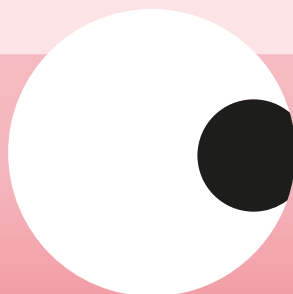
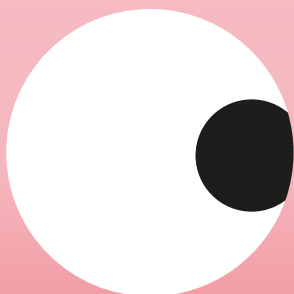


OOPS, OR, OK: IL PARADOSSO DELLA SCELTA CONTINUA.

VERSIONE ITALIANA



Aperto



Libero



Infinito

Quaderno
collettivo in
Beta Version
permanente



making weconomy

Quaderni PER L'Impresa COLLABORATIVA

a cura di Logotel

09

OOPS, OR, OK: IL PARADOSSO DELLA SCELTA CONTINUA

Il nono Quaderno scandaglia gli sfocati paesaggi della scelta come processo che implica cambiamento e porta trasformazione. Processo costituito da tre segmenti, ciascuno dei quali rappresenta un momento che l'Impresa collaborativa deve affrontare per poter innovare generando un loop virtuoso di opzioni. Il tutto supportato dagli spunti emersi durante la mostra Need [When Design Empowers Human Potential].

CREDITS

MAKING WECONOMY

Quaderni per l'Impresa
collaborativa

www.weconomy.it

Designed by

Logotel

making together.

Project & Content Manager

Cristina Favini

BoOK Editor

Matteo Amori, Thomas Bialas,
Matteo Camurani, Antonella
Castelli, Giorgio De Marco

Art Direction

Gianluca Alderuccio, Letizia
Cannerozzi, Valeria Crociata,
Natalia Testa

Tool Researcher

Simone Colombo, Marta Lasen

We Author

Gianluca Alderuccio, Andrea
Aparo von Flüe, Laura Bartolini,
Thomas Bialas, Dario Buzzini,
Matteo Camurani, Osvaldo
Chiara, Cristina Favini, Nicola
Favini, Alberto Forchielli,
Carlo Guarneri, Paolo Nespoli,
Tristan Rigendinger, Stefania
Sammartano

Stampato in 1.500 copie
a Lambrate, Milano
da Arti Grafiche Bazzi.

Logotel è la service design company che progetta e accompagna la trasformazione delle Imprese in modo collaborativo. Con un team composto da oltre 140 persone, ha sede a Milano nei 2.400 mq di spazi dell'ex stabilimento Faema. L'Azienda ha all'attivo 50 Clienti e insieme a loro sta sviluppando oltre 70 progetti. Nel 2015 Logotel, oltre a progetti di design di servizi, ha coinvolto oltre 5.000 persone in progetti formativi; ha progettato e gestisce inoltre 29 social e business community che ogni giorno mettono in connessione ed erogano servizi e contenuti a più di 60.000 persone.
www.logotel.it



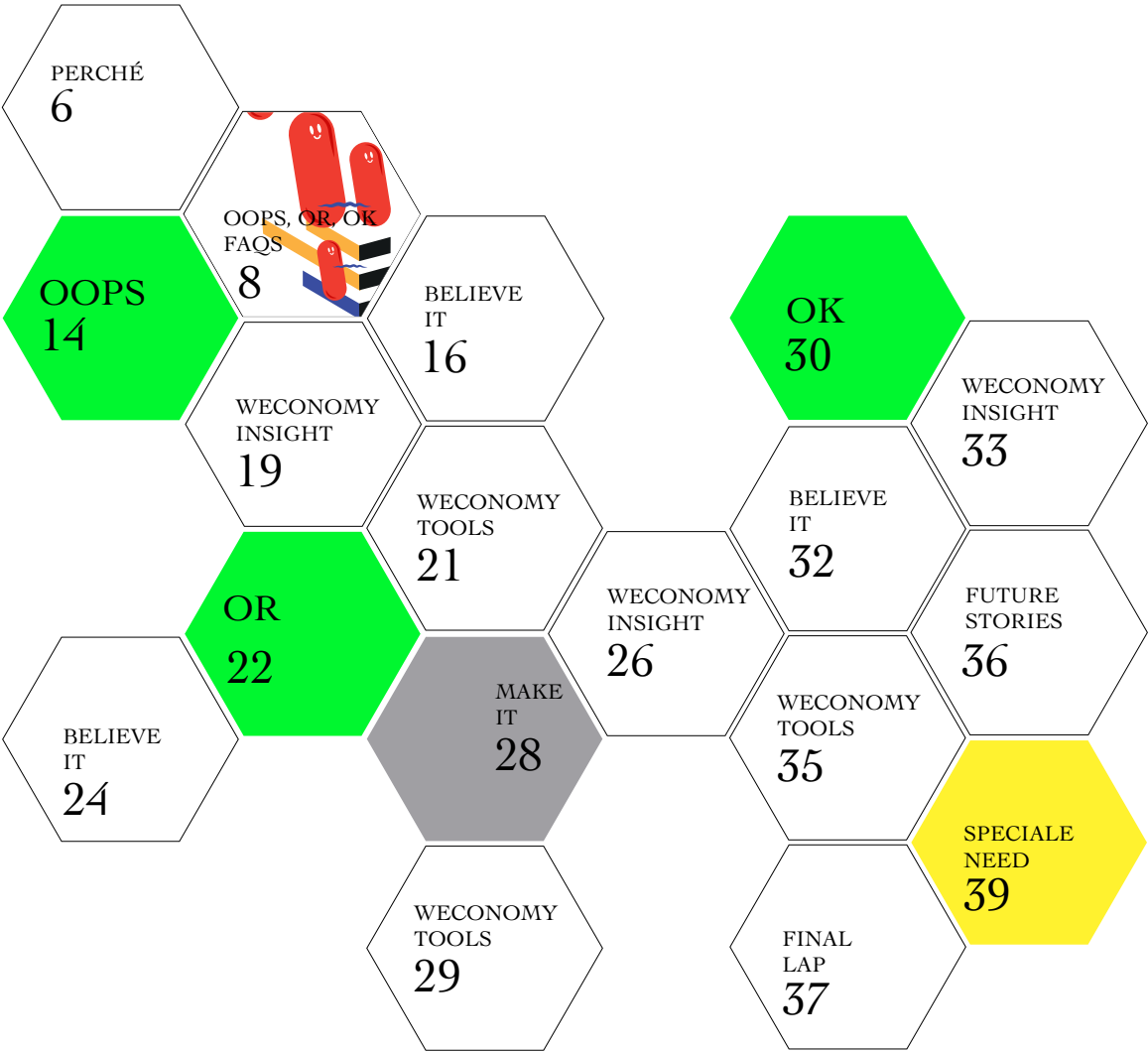
*Quest'opera è stata rilasciata con licenza
Creative Commons Attribuzione - Non
commerciale - Condividi allo stesso modo
3.0 Italia. Per leggere una copia della licenza
visita il sito web: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/it/> o spedisci una
lettera a: Creative Commons, 171 Second
Street,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

Weconomy è anche su:



Scopri l'applicazione
ufficiale free per iOS
e Android

INDICE



PERCHÉ 6					
OOPS 14	 OOPS, OR, OK FAQS 8	BELIEVE IT 16			
	WECONOMY INSIGHT 19			OK 30	WECONOMY INSIGHT 33
	OR 22	WECONOMY TOOLS 21	WECONOMY INSIGHT 26	BELIEVE IT 32	FUTURE STORIES 36
BELIEVE IT 24		MAKE IT 28		WECONOMY TOOLS 35	SPECIALE NEED 39
		WECONOMY TOOLS 29		FINAL LAP 37	

PERCHÉ

IL PARADOSSO DELLA SCELTA CONTINUA: PILLOLA ROSSA O PILLOLA BLU?

Giusto o sbagliato? Errore o opportunità? Funzionerà o non funzionerà?

Scegliere è anche preferire, prediligere, prendere, preporre, anteporre, optare, separare, dividere, selezionare, vagliare, setacciare, distinguere, discernere, cernere, decidere, spogliare.

Scegliere è un'attività che ci accompagna da sempre e scandisce la metrica delle nostre vite e dei nostri progetti ma mai come oggi è continua, il "passo" tra una scelta e l'altra è sempre più corto e rapido. Non sono crisi evidenti, imprevisti eclatanti quelli che ci portano a dover scegliere ma anche una normalità che continua a durare pur non funzionando più come una volta, "OOPS" può anche essere lo strappo di un'accelerazione che lascia spazi che non si sa se coprire o saltare. Ma possiamo saltare? Difficile, siamo chiamati a scegliere.

Scegliere è scomodo. Non può che essere così vista la fatica che facciamo tutti i giorni a rincorrere la scelta su progetti grandi e piccoli, personali, aziendali, collettivi, nostri e di altri.

La scelta è un atto di solitudine e non della moltitudine, anche se chiediamo collaborazione, conforto o l'opinione di molti: è un atto di responsabilità.

Decidere senza avere chiaro il "paesaggio" in cui viviamo e operiamo, prendersi dei rischi nello scegliere quale possibilità, compresa quella di sbagliare, richiede l'energia di abbandonare altre possibilità. Non c'è inizio senza scelta e, direi, senza qualcuno capace di fare la scelta.

C'è chi è responsabilizzato a prendere scelte continue.

Abbiamo conversato e riflettuto con manager e imprenditori in aziende in forte trasformazione, un chirurgo direttore di un Trauma Center e un astronauta prossimo a una missione spaziale. Tutte persone che si trovano a scegliere in contesti incerti, instabili e a collaborare con gruppi estesi per portare a casa la "pelle", la missione dell'impresa e delle persone stesse. Quando il rischio diventa routine, quando l'emergenza diventa ordinaria c'è nell'organizzazione/organismo chi è scelto

a scegliere. Primo: il problema della gestione del rischio è la scelta di persone competenti sulle quali investire. Secondo: essere preparati, non andare in panico, sviluppare visione periferica per non perdere di vista le priorità richiede allenamento. Terzo: essere consapevoli che è il contesto incerto in cui operiamo che ci porta a scegliere "continuamente al volo" la sperimentazione della scelta e la prototipizzazione è una variabile indispensabile per sopravvivere. Quarto: "durante un imprevisto devi essere pronto ad accettare un rischio maggiore", in certe situazioni devi quindi accettare consciamente un rischio più grande per risolvere un problema e qui entra in gioco l'allenamento psicologico necessario.

Quinto, non meno importante degli altri "numeri": chi è scelto a scegliere si deve assumere rischi e responsabilità ma è solo grazie al supporto dei suoi collaboratori che è possibile dar seguito alla scelta, agirli. Scegliere è un atto di solitudine, ma si deve avere la capacità di delegare, affidarsi e fidarsi degli altri. Sesto e ultimo aspetto che mi viene in mente: organizzare la gestione dell'emergenza continua, investendo sulla conoscenza e competenza delle persone. Questa non è una scelta ma una realtà. PS: siamo tornati al punto "uno" di questo blocco!

C'è chi è a supporto delle scelte continue di altri.

Ogni cambiamento inizia con un attimo di rottura, l'OOPS, che si traduce in necessità di sviluppare alternative rispetto al passato, l'OR, per arrivare poi alla scelta finale di perseguire un'opzione piuttosto che un'altra, e poi l'OK: la scelta è presa.

Abbiamo conversato con uno scenarista, un futurologo, un formatore, un coach, un designer, un community manager: tutte persone che collaborano per aiutare a visualizzare e prendere consapevolezza della rottura, a immaginare e rappresentare (io preferisco disegnare) le opzioni della scelta, a imparare a schiacciare l'OK con più velocità, a prototipare e ad agire la scelta. L'impegno a partecipare per trasformare gli "or" in "oro" per avere degli OK e non dei KO. Il terreno di gioco sono

Cristina Favini
*Strategist &
Manager of Design Logotel*



le alternative, possibili storie verso probabili orizzonti temporali. Siamo nella dimensione della possibilità. Disegnare nuovi flussi, partendo dalla dimensione dell'incertezza, per esplorare modelli futuri all'interno del cono di possibilità. Continuamente allenare persone, organizzazioni-organismi con dinamiche interrogative, per tracciare percorsi diversi grazie ad approcci design oriented, addentrandosi nel regno della scenaristica speculativa e non solo. Una volta definito il ventaglio delle possibilità, il supporto si concentra nel gestire la "tirannia della scelta", la fatica del decidere che richiede attenzione, tempo, energia.

Lo stress necessario a scegliere aumenta proporzionalmente all'aumentare del numero di opzioni possibili con il rischio di incorrere nel blocco conosciuto anche come "paralisi delle opzioni".

La scelta presa diventa prototipo continuo, il new black. Dietro le scelte che rappresentano una svolta, a seguire ci sono le piccole scelte continue che danno forma al vettore del cambiamento e sono quelle che tutte le persone coinvolte nel progetto devono prendere in autonomia, interpretando e sviluppando preferenze. Il supporto cruciale è anche in questa dimensione, ovvero nell'aiutare comunità di persone a collaborare alla scelta, gestendo microcrisi da relazione e fiducia, potenzialmente devastanti in termini di mercato. Diventa cruciale, per gestire le micro scelte che danno forma alla macro scelta, aiutare le persone a collaborare in continuazione, a **far crescere un linguaggio comune per essere pronti nei momenti di stress a prendere scelte in velocità in modo coeso sviluppando un "cuore e un fiuto collettivo".**

C'è chi le scelte continue o non le vede o pensa di non doverle prendere.

Quante volte ci sentiamo dire "tanto non sono io che scelgo"? E anche quando sottoponiamo a qualcuno una scelta, non abbiamo forse messo in quello che sottoponiamo la nostra preferenza e quindi influenzato la scelta?

Il concetto di scelta è strettamente saldato a quello di possibilità. Si sceglie là dove ci sono alternative, vie diver-

se, possibilità appunto. Interessante è anche il fatto che vale il contrario. Ossia: ci sono possibilità là dove c'è una persona capace di scelte. Solo costui è capace di tentare di leggere la realtà, esperienza ed azione popolate da possibilità. E quindi non solo da fatti necessari ed ineluttabili e fuori controllo. In questo senso "scelta" è legata a "libertà", alla possibilità di imprimere un proprio corso alle cose. Scegliere poi non è volere, si possono volere anche cose impossibili. Ma queste non si possono scegliere...

Una "scelta" esprime una preferenza. O meglio presuppone e mette in evidenza una (o più) preferenze (tanto è vero che i due verbi - scegliere e preferire - possono talvolta essere usati l'uno per l'altro). Questo è un versante altrettanto interessante della faccenda perché credo che costituisca una sfida importante, quella dell'allenamento alle preferenze, soprattutto in contesti nei quali il preferire sembra un tabù da evitare in nome dell'oggettività e dell'equidistanza.

A chi pensa che non stia a lui scegliere rispondo di **avere il coraggio di "scegliersi" per non restare immobile e subire gli eventi.**

Se siete sopravvissuti alla lettura fino a qui, avrete capito che questo tema mi ha, ci ha, appassionato ed è il motivo per cui abbiamo deciso di dedicare alla lettera "O" di Weconomy OOPS, OR, OK. Sono tre passaggi consequenziali che costituiscono la struttura portante del prendere una scelta.

Non posso che ringraziare tutti gli Attori e Autori di questo percorso, che speriamo sia un utile innesco per le vostre riflessioni. Ora sta a voi decidere come ha fatto Neo in Matrix se prendere la pillola rossa o la pillola blu.

Buona lettura.

OOPS, OR, OK FAQs

DIALOGO IMMAGINARIO SUL PARADOSSO DELLA SCELTA CONTINUA

D.

Il paradosso della scelta continua. È perché siamo degli eterni indecisi?

R.

Forse un po' anche quello. In realtà, però, la continuità della quale parliamo in questo numero è riferita alla natura frattalica e circolare del processo di scelta.

Mi spiego meglio: qualsiasi azione è preceduta da una scelta; la scelta di agire in quel modo piuttosto che un altro, in quel momento piuttosto che in un altro. Può essere una scelta istintiva, una scelta alla quale non si fa attenzione, può essere grande o piccola, ma di scelta comunque si tratta. Questa è la natura frattalica, a qualsiasi scala si può osservare l'azione del processo decisionale. La circolarità è invece riferita a quella che, kantianamente, potremmo definire propagazione della scelta. Una volta fatta una scelta, un suo effetto inatteso può portare alla necessità di prenderne una subito dopo.

D.

Non si smette mai di scegliere, quindi?

R.

No, l'importante è ragionare sulla scala, e sugli effetti sul contesto che si propagano dall'istante in cui si sceglie.

D.

Sembra un processo complicato?

R.

Come tutte le cose complicate, basta scomporla in unità più piccole e capire le dinamiche tra queste unità. Noi abbiamo identificato tre diversi momenti nel processo di scelta.

D.

Intendi OOPS, OR, OK?

R.

Esatto! Tre passaggi consequenziali che costituiscono la struttura portante di ogni momento di cambiamento. Perché bisogna ricordarsi che quando si parla di scelta si sta parlando di cambiamento, di momento di discontinuità, di variazione nel futuro, rispetto al presente. E ogni cambiamento inizia con un attimo di rottura, l'OOPS, che si traduce in necessità di sviluppare alternative rispetto al passato, l'OR, per arrivare poi alla scelta finale di perseguire un'opzione piuttosto che un'altra, l'OK.



D.

Allora, andiamo con ordine. OOPS, I did it again?

R.

Sì, ogni volta che ne parliamo questa è la prima cosa che viene in mente. Ma Britney Spears c'entra poco in questo caso. Questa sezione esamina, infatti, come nuove criticità che si presentano all'improvviso e che rompono vecchi rituali e schemi mentali portino, per necessità quasi imposta, all'avvio di processi di cambiamento più o meno radicale, a seconda dell'entità dell'OOPS. È un po' come in quella battuta che fa: "Quanti psicologi ci vogliono per cambiare una lampadina? Ne basta uno purché la lampadina voglia veramente essere cambiata". Per cambiare, per innovare bisogna innanzitutto aver la volontà di farlo, ma non basta; si deve obbligatoriamente passare attraverso un momento di realizzazione, un momento di presa di coscienza che il cambiamento non solo è auspicabile o desiderato, ma è necessario.

D.

Facciamo conto che la lampadina si renda conto della necessità di cambiare, e poi?

R.

E poi deve immaginarsi come potrebbe cambiare. L'immaginazione è fondamentale per poter costruire il futuro. Vedi, il futuro ha la fastidiosa o fantastica caratteristica di non esistere. Tutto ciò che possiamo fare del futuro è provare a crearne immagini alternative nella nostra testa. Queste immagini rappresentano l'OR, le opzioni che progettiamo nei minimi dettagli sulla carta, provando a prevederne gli effetti, le interazioni con le altre entità. L'OR è la produzione di situazioni possibili, è la generazione di obiettivi preferibili, è la definizione di strade percorribili a partire da quegli stessi obiettivi.

D.

Va bene, ma la scelta?

R.

La scelta è tutto questo e un po' di più, perché non ci dobbiamo dimenticare dell'OK, del momento in cui viene selezionata una strada da intraprendere, il fine da perseguire. Questo passaggio è quello che traduce l'immaginazione in set di azioni da compiere per raggiungere l'obiettivo. Il momento dell'OK può essere solitario o partecipato, dipende. Quel che è certo è che gli effetti dell'OK saranno avvertiti da tutti gli attori del sistema.

D.

E se si fa la scelta sbagliata?

R.

Se si fa la scelta sbagliata si ricade in un altro momento OOPS, è la circolarità della quale abbiamo parlato all'inizio. Ma leggendo le prossime pagine tutto dovrebbe diventar più chiaro...

INFO/INDIE/IN

EMPOWERMENT

MANAGEMENT

AUTO

FEEDBACK

DESIGN

BETA

CO

NE(x)

esc

1 2 3

Q

W

4

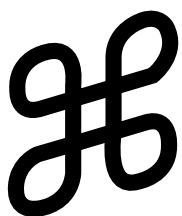
5

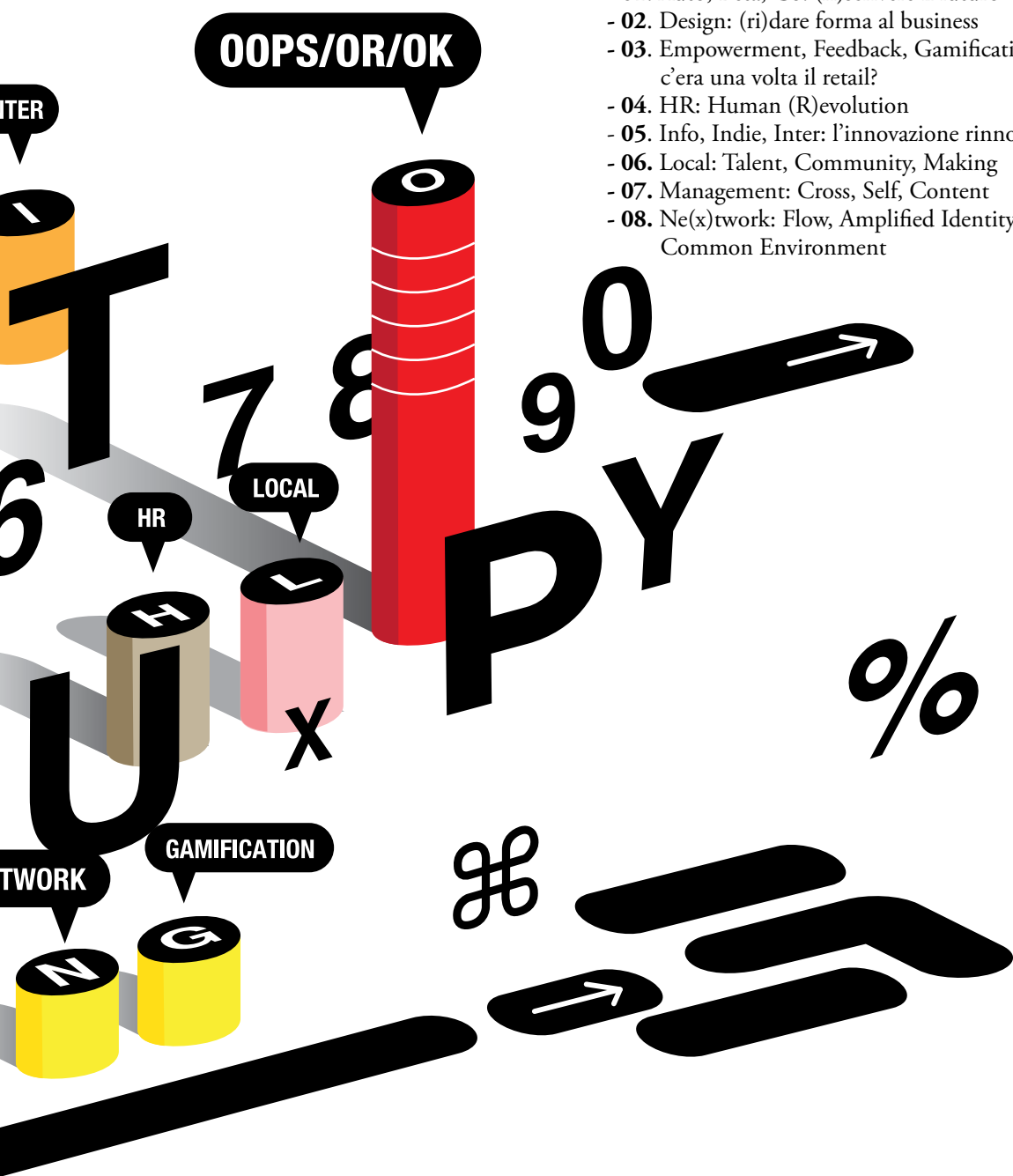
S

Z

V

ctrl





Nei numeri precedenti di Making Weconomy:

- **01.** Auto, Beta, Co: (ri)scrivere il futuro
- **02.** Design: (ri)dare forma al business
- **03.** Empowerment, Feedback, Gamification:
c'era una volta il retail?
- **04.** HR: Human (R)evolution
- **05.** Info, Indie, Inter: l'innovazione rinnovata
- **06.** Local: Talent, Community, Making
- **07.** Management: Cross, Self, Content
- **08.** Ne(x)twork: Flow, Amplified Identity,
Common Environment

OOPS

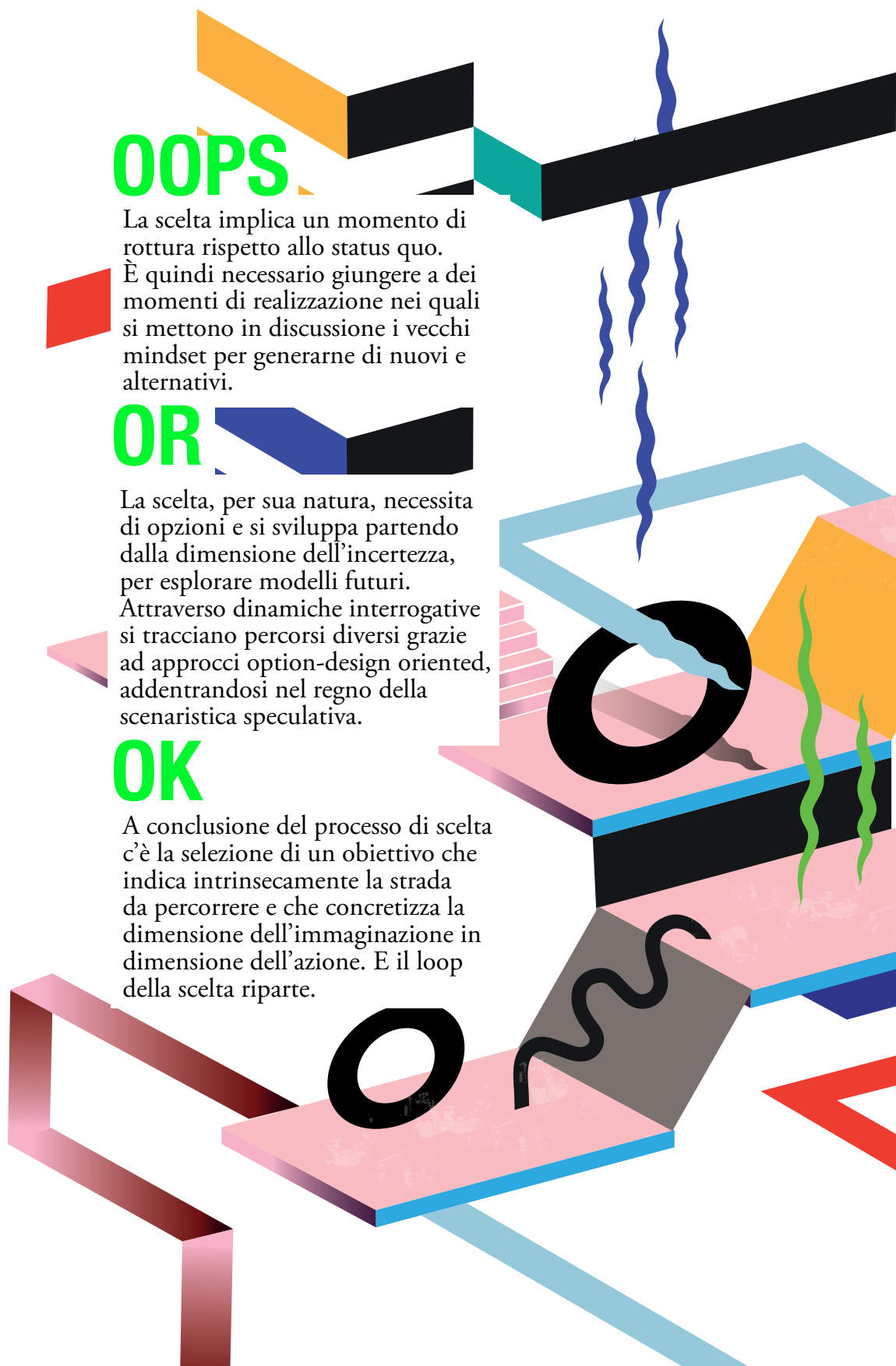
La scelta implica un momento di rottura rispetto allo status quo. È quindi necessario giungere a dei momenti di realizzazione nei quali si mettono in discussione i vecchi mindset per generarne di nuovi e alternativi.

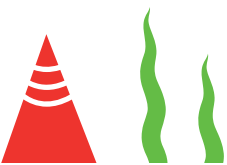
OR

La scelta, per sua natura, necessita di opzioni e si sviluppa partendo dalla dimensione dell'incertezza, per esplorare modelli futuri. Attraverso dinamiche interrogative si tracciano percorsi diversi grazie ad approcci option-design oriented, addentrandosi nel regno della scenaristica speculativa.

OK

A conclusione del processo di scelta c'è la selezione di un obiettivo che indica intrinsecamente la strada da percorrere e che concretizza la dimensione dell'immaginazione in dimensione dell'azione. E il loop della scelta riparte.





REFERENCES

Come l'ignoranza aiuta la scienza secondo
Stuart Firestein

<https://goo.gl/Yz6Zck>

Momenti di rottura rivoluzionari visti da xkcd

<https://goo.gl/Nth5HW>

La ricetta della famosa OOPS! I DROPPED
THE LEMMON TART di Massimo Bottura

<http://goo.gl/ZXfFiz>

Glitch nel mondo reale da !mediengruppe
Bitnik

<https://goo.gl/vQ6Asb>

Twitter profile del futurologo Stuart Candy

<https://goo.gl/tUVJ9X>

Come i designers costruiscono il futuro secondo
Paola Antonelli

<https://goo.gl/ik1LXz>

Sliding Doors, un film sul 'what if...'

<https://goo.gl/CFXuQW>

C'è un'app per tutto, anche per fare scelte!

<http://goo.gl/n84OFM>

Calvin, di Calvin and Hobbes, sulle scelte

<https://goo.gl/dHceMv>

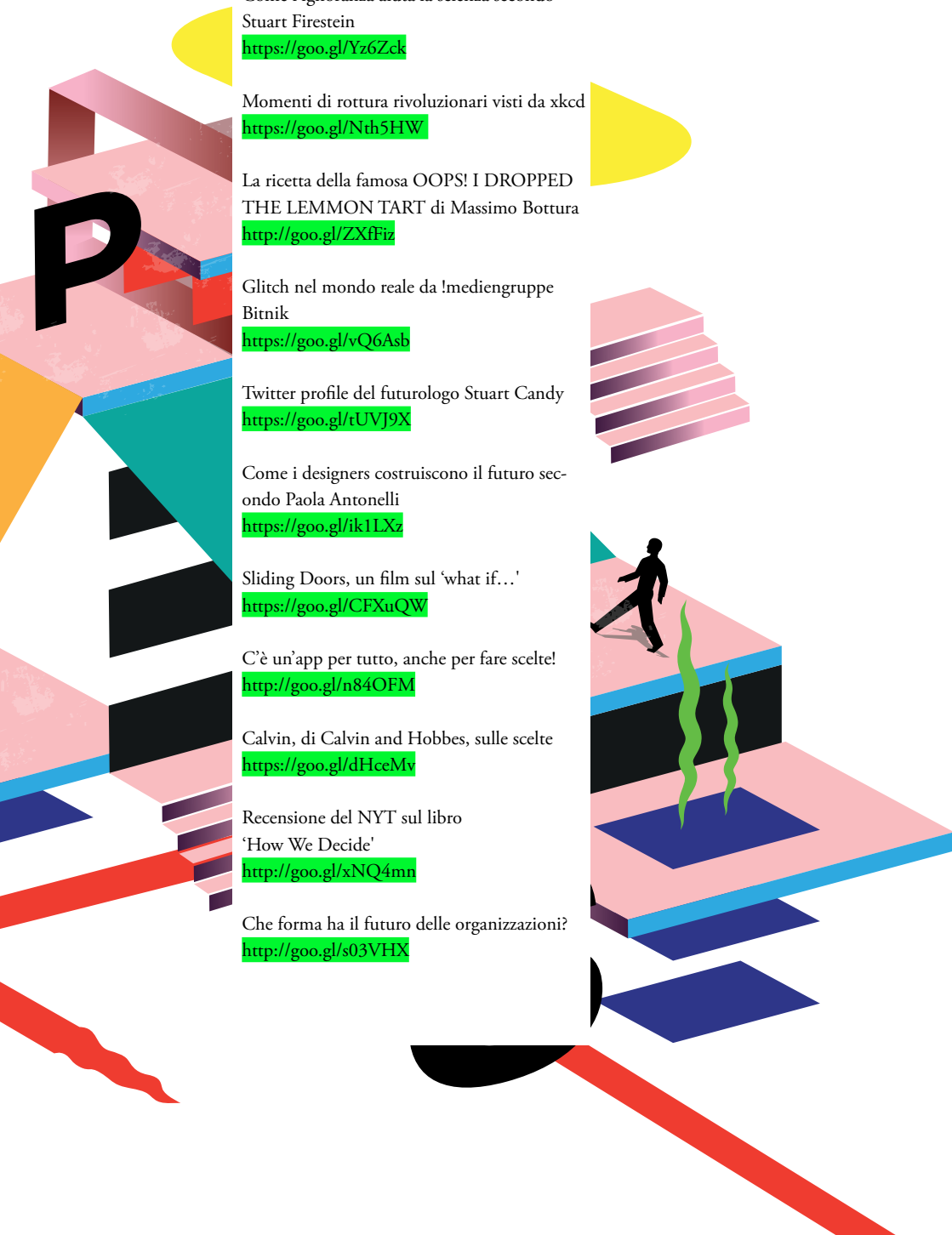
Recensione del NYT sul libro

'How We Decide'

<http://goo.gl/xNQ4mn>

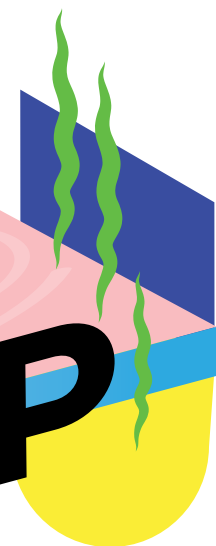
Che forma ha il futuro delle organizzazioni?

<http://goo.gl/s03VHX>



OOPS





Rischio, incertezza, errore sono tutti segmenti che costituiscono la figura poligonale del processo di scelta.

L'inaspettato può generare dei momenti di realizzazione che smantellano le certezze precedenti e generano nuovi interrogativi. Questi sono i momenti OOPS. L'enciclopedia online Wikipedia definisce OOPS come "un'esclamazione fatta in risposta all'osservazione di un piccolo errore, solitamente scritta 'OOPS!' in inglese".

In questo contesto l'errore è inteso come l'imprevisto che scatena l'urgenza, l'innescò alla necessità di trovare la domanda giusta al momento giusto. Ed è solo nel processo d'interazione intenzionale tra presente di rottura e futuro incerto che risiede la chiave per avviare un vero percorso d'innovazione collaborativo.

OOPS è quindi l'istante di consapevolezza antecedente un percorso d'apprendimento che, parafrasando il principio di propagazione delle domande di Kant, produce da ogni risposta ottenuta da esperienze pregresse un'ulteriore domanda che richiede a sua volta una risposta. Quello che le urgenze generano sono, quindi, spinte evolutive che non migliorano necessariamente solo ciò che sappiamo, ma che creano un'ignoranza di qualità superiore rispetto a quella precedente, che trasformano la non conoscenza di una dinamica negli interrogativi che abitano il processo d'innovazione.

Un libro per approfondire

Firestein, Stuart (2015). *Failure: Why Science Is So Successful*. Oxford University Press



BELIEVE IT

MISSIONE SPAZIO LA GESTIONE DEL RISCHIO

Paolo Nespoli
Astronauta



Baikonur, 20 novembre 2015

Missione spaziale: dall'organizzazione del team alla preparazione per la gestione del rischio.

La Struttura sulla ISS non è una struttura militare. Viene identificato prima della missione un comandante e gli altri astronauti sono ingegneri di bordo. Il Comandante si fa carico di tre emergenze specifiche: il fuoco sulla ISS, una perdita di ossigeno e una contaminazione dell'aria, per esempio di ammoniaca, per cui non si riesce più a respirare. A fronte di queste emergenze, il Comandante 'prende il comando' e interviene.

Normalmente il focus invece è sul lavoro che sta svolgendo l'astronauta e delle risorse di cui ha bisogno. Se l'astronauta deve muovere il braccio meccanico, tutti sono attenti a questa attività, pronti a collaborare. La ISS è gestita in modo democratico. Le attività sulla Stazione spaziale sono gestite da Terra dal Flight Director (il Direttore di Volo), è lui che decide. Reale punto di riferimento e comando è il centro di Houston, dove si definiscono priorità, risorse etc. Quasi sempre a bordo della ISS per la maggior parte gli astronauti svolgono lavori individuali; non sempre quindi si lavora in team. Il ruolo di un astronauta è determinato dall'importanza del lavoro che sta svolgendo. Se a muovere il braccio meccanico è l'astronauta più giovane, gli altri sono al suo 'servizio'.

A bordo della Stazione spaziale ci sono pochissimi conflitti personali e questo perché tutti sono coscienti di svolgere un'attività speciale, un lavoro importante per la società e per l'umanità. Tutti gli astronauti lavorano per avere il maggiore e migliore risultato possibile. Anche su questi aspetti siamo addestrati e preparati. Prima di una missione, a Terra si svolgono test di convivenza con l'equipaggio in luoghi estremi del nostro

pianeta, in pieno isolamento, riproducendo condizioni simili a quelle che si trovano nello spazio. Un aspetto molto importante che riduce i conflitti personali è il dialogo. Nello spazio c'è l'obbligo di parlarsi subito se qualcosa non va. Non si aspetta che la tensione cresca e diventi estrema per poi perdere la pazienza. Se il dialogo avviene da subito si evitano i conflitti.

Quali sono le cinque cose più importanti da dover tenere assolutamente sotto controllo?

1. Innanzitutto **non andare mai in panico, riuscire a distaccarsi cioè dalla situazione dell'imprevisto.**

2. Seconda cosa, essere sempre preparati: prima di avere un imprevisto, occorre fare analisi approfondite di ciò che potrebbe accadere e di ciò che ti potrebbe servire. Quando si è in macchina, per esempio, si deve essere consapevoli e preparati al fatto che si potrebbe bucare una ruota. In questo caso occorre saper cambiare la ruota e avere gli strumenti per far fronte a questa emergenza. In altre parole, per andare nello spazio serve un grosso bagaglio di conoscenze.

3. Terzo, il saper gestire le risorse disponibili in modo efficace. La NASA, per esempio, per ogni aspetto di una missione organizza riunioni con anche 100 partecipanti, tutti con la stessa possibilità e capacità di proporre soluzioni, nonostante i diversi ruoli e gradi.

4. Quarta cosa, **durante un imprevisto devi essere pronto ad accettare un rischio maggiore.** Nella prima missione Shuttle si è rotto un pannello solare e, per ripararlo, è stata pianificata una passeggiata spaziale extra. In questo caso, ad esempio, la NASA e l'equipaggio hanno accettato un rischio maggiore del previsto ma che avrebbe risolto il problema e così è stato. In certe situazioni devi quindi accettare consciamente un rischio maggiore per risolvere un problema e qui entra in gioco il duro addestramento psicologico effettuato in vista di missioni spaziali.

5. Infine, usare le risorse del team. Tutti devono lavorare efficacemente e efficientemente per raggiungere gli obiettivi preposti.

Come astronauti siamo addestrati tecnicamente a tutto, ma la prima volta non siamo comunque consapevoli di come vivremo l'esperienza di vita in un ambiente estremo, quale quello della microgravità. Quando arrivi nello spazio devi re-imparare tutto: a mangiare, a camminare-volando, ad andare in bagno, poiché tutto è estremamente diverso da come si è abituati sulla Terra. Serve infatti un mese, un mese e mezzo per adattarsi e diventare 'extraterrestre'.

Le agenzie spaziali sono consapevoli di mandare gli astronauti in un luogo ostile. Per questo motivo, c'è innanzitutto un'analisi estremamente dettagliata delle

situazioni che possono verificarsi per avere un'altissima valutazione dei rischi. Durante l'addestramento, infatti, si analizzano tutti gli aspetti di una missione, l'astronauta è addestrato a risolvere tutti i problemi che si trova a dover affrontare.

Paolo Angelo Nespoli è un astronauta, ingegnere e ufficiale dell'Esercito italiano. Ha effettuato 2 missioni sulla ISS – Stazione Spaziale Internazionale, la prima nel 2007 e la seconda nel 2010, rimanendo nello spazio un totale di 174 giorni 9 ore e 40 minuti. Il 26 giugno 2015 è stato assegnato all'equipaggio di Expedition 52/53, il cui lancio per la ISS avverrà ipoteticamente nel maggio del 2017, per quella che sarà la sua terza missione nello spazio.

QUANDO LA “PERSONA AL CENTRO” È UNA QUESTIONE VITALE

PREPARAZIONE, INTERAZIONE
E AFFIATAMENTO: IL RISCHIO SI
GESTISCE CON IL LAVORO DI SQUADRA

Oswaldo Chiara
Direttore Trauma Center
A.O. Ospedale Niguarda
Ca' Granda Milano



Quando il rischio diventa routine, quando l'emergenza diventa ordinaria.

Il Trauma Team (TT) dell'Ospedale Niguarda Ca' Granda di Milano gestisce ogni anno una media di 650 pazienti traumatizzati che vengono portati in ospedale con un codice di priorità “emergenza-urgenza”. Il TT è composto da chirurghi, anestesisti, ortopedici, neurochirurghi, radiologi, infermieri, operatori sanitari, attivi h24.

“Il primo problema della gestione del rischio è la scelta delle persone”, ci dice il Dottor Oswaldo Chiara, che coordina e gestisce il Trauma Center di Niguarda. “È fondamentale per chi organizza una struttura come il TT selezionare persone in grado di mantenere 24/7 lo stesso livello di performance (efficacia ed efficienza), sia in termini di gestione del paziente e dei traumi, sia nella percezione di quelle che sono le priorità da gestire. Per questo servono professionisti estremamente preparati e capaci di interagire con gli altri membri

del TT.

Lavoriamo secondo sequenze di priorità ben precise, identificate dalle lettere dell'alfabeto:

- **A, airway:** via aerea
- **B, breathing:** respirazione
- **C, circulation:** pressione e cuore che pompa sangue
- **D, disability:** eventuali problematiche neurologiche che mettono a rischio la sopravvivenza del cervello
- **E, exposure:** svestizione del paziente per un esame obiettivo delle lesioni
- **F, family:** comunicazione alla famiglia

Questo schema di priorità nasce intorno agli anni '70/'80 da studi sull'arresto cardiaco e oltre a guidare il nostro protocollo di intervento, ha portato nel tempo un importantissimo cambio di approccio.

Infatti, il trauma è una lesione multidistrettuale, che può coinvolgere ad esempio la testa, il torace, l'addo-

me, gli arti e così via. È necessario quindi che intervengano diversi professionisti specializzati, dall'ortopedico al chirurgo, contemporaneamente e in tempi ristrettissimi.

Una volta cosa succedeva? Che ciascun specialista riteneva l'urgenza principale da gestire quella di sua competenza. L'approccio del Trauma Center è totalmente diverso: il Trauma Center ha messo al centro il paziente, non più lo specialista. **Ora tutti lavorano sul traumatizzato, ognuno con le sue competenze, e il Team Leader dirige e gestisce le priorità.** Tutti i membri del TT hanno la consapevolezza dell'importanza del loro ruolo, tenendo sempre presente il quadro generale e il ruolo degli altri.

Il Trauma Center è proprio la palestra più bella per vedere il lavoro di una squadra ed è un modello organizzativo importato in Italia da noi del Niguarda.

La preparazione di un medico che lavora nel nostro Trauma Center prevede una parte teorica e un'esposizione ad un determinato numero di casi, in affiancamento a un medico esperto. Questa figura di Traumatologo a 360° viene solitamente ricoperta in questa struttura dai chirurghi generali. L'esperienza sul campo è fondamentale per ottenere un'expertise specifica.

Un Trauma Center può essere implementato in un contesto territoriale che richieda un volume sufficiente di interventi tali da giustificarne la presenza, e che possa centralizzare tutti i traumi maggiori di una vasta area territoriale. Nella nostra struttura vengono centralizzati i traumi di circa due milioni di abitanti e gestiamo circa 650 traumi maggiori all'anno: questo ci consente di esporre i nostri Team Leader a non meno di 80/90 traumi maggiori annui. Considerando che la letteratura internazionale identifica un volume minimo di casi trattati per singolo Team di 50 all'anno, possiamo dire di operare in un contesto significativo che garantisce la crescita di una expertise locale.

Il modello territoriale è dunque fondamentale per il funzionamento dei sistemi di emergenza ospedaliera, vale la cosiddetta regola delle 3 R: the right patient in the right hospital at the right time.

In Lombardia, ad esempio, ci sono 6 Trauma Center che gestiscono i traumi maggiori.

Ma il nostro non è solo un ruolo "operativo". Come un'azienda si presenta con una brochure o strumenti simili, così un ospedale riveste anche un ruolo impor-

tante di presentazione di un Paese. Pensiamo alla situazione in cui una persona straniera subisce un trauma grave, magari un incidente sulla strada, e si trova affidata ad una struttura come la nostra, una struttura che non ha scelto volontariamente. Nel nostro caso, "l'utente" non ci sceglie ma "viene scelto" dal sistema che gli deve offrire il massimo dell'assistenza per permettergli il massimo guadagno in termini di salute.

L'emergenza sanitaria diviene quindi un biglietto da visita del funzionamento della nostra società. Un biglietto da visita che deve funzionare, che parla della struttura ospedaliera ma, in un senso più allargato, di un sistema sanitario e di un Paese."

"La preparazione e le competenze delle nostre persone, unite alla conoscenza precisa delle priorità – conclude il Dottor Osvaldo Chiara – ci consentono di gestire il rischio e l'emergenza in maniera ordinata.

Sì, questa è la nostra sfida: organizzare la gestione dell'emergenza."

Osvaldo Chiara ricopre il ruolo di Direttore Trauma Center A.O. Ospedale Niguarda Ca' Granda Milano. Laureato in medicina e chirurgia presso l'Università degli Studi di Milano con specializzazione in chirurgia generale e in chirurgia toracica, ha perfezionato la sua preparazione negli Stati Uniti portando in Italia l'esperienza americana del Maryland Trauma Center di Baltimora. È istruttore Advanced Trauma Life Support dell'American College of Surgeons ed è stato componente del Consiglio Superiore di Sanità presso il Ministero della Salute 2003-2005. Partecipa a numerosi convegni internazionali ed è autore di articoli e pubblicazioni scientifiche in ambito internazionale.

WECONOMY INSIGHT

OOPS, SBAGLIARE AIUTA (ANCHE GLI ALTRI)

CREARE UN CLIMA DI FIDUCIA PER
FORMULARE LA "SOLUZIONE OK"

Nell'arco della giornata gli esseri umani possono deco-
dificare centinaia di messaggi sia verbali, provenienti da
famiglia, colleghi, venditori o Clienti, sia non verbali,
quali progetti, luce, temperatura condizioni atmosferiche.
Noi cataloghiamo tali messaggi nel proprio contesto in
base alle emozioni che evocano. I messaggi rientrano il
più delle volte entro parametri normali, ma ogni tanto
possiamo individuarne uno imbarazzante e spiacevole che
genera un momento OOPS che, a sua volta, ostacola il
contatto.

I Clienti, ad esempio, possono vivere dei momen-
ti OOPS durante gli incontri con gli agenti di vendita
quando si mostrano troppo insistenti o per niente interes-
sati alle loro esigenze. I momenti OOPS possono tuttavia
scaturire anche da infrastrutture aziendali o presentazioni
di prodotti sgradevoli, oltre che da strategie insufficienti
rivolte ai Clienti.

In un mondo delle vendite al dettaglio in radicale
mutamento, diventa essenziale ottenere giudizi positivi
e sfruttarli al meglio. Solo così, infatti, è possibile man-
tenere il proprio buon nome e attrarre nuovi Clienti.

Visto l'impatto repentino che hanno i commenti negativi
sui social media, i momenti OOPS possono minare rap-
idamente una buona reputazione. Tuttavia, imparare a
riconoscerli ed eliminarli dalle proprie attività lavorative
ha dei vantaggi notevoli in termini di competitività.

Diciamoci la verità: non tutti i collaboratori addetti
ai rapporti con i Clienti si rendono conto che il proprio
comportamento a volte provoca dei momenti OOPS. Ed
è esattamente in questi momenti critici che un Cliente
può etichettare un'interazione come strana, sgradevole,
sbagliata e percepirla come un ostacolo alla propria de-
cisione di acquisto. Insegnare agli addetti ai rapporti con
i Clienti a riconoscere i comportamenti che scatenano i
momenti OOPS è forse il metodo più efficace per elimi-
nare tale rischio.

Tristan
Rigendinger
Senior Partner,
International Projects
Logotel



Eliminare i momenti OOPS:

OOPS	-> OR -> OK
Individuare chi è a rischio di generare momenti OOPS	Ruoli che comportano una notevole "responsabilità di interazione" con i Clienti
Superare le tecniche di vendita push e la formazione sui prodotti.	Trasformare gli store manager e i team leader in formatori che offrono sostegno agli addetti all'assistenza Clienti, agli addetti alle vendite o ai commessi di negozio
Affrontare i temi critici	Insegnare ai collaboratori a capire dove rischiano di sbagliare
Affrontare i momenti OOPS personali e professionali	Individuare soluzioni e avviare cambiamenti nei comportamenti (OR) per superare tali situazioni (OK)

Tutto questo può essere impegnativo! Siamo a favore di un approccio sperimentale che coinvolga tutta la squadra e la invogli a condividere le buone pratiche, nella certezza che ogni opinione conta e ogni input è prezioso. La conoscenza della squadra di lavoro viene riconosciuta come elemento valido e derivante dall'esperienza professionale diretta. La chiave del successo di un simile esperimento è la presenza di un facilitatore esperto in grado di coinvolgere i partecipanti nella conversazione in modo efficace e di creare un'atmosfera di fiducia in cui tutti possano condividere spontaneamente i propri momenti OOPS e imparare l'uno dall'altro.

È abbastanza comune ottenere risultati approfonditi al termine di queste sessioni. Ma la cosa più importante è che i partecipanti vedono utilizzare i propri contributi ed esperienze nella formulazione della soluzione finale. Sostanzialmente, la squadra ne esce rafforzata e la sensibilità verso i momenti OOPS aumenta in modo significativo.

WECONOMY INSIGHT

OOPS, HO CAMBIATO IDEA

ABBIAMO BISOGNO DI FLUIDITÀ
COGNITIVA PER CONTATTARE
L'INTUIZIONE

Quando parliamo di servizio è automatico declinare i concetti di accesso al servizio e barriere al servizio. Su questo, nella formazione abbiamo intensamente lavorato e tale tema ha prodotto molte slide e molti esempi, dai più elementari ai più complessi.

Semplificare, facilitare la vita ai nostri Clienti, non perdendo mai di vista la positività di aiutarli a comprendere per meglio scegliere e per meglio orientarsi ad individuare soluzioni significative, ci ha aperto percorsi progettuali e consolidato modalità alternative e voglia di ricercare linguaggi di supporto... ma un paradosso si è presto mostrato producendo un'importante contraddizione.

Nello sforzo di spiegare, di semplificare il saper scegliere, il cosa fare, cosa ascoltare, il cosa comprare, corriamo il rischio di complicare la comprensione. Il risultato finale diviene così più difficile da comprendere.

Perché talvolta dobbiamo fare autocritica: non sempre è favorevole coinvolgere le persone in un percorso articolato di comprensione.

Oggi, sempre di più, i linguaggi si stanno abbreviando copiando quelli veloci che la tecnologia ci ha abituato ad utilizzare, ma restano ermetici, aridi, troppo tecnici, specializzati e specializzanti.

Anche strumenti nati per supportarci nella comprensione e nelle decisioni si espongono al pericolo della complessità crescente: ad esempio, nella progettazione occorre prestare attenzione a non disegnare mappe ricche di forme con molteplici significati, mappe che dovrebbero aiutarci nel seguire percorsi di idee, ragionamenti e processi, otticamente conquistabili in un tutt'uno in quanto rappresentati da colori, grafici, didascalie, pulsanti con grassetto di diversa intensità, ma che alla fine lasciano atoni, in quanto non riescono a comunicare sinergicamente con le nostre mappe mentali.

Perché il semplice è facile e ci fa del bene, il difficile è doloroso, ma se il facile si trasforma in difficile, è mortificante e ci fa regredire?

Laura Bartolini
*President e Manager
of Education
Logotel*



La ricerca psicologica sulla fluidità cognitiva dimostra che ciò che è più semplice è più redditizio, più piacevole, più intelligente e più sicuro.

La semplicità intesa come essenza comunicativa ci aiuta a comprendere velocemente e quindi a scegliere con meno sforzo in minor tempo. È semplificando che si genera fluidità cognitiva che ci aiuta a sopravvivere nelle dinamiche isteriche della scelta giornaliera.

La fluidità cognitiva, quando la si vive, è a valle di un processo intellettuale di pura comprensione, è l'unica che risolve "doppi legami", tentennamenti sofferti, argina errori scontati, tranquillizza i livelli di responsabilità di cui carichiamo mente e cuore ogni giorno, nel rapporto responsabile-collaboratore. Capire e capirsi, grande miracolo per essere parte della consistenza: io sono OK tu sei OK.

Lo slogan della prima brochure della Apple nel 1977 diceva: "La semplicità è l'ultima raffinatezza". La semplicità può essere raffinatezza, ma è efficace se realizza comodità.

La fluidità cognitiva quindi riguarda come ci sentiamo nel ricevere delle nuove informazioni. È l'esperienza soggettiva della facilità o difficoltà di portare a termine un compito mentale.

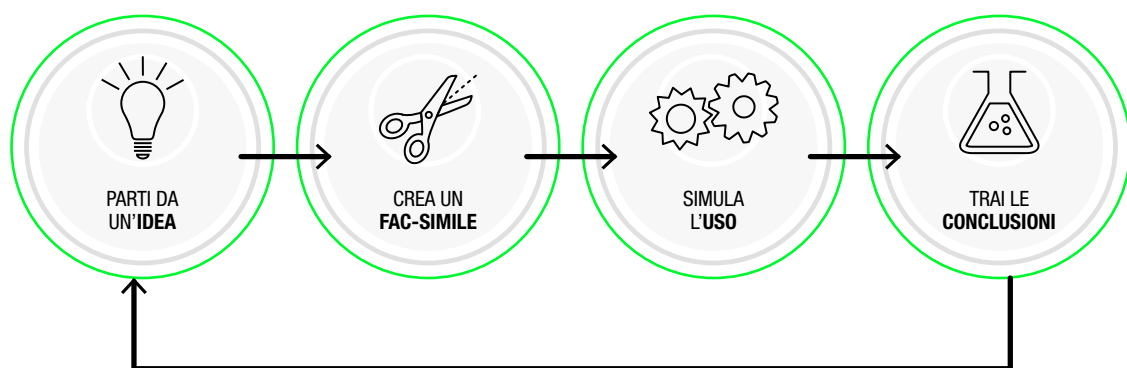
Se ciò che ci viene detto lo sentiamo facile, crediamo profondamente che quella cosa sia facile. Nella serenità di aver compreso, ci è di aiuto anche il fatto che automaticamente non ci sentiamo esclusi, ma anzi parte di qualcosa che altri come noi comprendono e per la quale, insieme, possiamo ragionare e produrre valore. Questo stato d'animo è molto importante, favorisce l'innestarsi di un'altra risorsa umana, quella dell'intuizione, l'autostima che nasce dal fatto di poter accedere a ciò che ci viene spiegato, raccontato, suggerito, illustrato, ci spinge alla "riflessione compensativa" che posso navigare fra quello che so e che ho appreso, un mare tranquillo dove l'intuizione scarica il suo fulmine e le cose non possono essere più come prima.

OOPS, ho cambiato idea...

WECONOMY

SERVICE DESIGN TOOLS

PRETOTYPING. IL DESIGN DELLA DOMANDA



WHY

Il “decision-making” è innanzitutto un processo di “**design della domanda**”.

Per raggiungere una migliore comprensione di ciò che potrebbe essere bisogna **identificare la domanda giusta** che consente di mettere a fuoco la propria visione. **Un prototipo è la materializzazione di questa domanda.**

Non riguarda la costruzione di un fac-simile di un prodotto o di un servizio. Prima ancora è lo strumento che permette di **disegnare scenari d'uso e d'interazione** che deriverebbero dalla decisione da prendere. La simulazione di queste interazioni spesso **rivela qual è la decisione migliore ed esclude le opzioni meno appropriate.**

HOW

Partire dall'ispirazione: immagini, metafore e analogie aiutano a pensare la nuova domanda/decisione. Domandarsi cosa funziona e cosa no, capendo reazioni e aspettative delle persone coinvolte. Riconsiderare le evidenze che emergono in input del processo di decision making. Pretotipare è un esercizio potente ma deve essere focalizzato su aspetti specifici. Se troppo ampio non rivela molto.

OR



Alla prima mossa di una partita di scacchi il bianco ha 20 possibili giocate, 20 possibili combinazioni sulla scacchiera. Alla seconda mossa le partite potenzialmente giocate sono 400, alla terza 8902. Il numero di partite possibili, detto anche numero di Shannon, è stato stimato essere attorno alle 10^{123} . Nell'universo osservabile ci sono circa 4×10^{81} atomi. Tra il presente (una scacchiera prima dell'inizio di una partita) e il futuro (una qualsiasi partita giocata) ci sono virtualmente infinite possibilità. È comprensibile quindi come OR sia un elemento centrale nel processo di scelta. OR viene definito dall'enciclopedia online Wikipedia come una congiunzione che "presenta un elemento o un'idea alternativa". Nella sua semplicità e brevità, questa parola ha la funzione logica non banale di implicare un intervallo di opzioni.

Il processo di scelta comporta l'esistenza di un cono di possibilità che, una volta analizzate e valutate, costituiscono le strade strategiche percorribili. L'esplorazione delle opzioni, risiedendo nel futuro, necessita dell'uso di immaginazione. Questa può essere utilizzata per creare finzioni o ipotesi, come definito da Vaihinger. La differenza tra le due categorie è che l'ipotesi cerca di tracciare un'immagine adeguata di una realtà non ancora conosciuta e prova a delinearla in maniera oggettiva e corretta, la finzione nasce come rappresentazione che si discosta dalla realtà a priori, contraddicendola deliberatamente. L'obiettivo dell'esplorazione determina poi se l'immaginazione è utilizzata per produrre finzioni, futuri speculativi che sfidano lo *status quo* provocando riflessioni critiche rispetto a ciò che dovrebbe/potrebbe accadere o per creare ipotesi che aderiscano più strettamente al plausibile, al contingente. Questo significa disegnare nuovi flussi per esplorare modelli futuri; significa gestire quelle organizzazioni che, attraverso dinamiche interrogative, tracciano precorsi diversi grazie ad approcci *option-design oriented*, addentrandosi nel regno della scenaristica speculativa o della progettazione strategica.

Un libro per approfondire

Dunne, Anthony & Raby, Fiona (2013),
*Speculative Everything: Design, Fiction,
and Social Dreaming*. MIT Press



BELIEVE IT

INTERNAZIONALIZZAZIONE, SCELTA OBBLIGATA?

LE IMPRESE ITALIANE PARTONO
SVANTAGGIATE. LE DECISIONI INIZIALI
DIVENTANO SEMPRE PIÙ STRATEGICHE

Alberto
Forchielli
Economista



Milano h. 10 am – Hong Kong h. 5 pm
30' di conversazione con Alberto Forchielli su una
scelta cruciale per le imprese: internazionalizzazione,
scelta opzionale o obbligata?

**Prima di tutto dobbiamo capire di quali imprese
stiamo parlando, le scelte dipendono da tanti fatto-
ri, non possiamo generalizzare.**

Partiamo dalle Multinazionali. Ormai non ci sono
più confini per queste imprese.

**La scelta è obbligata: essere leader nei tre principali
mercati (Nord America, Europa e Cina).** Per esserlo
bisogna lavorare su due fattori:

- avere una strategia completa su questi mercati, che
implica un portafoglio corretto, contenuti validi, ap-
proccio digitale, network consistente (un continuo
comprare-vendere per avere knowhow vincente);
- avere sempre sotto controllo gli utili trimestrali per
monitorare il mercato.

**In sintesi, da una parte la scelta è un "comprare e
vendere" business e dall'altra è un controllo sul budget.**

Continuiamo con le PMI. Oggi, la media impresa
italiana si trova a internazionalizzarsi molto rapida-
mente. Mentre prima un'impresa poteva scegliere il
mercato nel quale investire, oggi in un contesto italia-
no e europeo dove la crescita è lenta, quasi inesistente,
le PMI si vedono costrette ad assumere una dimensio-
ne internazionale quando ancora sono in fasce.

Questa oggi è la grande difficoltà dell'impresa italia-
na, dover affrontare scelte drammatiche all'inizio del
percorso con mezzi finanziari non adeguati, investi-
menti risicati e mancanza di tempo per approfondire
le attività, le opportunità, etc. Si giocano subito il loro
destino e questo determina un continuo susseguirsi di

decisioni prese "al volo", dove la sperimentazione e la
prototipazione continua sono variabili indispensabili
per sopravvivere.

Infine, parliamo di Startup. Di Startup italiane ne
vedo tante, me le sottopongono perché pensano che
faccia il Venture Capital (in realtà no). **Le Startup ita-
liane soffrono perché non hanno alle spalle un sistema
strutturato di finanziamenti, politiche specifiche, uni-
versità, centri di ricerca, etc. che supportano la nascita
e la crescita dell'impresa.**

La scelta, anche in questo caso, sta all'inizio: impo-
stare una Startup che non eroghi solo strumenti ma
processi di cambiamento. Per fare un esempio: dalle
Startup con basi solide nascono molecole, da Startup
dove non ci sono basi solide arrivano App.

**Un'ultima considerazione sul futuro dei giovani
che si affacciano al mondo del lavoro.**

I nostri giovani in Italia sono condannati a fare una
scelta impossibile. Devono essere consapevoli che nel
mondo oggi la conoscenza è un fattore cruciale e devo-
no scegliere se costruire una competenza per il merca-
to italiano o per un mercato internazionale. Questa la
prima scelta. La seconda è essere pronti ad andare dove
sono richieste le competenze, per costruire la propria
crescita personale e professionale. E oggi la richiesta di
competenza viene da un mercato internazionale. Poi si
fa sempre in tempo a tornare!

**Quindi, la scelta di internazionalizzare nelle diverse
scale è una scelta obbligata per rimanere a galla dove,
oggi, il mondo è un unico contesto globale. Non è più
una scelta, è una realtà.**

BELIEVE IT

L'EQUIPAGGIO È FONDAMENTALE, LA VISIONE È TUTTO

LA GENERAZIONE DI SCENARI E LA DESCRIZIONE PUNTUALE DELLO STATO FUTURO DESIDERATO

Andrea Aparo
von Flüe
*Fisico, Tecnologo,
Scenarista*



'Oppure', congiunzione magnifica. La si usa quando si è individuata un'alternativa, materiale o immateriale. Il che implica che si è in presenza di una dinamica di cambiamento, con un suo istante di avvio e una storia possibile se si fissa il giusto orizzonte temporale. Vero che poco o nulla cambia nell'istante successivo a un qualsiasi evento, ma tutto può essere diverso, nuovo e innovativo se si stabilisce quale sia il tempo futuro di conseguimento dei risultati, sempre funzione del ciclo di vita di quanto si osserva. Se si vogliono cercare alternative, raccontando storie plausibili, basate su eventi possibili, non probabili, perché di storie si tratta e non di modelli di previsione, occorre sapere dove si è. **Oggi si vive in un mondo di realtà alterata.** Se qualcuno osa descrivere le cose come sono è un disfattista, un menagramo che non fa squadra. Guai a cantare fuori dal coro. Si è immediatamente esclusi. Non si vuole ammettere la propria incompetenza, magari inconscia. Non c'è differenza fra non sapere di non sapere e sapere di non sapere.

Dopo avere descritto accuratamente lo stato presente e averlo capito, il passo successivo è la descrizione puntuale dello stato futuro desiderato. **Il confronto fra le due realtà individua le discontinuità, i 'gap', non importa se negativi o positivi, su cui intervenire decidendo quando e perché solo se si ha a disposizione il 'chi', ovvero le persone con le loro competenze, abilità, esperienze, punti di forza e di debolezza.** Serve a poco avere una magnifica barca, pianificare la rotta migliore sapendo da quale porto si parte e dove si vuole approdare, se non si ha a bordo un equipaggio in grado di seguirla. Sempre prima definire il 'chi', poi il 'dove'. Prima viene la missione, poi gli obiettivi. Per continuare a costruire la storia, che in termini tecnici si chiama 'Long Term Planning' o 'Scenario Planning', bisogna analizzare i giocatori, capire cosa fanno, come e quando, i loro possibili obiettivi e strategie, in relazione alle

dinamiche dei diversi fenomeni sotto analisi. Vengono così determinati i loro movimenti, l'evoluzione delle posizioni relative e le loro decisioni. Se si è stati bravi, si riescono a individuare le variabili essenziali, valutando le modifiche cui sono soggette a seguito dell'impatto delle discontinuità, ricavando informazioni sulle tendenze possibili e loro conseguenze. **Il che permette di disegnare scenari alternativi. Devono essere tre e non più di tre. Uno positivo, uno negativo e uno neutro. Ognuno di loro inizia con le parole 'e se...' e si conclude con la parola : 'oppure...'** Tre storie che sono il canovaccio della recita di tre attori, più uno: la politica, la società e l'economia; il quarto è la tecnologia. Mai protagonista, sempre presente. Non è mai accaduto che abbia innescato una rivoluzione, ma non c'è mai stata una rivoluzione dove la tecnologia non abbia giocato un ruolo importante.

Sono storie per costruire memorie del futuro che consentono di trasformare il distress del domani in eustress del fare. Quanto descritto è del tutto inutile se non si è in grado di descrivere la visione, la propria etica insieme ai valori ad essa collegati e loro caratteristiche, non importa se individuale o di una qualsiasi organizzazione. Per farlo basta rispondere a due semplici domande: 'Per cosa?' e 'Per chi?', si fa ciò che si fa. Non avere risposte vuol dire non essere in grado di apprendere, di cambiare, di non avere domani possibili, di non avere 'oppure'. Meglio trovarle.

WECONOMY INSIGHT

NOW THAT WE CAN DO ANYTHING, WHAT WE WILL DO?*

CI SIAMO IMPEGNATI PER ANNI A
COSTRUIRE UN MONDO DI POSSIBILITÀ.
LA PROSSIMA SFIDA È LIBERARCENE

Gianluca
Alderuccio
*Art Director
Logotel*



È la formula dell'iper-scelta come risposta ad ogni possibile necessità umana che ci ha spinti prima a costruire supermercati-monstre con km di scaffali e migliaia di prodotti, poi si è tradotta in store virtuali con cataloghi sterminati di articoli da farci spedire a casa in pochi clic, infine in milioni di app e servizi che promettono di rispondere ad ogni nostra possibile esigenza quotidiana. Internet e le tecnologie digitali ci hanno regalato un'abbondanza di scelta e di informazioni al servizio di questa scelta che indubbiamente ci si è, in qualche modo, semplificati la vita.

Ma ci si è anche resi tutti schiavi della "tirannia della scelta". E il risultato finale è che siamo, secondo alcuni studi, appesantiti da qualcosa come 35.000 micro-decisioni al giorno. **E il ben documentato fenomeno della "fatica da decisione" (Decision Fatigue): il tempo, l'attenzione e lo stress necessari ad una scelta aumentano, proporzionalmente, all'aumentare del numero di opzioni possibili.**

Oltre al fatto di esporci quotidianamente al rischio di continue piccole o grandi decisioni sbagliate, inutili o dannose: dalla salute alle finanze, dall'educazione al lavoro. C'è però una via d'uscita che emerge, da qualche tempo, a cavallo tra design e tecnologia: la sfida di creare prodotti, servizi ed esperienze che eliminino dalle nostre vite le scelte non necessarie o che le prendano per nostro conto, liberandoci per dedicarci a ciò che consideriamo realmente importante. **Si chiama "Anticipatory Design" e in verità è già da tempo intorno a noi: fatto di motori di ricerca semantici, algoritmi predittivi, applicazioni, servizi o prodotti intelligenti in grado di conoscerci talmente bene da imparare ad anticipare i nostri bisogni o a risolverci un problema prima ancora che si presenti (es.Google Now). In fondo si recupera, in salsa digitale, una vecchia abitudine**

analogica: quando in un negozio ci si trovava di fronte a un dilemma sulla scelta, si chiedeva al venditore: "Lei che cosa mi consiglia?" Non riesco a scegliere." Lo stesso vale quando passiamo dall'altra parte e da utenti ci mettiamo nei panni di chi progetta o crea un brand, un servizio, un prodotto, un'esperienza. È ciò che la frase del titolo (*cit. Bruce Mau, Massive Change) identifica come il dilemma principale di ogni progetto: ora che siamo in grado di fare/realizzare pressoché qualsiasi cosa riusciamo a immaginare, cosa facciamo? **Scegliere/decidere è a questo punto più difficile e problematico che immaginare e realizzare.**

Ci sono così tante informazioni e strumenti e opzioni percorribili che nel tentativo o nella paura di perderne qualcuna o di sbagliare **ci troviamo di fronte a un blocco conosciuto anche come "paralisi delle opzioni" o "fear of missing out" (FoMo), la paura di perdersi qualcosa.** Ma anche in questo caso a venire in nostro aiuto nel processo decisionale è il Design nella sua dimensione anticipatoria e predittiva. Con gli strumenti del Design possiamo oggi visualizzare, prototipare e misurare gli effetti di una o più soluzioni prima di renderle operative, di investirci del denaro, o di immetterla sul mercato. Possiamo testarla, valutarla, metterla a confronto. Fatto questo avremo una motivazione più forte e informazioni più utili per poterci prendere la responsabilità di decidere. In fondo il bello del Design è che è un'azione che ha dietro un pensiero critico ma a differenza della critica si assume la responsabilità dell'azione.

WECONOMY INSIGHT

L'ARITMETICA DELLE (EM)OPZIONI

AD OGNI OPZIONE CORRISPONDE
UNA REAZIONE: QUANDO LA SOMMA
DEGLI OR GENERA ORO?

**Matteo
Camurani**
*Communication Manager
e Content Designer
Logotel*



La complessità e la varietà delle alternative possibili riempiono appunti, pile di documenti e presentazioni. E in fase di progettazione è bello così, è giusto così. A patto però che nel file “_def” sappiamo trasformare gli “OR” in “oro”.

Penso a tutte quelle volte in cui, in un processo di progettazione, si cercano soluzioni alternative ad un problema, o modalità diverse per cogliere evoluzioni ed opportunità. Quante sono le possibili incognite e variabili? A che punto è lecito e ci è consentito fermarci nella fase di creazione delle ipotesi, degli scenari, certi di avere davanti un numero sufficiente di opzioni per ottenere un buon risultato? Quando occorre sommare e quando invece sarebbe meglio sottrarre?

Quando possiamo “contare” sulle alternative individuate? Credo non si possa avere una certezza matematica, ma pensando ad un momento creativo come un brainstorming, **ha senso in una fase iniziale incoraggiare il maggior numero di idee, senza preoccuparsi in maniera stringente della reale fattibilità di quanto riempie fogli, lavagne e slide. Senza preoccuparsi dunque di far tornare i conti. E soprattutto, ha senso favorire ed evidenziare eventuali connessioni latenti tra idee diverse. Anche qui sta la potenza della collaborazione:** agganciare i percorsi delle proprie sinapsi a quanto appena detto da un collega, per trovare nuovi percorsi e nuovi stimoli che “abbiano i numeri”.

Una traiettoria ricca di OR, alternative che lastricano il sentiero per giungere ad una soluzione inedita, un insight, un naming, la progettazione di un nuovo servizio. Prima che subentri una fase razionale e più ancorata alle dimensioni del “fattibile”, crogioliamoci un po’ nella proliferazione di OR, una complessità primordiale in cui andare a scovare quelle idee che giocano a nascondino. E in questa fase dell’OR, possiamo

permetterci il lusso di non preoccuparci che dei possibili OK potrebbero diventare a breve dei KO.

Già, perché l’OR che propongo io – la mia idea, la mia alternativa – accende la scintilla per l’attivazione di un altro OR, oppure la mia idea unita all’idea di qualcun altro assume nuove significati che scatenano altre riflessioni e così via.

Mi viene in mente la rivolta con i fiori creata da Banksy, in cui si liberano creativamente molteplici significati generati dall’unione di simboli diversi, di OR appunto: molotov O fiori, rabbia O amore?



Dopotutto le opzioni ci circondano, viviamo nell’epoca della selezione infinita: dalle poche e preziosissime Polaroid seppiate dei nostri genitori siamo passati agli innumerevoli selfie “effettati alla Instagram” (magari proprio seppiati!). Scattiamo a ripetizione foto digitali con i nostri smartphone, tanto i bit non si pagano, ne facciamo quante ne vogliamo per poi scegliere: meglio questa O quella O quell’altra ancora?

È curioso notare come, non solo **per i nativi digitali, ormai si assumano comportamenti e reazioni che si basano da un lato su infinite opzioni, dall’altro su dicotomie secche (mi piace = like / non mi piace = scroll).**

Eppure anche un big come Facebook sta “complicando” la faccenda del like: si torna spesso a parlare di una imminente introduzione del tasto dislike e mentre andiamo in stampa ci sono sperimentazioni in Irlanda e in Spagna delle reactions, simboli con cui arricchire i like con un cuoricino per esprimere affetto e con emoji per manifestare gioia, sorpresa, tristezza o rabbia.

Una tendenza ormai diffusa alla personalizzazione estrema, ad aggiungere elementi e alternative che ge-

nerano una sorta di complessità.

Ma come non temere che la proliferazione delle alternative degeneri in confusione frammentata?

Arrendiamoci. In parte, non può che essere così.

E proprio per questo la complessità si innesta sempre di più in contesti che registrano tra i need profondi una tensione alla semplificazione o, quantomeno, a gestire la complessità latente ed endemica.

Viene naturale pensare alle parole di Don Norman, che tra le altre cariche ricoperte è stato anche Vicepresidente del gruppo di ricerca sulle tecnologie avanzate per la Apple Computer, quando disse *“Perché abbiamo bisogno della complessità? Perché il mondo è complesso. E come possiamo padroneggiare la complessità? Con il design.”*

Cerchiamo la giusta direzione seguendo una progettazione organica e sistemica, prototipizzata, ritardata e in continuo movimento per gestire la complessità anche nei progetti dei Clienti per i quali lavoriamo tutti i giorni in Logotel, tentando di non perdere di vista un approccio alla *“Don’t make me think”* di Steve Krug, non solo per progettare piattaforme di servizi digitali come le business community, ma per creare sempre servizi realmente utili per le persone e per le aziende.

Ci muoviamo a metà strada tra Re Mida e il Mago di Ozz, trasformiamo gli OR in *oro*, con metodo e magia. E per farlo, non possiamo che contare sugli stessi protagonisti del celebre romanzo: curiosità, cuore, cervello e coraggio. Interrogandoci continuamente.

Dopotutto, il momento delle alternative ha sempre affascinato l’uomo alla ricerca di risposte e le sue arti.

To be OR not to be, scriveva qualcuno.

LESS IS MORE

... ovvero...

alternative più o meno emo(p)zionanti per favorire momenti creativamente OR

- slide
+ smile
- www
+ wow
- wifi
+ wild and free
- brief
+ brio
- talk
+ walk
- online
+ on the road
- like
+ bike
- deadline
+ lifetime
- ...?
+ ...?

MAKE IT



POPPI

Poppi è una compagnia aerea progettata da Teague, agenzia internazionale di design. La compagnia, creata nel 2015, rimarrà un concept, non essendo stata sviluppata per alcun Cliente in particolare. Il suo ruolo è, come affer-

mato dal team di Teague, quello di ispirare le compagnie aeree a innovare il sempre più statico mondo del trasporto d’aria. Un progetto, quindi, per stimolare il cambiamento, non per dettarlo, per spingere, attraverso l’immagine nitida di un futuro possibile, a mettere al centro i bisogni dei Clienti. Il sistema, progettato in ogni suo dettaglio, ha una piattaforma di servizi accessori, come ad esempio quello di conciergerie bagagli per i passeggeri che si siedono nel temuto posto centrale. Come tutte le buone istanze di design speculativo, anche questa costruisce una sua narrativa tenendo conto anche del più piccolo elemento comunicativo e creando quindi la sensazione reale di come sarebbe veramente servirsi di una compagnia del genere.

WECONOMY

SERVICE DESIGN TOOLS

WHAT IF. IL DESIGN DELLE OPZIONI

PROVA A	Cosa diventa	Nuove interazioni che emergono	Nuove soluzioni da analizzare	Aspirazioni da intraprendere
INVERTIRE Ribaltare la situazione al contrario	...			
INTEGRARE Contaminare diverse situazioni fra loro	...			
ESTENDERE Ampliare lo scenario di partenza	...			
DIFFERENZIARE Segmentare lo scenario di riferimento	...			
AGGIUNGERE Inserire un nuovo elemento	...			
SOTTRARRE Eliminare un elemento	...			
TRASPORRE Cambiare campo di applicazione	...			
ESAGERARE Portare la situazione al suo estremo	...			

WHY

Adottare un **approccio option-design oriented** permette di prendere decisioni in scenari incerti. Bisogna addentrarsi nel regno della scenaristica speculativa per capire come una data situazione potrebbe evolvere, cambiare, trasformarsi.

Per esplorare le opzioni possibili è necessario prendere in esame **scenari** anche apparentemente **improbabili o estremi** e immaginare le conseguenze che ne deriverebbero.

What if è un esercizio per allenarsi a **cambiare punto di vista e scoprire le opportunità nascoste** nelle diverse possibili opzioni.

HOW

Applicare il design delle opzioni ad un cliché consolidato.

Isolare gli scenari possibili per capire le specificità delle conseguenze e delle interazioni che ne deriverebbero.

Esplorare il nuovo scenario aperto dalla modifica introdotta, per identificare nuove soluzioni.

Identificare le azioni fondamentali e prioritarie da compiere nel nuovo scenario ipotizzato.

OK



Il successo di un percorso strategico parte dalla sua selezione; la dimensione decisionale è centrale nelle dinamiche d'innovazione sistemica. Per gestire le complesse articolazioni dell'ultimo atto del processo di scelta e se si vuole garantire la creazione di un valore condiviso e sostenibile è necessario utilizzare un approccio partecipato, interconnesso e collaborativo, coinvolgendo diversi agenti - intesi come individui che agiscono - del sistema.

La parola 'agire' assume un ruolo chiave in quanto 'scegliere' è l'azione che traduce nel mondo reale le ipotesi e le finzioni del momento OR in OK.

OK viene definito dall'enciclopedia online Wikipedia come "una parola che denota approvazione, accordo, assenso..." e in questo contesto definisce, quindi, il momento trasformativo che trasporta un'idea, prodotta da un singolo o da un gruppo nella dimensione tangibile dell'effettività e della collettività. È, quindi, necessario, in ottica collaborativa, sviluppare un pensiero progettuale che, attraverso lo scambio dei flussi della nuova impresa, riesca a generare partecipazione attorno a uno specifico percorso per arrivare alla definizione di un senso comune.

Un libro per approfondire

Krogerus, Mikael & Tschäppeler, Roman (2011)

The Decision BoOK: Fifty Models for Strategic Thinking



BELIEVE IT

LA SOLITUDINE DEL MANAGER MA SCEGLIERE VUOL DIRE MUOVERSI INSIEME

Stefania Sammartano
*Responsabile Marketing e³
Supply Enel Italia*



Le scelte sono un motore fondamentale dell'impresa. L'assenza di scelte equivale a immobilità e l'immobilità, in un mondo in costante e accelerata trasformazione, equivale a fallimento. Ma com'è possibile per un manager fare delle scelte con cognizione di causa se i riferimenti improvvisamente cambiano? Come si può agire consapevolmente sul futuro quando i mercati sono sempre più fluidi e i competitor sono slegati da logiche di segmentazione settoriale e possono operare agilmente e senza infrastrutture rompendo le dinamiche produttore-Cliente? Non esiste una ricetta certa ma ci sono alcuni elementi chiave che vanno tenuti in considerazione. Innanzitutto è necessario conoscersi a fondo, essere in grado di identificare i propri punti di forza e avere l'umiltà di riconoscere quelli dei competitor, aggiornando costantemente la propria visione del contesto e sapendosi collocare al suo interno. È importante riconoscere i rapporti d'interazione tra utenti e sistema, sapendo cogliere i segnali che arrivano anche da attori non classicamente associati al proprio mercato, lasciandosi ispirare per poter creare innovazione attraverso scelte inedite.

Perché se è vero che la scelta non ha bisogno fin dall'inizio di strategie definite, non può, però, essere svincolata dagli obiettivi che si propone, dall'individuazione di una chiara direzione evolutiva e da un'immagine nitida del Cliente di riferimento, dei suoi bisogni e dei suoi valori.

In un momento storico nel quale il brand, qualsiasi sia la sua 'forza', non basta più, è fondamentale posizionarsi in un sistema centrato sui Clienti, progettando strategie e servizi che abbraccino la dimensione della semplicità, che siano rivolti a tutti i Clienti, non solo ai first adopter. Ed è riuscendo a intercettare il maggior numero di Clienti possibili che le imprese possono aspirare ad avere, oltre ad un ruolo commerciale, anche un ruolo sociale, promuovendo comportamenti sostenibili. Se un tempo erano i consumatori a essere esigenti nei confronti delle aziende, adesso sono le grandi corporation che, attraverso servizi intrinsecamente sostenibili, possono educare ad atteggiamenti

socialmente positivi. Per identificare il proprio mercato di riferimento, il proprio valore all'interno di quel mercato e il valore unico che i Clienti riconoscono all'impresa serve un approccio progettuale non banale. Un manager deve avere la capacità di mettere insieme 'gruppi di trasformazione' che lavorino per contaminarsi e contaminare il contesto. Due sono le scelte chiave per il successo di un team:

1. La scelta della struttura organizzativa con cui muoversi e, di conseguenza, interfacciarsi con il resto del sistema

2. La scelta delle persone, da selezionare non solo per le loro 'specifiche tecniche' ma soprattutto per la capacità di ascoltare, ingaggiare, studiare argomenti nuovi vista la fluidità del contesto che rende tutto obsoleto più velocemente.

Vanno quindi ripensati i vecchi paradigmi che favorivano le skill organizzative (pur sempre importanti) a scapito della capacità di scegliere in maniera veloce e diffusa e che facevano passare i contenuti in secondo piano, mettendo al centro dell'attenzione processi e attività. Più contenuti e meno processi quindi? Sì, a patto che i manager siano in grado di creare occasioni di scambio in cui ci si sincronizza sulle mete, momenti nei quali collaborare e creare reazioni sinergiche per garantire il maggior grado di sperimentazione possibile, per abilitare il team a scegliere in maniera autonoma.

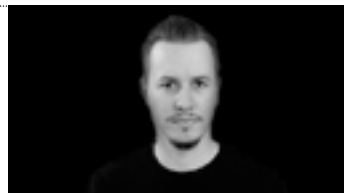
Perché il ruolo del manager è un ruolo solitario. Un ruolo nel quale si combatte contro l'attrito inevitabile all'interno dell'impresa al fine di realizzare le proprie visioni e percorrere le strade tracciate, ma è anche necessariamente un ruolo abilitante, da enzima che sviluppa e sostiene piattaforme di conoscenza condivisa e di sintesi rispetto alle scelte dei singoli.

Il manager si assume personalmente rischi e responsabilità ma è solo grazie al supporto dei suoi collaboratori, delle persone che rappresentano la superficie di contatto con l'innovazione, che è possibile uscire dalla obsoleta cultura individualistica e fare propri obiettivi comuni. Il manager prende in solitudine scelte importanti ma deve avere la capacità di delegare, di affidarsi e fidarsi degli altri. Per non restare immobili e fallire.

WECONOMY INSIGHT

IL PROTOTIPO È IL NUOVO NERO
IL MOMENTO GIUSTO? SEMPRE.
MA CON ASPETTATIVE DIVERSE

Dario Buzzini
Design Director
Design Consultant,
Educator



La mia esperienza di progettista negli ultimi 15 anni è stata fortemente connotata dai fallimenti. È vero, ho fallito molte volte e proprio questi fallimenti mi hanno portato ad avere molto successo in ciò che faccio. Mi

spiego meglio: all'inizio della mia carriera, il fallimento era qualcosa di inaspettato e sorprendente; più tardi, però (e abbastanza costantemente negli ultimi tempi), è diventato parte di una scelta molto ponderata. Il mio professore di latino userebbe l'espressione *modus operandi*; io preferisco parlare di consapevolezza e comprensione del fatto che progettare sistemi complessi richiede molta pazienza e un approccio efficace e produttivo nei confronti della mitigazione dei rischi.

La creazione di prototipi è lo strumento attraverso il quale fallisco. La creazione di prototipi è anche il

modo in cui riesco a togliermi tutte le idee, le supposizioni e i preconcetti dalla testa quando lavoro per un nuovo Cliente, a un nuovo soggetto, con una squadra diversa o in tutti questi casi. Un prototipo potrebbe essere un oggetto, un'interfaccia, una conversazione, uno schizzo. Potrebbero occorrere molte ore per realizzarlo, ma è importantissimo per me "... costruirlo rapidamente e provarlo. Provarlo al più presto, anche solo in minima parte, perché la possibilità di sbagliare è molto elevata...". È quello che mi diceva sempre Bill Moggridge, uno dei miei mentori in IDEO.

Perché, dunque, il prototipo è il nuovo nero? Perché sempre più aziende di progettazione stanno acquisendo maggiore consapevolezza del fatto che, per conseguire il successo proprio e dei propri Clienti, devono calcolare e mettere in conto il fallimento dei propri progetti. Ma soprattutto, le aziende di progettazione stanno imparando a portare i propri Clienti con sé in questo viaggio. Spiegare che commettere errori e cam-

biare direzione è molto più sicuro (ed economico) all'inizio che non quando il prodotto, servizio o software sta per essere ultimato o è già pronto per l'immissione sul mercato.

Come nasce un prototipo in un'azienda di progettazione? In molti modi diversi. È questo l'approccio che io considero più efficace.

Qual è il momento giusto per creare un prototipo? Durante tutto il progetto, ma con aspettative molto diverse. All'inizio è necessario essere ispirati e scoprire esigenze o mercati che non immaginavamo nemmeno esistessero. A metà strada bisogna valutare la proposta di valore, le caratteristiche e l'esperienza dell'utente. Prima del lancio occorre perfezionare alcuni dettagli e accertarsi che tutti gli ambiti d'uso siano coperti.

Come si crea un prototipo? Con le persone, con coloro che interagiranno col vostro prodotto o servizio. Non è una questione di strumenti o di tecnica. Ciò che conta è che il progettista operi delle scelte, si sappia spiegare e induca le persone a entrare in contatto con ciò che sta costruendo. Non importa essere in tanti. 8-10 persone per ciclo di progettazione sono sufficienti a fare emergere dei modelli nel feedback e a fornire informazioni sufficienti per passare alla fase successiva del progetto che gli è stato assegnato.

Non siete convinti? Mettetemi alla prova. Sarò lieto di fallire per voi.

WECONOMY INSIGHT

BATTITI E SINAPSI

NELL'ANATOMIA DEI PROCESSI DI SCELTA PARTECIPATA, ESISTE IL GIUSTO MIX DI CUORE E CERVELLO?

Carlo Guarneri
*Project & Community
Manager
Logotel*



Ogni giorno ognuno di noi, inconsapevolmente, prende centinaia di decisioni. Anche la più piccola di esse viene definita seguendo un percorso cognitivo, razionale e irrazionale. Cervello o cuore? Un mix dei due. L'esperienza e un pizzico di fiuto ci aiutano nella scelta di una strada da percorrere, di un prodotto da acquistare, di un concetto da esprimere.

Un gruppo di persone (inteso come elemento fluido composto da singole unicità) agisce come un organismo umano? Vive le stesse dinamiche nel processo decisionale? Il sesto senso può essere espresso anche da un gruppo?

I team delle Business Community Network ogni giorno decidono in merito ad azioni, priorità, organizzazione. Se, nel caso di una persona, la memoria e l'esperienza supportano le scelte di buon senso, nei team delle BCN la razionalità si presenta sotto forma di dati.

Quanto è stato seguito o condiviso un contenuto? Quanto successo ha riscosso un'attività? I dati nei report alimentano la parte razionale della scelta. Aiutano a tradurre le decisioni in azioni con il fine di raggiungere i risultati prefissati. Decisioni, azioni, risultati.

In un corpo umano i neuroni e le sinapsi determinano, in frazioni di secondo, la strategia di scelta, che è sempre un mix di elementi razionali e irrazionali (cervello + cuore). La scelta più razionale possibile è quella dettata dall'esperienza, mentre la meno razionale è quella dettata dal caso, o dal puro istinto. Anche nei team delle BCN, ogni volta che va presa una scelta impegnativa, si decide una strategia. Il costo di una strategia è dato dalle risorse utilizzate e dal tempo impiegato per prenderla. Per questo il project manager (colui che controlla costi-tempi-qualità) è la persona adatta a determinare la strategia. Qual è il costo di una strategia? Due esempi: un'intera giornata di brainstorming

e riunioni di tutto il team (altamente costoso e razionale); all'opposto, dieci minuti di confronto del PM con un suo collaboratore (economico, ma meno razionale e più rischioso). La strategia migliore? A priori non esiste, va decisa in base al contesto. Sicuro è che, più la scelta è partecipata, più il team si sentirà protagonista della vision del progetto.

Torniamo ora ai neuroni e alle sinapsi. In un team, più le persone (neuroni) creano interazioni tra di loro (sinapsi), più le relazioni sono proficue. Alla base di questo processo ci sono le informazioni che circolano con la comunicazione. Più la collaborazione nel gruppo è alta, minore è il rischio di prendere decisioni sbagliate. Se un gruppo è affiatato e ha molta esperienza, la comunicazione richiede meno dispendio di energie, soprattutto in momenti di stress. Una proficua comunicazione semplifica tutte le fasi di scelta: la produzione delle alternative, la discussione delle soluzioni rilevanti, la scelta dell'opzione che soddisfa l'obiettivo di partenza. Una scelta collaborativa è sempre "sicura"? No! L'imponderabile è dietro l'angolo, sotto forma di contesto. Il contesto contemporaneo è sempre meno prevedibile e sistemico. È condizionato da tanti fattori esogeni, non ultimo il Cliente. Per questo motivo, investire tanto tempo alla ricerca della decisione non sempre è l'approccio più corretto: quella che il team considera la soluzione perfetta, forse non è quella che porta al miglior risultato. È importante allenare quindi in un gruppo non solo le capacità razionali di scelta ma anche, e forse soprattutto, quelle irrazionali. Il fiuto. Il sesto senso. Il cuore.

WECONOMY

SERVICE DESIGN TOOLS

CO-ASSESSMENT MATRIX. DESIGNING CHOICE

IDEE	CRITERI				
	Flessibility Quanto è fattibile l'opzione dal punto di vista tecnico e della filiera?	Sustainability Quanto incidono i costi dell'opzione sul budget dell'impresa?	Desirability Quanto l'opzione soddisfa i bisogni del target?	Expertise Quanto l'opzione corrisponde alle expertise del team e al focus dell'impresa?	Totale
OPZIONE 1					
OPZIONE 2					
OPZIONE 3					
OPZIONE 4					
OPZIONE 5					
OPZIONE 6					

WHY

Dalla domanda progettuale, alle opzioni e alla scelta da prendere. I processi collaborativi e partecipativi aiutano a valutare le opzioni emerse, prendendo in considerazione i punti di vista dei diversi stakeholder.

Quali criteri di valutazione attivare? **In che modo la scelta presa si rivelerà significativa?** Qual è il mix di caratteristiche che coinvolge il maggior numero di attori in gioco?

HOW

Ad ogni opzione e in corrispondenza di ogni criterio di valutazione, tutti gli stakeholder rilevanti del processo decisionale assegnano un punteggio da 0 a 5, in base alla capacità dell'opzione di rispondere al criterio specifico.
L'opzione che riceve il punteggio totale più alto rappresenta il punto di convergenza tra le posizioni dei diversi stakeholder.

FUTURE STORIES

IL LATO B DEL PIANO B

NIENTE FUTURO SENZA FATTORE C

Thomas Bialas

Futurist



Se non avete un buon lato B allora abbiate almeno un buon piano B. O in alternativa: se non avete un buon piano B allora abbiate almeno un buon lato B.

Il fattore fortuna infatti è determinante quando si sperimentano alternative. Già, alternative. OOPS, OR, OK. Un trio importante ma dove domina nel presente e soprattutto nel futuro l'azione del "facciamo questo oppure quest'altro" che produce, naturalmente, errori (di percorso) ma anche decisioni (e dunque dinamismo) a raffica.

In un'epoca discontinua e complessa l'unico approccio valido è: proviamo? Non è facile per delle realtà (le imprese) che sono per tradizione e vocazione "imprese hardware". Ma non c'è scelta. **Sperimentare (come innovare) costa denaro, ma se l'alternativa o prospettiva a medio termine è di salutare il mercato, allora è denaro ben investito.**

Ovviamente si deve sperimentare piani B a tutto campo e quindi non solo una singola innovazione, una singola tecnologia, un singolo modello di business. Naturalmente con organizzazioni dove la collaborazione è spinta fino agli estremi o se preferite eccessi. D'altra parte l'economia della conoscenza inizia quando l'alternativa non è più l'ultima spiaggia ma la prima (ovvero la norma) e il cambiamento non un nemico ma lo status quo. Non esiste alternativa ma solo alternative (come nuovo terreno di gioco).

Ma poi fila tutta così liscio con infiniti piani B? Non è detto. Si dicono e si leggono un sacco di sciocchezze in merito a Google. I fatti però sono questi. Google continua a fare i soldi "veri" con il solito unico prodotto: il motore di ricerca. L'ultimo decennio è stato speso per cercare "the next big thing". Ma ancora non è stato trovato. **La moltiplicazione dei piani B produce consenso e ammirazione (interna ed esterna) ma non ancora denaro.**

Significa che sono e sperimenti "OOPS"? No, significa che sono esperimenti e scommesse a lungo termine. Solo fra dieci anni sapremo se l'auto senza conducente o i Google Glass, tanto per fare due esempi, sono redditizi. Google ha i soldi e può permettersi questa lungimiranza. Molti di noi no. **Certo poi ci vuole anche molta fortuna ma arriva se si scommette su qualcosa.**

La vera cosa interessante però di Google è un'altra e questa sì che tutti possono metterla in campo perché nulla ha a che fare con la dote finanziaria. Larry Page e Sergey Brin non si pongono mai la domanda "qual è il mio settore di appartenenza?" (perché quesito del passato) ma semmai "qual è il mio settore di competenza?" (perché quesito del futuro). Questo produce alternative o più esattamente una visione delle possibilità ampia e senza restrizioni. Può un retailer d'abbigliamento aprire alberghi? Certo, se ha le competenze in casa. Corollario. La Kodak disse di se stessa: "io sono OK e non ho bisogno di OR" la Fujifilm invece disse "io non sarò OK e ho bisogno di molti OR". OOPS: Kodak non esiste più (di fatto) mentre Fuji esiste e fa i soldi nel settore medicale. Fortuna? Anche, ma consequenziale (come possibilità) alla produzione di piani B. Morale: errore decidere senza oppure.

FINAL LAP

OOPS, OR, OK E... OOOM!

DECISIONI CONTINUE: SBAGLIARE È POSSIBILE, A PATTO DI CAPIRE E CORREGGERE. SEMPRE IN MOVIMENTO

Nicola Favini

DG,
Manager of Communities
Logotel



Inizialmente è tutta una questione di bivi. Vado a destra o a sinistra? Abbasso i prezzi o difendo il valore? Scommetto su Sergio o su Sofia? Scelgo questa variante organizzativa o quella? E si prende una decisione. **La vita è fatta di decisioni. Decidere dal latino de-cidere. Darci un taglio. Tagliare significa separare ciò che era. Insomma ogni decisione si porta dietro una spaccatura. Tra ciò che era e ciò che sarà.** O decidiamo noi o deciderà qualcun altro per noi, spesso a nostra insaputa. Viviamo di opzioni. Opzione, stessa radice di optare ma anche di ottimo. Le opzioni sono le strade “preselezionate” e quindi ottime rispetto ad altre che vengono considerate meno funzionali. Da sempre, ma adesso con il “decision making” si carica di nuovi significati. Le imprese più agili sanno che sbagliare è importante, se però poi si è capaci di capire e correggere. Prendere una strada che poi si rivela sbagliata è OK, a patto che poi si decida di tornare indietro o si smetta di perseverare nell'errore (che è pure diabolico!). Ma davvero si può tornare indietro? Ci sono decisioni cui si ripara facilmente e decisioni senza back-up. Parliamo delle seconde. Non si torna più indietro perché nel frattempo il contesto è cambiato, le nostre azioni hanno modificato l'ambiente, i competitor hanno reagito, i Clienti hanno sviluppato gli anticorpi alla nostra decisione. Quindi non si torna mai indietro al bivio precedente: perché non è più allo stesso posto. Si può riavvolgere il nastro rispetto ad alcune scelte organizzative? Si può recuperare dopo uno scivolone di comunicazione? Si può far finta che una politica di commissioning non sia mai stata attivata? Si può rimediare al pregiudizio che abbiamo causato con un comportamento? Ci sono alcune materie che nelle imprese vanno affrontate con maggiore sensibilità. Progettare decisioni che contengano kit da attivare in caso di malfunzionamento. **Immaginare percorsi che lascino aperte delle sciorioie, delle uscite di emergenza intelligenti. Progettare decisioni collaborando con persone con mindset diversi dal nostro per sfidarsi con opzioni a noi invisibili.** Il mio Giacomo ha 9 anni. Per lui è impensabile che suo padre 10 anni fa uscisse di casa il venerdì sera per andare in un negozio Blockbuster, fare la fila e noleggiare a pagamento un DVD che poi avrebbe riportato il lunedì pagando una penale per il ritardo. Noleggio? Fila? Penale? Ecco che le decisioni sono influenzate dalle esperienze passate. Giacomo immagina già delle opzioni diverse dalle mie. Giacomo prende quindi decisioni diverse. Idem per le imprese. Ci sono imprese che non hanno storia o che sanno gestirla e infatti innovano più efficacemente. Prendono rischi che non vedono. Esplorano scelte che altri hanno escluso a priori. Ci sono poi materie “veloci”. L'arte della decisione rapida e tattica. Quella che non ti fa saltare il banco se la sbagli. Qui conta essere rapidi. Non fermarti. Osserva, valuta, scegli, sbaglia, correggi, migliora, avanti. Tutto in pochi istanti e in movimento. Conta un sì/no dato rapidamente. Conta un “OK” scritto nella risposta ad una email dove la domanda è chiara e argomenta bene l'opzione, anche se solo una. Conta l'aver costruito un cruscotto (parola che Giacomo non userà mai!) ibrido di sensazioni/dati/profumi/insight che ti dia le informazioni più importanti per prendere decisioni rapide. Conta l'aver progettato un modello di commissioning che come un videogioco ha gli elementi per modificarsi al cambio di contesto e livello di difficoltà. Conta l'aver allenato e responsabilizzato chi sta in prima linea rispetto alla decisione. Progettare autonomia in periferia. Conta l'aver ripensato ai bisogni cui vogliamo rispondere, e decidere di soddisfarli meglio di chiunque altro. Alla fine conta costruire esperienze di lavoro sufficientemente lunghe per permettere alle persone di imparare dagli errori. **Che sia un consulente di un contact center che decide come gestire un problema con un Cliente o che sia un superManager che formula una strategia distributiva, l'importante è che chi ha preso la decisione possa vederne gli effetti. Altrimenti non c'è apprendimento, non c'è progresso. Altrimenti è tutto sudore. E quindi se per lui è OOPS, OR è OK... per gli altri sarà solo OOOM!**

Ps: ehi! Avrei voluto parlarvi di big data e smartWorking... ma poi è andata così! Rimediamo on line su www.weconomy.it. Tante buone decisioni a tutti

Nicola e Giacomo

IL QUADERNO CONTINUA QUI



**PER INFO, CONTATTI, SEGNALAZIONI
DI NUOVI CASI ETC:**

WEBSITE weconomy.it

TWITTER [@WeconomyBoOK](https://twitter.com/WeconomyBoOK)

FACEBOOK [weconomy boOK](https://www.facebook.com/weconomyboOK)

MAIL weconomy@logotel.it

About Weconomy.it

5000 copie stampate del libro

oltre **15.000** download del libro digitale

oltre **40.000** visite alle versioni sfogliabili

oltre **160** autori

240 articoli pubblicati

70 video disponibili

9 numeri dei Quaderni da
scaricare

NEED

WHEN
DESIGN
EMPOWERS
HUMAN
POTENTIAL

Smart Citizen+Francesco
Faccin+Nicholas
Felton+Field Innovation
Team+Fuseproject for
Jimmyjane+Mireia
Gordi i Vila+Lara
Hanlon+Jhpiego and Johns
Hopkins University+Niki
Kopck+Basten
Leijh+Mapdwell+Bennie
Meek+Maurizio
Montalti+Giacomo
Piovan+Julia Plevin
and Lucy Knops+Lynn
Schammel+Johanna
Schmeer+Skipping Rocks
Lab+Teresa Van Dongen

I bisogni tracciano i confini delle nostre vite, sono il metronomo del nostro quotidiano, dirigono le nostre azioni e sono plasmati dal contesto che evolve.

L'esplorazione di alcuni dei vertici del perimetro di senso che caratterizza la riflessione culturale di Logotel, si è, quindi, quest'anno spinta nel mondo dei bisogni. Dopo le ultime tre edizioni della Milano Design Week che hanno approfondito i temi della collaborazione - Making Together, 2012 - dell'invisibile - (In)visible Design, 2013 - e del tempo - Timescapes, 2014 - nel 2015 è stata presentata la mostra- evento "Need, [When Design Empowers Human Potential]", con il supporto e la curatela di Stefano Maffei e Susanna Legrenzi.

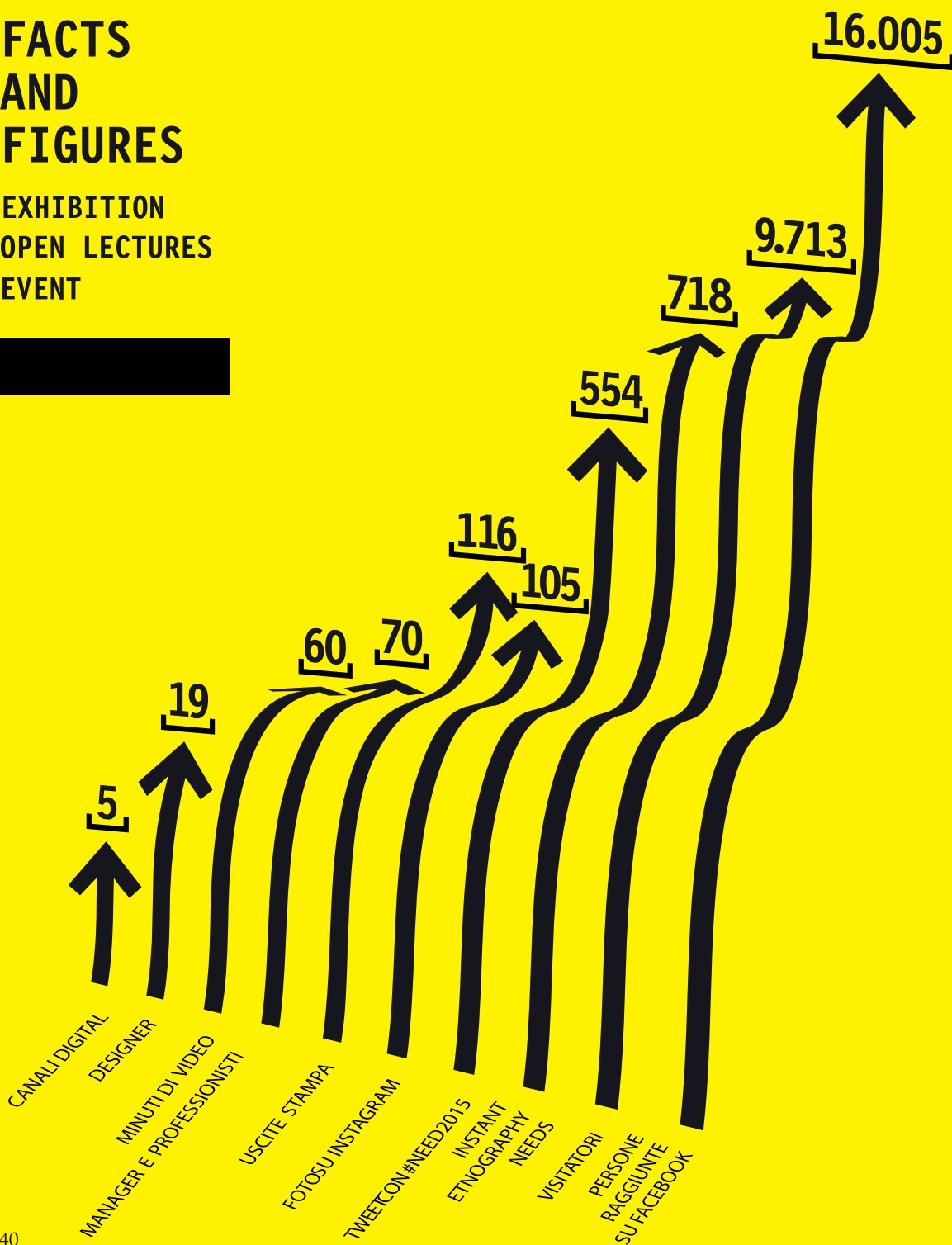
Parentesi nell'ordinario, espressioni concatenate, equazioni di senso sottese a design diversi: come mettere in evidenza la dimensione dei bisogni, dimensione portante del pensiero progettuale, nelle dinamiche di produzione design-oriented? Questi i temi su cui si è riflettuto anche durante un evento che ha visto la partecipazione di imprenditori e manager e che, attraverso la loro collaborazione, ha generato spunti sui need, elemento portante di ogni progetto.

Un percorso che ha visto, durante un evento che ha visto la partecipazione di manager di importanti imprese e che, attraverso la loro collaborazione, ha generato numerose riflessioni su uno degli elementi portanti di ogni progetto.

www.need-design.it

FACTS AND FIGURES

EXHIBITION
OPEN LECTURES
EVENT



MANIFESTO

Demografia, tecnologia, clima, geopolitica, risorse, mutazioni sociali e culturali: le trasformazioni in atto hanno le dimensioni della sfida, che è globale, collettiva e individuale. Tutto ciò che noi attiviamo modifica il corso delle priorità umane. Per questo motivo l'agenda delle società ha la necessità di analizzare il sistema dei bisogni, riscrivendone il senso e la direzione. Negli ultimi anni, abbiamo rimosso domande, valori, idee e visioni. Abbiamo creduto di non dover affrontare le questioni irrisolte degli individui, delle comunità, delle organizzazioni, dell'ambiente. Il Design ha fatto lo stesso. In questa chiave di lettura del presente, diventa sempre più centrale allargare lo sguardo e avventurarsi sul terreno dell'ascolto: sia perché riemergono bisogni basilari ed elementari, sia per anticipare quelli futuri.

La mostra "NEED - When design empowers human potential" è un percorso di esplorazione dei "bisogni" attraverso i progetti realizzati da 19 designer italiani e internazionali. Parliamo di #Beauty #Care #Environment #Knowledge #Learning #Participation #Relationship #Technology #Work. "NEED" indaga progetti e ricerche impegnati a disegnare artefatti, utilities e scenari con l'obiettivo di trasformare e migliorare individuo, società, ambiente.

Obiettivo? Testimoniare un grande e possibile orizzonte del cambiamento.

Demography, Technology, Weather, Geo-politics, Wealth, Social and Cultural changes: change is a challenge, global and individual. Everything we put into action changes the human priorities flow. For this reason, the society agenda needs to re-analyze the system of needs, modifying sense and goals. In the last years, we forgot questions, values, ideas and visions. We thought we must not deal with the unsolved issues of the individuals, the communities, organizations and environment. Design did the same. This current key makes broaden our view and start listening even more essential because basic needs come to light again, but also to anticipate the needs of the future. The exhibition "NEED - When design empowers human potential" is a journey to explore "needs" through the projects by 19 Italian and international designers. Talking about #Beauty #Care #Environment #Knowledge #Learning #Participation #Relationship #Technology #Work, "NEED" will explore projects and researches to design artefacts, utilities and scenarios with the goal of transforming and perfecting individuals, the society and the environment.

Objective? To show a possible and big horizon of change.

NEED



DESCRIPTION

L'avanzata tuta protettiva per gli operatori sanitari che curano i malati di Ebola, progettata da Jhpiego e dal Center for Bioengineering Innovation and Design della Johns Hopkins University, presenta una combinazione unica di design funzionale, bioingegneria e conoscenza del controllo di malattie infettive.

La tuta riduce le fasi necessarie per togliere l'attrezzatura protettiva e i possibili punti di contaminazione, migliora la visibilità a livello del cappuccio per poter guardare meglio il paziente e diminuisce il surriscaldamento. Da Clinvue, innovatore di dispositivi medici, alla stilista di abiti da sposa Jill Andrews, la nuova tuta protettiva è un mix di vari talenti e innovazioni per aiutare gli operatori sanitari di tutto il mondo.

An advanced protective suit for health workers who treat Ebola patients, designed by Jhpiego and Johns Hopkins University's Center for Bioengineering Innovation and Design, showcases the unique merging of functional design, bioengineering and knowledge of the control of infectious disease. The suit decreases the steps needed to take off the protective gear, reduces potential contamination points, improves visibility in the hood for better eye contact and keeps health workers cooler, longer. From Clinvue, a medical device innovator, to bridal gown designer Jill Andrews, the new protective suit is a blend of diverse talent and innovation to help health workers everywhere.

jhpiego.org

BIO

Jhpiego - Organizzazione internazionale no-profit del settore sanitario che collabora con la Johns Hopkins University.

Harshad Sanghvi Jhpiego - vicepresidente per le innovazioni e direttore sanitario.

Matthew J. Petney - Project Manager, equipaggiamento di protezione personale per gli operatori sanitari che lavorano a contatto con pazienti malati di ebola, Johns Hopkins Center for Bioengineering Innovation and Design (CBID).

Brandon Craft - Responsabile della ricerca e design, Clinvue.

Dott. Jill Andrews - Proprietaria di Bridal Designer, Jill Andrews Gowns, Baltimora, Maryland.

Jhpiego - International, nonprofit health organization affiliated with Johns Hopkins University.

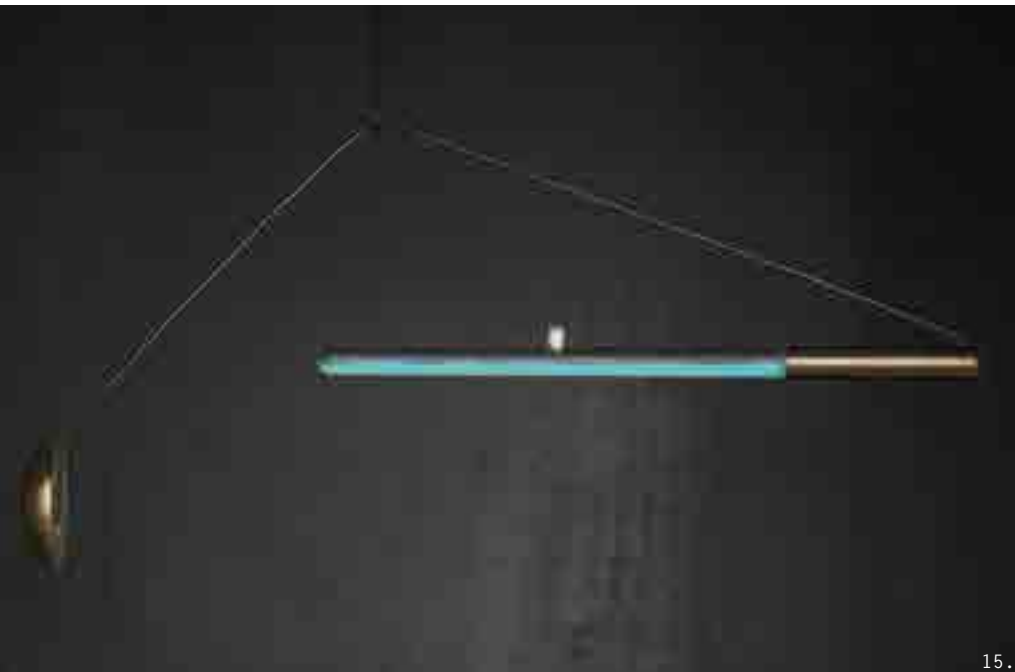
Harshad Sanghvi Jhpiego - Vice President Innovations and Medical Director Dr.

Matthew J. Petney - Project Manager, PPE for Ebola Health Workers Johns Hopkins Center for Bioengineering Innovation and Design (CBID)

Brandon Craft - Head of Research and Design, Clinvue

Jill Andrews - Bridal Designer Owner, Jill Andrews Gowns, Baltimore, Md.

NEED





8.



3.



9.



13.



17.



4.



14.



18.

1. **LIVING PAVEMENT**
Bennie Meek
2. **SANDWICHBIKE**
Basten Leijh
3. **ÉNTOMO**
Lara Hanlon
4. **"OOHO!"**
Skipping Rocks Lab
5. **AUTISTIC LANGUAGES**
Lynn Schammel
6. **PLEASURE TO THE PEOPLE**
Fuseproject
for Jimmyjane
7. **SMARTCITIZEN**
8. **FRAGILE**
Mireia Gordi i Vila
9. **FARMING THE POLLUTION**
Giacomo Piovani
10. **MAPDWELL SOLAR SYSTEM**
Mapdwell
11. **BIOPLASTIC FANTASTIC**
Johanna Schmeer
12. **FIELD INNOVATION TEAM**
13. **NASCO/STO**
Maurizio Montalti
14. **CRITTER BITTERS**
Julia Plevin
and Lucy Knops
15. **AMBIO**
Teresa van Dongen
16. **REPORTER**
Nicholas Feltron
17. **MAZÌ MAS**
Niki Kopcke
18. **RE-FIRE KIT**
Francesco Faccin

NEED





NEED

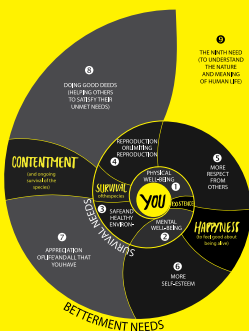
FIND A NEED AND FILL IT.

[Popular saying]

[UHN]

FUNCTIONAL NEEDS
Existence
Happiness (to feel good about being alive)

SPECIES NEEDS
Survival of the species
Contentment (and inspiring survival of the species)

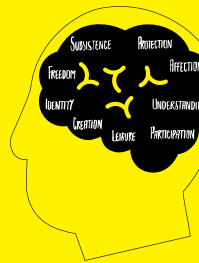


[BN]



THE BUYERARCHY
of NEEDS

[MNH]



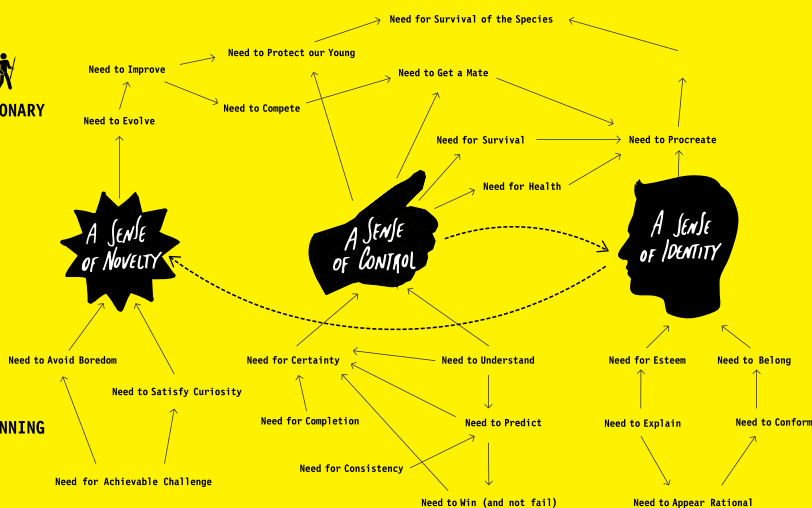
[IN]

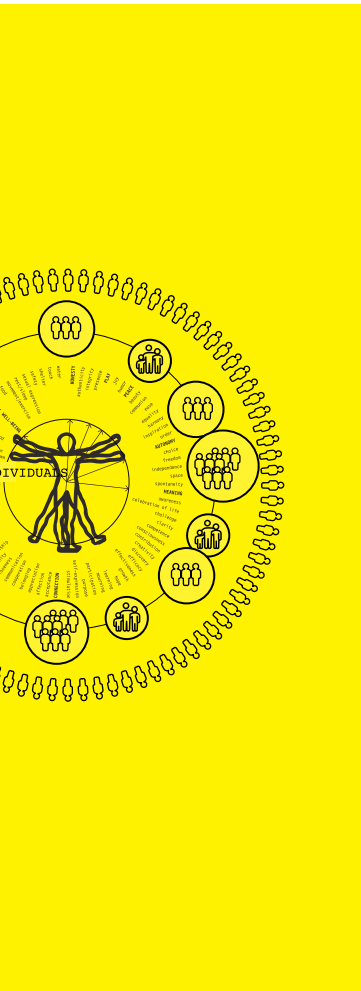
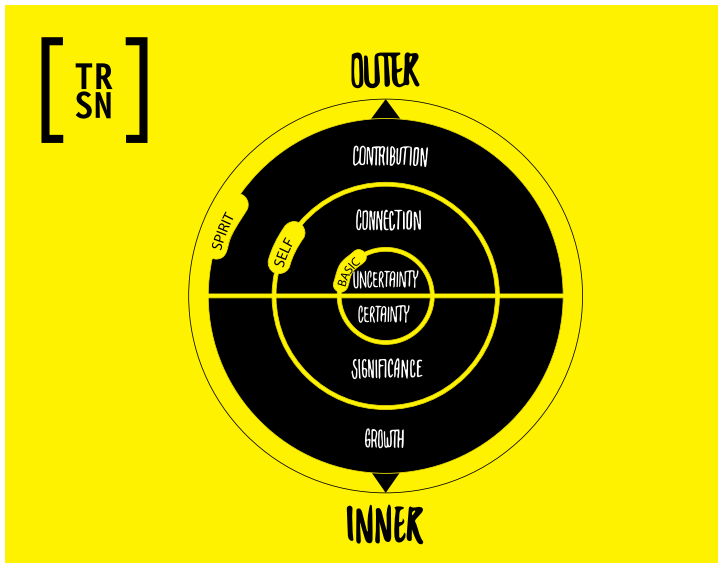
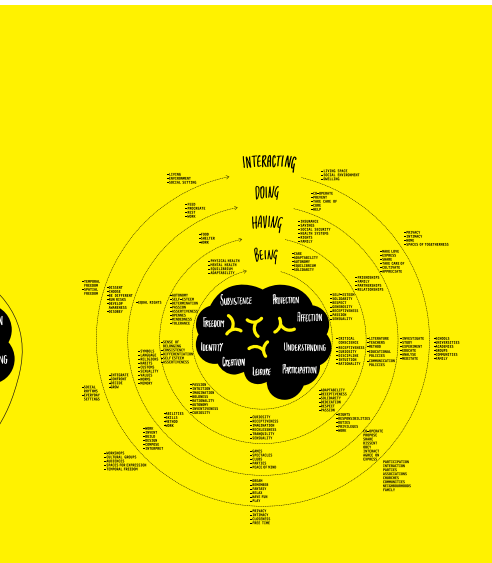
[CIN]

EVOLUTIONARY NEEDS

KEY NEEDS

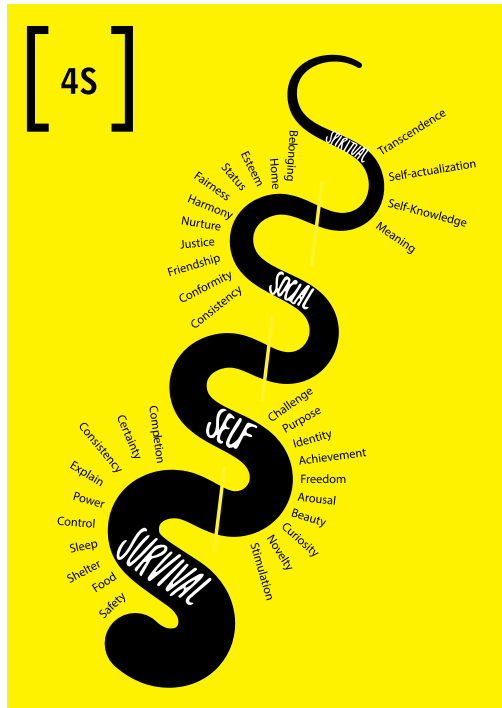
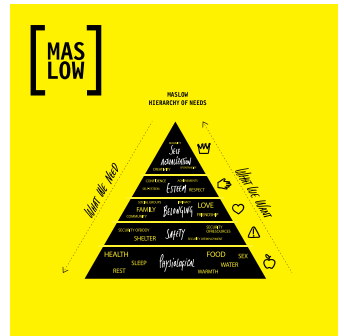
UNDERPINNING NEEDS





Necessity is not an established fact but an interpretation.

[Friedrich Nietzsche]



DON'T GIVE PEOPLE WHAT THEY WANT, GIVE THEM WHAT THEY NEED.

[Joss Whedon]

NECESSITY IS THE MOTHER OF INVENTION.

[English Proverb]