazioni future. Anche in questo caso il valore del network si è concretizzato collaborando con fondazioni globali, governi e ONG in tutto il mondo – dalla Malesia al Mozambico, da Abuja all'Oman, dal Perù a Tonga e a Londra – per contribuire a sviluppare nuove idee su sistemi e reti.

Fonti:
<https://soif.org.uk/our-work/what-we-do/>

In breve

Il Natural Foresight® è un framework open source composto da quattro step

- discover (emersione degli unconscious bias)
- explore (prioritizzazione dei trend e riconoscimento dei pattern)
- map (scenario building & planning)
- create (strategic design)

In breve

Il framework utilizzato da SOIF si articola in quattro fasi:

- scoping (capire le persone, capire il contesto e definire il problema)
- ordering (co-creare diversi scenari di futuri utilizzando i driver di cambiamento identificati)
- investigating (ragionare su implicazioni e conseguenze dei futuri progettati)
- integrating futures (inserire gli insight di futuro all'interno della propria organizzazione)



“Lo Stimson Center promuove la sicurezza internazionale e la prosperità condivisa attraverso la ricerca applicata e l'analisi indipendente, l'impegno globale e l'innovazione politica”

Stimson Center
Mission and Vision statement (da website)

STIMSON STRATEGIC FORESIGHT HUB

Un approccio fatto di rigore accademico ed esperienza sul campo nella risoluzione di sfide globali complesse.

Obiettivo

Lo Strategic Foresight Hub presso lo Stimson Center aiuta a informare i decisori sulle tendenze globali, analizza i rischi e le opportunità futuri e cerca attivamente di trovare convergenza e risoluzione di differenze e controversie. È al centro di una rete globale di pensatori strategici e fonti di informazioni critiche, riflessioni e metodologie innovative, identificando i segnali deboli di oggi che diventeranno le forze trainanti della realtà di domani.

Soluzione

Stimson organizza il proprio lavoro in quattro aree di ricerca trasversali: commercio e tecnologia, sicurezza e strategia, clima e risorse naturali, sicurezza umana e governance e luoghi cruciali. L'approccio utilizzato per supportare professionisti e organizzazioni in progetti di foresight è all'incrocio tra il rigore accademico e l'esperienza del mondo reale in diversi luoghi del mondo, dal Mozambico al Myanmar, da Saigon a Stoccolma.

Caratteristiche Progettuali

I progetti dell'istituto si concentrano principalmente su problemi di sicurezza globale e giustizia internazionale. Per esempio, programma Blockchain in Practice di Stimson mette alla prova il potenziale delle piattaforme DLT (Distributed Ledger Technology) per aumentare la trasparenza e la sicurezza nel nucleare, nella sicurezza nucleare e nel commercio di materiali a duplice uso. In questo progetto Stimson è in prima linea nello studio e nella socializzazione della tecnologia tra le parti interessate e nel testarla in scenari di vita reale.

Fonti:
<https://www.stimson.org/about/stimson/mission-vision/>



“Il Design Thinking è una meta-disciplina che, grazie ad una forte propensione per una visione trasversale, si è strutturata per trovare un metodo utile a tracciare nuovi quadri olistici, trovare le linee di collegamento, rompere i silos degli specialisti e dare un affresco generale”

Lucilla Fazio
Co-founder TIPIC

TIPIC

La creatività e l'intelligenza del design italiano al servizio dell'innovazione.

Obiettivo

Fondata nel 1999, Zappos è un rivenditore online americano specializzato in scarpe che attualmente impiega circa 2.000 dipendenti. Il defunto Tony Hsieh, che ha ricoperto il ruolo di CEO dal 1999 al 2020, ha iniziato a spostare l'azienda verso l'olocrazia intorno al 2014 con l'obiettivo di creare una struttura più decentralizzata.

Soluzione

TIPIC agisce trasversalmente nelle organizzazioni dialogando col management, connettendo le competenze e introducendo strumenti e metodi azionabili. La multidisciplinarietà è l'approccio per far emergere le ambiguità e poter lavorare direttamente allo sviluppo delle soluzioni. Il team TIPIC è impegnato nello sviluppo di soluzioni che aiutano le organizzazioni a valorizzare (focus: cultura dell'innovazione); prevedere (focus: innovazione del modello di business); innovare (focus: prodotti, servizi, esperienze, processi, branding)

Caratteristiche Progettuali

Oltre ai servizi di consulenza e formazione, TIPIC ha introdotto un nuovo approccio per supportare gruppi e organizzazioni, il "Team as a Service". Con questo la società è in grado di innestare rapidamente le competenze di design-driven innovation all'interno di una specifica organizzazione agendo come un dipartimento in-house. Il team può aiutare così l'azienda ad accelerare nuovi progetti, dare forma alle funzioni di marketing, sviluppo prodotto, ricerca e sviluppo, oppure facilitare team multidisciplinari per dare forma a business e processi design-driven attraverso sessioni collaborative studiate ad-hoc.

Fonti:
<https://soif.org.uk/our-work/what-we-do/>

In breve

- Nel 2023 i co-founder di TIPIC hanno pubblicato "Futures by Design. Progettare l'innovazione nella complessità" (Guerini Next)
- Il libro vuole fornire una cassetta degli attrezzi fatta di metodi, pratiche, casi concreti e ispirazioni per aiutare le organizzazioni a progettare un re futuri sostenibili, inclusivi, mirati e competitivi

Tool book

Di seguito è analizzata una **collezione di 15 strumenti** che il designer può utilizzare lungo il percorso di **"innovation path"** verso la costruzione di "spazi di attivazione".

L'associazione tra strumento e fase è indicata nella tabella sottostante cui seguirà una scheda di presentazione sintetica di ciascun tool

Ingaggio

Creative Card
Delegation Poker
Interviste 4A

Attivazione

Superhero design
Quadrante delle Qualità Autentiche
Team Purpose Canvas

Sperimentazione

OS Canvas
Tactical Meeting Process

Sostegno

Stinky Fish
Ask me Anything
Crisis Curve
Clear the Air

Protezione

Open Space Technology
Hot Seat Feedback
Giardiviaggio



CREATIVE CARD

Le carte creative, come il popolare gioco Dixit, sono strumenti incredibilmente utili nei percorsi di innovazione. Questi strumenti, che spesso combinano immagini, parole o concetti astratti, svolgono un ruolo cruciale nel processo di generazione di idee e nell'ispirare la creatività. L'utilizzo delle carte nella fase di ingaggio dei partecipanti a progetti o esperimenti di innovazione:

1. Stimola l'immaginazione e il lavoro nell'ambiguità: Le carte creative presentano immagini o concetti che possono essere interpretati in molteplici modi. Questa ambiguità stimola l'immaginazione e incoraggia le persone a pensare fuori dagli schemi convenzionali. In un contesto di innovazione, questo è cruciale poiché spinge i partecipanti a esplorare soluzioni non convenzionali.
2. Promuove la diversità di prospettive: Le carte creative offrono un'ampia varietà di stimoli visivi o concettuali. Questo aiuta a coinvolgere persone con prospettive diverse, background e competenze. La diversità di punti di vista è un catalizzatore fondamentale per l'innovazione, poiché consente di esaminare un problema o un'opportunità da molteplici angolazioni.
3. Favorisce la co-creazione e il brainstorming: Le carte creative possono essere utilizzate come stimoli per sessioni di brainstorming e co-creazione. Ogni carta può essere il punto di partenza per idee innovative, incoraggiando la collaborazione e la generazione di nuove soluzioni.
4. Sono divertenti e coinvolgenti: La natura ludica e "democratica" (= accessibile senza conoscenze pregresse necessarie) delle carte creative rende le sessioni di lavoro più divertenti e coinvolgenti, aprendo la strada allo sviluppo dell'innovation confidence e della sicurezza psicologica necessari in tutti gli esperimenti di cambiamento.

La foto rappresenta un set di carte creative da me elaborate con collaborazione con il TEC de Monterrey in occasione dell'evento di inaugurazione del Futures Design Lab, dal titolo "The Next Decade". Queste carte sono state utilizzate all'interno di un workshop multistakeholder con l'intento di esplorare creativamente il fenomeno e creare un senso condiviso, condividere idee e collaborare nella presa di decisioni strategiche e di prototipazione delle soluzioni proposte.



DELEGATION POKER

In un mondo sempre più volatile, incerto, complesso e ambiguo (VUCA), la necessità di prendere decisioni rapide e considerare le competenze di tutti è fondamentale.

Spesso, nei sistemi gerarchici, i decisori si trovano lontani dalla realtà operativa e diventano un ostacolo nella comunicazione all'interno dell'organizzazione. Il "Poker della Delega" di Jurgen Appelo, diffuso da Management 3.0 offre un modo innovativo per esplorare e testare il concetto di delega decisionale, un pilastro della leadership agile. Questo gioco definisce chiaramente i diversi livelli di delega, dai casi in cui il manager decide autonomamente fino alle situazioni in cui il team prende decisioni in totale autonomia. Essi sono 7: dire, vendere, consultare, accordarsi, consigliare, chiedere, delegare.

Il gioco, strutturato come una sfida a carte, incoraggia i partecipanti che saranno chiamati a prendere decisioni a implementare nuovi principi decisionali e a concedere maggiore autonomia ai membri del team in base alle specifiche situazioni. L'adozione di questi principi di decision making è una manifestazione dello stile di leadership, che può variare in base al contesto. Il "Poker della Delega" favorisce la trasparenza nei processi decisionali, definendo chiaramente i ruoli e le responsabilità di ciascun attore coinvolto. Questo strumento accelera la presa di decisioni, semplifica la comunicazione tra manager e team, e promuove l'auto-organizzazione all'interno del team. È importante sottolineare che l'applicazione di questi principi può variare in base alle specifiche esigenze dell'organizzazione e richiedere tempi diversi per essere completamente implementata.



INTERVISTE 4A

Le interviste basate sul framework delle 4A (Analisi, Azione, Ambizione e Auto-Valutazione) rappresentano uno strumento chiave nell'ambito di un percorso di sviluppo e innovazione. Ho progettato questo schema di intervista con l'obiettivo di raggiungere diversi risultati cruciali:

- **Analisi - Chiarezza Concettuale:** Nel contesto del framework delle 4A, l'analisi rappresenta il primo pilastro. Durante queste interviste, il focus è sull'analisi dei razionali del progetto, con l'obiettivo di chiarire e approfondire il significato di concetti chiave del percorso come innovazione, collaborazione e autonomia. Questa fase mira a garantire che tutti i partecipanti condividano una visione comune e una comprensione chiara dei principi fondamentali
- **Azione - Insight dall'Operatività Quotidiana:** La seconda A, Azione, porta le interviste a esplorare episodi concreti dell'operatività quotidiana. Questi racconti offrono un'opportunità preziosa per identificare insight e lezioni apprese, che possono essere utilizzati per evolvere il percorso. La riflessione sull'azione quotidiana è un mezzo per migliorare il progetto in modo continuo
- **Ambizione - Sfide e Miglioramenti:** L'ambizione è la terza A, e durante queste interviste, l'attenzione si concentra sulle sfide di miglioramento, sia a livello generale delle competenze possedute che a livello specifico di partecipazione/candidatura al progetto di innovazione. Questa fase del processo offre un'opportunità per delineare un percorso di crescita personale e professionale, con l'obiettivo di ispirare e sostenere l'ambizione individuale e collettiva
- **Auto-Valutazione - Comportamenti e Stili nella Collaborazione:** La quarta A, Auto-Valutazione, porta l'intervistato a esaminare i propri comportamenti e stili in situazioni di collaborazione e decision making. Questo aspetto è fondamentale per una valutazione oggettiva delle dinamiche interpersonali e la consapevolezza di come il proprio comportamento influenzi il successo del progetto e delle iniziative di collaborazione.



SUPERHERO DESIGN

Il workshop "Superhero Design" è un'esperienza in cui i partecipanti hanno l'opportunità di esplorare il mondo dell'innovazione attraverso una lente supereroica. L'obiettivo principale è quello di ispirare e guidare i partecipanti nella creazione collaborativa del "Supereroe dell'Innovazione" di team, combinando vari superpoteri e scomponendo il concetto in testa, cuore e gambe, che rappresentano identità, emozioni e funzionalità.

Struttura del Workshop:

1. **Identità supereroica:** Durante questa fase, i partecipanti esplorano una vasta gamma di superpoteri di supereroi tratti da fumetti, film e letteratura. Ogni team seleziona i poteri che ritiene più adatti al loro progetto di innovazione
2. **Scomposizione del Supereroe:** Il cuore, la testa e le gambe del Supereroe dell'Innovazione rappresentano rispettivamente l'identità, le emozioni e la funzionalità. I partecipanti analizzano in gruppo come questi elementi si collegano tra loro e come contribuiscono all'efficacia del supereroe nell'ambito dell'innovazione e, in una operazione di collage, compongono un supereroe di team attingendo dal mix di supereroi che ritengono più efficaci per il raggiungimento dell'obiettivo di innovazione
3. **Condivisione e Feedback:** I partecipanti avranno l'opportunità di presentare i propri Supereroi dell'Innovazione al gruppo. Questo momento di condivisione consente di ottenere feedback e riflessioni dai colleghi, arricchendo ulteriormente il processo creativo.

Il workshop stimola la creatività e la collaborazione ed è un utile formato per i kick off di progetti complessi in cui è necessario condividere razionali e proposito di innovazione e amalgamare diversi ruoli, funzioni e personalità che saranno chiamati a lavorare insieme sul progetto nel medio-periodo.



QUADRANTE DELLE QUALITÀ AUTENTICHE

Daniel Ofman, consulente e trainer internazionale noto nel campo del management, ha introdotto un approccio innovativo focalizzato sui valori nell'analisi del processo di sviluppo organizzativo. Egli riconosce il potere dei valori e l'importanza dell'ispirazione e dell'anima nell'azienda, equiparandoli a concetti tradizionali come profitto e valore azionario. Il suo "Quadrante delle Qualità Autentiche" apre nuove prospettive per esaminare le forze e debolezze di persone, team e organizzazioni.

Ofman crede fermamente che lo sviluppo sia guidato dal potere creativo delle persone e che le organizzazioni stesse siano organismi viventi. Questo approccio mette al centro i rapporti e le interazioni umane, riconoscendo l'importanza delle qualità autentiche. Il modello fornisce una base per analizzare le dinamiche di cambiamento, aiutando a comprendere le forze, trappole e sfide, nonché a superare le "allergie" che possono ostacolare l'innovazione.

Questo approccio è utilizzato a livello individuale, di gruppo e organizzativo, contribuendo a facilitare lo sviluppo del potenziale, la creatività e il contributo di valore in un'organizzazione. È un modello versatile utilizzato in vari contesti, tra cui la formazione, il mentoring e il change management.

Team: _____ Date: _____

Team Purpose Canvas

What drives us to work together

What is our job as a team?	Who do we work for?	What impact do we want to create in the organization and beyond?
----------------------------	---------------------	--

Team Purpose Write your team purpose statement using the following Mad Lib

Our Team _____ to/of _____
(how / what we do) (specific audience)

so that _____
(intended impact)

This work is licensed under the Creative Commons Attribution Share Alike 4.0. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Created by Gustavo Razzetti | www.fearlessculture.design | Fearless Culture

TEAM PURPOSE CANVAS

Lo scopo, o proposito, è la stella polare dell'organizzazione; guida il comportamento delle persone, specialmente durante i momenti di accelerazione e cambiamento. Lo scopo è il motivo per cui le persone accettano di lavorare insieme, collaborare e raggiungere un obiettivo condiviso. È la singola ragione sottostante che unisce tutti gli stakeholder. Mentre i valori fondamentali sono la guida su come le persone prendono decisioni e si comportano, lo scopo definisce il perché.

Il "Team Purpose Canvas" è un modo semplice ed efficace per progettare lo scopo di un team che si sta formando o si è appena formato. L'obiettivo è allineare il team attorno a uno scopo condiviso, e questo strumento aiuta a semplificare il processo.

La prima parte definisce perché il team esiste, chi serve e l'impatto desiderato. Nella seconda parte, si crea una dichiarazione di scopo del team, che può ispirare e guidare le azioni che ciascuno dei suoi membri implementerà nel raggiungimento degli obiettivi di innovazione,

La definizione del proposito è importante perché i team orientati allo scopo diventano ambasciatori di innovazione e cambiamento. Quando le persone sentono di far parte di qualcosa di più grande di loro stessi, ispirano gli altri a adottare nuovi processi e modalità di lavoro.



OPERATING SYSTEM (OS) CANVAS

Ogni team ha un sistema operativo che comprende assunzioni, credenze, principi, pratiche, processi e politiche. Questo sistema definisce come l'azienda opera, ma è spesso così radicato che viene spesso trascurato. Le idee consolidate sono spesso date per scontate, ma queste concezioni non sono necessariamente basate su evidenze empiriche. In realtà, molte aziende seguono un "sistema operativo" che ha più di 100 anni ed è stato sviluppato durante la seconda rivoluzione industriale. Questo sistema è diventato obsoleto e molte aziende stanno cercando di abbandonare le vecchie modalità di lavoro,

Un modo per esaminare il proprio sistema operativo aziendale è utilizzare uno strumento chiamato OS Canvas (Organizational Operating System Canvas), che consente alle squadre di esaminare le loro assunzioni, principi e pratiche aziendali e riflettere su come lavorano e perché lo fanno.

Questo strumento è stato sviluppato come strumento di riflessione e discussione per le squadre e aiuta a esplorare dodici dimensioni diverse del sistema operativo aziendale, tra cui scopo, autorità, struttura, strategia, risorse, innovazione, flusso di lavoro, riunioni, informazioni, appartenenza, competenze e compensazione. Il canvas incoraggia le squadre a considerare come migliorare le proprie operazioni, identificare ciò che funziona bene e cosa va cambiato per lavorare e collaborare in modalità maggiormente orientate alla responsabilità del sistema e delle sue persone



TACTICAL MEETING (HOLACRACY-BASED)

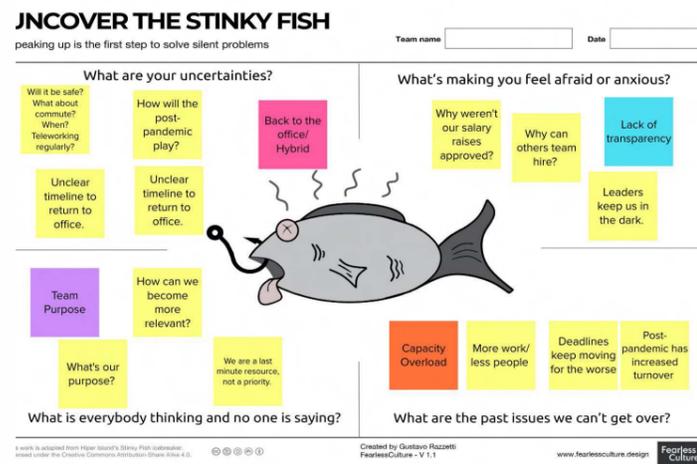
Il "Tactical Meeting Process" è una riunione settimanale altamente efficiente per ogni team in un'organizzazione basata su Holacracy. Queste riunioni sono focalizzate sul lavoro operativo del team e mirano a risolvere le problematiche recenti e rimuovere gli ostacoli che impediscono il progresso del lavoro.

Ogni cerchio in un'organizzazione che adotta Holacracy ha le sue riunioni tattiche, che seguono una struttura ben definita e sono programmate regolarmente in base alle esigenze del cerchio, di solito settimanalmente.

La riunione tattica segue un processo strutturato ed è presieduta dal Facilitator del cerchio. Questa struttura offre uno spazio inclusivo in cui ciascun membro del cerchio, indipendentemente dalla sua posizione all'interno dell'organizzazione, ha l'opportunità di ottenere ciò di cui ha bisogno per svolgere al meglio il proprio lavoro.

Il processo della riunione tattica è il modello predefinito di Holacracy per le riunioni operative ed è descritto nell'Articolo 3 della Costituzione Holacracy v5. La riunione si svolge seguendo i seguenti passaggi:

1. Check-In Round: Una fase iniziale dedicata a condividere i dati e le informazioni senza discuterne.
2. Checklist Review: Revisione di una lista di controllo
3. Metrics Review: Esame delle metriche e dei dati rilevanti.
4. Project Updates: Aggiornamenti sui progetti in corso.
5. Triage Issues: La parte principale della riunione, in cui i partecipanti analizzano e affrontano le tensioni operative.
6. Build the Agenda: Creazione dell'agenda per la prossima riunione.
7. Process Agenda Items: Discussione e risoluzione degli argomenti inclusi nell'agenda.
8. Closing Round: Conclusione della riunione



THE STINKY FISH CANVAS

Lo "Stinky Fish Canvas" (canvas del "pesce puzzolente") è uno strumento rapido per scoprire i problemi taciti all'interno di un team. Si tratta di una metafora per le questioni che i team portano con sé, ma che o non vogliono o non sono interessati a discutere. problema è che più a lungo nascondiamo questi problemi, più puzzano!

L'obiettivo è trasformare la condivisione dei "pesci puzzolenti" in una pratica regolare all'interno del team. Con questo strumento, diffuso da Fearless Culture è ispirato all'esercizio omonimo di Hyper Island. i membri del team condividono i loro problemi o preoccupazioni. Si confrontano tra loro, affrontando questioni tacite, paure, ansie e incertezze. Attraverso un processo facilitato esso aiuta i team a identificare quattro tipi di problemi:

1. Ciò che tutti pensano ma nessuno dice (problemi taciti).
2. Le incertezze che fanno sentire le persone fuori controllo
3. Cose che rendono le persone nervose o che fanno perdere la concentrazione (ansie).
4. Le emozioni che intralciano e paralizzano (paura)



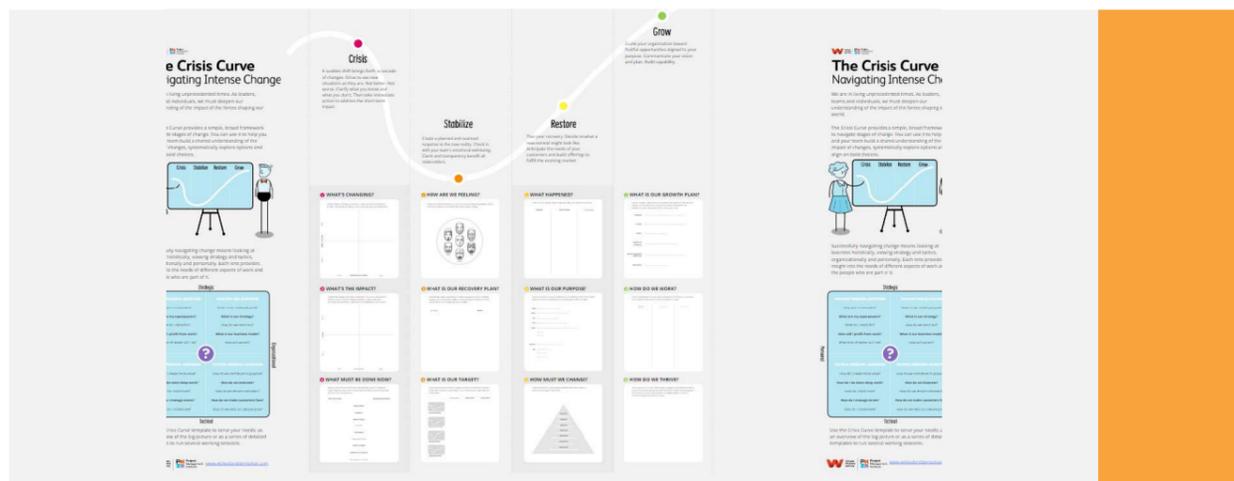
AMA - ASK ME ANYTHING GAME

Le "Ask Me Anything" (AMA) session sono eventi o sessioni interattive in cui un individuo o un gruppo di persone, spesso esperti in un determinato campo o personalità pubbliche, si mettono a disposizione del pubblico per rispondere alle loro domande. Queste sessioni di domande e risposte sono solitamente condotte online attraverso piattaforme di social media, forum, o altre piattaforme di comunicazione.

Le AMA session sono un'opportunità per il pubblico di porre qualsiasi tipo di domanda all'ospite o agli ospiti, che possono riguardare la loro carriera, esperienze, conoscenze o qualsiasi altro argomento di interesse. L'ospite risponde alle domande in tempo reale, offrendo un'interazione diretta con il pubblico.

Questo formato è diventato popolare sui social media, in particolare su Reddit, dove molte celebrità, esperti, politici e personaggi famosi hanno condotto AMA session per connettersi con i loro fan e fornire informazioni su una vasta gamma di argomenti. Le AMA session sono una forma di comunicazione aperta e trasparente che promuove l'interazione tra le persone e l'accesso diretto a individui o figure di rilievo.

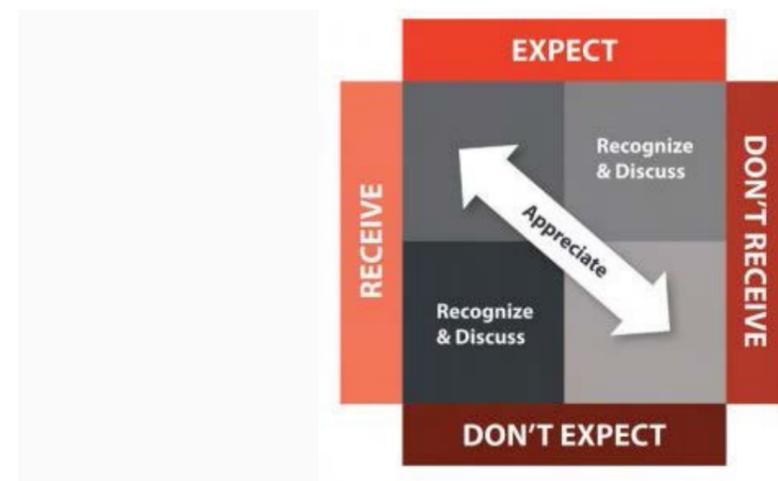
Ispirandomi a questo formato ho ideato l'AMA Game, un set di ventuno domande in formato digitale sulle questioni più "spinose" legate a innovazione e cambiamento che i partecipanti estraggono a sorte rispondendo alla domanda (sono obbligati a farlo!) e innescando conversazioni su problemi e opportunità dell'organizzazione in generale e/o del progetto di innovazione in particolare



CRISIS CURVE

La “Curva della Crisi” ideata da Miro è uno strumento che offre un quadro semplice e ampio per affrontare le diverse fasi del cambiamento. Questo strumento può essere utilizzato per sviluppare una comprensione condivisa dell’impatto dei cambiamenti sia da parte del singolo che del team. Esso permette inoltre di esplorare in modo sistematico le varie opzioni a disposizione e di allinearsi sulla scelta delle soluzioni più funzionali ed efficaci.

La “Curva della Crisi” si rivela un valido alleato nel percorso di gestione del cambiamento, offrendo una guida chiara e efficace per affrontare le sfide legate alle trasformazioni organizzative. Quattro le fasi investigate che sottendono specifiche domande e strumenti con cui il team avvia conversazioni in profondità: crisis, stabilize, restore, growth



“CLEAR THE AIR” MEETING

Anzichè lasciare che i conflitti intacchino le dinamiche collaborative dei team, il Clear The Air Meeting li fanno emergere con l’idea di avere conversazioni autentiche su ciò che i partecipanti avvertono come critico.

In una dinamica di interazione facilitata, ogni partecipante parla di un aspetto critico che sente di portare all’attenzione degli altri, Gli altri partecipanti alla riunione ascoltano con rispetto e verificano la comprensione reciproca per assicurarsi di comprendere il punto di vista di ognuno. Successivamente, il team collabora per individuare azioni tangibili che possono essere messe in atto per rendere la collaborazione più facile e produttiva.

Di seguito una linea guida per la progettazione di questo momento collettivo:

1. Dare alle persone la possibilità di prepararsi e introdurre intenzioni/obiettivi
2. Utilizzare la matrice delle aspettative (in foto) per capire cosa i partecipanti si aspettano
3. Facilitare la riunione alimentando lo spazio di sicurezza psicologica
4. Elencare temi e azioni concrete conseguenti emerse
5. Programmare la chiusura e un eventuale follow up



OPEN SPACE TECHNOLOGY

L'Open Space Technology (OST) è un approccio metodologico che si rivela particolarmente efficace per generare soluzioni innovative in situazioni di incertezza. Questo metodo si basa sulla condivisione di informazioni, opinioni ed esperienze e trova applicazione nelle organizzazioni al fine di rendere riunioni e incontri non solo più coinvolgenti ma anche più produttivi.

Gli ingredienti chiave di questa pratica sono la passione, l'interesse e la distribuzione della responsabilità. In un contesto OST, non esistono gerarchie e i gruppi si autogestiscono, sfruttando l'intelligenza collettiva e la capacità delle persone di auto-organizzarsi. Questo avviene in un ambiente che promuove l'ascolto attivo e valorizza la diversità come una risorsa preziosa.

L'OST si fonda su una regola fondamentale e quattro principi cardine:

La regola dei due piedi: Ogni partecipante in un'OST decide autonomamente a quale aspetto del tema trattato desidera dedicarsi. Se ritengono che la discussione in corso non sia di loro interesse o che non possano contribuire in modo significativo, sono incoraggiati a spostarsi altrove per partecipare a un altro gruppo.

I quattro principi:

1. Le persone che partecipano al gruppo sono sempre le persone giuste, indipendentemente dal numero.
2. Quello che accade è l'unica cosa che poteva accadere.
3. Quando comincia, comincia.
4. Quando finisce, finisce

The Hot Seat



HOT SEAT FEEDBACK CHAIR

L'Hot Seat Feedback permettere alle squadre di esercitarsi nel feedback durante o dopo un progetto ed è un metodo efficace per migliorare la comunicazione e la collaborazione all'interno del team. Questo strumento offre un ambiente strutturato in cui i membri del team possono esprimere i loro pensieri in modo aperto e costruttivo.

Di seguito la dinamica dello spazio di interazione:

1. Si dispongono in cerchio le sedie dei partecipanti e mettere una sedia al centro del cerchio, che chiameremo la "sedia calda".
2. Un membro alla volta si siederà sulla "sedia calda". Questa persona avrà l'opportunità di chiedere al team un feedback su un argomento specifico, ad esempio relativo al suo ruolo nel team
3. Gli altri membri del team risponderanno alle richieste di feedback del collega, seguendo linee guida precedentemente concordate in gruppo. È importante che il feedback sia costruttivo, onesto e rispettoso.
4. si imposta un limite di tempo per ciascuna visita alla "sedia calda" in modo che tutti abbiano l'opportunità di ricevere feedback.
5. Mentre un membro è seduto sulla "sedia calda", non può reagire immediatamente ai commenti ricevuti. Una volta terminato il giro di feedback e prima che il prossimo membro prenda il suo posto, avrà il tempo di fare domande o esprimere eventuali reazioni.



IL GIARDIVIAGGIO

Il Giardi-viaggio è un'attività di journaling che ho ideato per lavorare sui team a partire dagli individui che lo compongono. Si tratta di uno strumento utile in momenti di "regime" tendenzialmente stabili in cui la presa verso l'innovazione e il cambiamento deve essere alimentata oppure in fasi propedeutiche all'inizio di progetti di innovazione in cui è importante capire e riconoscere il proprio contributo e valori e, allo stesso tempo, i fattori che stanno abilitando o ostacolando la propria fioritura nel contesto professionale.

L'attività utilizza la metafora del giardinaggio per chiedere ai partecipanti di rispondere in profondità e individualmente a una domanda al giorno, per sei giorni. I risultati di questo percorso di introspezione individuale possono essere condivisi o meno in funzione del livello di sicurezza psicologica che il facilitatore misurerà in un determinato contesto. Nel giardinaggio esistono sei verbi da cui si fanno discendere sei domande:

1. spazzare: cosa sta occupando il mio spazio vitale?
2. tagliare: cosa non vale più la pena di essere coltivato?
3. scavare: in che situazioni riesco a vedere le mie radici?
4. zappare: qual è la parte più rocciosa di me che vorrei scalfire?
5. seminare: quali e quanti semi sto piantando?
6. proteggere: a quali piante devo prestare più attenzione nel mio giardino?

People book

Clusterizzazione dei contributi intervista per componenti del campo problematico

Una selezione di 13 interviste a testimoni privilegiati e internazionali di progettualità sviluppate nei tre anni di ricerca, co-designer e "utenti" delle sperimentazioni effettuate nel campo dell'innovazione e della trasformazione organizzativa in qualità di esperti, partner nazionali e internazionali di progettualità sviluppate nei tre anni di ricerca, co-designer e "utenti" delle sperimentazioni effettuate.

Il ruolo del design...

[Ramiro Estrada](#), Decano Regionale Scuola Nazionale di Architettura, Arte e Disegno TEC de Monterrey, Città del Messico
[Christiam Ivan Mendoza](#), Regional Leader Futures Design Lab of Tecnológico de Monterrey
[Eric Quint](#), Design Leadership Advisor, ex Chief Brand and Design Officer 3M

...nella trasformazione...

[Alessandro Casolari](#), Advanced Design Manager Galletti SpA
[Michele Di Blasio](#), co-founder Lacerba.io
[Lucilla Fazio](#), [Tommaso Corà](#), co-founder Tipic
[Almudena Ocejo Rojo](#), Comunidades, Cultura e Impacto Social TEC de Monterrey

...della forma dell'impresa..

[Daniele Marzaroli](#), Direttore Commerciale Roller SpA
[Geraldina Silveyra](#), Direttrice Formazione e Sviluppo per l'Imprenditorialità, TEC de Monterrey
[Sune Knudsen](#), Chief Operating Officer, HR director Danish Design Center

...manifatturiera made in italy

[David Guemes](#), Ricercatore Advanced Manufacturing, Scuola di Ingegneria TEC de Monterrey
[Marcello Pezza](#), Direttore Operativo Roller Automation
[Juan Ramos](#), Senior Product Manager, Regional Leader Futures Design Lab TEC

Oggi più che mai, i confini della disciplina e del campo di intervento del design stanno espandendosi. Dal tuo osservatorio come li hai visti trasformarsi negli anni?

Quella del designer è una professione multifaccettata e complessa, direi potenzialmente unica nel panorama dei professionisti che operano nella complessità e nel cambiamento. Il designer riesce a vedere, comprendere, seguire, disegnare un processo come fosse un progetto. Grazie al design nessuna opzione è esclusa a priori ma è esaminata attraverso le lenti di desiderabilità, fattibilità, sostenibilità cui aggiungiamo la quarta variabile dell'impatto, in una accezione larga e profonda del termine. Il design è un campo complesso che va oltre l'estetica. Il ruolo di un designer ruota attorno alla considerazione dell'elemento umano, della tecnologia, della produzione, del contesto del servizio e di molti altri aspetti. Siamo come i direttori d'orchestra, mettiamo insieme questi diversi elementi per creare soluzioni. Non lavoriamo mai da soli; la collaborazione è al centro di ciò che facciamo. La nostra responsabilità è creare nuovi prodotti di design, innovare e introdurre "nuovi modi" di pensare e creare.

Questa è un'analogia interessante: il designer come direttore d'orchestra. Puoi approfondire il modo in cui affronti la complessità all'interno di questa orchestrazione?

La complessità è lo spazio in cui risiede maggiormente il nostro potenziale. Lo visualizziamo e lo semplifichiamo, rendendolo gestibile e comprensibile. Tutto questo è molto simile al ruolo di un direttore artistico nel dare forma a una narrazione. Non si tratta di gestione, ma di orchestrazione di varie discipline. Invitiamo gli esperti a partecipare, aiutandoci a identificare chi è più adatto a gestire diversi aspetti della soluzione progettuale. Si tratta di sfruttare i punti di forza unici di ciascuna disciplina per creare un insieme armonioso. Questo è il fulcro dell'innovazione trainata dal design.

L'empatia per le altre discipline sembra essere un aspetto cruciale dell'approccio design-driven alla complessità e all'innovazione. Quali sono sfide le sfide a tuo avviso più rilevanti nel collegare il design con altri campi?

In effetti, l'empatia per le altre discipline è fondamentale. La sfida sta nel cambiare mentalità. Molti percepiscono ancora il design come una componente minore. Tuttavia, una volta che sperimentano il potere di un modo diverso di pensare, questa prospettiva cambia. Le imprese spesso faticano a comprendere il nostro ruolo perché il design è in continua evoluzione. È nostra responsabilità dimostrare che i designer sono pensatori e questa evoluzione è in corso. Dobbiamo trasformare il design in un business, dimostrando il ritorno dell'investimento nei progetti di design. La nostra professione ha bisogno di strumenti per renderci comprensibili all'impresa, prestare le nostre competenze alla gestione del cambiamento e far capire di più il nostro ruolo nell'organizzazione nel migliorare le performance aziendali.

Parlare la stessa lingua con i leader e i manager d'impresa sembra essenziale. come colmare questo divario comunicativo?

Colmare il divario implica insegnare ai nostri studenti le necessità e potenzialità più ampie design, oltre l'estetica. Riguarda i prodotti, i processi di design thinking e l'importanza del branding. Il nostro obiettivo è trasformare i designer in individui esperti di business, capaci di parlare il linguaggio dell'impresa. La nostra responsabilità è creare nuovi prodotti di design che contribuiscano in modo significativo agli obiettivi aziendali. Ciò richiede un cambiamento nel modo in cui percepiamo la nostra professione, dal design del prodotto al design come business, fino ad approfondire la progettazione dei modelli organizzativi.



RAMIRO ESTRADA SAINZ

DECANO REGIONALE SCUOLA NAZIONALE DI ARCHITETTURA, ARTE E DISEGNO TEC DE MONTERREY, CITTÀ DEL MESSICO

Hai menzionato l'innovazione trainata dal design. Puoi spiegare questo concetto e il suo significato nel campo del design?

L'innovazione trainata dal design riguarda l'integrazione di processi di innovazione con metodologie di progettazione. Significa concentrarsi sulla creazione di "nuove strade" anziché limitarsi a inseguire i risultati finali. Si tratta di un passaggio dai processi di innovazione tradizionali a quelli che si allineano meglio al pensiero progettuale. Dobbiamo abbracciare nuove metodologie e pensare all'innovazione da zero, ridefinendo il modo in cui affrontiamo le sfide ed essendo aperti alla creazione di soluzioni uniche ed efficaci. E, ancora una volta, lavorare sulla consapevolezza dei nostri interlocutori, principalmente organizzazioni, che il nostro campo non riguarda solo l'estetica ma la trasformazione di idee e complessità in soluzioni attuabili. Per fare questo, come designer la priorità è lavorare sodo su metodi, strumenti e approcci relativi alla gestione del cambiamento per trasformarci come professionisti e supportare le imprese a far emergere il loro pieno potenziale. La conclusione fondamentale è che l'innovazione trainata dal design non è solo una tendenza, ma un cambiamento fondamentale nel modo in cui le aziende possono rimanere competitive e rilevanti in un mondo in rapido cambiamento. Si tratta di abbracciare nuovi modi di pensare, mettendo le persone al centro del processo e ridefinendo gli approcci tradizionali. Investendo nell'innovazione orientata al design, le imprese possono sbloccare nuove possibilità, promuovere la creatività e garantire il successo a lungo termine in un mercato in continua evoluzione.

Da dove iniziare questa trasformazione? E come questa può essere riflessa nei percorsi di formazione per i futuri designer?

La sfida principale per gli studenti di design nel comprendere le nuove sfide della complessità è il cambiamento di mentalità richiesto. Come detto, il design si è evoluto da una disciplina incentrata principalmente sull'estetica a una disciplina che richiede una comprensione olistica di sistemi complessi e problemi sfaccettati. Soprattutto in passato gli studenti di design si basavano sul preconetto secondo cui il design è tutto incentrato sulla creazione di prodotti o soluzioni visivamente accattivanti. Per molto tempo questo non ha permesso di cogliere la profondità della complessità insita nel considerare vari fattori come le esigenze degli utenti, la tecnologia, i processi di produzione e i contesti di servizio. Questa transizione da una prospettiva ristretta verso una visione più completa del design può essere impegnativa per lo studente di design e anche per il professionista formato secondo vecchi schemi. Inoltre, il sistema educativo tradizionale spesso resta indietro nell'incorporare queste nuove sfide di complessità nel curriculum. I programmi di progettazione devono adattarsi al panorama in evoluzione integrando corsi e progetti che espongono gli studenti alle complessità multidisciplinari del mondo reale. Ciò garantisce che gli studenti possano imparare a visualizzare sistemi e lavorare con problemi complessi in modo efficace. L'empatia verso le altre discipline (tecnologia, business, data science solo per citarne alcune) è un'altra sfida chiave. Gli studenti di design non devono solo comprendere a fondo il loro campo, ma anche comprendere le prospettive e le esigenze di altre discipline, come l'ingegneria e il business. Ciò richiede un cambiamento di pensiero e la volontà di collaborare e comunicare oltre questi confini. Etica e cross-collaborazione sono dunque due set di competenze per i futuri designer. Con una crescente enfasi sul design etico e bias-free, i progettisti devono considerare le implicazioni etiche del loro lavoro, tra cui privacy, sicurezza dei dati e inclusività.

Nell'ambito di questa ricerca, parte della sperimentazione condotta sul campopresso il TEC de Monterrey ha riguardato un workshop sui "Futuri delle Organizzazioni" condotta sia con i tuoi studenti che con un gruppo di imprese. Dalla tua prospettiva, qual è il ruolo del design nel dare forma alle organizzazioni future?

Il ruolo del design in questa sfida può essere visto su più fronti e in diverse prospettive temporali. Nel breve periodo il design è riconosciuto dalle organizzazioni come metodo e pratica per risolvere problemi e questo è possibile grazie alla vocazione di connessione e sintesi di varie saperi e competenze in una disciplina del design. Io credo però che la partita più interessante possa essere giocata dal design nel lungo periodo per il suo potenziale trasformativo in grado di cambiare radicalmente le attuali prospettive su modelli di business, configurazioni di sistemi e dinamiche sociali in un dato contesto. Anche nel tempo intermedio che intercorre tra lungo e breve periodo il design può dare il suo contributo agendo da disciplina e metodo adattivo per sviluppare la resilienza di prodotti, processi, contesti e connettendo la visione futura con le esigenze del presente dell'impresa. "Resilienza" è la parola chiave e ritengo che questo sia un attributo, un atteggiamento, una postura su cui dovremmo lavorare di più anche con i nostri studenti futuri designer perché la sviluppino loro stessi per primi.

A questo proposito, come docente di design, su quali aspetti ritieni sia prioritario intervenire per innovare il percorso di apprendimento degli studenti?

Quello che noto lavorando e interagendo quotidianamente con gli studenti è che oggi manca loro un po' di resilienza e di ottimismo. Il fatto di essere cresciuti sperimentando in prima persona il VUCA, sempre bombardati da informazioni sulle prospettive non del tutto rosee ha plasmato la loro esistenza ed è come se i ragazzi avessero smesso di credere nel futuro mollando più facilmente e velocemente dei giovani di qualche anno fa. Probabilmente questo atteggiamento è legato alla forte incertezza che avvertono da un punto di vista personale e professionale e da questo punto di vista potrebbe avere senso sperimentare l'inserimento di corsi di futures thinking nel curriculum dei designer. Conoscere i futuri e comprendere che ognuno di noi può contribuire a progettarli intenzionalmente significa diminuire resistenze, discutere possibili alternative e trovare il modo di anticipare i problemi. Tutti i problemi oggi sono interconnessi e quindi dovremmo insistere di più con gli studenti anche sul pensiero e sulla progettazione sistemica. Se da un lato vedo utili questi innesti disciplinari, dall'altro ho paura che gli studenti "undergrad" non abbiano la maturità necessaria per approcciare e sviluppare queste competenze. Forse dovremmo cominciare dal rinforzare ancora i saperi disciplinari di base arricchendoli di nuove prospettive ma si tratta ovviamente di una considerazione influenzata dal contesto in cui mi trovo e potrebbe non essere valida altrove.

Torniamo ai futuri delle organizzazioni. In cosa pensi differisca la prospettiva degli studenti e quella delle imprese?

I rappresentanti delle imprese che hanno partecipato al nostro workshop hanno portato la loro esperienza principalmente in termini di processi di innovazione e gestione dei team e sono influenzati dal loro vissuto quando riflettono sull'"oggetto" organizzazione. Gli studenti invece si sono avvicinati al workshop portando i loro desideri e le aspettative come futuri abitanti delle organizzazioni oppure le loro paure e i bias che hanno sull'impresa rispetto a quello che sentono dire dall'ambiente. Io penso che gli studenti debbano essere più consapevoli del potenziale trasformativo che possono avere sulla forma e sui modelli organizzativi futuri. Perché un'organizzazione è fatta da persone e non solo, presto l'intelligenza artificiale diventerà nostro collega ma progettare tutto questo è imprescindibile. Il designer ha la possibilità di progettare l'esperienza di una persona nell'organizzazione nella sua interezza e deve prendere parte attiva a questi discorsi nelle imprese sin da subito perché le esigenze dei



CHRISTIAN IVAN MENDOZA

REGIONAL LEADER FUTURES
DESIGN LAB OF TECNOLÓGICO
DE MONTERREY

lavoratori stanno cambiando profondamente e le vecchie esperienze, per come sono progettate, non contemplano nuovi valori come flourishing, wellbeing, cura delle persone e connessione con il loro proposito di vita.

In questa ricerca abbiamo esplorato il terreno del "change management by design". Cosa significa per te?

Innanzitutto penso che alla base del concetto ci sia una visione di cambiamento ben precisa che l'impresa ha deciso di intraprendere e che ha bisogno di agire, gestire, condividere in tutta l'organizzazione. In questo scenario il designer può intervenire ad ampio spettro progettando nuovi processi, spazi e sistemi e facilitando la transizione. Il vero ostacolo oggi all'adozione di questo approccio è puramente percettivo. Da un lato il designer non ha la percezione di poter intervenire e incidere a questo livello di problemi, dall'altro l'impresa non è consapevole del potenziale trasformativo del designer che va ben oltre la materializzazione di idee e prodotti o il loro miglioramento estetico e funzionale ed è per questo in grado di intervenire sulla modellazione di processi, interazioni, forme e ambienti di un sistema.

Dal tuo osservatorio quali sono le prossime sfide principali per le organizzazioni e per i designer?

Parto da quelle per i designer che riguardano soprattutto l'evoluzione della disciplina per la diffusione di alcune tecnologie a una velocità sinora inedita per noi. Mi riferisco in particolare all'intelligenza artificiale e a come farla diventare tutti gli effetti nostra partner di progettazione, alla realtà virtuale e aumentata. C'è una sfida legata alla sostenibilità (ambientale, economica, sociale, di governance) che ci farà passare rapidamente da una progettazione human-centered a planet-centered con tutte le implicazioni del caso. Cosa verrà dopo l'Antropocene e cosa questo comporterà è un quesito aperto e rilevante per i designer. Sto pensando a tutte le logiche di ri-progettazione che deriveranno dai cambiamenti demografici a livello globale già in corso, alla de-urbanizzazione, a nuove dinamiche sociali e al nuovo volto della forza-lavoro globale che con tutta probabilità sarà numericamente più limitata di quella attuale. Come si trasformerà il suo potenziale creativo? In cosa sarà maggiormente impiegato? In stretta connessione con le sfide per il designer ci sono quelle per l'organizzazione. La prima sfida è superare la difficoltà nel trovare talenti essendo poco attrattiva ai loro occhi nella sua configurazione attuale. Anche l'adozione tecnologica e il relativo gap di competenze è una sfida aperta, soprattutto per le piccole-medie imprese. In entrambi gli aspetti ritengo che il design possa e debba fare molto lavorando a stretto contatto con l'organizzazione, non solo nel progettare soluzioni che incorporino in maniera innovativa e sostenibile la tecnologia ma anche (e forse soprattutto) nell'accompagnamento in un percorso di cambiamento culturale e di mindset. Come Futures Design Lab siamo molto attivi su quest'ultimo aspetto creando spazi organizzativi in cui questo possa realizzarsi invitando le persone a costruire futuri preferibili. In questo il designer funge da detonatore e fa in modo che in quello spazio le persone possano realizzare il loro potenziale e anticipare il loro futuro, agendo come role model con il suo mindset creativo ed esplorativo. È un invito alla collaborazione, alla co-progettazione, alla connessione continua. Questo è forse il modo più promettente di essere designer di fare design nella complessità del contemporaneo.

Nella prefazione di “Futures by Design” che hai recentemente curato, hai scritto che il design si sta trasformando in un “partner strategico” per le imprese, e questo implica ampliare il campo di applicazione del design. Puoi approfondire questo argomento, pensando soprattutto al ruolo dei designer nella trasformazione organizzativa?

C'è uno spostamento nel modo di pensare dei designer richiesto dal COSA (il prodotto o servizio da creare) al COME (collaborazione creativa efficace) fino, in definitiva, al PERCHÉ (scopo futuro e impatto sulle persone e sul mondo). L'innovazione riguarda sempre il cambiamento e la trasformazione e i migliori innovatori sono in grado di rivoluzionare sé stessi e le loro organizzazioni lungo questo percorso di innovazione. Introdurre il design in un'organizzazione non significa creare competenze di progettazione che restano confinate in uno splendido e avanguardistico design center. Introdurlo significa riflettere e intervenire sul modo di far funzionare l'azienda. Pertanto, il design avrà un impatto sui processi fondamentali dell'organizzazione come il processo di innovazione, il processo di marketing, il processo strategico e i processi del branding. Ogni volta che il design ha l'ambizione di andare oltre la sola creazione di prodotti e servizi deve mettere in campo il suo pensiero strategico nella definizione della direzione dell'azienda attraverso pratiche di innovazione. Nel mio recente ruolo di executive design la nostra scelta di essere una forza creativa strategica per l'azienda ci ha portato a diventare collaboratori creativi nei processi aziendali fondamentali sopra ricordati. Ad esempio: la governance del design è diventata fonte di ispirazione per altre funzioni aziendali, il design è stato ovviamente coinvolto nei programmi di innovazione ma anche nella co-definizione dei processi strategici, di innovazione e di marketing dell'azienda. Credo fortemente che il posizionamento del design in un'azienda sia una scelta e l'impatto e il valore del design a livello strategico sarà esponenziale rispetto al design a livello tattico.

Quale pensi sia oggi il principale “tema mancante” nei curricula di progettazione per consentire ai progettisti di essere consapevoli della loro “responsabilità sociale” nel mondo VUCA?

Gli studenti di design vengono formati principalmente sulla base dei principi del “design thinking” sintetizzato come “user-centered design”. Questo li preparerà a diventare grandi contributor a livello tattico, ma può essere sufficiente contribuire a livello strategico? Rispondere alle complessità di un mondo VUCA significa imparare a collaborare tra tutte le parti interessate oltre ai soli utenti. Che dire dei governi, dei decisori politici, degli investitori, degli azionisti, delle comunità e dei dipendenti delle aziende? Questi stakeholder sono parte di un ecosistema complesso e di qualsiasi futura soluzione significativa. Ritengo quindi che a livello formativo i due principali temi mancanti siano “come apprendere che il design è parte di un ecosistema?” e “come collaborare efficacemente all'interno di questo ecosistema?”.

Parliamo di telenovelas come intesa da Victor Papanek. Il “contenuto telesico” di un progetto deve riflettere i tempi e le condizioni che lo hanno provocato. È possibile parlare secondo te di “competenze telesiche” per i designer? E se sì, come possono utilizzarle i designer per supportare le imprese nei progetti di innovazione?

Il “contenuto telesico” introdotto da Papanek suggerisce che ci sono tempi, luoghi e significati in ciò che i designer creano. In effetti, le “competenze di telenovelas” potrebbero aiutare gli studenti a comprendere che i loro progetti fanno parte di un “ecosistema” più ampio oltre il loro “ecosistema”. Ciò contribuirebbe a spingere l'innovazione attraverso il design in modo da diventare più olistica, strategica e orientata agli obiettivi. Lato imprese, certamente le aiuterà a diventare più rilevanti e significative, il che rappresenta la maggiore sfida dell'innovazione nel futuro.



ERIC QUINT

DESIGN LEADERSHIP ADVISOR,
EX CHIEF BRAND AND DESIGN
OFFICER 3M

Uno dei maggiori problemi delle imprese oggi è la mancanza di partecipazione e ingaggio dei propri dipendenti. Come potrebbe il design affrontare questo problema e perché potrebbe farlo?

Il motivo principale è che le aziende non investono abbastanza nella risorsa più grande che hanno: il talento e le capacità dei propri dipendenti. Spesso si dimentica che sono proprio loro tra i principali stakeholder di un'organizzazione! Il modo in cui il design può affrontare questo problema è lavorare insieme alle risorse umane e guidare programmi di employee branding per far sì che i dipendenti comprendano che contano e per dare loro l'ossigeno necessario a essere agenti di cambiamento invece di essere micro-gestiti dai loro manager che sono spesso guidati dalla paura di fallire derivante da una cultura organizzativa basata su incentivi individuali.

Questa ricerca di dottorato mira a chiarire il concetto di “change management by design”. Immagina di doverlo descrivere ad un'impresa, cosa diresti?

In un contesto di design come partner strategico dell'innovazione d'impresa, esso può agire da catalizzatore e avere un impatto rilevante sulle sue persone. In quest'ottica, il “change management by design” rappresenta un utile approccio per generare cambiamenti di senso per un'organizzazione da un punto di vista soprattutto culturale e comportamentale.

Nel tuo job title convivono “design” e “management” e questa ricerca si è interrogata a lungo su questa interazione. Come la vivi e interpreti nel tuo lavoro?

Nel mio ruolo attuale queste due aree convivono in maniera abbastanza naturale e questo è frutto del percorso di carriera che io stesso ho fatto in azienda. Sono infatti arrivato al design dopo un processo di crescita tecnica più “tradizionale” in Galletti: sono partito in Ricerca e Sviluppo, poi nel Reparto Tecnico fino alla Direzione Tecnica. Dopo questo percorso abbiamo deciso con l'azienda di dare vita a una nuova fase in cui abbiamo provato a portare le competenze del design in primo piano e a sperimentarle. Così è nata l'idea del reparto di Advanced Design e la sua creazione è stata accelerata da due trigger, uno progettuale e uno personale. Il primo è stato l'avvio di un progetto di collaborazione con l'Advanced Design UNIT di UNIBO che è stato per noi il primo punto di contatto con il design e la prima esperienza di collaborazione con l'università. Retrospectivamente posso dire di esserci inizialmente approcciati a quella collaborazione in modo sbagliato. Di fatto noi credevamo di avere solo bisogno di rendere una nostra nuova macchina più bella delle precedenti perché il prodotto sapevamo farlo benissimo da soli. Quel progetto invece ci ha aperto gli occhi sotto tanti punti di vista mostrandoci molti aspetti e potenzialità del design che non conoscevamo e che andavano ben oltre l'aspetto, la forma, la gradevolezza di un prodotto. Il secondo trigger è invece legato più all'esperienza personale di formazione. Nel 2018 ho frequentato la prima edizione dell'Executive Master in Business Innovation Design (EMBED) in Bologna Business School sotto la direzione scientifica del prof. Celaschi e quel percorso, toccandomi e approcci nuovi per me, è stata l'occasione per cominciare a raccontare in azienda altre possibilità applicative dell'innovazione trainata dal design, in un range che va dal prodotto al modello di business e oltre. Questo ha avviato alcune riflessioni interne che ci hanno spinto a considerare l'introduzione di qualche elemento di novità nella nostra organizzazione.

Nella tua esperienza come hai vissuto il passaggio dalla gestione dell'innovazione alla progettazione dell'innovazione?

Nei miei ruoli precedenti ho vissuto le modalità di gestione tradizionale dei progetti in area tecnica sperimentandone pregi e difetti. Il processo ingegneristico tradizionale risente di alcune rigidità che si sposano poco con la fase esplorativa necessaria per i prodotti nuovi, in termini di prestazioni, funzionalità, materiali. Questo tipo di processo è infatti costruito per essere molto solido al punto che, una volta avviato, non è possibile cambiare specifiche incorsa oppure, laddove sia possibile, ciò genera un grande rework e molta frustrazione nelle persone che vi lavorano. È un processo che non contempla l'errore e questo significa che quando viene inserita qualsiasi modifica in corsa, il tutto viene vissuto come un insuccesso. È chiaro che un approccio esplorativo, soprattutto nella fase iniziale, si concilia poco con questa rigidità e quando inserito forzatamente all'interno di un processo tradizionale porta inefficienze estreme. La provenienza dal management tradizionale mi è servita proprio a capire che c'era bisogno di creare in azienda uno spazio parallelo con meno vincoli e meno interferenze nel processo di sviluppo tradizionale del prodotto. Oggi questo continua sostanzialmente ad andare avanti in modo manageriale tenendo sotto controllo tempi, costi, caratteristiche tecniche, qualità e conformità, parametri necessari per la produzione industriale. Abbiamo aggiunto a monte il lavoro dell'Advanced Design che può condurre la fase esplorativa con meno vincoli rispetto al processo tradizionale.

A questo proposito, come l'Advanced Design di Galletti si relaziona con le altre aree dell'organizzazione?

In questa fase lavoriamo in prevalenza con tutto quello che avviene prima del processo di sviluppo. Interagiamo molto con il marketing strategico e con la parte vendite e insieme cerchiamo di raccogliere più input possibili per arrivare a presentare una possibilità di sviluppo in forma di rough prototyping, analisi di mercato elaborata e possibili applicazioni. Sottoponiamo questo primo



ALESSANDRO CASOLARI

ADVANCED DESIGN MANAGER
GALLETTI SPAY

prototipo alla Direzione e se questo è considerato interessante si va avanti con il processo di sviluppo ingegneristico più classico. Il nostro reparto è formato da un core team stabile (tre risorse, di cui due tecnici e un marketer) cui si aggiungono altre persone con cui creiamo di volta in volta team temporanei in funzione del progetto specifico.

Con questa ricerca stiamo cercando di esplorare il tema del “change management by design”. Cosa vuol dire secondo te e come immagini che un'azienda possa applicare concretamente questo approccio?

Nel percorso di creazione dell'Advanced Design di Galletti, alcune elementi di mindset legati al design sono stati per noi stati fondamentali. Il primo è stato uscire dalla trappola della auto-referenzialità. Come azienda con un know-how molto tecnico e approfondito (facciamo questi prodotti da molti anni, siamo inseriti in gruppo industriale che produce questi prodotti in moltissime varianti), volte si cede alla tentazione di sviluppare sfide e relativi prodotti che hanno più significato per tecnici che per le persone fuori dall'azienda. Un progetto può essere infatti molto interessante da un punto di vista tecnico ma poco rilevante per il cliente e per il mercato e questo, per rifarci al design thinking, vuol dire che ci stiamo dimenticando dell'area della desiderabilità. Un'altra grande tentazione è quella di limitarsi a fare un po' meglio e a un costo un po' più basso qualcosa che sta già sviluppando il tuo concorrente diretto. Partire da ciò che ha un significato per le persone e dedicare più tempo e più spazio a tutto quello che viene prima della classica specifica di prodotto è la grande sfida. Se il prodotto parte già con specifiche immutabili questo porta solo a ripetizione e conservazione. Gestire l'innovazione con le logiche design ti porta a esplorare possibilità che inizialmente possono essere anche confliggenti tra loro e questo approccio, se reiterato, porta al cambiamento del mindset delle persone. Anche l'obiettivo della prima prototipazione rapida dovrebbe essere non quello di misurare le prestazioni ma di capire se ciò che è venuto fuori risponde a una domanda specifica. In altre parole, serve a capire rapidamente se la tua proposta di valore abbia senso o meno per qualcuno. Giusto per concretizzare il tutto con un episodio di progettazione recente, nelle ultime riflessioni interne fatte in questa logica su una certa tipologia di macchina stavamo ipotizzando che le sue problematiche principali fossero strettamente tecniche quando in realtà abbiamo scoperto che esisteva un tema rilevante di servizio percepito dai tre quarti del cliente target che non avevamo considerato.

Nel passaggio da gestione a progettazione dell'innovazione, come si è trasformato il tuo profilo di competenze?

Molte delle cose viste durante EMBED erano nuove per me, come ad esempio l'acquisizione di competenze più trasversali legate al marketing che per la maggior parte dei tecnici sono spesso incomprensibili. Mi sono avvicinato molto alla psicologia cognitiva e in generale a tutte le nuove culture del progetto non a livello tecnico ma metodologico. Una metodologia di innovazione “design driven” può infatti essere applicata trasversalmente, a prescindere dal sistema-prodotto di cui si sta ragionando. Un'altra competenza fondamentale è quella della gestione ma anche della costruzione dei team, quest'ultima utile per la formazione dei team temporanei di cui si è parlato in precedenza. In ambito tecnico la costruzione dei team avviene tipicamente per analogia di competenze verticali, modalità organizzativa più semplice ed efficace ma solo apparentemente a mio avviso.

Quali sono i campi di applicazione in cui nella vostra organizzazione è utilizzato il design?

Per ora applichiamo il design allo sviluppo del sistema-prodotto di Galletti e questo rappresenta un evidente cambiamento per la nostra realtà metalmeccanica nata e cresciuta su logiche e processi di sviluppo prodotto e gestione tradizionali.

Rispetto al periodo in cui è stata creata l'unità di AdvancedDesign in azienda credo si stia iniziando a comprendere che questa possa essere un'opportunità. Quando siamo partiti avevamo la sensazione che quest'area fosse una specie di "prateria" organizzativa in cui potersi muovere per esplorare un po' il terreno circostante e mano a mano capire cosa sarebbe capitato. Adesso cominciamo a vederla come un'area di opportunità e lo dico pensando a un esempio molto concreto. Qualche anno fa sarebbe stato stranissimo metterci a lavorare su ambiti quali luce e suono senza che questi fossero direttamente collegati allo sviluppo prodotto. Il bello di questo approccio è che si inizia a lavorare e si acquisisce progressivamente conoscenza, sviluppando semilavorati che di tanto in tanto si trasformano in possibili innovazioni da portare sul prodotto. Il nostro tasso di prontezza all'innovazione sta aumentando e questo cambia anche il modo in cui l'organizzazione percepisce il nostro lavoro.

Oltre lo sviluppo del sistema-prodotto, qual è secondo te la prossima sfida per il design applicato alle organizzazioni?

Interessante pensare che il design possa essere applicato all'"oggetto organizzazione" ma vedo la nostra azienda ancora distante da questo approccio. Mi sono mosso all'interno di diverse realtà in questo gruppo industriale che ha la peculiarità di avere la proprietà nell'organigramma aziendale. Questa compresenza di direzione e proprietà in azienda rende a mio avviso abbastanza difficile introdurre alcuni mutamenti sulla forma dell'organizzazione. Pensando a questo approccio però potrebbe essere interessante e più facilmente applicabile a livello di middle management, soprattutto in funzione della crescente necessità di avere strutture che si creano e si configurano dinamicamente rispetto alle esigenze di innovazione e di progetto. Salvo alcune funzioni quali direzione generale e controllo di gestione in cui è preferibile mantenere a mio avviso una struttura fissa, credo che in generale questo approccio possa essere sperimentato e validato in molte aree dell'organizzazione.

Come Academy digitale sei partito dalla creazione di contenuti formativi tecnici per poi abbracciare anche temi più trasversali legati a innovazione e gestione del cambiamento. Come è nato questo processo di evoluzione della posizione Lacerba?

Dal 2015 – anno della creazione di Lacerba – ad oggi ci sono stati due fattori scatenanti in questo processo evolutivo. Il primo riguarda un cambio di target: inizialmente ci rivolgevamo a player, principalmente start up, già operanti nel campo di progetti dell'innovazione. Questi soggetti non avevano un need basato sul mindset, ma piuttosto sul colmare un considerevole gap di competenze tecniche su cui il mercato della formazione non era ancora riuscito a proporre percorsi e soluzioni efficaci e consistenti. Quando siamo passati a interfacciarsi con le corporate ci siamo trovati di fronte a un pubblico molto più acerbo sul "perché" fosse utile apprendere competenze tecniche, prima ancora che sul "come" farlo. Questo ci ha portato a fare un passo indietro e a considerare l'opportunità di guidarle con programmi più estesi e orientati prima al mindset, e poi agli strumenti.

Il secondo fattore scatenante riguarda l'evoluzione dell'ecosistema. In sette anni di esperienza ci hanno mostrato come le competenze hard siano diventate sempre più mutevoli sia in termini di offerta che di rapida obsolescenza. Oggi la differenza la fa non più tanto la mancanza di competenza tecnica quanto la capacità di rimanere adattivi e pronti alle evoluzioni del contesto. Senza l'adozione di un approccio volto alla formazione e all'apprendimento continuo è molto difficile che l'organizzazione riesca ad avvicinarsi alla complessità dell'innovazione tecnologica. Per questo la nostra formazione in azienda si è modificata per cercare di modificare il mindset dei learner ma anche di chi imposta i processi di upskilling, per far sì che questi non fossero più vissuti come interventi spot di risposta a need contingenti, ma si instaurasse una cultura di processi di reskilling continuo.

Che differenze di prontezza e maturità noti nel mercato B2B e B2C? Quali principi segui per la progettazione di contenuti per l'uno e per l'altro pubblico?

Sul mercato B2B e B2C il funnel per definire l'opportunità di creare percorsi di formazione specifici è più o meno lo stesso, ma con una differenza di consapevolezza iniziale. Nel mercato B2C non sappiamo a priori cosa cerchino gli utenti, dobbiamo indagarlo, mentre sul B2B lavoriamo con imprese che ci contattano perché già in possesso di specifiche richieste ed esigenze.

Sul B2C dobbiamo quindi prima di tutto lavorare come "osservatorio", per capire trend e tendenze che facciano da "termometro" su cosa abbia senso insegnare e cosa invece non sia richiesto dal mercato stesso. Operiamo raccogliendo dati diretti e indiretti sul sentiment rispetto ad alcune materie/topic e riusciamo a comprendere l'entità dell'opportunità di mercato, passando di fatto dall'erogare iniziative di orientamento (gratuite) al progettare veri e propri percorsi di formazione (a pagamento). Il B2C è da sempre per noi un campo di esplorazione in cui misuriamo il tasso di partecipazione e interesse in base al quale decidiamo il nostro palinsesto di contenuti e gli approfondimenti formativi verticali che andremo a sviluppare. Alcuni fruitori B2C dei nostri contenuti decidono di acquistarli per la loro applicabilità e utilità, soprattutto per chi è alla ricerca del primo lavoro o di re-impiego (mi vengono in mente, ad esempio, i contenuti formativi sulla programmazione). Altri invece si rivolgono a noi per delle necessità puntuali di upskilling, come nei casi di contenuti di data analysis in cui vi è già una base di conoscenza che va ampliata e raffinata. La costruzione di progetti aziendali, come detto, parte da un punto di vista diverso. Generalmente entriamo in azienda per risolvere un problema identificato internamente (anche se non sempre questo corrisponde all'esigenza effettiva davvero). L'azienda ci espone il suo obiettivo e il nostro ruolo, ancora una volta, è quello di aiutarla ad acquisire i mezzi per sviluppare insieme una progettazione ad hoc che tenga conto



MICHELE DI BLASIO

CO-FOUNDER LACERBA.IO

di un serie di vincoli specifici del contesto organizzativo: maturità, ampiezza della popolazione, disponibilità di tempo delle risorse coinvolte, tecnologia. Tutto questo serve a creare non solo un contenuto ma anche e soprattutto un vero e proprio setting di formazione che incorpori contenuto, tecnologia e comunicazione come sue leve principali.

Qual è lo scoglio principale che oggi riscontrate nelle imprese nel comprendere e applicare percorsi di reskilling e upskilling?

La nostra interfaccia organizzativa classica è l'HR, e più raramente il manager di area che "maneggia" direttamente l'esigenza formativa. Ci sono diversi scogli che incontriamo nell'interfacciarci con queste figure.

Prima di tutto, spesso la formazione non è vista come un asset strategico e, di conseguenza, viene attivata in modo più saltuario e solo in risposta a problemi già strutturali. Le stesse funzioni a cui è affidata la responsabilità della formazione del personale spesso hanno carattere più amministrativo-operativo che strategico e quindi svolgono solo il ruolo di "selezionatori di offerte" per risolvere il need emerso, ma non riescono a rendere questi investimenti continuativi inseriti in un quadro di obiettivi più ampi. Anche la formazione a mio avviso deve avere una sua precisa visione e strategia, ma spesso riscontriamo una forte tendenza a prediligere il risultato di breve termine, poiché c'è una scarsa cultura nel considerare i diversi tempi della strategia (breve, medio e lungo). Invece è ormai certo che sviluppare una strategia delle competenze consistente è una delle poche modalità di cui l'azienda dispone per sopravvivere nel tempo. Già oggi molti ruoli potrebbero essere sostituiti o utilizzati in maniera più profittevole per raggiungere gli obiettivi aziendali ma nonostante questo l'organizzazione continua a fare confusione tra un processo continuo di reskilling e interventi spot di upskilling che riguardano soprattutto competenze tecniche e adozione di strumenti digitali.

In secondo luogo, queste stesse persone spesso non dispongono di strumenti e competenze adeguate per misurare e valutare un progetto di formazione e comprendere il valore di un'offerta, e alla fine sono di conseguenza costretti a sottostare alla logica per cui "budget is the king". Un esempio su entrambi i fronti: oggi tutte le imprese parlano di "digital mindset" e rincorrono progetti formativi sul tema senza sapere realmente cosa significhi. Indagando, spesso si arriva a capire come l'interesse principale stia nel far sì che le risorse adottino determinati strumenti su cui l'azienda ha investito, ma lo si fa senza coinvolgere prima di tutto le persone sul perché questi strumenti siano importanti, con un approccio top-down e senza creare piuttosto una cultura dell'innovazione continua nel tempo.

Nel corso di questo percorso di ricerca abbiamo sviluppato insieme alcuni progetti, per esempio la Mind Hacking Academy che ha poi dato origine a percorsi più "corporate" per accompagnare le persone dell'impresa in un percorso di adozione consapevole dell'innovazione. Puoi descriverci brevemente il progetto e indicarci punti di forza e di attenzione che hai riscontrato nel proporre questo percorso?

La "Mind Hacking Academy" è un percorso che ad oggi, dopo tre anni dal suo lancio in piena pandemia, è ancora innovativo rispetto al livello di consapevolezza sull'innovazione che vediamo nei nostri clienti. L'Academy tocca tutte le variabili chiave che ritroviamo spesso nel raccogliere i fabbisogni formativi dei nostri clienti ed è stata nativamente progettata per essere modulare. Questo ci ha permesso di proporla nella sua interezza a livello corporate ma anche di spaccettarne il contenuto e innestarlo in altri percorsi di formazione. Lo trovo anche un percorso molto logico e consistente nel suo intento di diffondere un mindset volto all'adattamento continuo. Proprio per questo ritengo sia portatore di alcuni punti di attenzione fondamentali. In qualità di percorso "anticipante" è stato però percepito a volte come complesso dalle aziende in considerazione del

loro livello di consapevolezza iniziale. L'impronta dei contenuti rispecchia infatti in larga parte l'approccio americano all'innovazione, ancora poco presente in Italia, che si basa essenzialmente sul fatto che l'innovazione sia possibile in tutti i momenti e i comportamenti dell'organizzazione, ridimensionando di fatto la risonanza del concetto stesso di novità.

Nelle aziende italiane ancora oggi questa è una parola altisonante, e quando si figura di mid management che senior intraprendono percorsi di upskilling lo vivono come se si stessero caricando di tutto il "peso dell'innovazione" aziendale. La sfida è far atterrare questi contenuti dalla Silicon Valley alla Pianura Padana, e questo riportare continuamente a terra contenuti e approcci comporta per noi un grosso investimento di tempo e risorse. Non dare per scontati i fondamentali con l'azienda è spesso la strategia premiante proprio per far comprendere alle persone che si può fare innovazione tutti i giorni e non solo in approccio "think big".

Come siete organizzati internamente in Lacerba per intercettare l'innovazione e implementarla a livello di strategie, processi e progetti?

Per come vedo Lacerba noi siamo una realtà che deve combattere quotidianamente con il rischio di rimanere troppo legata all'operatività. Cerchiamo di farlo progettando soluzioni sempre in ottica di scalabilità. Cerchiamo insomma di progettare percorsi e contenuti che, per quanto poi vengano customizzati, possano risultare utili non solo oggi ma anche domani in modo ripetibile e sostenibile. È proprio in questo approccio che cerchiamo di trovare costantemente elementi di innovazione a partire dai problemi che intercettiamo ogni giorno, anche attraverso sessioni dedicate di co-progettazione con i nostri partner per stanare i trend più interessanti e le competenze su cui investire. Un esempio su tutti, l'impiego dell'intelligenza artificiale di cui ci stiamo occupando sempre più da vicino e che cambierà il modo di insegnare e il rapporto tra learner e trainer. È come se stessi assistendo a un processo il cui il formatore diventa insegnante della macchina e non dello studente. E per il nostro settore (ma non solo!) questo sembra essere il prossimo vero cambio di paradigma.

Per te l'innovazione trainata dal design è...

Un processo condiviso, scalabile, misurabile. Si tratta di tre effetti concatenati. Se il processo è condiviso crea partecipazione e genera dati; la lettura e l'analisi dei dati creano apprendimento e dall'apprendimento può nascere un approccio scalabile. In fondo, sono proprio questi gli attributi tipici di un processo di design.

“Innovation by design” è il titolo della prima parte del vostro libro “Futures by design”. Qual è la vostra definizione di innovazione? E cosa c’entra il design con l’innovazione?

L’innovazione è per noi la rappresentazione mentale di un futuro originale e utile implementato su larga scala. In questa definizione che abbiamo mediato da Seligman, il padre della psicologia positiva, c’è il ruolo del Design, ovvero quello di immaginare, o meglio progettare, futuri utili e ricchi di significato. L’innovazione come il design non è un processo lineare. Qualcuno l’ha definita uno spazio. Bisogna sbagliare, imparare dagli errori e a volte, come direbbe Taleb, mettersi inguai seri ma non irreversibili. Nel libro facciamo riferimento ad alcuni comportamenti abilitanti del designer per progettare percorsi di innovazione con successo: visualizzare, improvvisare, sperimentare con ottimismo, definire uno scopo comune, immaginare futuri ricchi di significato, motivare l’azione attraverso obiettivi, essere consapevoli dell’impatto delle nostre azioni sull’ecosistema, ritmare fasi di ascolto e di progetto, orientarsi in un ambiente in continuo mutamento, guardare alla creazione di valore in ottica condivisa e sistemica.

Parliamo appunto di valore. Nel libro affrontate il concetto nella triplice accezione di quantità, percezione, proiezione. Cosa significa per un’impresa oggi generare valore?

Oggi, generare valore per un’organizzazione significa capire profondamente il valore della propria identità, di ciò che si rappresenta per il proprio contesto, e di quello che si propone agli altri. Se accettiamo il concetto di value chain, oggi non possiamo ignorare anche quello di shared value. L’Industria 4.0 è un paradigma essenzialmente tecnologico che promette una maggiore efficienza grazie al collegamento digitale e all’intelligenza artificiale. Tuttavia non è del tutto adatto al contesto di crisi climatica e di tensioni sociali. Non basta guidare l’evoluzione tecnologica, abbiamo bisogno di riprogettare le catene del valore come un ecosistema di valori più ampi e planet-centred che includa persone, risorse e pianeta. Un sistema che si basa sul ripensamento dei modelli di business, nuovi orientamenti economici delle prestazioni, nuovi approcci all’innovazione, nuovi scopi per la trasformazione digitale, nuove definizioni di politiche industriali. Difatto la trasformazione digitale ci potrà permettere di cogliere le opportunità del redesign del valore a patto che venga affrontata non in un’ottica di sostituzione di funzioni (efficientismo) ma di allargamento del network (sistema). Dobbiamo passare dall’Internet delle cose all’Internet delle persone, pianeta e prosperità, in ottica di condivisione del purpose e non di sfruttamento dei dati.

No purpose, no party. Perché è importante il proposito nei progetti di innovazione (e non solo)?

Mission e Vision sono due elementi di un paradigma efficientista che voleva stimolare le aziende a fare più e meglio. Partire dal purpose verso un futuro desiderabile significa invece riscoprire una capacità esplorativa del business che riesce ad orientarsi in maniera efficace anche in acque incerte e ambigue perché non dimentica la ragione per cui esiste e per cui compie le proprie azioni. La sfida per le imprese è muoversi dall’essere user-centered ad our-centered, per disegnare i propri futuri allineati al proprio scopo, ai propri obiettivi e all’impatto che le nostre azioni generano nell’ecosistema in cui ci muoviamo, sapendo ritmare fasi di ascolto e fasi di progetto in un ambiente in continuo mutamento. Le caratteristiche principali per definire un purpose e dei futuri desiderabili efficaci sono la coerenza e la riconoscibilità. Da una parte dobbiamo prestare attenzione che il purpose sia effettivamente coerente con il nostro comportamento che adottiamo come persone e come organizzazione. Dall’altra dobbiamo declinarlo secondo differenti futuri desiderabili in cui persone, responsabilità e ruoli differenti



LUCILLA FAZIO

TOMMASO CORÀ

CO-FOUNDER TIPIC.INNOVATION
BY DESIGN ECO-AUTORI DEL
LIBRO “FUTURES BY DESIGN”

“Il ruolo che il design può giocare nella trasformazione delle imprese è...”: completate la frase a partire dalle vostre esperienze sul campo

Il ruolo che il design può giocare nella trasformazione delle imprese è leggere il contesto, connettere e tradurre le competenze e promuovere il cambiamento per disegnare futuro. Il design, in quanto disciplina ambidestra, ritma fasi esplorative e fasi attuative. Questa sua natura lo rende da un lato molto efficace per facilitare una visione olistica del business (che ha addirittura teorizzato la necessità di un’azione ambidestra per raggiungere il successo), dall’altro lo ha reso difficilmente rappresentabile in una definizione immediatamente comprensibile alle altre competenze. Nel comune ambito delle discipline progettuali ciò che distingue un designer non è tanto ciò di cui si occupa (inteso come competenze verticali) quanto l’approccio umanistico che applica e come connette le informazioni. La crisi tra l’approccio pragmatico orientato alla soluzione (problem-solution), la ricerca umanistica dei dati qualitativi, la mediazione progettuale tra le istanze che un prodotto o un servizio devono recepire, e la sintesi necessaria a rendere tali istanze e mediazioni comprensibili a tutte le componenti dell’impresa mantenendo centrale la necessità del cliente, hanno spinto il design a sviluppare sempre di più il proprio ruolo di esploratore del problema (problem-finding). Grazie a questo approccio, il design è in grado di innescare un processo di innovazione radicale e profondo, capace di coinvolgere l’organizzazione nella sua intezza

Qual è la difficoltà più grande che trovate ancora oggi nel portare il design nelle imprese?

In molti ancora pensano che i designer progettino divanetti rossi. Fortunatamente sono sempre di più (anche se ancora una nicchia) le organizzazioni che sono consapevoli dei benefici che può portare il design come disciplina strategica e orizzontale per disegnare processi di innovazione. Le imprese design-driven hanno più probabilità di innovare: esse hanno consapevolezza di loro stesse e di ciò che le circonda; sono disposte a cambiare, o meglio, il cambiamento fa parte del loro DNA; sbagliano, falliscono e imparano perché sperimentare fa parte del loro DNA; hanno un approccio planet-centered rivolto non solo al consumatore finale ma a tutti gli stakeholder coinvolti nell’intera catena del valore e, infine, sono proiettate a cosa ci sarà dopo cogliendo i deboli segnali delle opportunità di domani.

Spesso siete chiamati a portare la vostra esperienza nelle aule universitarie di design. Dal vostro osservatorio c’è qualcosa da cambiare/aggiornare nella formazione di un designer per prepararlo ad essere professionista consapevole nel VUCA?

La didattica va ridisegnata from scratch. Tutta. Di qualsiasi disciplina. Non si può utilizzare un approccio definito due o tre generazioni fa per formare i protagonisti del futuro. È necessario guardare alla creazione di valore, compreso quello generato dalla conoscenza, in un’ottica condivisa e sistemica., ovvero essere consapevoli che i problemi e le sfide che la complessità dell’ecosistema ci presenta non possono essere risolte da un solo player. La co-creazione e il valore del network, sopra quello del singolo, sono i due riferimenti chiave che permettono di generare valore sistemico condiviso da tutti gli stakeholder coinvolti, che prosperi nel tempo rispettando persone e pianeta.

Qual è la tua definizione di innovazione?

Dalla mia esperienza, la parola “innovazione” è spesso fuorviante perché richiamaimmediatamente al mondo dell’hi-tech o dell’imprenditoria. Io vengodall’innovazione sociale e per me innovare significa non necessariamente crearequalcosa di nuovo ma trasformare il mondo in cui le componenti di un sistemainteragiscono. Cambiare il modo in cui approcci l’ordinario, questa è innovazione.

Relazioni e interazioni sono componenti essenziali per la progettazione sistemica. Puoi raccontarci un esempio di progetto a cui stai lavorando che descriva questo approccio trasformativo di cui parli?

Un esempio è il progetto di innovazione delle biblioteche pubbliche che stoseguendo con alcuni miei studenti. L’ambiente biblioteca ha a che fare conl’apprendimento, l’educazione, ma non solo. Qui in Messico settemila bibliotechepubbliche stanno scomparendo e non è solo una questione di luoghi in cui sonodepositati libri ma di ambienti in cui le persone si incontrano. Guardando il modo in cui i giovani si incontrano e si relazionano, sono portata a non credere al fatto che tutto può essere ricondotto ad app e social. Con i miei studenti stiamocercando di portare tutto il progetto a un livello sistemico, più profondo, più daun punto di vista culturale e contestuale che di strumenti. La domanda che ciguida è “in che modo possiamo rivitalizzare le infrastrutture sociali?”. In questosono molto vicina alla concezione di Eric Klinenberg nel suo “Palaces for thePeople” in cui si parla di infrastrutture sociali come mezzo per rinforzare iprocessi di democratizzazione delle società il cui futuro dipende non solo davalori condivisi ma anche da spazi condivisi. Credo quindi molto nella creazione dispazi di innovazione in cui il punto di vista culturale e comunitario è prevalenteper me.

Cosa intendi per “infrastruttura sociale”?

Ancora una volta faccio mio l’approccio di Klinenberg quando definiscel’infrastruttura sociale non come “capitale sociale” - concetto comunementeutilizzato per misurare le relazioni e le reti interpersonali delle persone - macome insieme di tutte le condizioni fisiche che determinano se e in che modo ilcapitale sociale può svilupparsi. Quando l’infrastruttura sociale è solida, favorisceil contatto, il sostegno reciproco e collaborazione tra amici e vicini; quando èdegradato, inibisce l’attività sociale, lasciando comunità e individui nellacondizione di provvedere a loro stessi. Le infrastrutture sociali sono importanti,perché le interazioni locali sono gli elementi costitutivi di tutta la vita pubblica. Lepersone stringono legami in luoghi che hanno infrastrutture sociali sane perchéquando le persone si impegnano in interazioni prolungate e ricorrenti, inparticolare mentre fanno le cose che gli piacciono, la relazione inevitabilmentecresce e prospera con una maggiore probabilità di generare cambiametopositivo e innovazione.

Come è organizzata la vostra unità per generare innovazione?

Avendo lavorato sia nel settore pubblico in passato che nel privato ora al TEC, posso dire che i processi che guidano l’innovazione sono abbastanza simili a decezione della misurazione del valore che nel pubblico non è necessariamente legato al profitto ma a quanto il progetto/ l’intervento contribuisca a risolvere lasfida iniziale. In termini di processi vedo molte somiglianze: hai il tuo territorio dagestire e sviluppare e sei valutato/a per la tua capacità di execution. Sia gli incentivi e gli indicatori di performance sono quantitativi e spesso ci si trova a lavorare per raggiungere quegli indicatori perdendo di vista tutto il resto. L’indicatore quantitativo è il punto di partenza ma da solo non può bastare.

Che impatto ha sull’organizzazione una progettazione di processi e risultati basata su metriche quantitative?**ALMUDENA OCEJO ROJO**

COMUNIDADES, CULTURA E IMPACTO SOCIAL DISTRITO TLALPAN

(DIT) TEC DE MONTERREY – MEXICO CITY CAMPUS

Se misuri tutto in quantità e non in qualità tendi a chiuderti, a lavorare per il tuoorto, a sviluppare competizioni interne e silos controproducenti. Tendi, insomma a non incoraggiare il cambiamento in generale e il cambiamento delle tue idee in particolare.

Qual è la peculiarità del Distrito Tlalpan da un punto di vista di processo e risultato di innovazione?

Nel Distrito Tlalpan (Distretto di Innovazione all’interno del Tecnológico de Monterrey nato per trasformare lo sviluppo urbanistico della capitale generandosviluppo su temi sociali, economici, di apprendimento e di innovazione nella zona sud di Città del Messico, ndr) oltre agli obiettivi quantitativi abbiamo anchestabilito alcuni indicatori qualitativi per favorire lo sviluppo di un ecosistema di innovazione, sostenibilità, imprenditorialità con l’obiettivo di trasformare la percezione del TEC da “università privilegiata” a piattaforma inclusiva. Il mio team non è grandissimo – siamo in tre – ma ho due capi: il rettore da un lato e il capo del Distrito TEC (comunità urbana creata e supportata dal TEC con l’obiettivo di collaborare con il territorio affinché la qualità della vita la capacità di innovazione dello stesso si sviluppino in sinergia, ndr) dall’altro. Esistono altri distretti di innovazione nel TEC e stiamo impegnandoci per lavorare più di sistema senza però mai perdere di vista le specificità di ciascun territorio (la differenza tra Monterrey e Città del Messico, ad esempio, è molto profonda sia in termini geografici che culturali). Stiamo percorrendo la strada del ragionare sull’innovazione in modalità globale: il cammino è articolato, a volte non semplice, ma sentiamo sia la strada giusta per proporci (e agire!) realmente come ecosistema generativo e trasformativo.

Cosa ha rappresentato per il gruppo Rolleri il progetto Chrysalis?

Per il gruppo il progetto ha di sicuro ha rappresentato una grande novità e un elemento di stimolo rispetto al nostro modello organizzativo consolidato. Essenzialmente ci ha fatto comprendere che ci esistono diverse metodologie per "orchestrare" l'innovazione nell'impresa, dandoci una volta di più la conferma che il mercato e il mondo corrono molto e molto velocemente e non possiamo più permetterci di tenere lo stesso ritmo del passato. Il metodo utilizzato ci ha dato inoltre la possibilità di concretizzare alcuni progetti strategici grazie alle intelligenze e alle competenze delle nostre persone, soprattutto quelle più "stanziali" che abbiamo sentito il bisogno di coinvolgere per rivitalizzare il loro coinvolgimento e senso di appartenenza.

Quali sono state le fasi più significative e i risultati che hai osservato nei partecipanti e nell'organizzazione nel suo complesso?

La cosa che più mi ha colpito in tutto il progetto è stata la presentazione dell'avanzamento dei progetti al termine di ognuno dei tre sprint di progetto in cui il Transformation Team ha avuto l'opportunità di confrontarsi con il lavoro auto-organizzato del team riportato dal Rep. Mi ha colpito soprattutto perché ha dato concretezza a un aspetto in cui sin dagli inizi della mia carriera ho sempre creduto, ossia che in azienda ci sia davvero tanto potenziale che forse in passato non abbiamo trovato il giusto modo di far emergere e valorizzare. Su questo avevamo certamente avuto un'intuizione ma ci mancava un metodo strutturato per cominciare un percorso del genere e Chrysalis è stato per noi proprio questo. Ci ha dato modo di osservare la crescita di tutte le persone coinvolte e mettere a fuoco il loro potenziale quando sono messe in situazioni diverse dalla quotidianità professionale. Questi momenti di confronto ci hanno fatto apprezzare progressivamente nel modo di lavorare che nella concretizzazione di progetti e a fine riunione anche tra noi senior rimaneva lo stupore sia sui risultati che sulla crescita dei partecipanti che si sono messi in gioco agendo in ruoli, progetti e contesti nuovi per loro. Ho visto questo stesso spirito anche una volta terminato il progetto, tanto è vero che molte persone hanno cambiato ruolo nell'organizzazione, progredendo. È possibile (anche se non ne ho la certezza!) che tra qualche anno avremmo deciso di promuovere comunque certe persone ma con i nostri processi organizzativi tradizionali avremmo sicuramente impiegato molto più tempo a scoprire il talento, allenare alcune competenze chiave e fare questa scelta. Ma il fattore tempo è determinante oggi, soprattutto nel riuscire a far crescere le persone e le loro competenze dall'interno, e bisogna essere bravi ma anche veloci nel prendere le decisioni giuste. Lato management Chrysalis ci ha aiutato a fare questo: prendere le decisioni giuste e più efficaci in un tempo enormemente ridotto.

Come management team, come si è trasformata la vostra idea del progetto lungo il suo percorso di sviluppo?

All'inizio, essendo anche per noi la prima esperienza, ognuno dei membri del Transformation Team aveva maturato una propria idea di progetto. Nessuno di noi, onestamente, aveva le idee così chiare da prevedere cosa sarebbe successo. La collaborazione con il team di Advanced Design è stata per noi da subito una scelta di campo netta. Una volta compresi i razionali della proposta, benché non avessimo mai conosciuto né testato il processo, ci siamo fidati completamente di un team di lavoro che subito abbiamo percepito avesse le giuste competenze e uno sguardo prospettico in grado di anticipare temi e tempi. L'approccio è stato: anche se non comprendiamo fino in fondo dove ci potrà portare questo progetto così innovativo per la nostra cultura organizzativa, cosa ci impedisce di testarlo? La co-progettazione continua ci ha aiutato ad abbattere le resistenze e superare la visione di breve termine in cui troppo spesso in azienda siamo ingabbiati.



DANIELE MARZAROLI

DIRETTORE COMMERCIALE ROLLERI SPA

Anche per noi è stato un percorso di crescita e di aggiustamento continuo, l'unica certezza che avevamo dall'inizio è stata la necessità di coinvolgimento e attivazione "dal basso" per far fare alle persone un percorso di sviluppo personale e professionale attraverso la prototipazione di soluzioni a sfide concrete dell'azienda. Al momento del lancio del progetto serviva dare un segnale e far sentire importanti tutte le persone, anche quelle organizzativamente più lontane dai progetti di innovazione. All'interno del Transformation Team non tutti erano concordi sul fatto che i partecipanti, ognuno a modo proprio, sarebbero stati in grado di esprimere la capacità di innovare e pensare diversamente, ripensando ciò che un buon 50% tra noi era scettico a riguardo. Questo fa parte anche dello stile manageriale che ciascuno di noi esprime rispetto alla fiducia verso i collaboratori: c'è chi per natura è più propenso a dare fiducia e chi invece ha bisogno di evidenze per farlo. Nonostante questa diversità di atteggiamenti e prospettive, anche gli scettici hanno sposato sin da subito la natura sperimentale del progetto, scoprendo sul campo che quando le persone vengono attivate e coinvolte con un metodo strutturato, un obiettivo chiaro e un percorso di affiancamento, hanno molto da dire e da dare all'organizzazione. È innegabile che questo ci ha fatto cambiare prospettiva. Lato manager la nostra gestione della delega è cambiata, potendo realizzare molte più cose che diversamente si sarebbero concentrate solo su poche persone. Questo è stato un effetto "palpabile" del progetto. Lato partecipanti è stata dimostrata da molti la voglia di assumersi più responsabilità e di gestire in prima persona sfide e problemi. A seguito del progetto ho visto alcune persone prendere in mano autonomamente situazioni che in altri tempi sarebbero finite sulla scrivania del management. Ho osservato questo "potenziamento" soprattutto nelle donne che hanno preso Chrysalis come vero e proprio laboratorio e si sono allenate a progettare l'innovazione in maniera differente arrivando ad assumere ruoli manageriali a seguito del progetto.

Quali sono i punti di attenzione emersi durante il percorso?

In fase iniziale va prestata sicuramente attenzione al carico di lavoro e di "stress da discomfort" che le persone potrebbero manifestare. Il primo passo in questi percorsi di cambiamento è sempre quello che genera più paura e frustrazione. All'inizio c'è molto entusiasmo ma poi subentra lo sconforto rispetto al carico di lavoro e alla conciliazione con gli impegni quotidiani legati al ruolo. Questa fase va attenzionata perché va supportata dal management. È necessario affiancare e far comprendere che è normale ma il superamento di queste resistenze inizialmente porta a ottenere i primi feedback e la soddisfazione nel vedere concretizzato il proprio impegno. Il compito del management è quello di sostenere il progetto e comunicare la sua importanza a livello aziendale: anche se la sfida strategica è affidata a un gruppo questa deve essere considerata come un'esperienza aziendale in cui tutti devono sentirsi coinvolti. È un tema di accompagnamento all'acquisizione del giusto mindset per l'innovazione che è parte del progetto. Questo permette al gruppo di lavoro di mantenere un atteggiamento di concretezza, lavorando bene e focalizzandosi sull'obiettivo con risultati anche piccoli ma concreti e misurabili. La sfida strategica deve essere ambiziosa il giusto per non scoraggiare/spaventare troppo i partecipanti e dare loro modo di procedere per piccoli passi che alimentano la motivazione. Anche in questo caso i tempi sono fondamentali: tenerli contingentati in dodici settimane come nel caso di Chrysalis ha permesso di mantenere l'incisività e misurare la progressione.

In base all'esperienza progettuale che definizione daresti al concetto di innovazione trainata dal design?

È un approccio che personalmente, prima del progetto, non conoscevo se non per sommi capi e l'ho visto come metodo di progettazione organizzativa molto potente per le sfide future, soprattutto in settori più tradizionali. Per come l'ho vista e

vissuta io si tratta di un modo per rompere gli schemi fatto in molto intelligente.

Da un punto di vista prospettico è anche un ottimo approccio per differenziarsi sul mercato. Essendo per noi il primo progetto in tal senso ritengo ci sia ancora bisogno di tempo per farlo diventare routine per tutto il personale. Abbiamo intrapreso questo percorso in un periodo particolare della nostra storia caratterizzato da un picco di eventi organizzativi straordinari e particolare "euforia" del mercato. C'è bisogno di spazi e tempi per sedimentarlo perché cambiare la cultura e il modo di lavorare non è mai stato né automatico né breve come percorso.

In che modo le competenze del design sono intervenute nel progetto e dove hanno inciso maggiormente?

Il design è stato incisivo soprattutto nel mostrare che esistono nuove modalità di lavoro e nuovi strumenti. Al nostro interno, soprattutto tra i più senior, ci si limita alla conoscenza di settore, e rompere questo verticalismo è stato molto efficace, ci ha permesso di iniziare a utilizzare alcuni metodi e strumenti appresi nel percorso nei progetti di innovazione attualmente in fase di sviluppo. Abbiamo compreso come gruppo che esistono alternative e opportunità per guidare il cambiamento ed esserne protagonisti: proprio in questo credo stia la potenza del messaggio di cui Chrysalis si è fatto portatore.

Nel TEC di Monterrey hai un ruolo critico, progettare percorsi di apprendimento per lo sviluppo dell'imprenditorialità negli studenti. Da questa prospettiva che definizione daresti di innovazione?

Amo avvisare, l'innovazione consiste nell'identificare le esigenze e i problemi del mercato e quindi trovare soluzioni originali. Queste soluzioni non devono necessariamente essere del tutto nuove; possono essere adattate da altri campi. La chiave è trovare modi creativi ed efficaci per affrontare queste sfide. Il mio ruolo rappresenta una sfida unica nel campo dell'innovazione. Lavoro in questo ruolo con un mandato specifico: dobbiamo definire e scoprire come trasformare quel mandato in realtà. Il nostro obiettivo principale è promuovere una mentalità imprenditoriale tra gli studenti, e questo non sempre si allinea perfettamente con i parametri istituzionali. Ci siamo organizzati internamente per rispondere a questa sfida il più agile possibile. Diamo priorità alla sperimentazione come team, il che ci offre flessibilità e una mentalità che abbraccia l'adattabilità. Attualmente facilito un team di quattro persone e presto entreranno altri membri. Inoltre, su progetti che richiedono un'expertise specifica, a volte assumo consulenti esperti nelle aree richieste.

Puoi dirci qualcosa in più su come sono disegnati alcuni processi "critici" nel vostro team, come comunicazione, collaborazione e feedback?

A livello tecnologico utilizziamo strumenti come Slack, e-mail e Teams per la comunicazione, selezionando la piattaforma più appropriata in base alla responsabilità e alla natura della sfida. La collaborazione all'interno del nostro team è altamente interdipendente e si allinea con gli obiettivi legati alle progettualità del nostro centro per l'imprenditorialità. Nelle nostre interazioni con gli altri team, abbiamo un mix di coinvolgimento dall'alto verso il basso, di cui circa il 40% è formale e il 60% informale. Le collaborazioni informali spesso avvengono in modo implicito, dove gli individui riconoscono il valore che acquisiscono in termini di conoscenza ed esperienza. I leader tendono a passare ai ruoli operativi in tempi relativamente brevi per garantire che i progetti procedano in modo efficace.

Come sono strutturati i team per collaborare su nuovi progetti?

Abbiamo adottato una forma di olocrazia senza dirlo esplicitamente. Questa struttura promuove un approccio più auto-organizzativo e decentralizzato alle dinamiche del team, consentendo ai singoli individui di assumere ruoli e responsabilità in base alle proprie competenze e alle esigenze specifiche di ciascun progetto. Questo è un valore aggiunto riconosciuto sin dal momento della selezione di nuove risorse. Ricerchiamo persone che possiedano un senso di appartenenza, una profonda comprensione del proprio ambiente, la volontà di sperimentare e assumersi rischi e la capacità di lavorare in modo efficace con culture e generazioni diverse. Queste qualità sono essenziali per affrontare la complessità dell'innovazione e dell'imprenditorialità.

Come vedi il rapporto tra design e innovazione?

Design e innovazione sono strettamente intrecciati. Il design, anche se non sono un designer, è il percorso strutturato attraverso



GERALDINA SILVEYRA LEON

DIRETTRICE FORMAZIONE E SVILUPPO PER L'IMPRENDITORIALITÀ, TEC DE MONTERREY

il quale può avvenire l'innovazione. Fornisce un quadro per un pensiero strutturato ma flessibile, spesso adottando una mentalità iterativa. Sebbene le definizioni di innovazione possano essere simili nel design e nel business, le due possono differire nella tolleranza agli errori e alle iterazioni. I leader aziendali sono in genere orientati ai risultati e meno indulgenti verso gli errori. Per questo il design ha un profondo impatto sulla struttura di un'organizzazione, principalmente grazie alla mentalità che promuove. Una mentalità di crescita incoraggia l'apertura al cambiamento e l'apprendimento dai fallimenti. Il design può offrire diversi framework al management, fornire strumenti e introdurre metodologie che facilitano l'innovazione. Può aiutare a modellare una cultura organizzativa più favorevole alla creatività e all'adattabilità. Le sfide che le organizzazioni devono affrontare variano, ma la leadership e la responsabilità sono spesso fattori critici.

L'incapacità di prendere decisioni, anche quando sono disponibili informazioni limitate, può ostacolare il cambiamento organizzativo. Una mancanza di chiarezza nel processo decisionale spesso fa sì che individui diversi difendano le proprie prospettive, anziché allinearsi con un obiettivo comune. La micro-gestione a vari livelli può anche soffocare l'innovazione e creare resistenza al cambiamento.

Date queste resistenze, come pensi che i designer potrebbero contribuire all'evoluzione e alla trasformazione delle organizzazioni?

I designer hanno il potenziale per avere un impatto significativo sull'evoluzione organizzativa. Possono contribuire a promuovere una cultura di apertura al cambiamento e all'apprendimento, fornendo strumenti e metodologie per un'innovazione più efficace. Facilitando un ambiente più collaborativo, adattabile e creativo, i designer possono aiutare le organizzazioni a superare le barriere e abbracciare il cambiamento più agilmente e rapidamente. Credo fermamente che i designer possano assumere la guida di progetti di innovazione, facilitando il passaggio dall'ideazione all'implementazione. Questo approccio garantisce che i principi di progettazione siano incorporati nel progetto fin dall'inizio, enfatizzando l'esperienza dell'utente e l'iterazione. Il design è in grado di "sfidare" la gerarchia convenzionale in cui le vendite o l'ingegneria possono assumere il comando e promuovere un approccio più olistico all'innovazione. I designer possiedono ciò che Carole Dweck chiama "growth mindset", fondamentale per abbracciare il cambiamento e promuovere l'innovazione. Sono abituati ad accettare feedback, a iterare idee e ad apprendere continuamente. Infondendo questa mentalità nella cultura dell'organizzazione, i designer possono contribuire a creare un ambiente che valorizzi la creatività e l'adattabilità, la considerazione dell'impatto sugli utenti, sui dipendenti e sulla società nel suo complesso. Questo stile di leadership può guidare le organizzazioni a realizzare innovazioni più etiche e sostenibili di cui oggi sentiamo sempre più il bisogno.

Questa ricerca vuole investigare il ruolo del design nell'innovazione di imprese e organizzazioni. Per cominciare ho una curiosità: qual è la tua definizione di innovazione?

Definisco l'innovazione come la creazione di qualcosa di nuovo che aggiunge valore e può essere implementato in modo efficace. Non si tratta solo di novità; si tratta di fare una differenza significativa nel mondo.

La tua organizzazione, DDC, sta attraversando una trasformazione significativa. Puoi approfondire come è progettato questo percorso di trasformazione per generare innovazione, compresi i processi e le strategie che hai messo in atto?

La nostra organizzazione è in fase di transizione verso una struttura "teal", che è altamente sensibile a ciò che accade dentro e intorno ad essa. Abbiamo eliminato le gerarchie tradizionali e chiunque entri in contatto con una nuova idea o curiosità ha la libertà di attivare e mobilitare i propri colleghi. Il nostro approccio enfatizza il costante scambio di informazioni e la collaborazione. Abbiamo eliminato la burocrazia inutile delle riunioni rituali e dei sistemi di reporting. Non esiste una gerarchia e ognuno ha la libertà di esplorare e scoprire. Ci concentriamo sul riconoscimento dei contributi individuali, sulla responsabilizzazione di tutti e sull'eliminazione degli sprechi di tempo. Non esistono rituali di facciata legati alle dinamiche organizzative tradizionali (ndr: l'espressione originale utilizzata è "corporate theatre"), non operiamo in base ai titoli; ogni collega assume più ruoli in base ai propri punti di forza e interessi. La nostra organizzazione è in continua evoluzione in base alle nostre esigenze.

È chiaro che il vostro approccio è incentrato sull'apprendimento e sull'adattabilità. Potresti approfondire alcuni processi specifici, come la comunicazione, la collaborazione e i meccanismi di feedback, che abilitano la cultura innovativa della tua organizzazione?

Per ogni progetto, implementiamo un "meccanismo di apprendimento", che prevede l'apprendimento a doppio ciclo. Analizziamo ciò che abbiamo fatto e, soprattutto, cosa abbiamo imparato. Abbiamo ridefinito le presentazioni tradizionali come cicli di apprendimento, in cui ci concentriamo sui nostri obiettivi di apprendimento. Ci impegniamo a condividere ciò che abbiamo imparato con il team. Abbiamo introdotto modelli e linguaggi di apprendimento per facilitare questo processo. La nostra organizzazione ha pochissimi processi fondamentali, ma un'ampia gamma di pratiche fondamentali. Diamo priorità alla trasparenza e utilizziamo strumenti di comunicazione come Slack per garantire che tutti siano sulla stessa lunghezza d'onda. Non abbiamo squadre fisse; invece, impolliniamo il team in modo incrociato, attingendo da un pool diversificato di talenti. Il nostro approccio mira a trovare un equilibrio tra evitare il sovraccarico di informazioni e promuovere una cultura della condivisione. Tutto ciò che creiamo è sotto licenza Creative Commons, e questo sottolinea l'importanza per noi dell'apertura e della collaborazione.

Dalle tue parole deduco che il vostro approccio all'organizzazione e all'innovazione è orientato all'auto-organizzazione. In che modo i vostri team sono progettati per lavorare insieme su nuovi progetti?

Evitiamo strutture fisse all'interno della nostra organizzazione,



SUNE KNUDSEN

CHIEF OPERATING OFFICER, HR
DIRECTOR PRESSO DANISH DESIGN
CENTER

e questo vale anche per i team. Crediamo che assecondare la formazione spontanea di gruppi di co-worker costituisca il modo più organico per le persone di lavorare insieme. L'accento è posto sulla risoluzione dei problemi e sulla promozione del senso di appartenenza all'interno dell'organizzazione. La risoluzione dei conflitti non si basa sull'escalation dei problemi, ma piuttosto sull'utilizzo delle persone intorno a noi per trovare soluzioni. Questo approccio è altamente collaborativo e flessibile. Questo si riflette anche nel nostro processo di assunzione. Le competenze e le qualità principali che cerchiamo includono un alto grado di responsabilità, un acuto senso di empatia per comprendere e percepire le altre persone e la capacità di lavorare sia in modo indipendente che all'interno di team. Queste qualità sono essenziali per contribuire alla nostra cultura collaborativa e innovativa.

Qual è secondo te il rapporto tra design e innovazione?

Design e innovazione sono strettamente intrecciati. Il design riguarda la risoluzione dei problemi e la creazione di soluzioni che soddisfino i bisogni delle persone. L'innovazione, d'altra parte, è il processo di introduzione di qualcosa di nuovo o migliorato che aggiunge valore. Il design è una componente fondamentale del processo di innovazione, poiché è attraverso il design che diamo vita a nuove idee e le rendiamo utilizzabili, funzionali e accattivanti. Credo che il design possa avere un profondo impatto sulle strutture organizzative. Incoraggia un approccio più incentrato sulla persona, in cui i bisogni e le esperienze degli individui sono in prima linea. Questo spostamento verso un approccio più centrato sull'utente ed empatico può portare a strutture più agili e adattive, meglio attrezzate per promuovere l'innovazione. Una delle principali lacune che riscontro nella mia esperienza nell'adattare queste logiche nuove verso l'innovazione è la resistenza al cambiamento, spesso guidata da una cultura aziendale tradizionale. Molte imprese affermate sono riluttanti ad abbracciare nuove tecnologie e metodologie. Inoltre, a volte manca l'enfasi sull'apprendimento continuo e sull'adattamento, che sono essenziali per rimanere innovativi in un panorama in rapida evoluzione.

E quali sono le peculiarità del designer nel loro essere "sintetizzatori" di complessità?

I designer portano sul tavolo una prospettiva e un insieme di competenze uniche. Eccellono nella risoluzione dei problemi, nel pensiero centrato sull'utente e nell'innovazione. I progettisti possono svolgere un ruolo fondamentale nel facilitare il passaggio verso strutture organizzative più agili e adattive promuovendo la centralità dell'utente, l'apprendimento continuo e una cultura dell'innovazione. La loro capacità di visualizzare e creare soluzioni li rende preziosi agenti di cambiamento nel mondo aziendale e, in generale, organizzativo.

Questa ricerca si è occupata del ruolo del designer nella trasformazione delle piccole-media imprese manifatturiere del Made in Italy e la tua esperienza nel settore dell'advanced manufacturing è preziosa per comprendere meglio le peculiarità del settore. Stante questa specificità, come definiresti l'innovazione?

L'innovazione consiste nell'introdurre nel mercato cose nuove che abbiano un impatto significativo. Tradizionalmente, questo impatto veniva visto principalmente in termini di beneficio economico. Tuttavia, in un senso più ampio, oggi l'innovazione comprende anche l'impatto sociale e ambientale. Si tratta di portare in primo piano nuove soluzioni, spesso con l'aiuto della tecnologia, e di rimodellare il modo in cui operiamo. Le aziende stanno riorganizzandosi per abbracciare questo nuovo approccio e anche al TEC abbiamo avviato un percorso di cambiamento. Negli ultimi 20 anni, la nostra organizzazione ha subito cambiamenti significativi nel modo in cui guidiamo l'innovazione. In precedenza, abbiamo condotto analisi per determinare come creare programmi accademici in linea con le esigenze del mercato. Abbiamo pianificato e sfruttato i risultati della ricerca per costruire questi programmi. Sebbene la struttura della matrice fondamentale rimanga, il nostro approccio si è evoluto. Ora monitoriamo costantemente il nostro ambiente e miglioriamo i nostri programmi accademici ed i laureati per rimanere in linea con il panorama dinamico. Dal precedente processo di innovazione lineare siamo passati a un flusso continuo e iterativo in cui tutti contribuiscono a migliorare il processo.

Come organizzate i team per lavorare insieme su progetti di innovazione?

Utilizziamo diversi approcci per costruire team collaborativi. In alcuni casi, i team vengono formati in anticipo in base ai requisiti specifici del progetto. In altre situazioni, i team vengono riuniti dopo che il progetto è stato definito. Il più delle volte ci serviamo di strumenti di collaborazione e comunicazione istantanea e manteniamo una comunicazione regolare tramite riunioni settimanali o bisettimanali. Una comunicazione efficace e il monitoraggio dei progressi sono aspetti critici della collaborazione del nostro team.

Quali competenze consideri essenziali per promuovere l'innovazione all'interno della tua organizzazione?

La comunicazione è senza dubbio un'abilità fondamentale nel guidare l'innovazione, poiché consente ai team di lavorare in modo coeso. Le competenze associate all'innovazione agile e alle metodologie snelle enfatizzano la comunicazione efficace e la risoluzione dei problemi. Risolvere problemi significa sfruttare la conoscenza esistente e generarne di nuova per affrontare questioni complesse, che il vero aspetto cruciale è il vero valore dell'innovazione.

Come percepisci il rapporto tra design e innovazione all'interno delle organizzazioni oggi?

L'innovazione, dal mio punto di vista, coinvolge più dipartimenti all'interno di un'organizzazione. Si tratta di allineare nuove idee e progetti agli obiettivi dell'organizzazione. Ogni dipartimento svolge un ruolo nell'introduzione di nuovi prodotti e servizi sul mercato. In termini di innovazione tecnologica, si tratta di prendere un concetto



**DAVID GUEMES
CASTORENA**

RICERCATORE ADVANCED
MANUFACTURING, SCUOLA DI
INGEGNERIA TEC DEMONTERREY

e trasformarlo in un prototipo, incorporando le esigenze degli utenti in prodotti e servizi. La progettazione è parte integrante di questo processo, anche se la portata del suo coinvolgimento a livello organizzativo potrebbe non essere sempre chiara.

Quali lacune o sfide vedi nelle organizzazioni, in particolare tuo ambiente, che ostacolano l'innovazione?

In Messico molte aziende, soprattutto le piccole e medie imprese (PMI), devono affrontare sfide legate al controllo di qualità. Spesso faticano a produrre costantemente prodotti di alta qualità, il che porta a discrepanze tra ciò che viene promesso e ciò che viene consegnato. Inoltre, queste organizzazioni devono spostare la propria attenzione verso lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi.

Questo cambiamento implica il miglioramento della preparazione organizzativa all'innovazione, lo sviluppo della maturità necessaria e l'assunzione delle persone giuste per affrontare le sfide specifiche.

In che modo ritieni che i designer possano contribuire ad aiutare le organizzazioni a evolversi e innovarsi?

Ho avuto l'opportunità di insegnare a studenti di design e ho scoperto che i designer sono individui intrinsecamente creativi. Offrono una prospettiva unica alla risoluzione dei problemi e all'innovazione. Quando i designer hanno il compito di concentrarsi sulla comprensione e sulla traduzione delle esigenze dei clienti nei prodotti e servizi dell'organizzazione, il loro pensiero creativo e l'approccio incentrato sull'utente possono essere una risorsa preziosa. Non tutti all'interno di un'organizzazione hanno propensione e capacità sufficienti per la comprensione e la soddisfazione delle esigenze dei clienti, il che rende i designer un'importante risorsa per l'innovazione. Per l'advanced manufacturing, una mentalità progettuale apporta una prospettiva nuova e incentrata sull'utente alla produzione avanzata, guidando l'innovazione, migliorando le capacità di risoluzione dei problemi e promuovendo la collaborazione. Non solo migliora l'estetica del prodotto e l'esperienza dell'utente, ma promuove anche la flessibilità e l'adattabilità, risorsa preziosa per le organizzazioni che mirano a eccellere nel campo della produzione avanzata.

Cosa ha rappresentato per il gruppo Rolleri il progetto Chrysalis?

Da un punto di vista aziendale, la più grande ricchezza portata dal progetto è stata quella di riuscire a far emergere i talenti distribuiti e "nascosti" all'interno dell'organizzazione. In realtà industriali e manifatturiere come la nostra spesso l'operatività invade l'agenda quotidiana e questo non favorisce una riflessione strutturata sulle persone e sul valore, attuale e potenziale, che sono in grado di generare. Una pensiero superficiale sull'industry del manufacturing può condurci a credere che le tecnologie e le macchine siano il nostro asset principale quando in realtà tutto parte e si sviluppa a partire dalle persone. Per questo è importante creare i giusti spazi e tempi per farle crescere perché è proprio in questi spazi che riescono a esprimere appieno il loro potenziale, permettendo allo stesso tempo all'azienda di capire quali siano le persone più pronte ad assumere ruoli di responsabilità. Nella nostra azienda esiste un reparto HR ma il tema dello sviluppo di persone e competenze è sempre stato approcciato in maniera più standard elaborando piani di formazione più tradizionali. Con questi piani riesci a raggiungere un numero minore di persone con un livello di coinvolgimento più basso. Esperienze progettuali come Chrysalis sono veri e propri acceleratori in cui non esiste la figura del docente ma quello del facilitatore, prima esterno e poi interno all'impresa. Si tratta indubbiamente di un approccio all'apprendimento legato al fare che abbiamo visto essere più efficace in termini di ingaggio e partecipazione.

Quali sono state le fasi più significative e i risultati che hai osservato nei partecipanti e nell'organizzazione nel suo complesso?

La fase più critica è stata la partenza del progetto. Essendo cresciuti molto per acquisizioni nei mesi precedenti l'avvio di Chrysalis abbiamo aggregato persone da aziende diverse del Gruppo che hanno dovuto superare all'inizio una specie di diffidenza nei confronti del personale provenienti da altri contesti. Di fatto stavamo diventando un gruppo ma mancava ancora la costruzione di una cultura condivisa che questo progetto ha sicuramente incentivato a creare. Il risultato è stato infatti quello di riuscire a comprendere da parte dei partecipanti l'azienda nel suo insieme e guardare quindi in ottica sistemica anche le sfide strategiche oggetto del lavoro dei team auto-organizzati. Abbiamo riscontrato anche una partecipazione e una motivazione più alta. Le modalità di auto-organizzazione hanno fatto crescere nelle persone la consapevolezza che parlare, contribuire, esporsi attivamente verso nuove sfide è un diritto-dovere per tutti. Il tutto ancorato alla fase di creazione di un prototipo per cui i partecipanti hanno subito avuto la percezione di progettare qualcosa che avesse rilevanza per il futuro dell'azienda e del mercato. La parte applicativa, valore aggiunto rispetto ai percorsi di sviluppo e formazione classici, è stata molto ingaggiante e ha dato molta soddisfazione ai membri dei team. È chiaro che all'interno del gruppo (soprattutto nella prima iterazione del progetto in cui avevamo progettato l'esperimento pensando a team più numerosi), ci sono state alcune defezioni ma questo è fisiologico nelle dinamiche di team e ci ha spinto a inserire il criterio di volontarietà nella seconda iterazione. Interessante è stato anche osservare il cambiamento di alcuni comportamenti dei partecipanti all'esperimento una volta terminato. Personalmente



MARCELLO PEZZA

DIRETTORE OPERATIVO ROLLERI
AUTOMATION

l'ho osservato soprattutto nel miglioramento della collaborazione e comunicazione interna che in un circolo virtuoso alimenta ed è alimentato dalla fiducia. Semplificando molto, è come se tutto questo fosse stato un grande esperimento di team building avanzato, continuativo e amplificato in cui l'essere parte del gruppo è stata vista dai partecipanti come gratificazione e attestazione di fiducia da parte dell'organizzazione.

Come management team, come si è trasformata la vostra idea del progettolo lungo il suo percorso di sviluppo?

Personalmente all'inizio pensavo che il progetto sarebbe rimasto un'attività fine a sé stessa e che non portasse alla creazione di soluzioni concrete. Con il management team avevamo intrapreso questo percorso come "talent scouting", con la volontà di identificare le persone su cui l'azienda avrebbe investito in percorsi di sviluppo di carriera nei prossimi anni.

Non ci aspettavamo di certo il livello di concretezza che invece abbiamo raggiunto e il tempo breve in cui lo abbiamo raggiunto. Ce ne siamo accorti strada facendo, sfruttando la spinta innovativa e di motivazione dei partecipanti. Il loro ingaggio deriva anche dal fatto che le persone hanno investito tempo nel progetto come "add on" a tutte le altre attività operative legate al proprio ruolo che nel frattempo sono riuscite a portare avanti. Anche noi, all'interno del Transformation Team, siamo cresciuti. In questo senso un elemento utile del progetto è stato lasciare che i progetti fossero auto-organizzati e gestiti a livelli più operativi del nostro e questo ci ha dato la possibilità di mantenere il contatto con la realtà. Avere uno scambio più diretto con la "base" dell'azienda, di fatto vero motore di sviluppo futuro, secondo me ha accorciato le distanze tra il top management e il resto dell'azienda permettendoci di leggere i problemi da un altro punto di vista e di trovarne altri che nei nostri ruoli non avremmo potuto vedere o conoscere così da vicino. Queste distanze corte ci hanno permesso di avere una fotografia più aggiornata dell'azienda in termini di problemi, risorse, competenze.

Quali sono i punti di attenzione per progettare con efficacia questo tipo di progetti?

La fase iniziale della composizione dei gruppi è molto importante perché incide sull'efficacia del progetto. La regola è sempre quella di creare gruppi non omogenei (più funzioni, più seniority, più personalità all'interno del gruppo), limitare la dispersione grazie al lavoro del facilitatore, identificare

le sfide strategiche che possano risultare interessanti e ingaggianti per i partecipanti. Finora abbiamo sempre definito noi l'ambito della sfida, seppure a maglie larghe per permettere ai partecipanti di identificare il reale problema sottostante, ma gli esiti soddisfacenti del progetto potrebbero portarci a progettare una prossima iterazione in cui lasciamo alle persone la possibilità di identificare direttamente "dal basso" le sfide strategiche. Chissà che questa evoluzione ulteriore del percorso possa riservarci altre sorprese! Un ulteriore importante punto di attenzione è assicurare come manager ai partecipanti di avere tempo e spazio sufficiente per partecipare attivamente all'esperimento. Lasciare crescere le persone significa anche e soprattutto dare il loro tempo e lo spazio di farlo. Se viene meno questa componente è facile

che nelle persone si generi frustrazione e senso di esclusione, il che rischia di azzerare gli sforzi fatti dall'azienda in fasi di progettazione per attivare l'ingaggio e "coinvolgimento emotivo" generati dai meccanismi di partecipazione.

In base all'esperienza progettuale che definizione daresti al concetto di innovazione trainata dal design?

Secondo me il progetto è stata una grande e interessante verifica sul campo di quanto l'innovazione possa essere non solo un concetto da laboratorio ma debba essere calata e applicata alla realtà. Guardando al mondo di impresa in generale, a volte mi viene il dubbio che l'innovazione sia trattata ancora molto a livello filosofico e questo rischia di far perdere potenziale e interesse all'innovazione stessa. Progetti come Chrysalis partono da modelli e teorie consolidate di innovazione trainata dal design ma riescono a

metterli a servizio dei problemi reali. Per me l'innovazione serve proprio a dare alle aziende gli strumenti per sviluppare qualcosa di nuovo ma questo "qualcosa" deve essere e rimanere all'apportata di tutti per migliorare sé stessi e il proprio contesto. La prima parola che mi viene in mente nel cercare di dare una definizione è "mezzo", "strumento". Nella nostra realtà industriale, tipicamente, parlare di strumento fa venire in mente subito la macchina. Il vero strumento in realtà è riuscire a far pensare diversamente. Ho capito che il design può democratizzare l'innovazione partendo dall'approccio mentale delle persone per accompagnarle ad assumere la giusta "forma" di pensiero e convincerle, verificandolo sul campo, che si può essere portatori di competenze e di innovazione in qualsiasi ruolo, a qualsiasi età, in qualsiasi posizione organizzativa, a partire dalle piccole cose.

In che modo le competenze del design sono intervenute nel progetto e dove hanno inciso maggiormente?

All'interno di Chrysalis le competenze di design sono state dapprima innestate dal facilitatore esterno e poi trasmesse ai membri del gruppo. Queste persone non avevano questo tipo di competenze oppure le avevano ma non sapevano come farle emergere o come associarle al concetto stesso di innovazione trainata dal design. La maggiore incisività del design si è manifestata a mio avviso nel riuscire a rivelare qualcosa che già esisteva nell'organizzazione. Le persone sono state accompagnate nell'acquisire un metodo su come strutturare idee, problemi, azioni, progetti in modo da raggiungere un risultato comune. Sono partiti dall'acquisire strumenti semplici che si sono fatti via via sempre più complessi man mano che hanno potuto capire come usare e valorizzare quanto sperimentato anche nel quotidiano. Contestualizzare il problema, mettere in fila azioni, priorità e competenze e dare una forma al progetto. Sono passi apparentemente semplici ma che se non governati non riescono nell'intento di governare la complessità in cui oggi tutte le imprese sono immerse. Mi viene in mente la metafora dello scultore che per sottrazione fa emergere l'essenza della scultura. Il designer toglie l'eccesso per rendere l'innovazione più reale, significativa e situata. Nel nostro gruppo ha spianato la strada per togliere l'eccesso di sovrastruttura che a volte ci fa perdere di vista l'essenziale, quello che già esiste e che ha solo bisogno di essere rivelato.

Partiamo dalla tua definizione di innovazione. Hai detto che varia a seconda dell'azienda e del territorio. Potresti approfondire questa tua visione sulla base della tua esperienza come designer in diverse corporate?

Nella mia esperienza, la definizione di innovazione varia, soprattutto tra Stati Uniti e Giappone dove sono concentrate le mie maggiori esperienze come designer per grandi corporate. Negli Stati Uniti, l'innovazione è spesso sinonimo di marketing, dove l'obiettivo è introdurre qualcosa di nuovo che il cliente non ha mai visto prima. Questo approccio è stato storicamente efficace perché soddisfaceva le esigenze degli utenti, partendo dal punto di vista degli utenti finali piuttosto che dalle tendenze del mercato. Tuttavia, dopo la generazione di Internet, l'innovazione si è diversificata oltre il marketing. Oggi vedo molti pregiudizi, con la ricerca spesso guidata da obiettivi finanziari piuttosto che affrontare i bisogni degli utenti e delle persone. Ciò porta a tensioni tra ingegneri operatori di marketing. Le principali tendenze dell'innovazione sono trainate dai bisogni emergenti dal contesto complesso in cui troviamo tutti immersi, come affrontare il cambiamento climatico e l'automazione, in particolare attraverso tecnologie come l'intelligenza artificiale. Sta diventando sempre più importante anche il concetto di rete intelligente che consente il controllo dei parametri climatici. Metodologie come l'antropologia e gli approcci contestuali hanno avuto influenza negli ultimi dieci anni e oggi sono imprescindibili a mio avviso per l'evoluzione del ruolo del designer.

Il carattere situato dell'innovazione è un aspetto presente e rilevante anche in questa ricerca. È una prospettiva affascinante sull'innovazione. Tenendo conto di queste differenze, come è progettata l'organizzazione per promuovere l'innovazione, compresi i processi, le strategie e le persone coinvolte?

Per rispondere a questa domanda, posso fornire approfondimenti sia dal contesto nordamericano che giapponese. Negli Stati Uniti, le organizzazioni si concentrano sulla tecnologia e sulla metodologia, spesso integrando ingegneri e progettisti per lavorare a stretto contatto. Tuttavia, esiste un divario significativo tra design e marketing, essendo il marketing principalmente guidato dal punto di vista finanziario. Per colmare questo divario, i designer vengono inclusi nella ricerca qualitativa e, in alcuni casi, lavorano anche nei team di vendita e branding per comprendere gli aspetti commerciali e finanziari. Il Giappone, invece, adotta un approccio diverso, integrando i progettisti nei team di ingegneria. Le aziende giapponesi tendono ad attribuire un valore elevato al rispetto per i designer e il loro lavoro. In Giappone si ha molta fiducia nelle capacità di comprensione del mercato da parte del designer. La cultura è quella del rispetto e del confronto tra professionalità differenti. Le organizzazioni giapponesi tendono d'altro canto a essere "insulari", prediligendo una forza lavoro prevalentemente giapponese.

Mi piacerebbe approfondire i processi specifici che supportano l'innovazione, come la comunicazione e la collaborazione. Potresti condividere esempi di come questi processi sono strutturati nelle organizzazioni con cui hai lavorato?

Prendiamo l'esempio di Whirlpool. Questa corporate ha un processo Consumer-to-Consumer (C2C) estremamente organizzato. I team aziendali di prodotto sono composti solo da leader e i designer partecipano a queste riunioni una volta al mese. Le discussioni implicano la presentazione di risultati avanzati piuttosto che limitarsi a parlare di idee. Questi risultati vengono valutati in base alla loro importanza: siano essi risultati grandi, medi o piccoli, determinati da fattori quali complessità, investimenti e tempo. Questo approccio strutturato funziona bene per progetti di design di grandi dimensioni. Al contrario, aziende come Panasonic hanno un processo diverso. Ripongono una notevole fiducia nelle loro persone. Il loro processo C2C prevede riunioni settimanali che durano diverse ore, in cui i team discutono i progressi nella settimana corrente rispetto a quella precedente. Tuttavia, all'interno dei team, la comunicazione può essere



JUAN RAMOS

LEADER REGIONALE
FUTURESDSIGN LAB TEC,
SENIOR PRODUCT DESIGNER

difficile a causa dell'ampia gamma di competenze. Sebbene possano esserci momenti di confronto, questi di solito ruotano attorno a progetti aziendali e le collaborazioni con partner esterni tengono impegnate le persone nella realizzazione dei progetti.

Come vengono progettati i team nella tua esperienza per lavorare insieme su nuovi progetti e quali sono le considerazioni chiave per assemblare questi team?

Quando si tratta di formare team per progetti di innovazione, l'approccio comune è quello di riunire team multidisciplinari. Ciò significa coinvolgere individui con competenze diverse, anche se ciò complica il processo. L'enfasi non è posta sui ruoli specifici ma sull'acquisizione di nuove prospettive e sulla capacità di costruire sulle idee degli altri. La composizione del team dovrebbe incoraggiare la collaborazione e l'apertura mentale. Questi aspetti sono particolarmente ricercati anche durante il processo di selezione in queste corporate. Quando si assumono nuove risorse in ruoli di innovazione, in particolare designer, si cercano ricercatori contestuali con esperienza nell'approfondimento delle esperienze dei clienti e dei consumatori. Anche le competenze sociali sono cruciali. I progettisti dovrebbero possedere per definizione competenze di base come il disegno, lo sketch e la comunicazione efficace con gli utenti ma questo non è così scontato. Le competenze informatiche e la modellazione sono importanti per la ricerca e l'attenzione alla progettazione è essenziale. Sorprendentemente, le competenze relative alle vendite e al marketing vengono spesso trascurate, ma si tratta di una lacuna nel portfolio di competenze che non dovrebbe essere assolutamente colmata.

Qual è la relazione tra design e innovazione e in che modo il design influisce sul processo di innovazione?

Molte persone percepiscono i designer come altamente innovativi, ma non sempre la vedo così. Il design tende ad essere più incentrato sull'implementazione di idee esistenti e sul loro miglioramento piuttosto che sulla scoperta di concetti completamente nuovi. Ciò rappresenta una sfida per la vera innovazione. La presentazione del concept è spesso dominio di ingegneri tecnici e spesso le logiche di design non guidano i progetti. In genere, sono i team di vendita ad assumere i posti di comando nel processo. Tuttavia, il design può svolgere un ruolo significativo all'interno dei progetti e contribuire all'innovazione migliorando l'esistente.

Come immagini che il design possa influenzare la struttura dell'organizzazione per guidare l'innovazione?

Una mentalità progettuale, se integrata nella cultura di un'organizzazione, può creare valore oltre le logiche di semplice profitto. L'impatto sulla struttura dell'organizzazione e sui processi di innovazione a lungo termine è significativo. La parte difficile è promuovere la giusta mentalità all'interno dell'organizzazione. Una delle lacune di molte aziende è l'incapacità di riconoscere la necessità che i progettisti collaborino in modo efficace con i team aziendali. I designer a volte lasciano prendere dai sogni e dalle ambizioni artistiche, trascurando le preoccupazioni pratiche. È necessario un cambiamento culturale all'interno del design per incoraggiare la condivisione di processi, l'apprendimento interdisciplinare e la comprensione di economia, statistica e management.

Bibliografia

Bibliografia

- Ahluwalia, P., & Miller, T. (2014). The Prosumer. *Social Identities*, 20(4–5), 259–261. <https://doi.org/10.1080/13504630.2015.1004830>
- Alexander, C (1964). *Notes on the synthesis of form* (vol. 5). Harvard University Press.
- Al-Hakim, L.A., Hassan, S. (2016). Core requirements of Knowledge Management Implementation, innovation and Organizational Performance. *Journal of Business Economics and Management*, 17(1), pp. 109–124. doi:10.3846/16111699.2012.720597
- Almandoz, J., Lee, Y.-T., & Ribera, A. (2018). Unleashing the power of purpose: 5 steps to transform your business. *IESE Insight*, (37), 44–51. <https://doi.org/10.15581/002.art-3171>
- Alonso-Gonzalez, A., Peris-Ortiz, M., & Chacon, L. A. P. (2018). Corporate universities as a new paradigm and source of social innovation, sustainability, technology and education in the XXI century. In M. Peris-Ortiz, J. A. Gomez, & P. Marquez (Eds.), *Strategies and best practices in social innovation*. Springer.
- Amin, A., Cohendet, P. (2005). Geographies of Knowledge Formation in Firms. *Industry and Innovation*, 12:4, 465-486, DOI: 10.1080/13662710500381658
- Anderson, J., & Josefy, M. (2018). The Relationship Between Agents and Stakeholders in the New Era of Decentralized Autonomous Organizations. *Academy of Management Global Proceedings*, (2018), 27.
- Ardrizzo, G. (2002). Nei margini, “da cosa nasce cosa”. In G. Ardrizzo (Eds). *Ragioni di confine. Percorsi dell'innovazione*. Il Mulino.
- Argyris, C. (1958). Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 501. <https://doi.org/10.2307/2390797>
- Argyris, C. (1993) *Knowledge in Action*. Jossey-Bass.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1998). *Apprendimento organizzativo. Teoria, metodo e pratiche*. Guerini e Associati.
- Argyris, C. (1999). *On organisational learning* (2nd ed). Wiley Blackwell.
- Arora, A., Gambardella, A. & Rulliani, E. (1997). Division of Labour and the Locus of Inventive Activity. *Journal of Management & Governance* 1, 123–140. <https://doi.org/10.1023/A:1009993430964>
- Aspers, P., & Corte, U. (2019). What is qualitative in qualitative research. *Qualitative Sociology*, 42(2), 139–160. <https://doi.org/10.1007/s11133-019-9413-7>
- Atik, D. (2020). From movie to design interpretation of passengers in the form of basic design principles. *Journal of Design Studio*, 173–181. <https://doi.org/10.46474/jds.883050>
- Augé, M. (2015). *Un etnologo al bistrot*. Raffaello Cortina Editore.
- Ballé, M., Powell, D., Yokozawa, K. (2019, gennaio 18). Monozukuri, Hitozukuri, Kotozukuri. *Istituto Lean Management*. <https://istitutolean.it/monozukuri-hitozukuri-kotozukuri/>

Bandura, A. (1978). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Advances in Behaviour Research and Therapy*, 1(4), pp. 139–161. doi:10.1016/0146-6402(78)90002-4

Barison, M. (2010). *Paul Klee. Teoria della forma e figurazione*. Mimesis.

Barley, K. (2007). Learning as a competitive business variable. In M. Allen (Eds.), *The next generation of corporate universities: Innovative approaches for developing people and expanding organizational capabilities* (pp 39-62). Wiley.

Baroni, D. (2011). *La forma del design. Rappresentazione della forma nel linguaggio del Basic Design*. Zanichelli.

Barsky, R. and Sims, E. (2009) *Information, animal spirits, and the meaning of innovations in consumer confidence* [Preprint]. doi:10.3386/w15049.

Barsoum, J. (2021). Deconstructivism in philosophy, architecture, and reusability contribution. *International Journal of Emerging Science and Engineering*, 6(12), 1–5. https://doi.org/10.35940/ijese.124900.0261221

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1995, January - February). Changing the role of top management: beyond systems to people. *Harvard Business Review*, 73(3). <https://hbr.org/1995/01/changing-the-role-of-top-management-beyond-structure-to-processes>

Barwick, N. (2003). Mad desire and feverish melancholy: reflections on the psychodynamics of writing and presenting. *British Journal of Psychotherapy*, 20(1), 59–71. https://doi.org/10.1111/j.1752-0118.2003.tb00115.x

Bathelt, H., Malmberg, A., & Maskell, P. (2004). Clusters and knowledge: Local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in Human Geography*, 28(1), 31–56. <https://doi.org/10.1191/0309132504ph469oa>

Bauman Z. (1999). *Dentro la globalizzazione. Le conseguenze sulle persone*. Laterza.

Bauman, Z. (2000). *La solitudine del cittadino globale*. Feltrinelli.

Bauman, Z. (2011). *Modernità liquida*. Laterza.

Bauwens, M., Kostakis, V. and Pazaitis, A. (2019). *Peer to Peer: The Commons Manifesto* University of Westminster Press. <https://doi.org/10.16997/book33> License: CC-BY-NC-ND 4.0

Beck U. (2000). *La società del rischio*. Carocci Editore.

Beck, K.L., Beedle, M.A., Bennekum, A.V., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R.C., Mellor, S.J., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D.A. (2013). Manifesto for Agile Software Development. *Agile Manifesto*. <https://agilemanifesto.org/>

Belbin, R. M. (1981). *Management Teams*. Heinemann.

Benkler, Y., & Nissenbaum, H. (2006). Commons-based peer production and virtue. *Journal of Political Philosophy*, 14(4), 394–419. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9760.2006.00235.x>

Benson, P.L. and C. Scales, P. (2009). The definition and preliminary measurement of thriving in adolescence. *The Journal of Positive Psychology*, 4(1), pp. 85–104. doi:10.1080/17439760802399240

Bereiter, C. (2005). *Education and mind in the knowledge age*. Routledge.

Bianchini, M., & Maffei, S. (2013). Microproduction everywhere: Defining the boundaries of the emerging new distributed microproduction socio-technical paradigm. *Social Frontiers: The Next Edge of Social Innovation Research*, 1-21.

Birkenkrahe, M. (2008). System constellations as a tool supporting organisational learning and Change Processes. *International Journal of Learning and Change*, 3(2), 125. <https://doi.org/10.1504/ijlc.2008.023179>

Biskjaer, M. M., Dalgaard, P., & Halskov, K. (2014). A constraint-based understanding of design spaces. *Proceedings of the 2014 Conference on Designing Interactive Systems*. <https://doi.org/10.1145/2598510.2598533>

Bisp, S., Srensen, E., Grunert, K.G. (1998). Using the key success factor concept in competitor Intelli-

gence and Benchmarking. *Competitive Intelligence Review*, 9(3), pp. 55–67. doi:10.1002/(sici)1520-6386(199807/09)9:3<aid-cir10>3.0.co;2-j

Blandford, A., Faisal, S., & Attfield, S. (2013). Conceptual design for Sensemaking. In *Handbook of Human Centric Visualization*, 253–283. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-7485-2_10

Boland, R.J and Collopy, F. (2004). *Managing as Designing*. Stanford University Press.

Boland, R.J. et al. (2008). Managing as designing: Lessons for organization leaders from the design practice of Frank O. Gehry. *Design Issues*, 24(1), pp. 10–25. doi:10.1162/desi.2008.24.1.10

Bonney, D.J. (2010). Inquiry and enterprise transformation. *Unifying Themes in Complex Systems*, 535–539. https://doi.org/10.1007/978-3-540-85081-6_66

Bonomi, A. (2021). *Oltre le mura dell'impresa. Vivere, abitare, lavorare nelle piattafirme territoriali*. DeriveApprodi.

Borgen, K., & Ohren, O. (2001). A maturity framework for the Enterprise Modeling and Engineering process. *Contemporary Trends in Systems Development*, 53–64. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-1341-4_6

Borja de Mozota, B., & Wolff, F. (2019). Forty Years of research in Design Management: A review of literature and directions for the future. *Strategic Design Research Journal*, 12(1). <https://doi.org/10.4013/sdrj.2019.121.02>

Bosco, A., Gasparotto, S. (2021). *Updating Values. Perspectives on Design Education* (Eds). Quodlibet.

Botero, A., Kommonen, K., and Marttila, S. (2010). Expanding Design Space: Design-In-Use Activities and Strategies, in D. Durling, D., Bousbaci, R., Chen, L, Gauthier, P., Poldma, T., Roworth-Stokes, S. and Stolterman, E (Eds.). *Design and Complexity - DRS International Conference 2010*, 7-9 July, Montreal, Canada. <https://dl.designresearchsociety.org/drs-conference-papers/drs2010/researchpapers/18>

Boucharenc, C. G. (2006). Research on basic design education: An international survey. *International*

Journal of Technology and Design Education, 16(1), 1–30. <https://doi.org/10.1007/s10798-005-2110-8>

Bulkeley, C. (2009). The enigma of endings. *Psychodynamic Practice*, 15(3), pp. 303–310. doi:10.1080/14753630903024580

Burdon, S., Kilidar, H.A. and Mooney, G. (2013). Evaluating an organisation's cultural readiness for Innovation. *International Journal of Business Innovation and Research*, 7(5), p. 572. doi:10.1504/ijbir.2013.056179

Braun, T., & Lampel, J. (2020). Introduction: Tensions and paradoxes in temporary organising: Mapping the field. *Tensions and Paradoxes in Temporary Organizing*, 1–13. <https://doi.org/10.1108/s0733-558x20200000067006>

Breslin, M. (2008). ZIBA Design and the fedEx Project. *Design Issues*, 24(1), 41–54. <https://doi.org/10.1162/desi.2008.24.1.41>

Brown, T. 2008. Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6): 84-92.

Brown, T. (2009). *Change by design*. Harper Business.

Bruns, A. (2009) From Prosumer to Prosumer: Understanding User-Led Content Creation. *Transforming Audiences 2009*, 2009-09-03 - 2009-09-04.

Buchanan, R. (1992). Wicked problems in design thinking. *Design Issues*, 8(2), p. 5. doi:10.2307/1511637

Buchanan, R. (2001). Design research and the new learning. *Design Issues*, 17(4), 3–23. <https://doi.org/10.1162/07479360152681056>

Buchanan, R. (2004). Management and Design. Interaction Pathways in Organizational Life, in R. J. Boland Jr and F. Collopy (Eds). *Managing as Designing*. Stanford Business Books.

Buchanan, R. (2008). Introduction: Design and organizational change. *Design Issues*, 24(1), 2–9. <https://doi.org/10.1162/desi.2008.24.1.2>

Buchanan, R. (2015). Worlds in the making: Design, management, and the reform of Organizational Culture. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 1(1), 5–21. <https://doi.org/10.1016/j>

sheji.2015.09.003

Buckner, R. L., & Carroll, D. C. (2007). Self-projection and the brain. *Trends in Cognitive Sciences*, 11(2), 49–57. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2006.11.004>

Bulkeley, C. (2009). The enigma of endings. *Psychodynamic Practice*, 15(3), 303–310. <https://doi.org/10.1080/14753630903024580>

Burke, C. M., & Morley, M. J. (2016). On temporary organizations: A review, synthesis and research agenda. *Human Relations*, 69(6), 1235–1258. <https://doi.org/10.1177/0018726715610809>

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). Mechanistic and organic systems. *Classics of organizational theory* (pp. 209–214).

Burz, R. (2013). The concept of performance. *SEA: Practical Application of Science*, 255–261. Vol. 1 Issue 1(1).

Butera F. (2009). *Il cambiamento organizzativo*. La terza.

Callon, M., Courtial, J. P., Crance, P., Laredo, P., Manguin, P., Rabeharisoa, V., Rocher, Y. A., & D., V. (1991). Tools for the evaluation of technological programmes: An account of work done at the Centre for the Sociology of Innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 3(1), 3–41. <https://doi.org/10.1080/09537329108524030>

Calvino, I. (1988). *Lezioni americane. Sei proposte per il prossimo millennio*. Garzanti.

Cappiello, G., & Pedrini, G. (2017). The performance evaluation of Corporate Universities. *Tertiary Education and Management*, 23(3), 304–317. <https://doi.org/10.1080/13583883.2017.1329452>

Carley, K. M., & Harrald, J. R. (1997). Organizational learning under fire. *American Behavioral Scientist*, 40(3), 310–332. <https://doi.org/10.1177/0002764297040003007>

Carmagnola, F. (2000). *La specie poetica. Teorie della mente e intelligenza sociale*. Mimesis Eterotopia.

Cascio, J. (2020, April 29). Facing the age of chaos. *Medium*. <https://medium.com/@cascio/facing-the->

age-of-chaos-b00687b1f51d

Casoni, G., De Matteo, V., Celaschi, F. (2024). Innovazione delle PMI del Made in Italy. All'intelligenza artificiale il ruolo di co-pilota. *Este Sistemi e Impresa*, 1/2024.

Catucci, F. (2014, novembre 7). Strutturalismo. *Teknoring*. <https://www.teknoring.com/wikitecnica/storia/strutturalismo/>

Cebral-Loureda, M., Tamés-Muñoz, E. and Hernández-Baqueiro, A. (2022). The fertility of a concept: A bibliometric review of human flourishing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5), p. 2586. doi:10.3390/ijerph19052586

Celaschi, F. (2000). *Il design della forma merce*. Sole 24 ORE-Poli. Design.

Celaschi, F. (2008). Il design come mediatore tra bisogni. In C. Germak (Eds.), *Uomo al centro del progetto, design per un nuovo umanesimo* (pp. 19–31). Umberto Allemandi & C.

Celaschi F. (2015). AdvanceDesign Points of View, in M. Celi (Eds) *Advanced Design Cultures. Long-Term Perspective and Continuous Innovation*. Springer.

Celaschi F. (2016). *Non industrial design. Contributi al discorso progettuale*. Luca Sossella Editore.

Celaschi F, Celi M. (2010). *Riflessioni e corridoi di ricerca per l'AdvanceDesign*, in M. Celi (Eds). *AdvanceDesign. Visioni, percorsi e strumenti per predisporre all'innovazione continua*. McGraw-Hill.

Celaschi, F., Formia, E., García, L. M. (2010). Creativity and industry: a difficult integration. The role of design as a bond between emotional genius and organised rules in the innovative development of products and services. *REDIGE*, 1(1), 63.

Celi M. (2014). *AdvanceDesign. Visioni, percorsi e strumenti per predisporre all'innovazione continua* (Eds). McGraw-Hill.

Ceppi G. (2015). Understanding the Past While Planning the Future: Times and Ambitions about AdvanceDesign, in M. Celi (Eds). *AdvanceDesign. Visioni, percorsi e strumenti per predisporre all'innovazione continua*. McGraw-Hill.

Ceruti, M. (2009). *Il vincolo e la possibilità*. Raffaello Cortina Editore.

Ceschin, F. (2013). Introducing and scaling up sustainable product-service systems: Insights from Transition Studies. *Sustainable Product-Service Systems*, pp. 41–80. doi:10.1007/978-3-319-03795-0_3

Chatwin, B. (1996). *Anatomia dell'irrequietezza*. Adelphi Edizioni.

Chevreux, L., Lopez, J., & Mesnard, X. (2017, novembre 7). The best companies know how to balance strategy and purpose. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/11/the-best-companies-know-how-to-balance-strategy-and-purpose>

Cohen, S. (1992). Devianza. *Enciclopedia Scienze Sociali*. Treccani. [https://www.treccani.it/enciclopedia/devianza_\(Enciclopedia-delle-scienze-sociali\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/devianza_(Enciclopedia-delle-scienze-sociali)/)

Cohen, A. (2021). Quit your job: How to resign after Covid Pandemic. *Bloomberg.com*. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-05-10/quit-your-job-how-to-resign-after-covid-pandemic>

Commissione europea (1993). Crescita, competitività, occupazione : Le sfide e le vie da percorrere per entrare nel XXI secolo: Libro bianco. *Segretariato Generale, Ufficio delle pubblicazioni*. <https://op.europa.eu/it/publication-detail/-/publication/0d563bc1-f17e-48ab-bb2a-9dd9a31d5004>

Commissione europea (2010). Europa 2020. Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva. <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLETE%20IT%20BARROSO%20-%20Europe%202020%20-%20IT%20version.pdf> (12/03/2019)

Cooper, R., Junginger, S., Lockwood, T. (2011). *The Handbook of Design Management*. Berg.

Corona-Armentats, J.R., Guimaraes, L.M. and Boly, V. (2007). A methodology to measure the innovation process capacity in enterprises. *Management of Technology*, pp. 449–464. doi:10.1142/9789812770318_0030

Côté, J. E., & Allahar, A. (2011). *Lowering higher education: The rise of corporate universities and the fall of liberal education*. University of Toronto Press.

Cross, N. (1982). Designerly ways of knowing. *Design Studies*, 3(4), pp. 221–227. doi:10.1016/0142-694x(82)90040-0

Cross, N. (2007). From a design science to a design discipline: Understanding designerly ways of knowing and thinking. *Design Research Now*, pp. 41–54. doi:10.1007/978-3-7643-8472-2_3

Cunha, M.P. et al. (2014). Unpacking the concept of organizational ingenuity: Learning from scarcity. *Handbook of Organizational and Entrepreneurial Ingenuity* [Preprint]. doi:10.4337/9781782549048.00009

Cuppen, E. (2019). Reviewing responsible research and innovation: Lessons for a sustainable innovation research agenda? *Handbook of Sustainable Innovation*, pp. 142–164. doi:10.4337/9781788112574.00015

Da Maio, A. (1997). Teoria del progetto. In G. Nardi (Eds.), *Aspettando il progetto*. Franco Angeli.

Daugherty, P.R., Wilson, H.G. (2018). *Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI*. Harvard Business Review Press.

Davenport, T.H., Mittal, N. (2023) *All-In on AI: How Smart Companies Win Big with Artificial Intelligence*. Harvard Business Review Press.

Dealtry, R. (2002). Managing the Corporate University Watershed. *Journal of Workplace Learning*, 14(6), pp. 256–261. doi:10.1108/13665620210441216

Dealtry, R. (2002b). Managing the issue of learning relevance in the formulation of corporate learning strategies. *Journal of Workplace Learning*, 14(5), pp. 209–214. doi:10.1108/13665620210433909

Del Gaudio, C., Franzato, C. & de Oliveira, A.J. The challenge of time in community-based participatory design. *Urban Des Int* 22, 113–126. <https://doi.org/10.1057/s41289-016-0017-5>

De Matteo, V. (2023) Transition/Deviance. In *TEMPORARY: Citizenship, Architecture and City*, pp. 127–130. doi:10.1007/978-3-031-36667-3_14

Derrida, J. (1976) *Of Grammatology* (Spivak trans.). John Hopkins Press.

Deserti, A. and Rizzo, F. (2014). Design and the cul-

tures of enterprises. *Design Issues*, 30(1), pp. 36–56. doi:10.1162/desi_a_00247

Dewatripont, M., & Roland, G. (1997). Transition as a process of large-scale institutional change. *Advances in Economics and Econometrics: Theory and Applications*, 240–278. <https://doi.org/10.1017/ccol0521580129.007>

Dewey, J., Bentley, A.F. (1989). The Knowing and the Known, in J. A Boydston (eds). *The Later Works of John Dewey 1925-1953*, vol. 16. Southern Illinois University Press.

Dewi, D.A., & Muniandy, M. (2014). The Agility of agile methodology for teaching and learning activities. *8th. Malaysian Software Engineering Conference (MySEC)*. <https://doi.org/10.1109/mysec.2014.6986024>

Dignan, A. (2019). *Brave New Work: Are You Ready to Reinvent Your Organization?* Penguin Editors.

Dijksterhuis, M.S., Van den Bosch, F.A. and Volberda, H.W. (1999). Where do new organizational forms come from? Management logics as a source of co-evolution. *Organization Science*, 10(5), pp. 569–582. doi:10.1287/orsc.10.5.569

Donald Sull, C.S. (2022). Toxic culture is driving the great resignation. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/toxic-culture-is-driving-the-great-resignation/>

Donoghue, F. (2008). *The last professors: The corporate university and the fate of the humanities*. Fordham University Press.

Dopfer, K., Foster, J., & Potts, J. (2004). Micro-meso-macro. *Journal of Evolutionary Economics*, 14(3), 263–279. <https://doi.org/10.1007/S00191-004-0193-0>

Dosi, G.(1988). *Technical Change and Economic Theory*. Pinter Publishers.

Drechsler, K. et al. (2021). Innovation champions activities and influences in organisations – a literature review. *International Journal of Innovation Management*, 25(06), doi:10.1142/s1363919621500663

Drucker, P.F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Harper & Row.

Drucker P. (1969). *The Age of Discontinuity. Guidelines to Our Changing Society*. Butterworth-Heinemann Ltd.

Dunbar, R., Starbuck, W. et al. (2004). Call for Presenters, Recorders, and Participants. *Conference on Organization Design*. New York University, June 4–6.

Dźwigoł, H. (2020). Interim management as a new approach to the company management. *Review of Business and Economics Studies*, 8(1), pp. 20–26. doi:10.26794/2308-944x-2020-8-1-20-26

Eade, D. (1997). *Capacity-Building: An Approach to People-Centred Development*. Oxfam.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), pp. 350–383. doi:10.2307/2666999

Elsbach, K.D. and Stigliani, I. (2018). Design thinking and organizational culture: A review and framework for Future Research. *Journal of Management*, 44(6), pp. 2274–2306. doi:10.1177/0149206317744252

Engle, R.L. et al. (2017). What roles do middle managers play in implementation of innovative practices? *Health Care Management Review*, 42(1), pp. 14–27. doi:10.1097/hmr.0000000000000090

Englefield J. (25 May 2023). The most important factor in design is time and place, says Ai Weiwei. *Dezeen*. <https://www.dezeen.com/2023/05/25/design-time-place-ai-weiwei-videos/>

Faerm, S. (2022). *Introduction to Design Education: Theory, Research, and Practical Applications for Educators*. Taylor & Francis.

Falmagne, J.-C., & Doignon, J.-P. (2010). Learning spaces and media. *Learning Spaces*, 163–185. https://doi.org/10.1007/978-3-642-01039-2_10

Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. Sir Isaac Pitman & Sons.

Feynman, R.P et al. (2005). *The Feynman Lectures on Physics. The Definitive Edition - Vol 1*. Basic Books.

Field, E., Hancock, B., Schaninger, B. (2023). Don't eliminate your middle managers. *Harvard Business*

Review Magazine.

Fletcher, R. H. (1990). A transition. *Annals of Internal Medicine*, 113(1), 6. https://doi.org/10.7326/0003-4819-113-1-6_2

Flusser, V. (1997). *Vom Stand der Dinge. Eine kleine Philosophie des Design*. Steidl Taschenbücher.

Folan, P., Browne, J. and Jagdev, H. (2007a). Performance: Its meaning and content for today's Business Research. *Computers in Industry*, 58(7), pp. 605–620. doi:10.1016/j.compind.2007.05.002

Foray, D. (2002). Ciò che l'economia trascura o ignora nell'analizzare l'innovazione, in G. Ardizzo (Eds). *Ragioni di Confine. Percorsi dell'Innovazione*. Società Editrice il Mulino.

Formia, E., Gianfrate, V., Succini, L. (2023). *Design per l'Innovazione Responsabile. Guida per processi formativi in trasformazione*. Franco Angeli.

Foss, N.J. and Lindenberg, S. (2013). Microfoundations for strategy: A goal-framing perspective on the drivers of value creation. *Academy of Management Perspectives*, 27(2), pp. 85–102. doi:10.5465/amp.2012.0103

Foucault, M. (2008). *The birth of biopolitics: Lectures at the collège de France, 1978–79*. Palgrave Macmillan.

Gaiardo, A., Remondino, C. L., Stabellini, B., Tamborrini, P. (2022). *Il design è innovazione sistemica. Metodi e strumenti per gestire in modo sostenibile la complessità contemporanea: il caso Torino*. LetteraVentidue Edizioni.

Galbraith, J.R. (2002). Organizing to deliver solutions. *Organizational Dynamics*, 31(2), pp. 194–207. doi:10.1016/s0090-2616(02)00101-8.

Gailbraith, J. (2014). *Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels*. Third Edition. Jossey-Bass. Publisher.

Gallino L. (2007). *Tecnologia e democrazia. Conoscenze tecniche e scientifiche come beni pubblici*. Einaudi.

Ganz, A., Yu, X., Schafer, J.M., D'Hauwe, S., Nathanson, L.A., Burstein, J., Ciottoni, G.R., & Lord, G. (2010).

DIORAMA: Dynamic information collection and resource tracking architecture. *2010 Annual International Conference of the IEEE Engineering in Medicine and Biology*, 386–389.

Gausemeier, J., Fink, A., & Schlake, O. (1996). *Szenario-Management: Planen und Führen mit Szenarien*. Hanser.

Gheraouti-Hélie, S., & Dufour, A. (1998). The communicating enterprise. *Enterprise Networks and Telephony*, 1–8. https://doi.org/10.1007/978-1-4471-1564-9_1

Giddens A. (1994). *Le conseguenze della modernità*. Il Mulino.

Gilbert, C. G. (2005). Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. *Academy of Management Journal*, 48(5), 741–763. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803920>

Gminder, C. U. (2005). *Nachhaltigkeitsstrategien systemisch umsetzen. Eine qualitative Exploration der Organisationsaufstellung als Managementmethode*, Doctoral dissertation, University of St. Gallen, Switzerland. Spescha DDruck St.Gallen. <https://doi.org/10.1007/978-3-8350-9055-2>

Godkin, L., Allcorn, S. (2008). Overcoming Organizational Inertia: A Tripartite Model for Achieving Strategic Organizational Change. *Journal of Applied Business and Economics*, 8 (1): 82–95.

Goldschmidt, G. (1997). Capturing indeterminism: Representation in the design problem space. *Design Studies*, 18(4), pp. 441–455. doi:10.1016/s0142-694x(97)00011-2

Gopinath, C., & Sawyer, J. E. (1999). Exploring the learning from an enterprise simulation. *Journal of Management Development*, 18(5), 477–489. <https://doi.org/10.1108/02621719910273596>

Gorb, P., & Dumas, A. (1987). Silent design. *Design Studies*, 8(3), 150–156. [https://doi.org/10.1016/0142-694x\(87\)90037-8](https://doi.org/10.1016/0142-694x(87)90037-8)

Gregory, S.A. (1966). *The design method*. Butterworth.

Grider, M. H., Jessu, R., Kabir, R. (2023). *Physiology, Action Potential*. National Library of Medicine. Stat-

Pearls Publishing.

Guellerin, C., Minvielle, N., & Jacquelot, M. de. (2010). *Designer: Carrières et professionnalisation: Careers and Professionalization*. De Boeck.

Gulati, R. (2018). Structure that's not stifling. *Harvard Business Review*, 96(3). <https://hbr.org/2018/05/structure-thats-not-stifling>

Haag, S. (2014). Organizational Inertia as Barrier to Firms' IT Adoption - Multidimensional Scale Development and Validation. *Darmstadt Technical University, Institute for Business Studies (BWL) 82763*.

Hannabuss, S. (1987). The concept of Performance: A semantic review. *Aslib Proceedings*, 39(5), 149–158. <https://doi.org/10.1108/eb051048>

Heisenberg, W. (1955). *Das Naturbild der heutigen Physik*. Rowohlt.

Hellinger, B. (1998) *Love's Hidden Symmetry – What Makes Love Work in Relationships*. Zeig, Tucker and Theisen.

Hodgson, J. et al. (2019), Diagnostic decision-making processes. *Integrative Medicine for Vulnerable Populations*. doi:10.1007/978-3-030-21611-5_6

Holt, D. et al. (2007). Toward a comprehensive definition of readiness for change: A review of research and instrumentation. *Research in Organizational Change and Development*, 16, pp. 289–336. doi:10.1016/s0897-3016(06)16009-7

Honadle, B. W. (1981). A capacity-building framework: A search for concept and purpose. *Public Administration Review*, 41(5), 575. <https://doi.org/10.2307/976270>

Hornidge, A.-K. (2011). "Knowledge society" as academic concept and stage of development - a conceptual and historical review. In T. Menkhoff, H.-D. Evers, C.Y. Wah, & E. F. Pang (Eds.), *Beyond the knowledge trap: developing Asia's knowledge-based economies* (pp. 87-129). World Scientific Publ. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ss0ar-323561>

Howell, J.M. and Shea, C.M. (2006). Effects of champion behavior, team potency, and external communication activities on predicting team performance.

Group & Organization Management, 31(2), pp. 180–211. doi:10.1177/1059601104273067

Huang, H.-C., Lai, M.-C., Lin, L.-H., & Chen, C.-T. (2013). Overcoming organizational inertia to strengthen business model innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), 977–1002. <https://doi.org/10.1108/jocm-04-2012-0047>

Hugo, V. (1907). *Histoire d'un crime: Déposition d'un témoin*. Nelson.

Huppertz, D. (2015) *Revisiting Herbert Simon's 'Science of design'*. MIT Press. <https://direct.mit.edu/desi/article/31/2/29/69181/Revisiting-Herbert-Simon-s-Science-of-Design>

Hurst, A. (2016). *The purpose economy: How your desire for impact, personal growth and community is changing the world*. Elevate Publishing.

Irwin, T. (2015). Transition design: A proposal for a new area of design practice, study, and research. *Design and Culture*, 7(2), 229–246. <https://doi.org/10.1080/17547075.2015.1051829>

Irwin, T. (2021). Transition design: An approach to addressing wicked problems (and catalysing societal transitions toward more sustainable futures). *LINK 2021 Conference Proceedings*. <https://doi.org/10.24135/link2021.v2i1.172>

Jackson, D., Shan, H., & Meek, S. (2021). Enhancing graduates' enterprise capabilities through work-integrated learning in co-working spaces. *Higher Education*, 84(1), 101–120. <https://doi.org/10.1007/s10734-021-00756-x>

Jalonen, H. (2011). The uncertainty of innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Research*, 4(1). doi:10.5296/jmr.v4i1.1039

Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Houghton Mifflin.

John P.Kotter on what leaders really do.(1999).*Choice Reviews Online*, 37(02). <https://doi.org/10.5860/choice.37-1028>

Jonas, W. (1997). Viable structures and generative tools. An approach towards designing. *Proceedings*

of EAD Conference, Stockholm.

Jones, P.L. (1969). The failure of basic design. *Leonardo*, 2(2), p. 155. doi:10.2307/1572021

Jones P., Kijima, K. (2018). *Systemic Design. Theory, Methods and Practice*. Springer Japan KK.

Juran, J.M, Godfrey, A.D (1999). *Juran's Quality Handbook*. McGraw Hill.

Kahn, F.D. (1980). A star is born. *Nature*, 287(5784), pp. 763–763. doi:10.1038/287763a0

Kahneman, D., Frederick, S. (2002). *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*. Cambridge University Press.

Kamcke, C. and Hutterer, R. (2014). History of dioramas. *Natural History Dioramas*, pp. 7–21. doi:10.1007/978-94-017-9496-1_2

Kandinskij, V. (1968). *Punto, linea, superficie. Contributo all'analisi degli elementi pittorici*. Adelphi Edizioni.

Kant, I. (1781). *Kritik der reinen Vernunft*. Hartknoch, Erstdruck.

Kanter, R. M. (2011). Managing yourself: Zoom in, zoom out. *Harvard business review*, 89(3), 112-116.

Khaleelee, O. (2018). Learning from experience and the experience of learning in Group Relations Conferences. *Group Relations Conferences*, 17–29. <https://doi.org/10.4324/9780429475399-3>

Kogut, B. and Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), pp. 383–397. doi:10.1287/orsc.3.3.383

Kokuryo, J. & Kaya, A. (2017). The human-AI ecosystem: A nonhuman-centric approach. *Kindai. Management Review*, 5, 9-17.

Kolko, J. (2010). Abductive thinking and sensemaking: The drivers of design synthesis. *Design Issues*, 26(1), pp. 15–28. doi:10.1162/desi.2010.26.1.15

Kolodner, J. (1995). Design education across the disciplines. *Second Congress on Computing in Civil Engineering, Atlanta, GA*.

Kossoff, G., & Irwin, T. (2022). Prologue cuaderno 157 transition design [special issue]. *Cuadernos Del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación*, (157). <https://doi.org/10.18682/cdc.vi157.6843>

Kraucaner, S. (1985). *Prima delle cose ultime*. Marietti.

Kruger, K. (2006). El concepto de la 'Sociedad del Conocimiento'. *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales, Universidad de Barcelona*, Vol. XI, Nº 683.

Laeque, S. H., Babar, S. F., & Ahmad, H. M. (2017). The integrative determinants of innovation performance: The role of learning organization and knowledge creation. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(1), 167-184.

Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker.

Lane, R. E. (1966). The decline of politics and ideology in a knowledgeable society. *American Sociological Review*, 5(31): 649-62.

Latour, B. (2002). L'impossibile mestiere dell'innovatore tecnico, in G. Ardizzo, G. (eds). *Ragioni di Confine. Percorsi dell'Innovazione*. Società Editrice il Mulino.

Lawson, B. 1994. *Design in mind*. Architectural Press.

Leber, D. (2016). *Constellations – a space in time that's filled with moving*, *Research Online*. Available at: <https://ro.ecu.edu.au/theses/1810/>

Lee, R. L. (2005a). Bauman, Liquid Modernity and dilemmas of development. *Thesis Eleven*, 83(1), 61–77. <https://doi.org/10.1177/0725513605057137>

Lee, R. L. M. (2011). Modernity, solidity and agency: Liquidity reconsidered. *Sociology*, 45(4), 650–664. <https://doi.org/10.1177/0038038511406582>

Leitner, K.H., Curaj, A., Elena-Perez, S., Fazlagic, J., Kalemis, K., Martinaitis, Z., Secundo, G., Sicilia, M.A. and Zaksa, K. (2014), A strategic approach for intellectual capital management in European universities, Guidelines for implementation. *UEFISCDI Blueprint Series No. 1, Executive Agency for Higher Education, Research, Development and Innovation Funding, Bucharest*.

- Lenderman, H. and Sandelands, E. (2002). Learning for a purpose: Building a Corporate University. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(7), pp. 382–384. doi:10.1108/09596110210440693
- Lévy, P., & Bononno, R. (1997). Collective intelligence: Mankind's emerging world in cyberspace. *Choice Reviews Online*, 35(07). doi:10.5860/choice.35-3911
- Lignani, A., Lunani, E. (1996). *Meditazioni metafisiche / Cartesio*. Armando Editore.
- Lima, M. (2023). *The New Designer: Rejecting Myths, Embracing Change*. MIT Press.
- Lindblom, C. E. (1959). The science of “Muddling through”. *Public Administration Review*, 19(2), 79. <https://doi.org/10.2307/973677>
- Linnell, D. (2003). Evaluation of Capacity Building: Lessons from the Field. *Alliance for Nonprofit Management*. <http://seerconsulting.com.au/wpcontent/uploads/2009/09/Evaluation-of-Capacity-Building-Lessons-from-Field.pdf>
- Lokuge, S. et al. (2019). Organizational readiness for digital innovation: Development and empirical calibration of a construct. *Information & Management*, 56(3), pp. 445–461. doi:10.1016/j.im.2018.09.001
- Longo, G. O. (2002). Appunti per una epistemologia dell'innovazione, in G. Ardizzo, (Eds). *Ragioni di Confine. Percorsi dell'Innovazione*. Società Editrice il Mulino.
- Lönngren, J. and Svanström, M. (2016). Systems thinking for dealing with wicked sustainability problems: Beyond functionalist approaches. *New Developments in Engineering Education for Sustainable Development*, pp. 151–160. doi:10.1007/978-3-319-32933-8_14
- Lotto, B. (2017). *Percezioni. Come il nostro cervello costruisce il mondo*. Bollati Boringhieri.
- Magar, A. (2010). Emphasizing qualitative study. *JNMA; journal of the Nepal Medical Association*, 49 179, I-II.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57–125. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873177>
- Maldonado, T. (1959). Educazione e filosofia dell'educazione, in T. Maldonado, *Avanguardia e razionalità*. Einaudi.
- Maldonado, T. (2003). *Disegno industriale: un riesame*. Feltrinelli Editore.
- Malone, T.W., Laubacher, R. and Dellarocas, C.N. (2009). Harnessing crowds: Mapping the genome of Collective Intelligence. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.1381502
- Malone, T. W., Laubacher, R., & Dellarocas, C. (2010). The Collective Intelligence Genome. *IEEE Engineering Management Review*, 38(3), 38–52. <https://doi.org/10.1109/emr.2010.5559142>
- de Man, A.-P. (2008). Networks as the organization form of the knowledge economy. *Knowledge Management and Innovation in Networks* [Preprint]. doi:10.4337/9781848443846.00009
- Mancini, R. (2022). Oltre la “responsabilità sociale” c'è l'impresa davvero trasformativa. *Altresonomia*, 246.
- Manzini, E., & Bertola, P. (Eds.). (2004). *Design Multiverso. Appunti di fenomenologia del design*. Edizioni Polidesign.
- Manzini, E., & M'Rithaa, M. K. (2016). Distributed Systems and cosmopolitan localism: An emerging design scenario for resilient societies. *Sustainable Development*, 24(5), 275–280. <https://doi.org/10.1002/sd.1628>
- Margerison M., McCann D. (1985). *How to lead a winning team*. MCB University Press.
- Martell L. (2011). *Sociologia della globalizzazione*. Einaudi.
- Martin, R. L. 2009. *The design of business: Why design thinking is the next competitive advantage*. Harvard Business School Press.
- Maskarinec, M. (2016). Paul Klee and the genesis of form. *Word & Image*, 32(2), pp. 207–217. doi:10.1080/02666286.2016.1154767
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harpers.
- Masse, P., Bourbon-Busset, J., Berger, G. (2007). *De la prospective : Textes fondamentaux de la prospective française (1955-1966)*. L'Harmattan.
- Maurer, M., Bach, N. and Oertel, S. (2023). Dealing with the downsides of new work: The reactions of middle managers to the decline in middle management. *European Management Journal* [Preprint]. doi:10.1016/j.emj.2023.01.001
- May, M. and Achiam, M. (2018). Educational mechanisms of dioramas. *Natural History Dioramas – Traditional Exhibits for Current Educational Themes*, pp. 113–122. doi:10.1007/978-3-030-00175-9_8
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill Book.
- Merleau-Ponty, Maurice (1964). *The Primacy of Perception*. Northwestern University Press.
- Menichinelli, M. (2016). *Fab Lab e maker. Laboratori, progettisti, comunità e imprese in Italia*. Quodlibet.
- Merriam-Webster (n.d). Craft. *Merriam-Webster.com dictionary*. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/craft>
- Messer, N.G. (2021). Human flourishing. *Measuring Well-Being*, pp. 285–305. doi:10.1093/oso/9780197512531.003.0011
- Michlewski, Kamil. (2015). *Design attitude*. Routledge.
- Midler, C. (1993). *L'auto qui n'existait pas*. Interéditions.
- Miggiani F. (1994). *Learning organization. Idee e sistemi per lo sviluppo aziendale nella società della conoscenza*. Guerini.
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2022). *Nota trimestrale sulle comunicazioni obbligatorie relative al terzo trimestre*. Bollettino n. 43. <https://www.lavoro.gov.it/priorita/pagine/comunicazioni-obbligatorie-pubblicata-la-nota-relativa-al-ii-i-trimestre-2022>
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in five. Designing effective organizations*. Prentice-Hall.
- Montuori, A. (2012) Creative inquiry. *Encyclopedia of the Sciences of Learning*, pp. 833–838. doi:10.1007/978-1-4419-1428-6_808
- Moradi, E., Jafari, S. M., Doorbash, Z. M., & Mirzaei, A. (2021). Impact of organizational inertia on business model innovation, open innovation and Corporate Performance. *Asia Pacific Management Review*, 26(4), 171–179. <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2021.01.003>
- Moretti, A. (2017). Network governance. *The Network Organization*, 51–85. https://doi.org/10.1007/978-3-319-52093-3_3
- Morin E. (2012). *La via. Per l'avvenire dell'umanità*. Raffaello Cortina.
- Morris, D. (1967). *La scimmia nuda*. Bompiani.
- Morrone Mozzi, M. (2015). *Bestiario. Libro degli animali simbolici in C.G. Jung*. EUM Edizioni.
- Mortara, L., & Parisot, N. (2018). How do fab-spaces enable entrepreneurship? Case studies of 'makers'-entrepreneurs. *International Journal of Manufacturing Technology and Management*, 32(1), 16-42
- de Mozota, B. B. (2002). Design and competitive edge: a model for design management excellence in European smes. *Academic Review*, 2(1), 88–103. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7177.2002.tb00014.x>
- Munari, B. (1962). *La scoperta del quadrato*. Centro P. R. della Mobili Mim.
- Munari, B. (2015). *Circle, Square, Triangle*. Princeton Architectural Press.
- Munari, B. Fossati, P. (1971). *Codice ovvio*. Einaudi.
- Muratovski, G. (2015). *Research for Designers (1st ed.)*. SAGE Publications.
- Murenzi, B. (2010). Flow Improver Solutions for Pipeline Drag Reduction. *Proceeding of 18th Pipeline Technology Conference*. <https://www.pipeline-technology.com/>

line-conference.com/abstracts/flow-improver-solutions-pipeline-drag-reduction

Neary, S., & Hutchinson, J. (2009). More questions than answers: The role of practitioner research in professional practice. In H. Reid (Eds.), *Constructing the future: Career guidance for changing contexts*(pp. 42–50). Institute of Career Guidance. (13)

Nelson, G. (1957). *Problems of Design*. Whitney Publications.

Newton, I. (1687). *Philosophiae naturalis principia mathematica*. Jussu Societatis Regiae ac Typis Josephi Streater. <https://doi.org/10.5479/sil.52126.39088015628399>

Nohria, N., R. G. Eccles. 1992. *Networks and Organizations*. Harvard Business School Press.

Nomisma (2016). *Corporate Academy in Emilia Romagna*. https://www.confind.emr.it/sites/default/files/news/rapporto_corporate_academy_emilia-romagna.pdf

Nonaka I., Takeuchi H. (1997). *The Knowledge Creating Company*. Guerini.

Nonaka, I. and Konno, N. (1998). The concept of “ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), pp. 40–54. doi:10.2307/41165942

Nordmann, A. (2014). Responsible innovation, the art and craft of anticipation. *Journal of Responsible Innovation*, 1(1), pp. 87–98. doi:10.1080/23299460.2014.882064

Offurum, A.I. (2017). Managing from the middle. *Hospital Medicine*. doi:10.1007/978-3-319-49092-2_18.

Ohlhorst, D., & Schön, S. (2015). Constellation analysis as a means of interdisciplinary innovation research: theory formation from the bottom up. *Historical Social Research*, 40, 258-278.

Organizzazione per la Cooperazione e Sviluppo Economico (2023). *Future of Work*. <https://www.oecd.org/future-of-work/>

Paavola, S. and Hakkarainen, K. (2005). The knowl-

edge creation metaphor – an emergent epistemological approach to learning. *Science & Education*, 14(6), pp. 535–557. doi:10.1007/s11191-004-5157-0

Papanek, V.J. (2022). *Design per il mondo reale*. Quodlibet Srl.

Parshakov, P. and Shakina, E.A. (2018). With or without Cu. *Journal of Intellectual Capital*, 19(1), pp. 96–111. doi:10.1108/jic-01-2017-0011

Pastore G. (2019). Il lato oscuro della Knowledge Society: elementi per una lettura critica dei processi di mutamento nelle società contemporanee. *Rivista Trimestrale di Scienza dell'Amministrazione: studi di teoria e ricerca sociale*, 1/2019.

Pedler, M., Boydell, T., & Burgoyne, J. (1989a). The Learning Company. *Studies in Continuing Education*, 11(2), 91–101. <https://doi.org/10.1080/0158037890110201>

Peng, C.Y. (2018). A Literature Review of Job Crafting and Its Related Researches. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 6, 1-7. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2018.61022>

Perini, M. (2014). Conference. In G.P. Quaglino (Eds). *Formazione. I metodi*. Raffaello Cortina Editore.

Persson, J., Herlitz, A., Engman, J., Morell, A., Sjölie, D., Wikström, J., Söderlund, H., Remembering our origin: Gender differences in spatial memory are reflected in gender differences in hippocampal lateralization. *Behavioural Brain Research*, Volume 256, 2013. <https://doi.org/10.1016/j.bbr.2013.07.050>

Peters, T. (2001). *Design Mindfulness Wellspring of “Corporate Soul” & No.1 Basis for Competitive Advantage?*. Tom Peters Company Press.

Pine, B.J., Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: work is theatre & every business a stage*. Harvard Business School Press.

Pitch, T. (1980). Teoría de la desviación social. *Serie Trabajo crítico*. Nueva Imagen.

Poma, P.L., Al Shawwa, Dr.H. and Rau, C. (2021). Industry 4.0 and internal knowledge management the case of corporate academies in Emilia-Romagna

region. *Transnational Marketing Journal*, 9(1). doi:10.33182/tmj.v9i1.1014

Popper, K. (1996). *Knowledge and the Body-Mind Problem – In defence of interaction*. Routledge.

Porro, K. (2018). Seeking truth in Terrazzo: Digital practices and traditional crafts. *The Journal of Modern Craft*, 11(3), pp. 219–231. doi:10.1080/17496772.2018.1538634

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12). <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>

Prince, C. and Stewart, J. (2002a). Corporate universities – an analytical framework. *Journal of Management Development*, 21(10), pp. 794–811. doi:10.1108/02621710210448057

Punie, Y. (2007). Learning spaces: An ict-enabled model of Future learning in the knowledge-based society. *European Journal of Education*, 42(2), 185–199. <https://doi.org/10.1111/j.1465-3435.2007.00302.x>

Quinn, R. E., & Thakor, A. V. (2018). Creating a purpose-driven organization. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/07/creating-a-purpose-driven-organization>

Rappolt, Mark, and Robert Violette, eds. (2004). *Gehry Draws*. MIT Press.

Rayna, T. and Striukova, L. (2021), Fostering skills for the 21st Century: The role of Fab Labs and maker-spaces. *Technological Forecasting and Social Change*, 164, p. 120391. doi:10.1016/j.techfore.2020.120391

Rey C. et al. (2019). *Purpose-driven Organizations. Management Ideas for a Better World*. Palgrave Macmillan.

Rhéaume, L. and Gardoni, M. (2015). The challenges facing corporate universities in dealing with open innovation. *Journal of Workplace Learning*, 27(4), pp. 315–328. doi:10.1108/jwl-03-2014-0023.

Ribeiro, B.E., Smith, R.D. and Millar, K. (2016). A mobilising concept? Unpacking academic represen-

tations of Responsible Research and Innovation. *Science and Engineering Ethics*, 23(1), pp. 81–103. doi:10.1007/s11948-016-9761-6

Robertson, B.J. (2015). *Holacracy. The Revolutionary Management System that Abolishes Hierarchy*. Penguin Books Ltd.

Rödl M. B., Boons, F., Spekkink, W.(2022). From responsible to responsive innovation: A systemic and historically sensitive approach to innovation processes. *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 174, 121231, ISSN 0040-1625, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121231>

Roland, S. (2010). *Practicing Organization Development: A Guide for Leading Change*. Jossey-Bass.

Roth, A.V. et al. (1994) The Knowledge Factory for Accelerated Learning Practices. *Planning Review*, 22(3), pp. 26–46. doi:10.1108/eb054465

Rotmans, J., Kemp, R., & van Asselt, M. (2001). More evolution than revolution: Transition management in public policy. *Foresight*, 3(1), 15–31. <https://doi.org/10.1108/14636680110803003>

Rowe, P. G (1987). *Design thinking*. MIT Press.

Rulliani, E. (2002). Innovazione e complessità. Antropologia e istituzioni della net economy. In G. Arduo (Eds). *Ragioni di Confine. Percorsi dell'Innovazione*. Società Editrice il Mulino.

Ryan, L., Prince, C. and Turner, P. (2015). The changing and developing role of the Corporate University Post-millennium. *Industry and Higher Education*, 29(3), pp. 167–174.

Sahu, K.K., & Gupta, D. (2013). Life Skills and Mental Health. *Indian Journal of Health and Wellbeing*, 4, 76-79.

Salza, P., Musmarra, P., Ferrucci, F. (2019). *Agile and Lean Concepts for Teaching and Learning*. Springer Nature.

Sanders, E.B.-N. and Stappers, P.J. (2008). Co-creation and the new landscapes of Design. *CoDesign*, 4(1), pp. 5–18. doi:10.1080/15710880701875068

Sartori, R., and Rolandi, A. (2013). Validation study of

a model for the assessment of potential in Italian Young Professionals working in medium-sized to large companies in different business sectors. *Qual. Quant.* 47, 2729–2737. doi: 10.1007/s11135-012-9683-6

Sartori, R., Costantini, A., Ceschi, A., & Tommasi, F. (2018). How Do You Manage Change in Organizations? Training, Development, Innovation, and Their Relationships. *Frontiers in Psychology*, 9.

de Saumarez, M. (1964). *Basic Design: the Dynamics of Visual Form*. Book Services Ltd.

Scardamalia, M., Bereiter, C. and Lamon, M. (1994). The CSILE project: Trying to bring the classroom into World 3. *Classroom Lessons*, pp. 192–219. doi:10.7551/mitpress/1861.003.0015

Scardamalia, M., & Bereiter, C. (2010). A brief history of knowledge building. *Canadian Journal of Learning and Technology / La Revue Canadienne de l'apprentissage et de La Technologie*, 36(1). <https://doi.org/10.21432/t2859m>

Scarso, E. (2017). Corporate Universities as Knowledge Management Tools. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(4), pp. 538–554. doi:10.1108/vjikms-12-2016-0074

Schaffer, R. H. (2017, October 26). All Management Is Change Management. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/10/all-management-is-change-management>

Schaninger B., Hancock, B., Field, E. (2023). *Power to the Middle. Why managers hold the key of Future of Work*. Harvard Business Review Press.

Schein, Edgar H. (January 01, 1984), Coming to a New Awareness of Organizational Culture , *Sloan Management Review*, 25:2 pp. 3-11.

Schlötter, P. (2004). *Empirische Studie zur Semantik in Systemischen Aufstellungen*. Dissertation Universität Witten/Herdecke 2004. Witten/Herdecke, Germany.

Scho n, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.

Scott, K. S., Sorokti, K. H., & Merrell, J. D. (2016).

Learning “beyond the classroom” within an enterprise social network system. *The Internet and Higher Education*, 29, 75–90. <https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2015.12.005>

Scott, W. R. (1995), *Institutions and Organizations. Ideas, Interests and Identities*. Sage Publications.

Seligman E.P, Railton, P., Baumeister, R.F., Sripada, C. (2019). *Homo prospectus. Verso una nuova antropologia*. Hogrefe Editore.

Sen A. (1985). Rights and Capabilities In T. Honderich (Eds). *Morality and Objectivity*. Routledge.

Senge, P. (1990). *The fifth discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.

Serres, M. (1994). *Le origini della geometria*. Feltrinelli.

Shamosy, M.H. (1987). *Great experiments in physics*. Dover Publications, Inc.

Shinwon, S. et al. (2015). Key factors of change readiness for the success of Management Innovation in Manufacturing Industry. *International Journal of u- and e-Service, Science and Technology*, 8(10), pp. 179–192. doi:10.14257/ijunesst.2015.8.10.18

Siemon, D. Elaborating Team Roles for Artificial Intelligence-based Teammates in Human-AI Collaboration. *Group Decis Negot* 31, 871–912 (2022). <https://doi.org/10.1007/s10726-022-09792-z>

Simon, B., Dolog, P., Miklós, Z., Olmedilla, D., & Sintek, M. (2004). Conceptualising smart spaces for learning. *Journal of Interactive Media in Education*, 2004(1), 9. <https://doi.org/10.5334/2004-9-simon>

Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. Macmillan.

Simon, H. (1969). *The Sciences of the Artificial*. MIT Press.

Singh, J. V., & Lumsden, C. J. (1990). Theory and research in organizational ecology. *Annual Review of Sociology*, 16(1), 161–195. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.16.080190.001113>

Singh, V., Verma, S. and Chaurasia, S.S. (2019). Mapping the themes and intellectual structure of corporate university: Co-citation and Cluster Analyses. *Scientometrics*, 122(3), pp. 1275–1302. doi:10.1007/s11192-019-03328-0

Sini, C. (2002). Aspetti filosofici del contesto di innovazione. In G. Ardizzo, G. (Eds). *Ragioni di Confine. Percorsi dell'Innovazione*. Società Editrice il Mulino.

Sive, H. (2011). Model or tool? New definitions for translational research. *Disease Models & Mechanisms*, 4(2), pp. 137–138. doi:10.1242/dmm.007666

Small, A. Schmutte, K. (2023). *Navigating Ambiguity. Creating Opportunities in a World of Unknowns*. The Hasso Plattner Institute of Design.

Società Italiana di Design (2022). DesignIntorno. *Assemblea Nazionale SID 4-luglio 2022*. <http://www.societaitalianadesign.it/2022/06/27/designintorno/>

Sparrer, I. (2007). *Miracle, Solution and System. Solution-focused Systemic Structural Constellations for Therapy and Organisational Change*. Solutions-Books.

Stacey, R.D. (2007) *Strategic management and organisational dynamics*. Prentice Hall.

Stanford, N. (2018) *Organization Design. The practitioner guide*. Routledge.

Starbuck, W. H., & Nystrom, P. C. (1981). Why the world needs organisational design. *Journal of General Management*, 6(3), 3–17. <https://doi.org/10.1177/030630708100600301>

Steinert, M., & Leifer, L.J. (2010). Scrutinizing Gartner's hype cycle approach. *PICMET 2010 Technology Management for Global Economic Growth*, 1-13.

Stevens, John (2012, August 8-9) *Sense and symbolic objects: Strategic sensemaking through design*. DMI: Design Research Conference/Boston, Leading Innovation Through Design, Boston, MA, United States.

Stewart, J. C., DeCusatis, C. S., Kidder, K., Massi, J. R., & Anne, K. M. (2009). Evaluating agile principles in active and cooperative learning. *Student-Faculty Research Day, CSIS, Pace University*.

van Stralen, D. (2008). High-Reliability Organiza-

tions: Changing the Culture of Care in Two Medical Units. *Design Issues* 2008; 24 (1): 78–90. doi: <https://doi.org/10.1162/desi.2008.24.1.78>

Stresius, K. (2006). Wissenschaftliche Untersuchungen zur Aufstellungsarbeit – der Forschungs(gegen)stand. *Praxis der systemaufstellung*, Vol. 9, No. 1.

Sushil (2017). Small steps for a giant leap: Flexible organization. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 18(4), pp. 273–274. doi:10.1007/s40171-017-0163-7

Szpunar, K. K., Spreng, R. N., & Schacter, D. L. (2014). A taxonomy of prospection: Introducing an organizational framework for future-oriented cognition. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(52), 18414–18421. <https://doi.org/10.1073/pnas.1417144111>

Tashman, P., & Marano, V. (2009). Dynamic Capabilities and Base of the Pyramid Business Strategies. *Journal of Business Ethics*, 89, 495–514. <http://www.jstor.org/stable/40605384>

Taylor, F. (1919). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers Publishers.

Toffler, A. (1970). *Future shock*. Random House.

Toffler, A. (1980). *The third wave*. William.

Toffler, A. (1990). *Powershift: Knowledge, wealth, and violence at the edge of the twenty-first century*. Bantam.

Touraine A. (2012). *Dopo la crisi. Una nuova società possibile*. Armando Editore.

Torou, E., Katifori, A., Vassilakis, C., Lepouras, G., & Halatsis, C. (2010). Historical research in archives: user methodology and supporting tools. *International Journal on Digital Libraries*, 11, 25-36.

Trevor, J., & Varcoe, B. (2017). How aligned is your organization? *Harvard Business Review Digital Articles*. <https://hbr.org/2017/02/how-aligned-is-your-organization>

Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1991). Cultural leadership in organizations. *Organization Science*, 2(2), 149–169. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.2.149>

Trigo, A. (2013). Mechanisms of learning and innovation performance: The relevance of knowledge sharing and creativity for non-technological innovation. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 10(06), p. 1340028. doi:10.1142/s0219877013400282

Tsai, S.-B., Wu, W., Ma, S., Wu, C.-H., & Zhou, B. (2019). Benchmarking, knowledge inertia, and knowledge performance in different network structures. *Enterprise Information Systems*, 14(5), 641–660. <https://doi.org/10.1080/17517575.2019.1698059>

Tushman, M.L. and O'Reilly, C.A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), pp. 8–29. doi:10.2307/41165852

Tzu, L. (1996). *Tao Te Ching* (A. Waley, Trans.). Wordsworth Editions.

Urquhart, R. et al. (2018). Making it happen: Middle managers' roles in innovation implementation in Health Care. *Worldviews on Evidence-Based Nursing*, 15(6), pp. 414–423. doi:10.1111/wvn.12324

Valentine, L. (2016). Design attitude by Kamil Michlewski. *The Design Journal*, 19(2), pp. 373–377. doi:10.1080/14606925.2016.1130442

Van Rijn, M. (2021). *Explore the big picture. Forces shaping the future of humanity*. Pearson Benelux.

Vernadsky, V. I. (1945). Origins: The biosphere and the noosphere. *The Biosphere and Noosphere Reader*, pp. 27–64. doi:10.4324/9780203024447-10

Vester, F. (1972). Design für eine Umwelt des Überlebens. Umweltgestaltung im Systemzusammenhang – eine Herausforderung an das Design der Welt von morgen. *Form 60 Zeitschrift für Gestaltung IV*

Visser, C.A., Ferreira Pires, L., Quartel D.A.C., van Sinderen, M. (2016): *Architectural Design - Conception and Specification of Interactive Systems*. Springer 2016, ISBN 978-3-319-43297-7. doi:10.1007/978-3-319-43298-4

Vizcaya-Piñeros, P., & Uribe-Atehortúa, E. J. (2014). *Aportes de la Universidad Corporativa a la ventaja competitiva de las organizaciones en Colombia*. Universidad de Medellín.

Volberda, H.W. (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science*, 7(4), pp. 359–374. doi:10.1287/orsc.7.4.359

Voros, J. (2017). Big History and anticipation: Using Big History as a framework for global foresight. In R. Poli (Eds.) *Handbook of anticipation: Theoretical and applied aspects of the use of future in decision making*. Springer International, Cham. doi:10.1007/978-3-319-31737-3_95-1

Vousden, P.L. (2002). Interim management: Now a permanent feature of the Workplace. *Industrial and Commercial Training*, 34(3), pp. 120–122. doi:10.1108/00197850210424980

Waldorff, S.B. and Madsen, M.H. (2022). Translating to maintain existing practices: Micro-tactics in the implementation of a new management concept. *Organization Studies*, 44(3), pp. 427–450. doi:10.1177/01708406221112475

Walter-Herrmann, J., & Büching, C. (Eds.). (2013). *FabLab: Of machines, makers and inventors*. transcript Verlag.

Wang, N. et al. (2016). Cloud computing research in the IS DISCIPLINE: A citation/co-citation analysis. *Decision Support Systems*, 86, pp. 35–47. doi:10.1016/j.dss.2016.03.006

Wang, S. et al. (2019). Decentralized Autonomous Organizations: Concept, model, and applications. *IEEE Transactions on Computational Social Systems*, 6(5), pp. 870–878. doi:10.1109/tcss.2019.2938190

Wang, T., Liu, S. and Liu, Y. (2019). Design and research of intelligent art products for children. *Proceedings of the 1st International Symposium on Innovation and Education, Law and Social Sciences (IELSS 2019)* [Preprint]. doi:10.2991/ielss-19.2019.19

Watkiss, L., & Ahn, J. (2019). Sensemaking in and around organizations. *Management*. <https://doi.org/10.1093/obo/9780199846740-0158>

Weick, K. E., and Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annu. Rev. Psychol.* 50, 361–386. doi: 10.1146/annurev.psych.50.1.361.

Weick, K.E. (2021). Rethinking organization-

al design. *Managing as Designing*, pp. 36–53. doi:10.1515/9780804767439-005

Weidener, L. (2024) *Decentralized science (DeSci): Definition, shared values, and guiding principles* [Preprint]. doi:10.20944/preprints202401.1638.v1

Wertheimer, M. (1959). *Productive thinking*. Harper.

Western, S. (2010). *What do We Mean by Organizational Development*. Advisio Press.

Whittle S., Colgan A. and Rafferty M. (2012). *Capacity Building: What the literature tells us*. The Centre for Effective Services.

Williams, R. (1977). *Marxism and Literature*. Oxford University Press.

Wilson, H. J., & Daugherty, P. R. (2018). *Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI*. Harvard Business Review Press.

Wizinsky, M. (2022). *Design after Capitalism. Transforming Design Today for an Equitable Tomorrow*. The MIT Press.

Wolfgang, J. (2018). Systems Design Thinking: Theoretical, Methodological, and Methodical Considerations. A German Narrative. In P. Jones, K. Kijima, K. (Eds). *Systemic Design. Theory, Methods and Practice*. Springer Japan KK.

World Economic Forum (April, 30 2023). *The Future of Jobs Report*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>

Wrigley, C. (2016). Design innovation catalysts: Education and impact. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 2(2), pp. 148–165. doi:10.1016/j.sheji.2016.10.001

Wu, F. (2015). *Corporate university: An innovation of organizational learning in China*. SCPG Publishing Corp.

Yankey, T. and Biswas, U.N. (2012). Life skills training as an effective intervention strategy to reduce stress among Tibetan refugee adolescents. *Journal of Refugee Studies*, 25(4), pp. 514–536. doi:10.1093/jrs/fer056

Yee, J., Jefferies, E., Tan, L., & Brown, T. (2013). *Design transitions*. Bis Publishers.

Yoo, Youngjin & Boland, Richard & Lyytinen, Kalle. (2006). From Organization Design to Organization Designing. *Organization Science - ORGAN SCI*. 17. 215-229. 10.1287/orsc.1050.0168

Zanini, P. (2002). *Significati del confine. I limiti naturali, storici, mentali*. Bruno Mondadori.

Zhou, M., Liang, S. Yao, P. Follesa, S. (2022). New Craft Design in the Digital Age. *Intelligent Human Systems Integration (IHSI 2022): Integrating People and Intelligent Systems* <https://openaccess.cms-conferences.org/#/publications/book/978-1-7923-8988-7>