



aperto



libero



infinito



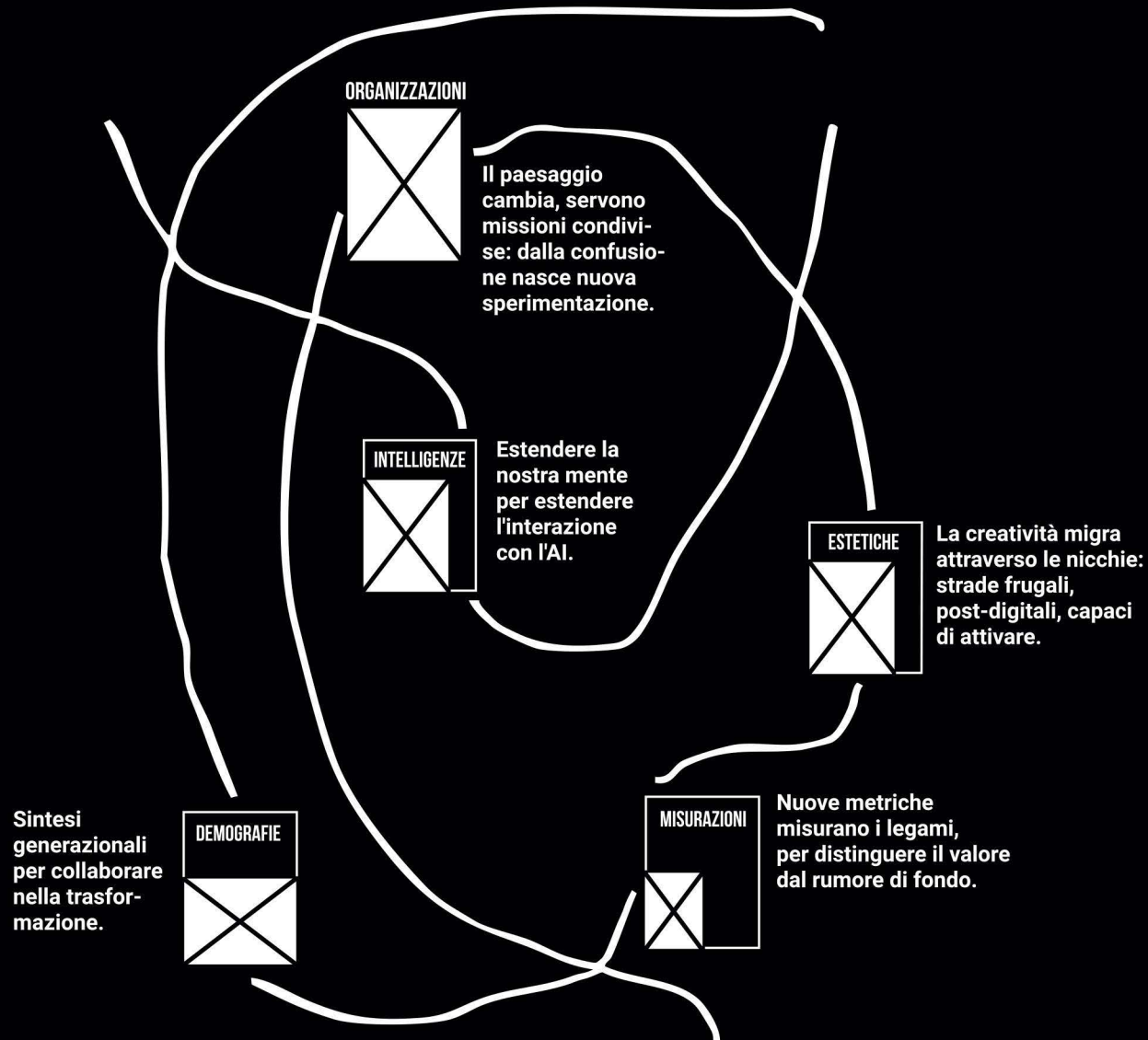
AI+

quaderno collettivo in versione beta permanente

IT



WECONOMY NON È UN VIAGGIO LINEARE
È UN ECOSISTEMA DI CONNESSIONI.
A PARTIRE DA CINQUE TERRITORI



DEMOGRAFIE, ORGANIZZAZIONI, ESTETICHE, INTELLIGENZE E MISURAZIONI. SONO LE ANGOLAZIONI DI UNA REALTÀ FRAMMENTATA E IN TRASFORMAZIONE. LE ABBIAMO SCELTE PER METTERE A FUOCO ASPETTATIVE EXTRALARGE, GENERARE PROGETTUALITÀ E INIZIARE IL VIAGGIO DI QUESTO WECONOMY.

Abbiamo creato un percorso di “lettura diffrattiva”, distribuita in cinque booklet autonomi ma interconnessi. Una rete di persone capaci di attivare prospettive reagisce con le pratiche reali dell'ecosistema Logotel: i nostri practitioner, che ogni giorno trasformano insight originali in execution. È una dinamica che, quando funziona, rende i progetti originali. Quando fallisce, ci permette di imparare

e proporre qualcosa di migliorativo. È questo circuito tra sguardi esterni e sperimentazioni interne a generare nuova energia progettuale. Questo volume è un invito a stare i problemi anziché negarli. A trovare, in ogni territorio, gli strumenti per navigare un presente frammentato senza false promesse, ma con aspettative abbastanza larghe da rendere piacevole attraversare la complessità.

Cristina Favini

l'articolo continua nel booklet Aesthetics

Weconomy è la piattaforma di ricerca di Logotel, l'Independent Design Company che accompagna imprese e organizzazioni nelle grandi trasformazioni attraverso il design, percorsi di change & learning e business community. Con oltre 280 persone tra Milano, Parigi e Madrid, Logotel co-progetta servizi ed esperienze dalla strategy all'implementation, con un approccio people & community driven.

Weconomy è un network di oltre 300 manager, ricercatori, designer e professionisti che dal 2009 esplora le opportunità dell'economia collaborativa attraverso un approccio aperto, condiviso e multidisciplinare. Ogni numero si struttura a partire da una lettera dell'alfabeto: questo diciottesimo numero è dedicato alla X di XL, per intercettare le aspettative extralarge con cui le organizzazioni devono confrontarsi – sei generazioni diverse, territori, ecosistemi, comunità e specie viventi, anche artificiali.

Founder, Project & Content Manager

Cristina Favini

Editor-in-Chief

Vincenzo Scagliarini

Editorial Board

Matteo Amori, Thomas Bialas,
Antonella Castelli, Francesco Loiacono,
Alice Paracolli

Art Direction

Valeria Crociata

ORGANI- ZATIONS



Indice

Cosa succede? Cosa succede in città? - Nicola Favini	2
Gestione (eco)sistemica. Navigare sperimentando. Destinazione? La bellezza - Alessandro Rancati	6
Il paesaggio organizzativo che non vediamo (più) - Luca Solari	14
😊 La leadership oltre la fragilità dei modelli - Jessica Aroni	
😊 quando la mancanza di struttura innesca il cambiamento. Un caso di envisioning trasformativo - Alice Manzoni	
😊 Tribe, l'ecosistema che impatta il purpose - Jurij Bardini	
Immaginazione e creatività per decolonizzare un domani distopico. E reinnamorarsi del futuro - Rob Hopkins	22
😊 Immaginare il futuro con carta e colla: un laboratorio per piccoli visionari - Di Marina Ebrahim	
😊 Accendere il sapere per alimentare il futuro - Asia Foggini	
Tessere l'Ignoto: Ripensare l'Organizzazione - Sonja Blignaut	30
Viviamo tempi FLUX: Strategia e Leadership nell'Era dell'AI - Timothy Tiriyaki	38
Le monde (des affaires) diplomatique Diplomazia come unica futura via? - Thomas Bialas	48



TAKE AWAY



COSA SUCCEDE? COSA SUCCEDE IN CITTÀ?

di Nicola Favini
CEO Logotel

Si parla di cambiamento da anni.

Personalmente ci lavoro da 25 anni. Logotel dal suo primo giorno. La parola "cambiamento" era sulla prima slide che Giuliano Favini – fondatore di Logotel – ha proiettato durante un evento, in cui gli ospiti – prima di entrare in sala – dovevano saltare una corda tesa all'ingresso. Era un invito a mettere in crisi la propria routine. Il cambiamento (o *change*) è un capitolo dell'enciclopedia del management, un motore di crisi simil perenne, una reazione culturale a un asteroide che ci aspettiamo stia per arrivare. Un concetto che si è svuotato di significato a furia di ripeterlo come una litania di cui rimane il suono ma si perde la portata. Ecco. Ci siamo.

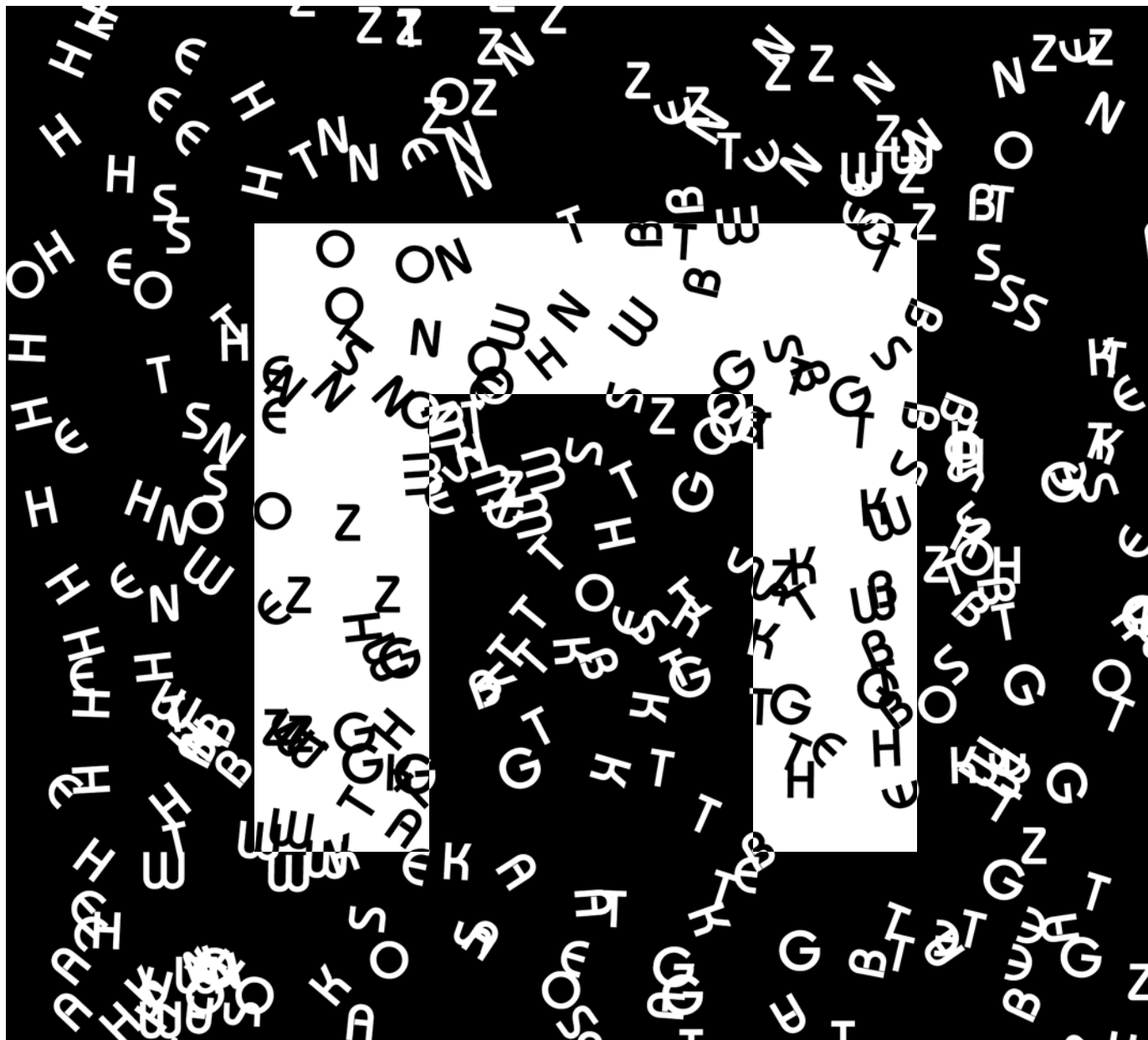
Adesso che abbiamo davvero bisogno di cambiare siamo troppo stanchi per farlo o disattenti o non sappiamo in che direzione guardare perché gli asteroidi sono mille. Come nella favola di Pierino e il Lupo, a furia di gridare "al lupo al lupo" poi nessuno ci crede. E il lupo arriva. E allora sì che si cambia. Ma non per scelta, per imposizione e la cosa potrebbe non essere indolore.

Le organizzazioni economiche sono un costrutto di un paio di secoli fa. Leadership e management sono forgiati per un mondo che si evolve in modo lineare, in un fluire di decisioni che si prendono leggendo nelle stelle dei megatrend. I megatrend li vedevi arrivare e quindi ti preparavi. Ma tutti li vedevano arrivare e quindi tutti si preparavano. Morale: **abbiamo per decenni forgiato imprese simili**, con competenze

simili, processi simili, disegnati da scuole di management simili.

Guidati dalla luce del fare benchmark per essere migliori o quantomeno standardizzati, passando per la confrontabilità. Misurati per stare in una classifica o bollinati per dimostrare che, una volta fatte le cose in un certo modo e certificate in un certo modo, allora siamo garanzia di qualità, siamo organizzazioni attendibili e solide. Oh ma ci pensate? Corriamo per non spostarci, perché abbiamo costruito modelli che diventano strutture dove la dinamica si sacrifica per burocrazia, per efficienza mal applicata, perché non ci sono gli antidoti interni all'avvelenamento da successo o profittabilità. E così la letteratura sul cambiamento si è arricchita di una nuova definizione: *change fatigue*. È quell'affaticamento che non nasce dal cambiamento in sé, ma dal dover seguire programmi di *change management* preconfezionati, fuori fuoco, arrivati troppo tardi, quando il mondo si è trasformato (di nuovo).





Da dove incominciare a dare un morso all'elefante?

Chi soffre di più sono i manager: schiacciati dal peso di dover cambiare, non sapendo come. Perché lo sguardo dall'alto – quello dei trend, un tempo lineari – si scontra con un contesto confuso, contraddittorio, aporetico. **La velocità delle trasformazioni produce un groviglio di paralisi decisionali.** Mentre le trasformazioni più potenti stanno avvenendo nella quotidianità: nei mestieri, nelle modalità di lavoro, nelle aspettative di collaboratori e clienti. Se scendiamo nella realtà, ibridando l'onnipotente tecnologia con la capacità di creare, curare e trasmettere contenuti nuovi (il "capitale semantico" di cui parla Luciano Floridi) allora qualcosa di nuovo succede. Ma i manager sono progettati

per gestire e spingere (alcuni anche per tirare!). Adesso ci servono manager che liberino spazio, che popolino un nuovo paesaggio organizzativo fatto di ambienti di sperimentazione, occasioni di apprendimento che passano dall'immaginare, provare, spaccare a martellate cose nuove e quindi poco confrontabili: con il passato, con la concorrenza, con i report delle società di consulenza.

Ma se non cambiamo i KPI atavici installati nel kernel del management le cose non funzionano. I KPI di ieri sono in conflitto con la creazione di ambienti e culture che si sanno rinnovare. ROI, *chargeability*, produttività individuale e le stesse metriche di costruzione del valore sono *driver* poco utili per navigare il mondo che abitiamo. Perché ci sono metriche che non

stiamo ascoltando, scandite – con accenti diversi – da istituti di ricerca come Gallup, Ipsos, Pew Research: le persone non si fidano più dei propri leader, l'*engagement* non è mai stato così basso, i percorsi di *learning* non sono mai stati così indietro, i programmi di *adoption* falliscono.

Se ci interessa davvero la produttività, dovremo iniziare a misurare i suoi precursori più potenti: la capacità di innescare motivazione, allenamento di competenze e comportamenti diversi da quelli che ci hanno portato fin qui. La forza di sperimentare, prendere rischi e farsi trainare dal vero talento liberato, raramente conformatosi in un manager felice, deve lottare con il mindset del successo (immediato!). Irrequieti per passione.

Prima di lanciarsi in grandi programmi di *change management* per stimolare imprenditorialità, parola tornata di gran moda, lavorare sulle condizioni che la rendono possibile: il management e nuove metriche. Vediamo già le facce dubbiose di persone che stanno pensando “queste cose dovrete dirle al mio capo”.

Facce rigorosamente a due dimensioni perché il “workshop di *engagement*” è stato organizzato a distanza perché più efficiente. Leader. A voi costruire e soprattutto saper narrare il senso del tutto.

Accendere un suono che si propaga forte e chiaro nel rumore del quotidiano.

Orientare aspettative con sincera immaginazione. Per bucare la fatica da cambiamento e il superare il cerume dell'abitudi-

ne servono intensità, ripetizione, nitidezza, potenza, coerenza. Coerenza che – oggi – vuol dire saper abitare le contraddizioni e gli *stop and go*. E trarne vantaggio. Il mondo incerto e imprevedibile non ci mette al riparo da ripensamenti, cambi di bordo, aggiustamenti alle vele e alla tattica, ma dobbiamo saper costruire una melodia che raggiunge tutto e tutti. Dove i silenzi sono pause per dare ritmo (non c'è musica senza pause fra le note) e non latitanza di senso e attenzione.

Il cambiamento è un vettore che si genera dalla capacità del singolo di interagire e collaborare con altri. Chiedere, rispondere, discutere, allearsi, trovarsi, aiutarsi.

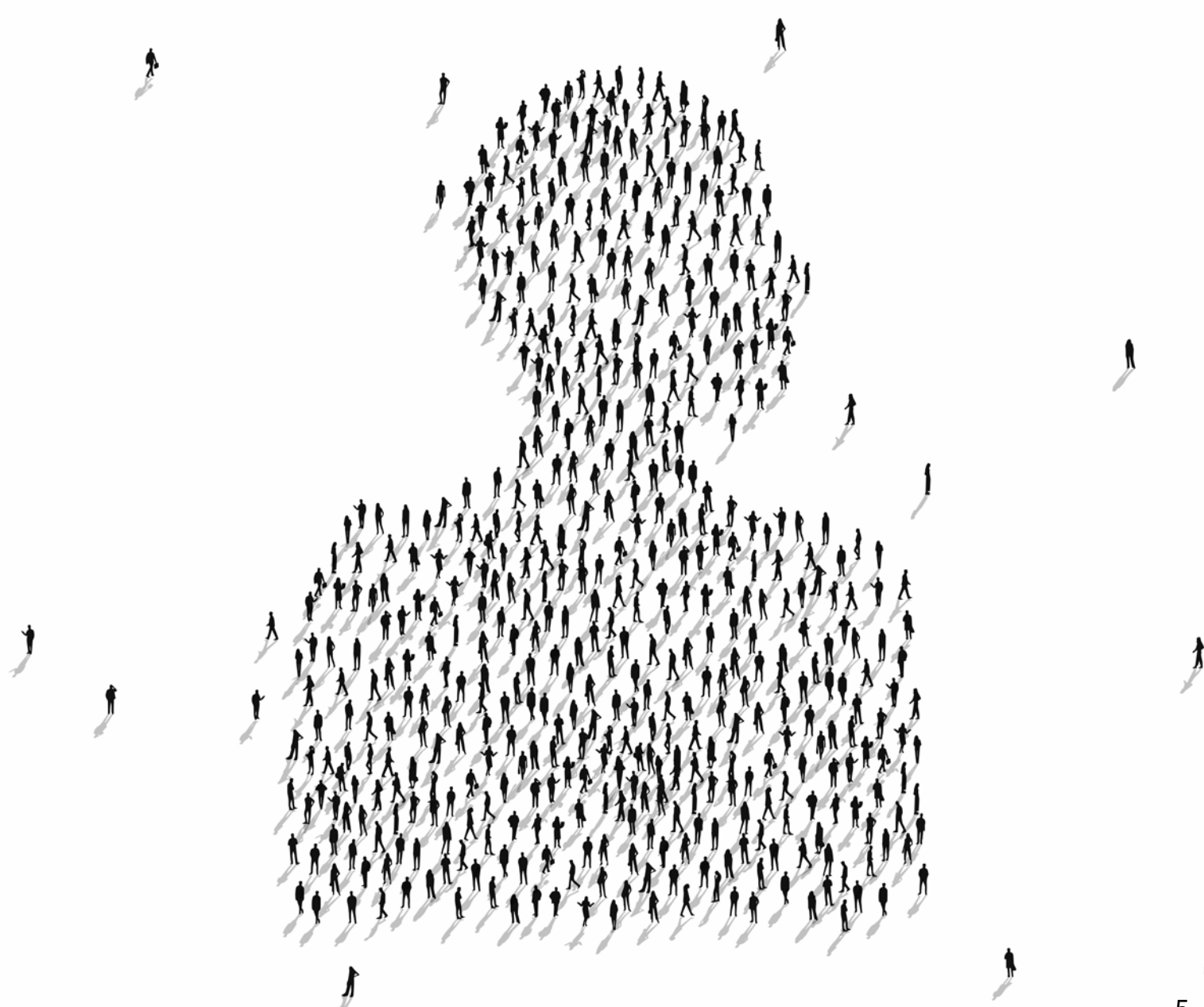
Per questo bisogna realizzare rapidamente ecosistemi basati su logiche di community (altra parola su cui il senso si è perso a furia di ripeterla come un gadget), dove la varietà e frequenza dei legami che attivano le persone sono le proprietà emergenti del vero cambiamento e non un dato a consuntivo. E la motivazione?

Non è un input ma un *outcome*. Incominciare a suonare le note tesse la melodia che produce motivazione. Riprodurre quell'eccitazione che ha il bambino quando scopre e impara è buona. Aiutare le persone a capire l'impatto del proprio lavoro sul valore che si vuole costruire insieme è il vero anti-stress. **E la motivazione nostra e delle persone che lavorano con noi sarà il moltiplicatore che trasmette il moto nel tempo. Non è un tasto.**

È un risultato che diventa strumento.

BOOM!

**COSA SUCCEDDE IN CITTÀ?
PER IL VASCO C'È TANTA CONFUSIONE,
A NOI CREARE TRAILER DI FUTURO
CON LE PERSONE PER INCOMINCIARE
A CREARE UNA NARRATIVA POSITIVA,
PARTECIPATA E DESIDERABILE
DI QUELLO CHE POSSIAMO FARE INSIEME.
DI MEGLIO.**





GESTIONE (ECO)SISTEMICA. NAVIGARE SPERIMENTANDO. DESTINAZIONE? LA BELLEZZA

di Alessandro Rancati
Designer all'EU Policy Lab, Commissione Europea

Il mondo è sempre più complesso, incerto, volatile. Ma sarà vero? E se fosse invece vero il contrario? E se fossimo noi a esserci incagliati in sistemi sempre più complicati, inseguendo un ideale astratto di certezza e regolarità?

Quando indossiamo un paio di occhiali da sole il mondo non diventa oggettivamente più scuro. Ma se indossassimo tutti le stesse lenti, tanto da dimenticarne, sapremmo continuare a distinguere la nostra percezione dalla realtà? Potremmo ancora riconoscerci nei racconti di chi vede il mondo a occhio nudo? Il nostro intorno vitale è un ecosistema, lo è sempre stato. **La vita è complessa, incerta, volatile, intensa, ma una parte di noi è stata capace di far emergere provvidenziali bolle di felicità creando certezze sempre più solide.** Una grotta, una capanna, una casa in pietra. Un grattacielo di 828 metri e 163 piani in mezzo al deserto. Siamo stati così bravi a forgiare, piegare e gestire la materia da aver creduto all'idea di poter forgiare, piegare e gestire come fosse materia anche la vita. Sogniamo megalopoli lineari nel deserto, mondi di realtà virtuale e intelligenze senza vita, mentre proviamo stupore misto ad angoscia quando un sistema vivo di dimensioni planetarie inizia a riconoscerci come un elemento estraneo e a reagire con una risposta infiammatoria. Questa, secondo me, è la vera ragione per cui dobbiamo riallineare i processi culturali e tecnologici con la complessità alla radice dei sistemi vivi. Non perché siamo in un periodo più volatile e imprevedibile, ma perché abbiamo perso il contatto con la natura intima del sistema che abitiamo. Non per gestire al meglio e sfruttare un mondo sempre più complicato (non complesso), ma per

ripristinare un'alleanza vera con la vita, che altrimenti si riorganizzerà escludendoci. Per creare quest'alleanza è necessario rimuoverle, queste lenti, anche se abbiamo la tentazione di indossarne di ancora più potenti. Le toglieremo gradualmente, per non rimanere abbagliati, ma le toglieremo. Anche se la "nuova", riscoperta realtà tenderà a confonderci: è il prezzo da pagare. I momenti di confusione in una transizione importante o in momenti di crisi non solo sono legittimi, ma necessari. Sono il segnale che stiamo cambiando fase, che le categorie a noi familiari non bastano più. Chi conosce il *framework* Cynefin sa che la confusione è un dominio di passaggio inevitabile e un momento chiave per generare innovazione radicata, organica. Questa condizione peraltro non ci dovrebbe spaventare, fa già parte del bagaglio culturale di molte delle discipline e professioni umanistiche che lavorano con sistemi complessi e che sono già abituate a trasformare incertezza e confusione in valore condiviso; dall'architettura al design, dalla filosofia all'arte. L'incertezza quindi possiamo attraversarla e sappiamo come farlo. **Per esempio, una strategia efficace anche se contro-intuitiva è ascoltare di più, raccogliere più esperienze (e meno dati), moltiplicare i punti di osservazione.** Attivando reti di ascolto e di *sense-making* distribuito riusciremo a creare una mappa delle reali condizioni del



**DOBBIAMO RIALLINEARE I PROCESSI
CULTURALI E TECNOLOGICI PERCHÉ
ABBIAMO PERSO IL CONTATTO
CON IL SISTEMA CHE ABITIAMO**


**POSSIAMO ATTRAVERSARE
L'INCERTEZZA SE SAPPIAMO
COME FARLO.**

**I MOMENTI DI CONFUSIONE SONO
NECESSARI: SONO IL SEGNALE
CHE STIAMO CAMBIANDO FASE.**

**QUESTA CONDIZIONE NON CI DEVE
SPAVENTARE: L'INCERTEZZA
E LA CONFUSIONE POSSONO
TRASFORMARSI IN VALORE
CONDIVISO.**

**PER ASCOLTARE DI PIÙ,
RACCOGLIERE PIÙ ESPERIENZE
(E MENO DATI), PER POSIZIONARCI
NEL NOSTRO CONTESTO.**

**E SE FOSSIMO NOI A ESSERCI
INCAGLIATI IN SISTEMI SEMPRE
PIÙ COMPLICATI, INSEGUENDO
UN IDEALE ASTRATTO
DI CERTEZZA E REGOLARITÀ?**



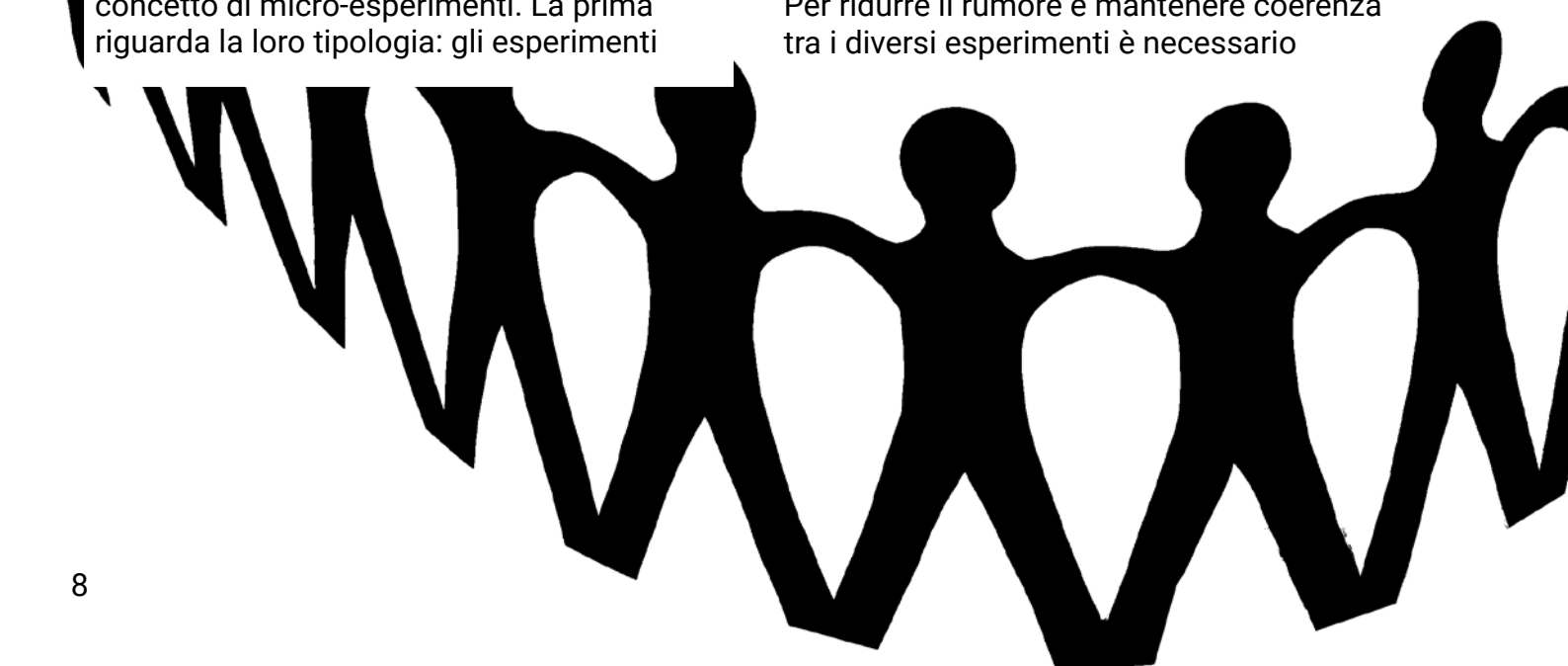

nostro contesto e posizionarci in essa, mentre osservando orizzonti futuri di breve e lungo raggio (*horizon scanning*) potremo capire le possibili direzioni di sviluppo. In grandi organizzazioni, possiamo iniziare creando luoghi interni di confronto costruttivo e processi di ascolto attento, mentre organizzazioni di misura ridotta dovrebbero aprirsi e introdurre processi di creazione di comunità affini alla propria missione. La buona notizia è che il mercato offre già professionisti in grado di innescare e radicare processi di facilitazione e di ascolto leggeri, non conflittuali, che permettono l'emergere di senso comune e di connessioni inaspettate con reti e comunità di pratica. Li affiancano strumenti come SenseMaker, che possono raccogliere migliaia di micro-narrazioni direttamente dagli attori sul campo per poi tradurle in mappe e in percorsi di cambiamento a basso gradiente energetico, quindi facili da implementare, sfruttando le dinamiche naturali indicate dalle storie raccolte.

Se letti in chiave progettuale, infatti, i contenuti generati attraverso il confronto interno e il dialogo con comunità affini diventano materiale prezioso per ideare micro-esperimenti a basso costo, che rappresentano l'approccio ottimale per dissipare incertezza e confusione, e per uscire da momenti di crisi. Due riflessioni sul concetto di micro-esperimenti. La prima riguarda la loro tipologia: gli esperimenti

utili in un contesto di complessità nascono dal lavoro sul campo, non in un laboratorio o negli uffici di un manager, e sono possibilmente il risultato di proposte spontanee nate dal basso. **Spesso rappresentano piccole ma significative variazioni nei codici di comportamento, nei ruoli, nei ritmi, nei rituali, nei processi, nell'accesso ad informazione o nelle relazioni tra colleghi.**

Viste dalla prospettiva di un senior manager possono sembrare cambiamenti insignificanti, marginali o addirittura contro-producenti ma in realtà segnalano necessità di innovazione contestualizzata, organica. La seconda riflessione riguarda la capacità di registrare e apprendere dalle conseguenze inattese che qualsiasi esperimento introdurrà. Può darsi che una nuova soluzione non crei l'impatto desiderato, ma faccia intuire nuove possibilità: non dobbiamo quindi ossessivamente dimostrare che ogni soluzione testata abbia raggiunto gli obiettivi prefissati per giustificare le risorse investite, ma osservare, apprendere e reagire. **Gli esperimenti servono in parte anche a promuovere una cultura istituzionale che valorizza l'apprendimento e l'adattabilità, piuttosto che la perfezione e il controllo.**

Un ultimo tassello completa il mosaico della gestione ispirata agli ecosistemi; è un tassello molto importante, perché impedisce la deriva dalla complessità al caos. Per ridurre il rumore e mantenere coerenza tra i diversi esperimenti è necessario





**I CONTENUTI GENERATI ATTRAVERSO
IL CONFRONTO INTERNO E IL DIALOGO
CON COMUNITÀ AFFINI DIVENTANO
MATERIALE PREZIOSO
PER IDEARE MICRO-ESPERIMENTI
A BASSO COSTO, CHE RAPPRESENTANO
L'APPROCCIO OTTIMALE PER DISSIPARE
INCERTEZZA E CONFUSIONE,
E PER USCIRE DA MOMENTI DI CRISI.**



dichiarare a priori i valori di riferimento che danno senso al nostro agire, e mantenere la coerenza con essi. Questa è forse la funzione più importante di un manager in contesti complessi. **Dichiarare i valori, ancora una volta, non significa definirli dall'alto, a priori, a tavolino: significa enunciarli e lasciare spazio perché siano le esperienze condivise a popolarli di senso e di esempi concreti. Si tratta di riconoscerli (o di riconoscerne l'assenza) e di capire quale sia la strategia migliore per replicare le esperienze in cui si esprimono in maniera più vivida.**

Se ci fosse più spazio in quest'articolo sarebbe interessante fare un confronto tra questo metodo di tradurre valori in coerenza, e i metodi diametralmente opposti adottati dal marketing, dal branding e ultimamente dalla *behavioural economics*. Ma lasciamo la riflessione in sospeso, e prendiamo invece come esempio la Nuova Bauhaus Europea, un'iniziativa di *policy* della Commissione Europea a cui ho contribuito nelle sue fasi iniziali, che propone bellezza, sostenibilità e collaborazione inclusiva come tre valori di riferimento per immaginare i luoghi del futuro.

Tre valori ambiziosi e deliberatamente lasciati aperti, in un contesto, come quello europeo, dove ricoprono significati e vengono riconosciuti in esperienze profondamente diverse.

La bellezza, in particolare, è stato il valore a suscitare più perplessità. Parlare di bel-


lezza è scomodo, per alcuni fastidioso o elitista: **"non tutti possono permettersela, la bellezza"**. Ma in un ecosistema la bellezza è diffusa, ed è un segnale potente. Non solo siamo capaci di riconoscerla, ma creiamo con essa un legame rigenerativo, che ci riavvicina ad uno stato di equilibrio e di armonia. E a dire il vero, saremmo tutti capaci di creare momenti di bellezza quotidiana, per noi e per gli altri, se solo fosse un po' più di moda.

Ascoltando e leggendo chi di bellezza ne ha già parlato o scritto, da Maria Montessori e Bruno Munari, a Umberto Eco, a Vito Mancuso, è possibile intuire che essa abiti non tanto o non solo le cose, ma lo spazio tra di esse. In particolare la bellezza, intesa come qualità relazionale e forma di coerenza emergente, e non come estetica superficiale, potrebbe essere un potente attivatore di senso condiviso, trasversale per qualsiasi attività.

La bellezza potrebbe quindi rappresentare il tentativo di maturare una forma di intelligenza aperta non solo a co-esistere ma a co-evolvere con ecosistemi naturali e culturali, attraverso l'equilibrio tra logica, intuizione, materia e coscienza. La bellezza, in questo senso, non andrebbe vista come

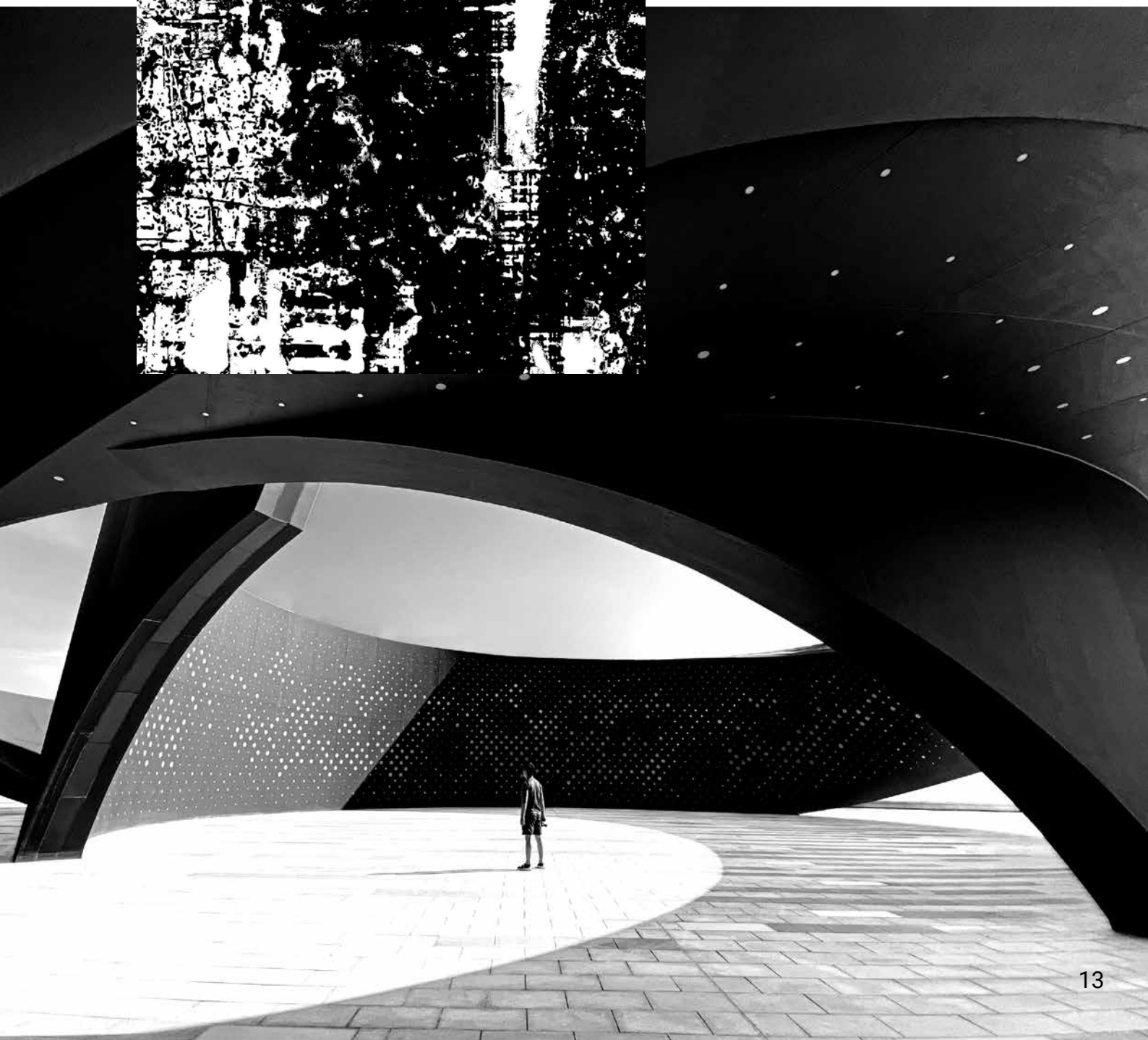
**GLI ESPERIMENTI SERVONO
A PROMUOVERE UNA CULTURA
ISTITUZIONALE CHE VALORIZZA
L'APPRENDIMENTO E L'ADATTABILITÀ,
PIUTTOSTO CHE LA PERFEZIONE
E IL CONTROLLO.**





un obiettivo, ma come una qualità emergente che ci guida verso una destinazione auspicabile. **Tradurre la bellezza in una bussola per gestire la complessità significa rileggere in chiave nuova le storie e le esperienze che abbiamo collezionato, e gli esperimenti che abbiamo intrapreso.** Significa riconoscere e dare energia, assieme, alla bellezza che può essere condivisa e riprodotta in piccole ma frequenti dosi. Per la Nuova Bauhaus Europea la bellezza si traduce non solo in molteplici nuove forme e materiali per l'architettura e l'urbanistica, ma anche e soprattutto in progetti e realizzazioni dal basso di luoghi che aumentano la coesione del tessuto sociale, di nuovi modelli d'impresa e d'uso che aiutano chi ha più bisogno, e di nuove forme di apprendimento che riavvicinano teoria e pratica in esperimenti radicati nel proprio territorio. **Come si possa tradurre la bellezza in ogni ambito della nostra attività potrebbe essere un primo esperimento per cambiare le lenti che ci siamo abituati a indossare.** Ho il sospetto che l'esercizio ci aiuterebbe a sostituire bolle di felicità costruite su certezze inossidabili, con altrettante bolle disegnate per un mondo in continua trasformazione.

**IN UN ECOSISTEMA LA BELLEZZA
È DIFFUSA, ED È UN SEGNALE POTENTE.
NON SOLO PER RICONOSCERLA,
MA PER CREARE CON ESSA UN LEGAME
RIGENERATIVO.**





IL PAESAGGIO ORGANIZZATIVO CHE NON VEDIAMO (PIÙ)

di Luca Solari

Professore ordinario di Teoria delle Organizzazioni,
Gestione delle Risorse Umane e Change Management,
Università degli Studi di Milano

Un elemento poco analizzato nella letteratura organizzativa – e spesso ignorato anche nella pratica manageriale – è il contesto in cui si situa l'azione organizzativa, cioè il luogo dove effettivamente accadono le cose. Certo, il tema non è del tutto nuovo. Il concetto di *Gemba* nel modello *lean* di Toyota – il luogo fisico dove le attività hanno luogo – ha ricevuto attenzione ed è un elemento essenziale della trasformazione operata, tanto che oggi gli stabilimenti sono luoghi puliti e a volte del tutto pensati per chi ci lavora. Ma ciò che è assodato nella progettazione dei processi produttivi non ha trovato pari attenzione nei contesti più ampi e complessi in cui si realizza l'organizzazione. **Si parla di ambiente, di spazi di lavoro, di design, persino di arredi e illuminazione, ma spesso in modo superficiale o frammentato.** Solo recentemente, anche grazie alla diffusione di certificazioni come ad esempio quella che conosco meglio, WELL dell'International Well Building Institute, si è iniziato a considerare con approccio integrato la qualità degli spazi fisici e delle relazioni. **Tuttavia, continua a mancare quello che io definisco il "paesaggio dell'organizzazione". Il paesaggio organizzativo è, come tutti i paesaggi, un ambiente in continua trasformazione.**

È prevalentemente antropizzato, ma come accade nella natura, alcuni elementi sono stabili, altri in divenire, altri ancora soggetti

a rapide trasformazioni. Ci sono infrastrutture, strumenti, persone, ma anche flussi informativi, valori impliciti, relazioni formali e informali che si sovrappongono, si ibridano, si contaminano. E come accade osservando un paesaggio naturale, troviamo anche qui forze che si muovono secondo logiche non sempre pianificabili o visibili. È proprio in questa complessità che si gioca oggi la sfida del disegno organizzativo: nel saper osservare e leggere gli elementi dinamici che compongono il paesaggio, e non solo quelli strutturali. Per chi, come me, si occupa di organizzazioni da oltre trent'anni, è evidente che i luoghi non sono più quelli di una volta. Ma non è solo questione di spazi fisici: è cambiato il modo in cui le persone interagiscono, si incontrano, si riconoscono.

È mutata la grammatica relazionale, e con essa anche il lessico emotivo con cui le persone si muovono nel lavoro.

Chi oggi disegna strutture organizzative, sistemi di relazione o piattaforme tecnologiche, deve imparare a osservare con occhi nuovi. Non possiamo più fare affidamento sugli strumenti del passato. Così come nella progettazione urbana si è passati dalla gestione della chiusura alle auto nei centri storici alla simulazione digitale delle città, anche nelle organizzazioni dobbiamo abbandonare l'illusione di controllare il tutto con logiche centralizzate o prescrittive. Continuare a ragionare per silos o moduli,

**È PROPRIO IN QUESTA COMPLESSITÀ
CHE SI GIOCA OGGI LA SFIDA
DEL DISEGNO ORGANIZZATIVO:
NEL SAPER OSSERVARE E LEGGERE
GLI ELEMENTI DINAMICI
CHE COMPONGONO IL PAESAGGIO,
E NON SOLO QUELLI STRUTTURALI.**



LOGOTEL INSIGHT 5

LA LEADERSHIP OLTRE LA FRAGILITÀ DEI MODELLI

Di Jessica Aroni

Partner - Change & Learning, Logotel

Ogni giorno incontriamo organizzazioni che si interrogano sul senso della leadership e su come sostenere la community manageriale in questo contesto fortemente evolutivo.

È una sfida a cui partecipiamo attivamente con i nostri programmi formativi e che, paradossalmente, si intensifica quando ci troviamo di fronte a nuovi manager.

Perché gli si chiede di abbandonare i modelli aspirazionali che hanno guidato il loro percorso di crescita – modelli oggi sempre più fragili – senza poter proporre un nuovo modello solido e condiviso.

E allora li alleniamo a esercitare il pensiero critico, a coltivare visione, a costruire e de-costruire strategie. Sostenuti non dalle certezze, ma dalla loro capacità di dare forma a legami di senso dentro e fuori l'organizzazione.



pensando che basti ridefinire organigrammi per governare la realtà, è una visione ingenua e pericolosa. In questo nuovo paesaggio, i confini dell'organizzazione diventano sempre più sfumati. Il concetto stesso di "organizzazione come sistema aperto", un tempo rivoluzionario, oggi appare quasi datato. Non ci sono più margini netti tra dentro e fuori. Portiamo in azienda i nostri *device* personali, le nostre relazioni sociali, le nostre comunità digitali. L'esterno è ormai parte integrante dell'interno. **In alcuni modelli organizzativi, i clienti, i fornitori e gli utenti finali sono coinvolti nei processi di progettazione e delivery.**

E non si tratta di una tendenza temporanea, ma di un mutamento strutturale. Pensiamo a come le logiche *open source* o le piattaforme digitali abbiano ridisegnato i confini tra chi produce valore e chi ne usufruisce. Il valore viene sempre più co-creato, e ciò implica un cambiamento radicale nelle forme di governo e nella cultura delle organizzazioni. **Si parla molto di service design, ma senza una reale apertura all'ascolto.**

Si disegnano esperienze senza capire davvero cosa le persone vogliono o si aspettano. E ciò accade perché manca un elemento fondamentale: la disponibilità ad aprirsi al contesto, ad accettare che non tutto sia governabile, e che le dinamiche che contano spesso si giocano fuori dal perimetro formale dell'organizzazione. La leadership, in particolare, fatica a comprendere l'importanza di estendere le proprie connessioni oltre i confini aziendali.

Non si tratta di un tema solo organizzativo, ma profondamente culturale: riguarda la capacità di riconoscere che il potere oggi non si esercita solo per delega, ma anche per capacità di connettere, influenzare, risuonare con ciò che accade nel mondo esterno. Troppo spesso, le leadership restano confinate nel proprio settore, si confrontano solo verticalmente, parlano tra simili. Quando provano a dialogare con l'esterno, lo fanno più per rafforzare il proprio status che per mettere in discussione le proprie logiche.

È raro che manager e *policy maker* dialoghino davvero, e quando accade si tratta più spesso di imprenditori visionari che di dirigenti capaci di costruire ponti. Ma senza questa capacità, sarà difficile affrontare con efficacia le trasformazioni in atto.

La managerialità resta ancorata a una visione lineare, mentre il contesto richiederebbe forme di apprendimento collettivo, sperimentazione diffusa, capacità di adattamento continuo. Il cambiamento, per molte organizzazioni, è ancora un oggetto misterioso.


**IL VALORE VIENE SEMPRE PIÙ CO-CREATO,
E CIÒ IMPLICA UN CAMBIAMENTO
RADICALE NELLE FORME
DI GOVERNO E NELLA CULTURA
DELLE ORGANIZZAZIONI.**



**LA MANAGERIALITÀ RESTA ANCORATA
A UNA VISIONE LINEARE, MENTRE
IL CONTESTO RICHIEDEREBBE FORME
DI APPRENDIMENTO COLLETTIVO,
SPERIEMENTAZIONE E ADATTAMENTO.**

**COLLABORARE SIGNIFICA CREARE
ASIMMETRIE DI POTERE.**

**PERCHÉ IL CAMBIAMENTO NON PUÒ
ESSERE IMPOSTO, SOLO ABILITATO.**



Anche quando si attivano progetti strutturati, con l'ausilio di grandi società di consulenza, i risultati sono spesso deludenti. Perché il cambiamento vero richiede altro: richiede consapevolezza dei limiti del controllo. I processi si svolgono sempre più in ecosistemi complessi, con attori esterni che non possiamo né controllare né prevedere. Continuare a progettare secondo la logica del "current state/future state" rischia di essere un esercizio sterile. Serve una svolta. Dobbiamo entrare in una logica di dialogo autentico, di confronto aperto, di co-costruzione del cambiamento. E questo significa accettare che il cambiamento non può essere imposto, ma solo abilitato.

La differenza è radicale.

Questo ha implicazioni profonde per chi ricopre ruoli di leadership. Non basta dichiarare che le persone sono importanti. Non basta parlare di centralità dell'essere umano. Bisogna praticarlo. **La collaborazione, ad esempio, è un valore tanto evocato quanto poco esercitato.** Collaborare significa riconoscere la pari dignità degli attori, pur nella diversità di ruoli. Ma in molte organizzazioni la collaborazione è solo una parola nelle slide. Perché? Perché collaborare mette in discussione le asimmetrie di potere. Come ci ricordano Crozier e Friedberg, il potere è il controllo delle incertezze critiche. E rinunciare a una leva di potere richiede coraggio. E soprattutto una cultura che sappia premiare l'apertura, non la difesa del perimetro. Tutto questo mi porta a riflettere sul ruolo della funzione HR. Il modello operativo classico, reso celebre da David Ulrich, con la sua tripartizione tra *HR Business Partner*, *Center of Expertise* e *Shared Services*, ha avuto indubbi meriti. Ma oggi è in profonda crisi. È un modello disaccoppiato, che spesso genera incoerenza nell'esperienza delle persone. Soprattutto per chi non ha accesso





LOGOTEL INSIGHT 6

QUANDO LA MANCANZA DI STRUTTURA INNESCA IL CAMBIAMENTO. UN CASO DI ENVISIONING TRASFORMATIVO

Di Alice Manzoni
Executive Director - Design, Logotel

Per supportare una PMI in un percorso evolutivo abbiamo ribaltato il paradigma: mancano le strutture? Allora manca anche la burocrazia. Il design ci offre un metodo: workshop iterativi che incrociano DNA aziendale e trend di mercato. Non analisi paralizzanti, ma sessioni veloci che proseguono come micro-pratiche nelle ritualità quotidiane. Abbiamo lavorato per contrasto: non "cosa fate oggi" ma "in che modo, il meglio di ciò che fate oggi, può trovare spazio ed energia?". Ogni valore aziendale diventa leva evolutiva, ogni trend un'opportunità per sperimentare, in modo veloce e sostenibile.

**DOBBIAMO ENTRARE
IN UNA LOGICA
DI DIALOGO AUTENTICO,
DI CONFRONTO APERTO,
DI CO-COSTRUZIONE
DEL CAMBIAMENTO.**




diretto ai *decision maker*: per molti *blue collar*, i *Shared Services* sono l'unico punto di contatto con l'organizzazione.

Eppure sono spesso esternalizzati, automatizzati, anonimi. Quando invece proprio lì si dovrebbe costruire fiducia, ascolto, cura. **La mia proposta è chiara: serve una nuova funzione di *HR Operations* al centro del sistema. Una struttura che tenga insieme amministrazione, processi transazionali, design dei sistemi e qualità dell'interazione. Che si faccia carico di monitorare, misurare e migliorare l'esperienza delle persone in ogni punto di contatto.** Che sappia integrare la dimensione tecnologica con quella relazionale, e garantire coerenza tra ciò che l'organizzazione dice e ciò che effettivamente fa. Solo così le risorse umane possono tornare ad assumere il ruolo strategico che compete loro: non solo partner del business, ma custodi della cittadinanza organizzativa. Creatori di cultura, costruttori di appartenenza, abilitatori di identità condivise. Questo ripensamento non può prescindere da una riflessione sull'identità organizzativa. Troppe imprese oggi oscillano tra *storytelling* artificiale e pratiche incoerenti, con il risultato di generare cinismo e disaffezione tra le persone. Recuperare autenticità non significa tornare a un passato idealizzato, ma avere il coraggio di definire, esplicitare e vivere i propri valori. Significa costruire coerenza tra *purpose* dichiarato e comportamenti quotidiani. E questo richiede sistemi di leadership

diffusa, una governance che valorizzi il confronto, e strumenti che permettano di far emergere le tensioni senza reprimerle. Allo stesso tempo, dobbiamo superare la visione delle persone come "risorse". È un linguaggio vecchio, figlio di un paradigma industriale che oggi non regge più. Le persone non sono asset da allocare, né capitale umano da massimizzare. Sono soggetti complessi, portatori di senso, di vulnerabilità, di aspirazioni.

Pensare l'organizzazione solo come luogo di produttività significa perderne il potenziale trasformativo. Al contrario, se le trattiamo come cittadini organizzativi, capaci di contribuire alla cultura e alla direzione strategica dell'impresa, allora possiamo davvero creare luoghi che generano valore economico e umano insieme.

Ma per riuscirci serve un cambiamento profondo nella leadership e nella cultura aziendale. Troppo spesso gli HR non sono colpevoli: sono semplicemente messi in condizione di non incidere. Agiscono in uno spazio ristretto, definito dalle logiche di potere. È lì che bisogna intervenire. Serve ripensare il *wiring* delle organizzazioni. **Serve una leadership autentica, non direttiva, fondata sulla fiducia e sulla competizione positiva. Serve una nuova alleanza tra persone e organizzazioni. Un nuovo patto. Un nuovo paesaggio. E, soprattutto, occhi nuovi per vederlo.**



SERVE UNA NUOVA ALLEANZA
TRA PERSONE E ORGANIZZAZIONI.
UN NUOVO PATTO.
UN NUOVO PAESAGGIO.
E, SOPRATTUTTO,
OCCHI NUOVI PER VEDERLO.



LOGOTEL INSIGHT 7

TRIBE ORGANIZZATIVE: L'ECOSISTEMA CHE IMPATTA IL PURPOSE

Di Jurij Bardini, Senior Expert,
Content & Community, Logotel

Cosa succede quando un'organizzazione innesta i temi più strategici per il suo business e il suo posizionamento in un ecosistema con *Tribe* fisico-digitali? Ogni giorno, migliaia di *user* si aggregano per conversare spontaneamente e per condividere storie di sviluppo personale e professionale, dimostrando come, proprio i temi di forte impatto per l'impresa, possano essere amplificati e scalati dalle sue stesse persone, che si trovano a essere co-autrici e co-progettiste di pezzi chiave del *brand purpose*. Così, l'organismo-community realizza la sua missione fondativa, indirizzato dalla *governance* aziendale e potenziato dalle dinamiche di *networking* abilitate da un ambiente collaborativo.



IMMAGINAZIONE E CREATIVITÀ PER DECOLONIZZARE UN DOMANI DISTOPICO E REINNAMORARSI DEL FUTURO

Intervista a Rob Hopkins

Ambientalista e scrittore, co-fondatore del movimento
Transition Town Totnes e del Transition Network

Nel suo lavoro e nei suoi libri lei esplora costantemente il tema del potere dell'immaginazione. In un momento storico in cui forze apparentemente travolgenti sembrano fuori dal nostro controllo, come può l'approccio immaginativo liberarci dalla trappola del breve termine?

Stiamo attraversando un momento estremamente pericoloso della storia, in cui da un lato nel contesto politico c'è una profonda sfiducia verso l'immaginazione, e dall'altro è in atto una colonizzazione del futuro. Quando si parla del futuro con i giovani, ciò che immaginano è solo la tecnologia di Elon Musk.

Il futuro può essere molte cose diverse, ma il problema è che sia una parte della politica, sia i movimenti progressisti che lottano per la giustizia sociale, climatica, per economie più sostenibili, parlano solo di collasso ed estinzione.

Se tutti parlano di narrazioni terrificanti, di ciò che è rotto, e non di quello che già funziona in qualche parte del mondo e può aprirci a nuove possibilità, storie e speranze, il futuro scompare e rimaniamo pericolosamente bloccati nel presente. Nel mio nuovo libro, ***How to Fall in Love with the Future*** (Chelsea Green Publishing Company, 2025), argomento che i movimenti per la giustizia climatica e sociale devono coltivare quello che in inglese chiamiamo *longing* – un desiderio ardente che è più profondo del semplice *desire*.

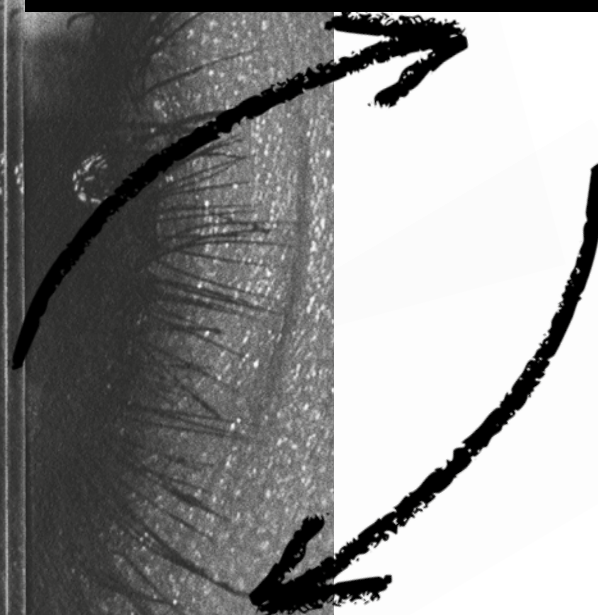
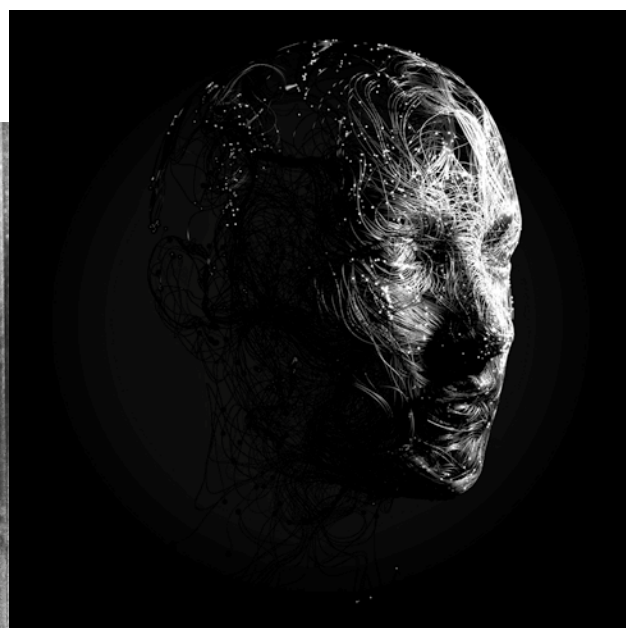
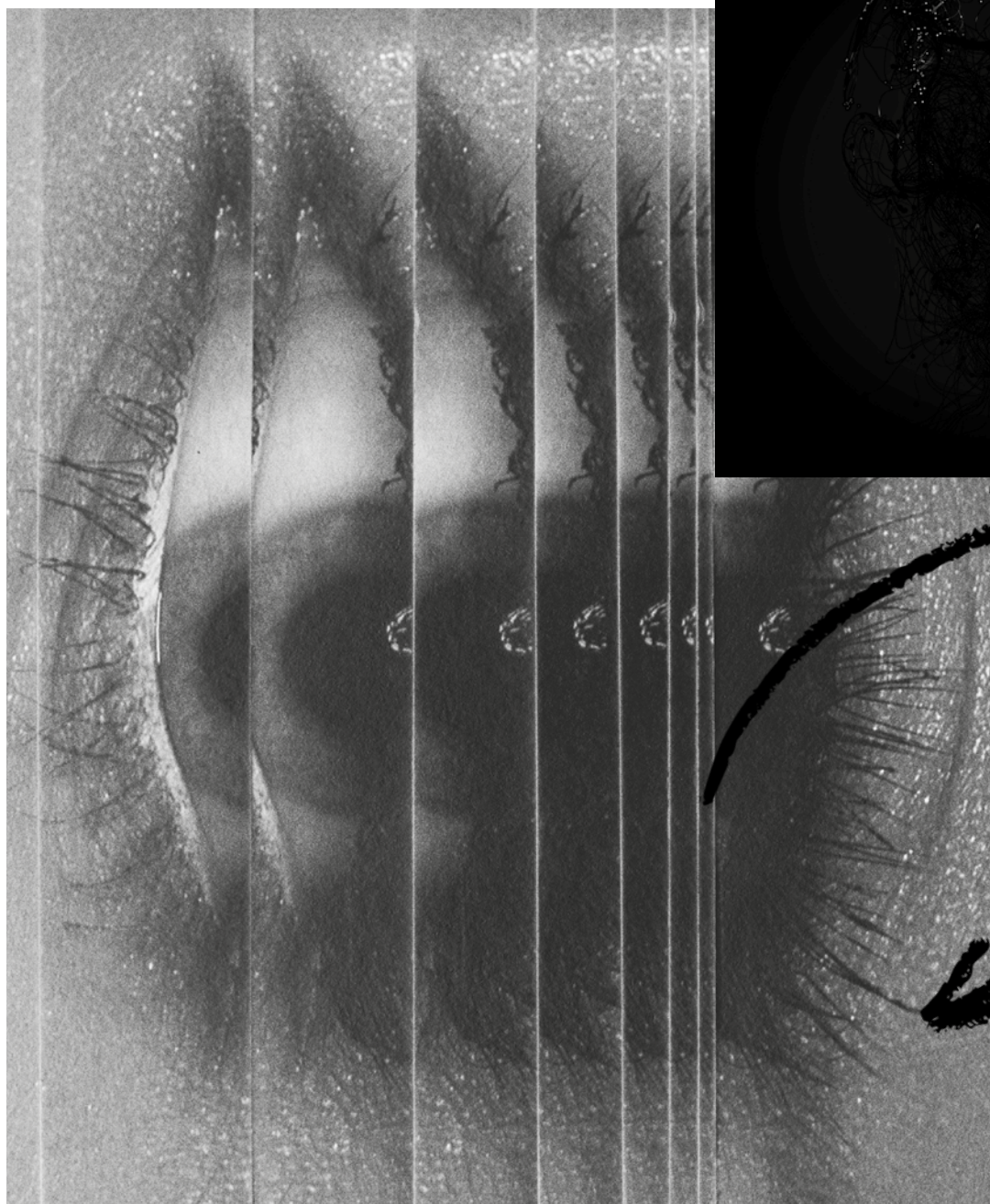
È quella sensazione viscerale, come il primo amore, che ti tiene sveglio la notte. Dobbiamo aiutare le persone a innamorarsi del futuro, a farlo rivivere in modo multisensoriale.

Le neuroscienze ci mostrano che quando immaginiamo il futuro o ricordiamo il passato si attivano le stesse reti neurali. L'immaginazione attinge agli armadi della memoria per creare nuove combinazioni.

Ma se si guarda solo Fox News in tv tutto il giorno, come si può immaginare un mondo a basse emissioni di anidride carbonica? Non c'è materiale nella memoria per costruire quell'immaginazione.

Una delle cose più importanti che faccio nel mio lavoro è quindi raccontare alle persone molte storie concrete per aiutarle a immaginare come potrebbe essere il mondo se facessimo di più.

**L'IMMAGINAZIONE ATTINGE
AGLI ARMADI DELLA MEMORIA
PER CREARE NUOVE COMBINAZIONI.
PER QUESTO ABBIAMO BISOGNO
DI NUOVO MATERIALE.**



Come bilanciare le visioni future con i progressi tecnologici, mantenendo la connessione umana con i sistemi naturali?

Metto in discussione l'idea che tutti i progressi tecnologici siano automaticamente benefici. Con Internet pensavamo di democratizzare il mondo, con i social media di fare rivoluzioni. **Ma come diceva Audre Lorde, "gli strumenti del padrone non smantelleranno mai la casa del padrone"**. All'inizio sentivamo che Internet e i social media erano gli strumenti che ci avrebbero permesso di smantellare la casa del padrone, ora sono diventati gli strumenti del padrone a un livello molto pericoloso. Vedo la stessa parabola anche per l'intelligenza artificiale: solo perché viene lanciata una tecnologia nuova e scintillante, non significa che necessariamente tra 20 anni non sarà profondamente pericolosa. Nei miei workshop, in cui ho coinvolto migliaia di persone, porto sempre la mia "macchina del tempo" immaginaria. Quando chiedo alle persone di visualizzare il futuro che davvero desiderano, quasi nessuno menziona l'AI o la tecnologia. Le persone parlano di aria pulita, città verdi, connessioni umane, lavoro appagante. Credo che la tecnologia debba essere al nostro servizio per raggiungere questo futuro, non il contrario.

Ma la situazione che stiamo vivendo è paradossale: per l'AI troviamo miliardi di investimenti perché non possiamo rimanere indietro, mentre per il clima – dove se non agiamo perderemo tutto – non ci sono mai soldi sufficienti.

Spesso alcune aziende pensano che problemi come il cambiamento climatico siano troppo grandi e non si disponga degli strumenti giusti per affrontarlo. Come possono persone e aziende diventare catalizzatori di immaginazione, nell'incertezza attuale?

Le persone che devono affrontare un cambiamento spesso usano l'inazione degli altri per giustificare la propria inazione, mentre in realtà dovrebbe essere una gara, una competizione in cui le persone sono entusiaste dell'innovazione degli altri. Nel mio lavoro con le aziende parto dall'osservare che l'immaginazione ha bisogno di spazio. **Se un'organizzazione non trova il modo di fermarsi e creare spazio per riflettere e reimmaginare quello che sta facendo, continuerà a fare sempre la stessa cosa. Creare intenzionalmente spazio nell'organizzazione per un processo di reimmaginazione è il primo passo vitale e richiede impegno: l'immaginazione è come un muscolo che va allenato.** Faccio un esempio concreto: la mia amica Phoebe Tickell progetta una serie di *training* che chiama *imagination activist* con grandi organizzazioni e municipi nel Regno Unito. Parte del processo riguarda proprio costruire una capacità immaginativa in una determinata organizzazione, una disponibilità a porsi le grandi e audaci domande che scaturiscono dal chiedersi "cosa succederebbe se (*what if*)?". Un altro aspetto cruciale che sottolineo quando lavoro con aziende è l'importanza di mettere radici nel territorio. Le aziende dovrebbero connettersi al luogo dove operano, sostenere progetti comunitari locali, comprare da fornitori locali, installare pannelli solari. Non essere semplici spettatori, ma diventare una forza per il bene nella propria comunità: questo trasforma il modo in cui i dipendenti vedono il proprio lavoro.

NON ESSERE SEMPLICI SPETTATORI, MA DIVENTARE UNA FORZA PER IL BENE NELLA PROPRIA COMUNITÀ: QUESTO TRASFORMA IL MODO IN CUI I DIPENDENTI VEDONO IL PROPRIO LAVORO.

A proposito di lavoro i livelli di coinvolgimento lavorativo sono molto bassi ovunque e sono pochissimi coloro i quali si fidano del proprio leader. Come possiamo aumentare il coinvolgimento?



LOGOTEL INSIGHT 8

IMMAGINARE IL FUTURO CON CARTA E COLLA: UN LABORATORIO PER PICCOLI VISIONARI

Di Marina Ebrahim
Lead - Community, Logotel

Nell'ambito di un progetto per le scuole, abbiamo incontrato 50 bambini di quarta e quinta elementare nel teatro del loro istituto. Due attori hanno messo in scena una storia sul mare, ecosistema fragile di fronte all'azione umana.

Al termine abbiamo invitato i bambini a immaginare un futuro possibile per gli oceani. Con ritagli di riviste, colla, nastri, conchiglie e materiali di recupero, hanno creato 10 collage collettivi: manifestazione tattile del loro sguardo condiviso, dove l'immaginazione si è fatta materia. Le opere sono state poi esposte durante un evento aperto alla cittadinanza, prolungando il dialogo oltre la scuola, per ispirare ciò che le organizzazioni non vedono.

Da un sondaggio condotto lo scorso anno su alcune persone che lavorano nelle piattaforme dell'industria petrolifera e del gas nel Mare del Nord, è emerso che l'80% dei rispondenti preferirebbe lavorare nel settore delle energie rinnovabili.

Questo significa che le persone in generale vorrebbero essere parte di qualcosa di meglio, di più entusiasmante.

Immaginate di lavorare per un'azienda reputata da tutti una forza trasformativa positiva di una città: cambierebbe tutto. In Francia, ad esempio, c'era un'azienda di costruzioni che aveva comprato un terreno vicino al loro ufficio e pagava due persone per coltivare del cibo, in maniera da fornire ogni settimana a tutti i dipendenti una scatola di verdure fresche locali. In questo modo, l'azienda era diventata improvvisamente un posto migliore nel quale lavorare.



Nei workshop che conduce con aziende e organizzazioni, ha visto emergere nuove forme di collaborazione e valore?

In uno dei miei workshop, un'azienda di Bruxelles che si occupa di efficienza energetica, composta per lo più da ingegneri e *data analyst*, ha realizzato di aver bisogno di un narratore nel team. **Perché, più che i dati e i numeri, per toccare davvero le persone e trasferire l'importanza di ciò che facevano si sono resi conto dell'importanza dello storytelling, e hanno riconosciuto di non sapere come farlo in modo efficace.** In un altro workshop ho lavorato con l'azienda Patagonia. Non so se c'è un effettivo legame con il lavoro svolto insieme, ma è stato molto affascinante sentirli dire anni dopo che il loro scopo primario è affrontare la crisi climatica e tutti i profitti che genereranno sono al servizio di questo *purpose*. È il livello di ambizione che dobbiamo vedere. Jon Alexander, amico e scrittore, autore di un libro chiamato *Citizens: why the key to fixing everything is all of us*, sostiene che dobbiamo passare dal vedere le persone come consumatori al vederle come cittadini. Ci sono numerosi esempi relativi a ciò che un'azienda può fare per aiutare a costruire una comunità di persone intorno a sé che abbiano un senso di partecipazione e proprietà su quello che sta accadendo.

Come funziona Sociocracy, il modello organizzativo che utilizzate nel movimento Transition Towns?

Sociocracy è un modo di lavorare insieme che prevede una struttura piatta e un'organizzazione in *circle*, il che è molto interessante perché fa emergere una diversa cultura del modo in cui si prendono le decisioni.

Nel Regno Unito c'è una grande azienda agricola biologica chiamata Riverford, che è uno dei business alimentari biologici di maggior successo. Nell'azienda sono passati a un modello in cui i lavoratori condividono alcuni dei profitti e sono molto più coinvolti nel plasmare il funzionamento dell'azienda.

Un altro esempio mi tocca più da vicino e riguarda due dei miei figli, che frequentano una scuola democratica. I bambini ogni settimana si riuniscono e hanno il potere di assumere e licenziare insegnanti e di cambiare qualsiasi regola della scuola. Potrebbe sembrare un potenziale disastro ma in realtà, in questa maniera, i bambini imparano fin da subito come prendere decisioni motivate che non servano i propri interessi particolari, ma il benessere delle persone e delle comunità.

Dovremmo iniziare a imparare queste competenze da bambini e poi trasferirle sul posto di lavoro.

**DOBBIAMO AIUTARE A COSTRUIRE
COMPETENZE TRASFERIBILI ALLA
COMUNITÀ, FONDATE SULLA
PARTECIPAZIONE, PER CREARE NUOVE
SITUAZIONI CHE ABBIANO UN SENSO
DI PARTECIPAZIONE SU QUELLO
CHE STA ACCADENDO.**

LE TECNOLOGIE SOCIALI SONO IMPORTANTI QUANTO QUELLE DIGITALI

Non crede che imparare a sviluppare queste competenze possa rappresentare un altro livello di complessità all'interno di organizzazioni già sovraccariche di procedure?

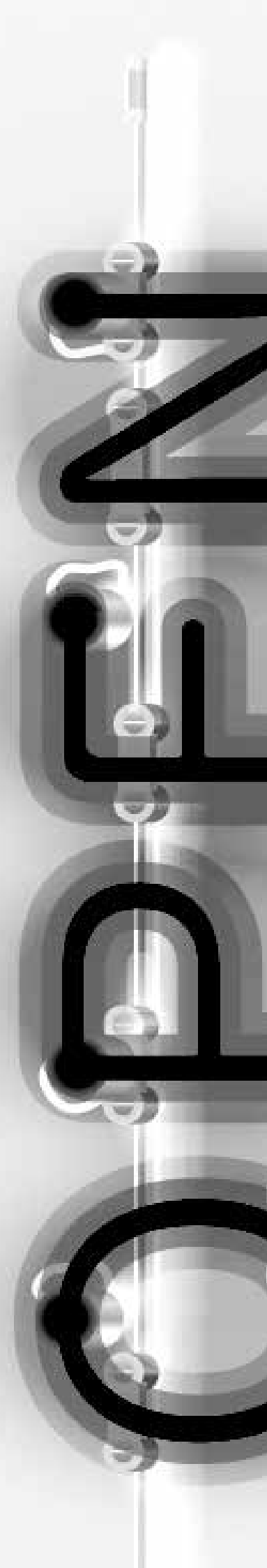
È curioso come questa obiezione non emerga mai quando si parla di intelligenza artificiale. Le tecnologie sociali sono importanti quanto quelle digitali. Una delle principali *lesson learnt* in quasi 20 anni di attività del movimento Transition Towns è che il *come* facciamo le cose importa tanto quanto *cosa* facciamo. Imparare queste competenze, costruire culture diverse in cui non replichiamo gli stessi modelli che hanno creato la situazione in cui siamo ora è davvero importante. Se lavori in un'organizzazione che ti fornisce ogni settimana verdure coltivate localmente e ti insegna al tempo stesso nuovi modi di collaborare, stai acquisendo competenze trasferibili che altri datori di lavoro cercano. **Apprendere queste nuove competenze diventa parte del tuo lavoro, allo stesso modo dell'imparare come usare un nuovo software per gestire le mail o un sistema di messaggistica come Slack.**



Ci sono settori industriali, come ad esempio l'automotive, che attraversano una fase di transizione e in cui le innovazioni e le soluzioni spesso arrivano anche da altri campi. Nei suoi workshop ha mai visto persone in grado di sviluppare una prospettiva più ampia, che va oltre i silos del proprio settore?

Spesso usiamo le parole innovazione, creatività e immaginazione come sinonimi, ma per me corrispondono a concetti molto diversi. L'innovazione riguarda molto la creazione di nuovi prodotti da cui possiamo ottenere un ritorno finanziario. La creatività è molto simile. La scrittrice Ursula K. Le Guin una volta disse che il capitalismo aveva minato la creatività – tanto che non utilizzava più quel termine – ma non poteva intaccare l'immaginazione perché è più volontaria, libera, birichina e maliziosa. **Non si può controllare l'immaginazione.** Con i miei workshop, parte di quello che cerco di fare è far espandere il senso delle domande “*what if*” che si stanno ponendo. Se ci si chiede “e se avessimo più auto elettriche?”, stiamo ancora immaginando un futuro dove le nostre città sono piene di auto e dove la città è completamente progettata intorno alle auto, anche se elettriche. Ma cosa succederebbe se avessimo una città con un trasporto pubblico così efficiente che nessuno sentisse più il bisogno di avere un'auto? A Friburgo, in Germania, esiste un quartiere chiamato Vauban dove 3000 persone vivono senza auto, con trasporti pubblici incredibili e piste ciclabili. È una realtà e funziona. In un workshop a Parigi con alcuni direttori di musei, ho chiesto loro di immaginare come agirebbero se fossero nel mezzo di un'emergenza climatica. Non mi interessava la loro strategia di sostenibilità, ma capire cosa avrebbero fatto diversamente in caso di emergenza. Una donna che lavorava al Louvre ha proposto: **“E se vendessimo la Gioconda e usassimo i soldi per affrontare il cambiamento climatico?”**. Non succederà, ma serve a capire qual è la scala del cambiamento di cui abbiamo bisogno. Un'altra delle storie che racconto spesso riguarda Liegi, in Belgio, dove dal 2014 è stato avviato il progetto di una cintura alimentare intorno alla città, la *Ceinture Aliment Terre Liégeoise (CATL)*. La domanda che si sono posti e da cui è nato tutto è stata: “E se, nel tempo di una generazione, la maggior parte del cibo mangiato a Liegi provenisse dalla terra più vicina alla città?”. Questa domanda ha avviato una rivoluzione alimentare, perché era abbastanza grande e audace da sbloccare un nuovo brillante pensiero. Questo è quello che può fare l'immaginazione.

**NON C'È BUSINESS
SU UN PIANETA
MORTO**



Qual è la sua speranza per il futuro guardando alle aziende?

La mia speranza è che si possa creare una massa critica di aziende entusiaste di essere pioniere nell'affrontare il cambiamento climatico, in cui sono le persone a impiegare tempo e sforzi nel reimmaginare quello che fanno perché lo vedono come il loro scopo.

È difficile, perché siamo in un momento dove c'è un'enorme reazione contraria, una narrativa che dice che legalmente l'unico obiettivo di un'azienda può essere massimizzare il profitto e non avere altro *purpose* sociale.

Penso che, così come nella società civile ci sono movimenti come Just Stop Oil ed Extinction Rebellion, ci sia bisogno di qualcosa del genere nella comunità imprenditoriale. C'è un'espressione che recita "non c'è business su un pianeta morto", ma credo che la maggior parte delle persone che gestiscono aziende dovrebbero saperlo già.

Abbiamo bisogno di un movimento che provenga da CEO visionari o da persone all'interno delle aziende, che dica che non ha senso gestire un'azienda di successo se quell'azienda distrugge le possibilità di vivere per i nostri figli e i nostri nipoti. Questa spinta deve venire dal business, perché il business può muoversi velocemente e ambiziosamente e ha risorse che chi lavora nel terzo settore non può nemmeno immaginare. Servono aziende preparate ad essere coraggiose e audaci.



LOGOTEL INSIGHT 9

ACCENDERE IL SAPERE PER ALIMENTARE IL FUTURO

Di Asia Foggini
Project Manager, Logotel

Abbiamo intrapreso un percorso di ascolto *community-driven* con le persone di un'azienda in ambito energia.

Abbiamo capito l'urgenza: favorire il passaggio di competenze tra generazioni e l'incontro tra profili junior e senior, per custodire l'esperienza e ritrasmetterla. In poco tempo il progetto si sta evolvendo: stiamo mettendo in atto azioni per facilitare lo scambio intergenerazionale, creando connessioni concrete tra chi ha maturato competenze sul campo e chi sta iniziando a costruirle.



TESSERE L'IGNOTO: RIPENSARE L'ORGANIZZAZIONE

di Sonja Blignaut

Fondatrice di More Beyond, co-fondatrice di Complexity Fit
e consulente in complessità e cambiamento

Viviamo in un'epoca in cui molte delle pratiche ereditate non sono più utili. Ci hanno insegnato a pianificare, a predire, a controllare. A misurare due volte, tagliare una volta, e seguire la mappa. Ma cosa succede quando il sentiero scompare? Quando la mappa finisce, e i sistemi attorno a noi sembrano troppo rigidi, estrattivi, o mortificanti per contenere la complessità di ciò che stiamo affrontando, o tutto ciò che stiamo diventando?

In un mondo rimodellato dall'intelligenza artificiale, dalla fragilità dell'ecologia e da sistemi sociali complessi, una cosa sta diventando chiara: non stiamo più semplicemente gestendo organizzazioni. Stiamo partecipando a processi continui di organizzazione.

Organizzare non significa più solo progettare strutture perfette e dimensionarle. Significa rimanere in movimento, ascoltare, adattarsi. È un atto relazionale, una tessitura.

Ci sono molte parole per indicare il nostro muoverci nel mondo: *wayfinding*, *waymaking*, *wayfaring*, *wayshowing*, *wayshaping*. Ognuna di esse evoca una sfumatura diversa, ma nessuna – da sola – è sufficiente. Perché la vita e le nostre relazioni sono fatte di sentieri: non sono lineari né ce n'è uno migliore di altri. La vita si avvolge in una spirale, si sposta, serpeggia e scompare.

Abbiamo bisogno di un nuovo modo di parlare, sentire ed essere in movimento. Questo è il motivo per cui ho creato una nuova parola: *waycraft*. A volte, abbiamo bisogno di parole non per definire le cose in modo univoco, ma per mantenere il loro significato in movimento. Anche il linguaggio può diventare una mappa. *Waycraft* resiste a quella forza gravitazionale: è una parola che invita al movimento e all'evoluzione.

**“IL CAMBIAMENTO
NON DEVE ESSERE
PENSATO COME
UNA PROPRIETÀ
DELL'ORGANIZZAZIONE.
PIUTTOSTO,
L'ORGANIZZAZIONE DEVE
ESSERE COMPRESA
COME UNA PROPRIETÀ
EMERGENTE
DEL CAMBIAMENTO.”**

NAYAK & CHIA, 2011

COS'È WAYCRAFT?

Waycraft è una pratica di navigazione nella complessità attraverso la sintonia, la presenza e la reattività – un'arte di leggere i modelli, gestire i vincoli, partecipare all'emergenza e rispondere in tempo reale. È un modo di lavorare che celebra sia la struttura che il flusso, la pianificazione e l'improvvisazione.

Waycraft non è un metodo o una mappa.

È una pratica vissuta, relazionale.

È quello che facciamo quando non possiamo più affidarci a percorsi stabiliti e dobbiamo invece leggere il territorio mentre ci muoviamo attraverso di esso. Parafrasando il poeta Antonio Machado: dobbiamo fare i sentieri camminando.

IL PARADOSSO DEL MONDO DEL LAVORO: PERCHÉ È ANCORA IMPORTANTE PARLARE DI SIGNIFICATO

Il mondo del lavoro si stava sgretolando, anche prima dell'avvento dell'AI generativa. Molte persone affermano di voler lavorare anche se fossero finanziariamente indipendenti, mentre i livelli di disimpiego rimangono sorprendentemente alti a livello globale. Come ha osservato il defunto antropologo David Graeber, la crisi del lavoro non è solo strutturale, ma anche esistenziale.

Graeber ha coniato il termine *bullshit jobs* per descrivere ruoli talmente inutili che perfino chi li svolge ritiene che non dovrebbero esistere. Si tratta di ruoli vuoti, che non creano solo noia, ma profondo disagio psicologico. **Quando il lavoro sembra vuoto, spesso è perché abbiamo dato priorità a risultati prevedibili piuttosto che a relazioni dinamiche, all'efficienza piuttosto che all'emergenza, e al controllo piuttosto che alla cura.**

Ricerche recenti indicano che il significato di ciò che facciamo conta più di qualsiasi

altra cosa, perfino più dello stipendio, delle promozioni o delle condizioni lavorative. Tuttavia, poche organizzazioni si sono ristrutturate per seguire questa intuizione. Un'eccezione è Patagonia, un'azienda di abbigliamento *outdoor* che ha costruito il suo modello di business attorno all'attivismo ambientale e al "capitalismo responsabile". In Patagonia, questa sfida non viene affrontata con campagne motivazionali, ma con decisioni strutturali che rispettano la dignità, il *purpose* e il ritmo. La cultura è progettata non per omologare l'organizzazione, ma per essere coerente con queste decisioni: dai programmi come *Let My People Go Surfing* che supportano l'autonomia, all'assistenza per l'infanzia *in loco* fino alle pratiche di leadership basate sui valori. Il risultato? Un impegno profondo e un *turnover* sorprendentemente basso.



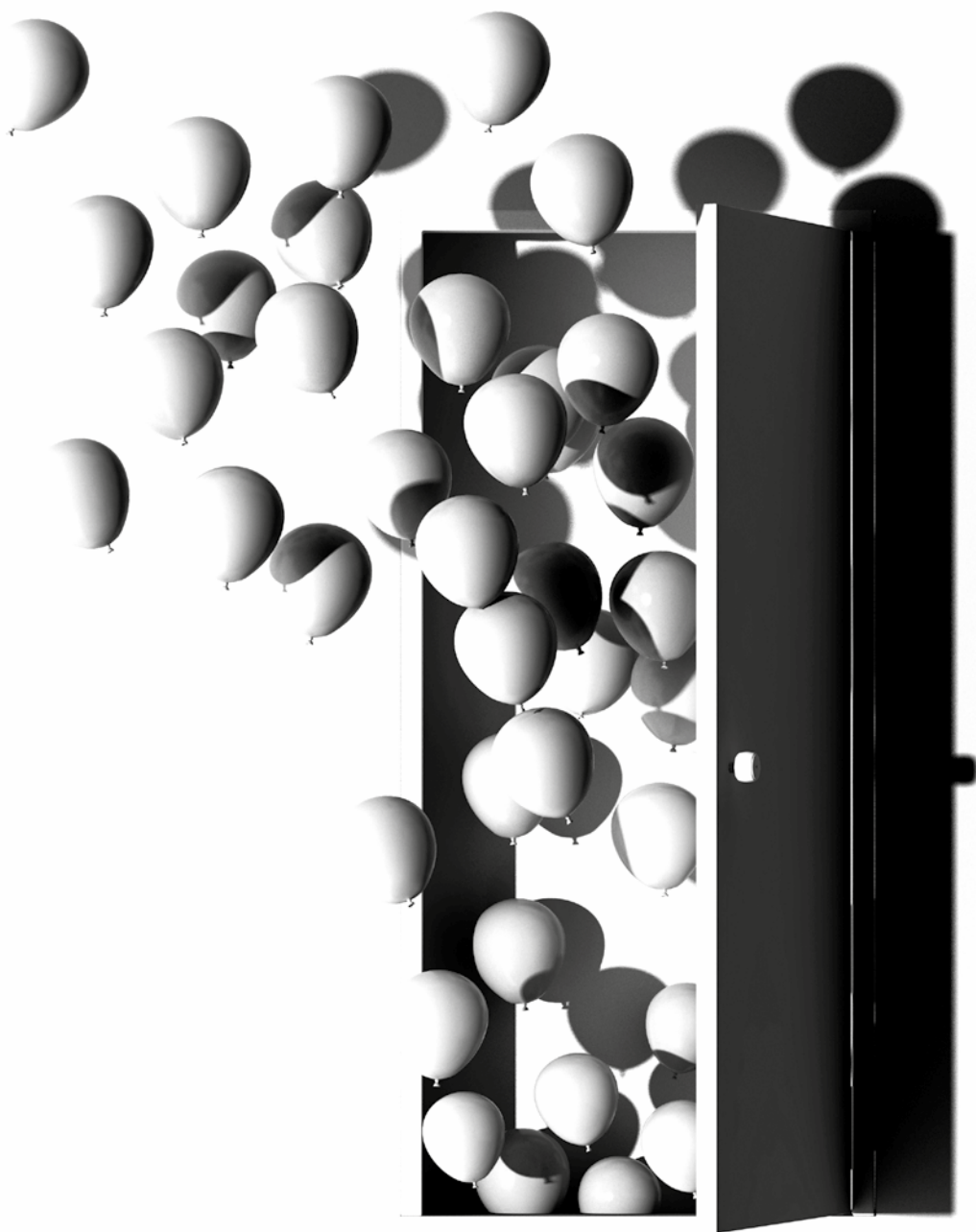
LA LEADERSHIP SI STA INCRINANDO: E ORA?

La crisi della mancanza di significato non impatta solo sulle performance dei team, ma logora gli stessi leader. **I ruoli decisionali si stanno incrinando sotto la pressione della trasformazione incessante, delle priorità contrastanti e dell'impossibile compito di trasmettere certezza in tempi incerti.**

Durante un progetto che ho gestito in un'organizzazione, abbiamo sperimentato un workshop strategico che non iniziava con la presentazione di *framework* e strumenti, ma con un momento di quiete. Abbiamo invitato i leader a rimanere in silenzio per un periodo prolungato, sintonizzandosi con quello che i loro corpi stavano dicendo loro, per poi sentire cosa fosse realmente necessario. È stato scomodo. Ma quel disagio ha creato spazio per l'onestà. I leader hanno ammesso di essere esausti, disorientati e di desiderare ardentemente una connessione genuina.

La certezza è diventata una performance, non una realtà. E fingere di saperla inscenare esaurisce più dell'incertezza stessa.

Waycraft invita a un cambiamento dalla leadership eroica alla ricerca collaborativa del percorso. Dal controllo alla presenza, dalla performance alla sintonia.



**LA CERTEZZA È DIVENTATA
UNA PERFORMANCE,
NON UNA REALTÀ. E FINGERE
DI SAPERLA INSCENARE ESAURISCE
PIÙ DELL'INCERTEZZA STESSA.**

Waycraft non è una mappa. Significa coltivare ritmi adattivi

Troppo spesso, cerchiamo di sfuggire alle vecchie mappe fallimentari progettandone di nuove, che sono ugualmente rigide. **Waycraft** offre un'alternativa: non una mappa, ma un ritmo. Non una ricetta, ma una relazione.

**WAYCRAFT, INVECE
DI PROGETTARE ATTIVITÀ,
PUNTA A MODELLIZZARE
IL MOVIMENTO
E LE RELAZIONI
CHE EMERGONO
DALLA PRATICA.
ECCO ALCUNI ESEMPI:**

Way-Dowsing

(Rabdomanzia del percorso):
percepire sotto i modelli superficiali per scoprire le correnti sottostanti (sintonizzarsi sulle dinamiche del team, i cambiamenti del cliente e i segnali del mercato, prima che diventino ovvi).

Way-Weaving

(Tessitura del percorso):
connettere prospettive, possibilità e persone (riunire intuizioni attorno funzioni, stakeholder o dati).

Way-Ceding

(Cessione del percorso):
sapere quando fermarsi o passare il testimone (abbandonare ciò che non serve più, fare spazio ad altri per guidare).

Way-Fermenting

(Fermentazione del percorso):
concedersi tempo per l'emersione lenta (proteggere il tempo esplorativo, o permettere a un modello di business di evolversi piuttosto che forzare una scalatura prematura).

**QUESTI RITMI AGISCONO
COME SENSORI E RECETTORI,
AIUTANDO I LEADER
A SINTONIZZARSI SUI
CAMBIAMENTI IMPERCETTIBILI
E I MODELLI EMERGENTI.
CI SONO TRE SEMPLICI
FRAMEWORK PER SUPPORTARE
QUESTO LAVORO.**

COOL

(*Courage, Openness, Observation, Lightness*): è la postura o l'atteggiamento che adottiamo mentre pratichiamo Waycraft.

Waysfinder

Un framework di supporto che consente orientamento e movimento progressivi attraverso l'ignoto. Nella sua semplicità, è profondamente radicato in principi teorici, in particolare nella relazione tra *constraints* e *affordances*. Orientandoci verso lo stato attuale del sistema, chiarendo l'intento o la direzione e riconoscendo i *guardrail*, creiamo un campo di opzioni con un perimetro definito, all'interno del quale possiamo sperimentare e fare passi in avanti, sintonizzandoci con i ritmi del Waycraft e imparando attraverso il feedback.

STAR

(*Sense, Tune In, Awareness, Respond*): è una dinamica per sintonizzarci e abilitare il movimento in contesti trasformativi.

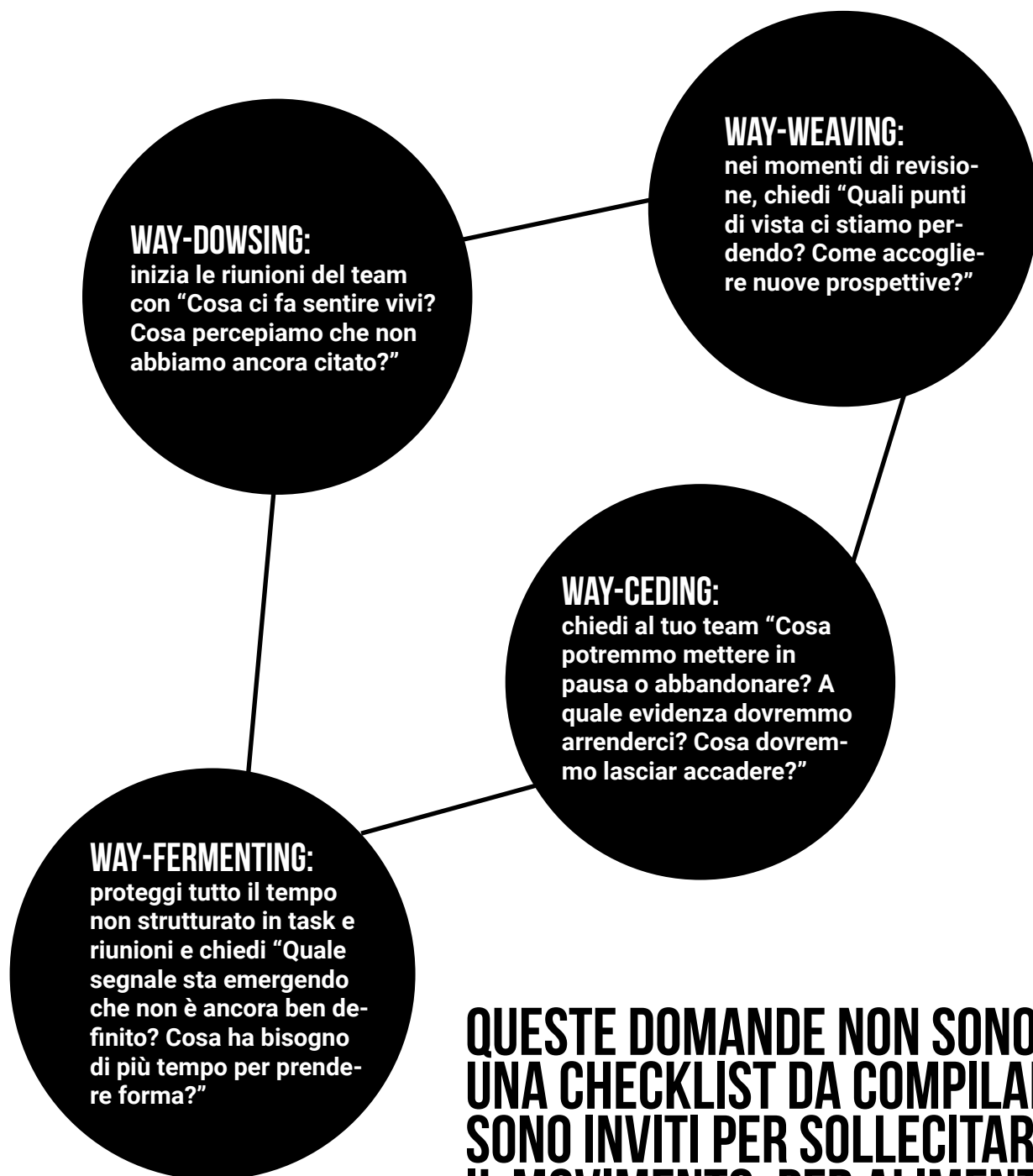
Ciò che osserviamo in Patagonia e in ecosistemi come Haier — dove il modello RenDanHeYi dissolve i confini tradizionali e orienta l'organizzazione verso processi aperti e partecipativi — è l'emergere di significato e innovazione nelle intersezioni, non nei silos. Il futuro non prende forma solo aumentando la scala o accelerando, emerge attraverso la relazione, la riflessione e la volontà di eliminare ciò che non serve più. **Waycraft ci incoraggia a celebrare la fine necessaria di qualcosa che non funziona più, a rimanere ricettivi, e usare ciò che abbiamo imparato come elemento nutriente per ciò che verrà dopo.**

**QUANDO CI FIDIAMO
ABBASTANZA
DEL TERRENO INCERTO
SUL QUALE POGGIAMO
I PIEDI E RIUSCIAMO
AD ABITARE IL DISAGIO.
ALLORA IL FALLIMENTO
DIVENTA FERTILE.**

FARE WAYCRAFT DURANTE UN LUNEDÌ MATTINA

Waycraft è un ritmo vivente, una pratica, non un concetto. Si manifesta nel modo in cui iniziamo la settimana, nel condurre le riunioni, nel decidere le prossime azioni strategiche, e nel relazionarci con gli altri.

Ecco come prende forma nel quotidiano:



QUESTE DOMANDE NON SONO UNA CHECKLIST DA COMPILARE, SONO INVITI PER SOLLECITARE IL MOVIMENTO, PER ALIMENTARE CONVERSAZIONI E DIFENDERE LA COERENZA DEI NOSTRI VALORI.



UN ULTIMO FILAMENTO, PER TESSERE IL FUTURO INSIEME

L'organizzazione del futuro non verrà edificata in una volta sola. Sarà tessuta di continuo attraverso presenza, purpose e ritmo relazionale. E mentre le strutture diventano più permeabili, l'organizzazione si estenderà oltre i confini organizzativi, per sfociare in ecosistemi di cura, nuove partnership, comunità e per giungere alle generazioni future.

Diventiamo navigatori abili, non mercanti di certezze. Progettiamo per la vitalità, non solo per l'efficienza. Rivendichiamo tutte le sfumature della nostra umanità – corpo, mente e spirito – e co-creiamo sistemi che possano contenere tutto questo.



VIVIAMO TEMPI FLUX: STRATEGIA E LEADERSHIP NELL'ERA DELL'AI

di Timothy Tiryaki

Autore e consulente di leadership, cultura e strategia,
Co-fondatore di Strategy, inc.

PARTE I

Cos'è FLUX: una bussola in un'epoca senza mappe di navigazione

La prima volta che ho sentito la parola VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous*), stavo gestendo un progetto di trasformazione insieme a un *leadership team* in balia delle onde. L'acronimo era calzante, ma non ci faceva andare avanti. Più tardi mi sono imbattuto nel termine BANI (*Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible*), che ha iniziato a far capolino in ogni slide che leggevo. Nel frattempo, il mare mosso si stava trasformando in tempesta. Dare un nome al tempo non porta la nave in porto.

FLUX è il *mindset* che ho proposto nel 2025 per il periodo che stiamo vivendo.

Non perché sia più intelligente degli altri acronimi, ma perché invita all'azione. Se VUCA e BANI sono descrizioni del clima, FLUX è arte marinaresca. Non si limita a riconoscere l'instabilità, insegna a muoverci al suo interno. E, nell'era dell'AI, non abbiamo bisogno di ulteriori etichette. Perché non passa settimana senza una novità dirompente, i cui effetti si sovrappongono a quelli della settimana precedente, continuando a interrompere la partita che stiamo giocando. Se il contesto genera paralisi, abbiamo bisogno di movimento. FLUX non è una *checklist*. Sono quattro lenti – *Fast, Liquid, Uncharted, eXperimental* – che scandiscono la vita del leader contemporaneo.

Fast. Accelerazione con saggezza

La velocità non è un concetto nuovo, ma l'accelerazione composita lo è. Perché l'AI ha amplificato il ritmo. Un CEO una volta mi ha detto: "Siamo un'auto F1 con i riflessi di una bicicletta". La risposta non è solo più velocità, ma riflessi collettivi che combinino capacità decisionale e capacità riflessiva. Ciò significa accorciare i cicli decisionali, chiarire chi decide cosa (e quando) e dar forma a *loop* di riflessione brevi ma disciplinati. **Il pericolo non è la lentezza, è l'accelerazione sconsiderata senza saggezza.**

Mini-caso 1. Amazon

Amazon ha istituzionalizzato la velocità senza perdere giudizio, distinguendo le decisioni *Tier 1* da quelle *Tier 2*. Le decisioni *Tier 2* sono quelle reversibili, che comportano muoversi rapidamente e su scala locale. Per le decisioni *Tier 1*, irreversibili e ad alto impatto, il principio invece è rallentare per avere un controllo più rigoroso. Quest'architettura porta con sé una lezione culturale: **possiamo andare veloce ed essere assennati se sappiamo quale porta stiamo attraversando.** E così possiamo moltiplicare le sperimentazioni, senza chiamare un *executive summit* ogni volta che dobbiamo decidere cosa far partire e cosa no.

Liquid. I confini che scorrono

Le organizzazioni tradizionali sono castelli: muri ben definiti, fossati e torri di guardia. Eppure i settori industriali si sono ormai fusi tra loro. **Liquidità significa guidare connettendo anziché controllando, abilitando il libero fluire.** Perché dobbiamo smettere di progettare nuove fortificazioni. I leader devono diventare architetti di rete: modellano interfacce, fiducia e linguaggio condiviso, cosicché informazione e azione possano attivarsi dove sono necessarie.

Uncharted. Dalle mappe alla bussola

In passato, le nuove mappe aggiornavano quelle vecchie. Oggi è il territorio stesso a essere in continuo movimento. E non possiamo più sostituire le mappe obsolete, dobbiamo imparare a navigare senza di esse. **La chiave non è avere un percorso perfetto: è tenere una bussola,** una Stella Polare di *purpose*, valori e aspirazioni, che renda praticabile una visione a lungo termine, con una direzione stabile mentre le tattiche evolvono.

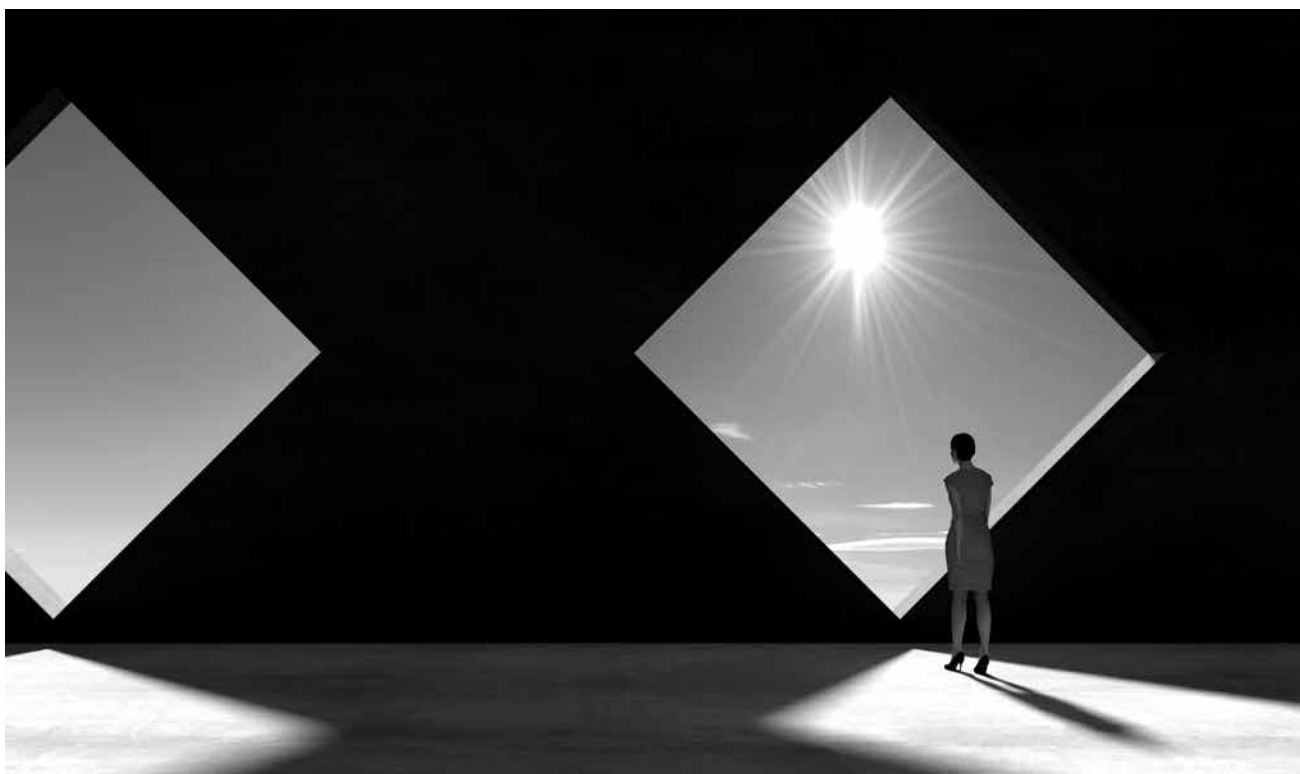
Experimental. Rendere l'apprendimento un'abitudine

Un tempo la sperimentazione era prerogativa di un dipartimento aziendale (*ricerca e sviluppo*) o una fase progettuale (*il pilota*). In FLUX è un'abitudine, il linguaggio predefinito dell'organizzazione. Ogni iniziativa è un'ipotesi, ogni rilascio è un test, ogni fallimento è una rata pagata per saldare il conto dell'apprendimento.

Mini-caso 2. Netflix

La piattaforma non ha cambiato pelle una sola volta. Si è evoluta dalla spedizione dei DVD per posta allo streaming, poi ai contenuti originali, e più di recente verso nuovi formati e un nuovo modello d'offerta. Nessuno di questi *pivot* è stato un salto nel buio, erano esperimenti multi-livello guidati dal valore generato per gli utenti e fondati sull'analisi dei dati. Il filo conduttore non era un piano perfetto, era una logica evolutiva supportata da test costanti, *guardrail* chiari e il coraggio di cannibalizzare il successo di ieri per continuare a essere rilevanti domani.

In sintesi, il FLUX non predice i venti e le correnti, insegna a navigare l'oceano. Con ritmo, riflessi e una stella affidabile.



PARTE II

Il leader FLUX: da eroe a ospite (e viceversa)

Se FLUX è *mindset management*, la leadership FLUX è *energy & focus management* e attraversa il livello individuale, dei team e dell'intera organizzazione. Molti leader mi dicono di essere stanchi non per il carico di lavoro, ma perché sentono il peso del debito causato dall'incertezza, quella tassa mentale che continua a crescere ogni volta che rimandiamo una decisione da prendere rapidamente. Il mito dell'eroe solitario che – come il capitano di una nave – impugna il timone con i guanti bianchi, oggi causa stress nel leader e indebolisce l'intera organizzazione. In FLUX, il ruolo del leader evolve: da eroe a ospite, per poi tornare di nuovo eroe quando il momento lo richiede. Per rendere il *mindset* FLUX qualcosa di concreto e vivente, adotto un'impalcatura pratica, che ho chiamato le **6E della leadership**. Rappresenta un modo in cui i leader possono incarnare la chiarezza e rendere possibile il movimento, ogni giorno. Ogni "E" è una diversa sfumatura dell'energia e del focus richiesti.

1. Envisioning. La strategia

Non si tratta di fare piani quinquennali. Significa scrivere un documento di una singola pagina con l'obiettivo di rendere chiare le nostre decisioni. Un documento snello che si può aggiornare in uno *sprint*. Va sviluppato seguendo uno schema logico, che sia facile da memorizzare. Deve limitarsi a includere chi serviamo, il valore che creiamo e come superiamo le nostre sfide. Sono elementi che si adattano nel tempo, mantenendo salda la Stella Polare.

Micro-routine applicabili

- **Stilare un documento di una pagina, da aggiornare ogni 6-8 settimane.**
 - **Fare tre grandi scommesse evolutive, visibili a tutti, ognuna con ipotesi di sviluppo e metriche definite.**
 - **Allineamento narrativo: "A partire da questa direzione, quale storia stiamo raccontando a noi stessi e ai nostri clienti?"**
-

2. Executing. La quotidianità

In FLUX, l'*execution* non è una tagliola: dà il ritmo. Con priorità settimanali, *ownership* chiare e un chiaro elenco delle barriere che le ostacolano. Sta al leader stabilire il ritmo che i team devono conoscere e che possano sostenere. Qui l'apprendimento non è un elemento a sé, fa parte del *beat*.

Micro-routine applicabili

- **Sync di 30 minuti ogni lunedì che definiscano le priorità, per capire rapidamente "Cos'è importante portare a termine questa settimana?"**
 - **Ritualità di *unlock* ogni metà settimana: qui il leader si occupa di rimuovere i due ostacoli principali segnalati dal team.**
 - **Loop di apprendimento del venerdì. Qui si condivide un *insight*, una decisione proficua e le attività che dovremo smettere di fare.**
-

3. Engaging. La cultura

La cultura non è fatta di slogan, è un modo di vivere regole condivise. In FLUX, la regola più preziosa riguarda la curiosità nutrita dalla *psychological safety*. Così le persone possono sentirsi sicure di condividere segnali deboli, opinioni discordanti e dati non ancora validati. Il leader ha la responsabilità di essere presente, anche con la sua componente emotiva: curiosa, calma e assertiva quando necessario.

Micro-routine applicabili

- **Condividere ogni settimana un'opinione oposta al consenso generale, per mettere alla prova le convinzioni del team.**
- **Iniziare i meeting con round da 90 secondi per raccogliere i segnali deboli e percepire cosa sta emergendo.**
- **Concludere le riunioni con un *learning circle*, in cui ogni membro racconta un qualcosa di prezioso appreso negli ultimi sette giorni.**

4. Empowering. Coaching & Mentoring

Comportarsi da ospite anziché da eroe significa non dare spazio ai soli esecutori, ma aumentare la capacità decisionale del team. Perché essere un coach non significa scimmiettare il ruolo dello psicologo: è una pratica disciplinata composta di domande, feedback e autonomia decisionale.

Micro-routine applicabili

- Applicare l'“arco del coach” nei colloqui *one-to-one*: chiarire l'intento, sondare opzioni, prendere un impegno per il prossimo colloquio.
- Definire una “scala di decisioni”, ogni gradino ha decisioni che puoi prendere in autonomia / dopo aver ricevuto un input / o solo insieme agli altri.
- Fare *debrief* dopo aver portato a termine qualcosa di importante. Si tratta di un momento di apprendimento che attecchisce solo quando si dà una *ownership* chiara.

5. Enabling. La tecnologia

L'AI non è una bacchetta magica. È sia un amplificatore di capacità sia uno specchio della nostra organizzazione. Quando i processi sono torbidi, l'AI moltiplica la confusione. Mentre quando i flussi di lavoro sono chiari, l'AI moltiplica il valore. I leader dovrebbero promuovere un'adozione responsabile: chiarezza sui casi d'uso, etica dei dati e risultati misurabili.

Micro-routine applicabili

- Creare un rituale mensile con l'AI *hour*: con un caso d'uso raccontato da un membro del team, e aggiornato nello *sprint* successivo, così da comprendere come si sta evolvendo
- Check sulla “salute mentale dei dati”, per comprendere cosa non vede il modello AI che stiamo utilizzando e in che modo potrebbe portarci fuori strada.
- Definire dei *kill switch*: rendere trasparente quando uno strumento va messo in pausa, per esempio se la qualità si degrada o se non ci fidiamo dei risultati che genera.

6. Embodying. Valori, Etica e Saggezza

Nel FLUX l'unico elemento non negoziabile è la fiducia. Perché le persone osservano ciò che i leader *fanno* più di ciò che *dicono*. Incarnare fiducia significa mettere in pratica ciò che si predica, specialmente quando costa fatica. Significa agire in base ai valori, non alle sensazioni.

Micro-routine applicabili

- Stabilire punti di non ritorno: rendere espliciti quei valori che non dovranno mai essere scambiati per un guadagno immediato.
- Non misurare solo i *performance gap*, ma soprattutto i momenti in cui si deroga alla propria visione etica.
- Fare un *quiet reset* dei propri comportamenti. E cioè: quando i leader si accorgono di essersi espressi male o di aver urtato la sensibilità di qualcuno, devono riparare in modo rapido e farlo in pubblico.

Una piccola storia di un cliente

Qualche tempo fa ho supportato un'azienda europea del settore manifatturiero: aveva una brillante presentazione per raccontare la sua strategia, ma un'organizzazione stanca. “Non abbiamo bisogno di più visione”, mi disse un leader della prima linea manageriale. “Abbiamo bisogno di meno pressioni sulle priorità”. Così abbiamo deciso di dare al CEO un nuovo ruolo. Anziché continuare ad aggiungere iniziative alle sue presentazioni strategiche, avrebbe dovuto comportarsi come ospite: cioè raccontare tre elementi sui quali l'organizzazione avrebbe scommesso, ognuno con un'ipotesi di lavoro, un *owner* e una finestra di 60 giorni per i test. Dopo due sessioni organizzate in questo modo l'energia è tornata. Le persone hanno acquisito ritmo e la chiarezza trasmessa dal CEO ha permesso ai team di sentirsi liberi di sperimentare. Questo è vivere il FLUX: ritmo sostenibile sommato a spazio per agire.

Ecco la leadership FLUX in una frase: tenere la direzione, decidere il ritmo, aumentare le persone in grado di prendere decisioni e incarnare i valori che predichiamo.

PARTE III

Strategia FLUX: sprint brevi, competenze reali

Spesso mi sento dire “se tutto cambia così rapidamente, perché preoccuparsi della strategia?”. Semplice, perché senza strategia, ogni attività diventa rumore. Il problema non è nelle strategie che non funzionano, ma nel trattarle come piani rigidi. Nel FLUX, la strategia vive e si adatta rapidamente grazie alla logica dello *sprint*. Prima di tutto, però, dobbiamo essere onesti: eccetto poche eccezioni, i piani strategici di 5-10 anni sono retorica. Sono utili per calmare l’ansia degli investitori, ma raramente sopravvivono al contatto con la realtà. Ciò che invece ho visto funzionare è lo sprint strategico. Cioè dare forma a *loop* brevi per percepire segnali, prendere decisioni, testare, imparare e ricalibrare.

La logica dello sprint strategico

Si può concretizzare questo approccio in cinque passi: **primo**, percepire raccogliendo segnali deboli intervistando i clienti, raccogliendo dati di prima mano e analizzando i cambiamenti tecnologici da mercati affini ai nostri. **Secondo**, decidere selezionando 2-3 ipotesi verosimili, per esempio: se facciamo X per il segmento Y, possiamo aspettarci Z. **Terzo**, testare facendo esperimenti con perimetri precisi, che devono essere *time-boxed* e *budget-boxed*, ovviamente con un *owner* chiaro. **Quarto**, apprendere condividendo i risultati, per poi estrapolare le logiche che li hanno fatti funzionare o scegliere di rinunciare. **Quinto**, ricalibrare aggiornando il documento strategico di cui abbiamo parlato nella prima parte, per comunicare al meglio la storia alla quale abbiamo dato forma.

La strategia FLUX può sembrare la metodologia Agile sotto mentite spoglie, ma non lo è. È una disciplina dell’adattamento. Significa darsi una Stella Polare che dia la direzione e definire gli sprint che inneschino il movimento.

La strategia FLUX non è pianificazione, è una competenza da allenare

Sono uno *strategist*, per questo amo i *framework* fatti bene (e ne ho co-creati diversi). Ma nel FLUX, i *framework* sono gli strumenti musicali, non lo spartito. Ciò che conta è l’abilità di suonare, le capacità umane di percepire, decidere e apprendere più velocemente possibile, battendo sul tempo il contesto in mutazione. Ecco perché – con il nostro lavoro di ricerca – abbiamo dato forma ai **Big Five of Strategy**. Non preoccupatevi, non sono le ennesime slide. Si tratta di un modello per lo sviluppo di competenze, unito a un metodo pratico per far crescere individui e team strategici.

Per descrivere i Big Five, limiterò al massimo le etichette.
Mi concentrerò piuttosto sul nocciolo del *framework*.

1. AFFERRARE IL SENSO DEL PRESENTE

Perché il *sense-making* permette di vedere il sistema che si cela dietro dati e trend; e interpretarne i segnali, comprenderne le dinamiche e individuare gli *stakeholder* responsabili.

2. PLASMARE IL FUTURO

Ciò richiede potere decisionale e permette di definire la nostra Stella Polare. Ciò è possibile solo con una visione audace, perché – per navigare le scelte complesse da mettere in campo – serve tracciare un percorso non solo funzionante, ma seducente.

3. GENERARE MOVIMENTO NEL SISTEMA

Significa mobilitare le persone comprendendo le emozioni innescate dal cambiamento, per poi definire quei principi solidi che sono in grado di spingere in avanti e che permettono di guidare la trasformazione.

4. PRODURRE RISULTATI

Concentrandosi sull'*execution* con una pianificazione efficace, un'accorta allocazione delle risorse e avendo cura di misurare sempre i progressi.

5. ADATTARSI AL CAMBIAMENTO

Alimentando versatilità, resilienza, flessibilità e agilità nell'apprendimento. Sono qualità essenziali per rispondere in modo costruttivo alle inevitabili ondate di *disruption*, alle potenziali battute d'arresto o agli imprevisti.

I Big Five non sono idee da ammirare, sono qualcosa da mettere in pratica, allenandoci con essi e facendo coaching per promuoverli nell'organizzazione.



Coerenza senza rigidità

Per certi versi FLUX è paradossale: se ci concentriamo solo sulla sperimentazione, perdiamo coesione; se ci concentriamo solo sulla coesione, smettiamo di apprendere. Che fare allora? Iniziamo col definire quei *guardrail* che permettano all'organizzazione di seguire un percorso: queste misure di sicurezza sono il *purpose*, i valori e poche regole strategiche, semplici da assimilare e da seguire. È all'interno di questo perimetro che possiamo fare delle piccole scommesse evolutive. Pensiamo a FLUX come un fiume: gli argini sono la coerenza da mantenere, la corrente è il fluire delle sperimentazioni.

E ora diamo al FLUX un ritmo

Il ritmo della strategia FLUX scandisce orizzonti temporali multipli.

Ogni settimana, fai *sync* delle priorità, visualizzando cosa vuoi che cambi in questi sette giorni. Questo è lo spazio delle decisioni *Tier 2*, quelle veloci, che richiedono la rimozione degli ostacoli. Ogni due settimane, fai una revisione degli esperimenti, per comprendere cosa sta funzionando (e aumentarne la scala), o cosa si sta incastrando (e interromperlo subito). Ogni 6-8 settimane, chiama uno Strategy Sprint Review, nel quale aggiornare il documento strategico, aggiorna le logiche e le sperimentazioni sulle quali hai scommesso. Ogni tre mesi, analizza il portfolio dell'organizzazione, per comprendere in che modo – dopo questo intervallo temporale – ne sta uscendo rafforzato. Quindi ribilancia gli investimenti che nutriranno lo *sprint* successivo. Ogni anno, conferma la narrativa della Stella Polare in un *offsite* aziendale, in cui ci sarà il nuovo sense-making.

**TENERE QUESTO RITMO FA MOLTO DI PIÙ
CHE MANTENERE L'ORGANIZZAZIONE AGILE,
LA RENDE SAGGIA. PERCHÉ ALIMENTA
L'ABILITÀ DI APPRENDERE LE LEZIONI
GIUSTE, IN MODO SOSTENIBILE**

Riprendiamo il caso Netflix, in breve. Le mosse della piattaforma di streaming non erano casuali, erano ancorate a una narrativa semplice da assimilare: "andare oltre le semplici richieste degli utenti, offrendogli sempre quel qualcosa in più a un prezzo conveniente". E dopo la definizione di questa narrativa, l'organizzazione ha iniziato a pedalare. Certo, Netflix non ha vinto tutte le scommesse, ma quando un azzardo non ha dato i risultati sperati, ha saputo aggiustare la direzione. E quando una scommessa iniziava a dare segnali positivi, ha raddoppiato la posta. È una dimostrazione di come la velocità non produce solo caos, ma può generare adattamento coerente.

Riprendiamo il caso Amazon, in breve. La doppia architettura decisionale del gigante dell'e-commerce (le decisioni *Tier 1* e quelle *Tier 2* di cui abbiamo parlato) gli ha permesso di creare due tipologie di *sprint* strategici. I secondi sono i più frequenti, sono reversibili e agiscono su scala locale: devono essere rapidi, per imparare il più in fretta possibile. I primi invece hanno un impatto profondo, sono irreversibili e, per questo motivo, richiedono la giusta lentezza: hanno bisogno di essere condivisi il più possibile e i rischi che comportano devono essere esplicitati nel dettaglio. È un'architettura che coniuga in maniera efficace la velocità (quando serve) e la riflessione (quando è necessaria).

Cosa fa attecchire una strategia FLUX?

Le persone hanno bisogno di una storia, non di slide. E allora la narrativa della strategia FLUX non è il discorso di un singolo manager, ma alimenta un dialogo tra i team. Il suo successo si misura da quanto rapidamente viene assimilata dalle persone, con una metrica fondamentale: quanto aiuta a trasformare l'incertezza in un elemento di conoscenza. E non può prescindere dai valori e dalle competenze, perché su di essi si fondano le scelte con un respiro a lungo termine. Perché sono convinto che le decisioni frutto di scorciatoie etiche avranno sempre un conto da pagare.

Cosa possiamo smettere di fare?

Eliminiamo tutte quelle presentazioni strategiche annuali che sono da cestinare dopo soli tre mesi. Evitiamo di dare ai nostri team 10 priorità in contemporanea: riduciamole all'osso e diamo invece profondità. Smettiamo di infiocchettare con l'AI le nostre attività: ancoriamole a casi d'uso misurabili per *sprint*.

E cosa dobbiamo iniziare a fare?

Mettiamo per iscritto chi vogliamo servire, con quali valori e in che modo portare a termine tutto ciò. E condensiamoli in una sola pagina. Trasformiamoli in un impegno, con una data di scadenza. Rendiamo pubbliche le tre ipotesi di lavoro che accompagneranno le prossime 6-8 settimane, con gli owner che se ne occuperanno e con le modalità con le quali verranno misurate. Incanaliamo le nostre decisioni, distinguendole tra *Tier 1* (irreversibili) e *Tier 2* (reversibili). Ciò trasformerà la velocità in chiarezza. Mettiamo in pratica i Big Five of Strategy: rendiamoli parte delle nostre conversazioni e dei piani formativi per i nostri talenti.

La Stella Polare e la prossima ondata

I leader spesso mi chiedono certezze. Mi spiace nessuno può darle, tantomeno io. Ciò che posso dare è una bussola di orientamento e gli strumenti che utilizzo per tenere la rotta. L'orientamento è la Stella Polare (perché esistiamo, i valori che non sverderemo, l'aspirazione che merita il meglio di noi stessi). Gli strumenti sono la pratica (sprint strategici brevi; un ritmo sostenibile; l'apprendimento come abitudine; coraggio nelle decisioni, umiltà nelle revisioni).

Vivere un'epoca FLUX non è un fardello da sopportare, è il nostro nuovo oceano.

I leader che ce la faranno non saranno quelli con le mappe perfette, ma coloro i quali sapranno navigare, che non avranno paura del mare in tempesta, che sapranno usare la propria bussola, che sapranno dar forma a una narrativa che inviti al movimento e che sapranno rendere felice l'equipaggio mentre tiene il ritmo.

Quando arriverà la prossima onda che minaccerà la nave, guarda in alto.

Controlla la tua stella. Poi, insieme, regoliamo le vele e proseguiamo la rotta.

Disclaimer

Il contenuto di questo articolo è proprietà intellettuale di Timothy Tiryaki e non può essere copiato, adattato o riutilizzato senza permesso scritto preventivo dell'autore.

**COSA
POSSIAMO
SMETTERE
DI FARE?**





**COSA
DOBBIAMO
INIZIARE
A FARE?**



LE MONDE (DES AFFAIRES) DIPLOMATIQUE DIPLOMAZIA COME UNICA FUTURA VIA?

di Thomas Bialas
Futurologo e Presidente di Nemolab

Può il mondo degli affari imparare qualcosa dalla rivista *Le monde diplomatique*? Come concetto e spirito, sì, eccome. Le organizzazioni aziendali mutano e si adeguano ai contesti. Il mondo, la società, la democrazia e l'umanità sono oggi in crisi e in perenne emergenza.

La parola crisi è onnipresente. Il futuro scompare dietro l'orizzonte, in una nebbia di paure, ansie e incertezze che assumono dimensioni quasi apocalittiche. Ora c'è bisogno di altro. Anche in azienda. In questo periodo di sovrapposizione di rischi le imprese devono affrontare nuove sfide. Più pragmaticamente cambiare pelle per aprirsi al mondo, in modo diplomatico.

L'IMPRESA BELLICOSA

Finché c'è guerra c'è speranza (vecchio film di Alberto Sordi). Giusto.

Se non vendi più veicoli per neopatentati puoi sempre vendere veicoli per neoguerrieri. Basta un piccolo lavaggio del cervello. Basta far credere che è inevitabile.

C'è una cospicua parte del mondo che non si arrende ma pretende una sana e vigorosa economia di guerra per tutti. E curiosamente (almeno per noi) non è tanto l'altra parte del mondo ma il nostro mondo occidentale a cercarla e volerla per imporre il proprio modello "superiore".

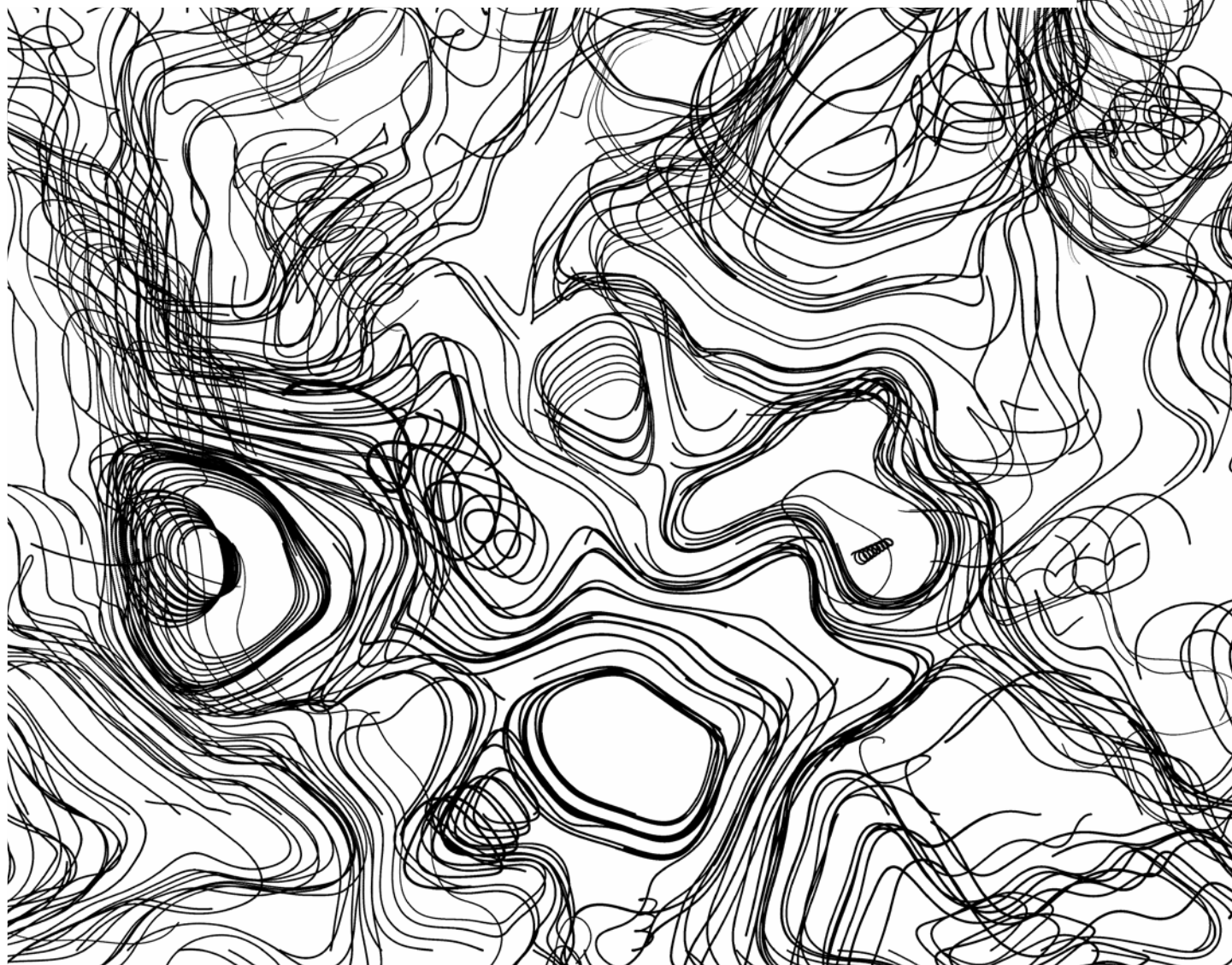
Si gioca alla guerra e, almeno in Occidente, si gioca di nuovo alla guerra perché, prima o poi, come scrive il filosofo morale Andrea Zhok, «il capitalismo ha bisogno della guerra» per sopravvivere. Il libero mercato deve crescere. E, quando si ferma, quando viene meno la prospettiva di accrescimento del profitto, o quando è troppo indebitato, l'ultima risorsa è il conflitto, che offre al sistema economico un meccanismo di distruzione, ricostruzione e controllo sociale. Guerra, poiché è un gran bell'evento che "ricarica l'orologio della storia economica", ed elimina quella saturazione delle prospettive d'investimento che minaccia l'esistenza stessa del capitalismo.

Per le imprese si tratta già di scegliere da che parte stare nella storia.

Da tedesco so dove stavano le imprese nella prima e seconda guerra mondiale. Non di buon auspicio.

L'IMPRESA MULTIPOLARE

Fare previsioni diventa difficile. Indubbiamente, stiamo assistendo a uno scontro unipolare vs multipolare e a infiniti e anacronistici scontri di civiltà, stile grandi crociate del passato, che va ben oltre la figura di Trump, che è solo un catalizzatore e acceleratore dello "spirito geopolitico del tempo". È la guerra, non solo commerciale, del nostro tempo. **Tocca ai manager e alle imprese tendere la mano e gli sforzi a un mondo a economia multipolare, che non è la stessa cosa di economia globale o globalizzazione.** Implica vari poli di influenza politici ed economici significativi e bilanciati nel rispetto reciproco. Soprattutto implica che imprese e manager facciano il pieno di culture e stili manageriali di "altri mondi" per diventare multicompetenti. È la sfida del futuro. È un tema molto caldo non a caso il recente libro *Deglobalizzazione* di Fabrizio Maronta (autore e consigliere scientifico e responsabile relazioni internazionali di Limes) analizza questo nuovo mondo senza più un centro.



L'IMPRESA GEOPOLITICA

Quello che è certo è che questi rischi globali e “fuori portata” delle imprese devono essere alla portata delle riflessioni strategiche di ogni impresa, anche la più piccola. **La geopolitica, un tempo un gioco di società dell’alta società, di quelli che contavano veramente, ora riguarda tutti.** Le competenze geopolitiche e geoeconomiche sono da qualche anno quasi obbligatorie per ogni manager. È lì che bisogna investire, anche in formazione.

L'IMPRESA DIPLOMATICA

Non siate tesi. È solo un’era tesa. Smussare asperità. Gestire la conflittualità. Studiare l’attualità. *Make America Great Again, Make China Great Again, Make Russia Great Again, Make Europe Great Again.* Tutti vogliono diventare più grandi. Almeno ancora una volta. Forse l’ultima. Dazi a sprazzi e guerre non solo commerciali. È un trend “multipopolare” che poggia sulla tensione multipolare. Nessuno vuole cedere. Nessuno vuole arretrare o veramente trattare. È così. Quando i grandi litigano, i piccoli soffrono. Vale in famiglia e vale nel mondo delle imprese, anche di quelle piccole. La politica industriale, i controlli sulle esportazioni e i dazi doganali sono diventati strumenti di tensione geopolitica e possono modificare radicalmente le condizioni dei mercati locali. Il carrello della spesa si fa anche barometro geopolitico, con cittadini che evitano prodotti provenienti da paesi che disapprovano politicamente. L’andamento del commercio in generale e del comportamento dei consumatori dimostra quanto siano interconnessi i conflitti geopolitici, le condizioni economiche generali e il comportamento del mercato. In questo contesto non c’è scelta. **Avere capacità di gestione diplomatica, ovvero di agire con avvedutezza, equilibrio, discrezione e tatto diventa un must anche per manager e imprese.** Soprattutto per trattare (di nuovo) con il resto del mondo. Siamo poco più del 10% nel mondo, ma affermiamo che siamo quelli giusti e tutti gli altri (90%) sono sbagliati. Questo modo di vedere il mondo non è controproducente solo per una pacifica convivenza sociale, ma anche per una pacifica convivenza economica. Bisogna cambiare rotta e abbandonare i politici e il loro servilismo verso i poteri forti.



L'IMPRESA ULTRACOLLABORATIVA

Non c'è futuro per l'umanità se si litiga. Bisogna accordarsi, rappacificarsi e intendersi. Soprattutto bisogna superare la norma. Andare oltre la solita collaborazione. In un'epoca storica e politica in cui le regole valgono solo sulla carta, nella retorica astratta dei discorsi mediatici, ma non nella vita reale dove i poteri fanno e disfano, affermano e poi smentiscono facendo tutt'altro. Ecco: in una tale epoca di nichilistico e autodistruttivo isolamento fatto di doppi e tripli giochi, l'impresa proprio qui, dove la collaborazione viene meno, deve "imporla" a tutti i livelli su altri livelli. **Questione di immaginazione. Multicollaborazione. Geocollaborazione. Nuovi termini per un nuovo futuro. E attenzione. L'impresa oggi deve avere un ruolo politico, nel vero senso della parola. Le imprese non devono andare a rimorchio della politica.**

Compiacerli e/o creare alleanze o scambio di favori di piccolo cabotaggio.

Qui si tratta di pensare in grande, di nuovo. Per tornare, almeno idealmente, ai fasti del miracolo economico. Le imprese dovrebbero rappresentare un vero "contropotere" alternativo (tipo il vecchio "quarto potere" dei media) con cui gli altri devono dialogare. Non visto come opposizione ma centro di una nuova posizione che prende posizione con nuove idee, un riferimento strategico per il futuro sistema Italia.

L'IMPRESA SISTEMICA

Che fare in prospettiva? Da sempre l'umanità ha dovuto affrontare situazioni complesse, che nella maggior parte dei casi non sono riconducibili, come pretende il pensiero meccanicista riduzionista, a un'unica causa. La gestione di conflitti e crisi ingarbugliate potrebbe richiedere in futuro, prima di tutto, un nuovo modo di pensare, comunicare e agire proprio da parte di noi umani, con prospettive basate su elementi interconnessi e interdipendenti. Ora il pensiero sistemico così come la teoria dei sistemi sono cose difficili da maneggiare in impresa, ma indispensabili.

Il passaggio a un paradigma sistemico potrebbe fungere da catalizzatore per numerose innovazioni sociali. Oltre al potenziale per la risoluzione di grandi problemi, come l'interazione uomo-macchina, potrebbe anche servire a riorganizzare il sistema educativo e promuovere modelli di gestione aziendale sistemici.

Tuttavia, trattandosi di una trasformazione dell'essere umano stesso, ovvero di un nuovo modo di vedere le cose, l'introduzione e diffusione nelle organizzazioni potrebbe essere ancora molto lontana.

**L'IMPRESA OGGI DEVE AVERE
UN RUOLO POLITICO,
NEL VERO SENSO DELLA PAROLA.
LE IMPRESE NON DEVONO ANDARE
A RIMORCHIO DELLA POLITICA.**



**QUANDO I GRANDI LITIGANO,
I PICCOLI SOFFRONO.**



**NON C'È FUTURO
PER L'UMANITÀ
SE SI LITIGA.**



TAKE AWAY

Oggi le mappe diventano obsolete prim'ancora di essere disegnate. Perché il paesaggio organizzativo è liquido: i settori si intrecciano, le catene del valore si riconfigurano, i confini si dissolvono. Eppure continuiamo a progettare come se il territorio fosse stabile, come se le gerarchie fossero ancora il modo migliore per coordinare, come se le missioni potessero essere declinate dall'alto. Ecco il punto: stiamo replicando strutture del passato in un presente che le rende obsolete. **Quali nuove forme organizzative possiamo sperimentare?**

COME ATTIVARE SPERIMENTAZIONI SENZA PERDERE LA DIREZIONE, CONTINUANDO A IMPARARE DA OGNI ESPERIMENTO?

La velocità non è fare tutto subito. **È sapere quando muoversi veloce e quando rallentare per riflettere.** Ogni esperimento genera apprendimento solo se c'è spazio per elaborarlo. Non moltiplichiamo progetti a caso: creiamo cicli di sperimentazione e riflessione dove ogni feedback informa il successivo.

COME ALLENARE IL MUSCOLO DELL'IMMAGINAZIONE NELLE ORGANIZZAZIONI?

L'immaginazione non è *storytelling*. È una pratica quotidiana. Significa costruire capacità immaginativa attraverso spazi consapevoli dove porsi domande audaci. Dove dare forma all'impossibile, per poi comprendere come renderlo possibile (attraverso l'immaginazione) e attuabile (con l'innovazione).



QUALE MISSIONE CONDIVISA PUO' CONNETTERE ATTORI DIVERSI MA COMPLEMENTARI NELL'ECOSISTEMA?

Le missioni creano ecosistemi e senso di comunità. In un mondo dove le competenze evolvono sempre più in fretta, le missioni connettono nuove aree del sapere: per comprendere cosa imparare, quali capacità sviluppare, dove investire energie. La convergenza tra competenze diverse non è un obiettivo astratto: è il modo in cui la missione prende forma, si materializza, genera valore.



CONNES- SIONI

Sei generazioni, sei modi di intendere potere, autonomia, contributo. Come può un'organizzazione fluida ospitare aspettative così diverse senza frantumarsi?

Le missioni complesse hanno bisogno di linguaggi che le rendano visibili, condivisibili, desiderabili. Non slogan, ma forme espressive che attivano immaginazione.

L'estetica diventa strategia.

Quando le AI entrano negli ecosistemi organizzativi, diventano nuovi attori (*agency*). Orchestrano, suggeriscono, decidono.

Chi governa quando l'intelligenza è distribuita?

Misurare un ecosistema *mission-oriented* significa guardare le relazioni, non i singoli nodi. Dove fluisce l'energia? Dove le collaborazioni reggono? Dove si spezzano? Le metriche tradizionali sono cieche a tutto questo.

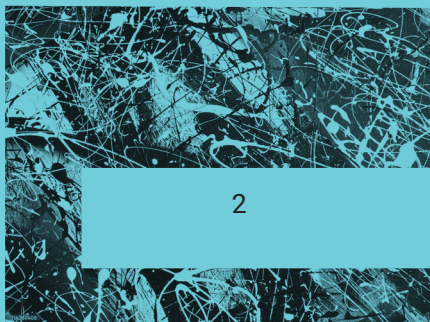


AESTHE- TICS



Indice

Aspettative ed estetiche: la bellezza
come collante sociale – **Cristina Favini**



2

Estetiche della diversità e della condivisione.
Per tornare a generare cambiamento – **Jason Grant**

6



La dimensione relazionale del content design – Erica Boiano



Per il futuro del digitale, ripartiamo
dalla materia vivente – **Tiziana Terranova**

16



**Dimostrarci autentici è una responsabilità verso noi stessi
e verso il mondo che ci circonda – Nicholas Venè**



L'autorialità e la sensorialità del video-making – Massimo Leonardi

20

Cosa aspettiamo?
L'immaginazione si nutre delle esperienze
che sperimentiamo – **Cristina Favini**



TAKE AWAY



26



ASPETTATIVE ED ESTETICHE: LA BELLEZZA COME COLLANTE SOCIALE

di Cristina Favini

General Manager & Chief Design Officer, Logotel

In questo multipolo di Weconomy 17 ci confrontiamo sul ruolo della bellezza come collante sociale e forza generativa nelle pratiche e nelle aspettative contemporanee. In un tempo in cui esperienze, servizi e interazioni risultano spesso faticosi, opachi e standardizzati, la bellezza riemerge come bisogno profondo e desiderio condiviso, capace di attrarre, unire e creare senso. Non è un fatto estetico superficiale, ma un evento relazionale, l'incontro inatteso tra persone e realtà che ridefinisce percezioni, orizzonti e significati. La bellezza, come una forma di "realtà aumentata", spinge all'azione, motiva al fare e genera nuove forme di coerenza e creatività collettiva. In un contesto di codici sempre più omologati, diventa allora il vero spazio di autenticità, libertà e rigenerazione, dove l'umano può ancora sorprendere, inventare e immaginare.

Siamo forse stufo di ritrovarci tra le mani pratiche, esperienze, servizi, comunicazioni, prodotti e contenuti duri, difficili, che magari respingono. O comunque "sacrificio" o "fatica" sono le uniche parole che ci restano, quando dobbiamo descrivere tutte le energie investite per consegnare qualcosa. O semplicemente per viverle. Nel futuro prossimo, finché non sapremo padroneggiare appieno l'AI generativa, rischieremo di aumentarne la massa omogenea. **Tra le aspettative in un certo senso "eterno" del nostro mestiere c'è il realizzare qualcosa di attraente, di seducente. Di bello. Si può dire che ciò che le persone si aspettano di più è la bellezza e non l'utilità?**

È troppo? Suona troppo falso? Eppure...

L'aspettativa è una possibilità che emerge da un fatto, da un'esperienza reale, e questo Weconomy intende essere innanzitutto un racconto di fatti, di "emergenze", ossia di persone, comunità, idee... che sbalzano dalla superficie.

Ma un'aspettativa non è solo una possibilità: è una possibilità desiderata. E questo dice non solo attesa, ma anche soddisfazione, piacevolezza. **Certo, magari anche una buona dose di spiazzamento, di *détournement*, ma alla fine attraente. Una possibilità attraente. Cioè bella.**

QUANDO LA BELLEZZA SPIAZZA, LIBERA L'IMMAGINAZIONE E APRE SPAZI A NUOVI COMPORTAMENTI...


Da sempre la bellezza è un bisogno strutturale dell'uomo e delle comunità, una forza che muove il fare e genera progettualità. **La bellezza non è un ornamento, ma il motore di un incontro che trasforma e ci trasforma.** I progetti devono generare cambiamenti di stato e percettivi, favorire lo spiazzamento: qualcosa che non è programmabile. Quando la bellezza spiazza, libera l'immaginazione e apre spazi a nuovi comportamenti, nuovi gesti, nuove forme di relazione. Ciò che è bello invita, attira, suggerisce, convoca, unisce, raccoglie. Insomma, muove le persone verso qualcosa. L'esperienza della bellezza è l'esperienza di un incontro, di un incrocio – magari casuale – tra qualcosa (o qualcuno) e me (o noi).

Ciò che è bello parla, usa un linguaggio che ci suona allo stesso tempo comprensibile ed eccessivo. Per questo ciò che è bello impegna a seguirlo – non solo a goderne emotivamente, ma a capirlo, ampliarlo, coglierne le ulteriori possibili-

tà. Perché qualcosa di bello che accade non è mai solo un'emozione, uno stato psichico o psicofisico di benessere. È l'essere portati nel mezzo di qualcosa che ha un ordine nuovo, un significato, e quindi apre a eventualità nuove, promette qualcosa. La bellezza è l'improvviso apparire di una specie di eccesso della realtà. L'effetto di questa apparizione può essere vario – dalla paura a una gioia radiosa ed immensa.

Ma nell'accadere della bellezza non si dà solo la nostra reazione: ciò che è bello, oltre a soddisfare le nostre sensorialità, ridispose in maniera impreveduta le nostre percezioni. Allarga i nostri perimetri e ridefinisce il nostro concetto di ordine. O finalmente ce ne suggerisce uno ben diverso da quello cui avevamo pensato.



The background of the page is a complex, high-contrast abstract artwork. It features a dense network of thin, white, irregular lines and splatters against a black background. These lines resemble ink or paint splatters, some of which are thicker and more pronounced, creating a sense of movement and spontaneity. The overall effect is reminiscent of a gestural painting or a digital glitch effect.

La bellezza è una misteriosa forza che improvvisamente le solite cose cominciano a emanare. La bellezza ci muove al fare, scriveva Dostoevskij: "circondati da cose belle dobbiamo darci da fare. La nostra calma è rotta". La bellezza – abbiamo detto – è un bisogno che muove le persone al fare, è quindi un'esperienza progettabile. Di fatto, è l'incontro tra qualcosa (o qualcuno) e me (o noi). È progettabile ma non programmabile: possiamo costruire le condizioni perché l'incontro avvenga, ma non possiamo sapere se e come si manifesterà. L'intervento di Alessandro Rancati sottolinea proprio come la bellezza, "intesa come qualità relazionale e forma di coerenza emergente, e non come estetica superficiale", fa da collante, convoca e dispone attorno a sé le persone. **Relazioni vive possono essere capaci di dar vita a forme espressive nuove, a codici inediti e a nuovi linguaggi progettuali, in un contesto dove – come segnala anche Grant – non solo i contenuti si standardizzano, ma anche le forme stesse.** Si parlava di Internet come di una piattaforma capace di garantire un futuro di originalità ininterrotte, e invece... serve oggi un nuovo coraggio estetico, la disponibilità a sperimentare linguaggi, a leggere i segnali emergenti e a trasformarli in nuove pratiche di senso. Certo, bisogna osare e non semplicemente collegare o modificare. Nuovi codici estetici si affacciano da nuove mediazioni personali con la realtà, da cui nascono artefatti di design e nuove forme di espressione. Tutto questo accade laddove l'agire resta tenacemente umano e autentico – forse negli interstizi di pratiche sempre più standardizzate, a dispetto di ogni presunta personalizzazione.



«CIRCONDATI DA COSE BELLE DOBBIAMO DARCI DA FARE. LA NOSTRA CALMA È ROTTA».

F. DOSTOEVSKIJ

Dobbiamo allora chiederci che cosa vogliamo dal design oggi: se vogliamo una risposta standard (secondo codici, *pattern*, linguaggi, canali standardizzati) o se vogliamo che torni a essere un laboratorio di linguaggi emergenti, un luogo dove nuove sensibilità trovano forma. Sappiamo bene che si può credere di essere *tailor made* per l'individualità più particolare che esista e, in realtà, replicare griglie assolutamente comuni, forse persino banali.

Ecco perché la personalizzazione non è più garanzia di un risultato veramente attraente o d'impatto.

Qui si intrecciano estetiche e design. Le estetiche sono i linguaggi attraverso cui una cultura esprime la propria idea di bellezza; il design è l'atto che traduce quei linguaggi in esperienze concrete, capaci di interpretare i segnali emergenti e trasformarli in forme di vita.

L'estetica orienta il design offrendo sensibilità e senso, mentre il design rinnova l'estetica creando nuovi modi di vedere, sentire e relazionarsi.

La bellezza è l'esperienza; l'estetica è il linguaggio che la rende condivisibile; il design è la pratica che la mette in circolo, costruendo ponti tra immaginazione e realtà, tra ciò che appare e ciò che diventa possibile. C'è sempre una mediazione con le cose che è necessario accettare, giorno per giorno.

E soprattutto c'è da accogliere spiazzamenti, deviazioni, incroci generazionali — quei momenti in cui la bellezza torna a sorprenderci, finalmente fuori dalla solita comunicazione e dallo *storytelling* prevedibile. Molti di questi spiazzamenti sono suggeriti dai fatti raccontati in questo numero: si tratta solo di non ingabbiarli. Di lasciarli essere.



ESTETICHE DELLA DIVERSITÀ E DELLA CONDIVISIONE. PER TORNARE A GENERARE CAMBIAMENTO

Intervista a Jason Grant

Co-fondatore e direttore dello studio di design Inkahoots

Negli ultimi anni, abbiamo assistito a una proliferazione di iniziative *purpose-oriented* perseguite dalle aziende, in alcuni casi con autenticità, in altri con cinismo. Ora il vento è cambiato e molte organizzazioni stanno smantellando i loro programmi DEI. Come designer, come possiamo gestire queste contro-narrative?

Sebbene Trump sia un bugiardo compulsivo, paradossalmente ha anche demolito le solite finzioni. Sembra che l'ipocrisia del *fair play* non sia più utile. Ciò che funziona politicamente in questa fase (e probabilmente ha sempre funzionato) è un mix tra risentimento economico e ostilità verso chiunque voglia porre rimedio alle ingiustizie. L'incostanza delle *corporation* che abbandonano i loro programmi DEI non rende forse ridondanti le questioni di autenticità versus cinismo? Dopotutto, dov'è l'inautenticità di un colosso *adtech*, che si dimena per fare profitti e acquisire maggiore potere? Non è forse il suo obbligo strutturale? E lo smantellamento dello stato e della società civile non è un modo di perseguire questo imperativo? I miliardari *tech bros* e i neo-fascisti pianificano di soppiantare lo stato democratico. Non credo dovremmo confondere il caos confezionato con il nichilismo. Come un esperimento di laboratorio in un film horror, la loro agenda sta finalmente prendendo vita.

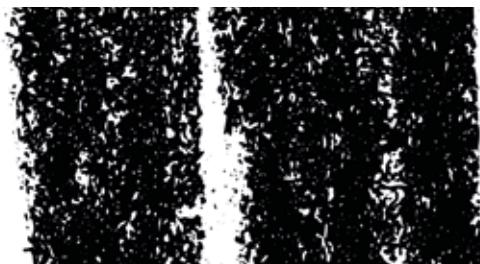
La crudeltà di cessare gli aiuti umanitari, deportare immigrati, definanziare i servizi su cui fanno affidamento i poveri è solo una questione di "efficienza". **Lo stato democratico ha bisogno di autenticità, mentre allo stato oligarchico-corporativo non serve.** Ha solo bisogno di capri espiatori con cui giustificare disuguaglianza e oppressione – nemici artificiali che vengono puniti più dei veri responsabili. In risposta al piano di Trump di trasformare Gaza nella "Riviera del Medio Oriente" (un piano che prevede l'omicidio di massa, pulizia etnica e furto), il leader conservatore dell'opposizione australiana, Peter Dutton, ha elogiato l'idea come frutto di un "grande pensatore che pensa fuori dagli schemi". Ma dov'è la freschezza di pensiero?



È solo il ripetersi del vecchio schema in cui un super-ricco vuole arricchirsi ulteriormente. E allora, non è una sorta di sadomasochismo dei designer quello che ci fa fare sempre compulsivamente il tifo per le priorità dettate dal mercato? Nella maggior parte dei casi, ci fanno progettare contro i nostri interessi. **Vorrei più designer in grado di rispondere ai bisogni reali che scaturiscono dalla vita interiore e dalle condizioni materiali degli individui, delle loro comunità e dell'ambiente.**

Questi designer possono provenire da qualunque luogo e andare in ogni direzione. Sono fuori controllo e il loro obiettivo è giusto, è inevitabile e irriducibile.

Invece, quanto più ci arrendiamo al disimpegno e al cinismo, tanto meno rilevante sarà il nostro design.



**MENTRE, QUANTO PIÙ CI ARRENDIAMO
AL DISIMPEGNO E AL CINISMO,
TANTO MENO RILEVANTE SARÀ IL NOSTRO DESIGN**



**QUESTI DESIGNER POSSONO
PROVENIRE DA QUALUNQUE
LUOGO E ANDARE
IN OGNI DIREZIONE.
SONO FUORI CONTROLLO
E IL LORO OBIETTIVO
È GIUSTO, INEVITABILE
E IRRIDUCIBILE.**

Un'importante ispirazione per Inkahoots è stata il collettivo australiano Redback graphics. Redback produceva poster con design pre-digitale e con l'obiettivo di far scaturire un confronto su temi politici. Si tratta di poster serigrafati con colori vividi, pensati per combattere l'ipocrisia più becera e per prendere posizione in difesa di valori sociali e culturali sotto attacco. Sono stati un antesignano del design socialmente impegnato. E credo che questo approccio oggi sia più importante che mai.

Nel tuo libro *What is Post-Branding?* critichi molte pratiche di comunicazione visiva. Cosa un'organizzazione dovrebbe "disimparare" prima di ripensare la propria comunicazione?

Prima di tutto, dobbiamo abbandonare la convinzione che non ci siano alternative al *branding*. Purtroppo, la maggior parte di noi crede che l'unico modo per lavorare su un'identità collettiva e fare comunicazione di massa sia un'ideologia antidemocratica, sfruttatrice e disumanizzante. **Dobbiamo essere consapevoli del fatto che il *branding* modella la nostra visione del mondo, imponendo un'agenda neoliberista e ciò si estende anche alle organizzazioni del terzo settore, alle no-profit e alle istituzioni pubbliche. Il *branding* colonizza questi ambiti in modo che anche le entità indipendenti o controcorrente vengano irregimentate e normalizzate.** La sottomissione al dogma del *branding* neutralizza lo spirito critico e reindirizza l'etica in modo subdolo.

E ciò vale anche per gli individui. Come ha affermato il sociologo dell'economia Wolfgang Streeck: "Il buon marketing coopta i consumatori trasformandoli in co-designer... per intercettare anche i desideri di consumo ancora inattivi e incasellarli nelle relazioni di mercato". **Il *branding* non fa altro che addomesticare ogni tipo di organizzazione, per sottometterla alle regole del mercato.**

Dobbiamo inquadrare i brand in un sistema di valore simbolico monetizzabile che istituisce una sorta di libertà controllata. È un meccanismo insidioso, perché non impone al consumatore ciò che deve desiderare, piuttosto ne limita l'autonomia di pensiero, per indirizzarlo verso un'unica direzione possibile. È un obiettivo che oggi si può raggiungere efficacemente grazie alle *psicotechnologie*, tecnologie basate sui principi del marketing che – secondo la definizione di Bernard Stiegler – catturano e distruggono attenzione e

cura, rendendoci sempre più vulnerabili. Nel libro *What is Post-Branding?* abbiamo voluto catalogare i danni prodotti dal *branding* per costruire un *framework* alternativo e controcorrente.

Contro l'opacità, il controllo e la distorsione del *branding*, proponiamo principi di trasparenza e *open source*.

Contro i principi di esclusione, competizione e consumo offriamo approcci di design partecipativo, che invitano alla collaborazione e all'impegno sociale. E per contrastare le tendenze all'omogeneità e alla mercificazione, proponiamo principi di diversità e condivisione, che promuovono coesione, dialogo, e spirito critico e immaginazione. E ci sono casi studio da tutto il mondo che dimostrano come queste idee siano praticabili.



LA SOTTOMISSIONE AL DOGMA DEL BRANDING NEUTRALIZZA LO SPIRITO CRITICO E REINDIRIZZA L'ETICA IN MODO SUBDOLO





La comunicazione è spesso impostata su trend o lenti generazionali fondate su cliché. Nei casi peggiori, il linguaggio dei giovani o del pubblico target viene "imitato", creando ulteriori distanze. Puoi darci esempi di progetti che hanno evitato questa trappola?

Quando parliamo di *cliché*, vogliamo condannare una mancanza di originalità, estetica o concettuale che sia. E, come designer, preferirei andare alla scoperta di forme espressive originali frutto di sensibilità uniche piuttosto che essere torturato dall'ennesima riproposizione dell'ultima moda. In realtà, però, il problema dei *cliché* è più profondo: la vera minaccia non è estetica, sta nel limitare lo spirito critico. Lo psichiatra statunitense Robert Jay Lifton chiamava i *cliché* "ammazza-pensiero". È una definizione nata durante le sue ricerche sulle tecniche di lavaggio del cervello subite dai prigionieri politici nei regimi totalitari. Lifton osservò che il successo di queste operazioni si basava sul comprimere un qualunque problema complesso in un micro-blocco informativo (*info-bites*), riducendo i contenuti al minimo e veicolandoli con espressioni assolute e consumabili in un

morso. Questa definizione vi fa venire in mente qualcosa di familiare? La cultura di mercato contemporanea utilizza il *branding* come sistema per codificare e imporre questi artificiosi *cliché* corporativi. Pubblicità e *branding* sono distillati dell'ideologia di mercato che, come disse Lifton: "costituiscono l'inizio e la fine di qualsiasi analisi ideologica".

Quando invece un progetto nasce da una visione culturale – intesa sia come espressione diretta dei suoi autori, sia come autentica collaborazione delle persone coinvolte –, le relazioni estrattive possono essere contrastate.

E ci sono moltissimi esempi di questo tipo di progettazione. Un caso che apprezzo è il sistema di identità visiva per i 150 mila centri sanitari e benessere Ayushman Bharat del Governo indiano, soprattutto perché mostra come una progettazione di questo tipo possa nascere anche





da una realtà corporate, in questo caso lo studio Lopez Design di New Delhi. Nel progetto, la grammatica visiva è composta da segni grafici che rimandano alle culture locali, realizzati da artigiani *in loco*. Questa identità modulare promuove le diversità regionali dell'India pur mantenendo la coerenza e la riconoscibilità dell'organizzazione. Non riesco a immaginare un caso migliore per dimostrare come anche il *corporate branding* possa superare l'omologazione visiva e la standardizzazione della cultura per fare qualcosa in più rispetto a font e loghi *cool*.



LOGOTEL INSIGHT 10

LA DIMENSIONE RELAZIONALE DEL CONTENT DESIGN

Di Erica Boiano, Senior Expert
Content & Community Manager, Logotel

In progetti dedicati all'*adoption* tecnologica, il contenuto diventa un'occasione per sperimentare, imparare dagli altri, mettere in discussione ciò che si sa. Le possibilità di interazione con i contenuti – anche minime, come un mini-game o un contenuto che “risponde” a chi lo esplora – trasformano l'esperienza da statica a dinamica, da individuale a condivisa. È in questi spazi si apre al contributo degli altri: non più gesto solitario, ma un processo che si nutre di confronto, iterazione, contaminazione.

**QUANDO UN PROGETTO NASCE DA UNA VISIONE
CULTURALE, INTESA SIA COME ESPRESSIONE DIRETTA
DEI SUOI AUTORI, SIA COME COLLABORAZIONE
AUTENTICA DELLE PERSONE COINVOLTE, LE RELAZIONI
ESTRATTIVE POSSONO ESSERE CONTRASTATE.**



Il tuo lavoro si basa sul dialogo con le comunità e nel trovare percorsi alternativi. Come si può bilanciare la necessità di essere radicali rimanendo accessibili?

Penso che le estetiche non convenzionali siano semplicemente frutto di una circostanza particolare che si manifesta durante la realizzazione di un progetto e che viene poi filtrata dalla sensibilità di un designer.

Non ho mai accettato l'idea che un artefatto di design possa nascere senza un lavoro di mediazione con la realtà. Il nostro obiettivo è sempre connetterci con altri esseri umani; quindi, più universalizziamo e generalizziamo la comunicazione, più indeboliamo la connessione. Pensiamo al famoso dibattito del 1972 tra l'ingegnere Wim Crouwel e l'artista Jan van Toorn sul supposto conflitto tra razionalità e soggettività. Parto col dire che – per me – si tratta di una dicotomia errata. Per prima cosa, il design di Crouwel non era mai del tutto razionale e obiettivo. Basti guardare alla sua tipografia giocosamente inventiva per dedurre che si trattava di espressioni creative profondamente personali, non importa quanto fossero “strutturali” o “a cellule”. La tipografia originale e le strategie innovative basate su griglie modulari erano il risultato unico di una personalità calata in un preciso momento storico. E infatti oggi Crouwel è celebrato per la sua originalità espressiva e le sue sperimentazioni non per le basi scientifiche delle sue grafiche. **Trovo che chi sostiene la “neutralità” del designer sia disonesto o, nel peggiore dei casi, pericoloso.**

Quali sono gli effetti più interessanti su persone e comunità che sei riuscito a generare con il tuo lavoro? Quali sono stati i feedback più inaspettati che hai ricevuto dalle comunità?

La maggior parte dei progetti sono un mix disordinato di successo e fallimento. Mi torna in mente una vecchia collaborazione con una comunità di quartiere, tra l'artista Michael Candy e alcuni residenti senza fissa dimora. Ci ripenso proprio ora perché, nell'ultimo periodo, le notizie sui quotidiani della mia città (Brisbane, Australia) sono dominate da delibere comunali che impongono lo sgombero dei senzatetto dai parchi, confiscando le tende e i loro pochi beni, multandoli per migliaia di dollari. In sostanza stanno rendendo illegale la condizione di senza-tetto. Nel 2012 abbiamo realizzato un intervento per protestare contro gli abusi pubblici che il consiglio comunale di Brisbane perpetuava verso i senzatetto. Poco tempo prima il comune aveva fatto rimuovere la pensilina dell'autobus perché era diventata un rifugio delle persone senza dimora. In quello stesso luogo abbiamo realizzato *Bitter Bench*: una panchina pubblica archetipica (la frase “BITTER BRISBANE” era incisa a grandi lettere sulle tavole di legno del sedile).

L'installazione aveva degli altoparlanti alimentati a energia solare, azionati da sensori di prossimità: ogni volta che un pedone si avvicinava partivano delle registrazioni con le storie di uomini e donne senz'atetto. La panchina poi si inclinava in avanti quando qualcuno tentava di sedersi, concretizzando le logiche dell'"architettura ostile". Il lavoro fu rimosso dopo pochi giorni, ma l'interesse dei media costrinse il consiglio comunale a rendere pubblica le proprie politiche discriminatorie, che prevedevano zone di esclusione, poteri speciali alla polizia locale, tagli ai programmi di assistenza sociale, rimozione degli arredi pubblici nei quali i senz'atetto cercavano rifugio.

***Bitter Bench* aiutò ad alzare l'attenzione su temi fuori dalla nostra routine quotidiana e ottenne un risultato concreto: il comune reinstallò la maggior parte degli arredi pubblici rimossi.**

L'AI rischia di standardizzare ulteriormente l'estetica globale?

Non abbiamo bisogno dell'AI per omogeneizzare e standardizzare l'estetica globale. Basti osservare qualunque studio di *branding* o la maggior parte dei lavori di *graphic design* degli ultimi anni.

Le idee, il linguaggio e le forme espressive sono così conformiste da risultare intercambiabili. Potremmo ricombinare a caso i nomi di queste agenzie e la maggior parte delle persone non se ne accorgerebbe.

Mi sembra uno spreco di potenziale triste e deprimente. Allo stesso modo, l'AI si occupa del prevedibile – di tutto ciò che è meramente probabile – e non può approcciare l'infinitamente possibile, figuriamoci l'impossibile. **Perché allora il design non dovrebbe occuparsi proprio di futuri migliori e alternativi?** Mi torna in mente quando Douglas Rushkoff scrisse che – nella società contemporanea – rifiutare l'utilizzo

dell'ultimo software o hardware sia come rifiutare le norme sociali condivise ed equivalga a una scelta perversa che ci porti a diventare impotenti, deboli e improduttivi. Mettendo da parte le provocazioni, sono fiducioso sul fatto che verremo a patti sia con i rischi reali sia con il potenziale positivo di una tecnologia che non abbiamo ancora testato a fondo.

Non escludo che finiremo per scegliere anche la via del rifiuto consapevole verso qualcosa divenuto al contempo ubiquitario e concentrato nelle mani di pochi. **Mi chiedo poi: tra le cose che l'AI sa già fare benissimo, c'è ancora qualcosa che meriti di rimanere comunque umano?** Se ci riferiamo al *corporate design*, trovo sia già così generico e standardizzato che il *machine learning* potrebbe inghiottirlo facilmente. Se invece vogliamo evitare che l'AI rubi il nostro lavoro, dovremo mantenere la nostra *agency* e fare un design che sia umano nel modo più autentico possibile, con clienti che non intendono cancellare il nostro futuro.

Quando invece il design ha effettivamente catalizzato un cambiamento sociale?

Ok, riprendiamo con il *branding* e altre forme di propaganda corporativa, cioè dove il capitale ha investito in modo più imponente sul ruolo del design. Se vogliamo valutare il potere che ha il design dobbiamo iniziare da qui. Voi mi chiedete se credo in un tipo di design in grado di guidare un cambiamento sociale “positivo”; invece io vi invito a guardare nei luoghi dove il design ha impattato in modo più significativo. Non perché sia più complesso realizzare cambiamento sociale produttivo, ma perché risorse inimmaginabili – letteralmente trilioni di dollari ogni anno – sono investiti in un tipo di design manipolatorio, estrattivo, che cancella il futuro.

Quindi a chi crede in un design progressista o radicale non manca l'efficacia, ma le risorse. Eppure, abbiamo ancora qualcosa – che tutto il denaro del mondo sta provando invano a comprare –: le connessioni autentiche tra persone, i movimenti di solidarietà, gli interessi comuni, il supporto reciproco, l'amicizia e l'amore. La mia sensazione è che il design sia più potente quando si sviluppa o si unisce a un movimento guidato da una cultura. Uno degli esempi nel nostro libro *What is Post-Branding?* riguarda la campagna berlinese *right to the city*. Si tratta di una collaborazione tra lo studio di design Image Shift e l'associazione locale degli inquilini Kotti & Co, che lotta per denunciare l'inaccessibilità del programma di edilizia popolare del quartiere Kottbusser di Kreuzberg. Sandy Kaltenbourn, designer di Image Shift non è solo un creativo arruolato dall'associazione per estetizzare messaggi di protesta, è un cittadino del quartiere: Kottbusser è la sua casa e la sua comunità. Dal 2010 la campagna ha raggiunto vittorie significative, come il congelamento degli affitti per gli appartamenti di edilizia popolare di Berlino; la rimunicipalizzazione degli appartamenti popolari privatizzati a Kreuzberg; e un referendum comunale a Berlino per democratizzare le società che si occupano di edilizia convenzionata. Questo referendum sull'espropriazione delle grandi società private è partito proprio da Kottbusser Tor. Nonostante quello che ci viene insegnato e venduto, ci sono modi migliori di progettare. Per combattere l'esclusione, la competizione e il consumo esasperati abbiamo la partecipazione, la collaborazione e l'impegno sociale. Per sconfiggere l'omogeneità e la mercificazione servono diversità e condivisione.

PASSION

PLAN

**POSITIVE
MENTAL ATTITUDE**



PER IL FUTURO DEL DIGITALE, RIPARTIAMO DALLA MATERIA VIVENTE

Intervista a Tiziana Terranova
Professoressa ordinaria di Sociologia dei Processi
Culturali e Comunicativi, Università degli Studi
di Napoli "L'Orientale"

Lei sostiene che la mitologia che ha accompagnato l'ascesa di Internet sia ormai defunta, perché colonizzata da piattaforme e algoritmi. In questo scenario post-internet la sfida non riguarda un ritorno all'"ingenuità della Rete", ma trovare nuove strade...

Innanzitutto, vorrei specificare che l'idea che Internet, considerato anche come un'idea di tecnologia emancipatoria, sia "morto" (idea introdotta, tra gli altri, dall'artista Hito Steyerl qualche anno fa) non significa che sia completamente scomparso. Al contrario l'idea di Internet come tecnologia emancipatoria ha una sua presenza "spettrale", cioè continua a infestare il capitalismo di piattaforma come una serie di possibilità latenti, ma non realizzate, che resistono anche in maniera conflittuale dentro le piattaforme. L'idea che il vecchio Internet non sia più adeguato e che le piattaforme siano un modello da superare è stata anche sollevata in ambienti più vicini al mondo della programmazione, dove si sta pensando a ripensare i cosiddetti "primi principi" o principi fondanti della comunicazione digitale. Mi sembra però che questi tentativi e ripensamenti manifestino una ideologia libertaria e individualista che è inadeguata rispetto alle sfide politiche di questo momento che è stato definito di "poli-crisi". Un altro modello è quello del fediverso, ma anche su questo la discussione è aperta. Sicuramente ci sono altre sperimentazioni tecniche in atto, che varrebbe la pena ricercare. La sfida è rendere queste tecnologie davvero popolari e diffuse, in un contesto invece in cui l'infrastruttura tecnica dell'attuale comunicazione digitale è saldamente in mano a grandi aziende. Non ci sono soluzioni semplici: il modello del vecchio Internet è inadeguato a una dimensione di comunicazione digitale di massa e il capitalismo delle piattaforme è essenzialmente un meccanismo estrattivo. Come si esce da questo doppio *impasse*?

Nel passaggio dal digitale al post-digitale, lei parla dell'importanza di recuperare la dimensione materiale e hardware. Come si manifesta questa tensione tra dematerializzazione delle piattaforme e bisogno di corporeità?

Friedrich Kittler, grande teorico tedesco dei media, diceva: *there is no software*.

Con questo intendeva dire che tutto, alla fine, deve tradursi a livello materiale dell'hardware, per esempio al livello dei microchip. Anche le interfacce delle piattaforme fanno riferimento a una concezione molto materiale del corpo, persino meccanica, ispirata dal comportamentismo e il suo modello stimolo-risposta. Infine, le nuove tecnologie come le AI generative sono massicciamente materiali e hanno un impatto ambientale notevole.

Quindi c'è una grande materialità nel digitale computazionale, ma è una materialità che ci sfida appunto a ripensare che cosa essa implichi e significhi.

Non si tratta qui di rendere la materia vitale, ma di pensarla anche dal punto di vista della fisica post-classica, dalla teoria del caos alla fisica delle particelle. È una sfida fondamentale.

IL MODELLO DEL VECCHIO INTERNET È INADEGUATO A UNA DIMENSIONE DI COMUNICAZIONE DIGITALE DI MASSA E IL CAPITALISMO DELLE PIATTAFORME È ESSENZIALMENTE UN MECCANISMO ESTRATTIVO



LOGOTEL INSIGHT 11

DIMOSTRARCI AUTENTICI È UNA RESPONSABILITÀ VERSO NOI STESSI E VERSO IL MONDO CHE CI CIRCONDA.

Di Nicholas Venè
Senior Project Manager, Logotel

Insieme a un istituto di credito, abbiamo dato vita a una piattaforma online slegata da qualunque dinamica di prodotto. Un esperimento nato con un solo obiettivo: stimolare le persone a impegnarsi per migliorare la propria consapevolezza finanziaria e comprendere in che modo le emozioni ci guidino quando si parla di finanza personale. Perché imparare a migliorare la nostra capacità di scegliere non significa solo costruire e preservare l'indipendenza economica, ma anche contribuire in modo attivo al benessere della nostra comunità.



In questa fase post-digitale, vede qualche segnale premonitore di una trasformazione più radicale? Pensiamo a come le intelligenze artificiali generative stiano svuotando il web di traffico e come stiano alterando le nostre modalità di creazione di contenuti e immagini... Quale ulteriore evoluzione possiamo aspettarci?

È molto difficile capire come si evolveranno le cose.

Nick Dyer-Witheyford e Svitlana Matviyenko, in un loro recente volume, parlano di una tensione tra cyberguerra e rivoluzione.

La militarizzazione digitale (per citare anche Adi Kuntsman e Rebecca Stein) non è da sottovalutare, anche nella sua dimensione di mobilitazione di massa degli utenti, ma neanche la pulsione alla trasformazione radicale dell'assetto di cose esistenti.

Queste tensioni politiche sono l'ambiente costitutivo dei processi di sviluppo tecnologico in questo momento.



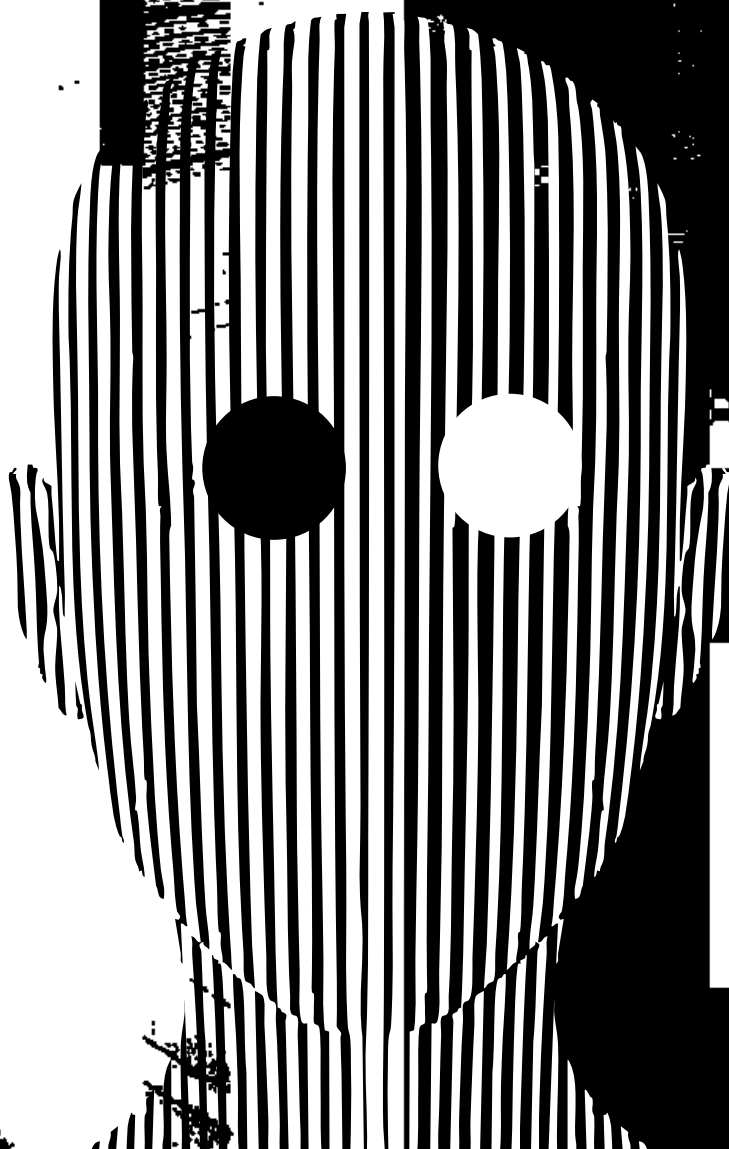
LOGOTEL INSIGHT 12

L'AUTORIALITÀ E LA SENSORIALITÀ DEL VIDEO-MAKING

Di Massimo Leonardi

Creative Director - video, Logotel

Quando realizziamo un progetto visivo, l'armonia tra immagine e suono diventa essenziale per generare emozione. Oggi ciò che vedo non è più la verità: la verità è ciò che sento, nell'istante in cui lo sento. Il suono lega ciò che appare a ciò che vibra dentro di noi. Se riusciamo, anche solo per un attimo, a sfiorare un ricordo vero nello spettatore, allora quella persona sentirà.



**C'È UNA GRANDE MATERIALITÀ
NEL DIGITALE COMPUTAZIONALE,
MA È UNA MATERIALITÀ CHE CI
SFIDA A RIPENSARE CHE COSA ESSA
IMPLICHI E SIGNIFICHI.**



COSA ASPETTIAMO? L'IMMAGINAZIONE SI NUTRE DELLE ESPERIENZE CHE SPERIMENTIAMO

di Cristina Favini
General Manager & Chief Desing Officer, Logotel

Se siete qui, è perché avete tra le mani il quaderno ***XL expectations*** di Weconomy. Mani che hanno storie diverse ma con una cosa in comune: il bisogno di sperimentare, senza aspettare. È questo che ci ha spinti, come Logotel, a farci delle domande, per mettere insieme più prospettive, pratiche, sensibilità e intelligenze.

E provare a capire perché sembra che abbiamo smesso di incontrare il futuro. Partendo però dal presente in cui siamo immersi. Sembra che, senza comunicare un'idea di futuro, non sappiamo cosa fare. Prendere anche la decisione più semplice diventa difficile. Sembra quasi che, senza trafficare con il futuro, non vi sia alcun tipo di presente. Peccato che, poi, il futuro rimanga confinato in piani teorici mentre noi restiamo con il nostro tenace e inossidabile presente. Tanti piani, tanti progetti, tanti quante le possibilità che potrebbero manifestarsi. Diciamocelo subito: c'è qualcosa di profondamente vero e sano nel pensare che il futuro attiri, per così dire, il nostro presente. Non possiamo vivere attaccati "al piolo dell'istante" come scriveva il giovane Nietzsche, siamo pure fatti per guardare avanti e non il suolo. Siamo persone, team, organizzazioni, imprese e filiere che agiscono in una realtà **FLUX** e cioè veloce, liquida, non mappata e sperimentale, come sostiene Timothy Tiriaki nel *booklet* dedicato alle organizzazioni. Non passa giorno senza che qualcuno ci ricordi che le regole del gioco cambiano di continuo, le persone devono adattarsi rapidamente, le organizzazioni devono essere fluide ed è necessario reinventarsi a ogni scala per mantenere la fiducia di chi ci sceglie, di ripensare e riparare la nostra offerta, di ridurre i costi, fare scelte trasformative che accompagnino la nostra rete di persone a fare meglio nei nuovi "spazi agentici" che facciano evolvere il nostro modo di fare business e generare valore. In meglio. Ho dimenticato qualcosa? Ah, scusate... velocemente!

Quando queste regole non valgono più, restiamo ingabbiati, legati a modelli di vita e di lavoro inattuali. Sentiamo uno scollamento tra la realtà e le aspettative che ci muovono e motivano. Questo crea disorientamento, sfiducia, a volte anche paura. Le aspettative nascono dall'incontro tra desideri e realtà. Ed è la condizione della contemporaneità, perché le sicurezze sulle quali si fondano i nostri desideri e sulle quali si basano molte narrazioni appartengono a una realtà che non c'è più. Non è un male, dobbiamo solo capire che il nostro presente è diverso dal passato al quale siamo abituati e può suggerire possibilità diverse da quelle che abbiamo in mente. Se non cogliamo questo aspetto, continueremo a progettare, realizzare, sostenere iniziative che non incontrano le aspettative di persone e comunità.

Perché abbiamo convinzioni che ci allontanano dai veri problemi, ci frenano e spesso interpretiamo anche i dati che abbiamo a disposizione per confermare le nostre convinzioni.



Le grandi narrazioni – come quelle fondate sul *purpose* – si stanno dissolvendo e il futuro sembra difficile da immaginare, soprattutto da raggiungere. In questo scenario frammentato e scomposto le aspettative emergenti diventano la nuova bussola per orientarsi: segnali che mostrano dove la realtà si muove davvero. Quando i modelli tradizionali falliscono, serve cambiare prospettiva magari non cercare soluzioni, ma porre anti-problemi, domande che ribaltano lo sguardo e rivelano i punti ciechi. Ecco, una delle intenzioni di questo Weconomy – scomposto e molteplice –: invitarci a mettere in discussione l'esasperata ricerca di modelli, previsioni, *insight*, e invece a guardare ai fatti. Mettere a fuoco una serie di eventi che accadono, il cui valore risiede innanzitutto nel parlare adesso. Certo, fatti capaci anche di indicare qualcosa di possibile e promettente (o inaggrabile) nel futuro, ma innanzitutto parlanti, significativi che possono suggerirci nuove possibilità, percorribili adesso.

Abbiamo scelto di dialogare con una rete di persone che raccontino porzioni concrete e interessanti di realtà, prospettive diverse per capire meglio l'evoluzione delle aspettative. E di farlo reagire con pratiche reali (e potenziali) dell'ecosistema Logotel. E cioè le nostre persone, i nostri *practitioner*, che ogni giorno si nutrono di ascolto autentico per trasformarlo in *execution*. È una dinamica che, quando funziona, rende i nostri progetti originali. E quando fallisce ci permette di imparare. E proporre qualcosa di ancora nuovo, e migliorativo.

Un primo fatto, come emerge dall'intervento di Alessandro Rosina, è la transizione demografica. Ma quante costruzioni e quanti miti sono già stati costruiti su questo fatto, che semplicemente non offre letture e contributi utili. Mentre invece dovremmo puntare su nuove pratiche e forme di collaborazione, che nascono e fioriscono già oggi ed andrebbero invece rilevate, seguite...

Un secondo fatto, contro la battente retorica dell'instabilità universale, è l'integrarsi di modelli organizzativi e produttivi differenti, più malleabili e quindi più capaci di adattamento e di "complementarietà", come evidenziano gli interventi di Solari e Rancati. Tiziana Terranova e Jason Grant, poi, ci conducono a osservare che **gli stili comunicativi e le estetiche non seguono più strade *mainstream***, perché la creatività oggi abita ed emerge da spazi di nicchia nemmeno più incasellabili nella categoria del "digitale". **Si può poi finalmente osare di mettere in discussione una certa retorica dell'AI generativa. Rivoluzionaria, non lo si può negare.** Ma quali atti stanno accadendo? Gli interventi di Cabitza, Roncaglia e Payal Arora non solo mettono in evidenza i problemi emergenti da false o sfasate aspettative e contemporaneamente puntano il dito sull'urgente necessità di vie di interazione relazionale (Cabitza) e buone pratiche d'uso (Roncaglia e Arora).

L'ultimo fatto è l'insufficienza delle metriche tradizionali. Rischiano di alimentare *bias* di conferma. Di nutrire lo *status quo*. E finché adottiamo *vanity metrics* non conosceremo il reale valore delle interazioni. Insomma, siamo circondati da segnali che dobbiamo osservare, probabilmente con occhi nuovi e con ipotesi fresche che ci consentano una messa a fuoco vera. Una reale prossimità con le cose. Se non traffichiamo con questa materia, qualsiasi iniziativa che mettiamo in campo, che sia un nuovo servizio o un progetto, un programma di *AI adoption*, un programma di *engagement* o di *change management* non genererà reale impatto.

Affinché il futuro si sprigioni, il presente va attraversato, agito, provato, sperimentato.



E POI?

Il futuro non accade altrimenti. È necessario costruire percorsi di valore in un mondo frammentato. Non possiamo procedere muovendo da immagini di immaginarie stabilità.

In ciò che accade dobbiamo entrarci, farne esperienza, “metterci alla prova”, solo così possiamo intercettare nel presente ciò che ci porta al di là di esso. Per conoscere la realtà dobbiamo partire dai fatti ma anche praticarla, sperimentarla non c'è altro modo. **“Senza movimento non c'è percezione” scriveva Aldous Huxley. E dobbiamo muoverci, insieme.** Provando.

Se non proviamo, se non sperimentiamo siamo fermi. E se siamo fermi non ci misuriamo con la realtà.

Per aiutarci a provare abbiamo bisogno di immaginare

Chi immagina inizia ad agire. E continua a farlo. Immaginare è vedere di più e meglio quello che sta davanti ai nostri occhi. Aiuta ad alzare lo sguardo e a vedere possibilità, impatti, alternative. Aiuta a vedere soluzioni migliorative. Chi ci conosce da un po' sa che è un elemento fondamentale dell'essere e fare design. Immaginare – o supportare gli altri a immaginare – ci aiuta a metterci in movimento, aiuta a ingaggiare le persone nella trasformazione. Poi la pratica e la sperimentazione via via ci porteranno a trovare strade diverse per realizzarla.

Non basta, però. Un'immaginazione vera si nutre dell'esperienza in atto. Immaginazione = io-ma-in-azione. Da qui nasce l'esigenza di avviare pratiche e micro-pratiche trasformative, anche piccole azioni che nel tempo producono cambiamento, crescita cumulativa e nuove istituzioni culturali. Le aspettative diventano così motori di cambiamento, capaci di generare linguaggi, metriche e strutture organizzative inedite. Le pratiche – e le micro-pratiche – non seguono traiettorie lineari: si rinforzano e si amplificano a vicenda, in un ciclo che si rinnova, facendo scala.

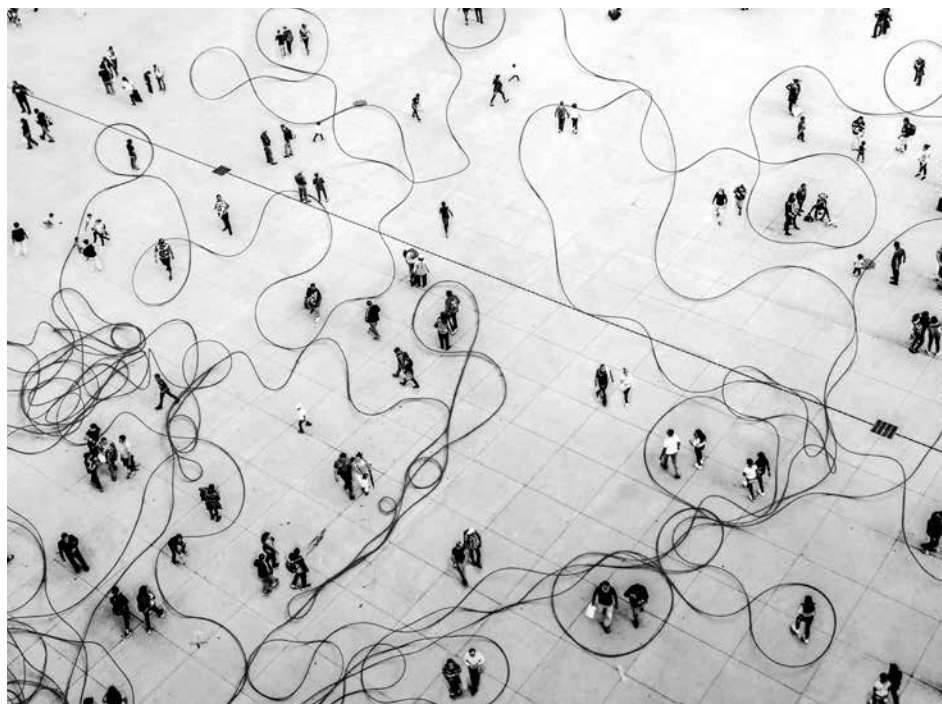
Per gestire in velocità il cambiamento servono sistemi adattivi e collaborativi, capaci di apprendere e riorientarsi costantemente. Il salto di scala avviene solo dentro ambienti piacevoli e sicuri, con regole di ingaggio chiare e trasparenti che favoriscono scambi continui, rafforzano i legami e nutrono relazioni di qualità tra persone e altre intelligenze: esperienze, reti e sistemi collaborativi e di pratica *people & community driven*, capaci di rigenerarsi costantemente.

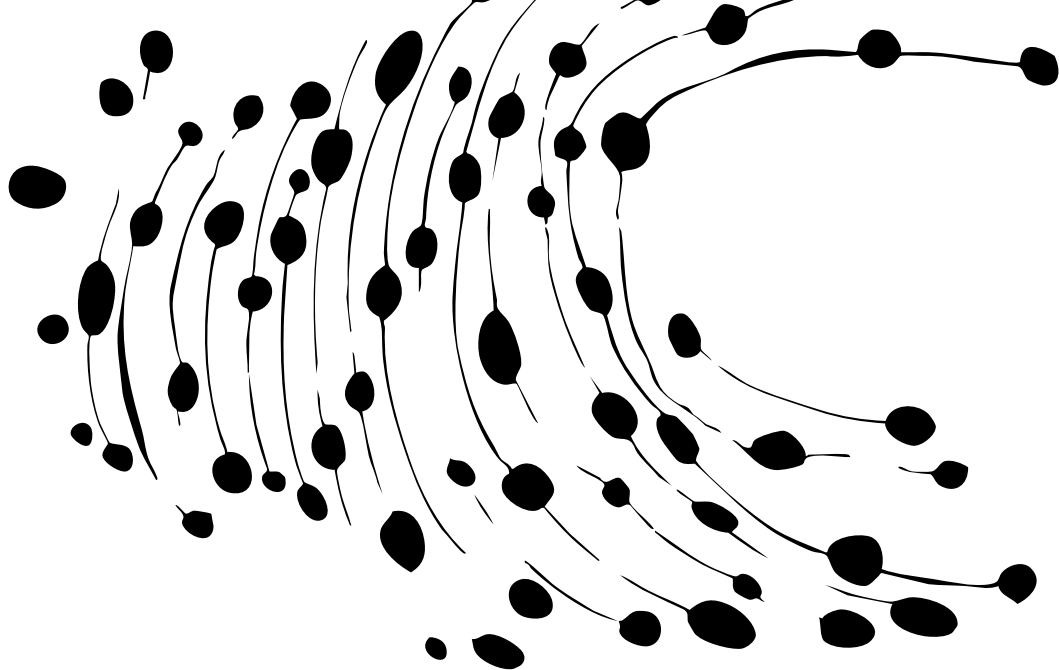
Non tutto ciò che facciamo produce effetti, ma ciò che facciamo insieme genera impatti reali e inattesi. In una comunità, ogni azione, ogni pratica diventa offerta, affidamento, proposta: acquista senso perché si inserisce in una relazione viva e libera.

Quando non lo facciamo da soli ha effetto. Quando siamo in team, in una comunità, in una rete (di colleghi, di vendita, di partner, di clienti o di studenti) le nostre azioni hanno una genesi diversa ma, soprattutto, possono avere un destino diverso.

In una comunità, il senso del nostro agire cambia in maniera essenziale perché quello che facciamo diviene un'offerta, un affidamento, una proposta. Si inserisce in una relazione, costituisce una relazione (o la inizia). Ogni nostra azione conta.

Anche la più piccola.





Nelle community o in ambienti di apprendimento o servizi *people & community driven* siamo connessi, in una rete del dare e del ricevere. E anche il più piccolo gesto si propaga. È in questa trama – fatta di persone, esperienze, scambi, servizi e infrastrutture intelligenti – che le aspettative diventano azione e la complessità si trasforma in energia generativa condivisa capace di essere e agire in un contesto dove la frontiera si sposta sempre più velocemente. **Mettere in connessione persone e idee, domande e soluzioni, l'oggi e il domani. In Logotel utilizziamo un metodo: il design impact.** Ci aiuta a innamorarci dei problemi, a interrogarci realmente su quali impatti vogliamo ottenere con la doppia vista per costruire ponti tra ambienti, mondi e ambiti di competenza differenti. Ma il design fa molto di più: può intervenire sulle piccole cose, migliorando la nostra vita quotidiana, migliorando la qualità della relazione tra persone in comunità in infrastrutture intelligenti e impegnandosi a farlo con responsabilità. **Quindi, non aspettiamo.** Mettiamoci in gioco con curiosa apertura, graffiando, dando un colpo. Resistendo

alla tentazione della perfezione ideale o, peggio, del quieto vivere. Certo iniziare, tentare, presuppone uno specifico coraggio che non è solo spensierata baldanza o addirittura una temeraria incuranza (“Ma sì, dai, vediamo che succede!”). Questo atteggiamento è il contrario di quella cura per noi, per quello che facciamo e che possiamo realizzare, che deve restare la nostra virtù fondamentale. Provare è apprendimento continuo, senza la paura di sbagliare. Perché ci permette di verificare una strada, senza rimorsi per non averci provato (*no regrets policy*) e – magari – scoprire che questo tentativo può diventare qualcosa di più grande.

Buona lettura

Ah, dimenticavo... abbiamo collaborato tra noi e con altre intelligenze diverse. Insomma abbiamo usato le AI generative con responsabilità.

TAKE AWAY

Gli stili comunicativi non seguono più le autostrade *main-stream*. Nelle nicchie, ai margini, nelle estetiche post-digitali emergono strade creative frugali e originali. La tensione creativa si genera dalla resistenza all'omologazione. Eppure la tentazione è forte: replicare formule già viste, incasellare in *template* che seguono i soliti trend, confondere la standardizzazione con l'accessibilità, solo perché costa meno fatica. **Ecco il punto: quando la comunicazione diventa prevedibile, perde la capacità di coinvolgere, attivare, trascinare. Quali forme espressive possono generare autenticità?**

QUALI LINGUAGGI SONO DAVVERO ORIGINALI E QUALI SONO PALLIDA ECO DELL'OMOLOGAZIONE?

Un test radicale: togliere ogni segno di identità di brand. Si riconosce ancora uno stile? Se tutto sembra creato da un'AI generativa, che senso ha il nostro intervento? L'originalità non è essere strani, è essere riconoscibili. È costruire un linguaggio che porta tracce delle *agency* coinvolte, che emergono dalla pratica e rappresentano l'irripetibilità del contesto.

NELL'ERA DELL'IPER-PERSONALIZZAZIONE, COME CREARE ESTETICHE CHE EMERGONO DALLA REALTÀ? NON FACILITANDO, MA ABITANDO IL CONFLITTO.

Le estetiche non convenzionali emergono da circostanze particolari, da connessioni reali con persone e comunità. Non sono stili applicati dall'esterno. Più generalizziamo la comunicazione per raggiungere "tutti", più indeboliamo la connessione. L'autenticità nasce dal lavoro di mediazione: tra chi progetta e chi riceve, tra forma e contesto, tra intenzione e vincoli reali.

QUALI FORME DI RESISTENZA CREATIVA POSSIAMO ATTIVARE CONTRO L'APPIATTIMENTO DELLE PIATTAFORME?

Le piattaforme vogliono contenuti standardizzati per massimizzare la distribuzione di informazioni. Ciò ha perfettamente senso. Ma le persone rispondono a ciò che coinvolge e che condivide una sensibilità diversa. La resistenza creativa non è rifiutare di utilizzare uno strumento, significa generare linguaggi laterali, formati ibridi, estetiche che attraversano i canali di comunicazione per farci uscire dalle *routine*.

CONNESSIONI


Ogni generazione porta con sé un immaginario visivo, sonoro, culturale. Quando questi immaginari si compenetrano, nascono forme espressive inedite. Devono rimanere in movimento, perché non possono cristallizzarsi in stereotipi.

Le organizzazioni che affrontano sfide inedite non possono appiattire la propria comunicazione. Servono narrazioni stratificate, estetiche capaci di abitare le contraddizioni. La bellezza come coerenza emergente non è decorazione: è strumento di senso.

L'AI genera immagini, testi e video in pochi secondi. Quando tutto può essere prodotto all'istante cosa rende riconoscibile una voce? La resistenza non è contro la tecnologia, è nutrire le AI con stimoli, informazioni, contesti che generino originalità.

Like e reaction misurano la superficie. Ma quali linguaggi innescano conversazioni vere? Quali creano legami che durano? Le metriche di rete possono rivelare dove la comunicazione genera valore relazionale.

DEMO- GRAPH IES

The image is an abstract graphic design. It features a solid orange background. Overlaid on this are several black, pixelated shapes that resemble a stylized map of the world or a collection of landmasses. Interspersed among these black shapes are several rectangular blocks with diagonal stripes. Some of these blocks have orange and white stripes, while others have black and white stripes. The overall aesthetic is modern and geometric, with a strong emphasis on color and pattern.

Quando le grandi narrazioni si dissolvono, guardiamo alle aspettative extralarge - **Vincenzo Scagliarini**

2

😊 **Intersezioni generative - Jessica Aroni**

😊 **Il dialogo tra generazioni ha una prospettiva globale - Gabriele Buzzi**

Orientiamo la collaborazione verso le nuove generazioni. Per uscire (finalmente) dalle logiche del 900 - **Alessandro Rosina**

12

😊 **La "next adventure" dei 60 anni - Cristina Favini**

😊 **Diverse generazioni e una missione in comune - Melania Manzoni**

TAKE AWAY

QUANDO LE GRANDI NARRAZIONI SI DISSOLVONO, GUARDIAMO ALLE ASPETTATIVE EXTRALARGE



di Vincenzo Scagliarini
Head of Research, Logotel

Viviamo un tempo in cui le grandi narrazioni si dissolvono. E il mondo si chiude e si arrocca. Non è solo una percezione soggettiva. Come osserva l'artista e giornalista James Bridle, autore di *Nuova era oscura*: "L'abbondanza di informazioni e la pluralità di visioni del mondo oggi disponibili non stanno producendo consenso e coerenza, ma una realtà lacerata da narrazioni semplicistiche, teorie del complotto e politica post-fattuale."

Mark Fisher chiamava questa condizione la "scomparsa del futuro", perché il domani non è solo incerto, è diventato impossibile da immaginare. E in un mondo acentrico e frammentato, dove il futuro non è più migliore, ma un *maelstrom* di contraddizioni, la domanda diventa radicale: cosa alimenta le trasformazioni, oggi? **Perché una cosa è certa: la realtà non si ferma.** Nonostante tutto, il mondo continua a cambiare.

COSA ALIMENTA LE TRASFORMAZIONI, OGGI?



LOGOTEL INSIGHT 1

INTERSEZIONI GENERATIVE

Di Jessica Aroni

Partner – Change & Learning, Logotel

Quante generazioni si incontrano in un'organizzazione? La demografia dice sei. E se la risposta più autentica fosse zero? Molte di più sono le generazioni che si ignorano, che non dialogano o che, addirittura, si scontrano. Allora diventa fondamentale progettare iniziative che favoriscano la creazione di un terreno comune in cui esperienze, valori, visioni e domande si intrecciano per generare senso, ascolto e relazione. Da questi incontri nascono intersezioni generative: spazi nuovi, inaspettati, in cui può succedere qualcosa di vero. È da qui che emerge un futuro aperto, plurale, inclusivo, che ridisegna non solo la forma delle relazioni ma anche quella delle organizzazioni.

ANCORIAMOCI ALLA REALTÀ

E se la risposta non fosse in nuovi strumenti magici che, mentre promettono di aumentare la nostra capacità di previsione, inevitabilmente continuano a deluderci? Pensiamo invece di dover partire dalle aspettative emergenti, intese come elementi che indicano dove guardare nella realtà in trasformazione e, insieme, urlano la necessità di cambiare approccio.

Ma prima di procedere, serve fare chiarezza su cosa intendiamo per aspettative, perché vanno tenute ben distinte dai bisogni e dai desideri.

Se adottiamo un punto di vista sociologico, i bisogni hanno tratti stabili: sicurezza, appartenenza, riconoscimento, autonomia. Sono le necessità profonde che attraversano culture e generazioni.

I desideri, invece, sono le forme culturalmente specifiche che i bisogni assumono: una casa di proprietà, una carriera lineare, un matrimonio perfetto, la mobilità sociale attraverso l'educazione. I desideri vengono plasmati dalle narrazioni dominanti, dalle promesse culturali, dal contesto familiare.

Le aspettative emergono dall'incontro tra desideri e realtà. Sono ciò che ci aspettiamo accada se seguiamo determinate regole: se mi laureo e lavoro duramente, avrò stabilità economica; se faccio sacrifici,

verrò ricompensato; se seguo un percorso tracciato, raggiungerò i miei obiettivi.

Le aspettative sono percorsi di vita, che devono essere continuamente riattualizzati, altrimenti rischiano di portare le persone in vicoli ciechi. Perché c'è un problema profondo da affrontare. **Lauren Berlant**, teorica culturale, lo ha definito **"ottimismo crudele"**: è quell'attaccamento a oggetti di desiderio che, anziché spingerci in avanti, finiscono per ostacolarci. Ed è questa la condizione della contemporaneità, perché le sicurezze sulle quali si fondano le nostre aspettative – come una carriera lineare o la mobilità sociale, appunto – appartengono a un territorio ormai scomparso.

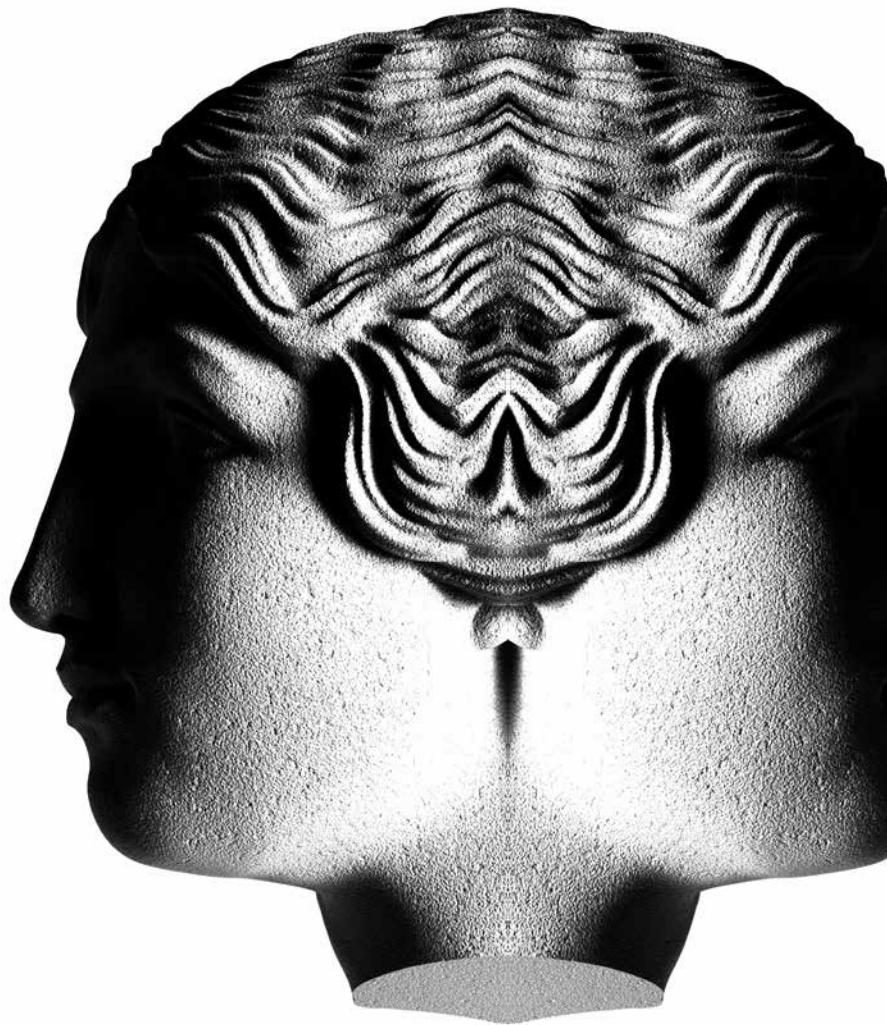
La realtà continua a dirci "no, tutto ciò non esiste più", ma noi continuiamo a seguire lo stesso *pattern*. Da qui nasce un ribollire di azioni, scelte, frustrazioni ed esperimenti da intercettare, per navigare le frammentazioni e attivare una nuova progettualità.

NON SOLUZIONI, MA ANTI-PROBLEMI

Ma come si attiva questa nuova progettualità fondata sulle aspettative? Esiste una tecnica di *problem solving* chiamata "anti-problema", che capovolge l'approccio tradizionale: invece di chiedersi "come risolvo questo problema?", si domanda "come potrei ottenere l'opposto di ciò che voglio?".


E quindi, se la sfida è aumentare le vendite di un prodotto, l'anti-problema diventa: "Come faccio in modo che i clienti NON lo comprino affatto?".

Le risposte emergono in forma inaspettata: rendere invisibile l'oggetto, complicarne l'acquisto, non comunicarne il valore. E improvvisamente diventa chiaro dove le strategie falliscono, quali soluzioni inedite non stiamo applicando. È una tecnica utile perché costringe al confronto con la realtà. L'anti-problema ci obbliga a vedere i *pattern* nascosti, a riconoscere dove stiamo fallendo. Gregory Bateson, antropologo e teorico dei sistemi, lo chiamava "apprendimento di secondo ordine": non imparare nuove risposte dentro lo stesso sistema, ma cambiare il sistema stesso che genera le domande.





COME STARE NEI GUAI? (E USCIRNE VIVI)



Non cerchiamo quindi la grande soluzione, l'unica risposta, la trasformazione radicale. Cerchiamo quelle che Jane McGonigal chiama "protopie": una fusione di *prototype* + *utopia*. Un futuro fatto di prototipi concreti, azioni simbiotiche, pluralità e continui *reality check* con il presente. Non perché sostituiamo crisi con opportunità o perché rinominiamo i problemi in chiave positiva. Ma perché, come ci insegna Donna Haraway, dobbiamo imparare a "stare nei guai" – *staying with the trouble*.

L'anti-problema non nega che ci siano tensioni, conflitti, sistemi che collassano. Al contrario: obbliga a vedere dove stiamo fallendo, dove le soluzioni peggiorano le cose, dove fingiamo che tutto funzioni quando non funziona. E suggerisce micro-pratiche trasformatrici, che non sono "piccole" perché insignificanti – sono "micro" nel punto di innesco, ma cumulative negli effetti.

Le micro-pratiche non operano in modo lineare. Seguono quella che gli economisti chiamano causalità circolare cumulativa: cicli di rinforzo reciproco

che si accumulano nel tempo. Le micro-pratiche sono come i tassi di interesse composti: sembrano piccoli incrementi, ma nel tempo generano crescita sostenuta.

Ecco come funzionano.

Qualcuno sperimenta una nuova pratica, si generano risultati osservabili che altri vedono, adottano o adattano la pratica. L'adozione allargata cambia le aspettative condivise: ciò che prima sembrava impossibile diventa gradualmente una nuova realtà.

Le nuove aspettative legittimano ulteriori sperimentazioni. Le sperimentazioni generano nuovi linguaggi, nuove metriche, nuove strutture organizzative. Questi elementi rinforzano e amplificano le pratiche originali.

Il ciclo ricomincia, facendo scala.

Questo è il motore che trasforma le aspettative extra-large da osservazioni a strumenti attivi di cambiamento, attraverso l'accumularsi di pratiche che si informano reciprocamente, si rinforzano, creano gradualmente nuove istituzioni, culture, sistemi.

IL VIAGGIO ATTRAVERSO CINQUE TERRITORI

Per far funzionare questo meccanismo, dobbiamo prima di tutto mettere a fuoco i luoghi nei quali le aspettative si addensano verso nuove domande. Ed ecco perché abbiamo voluto organizzare il viaggio di questo *Wecconomy* in cinque libri indipendenti, focalizzati su altrettanti temi dove nuove domande possano prendere forma.

LA DEMOGRAFIA È IL PUNTO DI PARTENZA. È IL PRIMO TERRITORIO DOVE APPLICARE IL METODO DELL'ANTI-PROBLEMA, MA LE IMPLICAZIONI SI PROPAGANO OVUNQUE.

ORGANIZZAZIONI

Dalle organizzazioni emerge l'aspettativa di nuove strategie: il contesto viene ancora letto con le lenti del VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous*), ma lo scenario richiede un nuovo framework, il FLUX di Timothy Tiryaki (*Fast, Liquid, Uncharted, eXperimental*). Qui la necessità di sperimentare diventa un elemento necessario perché orienta il futuro, un luogo dove l'immaginazione diventa pratica concreta, e questo trasforma la leadership.

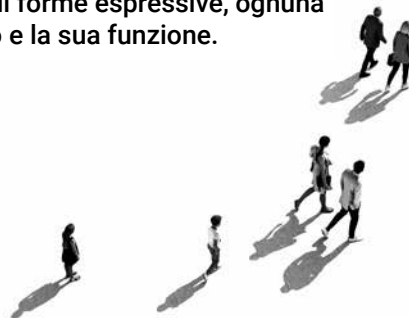
ESTETICHE

Dalle estetiche emerge l'aspettativa di nuove forme creative. È il territorio dove convergono strade creative frugali e originali capaci di coinvolgere persone e territori, forme di resistenza all'omologazione delle grandi piattaforme. Perché esplorando nuove nicchie emergono i nuovi linguaggi di un'era post-digitale.

INTELLIGENZE

Dalle intelligenze emerge l'aspettativa di nuovi modi di lavorare e imparare: la collaborazione tra umani e AI non è piegata alla ripetizione dell'esistente, ma – attraverso diverse modalità di interazioni da mettere a fuoco – genera moltitudini di forme espressive, ognuna con il suo perimetro e la sua funzione.

**DALLA MISURAZIONE EMERGE
L'ASPETTATIVA DI NUOVE
METRICHE: INDICATORI VITALI
CHE MISURANO I LEGAMI TRA LE
PERSONE, L'ENERGIA GENERATA
DALLE COLLABORAZIONI.
PER DISTINGUERE – NELLA
MOLTITUDINE DI NUMERI
E DATI – IL VALORE DALLA
PRODUZIONE DI RUMORE.**



Ogni territorio segue lo stesso percorso: guardiamo ai fatti per offrire dati e sbloccare punti di vista; incontriamo le aspettative per dare forma a prospettive concrete, navigare il presente e attivare il futuro. Non è un processo lineare ma un ecosistema interconnesso, dove le aspettative si informano e si amplificano. È in queste connessioni che possiamo generare valore in un mondo frammentato.



LOGOTEL INSIGHT 2

IL DIALOGO TRA GENERAZIONI HA UNA PROSPETTIVA GLOBALE

di Gabriele Buzzi

Head of Community Presales, Logotel

Nel 2022 abbiamo lanciato, in partnership con uno dei nostri clienti, una community dedicata ai professionisti under 36. Le attività non sono progettate solo per questa generazione, ma per mantenerla in dialogo costante con le altre, evitando la creazione di una “bolla” demografica.

Il progetto porta con sé anche un rischio: quello di “viziare” un po’ i partecipanti, creando aspettative elevate rispetto alle opportunità e alle attenzioni dedicate. Per questo, il punto chiave del successo sta nel bilanciamento tra inclusione e responsabilizzazione, in chiave globale.



NAVIGARE SENZA NEGARE

Le aspettative extralarge sono la bussola per questo viaggio. Gli anti-problemi sono il metodo per far emergere nuove domande. E le micro-pratiche cumulative sono il modo in cui si materializzano nella realtà, un ciclo di feedback alla volta. Perché, in un contesto frammentato, servono strumenti di navigazione che funzionino nella molteplicità, che trasformino l'incertezza da paralisi in energia per sperimentare.

Ed ecco perché abbiamo voluto affiancare i contributi degli esperti di questo numero di *Weconomy*, a molteplici e plurali *insight* dall'ecosistema Logotel, come potenziali sperimentazioni da attivare, per attivare nuova energia progettuale. Senza riduzionismi o (nuove) false promesse. E rendere praticabile un nuovo orizzonte.




LA DEMOGRAFIA NON È UN DESTINO È TRASFORMAZIONE TANGIBILE

di V.S.

Partiamo dal territorio più tangibile: la demografia. Rappresenta il tessuto stesso della realtà in mutazione ed è il primo punto di concretezza delle aspettative. Perché il mondo intero è in transizione demografica: per la prima volta nella storia umana, sei generazioni convivono. Presto sette. L'aspettativa di vita è aumentata a livello globale e la distribuzione generazionale si sta trasformando radicalmente.

Ed ecco che emerge un vecchio *pattern* da ribaltare. Quello che porta a pensare: "a 65 anni sei anziano"; "devi lavorare esattamente come a 30 anni fino al giorno prima della pensione". E la crudeltà di questa prospettiva si afferma prepotente: non ti senti più in grado di fare niente. E così i *longevity summit* si concentrano sulla cura per *senior citizens*, le politiche pubbliche spostano in avanti l'età pensionabile senza dare strumenti adeguati, le aziende vedono i lavoratori senior come un peso da gestire.

È un approccio difensivo: come compensiamo, come ci adattiamo, come limitiamo i danni di questa situazione "problematica". È ottimismo



crudele: continuiamo a sperare che piccoli aggiustamenti al sistema funzionino, pur sapendo che il sistema stesso è cambiato.

E allora dobbiamo ribaltare la domanda: "Come facciamo in modo che sei generazioni vivano bene la propria vita?"

Perché un sessantacinquenne oggi può fare molto di più e molto meglio rispetto a un sessantacinquenne di trent'anni fa – ma non può fare ciò che faceva lui stesso a trent'anni.

Potremmo lanciare una provocazione: oggi **l'invecchiamento non è una questione anagrafica: è una trasformazione silenziosa dei ruoli e delle aspettative**. Le società longeve non devono solo sostenere più a lungo la vita, ma ripensare la distribuzione del tempo, della cura, della fatica. Come mostra Arlie Hochschild in *The Second Shift*, la modernità ha prodotto una contraddizione temporale: mentre il lavoro retribuito si è espanso e le biografie si sono allungate, il lavoro di cura – la "seconda giornata" – è rimasto invisibile, delegato, o semplicemente atteso. Nelle società longeve, la questione non è solo chi lavora o chi invecchia, ma chi si fa carico del tempo.

Le aspettative collettive su chi deve prendersi cura – dei figli, degli anziani, dei fragili – funzionano come algoritmi culturali: pre-programmano ruoli e comportamenti, riducendo lo spazio per la negoziazione del possibile.

È qui che si misura la rigidità delle nostre aspettative: nel tempo che chiediamo agli altri di spendere al posto nostro.

Le implicazioni si propagano a cascata. **Se più generazioni devono collaborare, come facciamo in modo che le loro istanze non siano fonte di conflitto ma di sintesi generativa? Se la demografia si trasforma, quali culture emergenti ne derivano?**

L'aspettativa extralarge che emerge da questo territorio è potente. Non si tratta di "gestire le differenze generazionali", ma riconoscere che il valore nasce precisamente dall'incontro tra sensibilità, linguaggi e aspettative che provengono da orizzonti temporali diversi. Sono le increspature di un territorio nuovo.

ORIENTIAMO LA COLLABORAZIONE VERSO LE NUOVE GENERAZIONI. PER USCIRE (FINALMENTE) DALLE LOGICHE DEL 900



intervista ad Alessandro Rosina

Professore ordinario di Demografia e Statistica sociale, Università Cattolica di Milano

**Viviamo un fenomeno storico inedito: la convivenza tra sei generazioni.
Come questa interazione sta ridefinendo i rapporti sociali ed economici?**

Il confronto tra orizzonti generazionali ampliati all'interno della società, dell'economia e delle organizzazioni, in un mondo sempre più complesso e in rapido cambiamento, rende fondamentale la capacità di sintesi collaborativa.

Il valore aggiunto e il vantaggio competitivo stanno proprio nella capacità di generare valore attraverso le relazioni e la collaborazione tra persone che portano aspettative, linguaggi e interpretazioni diverse della realtà.

Ogni generazione porta con sé uno sguardo specifico sul mondo, derivato da come è cresciuta e da cosa vuole migliorare rispetto al passato. Il mondo ci costringe a produrre miglioramento facendo interagire generazioni diverse, perché ognuna deve collaborare e sovrapporsi con chi c'era immediatamente prima e chi arriva dopo. Dove questo ricambio generazionale funziona dal punto di vista quantitativo e qualitativo, mettendo in relazio-

ne positiva le diverse generazioni, si produce valore aggiunto comune. In caso contrario, si creano malintesi e conflitti. La questione si pone con maggiore urgenza oggi perché il mondo è più complesso, i cambiamenti sono più rapidi e viviamo più a lungo, quindi abbiamo più generazioni diverse che sono maggiormente diverse tra loro.

Il centro è il rinnovo generazionale.

Oggi viviamo un cambiamento quantitativo inedito: si confrontano generazioni molto consistenti demograficamente – i Baby Boomer – con generazioni molto deboli numericamente – Millennial e Generazione Z. C'è anche un profondo cambiamento qualitativo: i Baby Boomer sono la prima generazione nata nel Secondo dopoguerra e hanno introiettato le modalità del Novecento. La Generazione Z è la prima nata nel ventunesimo secolo e interpreta istanze completamente nuove.

QUANDO, IN QUALI CONDIZIONI, QUESTE PRATICHE COLLABORATIVE FUNZIONANO?

Si confrontano, con quantità diverse, due secoli diversi. Chi porta le istanze del Novecento lo fa in maniera solida e consolidata, essendo parte della classe dirigente del Paese. Chi porta le istanze del ventunesimo secolo è debole numericamente e si trova in una realtà più complessa e incerta. Tuttavia, viviamo nel ventunesimo secolo, quindi dovranno prevalere le istanze della Generazione Z (e successive), anche se gli appartenenti a questa generazione potrebbero incontrare più ostacoli prima di imboccare la strada giusta. Il vantaggio competitivo delle realtà sociali, economiche e aziendali sta nella capacità di produrre valore non solo con, ma insieme alle nuove generazioni, in collaborazione tra loro.

Come si possono sbloccare le dinamiche che ostacolano questa collaborazione?

Viviamo un momento storico particolare. Finora ci siamo permessi il lusso di lasciare ai margini le nuove generazioni, cadendo in un degiovanimento quantitativo e qualitativo. Ora però le generazioni nate fino agli anni Settanta si stanno spostando verso l'età matura e anziana. Si vede già una competizione crescente per attrarre i talenti giovani. Il giovane dinamico e ben formato è diventato la risorsa più richiesta, aumentando il suo potere negoziale. Può dire: "Se non mi valorizzate adeguatamente, cambio azienda o Paese". Le aziende che sapranno attrarre, ingaggiare e valorizzare meglio i giovani di qualità saranno le uniche competitive. La tecnologia è accessibile a tutti, ma il vantaggio competitivo nasce quando metti i giovani lavoratori nelle condizioni di produrre valore aggiunto con le nuove tecnologie. È la capacità di riconoscere e valorizzare quel capitale umano in coerenza con le trasformazioni in corso che fa la differenza.



LOGOTEL INSIGHT 3

LA "NEXT ADVENTURE" DEI 60 ANNI

di Cristina Favini
General Manager & Chief Design Officer,
Logotel

Cosa succede quando chi ha trent'anni di esperienza lascia l'azienda? Porta via clienti, network, conoscenza tacita. Un disastro silenzioso che le organizzazioni subiscono. La novità è ribaltare la logica: non gestire un'uscita ma progettare una transizione, in parte di business, in parte esistenziale (chi diventi quando cambi ruolo?). Gli strumenti del design devono catturare questo patrimonio l'invisibile. Il risultato: i senior continuano a contare, diversamente. L'organizzazione non perde patrimonio. Lo moltiplica.



**DALLA SPERIMENTAZIONE
PUÒ NASCERE UN'INTUIZIONE,
UN'IDEA IMPRENDITORIALE,
UNA PASSIONE.**

I DATI CHE PROVENGONO DAI REPORT DI DIVERSI ISTITUTI DI RICERCA MOSTRANO LIVELLI DI COINVOLGIMENTO NELLE ORGA- NIZZAZIONI AI MINIMI STORICI, ALTI LIVELLI DI STRESS, BASSA FIDUCIA NEI LEADER. COSA NON STA FUNZIONANDO SECONDO LEI?

Le cose non funzionano perché chi guida aziende e organizzazioni appartiene al ventesimo secolo, mentre chi entra e cerca modalità di lavoro coerenti con il cambiamento appartiene al ventunesimo secolo.

C'è un gap che non sta ancora trovando sintesi.

Il problema è la capacità di ingaggio che si riesce a offrire alle nuove generazioni. Se non la offri adeguatamente, è chiaro che non si sentiranno soddisfatte.

Le generazioni intermedie possono rivestire un ruolo di cerniera?

Nell'interazione con le generazioni più giovani, quelle mature possono assumere tre posizioni.

La prima è quella di rifiuto, chiudendosi dietro alla tipica frase "si è sempre fatto così" e addossando tutti i problemi ai giovani. La seconda posizione è l'atteggiamento di chi, pur riconoscendo le difficoltà a inquadrare e conoscere i più giovani, prova a favorire nuovi spazi, ma senza rimettersi in discussione e mantenendo di fatto una propria centralità.

La terza posizione, molto più rara, riguarda gli appartenenti alle generazioni più mature che riescono effettivamente a mettersi in sintonia con le nuove, ovvero che riconoscono le nuove istanze che portano e riescono a collaborare positivamente, rimettendosi in discussione e riallineandosi alle modalità di lavoro e all'idea di lavoro dei più giovani.

I Baby Boomer fanno molta più fatica ad assumere questo atteggiamento; la generazione X è più vicina ai Baby Boomer, mentre i Millennial possono avere maggiormente un ruolo di cerniera e arrivare a convergere con le modalità e le condizioni del Ventunesimo secolo, abilitando le nuove generazioni a funzionare bene. Il problema è che pretendiamo di far lavorare con le nuove generazioni attraverso le modalità del passato e questo significa costringerle ad adattarsi a qualcosa che non esiste più e in cui non possono riconoscersi, obbligandole ad accettare una dissonanza cognitiva permanente.

QUESTA DINAMICA RICORDA UN PO' UN PROCESSO DI ELABORAZIONE DEL LUTTO: DAL RIFIUTO ALL'ACCETTAZIONE. E UNA METAFORA CHE TROVA APPROPRIATA?

I giovani vanno a lavorare portando sé stessi e questa è una cosa completamente nuova, perché in passato si portavano in azienda solo le competenze, accettando lo scambio: **“Tu mi paghi, io faccio quello che mi dici”**.

Oggi non funziona più così. Per questo, se si vuole che i giovani diano il meglio di sé stessi sul lavoro, occorre che siano messi nelle condizioni di riconoscersi in quello che fanno. Le nuove generazioni danno il meglio quando si appassionano e si riconoscono nel lavoro.

Se non vengono offerte queste condizioni, i giovani accetteranno il minimo sindacale e cercheranno altri stimoli altrove.

A questo proposito, come vede il fenomeno dei *side hustle* e delle attività parallele che, almeno negli Stati Uniti, sono sempre più diffuse?

Se l'esistente non convince, si sperimentano cose diverse. Sperimentare fa parte del nuovo che cerca la propria strada. C'è anche un aspetto fonamen-

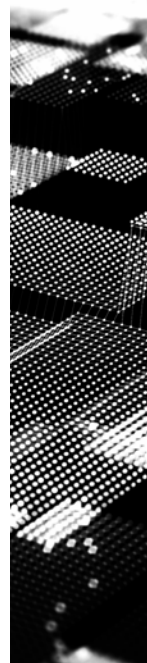
tale: nelle nuove generazioni è essenziale sperimentarsi. La realtà è diventata così complessa che non si riesce a capire a priori cosa funziona, quindi bisogna prima mettersi alla prova.

In passato si trovava un lavoro a vent'anni e lo si svolgeva allo stesso modo per tutta la vita. Oggi è tutto in continua ridefinizione. Per essere al passo con la realtà che cambia, bisogna sempre mettere in discussione quello che si è fatto, prima ancora che non funzioni più, per capire cosa si può fare di meglio domani.

È una realtà complessa: il mutamento passa attraverso lo sperimentare altre strade, ma la sperimentazione non si può fare abbandonando quello che si è fatto finora, lo si deve fare in maniera collaterale. Dalla sperimentazione poi può nascere un'intuizione, un'idea imprenditoriale, una passione che all'inizio si affianca all'attività principale e poi, eventualmente, può evolvere.

L'importante è non lasciare i giovani fermi, dare loro possibilità, sistematizzarle, strutturarle e fare in modo che le possano vivere nel modo migliore, senza lasciare tutto all'improvvisazione.

Servirebbero politiche attive del lavoro efficienti: “sistemi esperti” che accompagnino e indirizzino le scelte in un mondo complesso e in continuo cambiamento, che riconoscano le competenze, il percorso fatto, le attività in corso, ma anche le proprie passioni.



Questa carenza in Italia si collega anche al problema dei NEET (i giovani che non lavorano, non studiano e non seguono percorsi formativi)?

Il problema dei NEET deriva proprio dal non funzionamento dei “sistemi esperti”, che fa sì che molti giovani si perdano. Quelli con competenze più basse non trovano orientamento, mentre quelli con più potenzialità non riescono a trovare la collocazione giusta. Il processo di valorizzazione dei giovani non è statico: non si tratta solo di aiutare una persona a entrare nel mondo del lavoro, ma è il punto di partenza di un processo che cambia continuamente. Continuiamo a replicare schemi del ventesimo secolo che non possono più funzionare.

ESISTONO ESEMPI INTERNAZIONALI VIRTUOSI DOVE QUESTI SISTEMI ESPERTI FUNZIONANO?

Esistono contesti virtuosi, sono quelli dove c'è maggiore combinazione tra nuove tecnologie e valorizzazione del capitale umano giovane, dove le nuove generazioni creano nuovo lavoro e non sostituiscono solo chi va in pensione.

Pretendere che un trentenne faccia quello che fa un 65enne significa rimanere indietro di 35 anni.

Le nuove generazioni devono essere messe nelle condizioni di creare nuovo lavoro, ma questo richiede investimenti in ricerca e sviluppo, innovazione, politiche di incontro domanda-offerta, strumenti per trasformare le idee in prodotti e servizi.

La Germania è più avanti di noi su questi aspetti. Ha un sistema più efficace di orientamento nella formazione superiore, inserimento nel mondo del lavoro e attrazione di talenti. Il saldo netto dei giovani qualificati tra Italia e Germania è a nostro sfavore.

COME GESTIRE IL FATTO CHE OGGI UNA PERSONA DI 60 ANNI ABBIA ANCORA UNA LUNGA CARRIERA DAVANTI?

È un tema completamente nuovo che gestiamo ancora con logiche superate. La longevità aumenta, così come le condizioni di benessere e le capacità cognitive, che cominciano a decadere dopo i 75 anni. Teoricamente, fino a 75 anni, mantenendosi in buona salute e attivi, si può fare qualsiasi attività che non implichi impegno psico-fisico eccessivo. Le nuove tecnologie consentono di contenere stress e sforzo fisico, quindi abbiamo molte più opportunità di essere attivi a lungo. Il problema è che continuiamo a pensare, da un lato, che un 65enne debba

fare lo stesso lavoro che faceva a 30 anni e, dall'altro, che il giorno dopo la pensione non sia più in grado di fare niente. Un sessantenne oggi può lavorare molto meglio di un sessantenne di 30 anni fa, ma non può fare quello che faceva lui stesso quando aveva a 30 anni. Dobbiamo costruire strumenti che consentano una lunga vita attiva, mettendo al centro la persona e la sua possibilità di avere condizioni adeguate per essere produttiva.



LOGOTEL INSIGHT 4

DIVERSE GENERAZIONI E UNA MISSIONE IN COMUNE

Di Melania Manzoni, Team Leader
Content & Community Manager, Logotel

Dopo un'integrazione aziendale, il reparto IT di un istituto di credito ha riunito professionisti di diverse generazioni per approccio, competenze e aspirazioni. La revisione della mission ha chiarito identità e direzione, evidenziando che in passato i valori erano interiorizzati più facilmente, anche senza essere formalizzati. Oggi la sfida è lavorare in coerenza alle evoluzioni del gruppo e alle necessità delle persone: tra spinte di crescita, bilanciamento vita-lavoro, esodi e pensionamenti. Insieme stiamo lavorando alla costruzione di nuove narrazioni, favorendo relazione e collaborazione a partire da prospettive differenti.



PERCHÉ NON SI RIESCE A FARE QUESTO PASSO AVANTI?

Perché anche i dibattiti pubblici sulla longevità hanno un'impostazione difensiva: **"Stiamo invecchiando, che cosa si può fare?"**.

Continuano a ragionare col sistema precedente, dove tutto ciò che è diverso diventa un problema da affrontare, anziché qualcosa di nuovo che, se gestito bene, migliora la vita delle persone. La sfida della società della longevità va in questa direzione e riguarda tutti, non solo gli attuali anziani.

Finché non ragioniamo nell'ottica della necessità di un cambiamento di sistema, continuiamo ad adattare il vecchio modello a problemi nuovi, invece di pensare a un modello sociale di sviluppo diverso.





ALCUNI REPORT SOTTOLINEANO COME LA GENERAZIONE Z MANI- FESTI UN FORTE SENSO DI COMU- NITÀ E COLLABORAZIONE. COME VALUTA QUESTO ASPETTO?

Questo carattere collaborativo c'era già nei Millennial, la "generazione wiki", abituata a lavorare in orizzontale e in collaborazione. È parte del cambiamento di questo secolo.

Le nuove generazioni lavorano bene in orizzontale, in collaborazione, ma vogliono che il proprio contributo venga riconosciuto e valorizzato. Nelle aziende, se pretendi che un giovane partecipi a un risultato senza un feedback individuale sul suo contributo, quella persona si demotiva.

È come nelle squadre di calcio: lavori per vincere insieme, ma il tuo ruolo viene riconosciuto, sia che tu faccia il portiere o il centravanti.

Ha senso creare comunità dedicate ai giovani nelle aziende, come stanno facendo alcune grandi organizzazioni per le persone più talentuose?

Non dobbiamo creare compartimenti stagni.

Si possono creare comunità di giovani, ma che siano aperte e si confrontino con il resto dell'organizzazione. L'importante è che non siano esclusive o "riserve indiane". Se aiutano a rinforzarsi internamente come riconoscimento delle proprie caratteristiche, per poi portarle all'interno dell'azienda, va a vantaggio di tutti. Le istanze individuali diventano collettive di gruppo, e non ci si sente soli nel portare avanti il cambiamento.

È il caso di abbandonare le etichette generazionali, come suggeriscono alcuni istituti di ricerca internazionali?

Il problema è quando si eccede nell'uso delle etichette, pensando che tutti i giovani di una generazione siano uguali. C'è forte differenza interna, ma sicuramente ci sono differenze tra generazioni.

I ventenni di oggi non hanno vent'anni allo stesso modo dei loro genitori. Non riconoscere che sono diversi è un inganno, perché significa non riconoscere le loro specificità e non aiutare la loro diversità a diventare valore. Le etichette diventano problematiche quando sono usate per marketing e stereotipi, senza riflettere sui veri cambiamenti antropologici che si stanno producendo attraverso le nuove generazioni.

TAKE AWAY

Sei generazioni condividono lo stesso orizzonte temporale. Ognuna porta con sé aspettative diverse su cosa significhi carriera, successo, equilibrio, partecipazione. Aspettative che si sono formate in contesti storici differenti e che ora devono coesistere, negoziare, ibridarsi. Eppure la risposta più diffusa è separare ogni generazione in compartimenti stagni, alimentare stereotipi, costruire muri tra linguaggi diversi. **Ecco il punto: stiamo già facendo tutto questo, spesso senza accorgercene. Quali nuove progettualità possiamo attivare?**

COME TRASFORMARE IL TEMPO — LA RISORSA PIÙ SCARSA — IN UNO SPAZIO DI SCAMBIO ANZICHÉ DI COMPETIZIONE GENERAZIONALE?

Il tempo di un cinquantenne ha un valore diverso da quello di un ventenne. Non perché uno valga più dell'altro, ma perché seguono ritmi differenti. Cosa succederebbe se le organizzazioni progettassero iniziative che rispettano questi ritmi invece di imporre un unico calendario?

QUALE PROGETTO POTREBBE NASCERE DALL'INCROCIO TRA ESPERIENZE DI VITA RADICALMENTE DIVERSE?

Non si tratta di "includere le generazioni", ma di creare le condizioni perché emergano soluzioni che nessuna singola generazione potrebbe immaginare da sola. L'innovazione sta nell'attrito creativo, non nei giochi a somma zero.

DOVE LE ASPETTATIVE GENERAZIONALI RIGIDE STANNO BLOCCANDO LA PROGETTUALITÀ ANZICHÉ ALIMENTARLA?

Ogni generazione porta con sé aspettative su come “dovrebbero” funzionare carriera, leadership, modalità di lavoro. Quando queste aspettative si cristallizzano in regole non scritte, diventano barriere. Dovremmo identificare dove l’attaccamento a modelli obsoleti sta ostacolando l’emergere di nuove forme collaborative.

CONNES- SIONI



La demografia si intreccia con le organizzazioni, che devono ripensare le proprie strutture, missioni e valori per generazioni che danno forma a un nuovo paesaggio.

La demografia si riflette nelle estetiche, dove i linguaggi espressivi attivano forme di dialogo e partecipazione, e ogni diversità porta le proprie forme comunicative.

Le intelligenze artificiali non sono indifferenti alla demografia, perché le AI Generative sono sempre più compagni di vita, che riflettono le sfide personali e lavorative. E ne producono di nuove.

E se provassimo a misurare non le singole generazioni, ma i ponti tra loro? Dove si generano connessioni? Dove l’energia si blocca? Faremmo emergere ciò che i *survey* nascondono.

INTEL- LIGEN- CE



Indice

Intelligenze estese al servizio di problemi reali
Vincenzo Scagliarini 2

Interagire con l'ai per (ri)scoprire il piacere
dell'incompletezza - **Federico Cabitza** 6

😊 **Apprendere al mio ritmo, anzi, Al mio ritmo! - Daniele Cerra**

😊 **Non era una bacheca. Era un dojo. E lì dentro la tecnologia
ha imparato a parlare con le persone - Matteo Ordanini**

Collaborare con l'oracolo. Nuove competenze di base e sfide
cognitive per navigare l'era generativa - **Gino Roncaglia** 14

😊 **Leading with AI: quando i leader smettono di chiedere "come"
e iniziano a chiedersi "perché no" - Federica Guazzoni**

😊 **Più equilibrio, meno hype - Luisella Peroni**

Usciamo dalla trappola della produttività Le lezioni
sull'ai dal sud globale - **Payal Arora** 24

TAKE AWAY

INTELLIGENZE ESTESE AL SERVIZIO DI PROBLEMI REALI



di Vincenzo Scagliarini
Head of Research, Logotel

In un mondo frammentato, dove le grandi narrazioni hanno lasciato il posto a prospettive scomposte e contesti frammentati, le aspettative non sono più previsioni. Sono proprietà emergenti: elementi di realtà che nascono dall'osservazione di *pattern*, dall'incrocio di segnali, dalla convergenza di pratiche oppostive e distanti.

Le abbiamo chiamate aspettative extralarge perché trascendono i confini tradizionali – geografici, generazionali, disciplinari – e si ipostatizzano in strumenti per navigare la complessità. Per il territorio delle intelligenze, questa aspettativa emergente è sicuramente la più problematica. Perché, al momento, non c'è tema più inflazionato dell'intelligenza artificiale.

E quindi, non vogliamo affrontare l'intelligenza artificiale come una mente aliena che compete con l'umano, ma una rete di *agency* – umane e non – che interagiscono tra loro. Questo booklet è un invito ad abbandonare la corsa ai *benchmark* che si inseguono per conquistare il primato della migliore intelligenza artificiale, e artigiarci ai problemi reali che noi – come persone e organizzazioni – possiamo affrontare in maniera ibrida, collaborativa, situata. “Build your own benchmark”, sostiene Ethan Mollick, uno dei più



stimati (e concreti) esperti delle AI Generative applicate alle organizzazioni. Ma facciamo un passo indietro. Quando nel 1998 Andy Clark e David Chalmers proposero la teoria della mente estesa, stavano in realtà descrivendo qualcosa che gli esseri umani hanno sempre fatto: distribuire la propria intelligenza oltre i confini della scatola cranica. Dal bastone che esplora le profondità di un fiume al post-it sulla scrivania, fino all'utilizzo di Internet. Perché siamo sempre stati cyborg naturali, creature che si estendono nel mondo per aumentare le proprie possibilità. **Ed è qui che l'aspettativa extralarge prende forma: le intelligenze artificiali non**

replicano l'umano, ma generano qualcosa di inedito. Un esempio è la celebre "mossa 37" con la quale l'AI AlphaGo ha battuto Lee Se-dol, campione mondiale di Go, nel 2016. Un evento interpretato come il definitivo superamento delle capacità umane nel più complesso gioco strategico mai creato. In realtà, se abbandoniamo il terreno della competizione, la "mossa 37" è stata nuova conquista. Una soluzione inedita, che un essere umano – da solo – non avrebbe mai potuto concepire. Che anzi, secondo i canoni tradizionali, sarebbe stata ritenuta perfino sciocca. E che – grazie al contributo di una AI – ha aumentato il canone delle possibilità nel gioco del Go.

ALLONTANIAMOCI DAI FINTI PROBLEMI

C'è qualcosa di paradossale nell'epoca delle AI generative. Abbiamo a disposizione strumenti di una potenza illimitata, eppure li usiamo soprattutto per ottimizzare l'esistente: scrivere email, creare loghi, riassumere documenti. Nulla di sbagliato, ma rischiamo di illuderci di aver trasformato il nostro modo di lavorare, mentre abbiamo solo reso più efficienti micro-attività: *bullshit jobs*, direbbe l'antropologo anarchico David Graeber. Una corsa ai numeri che ci distrae da ciò che conta davvero.

Se ci limitiamo ad analizzare i bisogni attuali, finiamo inevitabilmente in questa trappola: la tecnologia detta l'agenda, noi inseguiamo applicazioni. Come uscirne? Con una metodologia controintuitiva: l'anti-problema. Invece di chiederci "come possiamo usare l'AI per aumentare la produttività?", ribaltare completamente la domanda: "Cosa renderebbe l'AI comple-

tamente inutile per il nostro lavoro? Quale sarebbe il peggior modo possibile di integrarla nei nostri processi?". Questa inversione ci porta a pensare che, forse, sono i processi da mettere in discussione, e non generare altri finti problemi – come quelli creati da una tecnologia in cerca di applicazioni. Perché le aspettative extralarge, come abbiamo detto, non sono fantasie sul futuro, ma proprietà emergenti del presente. E per vederle, dobbiamo smettere di guardare dove tutti guardano. **E allora scopriamo che il peggior modo di usare l'AI non è "usarla poco", ma usarla male: delegare senza verificare, automatizzare senza capire, produrre senza sostanza. È una questione di aspettative.**

Cosa ci aspettiamo davvero dalle AI? E cosa le AI, di conseguenza, si aspettano da noi? Significa prendere consapevolezza che le AI sono entrate nel nostro spazio di relazioni.

INTELLIGENZE PLURALI E SPAZI AGENTICI

Come nota Gino Roncaglia nel suo contributo, oggi abbiamo a disposizione una pluralità di sistemi con nature e scopi profondamente diversi. Piattaforme multimodali, modelli di *deep thinking*, sistemi di ricerca avanzata. È una costellazione di intelligenze che operano in modi sempre più complessi e interconnessi.

Ci stiamo avviando verso gli *agentic spaces* – ambienti in cui le AI concatenano autonomamente task multipli, orchestrano sotto-processi, delegano a sotto-agenti specializzati.

Questa molteplicità solleva una domanda abissale: come stanno davvero cambiando le forme di interazione tra umani e AI? L'Anthropic Economic Index, che analizza milioni di conversazioni con l'AI Claude, ci mostra un'evoluzione sorprendente. Tra dicembre 2024 e agosto 2025, le conversazioni "direttive" – dove gli utenti delegano task completi all'AI – sono saltate dal 27% al 39%.

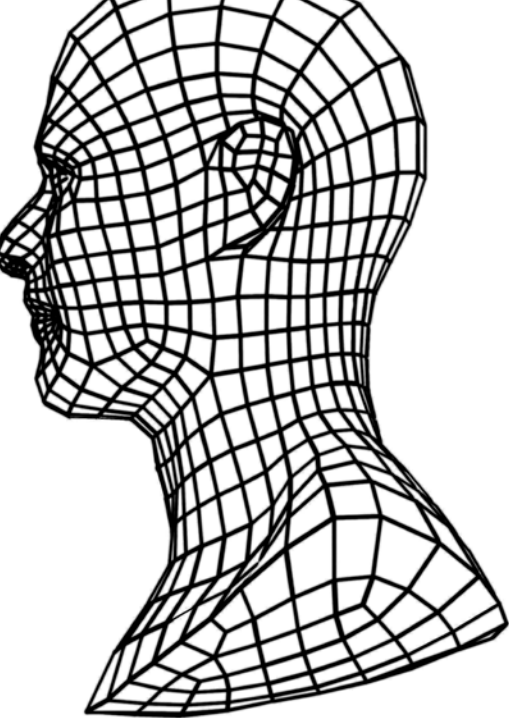
È un punto di svolta che ci prepara al futuro: l'automazione ha superato la fantomatica *augmentation*. E cioè le persone non stanno più usando l'AI per esplorare insieme o imparare iterativamente: sempre più spesso, le danno un compito e si aspettano che sia completato in modo autonomo. E qui emerge il problema delle aspettative sbagliate. Perché se le AI diventano sempre più capaci, se l'automazione aumenta, se le aziende investono miliardi, allora perché un recente studio del MIT Media Lab ha mostrato che il 95% delle organizzazioni

non vede alcun ritorno misurabile dall'investimento in AI?

Questi numeri non dicono che l'AI non funzioni, ma che stiamo confondendo l'adozione con l'impatto.

Ed ecco che nasce il *workslop*. Il termine, coniato da ricercatori di Stanford e BetterUp Labs, descrive output generato dall'AI che "si maschera da produttività ma manca di sostanza". Slide patinate piene di gergo senza contenuto. Report che sembrano professionali ma richiedono ore di lavoro per essere resi utilizzabili. Questo fenomeno ci dice qualcosa di essenziale. Le aziende si aspettano che l'AI aumenti la produttività, ma mandano messaggi contraddittori: usatela sempre, fatelo velocemente, delegate tutto. Il risultato? Persone che copiano e incollano senza verificare, trasferendo il peso cognitivo a valle. Non è colpa dell'AI – è colpa di aspettative mal calibrate. Di metriche sbagliate. Di confusione tra adozione con il valore.

Ecco perché servono "contromisure cognitive" che, forse, diventeranno nuove skill di base da apprendere. Perché l'intelligenza estesa funziona solo se sappiamo quando fidarci, quando dubitare, quando delegare e quando mantenere il controllo. Perché gli *agentic spaces* possono diventare moltiplicatori di capacità oppure fabbriche di *workslop*. E la differenza sta in come rendiamo le risposte, "incomplete, emendabili. E quindi oneste", parafrasando la descrizione del metodo scientifico in *Scongeliemo i cervelli, non i ghiacciai* di Matteo Motterlini.



GUARDARE DOVE NESSUNO GUARDA

C'è un'altra prospettiva che rischiamo di perdere, chiusi nella nostra bolla tecnologica occidentale. Payal Arora, antropologa digitale che studia l'AI nel Sud Globale, ci mostra nel suo articolo cosa succede quando le intelligenze artificiali vengono applicate a problemi reali, con un pragmatismo che l'Occidente può riconquistare. Questi esempi ci ricordano qualcosa di essenziale: **quando l'AI è radicata in contesti specifici, quando affronta sfide tangibili – mobilità, educazione, salute, inclusione – allora diventa intelligenza estesa. Crea continuità tra intelligenze ("co-intelligenze", per citare ancora Ethan Mollick).**

LE MENTI ESTESE RICHIEDONO IGIENE COGNITIVA ESTESA

L'aspettativa extralarge per le intelligenze è quindi un'estensione collaborativa del pensiero umano, **per diventare ciò che siamo sempre stati: intelligenze situate, capaci di pensare attraverso gli altri e con gli altri.** Ma questa aspettativa – come tutte le proprietà emergenti in contesti frammentati – non si realizza da sola. Richiede un'"igiene cognitiva estesa": imparare a valutare cosa delegare e cosa mantenere internamente, come formulare domande che massimizzino il valore dell'interazione, quando fidarsi e quando dubitare. Richiede protocolli di interazione consapevoli, come ci insegna Cabitza; guardare oltre i nostri confini geografici e cognitivi, come ci invita a fare Arora; e comprendere la pluralità dei sistemi con cui abbiamo a che fare, come ci spiega Roncaglia.

INTERAGIRE CON L'AI PER (RI)SCOPRIRE IL PIACERE DELL'INCOMPLETEZZA



Intervista a Federico Cabitza

Professore associato di Interazione uomo-macchina e supporto decisionale,

Università degli Studi di Milano-Bicocca

Come può cambiare il modo in cui interagiamo con le macchine digitali, dopo la diffusione dei sistemi di intelligenza artificiale generativa?

Lo abbiamo chiesto a Federico Cabitza che, sull'argomento, nel 2021 ha pubblicato un libro (con Luciano Floridi, *Intelligenza artificiale, l'uso delle nuove macchine* per i tipi di Bompiani) e molti lavori scientifici (ad oggi più di 200) che lo hanno collocato stabilmente nel miglior 2% mondiale degli scienziati di Intelligenza Artificiale secondo l'elenco pubblicato annualmente dall'Università di Stanford. Pubblichiamo di seguito l'intervista integrale che abbiamo svolto con lui.

Lei si definisce un interazionista, una figura che si occupa di studiare le relazioni tra agentività AI e umani. È un cambiamento di prospettiva interessante, perché pensiamo che la narrativa *mainstream* sulle AI generative si stia concentrando troppo sui "risultati" e sui *benchmark* e meno sui nuovi legami che possono nascere con questi nuovi colleghi.

A QUESTO PROPOSITO QUALI SONO ALCUNE RELAZIONI UOMO-AI POSITIVE CHE STA OSSERVANDO?

Mi definisco interazionista perché non penso che il vero elemento di discontinuità rappresentato dalle tecnologie dell'intelligenza artificiale generativa riguardi la sua capacità, che pure è straordinaria, di generare testi, immagini o decisioni più o meno accurate. Quello che sta cambiando, e che mi interessa osservare, è la natura della relazione che si costruisce tra l'umano e la macchina anzi, per essere più specifici, tra

le persone e i sistemi digitali intelligenti. Lavoriamo con qualcosa che non si limita più a eseguire, ma che sembra "capirci", almeno a un certo livello superficiale, e reagisce non solo alle nostre domande, ma anche ad atteggiamenti e direi perfino intenzioni. Alcune delle interazioni più promettenti che ho osservato avvengono quando l'AI non è vissuta come strumento, ma come interlocutore.

Un medico che chiede a un sistema: “perché hai proposto questa diagnosi?”, o un insegnante che esplora insieme all’AI modi diversi di spiegare un concetto a studenti con caratteristiche differenti. In quei momenti non c’è solo uso, ma piuttosto dialettica, e quindi confronto e un certo qual mutuo allineamento e apprendimento. Questo approccio ricorda molto il lavoro di Clifford Nass e Byron Reeves negli anni

PUÒ PARLARCI DEI SUOI CINQUE PROTOCOLLI DI INTERAZIONE?

Perché un altro elemento interessante riguarda il fatto che non esiste una sola strategia quando si parla di “affidamento” alle AI: l’adattamento al contesto è fondamentale.



Novanta, che già allora dimostravano che tendiamo a trattare i computer come se fossero persone, attribuendo intenzioni, stati mentali, e perfino emozioni. Oggi, con le AI generative, questa dinamica si intensifica. Non è solo un errore cognitivo: può diventare un’opportunità per costruire relazioni nuove, magari più riflessive e persino più umane.

Sì, io traduco *reliance* come affidamento; e affidarsi all’AI non è un gesto univoco. Non esiste una sola strategia giusta, ma diverse forme di confronto e interazione che possiamo attivare, a seconda del compito, del contesto e dello stato mentale in cui ci troviamo.

Io ne ho identificati almeno cinque, che chiamo “protocolli di interazione”.

C’è quello **esplorativo**: quando uso l’AI per generare idee, stimoli, alternative.

È una forma di ideazione distribuita, utile quando il problema non è ben definito.

Poi quello **verificativo**: **qui il ruolo dell’AI è più simile a quello di un revisore o di un collega più esperto, una specie di mentore.** Le chiedo conferme, contro-esempi, o di mettere in discussione le mie ipotesi. Quello **delegativo** è quando

mi affido all’AI per un compito ripetitivo o tecnico, lasciandole esecuzione e dettaglio, ma mantenendo il controllo sulla qualità dell’output, su cui rispondiamo comunque noi. Poi quello **interrogativo**:

l’AI diventa oggetto di domanda, non solo di risposta. Chiedo spiegazioni, ragionamenti, alternative, stimoli di riflessione.

E infine quello **dialogico**, che è il più sofisticato. Umano e AI procedono insieme, ciascuno contribuendo a orientare la direzione. È più simile a un’interazione tra colleghi, in cui si cresce insieme.

In fondo, questa varietà di posture

richiama le riflessioni di Thomas Malone sul futuro del lavoro ibrido. Nel suo MIT Center for Collective Intelligence ha esplorato come gruppi formati da umani e AI possano

collaborare in modi nuovi, dove non è solo la competenza a contare, ma anche il modo in cui ci si coordina, si negozia e si co-evolve.

Lei sostiene che può essere demotivante osservare un'AI che diventa "più brava di noi". È un punto particolarmente urgente perché molti istituti di ricerca sostengono che l'*engagement* sui luoghi di lavoro è già molto basso.

E ALLORA, IN CHE MODO INTERAGIRE CON L'AI PUÒ ESSERE MOTIVANTE, COINVOLGENTE E PERFINO DIVERTENTE?

Uno dei rischi più grandi che vedo – e che mi preoccupa – è che il confronto con un'AI "più brava" possa generare frustrazione o rinuncia. Per questo contrasto con tutte le mie forze quella narrazione che vuole sempre confrontarci alle macchine e che le mette volutamente in competizione con noi, in ogni campo. Da questi confronti, spesso artificiosi, ne usciamo spesso male. E quindi, se una macchina scrive meglio, decide più in fretta, ricorda tutto... cosa mi resta da fare? C'è veramente bisogno di me? Ma non è affatto detto che debba andare così. In molti contesti, sto osservando il contrario: **l'AI può riattivare la motivazione. Quando viene usata per arricchire il proprio punto di vista, generare spunti, o sfidare le proprie abitudini cognitive, può diventare uno strumento di crescita personale, per farci diventare un po' più simili ai migliori della nostra piccola comunità di riferimento o a chi ammiriamo nel nostro team di lavoro.** E poi c'è una dimensione di gioco che non va sottovalutata. Molte persone mi raccontano che

"chiacchierare" con l'AI stimola creatività, curiosità, persino senso di stupore. Questo è qualcosa che Nass e Reeves avevano già intuito nel loro libro *The Media Equation*: se le tecnologie si comportano in modo socialmente credibile, possiamo instaurare con esse interazioni coinvolgenti, anche emotivamente. E oggi, con i modelli generativi, questa teoria si fa esperienza quotidiana.



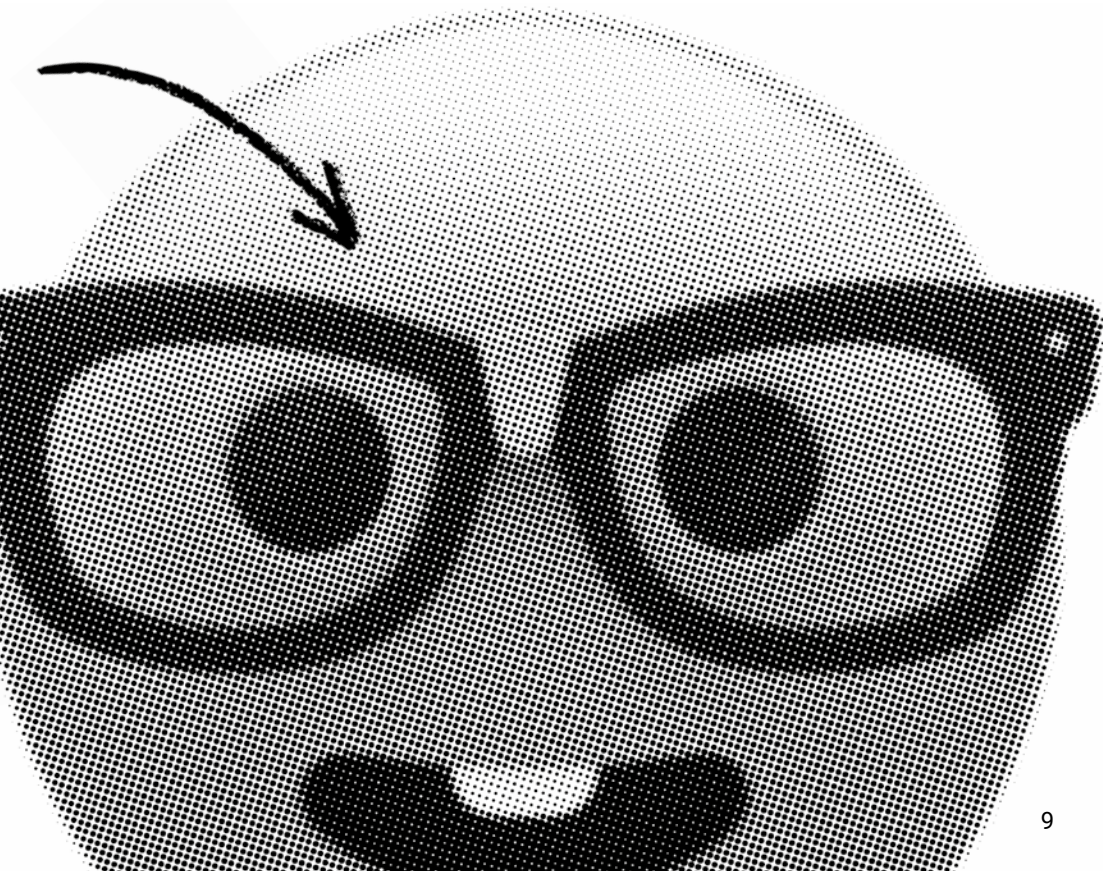
Lei sostiene che tra AI e umani ci debba essere collaborazione. Però vediamo che le AI generative sono ancora progettate per l'utilizzo individuale (e modellate su come utilizziamo i software tradizionali)...

Un paradosso interessante è che le AI generative, nate per potenziare l'individuo, potrebbero diventare grandi abilitatrici della collaborazione.

Oggi le usiamo in modo prevalentemente solitario, all'interno di *suite* di produttività personale. Ma non è detto che debba restare così. L'AI può aiutarci a capire meglio le opinioni di un collega, a sintetizzare i punti di vista in un team, a facilitare il coordinamento tra reparti diversi, a moderare e riassumere una riunione o quanto avviene a un tavolo di lavoro.

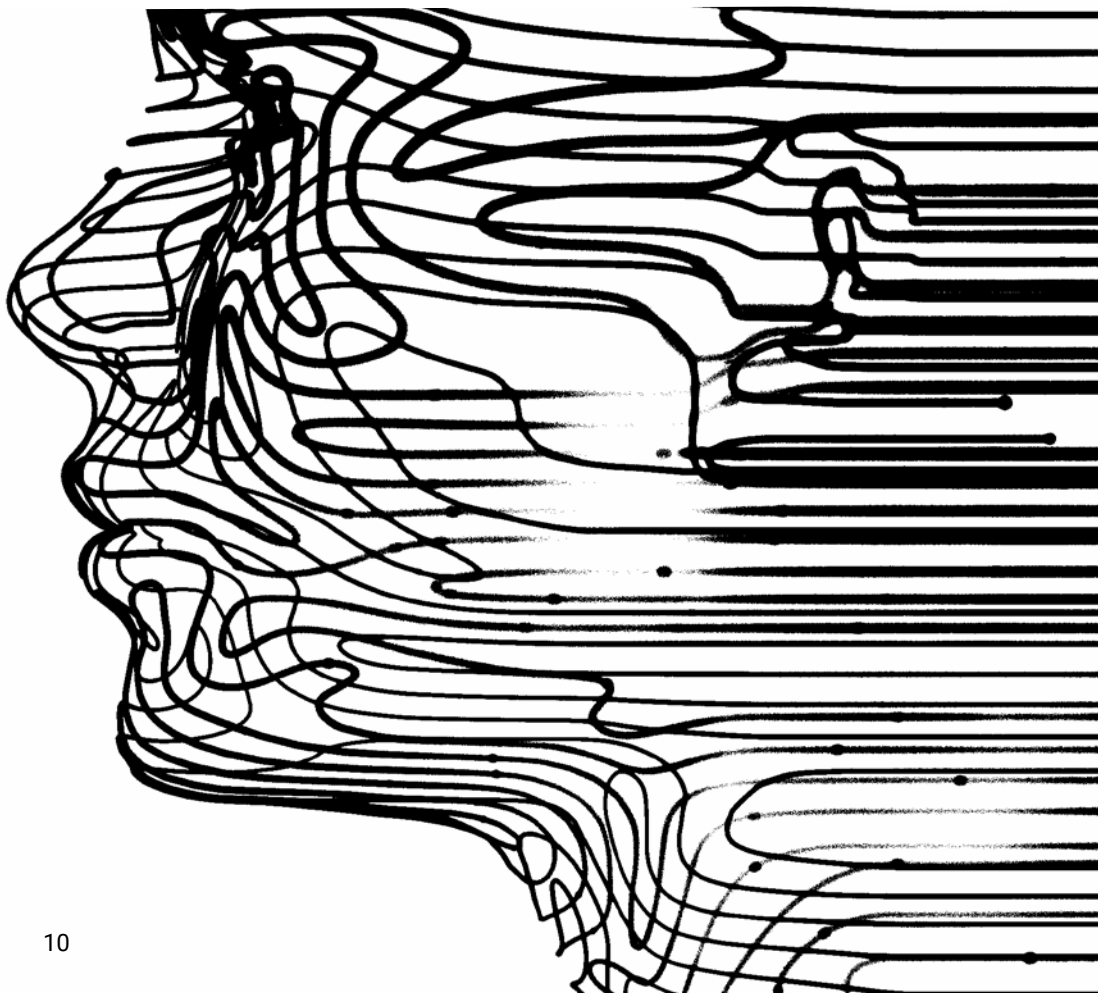
PENSA CI SIA UN MODO PER AUMENTARE ANCHE LA COLLABORAZIONE UMANI-UMANI OLTRE CHE UOMO-MACCHINA?

Penso che uno degli sviluppi più fertili sia proprio qui: usare le AI come mediatori cognitivi, come strumenti per negoziare meglio i significati tra esseri umani. In fondo, ogni buon traduttore, facilitatore o coach fa questo: aiuta le persone a capirsi. E a mio parere c'è un potenziale largamente inesplorato nell'uso di macchine progettate specificatamente per queste funzioni.



L'introduzione delle AI generative nelle organizzazioni dipende anche molto dalle persone che prendono e condividono decisioni. Ed è un punto ancora troppo sottovalutato.

DA QUESTO PUNTO DI VISTA QUALI CAMBIAMENTI AUSPICA NEL MONDO DELLA LEADERSHIP?





INSIGHT LOGOTEL 13

APPRENDERE AL MIO RITMO, ANZI, AI MIO RITMO!

Di Daniele Cerra, Partner
Chief Innovation Officer, Logotel

La community è il contesto più flessibile e dinamico per accompagnare lo sviluppo del potenziale di ogni professionista. Dal punto di vista dell'apprendimento, il nostro cervello si dimostra particolarmente ricettivo quando ciò che stiamo imparando risponde a una specifica esigenza immediata.

L'AI, tramite classici chatbot opportunamente rimodellati come coach e tutor, consente di rendere accessibile contenuti e offre interazioni "mani in pasta" personalizzate e contestualizzate in grado di rispondere alle più diverse esigenze e modelli di apprendimento dei singoli membri.

Perché crediamo sia importante smantellare un fenomeno crescente, cioè i "secret gardens of AI", ovvero quegli spazi privi di governance, in cui i collaboratori usano le AI generative senza politiche aziendali...

L'espressione giardini segreti è molto evocativa: mi ricorda quella che Ethan Mollick usa per un fenomeno molto simile: *silent cyborg*, il cyborg che si nasconde e non ama mostrarsi. L'introduzione dell'AI in azienda è principalmente una questione di *governance*, non solo di adozione tecnologica, e la *governance* si declina nelle diverse modalità in cui si esprime la leadership, cioè proprio le strategie che ciascun capo, dirigente o responsabile mette in campo per esprimere capacità di guida e gestione.

Oggi vediamo un fenomeno curioso ma preoccupante, soprattutto per il rischio connesso di compliance e cyber-sicurezza: molti professionisti usano l'AI

quotidianamente, ma lo fanno "in segreto", al di fuori delle policy ufficiali.

Questi "giardini segreti" sono sintomo di una mancanza di fiducia o di spazi sicuri dove sia possibile, anzi apprezzato e promosso, sperimentare. Serve una leadership capace di riconoscere che l'uso dell'AI è già in atto, che non si può controllare solo con divieti o linee guida più o meno rigide. È necessario creare cultura, offrire strumenti, accettare che la sperimentazione – se condivisa – è anche un'occasione di apprendimento organizzativo. Una leadership generativa dovrebbe incoraggiare la trasparenza, il confronto, l'uso consapevole dell'AI come leva per la collaborazione e non solo per l'efficienza individuale.

Questo numero di Weconomy
parla anche della necessità
di coltivare ottimismo.
Quali sono le sue ragioni
di ottimismo riguardo
l'evoluzione delle AI
Generative?

Credo profondamente che abbiamo bisogno di un "ottimismo urgente", come dice il tema di questo numero di Weconomy. Non ottimismo ingenuo, ma lucido, consapevole, anche critico e riflessivo. Questo atteggiamento può radicarsi in una constatazione: **l'AI generativa ci costringe a ripensare cosa significa essere intelligenti, creativi, competenti. E questa è una grande occasione.** Stiamo scoprendo – o meglio riscoprendo – il valore del giudizio, della spiegazione, della responsabilità. Ma anche la bellezza dell'incompletezza, dell'ambiguità, della negoziazione tra punti di vista. Se sapremo progettare le AI non solo per "fare meglio", ma per pensare meglio insieme, allora forse potremo dire che **questa tecnologia non ci ha sostituiti, ma ci ha trasformati. E ci ha messi, di nuovo, in relazione.**



FORSE POTREMO DIRE CHE L'AI NON CI HA SOSTITUITI, CI HA MESSI DI NUOVO IN RELAZIONE



INSIGHT LOGOTEL 14

**NON ERA UNA BACHECA. ERA UN DOJO.
E LÌ DENTRO LA TECNOLOGIA HA IMPARATO
A PARLARE CON LE PERSONE**

Di Matteo Ordanini
Senior Learning Designer, Logotel

Abbiamo creato un Dojo per l'adozione di Microsoft Copilot: non una piattaforma tecnologica, ma uno spazio digitale dove allenarsi, scambiarsi idee, meditare.

Qui, anche chi aveva meno competenze tech ha attinto dall'energia della community per sviluppare agenti capaci di misurare l'impatto delle iniziative DEI e ridurre i costi vivi del *procurement*. Altri, professionisti più schivi per indole, sono emersi con sorpresa dei loro manager come talenti e innovatori.

La community non era un contenitore. Era un organismo vivo. E noi? Abbiamo portato contenuti, acceso scintille, visto l'impatto. Non era solo tecnologia. Era trasformazione.

COLLABORARE CON L'ORACOLO. NUOVE COMPETENZE DI BASE E SFIDE COGNITIVE PER NAVIGARE L'ERA GENERATIVA



Intervista a Gino Roncaglia
Professore associato di Editoria digitale
e Digital Humanities, Università Roma Tre

Le intelligenze artificiali generative stanno modificando le modalità con cui impariamo e lavoriamo. Come sempre il dibattito si divide tra ottimisti e pessimisti. Lei dove si posiziona?

Sono ragionevolmente ottimista sul fatto che i sistemi di intelligenza artificiale risolveranno almeno alcuni fra i loro problemi di gioventù, come per esempio le allucinazioni. Non lo sono particolarmente sull'impatto di questi sistemi sul mondo del lavoro, sull'economia e la società nel suo complesso.

La mia impressione è che il saldo, in termini di occupazione, sarà negativo. E penso che questa situazione imporrà di rispolverare un vecchio slogan: lavorare meno, lavorare tutti.

Ma alla riduzione dell'orario di lavoro, secondo me, dovrebbe corrispondere un incremento del tempo dedicato alla formazione continua, interpretandola però in modo nuovo. Abbiamo sempre pensato al *lifelong learning* soprattutto in chiave di aggiornamento per le singole professioni. Invece **dovremmo apprendere una nuova generazione di competenze di base, incluse molte nuove competenze di cittadinanza digitale che, penso, dovrebbero essere fornite a tutte e a tutti.** Questi programmi dovrebbero coinvolgere la scuola e l'università, sia come istituzioni che gestiscono il *lifelong learning*, sia come sedi di molte fra le relative attività di apprendimento. Ma non sono troppo ottimista sul fatto che i nostri sistemi sociali, economici, politici abbiano la capacità e la volontà di seguire questa strada. Un secondo aspetto su cui non sono ottimista riguarda i rischi collegati all'uso dell'intelligenza artificiale, che sono enormi e in crescita. Non mi preoccupano tanto gli scenari fantascientifici sulle AI che prendono il potere, per quanto serva cautela: si tratta di sistemi che non capiamo fino in fondo e che possono manifestare proprietà inattese. Per me i rischi principali riguardano la diffusione di modelli di medie dimensioni, che

sfuggono più facilmente all'approccio normativo e legislativo su cui si lavora oggi. Già oggi chiunque può avere sistemi fra i 20 e gli 80 miliardi di parametri installati su computer di medie dimensioni, a costi relativamente accessibili. Sono modelli con ottime capacità, che potrebbero essere utilizzati – per fare solo qualche esempio – per generare contenuti inappropriati, o virus informatici, o le istruzioni per fabbricare armi chimiche o biologiche.

Alla fine del 2023 lei ha pubblicato un libro dal titolo *L'architetto e l'oracolo. Forme digitali del sapere da Wikipedia a ChatGPT*. Qual era, allora, l'atteggiamento prevalente e quali cambiamenti ha visto in questi anni?

Nel 2023 l'atteggiamento principale era la sorpresa.

Erano passati solo 5 anni dalla pubblicazione del famoso articolo *Attention is all you need* (2017) che ha presentato al mondo i modelli *transformer* [la famiglia di AI a cui appartiene ChatGPT, NdR]. Allora non ci aspettavamo che l'intelligenza artificiale generativa avrebbe fatto così tanti progressi in così poco tempo.

All'epoca il riferimento era soprattutto ChatGPT, mentre oggi i sistemi si sono moltiplicati. Abbiamo a disposizione piattaforme multimodali, di *deep thinking* e di *deep research*: una pluralità di modelli che hanno natura e scopi diversi. Per questo oggi non ha più senso parlare al singolare di intelligenza artificiale. Alcune di queste piattaforme, come accennavo, stanno risolvendo i problemi iniziali: ad esempio, le allucinazioni si sono ridotte molto con i modelli *deep research* e con le tecniche di RAG (*Retrieval Augmented Generation*). Possiamo dire che la *deep research* è oggi lo stato dell'arte delle intelligenze artificiali generative, ma le persone comuni continuano a utilizzare per lo più sistemi *one shot*, o comunque non selezionati in funzione dei compiti e delle necessità specifiche, e così continuano a esserci molti errori.

Uno dei miei articoli più recenti riguarda il tema delle allucinazioni bibliografiche e mostra come – quando si chiede una bibliografia su un tema specifico – si possa passare dal 100% di allucinazioni di alcuni sistemi *one shot*, che inventano tutto, allo 0% su sistemi di *deep research* utilizzati con competenza.



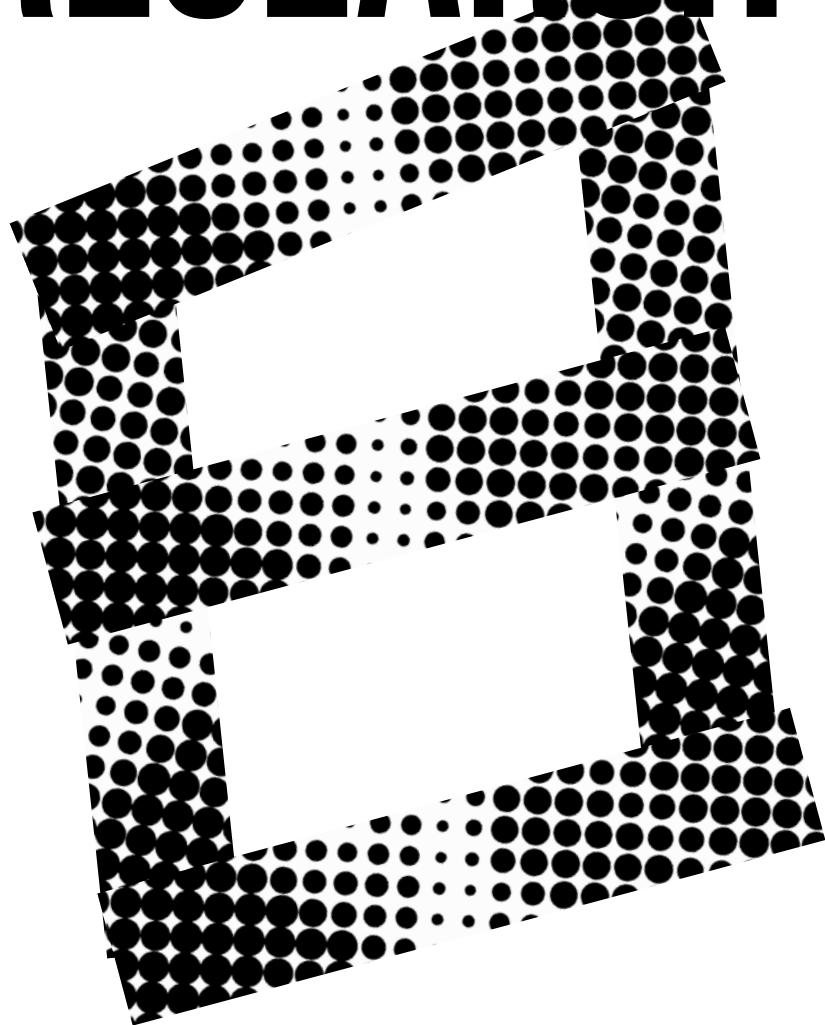
Nel suo libro propone una metafora molto affascinante: la differenza tra gli “architetti delle conoscenze” (il modello Wikipedia), e il modello oracolare (delle intelligenze artificiali). Può spiegarcela?

La metafora aiuta a sintetizzare due diverse modalità di lavoro. Da quando l'uomo produce conoscenza, cerca di sistematizzarla e organizzarla: da qui deriva il modello architettonico: quello delle enciclopedie e oggi di Wikipedia, per intenderci, che organizza un sistema di conoscenze dandogli forma e struttura. Il modo in cui i sistemi di intelligenza artificiale generativa producono conoscenza invece è statistico-predittivo, quasi oracolare. **Non intendo certo affermare che le AI dicano sempre la verità o predicano il futuro, ma che usano meccanismi di generazione per noi in parte oscuri, nel senso tecnico del termine.** Funzionano su basi statistico-probabilistiche, attraverso reti neurali di cui possiamo conoscere valori, pesi, parametri, ma non possiamo prevedere con esattezza le risposte.

Non è qualcosa che deve spaventare perché – se ci pensiamo – anche il modo con cui noi umani produciamo conoscenza è abbastanza oscuro: sistematizziamo le nostre idee, ma da dove scaturiscono? Può dipendere dal momento, dal contesto, ma molto spesso non sappiamo descriverlo con esattezza.

Penso che l'architettura e l'oracolarità debbano collaborare – come hanno già fatto in passato – per far sì che le AI generino informazioni e conoscenze che possano poi essere validate, verificate, strutturate. Direi che questa collaborazione stia già avvenendo: pensiamo alle sempre più diffuse tecniche di RAG. Le utilizza, per esempio, l'archivio storico del Parlamento europeo, che unisce un motore generativo per personalizzare l'output, che però – in prima battuta – è il risultato di una ricerca affidata a un sistema tradizionale, affidabile e garantito di *information retrieval*. In ogni caso, vediamo il moltiplicarsi di sistemi che integrano aspetti generativi e aspetti di verifica delle informazioni. Nella *deep research*, ad esempio, quando l'AI incontra contenuti online che potrebbero essere non affidabili applica una sorta di ragionamento, confrontando e validando risultati provenienti da diverse fonti; ciò aiuta il sistema a rendersi conto del peso relativo da dare a fonti diverse prima di costruire il proprio output e presentarlo all'utente. In questo modo le AI generative stanno imparando a lavorare con l'ottica dell'architetto che verifica, valuta, controlla e produce informazioni altamente strutturate.

DEEP RESEARCH



**Possiamo ritenere creativi questi sistemi?
E in che misura questa creatività può aumentare o
diminuire quella umana?**

Molti colleghi tenderebbero a rispondere negativamente a questa domanda, ma personalmente attribuirei una certa capacità creativa alle AI generative, per il semplice fatto che non “copiano”, non recuperano informazioni da un database. Per la prima volta abbiamo a disposizione sistemi che non si limitano ad aiutarci, ma scrivono e generano immagini o video al posto nostro. Producono risultati originali e, secondo me, in qualche misura anche creativi. Ciò però non significa che venga meno la nostra creatività, anche nell’uso di sistemi a loro volta in parte creativi.



Un altro aspetto su cui vorremmo il suo parere riguarda l'impatto delle intelligenze artificiali sulle capacità cognitive degli esseri umani. Pensa che possano indebolirle?

È un fenomeno già accaduto altre volte nella storia. Faccio un esempio: l'uso della calcolatrice ha indebolito le nostre capacità personali di calcolo? Sicuramente sì. Quando andavo a scuola, ho imparato a fare l'estrazione di radice con matita e quaderno, operazione che nessuno sa più fare a mano. Quindi alcuni strumenti indeboliscono certe capacità personali perché le esternalizzano: diventa chiaro quindi che, delegando totalmente a un'intelligenza artificiale generativa la stesura di un testo, indebolirò le mie capacità di produrre un testo.

L'essere umano che utilizza sistemi generativi è meno creativo, produttivo e impegnato dal punto di vista cognitivo? La risposta, credo, dipende da come vengono usati: utilizzati bene e con competenza, in forma di affiancamento e non di sostituzione, sono strumenti che – al contrario – possono aumentare l'impegno cognitivo. Parlo della mia esperienza personale: lavoro in continuazione con strumenti di intelligenza artificiale generativa, ad esempio quando scrivo un articolo. Non li utilizzo per produrre un testo al mio posto, cosa che non sarebbe né etica né funzionale in termini qualitativi, ma per svolgere alcune tipologie di *deep research*, o per suggerire strategie e priorità (che confronto con le mie), o per funzionare come "discussant"



di un testo, formulando possibili critiche e obiezioni. Non guadagno tempo: anzi, per produrre un articolo, mi servono più impegno e più lavoro che in passato. Il risultato, però, è spesso migliore.

Discorso diverso è se parliamo di situazioni come gli esami e i test scolastici e universitari: sempre più spesso l'AI generativa è usata per "barare", per produrre risposte al posto nostro. Ovviamente è un problema, che rischia di abbassare la qualità dell'apprendimento. Per rispondere a questo problema occorre un ripensamento radicale delle modalità di verifica dell'apprendimento. Se continuiamo a preparare le nostre verifiche in maniera tradizionale, verranno svolte sempre più spesso dalle intelligenze artificiali generative. **Dovremmo cambiare le nostre metodologie, e forse è anche ora di farlo.**



INSIGHT LOGOTEL 15

LEADING WITH AI: QUANDO I LEADER SMETTONO DI CHIEDERE "COME" E INIZIANO A CHIEDERSI "PERCHÉ NO"

Di Federica Guazzoni
Project Manager & Service Designer,
Logotel

Per adottare l'AI, ai leader non serve una guida tecnica, ma uno spazio sicuro per il confronto. Abbiamo creato dialoghi, non istruzioni, perché il valore nasce quando si condivide un tentativo, non una certezza. I leader cercano il permesso, dai pari, di non avere tutte le risposte, di esplorare, sbagliare, adattare. Perché la leadership resta pratica umana, anche quando l'AI entra nel team.

A questo proposito, lei sta dando indicazioni ai suoi studenti su come utilizzare le intelligenze artificiali generative?

L'indicazione di base è: conoscere molto bene come si usano, altrimenti la qualità del lavoro peggiorerà. Se uno studente mi porta una bozza di tesi che contiene allucinazioni, vuol dire che non ha capito il loro funzionamento. Poi si dovrebbe capire quale sistema utilizzare in ogni specifica situazione, e infine comprendere che l'output deve essere sempre valutato criticamente.

Il mio approccio si basa sul far lavorare molto gli studenti in progetti di gruppo e, se usano le AI generative, chiedo loro di specificare i *prompt* che hanno inviato, i contesti che hanno utilizzato e anche di confrontarsi tra di loro.

Faccio lavorare i gruppi sullo stesso *task*, con *prompt* e contesti diversi, e poi chiedo di confrontare i risultati per vedere quali hanno funzionato meglio.

Questo lavoro rafforza le competenze e li abitua all'idea che non esiste un'unica risposta, sempre corretta, ma una pluralità di possibili risposte, a volte sbagliate e quasi sempre incomplete. Molto dipende da come poniamo le domande, dai contenuti che forniamo come contesto. Bisogna abituarsi a lavorare molto sui contesti informativi e sulle fonti. Non credo invece che serva a molto proibire l'utilizzo dell'intelligenza artificiale generativa: sarebbe come dire agli studenti di 20-30 anni fa di non usare Internet. Non solo sono battaglie di retroguardia: vuol dire far abdicare il sistema scolastico al suo compito di spiegare come utilizzare bene e in modo critico gli strumenti del mondo contemporaneo. **Se vietiamo l'intelligenza artificiale generativa o vietiamo l'uso di Internet otteniamo lo stesso risultato: indeboliamo, e non rafforziamo, le competenze concretamente richieste non solo dal mercato del lavoro, ma, più in generale, dal mondo contemporaneo.**



Secondo lei, con l'intelligenza artificiale, sta cambiando la forma della "nostra" intelligenza, quella umana?

La nostra intelligenza cambia in continuazione, quello che non cambia o (lo fa molto più lentamente) è il modo in cui funziona il nostro cervello, che è identico a quello di un *homo sapiens* di 30 o 40 mila anni fa. Adesso, però, stiamo iniziando a esternalizzare sempre di più alcune attività, che non riguardano più solo le capacità di memorizzare, ma anche quella di ragionare e produrre contenuti: la parte del cervello che possiamo immaginare come una sorta di "mente estesa" cresce e cambia sempre più rapidamente. Quindi **non cambia la natura della nostra intelligenza, cambia il modo in cui utilizziamo il nostro cervello** e soprattutto il modo in cui utilizziamo le tante estensioni della nostra mente, che ormai – in qualche modo – costituiscono parte della nostra intelligenza.

Cosa possono riservarci in futuro le intelligenze artificiali?

Difficile rispondere. Mi ha molto colpito, a tal proposito, il risultato di una ricerca in cui è stato chiesto a 480 esperti ricercatori nel campo se questi sistemi comprendessero “davvero” il linguaggio. Le risposte possibili erano quattro: sicuramente sì, probabilmente sì, probabilmente no, sicuramente no. Gli esperti si sono distribuiti in modo praticamente uniforme su tutte e quattro le opzioni. Ciò dimostra come non ci sia consenso: ci troviamo in una situazione nuova e c'è tanto che non sappiamo ancora sulle possibili evoluzioni delle intelligenze artificiali. **Questi sistemi hanno ancora molto spazio per sorprenderci: lo hanno fatto finora e ho l'impressione che continueranno a farlo.**



INSIGHT LOGOTEL 16

PIÙ EQUILIBRO, MENO HYPE

Di Luisella Peroni
Senior Lead, Logotel

Spesso l'Intelligenza artificiale viene vista come una ghigliottina pronta a spodestare l'umano: questa paura si disinnesca mostrandone i benefici potenziali. Per una banca stiamo progettando un agente AI da utilizzare durante l'attività commerciale e l'*adoption* cresce con una narrazione dell'AI meno apocalittica e più concreta, che mostra come supporti le persone nel lavoro. Anche i senior possono coglierne il potenziale con affiancamento e pratica. Serve maturare il giusto *mindset* e una visione più equilibrata, con meno pregiudizi.

USCIAMO DALLA TRAPPOLA DELLA PRODUTTIVITÀ. LEZIONI SULL'AI DAL SUD GLOBALE



Intervista a Payal Arora

Antropologa digitale e professoressa di Inclusive AI Cultures, Università di Utrecht

Nel suo libro *From pessimism to promise* lei si concentra sul diverso approccio che il Sud Globale ha nei confronti dell'intelligenza artificiale che, come lei afferma, non è più una questione tecnologica, ma è entrata nelle nostre vite. Quali sono, a riguardo, i segnali di ottimismo che provengono da quella parte del mondo?

Molte delle questioni più importanti che riguardano l'intelligenza artificiale sono di natura sociale più che tecnologica. **Come costruiamo fiducia? Cos'è l'autenticità? Cosa significa proprietà equa?** Sono domande che danno forma alla regolamentazione, al design degli strumenti, alla redistribuzione del valore e agli approcci legali ed etici all'AI.

Il libro è frutto del lavoro con centinaia di organizzazioni di diversa natura e della mia esperienza in circa 15 consigli di amministrazione, dalle agenzie ONU al World AI Summit, che è molto legato agli attori della Silicon Valley. Grazie a questa prospettiva globale, ho colto una differenza significativa tra l'Occidente e il resto del mondo nel modo in cui percepiscono l'AI.

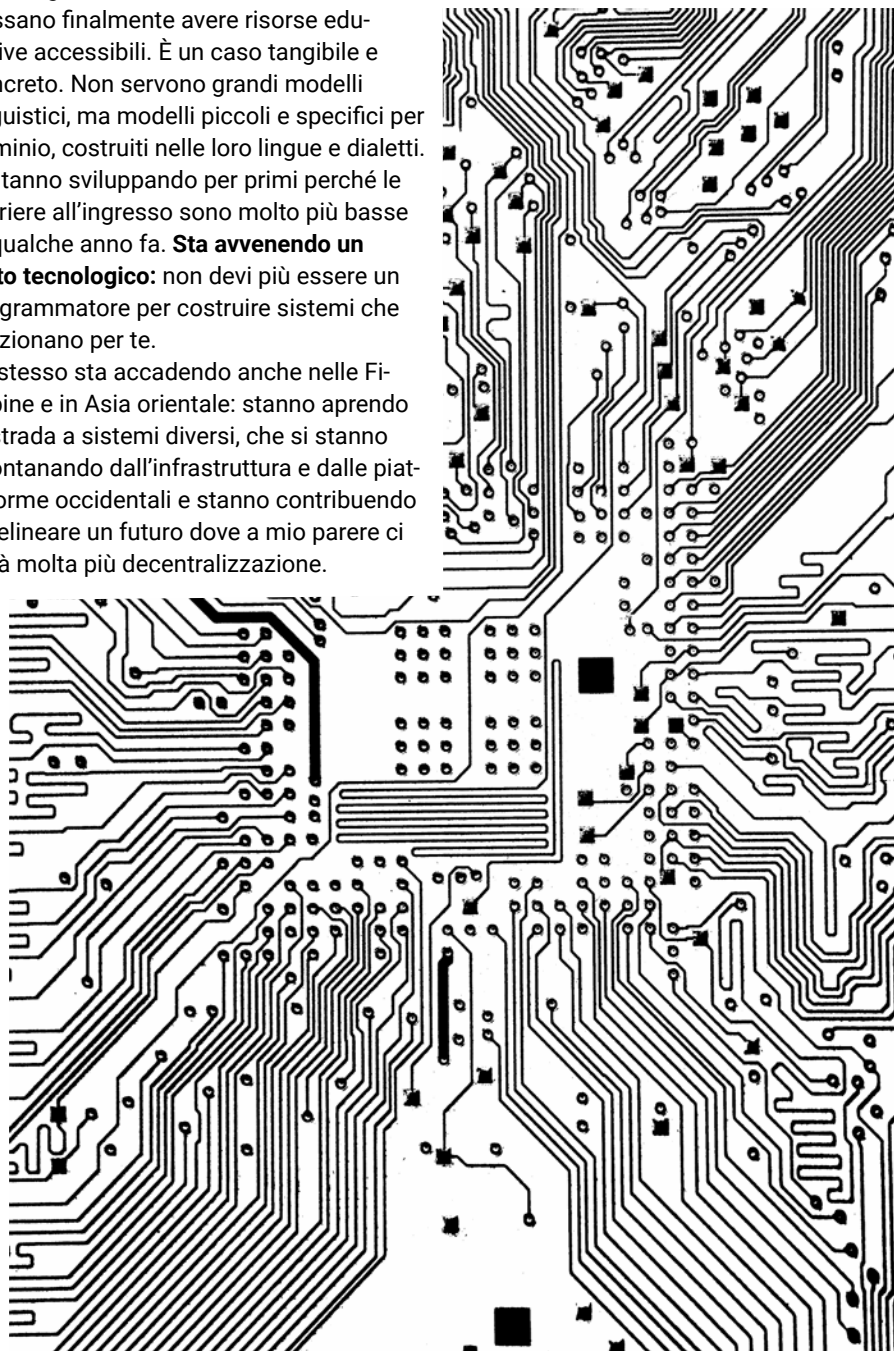
Organizzazioni e governi occidentali vedono l'AI come qualcosa che ci controlla, che può distruggere la nostra democrazia, mettere a rischio la salute mentale e persino la nostra esistenza come pianeta e umanità.

Queste convinzioni stanno portando l'Occidente verso quella che chiamo "paralisi da pessimismo", che conduce a una sostanziale impotenza rispetto al modo di procedere, a parte chiedersi come resistere, contenere e controllare l'AI. Ecco spiegato l'approccio regolatorio che vediamo in particolare in Europa.

Il resto del mondo, d'altra parte, è estremamente ottimista nei confronti dell'intelligenza artificiale. Paesi come l'India e il Brasile concepiscono l'AI come un modo per affrontare problemi cronici, applicandola a situazioni concrete. In Perù e in Ecuador stanno capendo come usare l'AI in modi mirati per migliorare i trasporti pubblici, così da ridurre le inefficienze energetiche. Un altro esempio arriva dal Sud Africa, che sta utilizzando l'AI

per diversificare i materiali didattici nelle varie lingue e dialetti, così che i bambini possano finalmente avere risorse educative accessibili. È un caso tangibile e concreto. Non servono grandi modelli linguistici, ma modelli piccoli e specifici per dominio, costruiti nelle loro lingue e dialetti. Li stanno sviluppando per primi perché le barriere all'ingresso sono molto più basse di qualche anno fa. **Sta avvenendo un salto tecnologico:** non devi più essere un programmatore per costruire sistemi che funzionano per te.

Lo stesso sta accadendo anche nelle Filippine e in Asia orientale: stanno aprendo la strada a sistemi diversi, che si stanno allontanando dall'infrastruttura e dalle piattaforme occidentali e stanno contribuendo a delineare un futuro dove a mio parere ci sarà molta più decentralizzazione.



È interessante vedere come altri Paesi stiano applicando l'AI a problemi reali, come nuovi modi per ripensare l'educazione o la mobilità. Ed è qualcosa che in effetti stiamo dimenticando di fare in Occidente perché forse non stiamo più mettendo a fuoco le grandi sfide. Sull'esempio di quanto sta facendo il Sud Globale, quali sono alcuni esempi concreti che possono aiutarci a ripensare alcuni dei problemi che dobbiamo affrontare?

L'AI è ancora solo uno strumento.

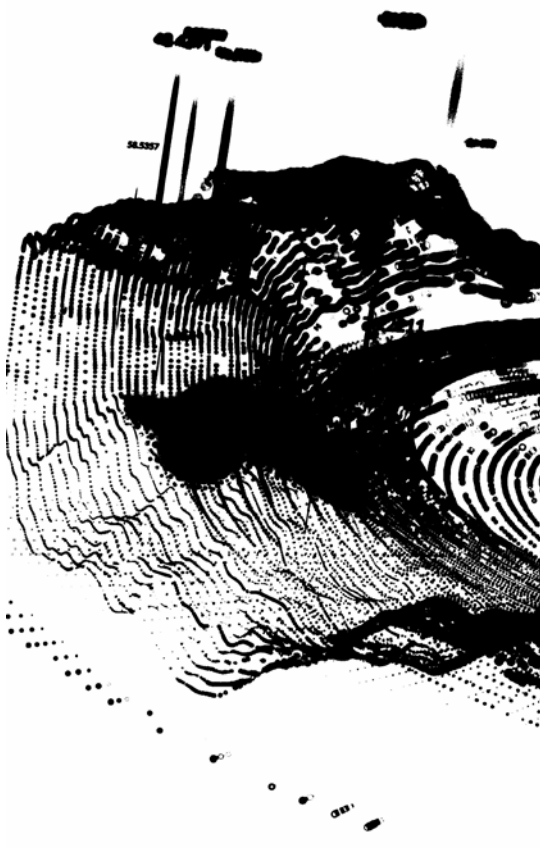
Le persone pensano che sia un enorme punto di svolta che trasformerà radicalmente tutto, ma abbiamo già attraversato questa fase con ogni singola nuova tecnologia del passato.

Quando fu inventata la lampadina, Edison disse che avrebbe trasformato radicalmente l'educazione e che non avremmo più avuto bisogno di aule. Lo stesso è accaduto con il telefono: si diceva che avrebbe ridotto drasticamente il tempo con le nostre famiglie e depersonalizzato le relazioni. Persino la scrittura, parlando di educazione, fu vista come la rovina delle nostre capacità intellettuali. All'epoca, infatti, era importante la memoria: se potevi recitare intere opere a memoria eri considerato un intellettuale. Questo è esattamente il dibattito che sta avvenendo ora, dove ci si interroga se delegando a ChatGPT la produzione di testi andremo incontro a un declino cognitivo.

La verità è che tendiamo a sovrastimare quello che la tecnologia può fare e a sotto-stimare quello che gli esseri umani fanno con questi strumenti.

L'AI, in sostanza, ci spinge a ottimizzare le nostre competenze e a reincanalarle. Alcune capacità andranno forse perse o declineranno, come è avvenuto per la capacità di fare operazioni aritmetiche con l'avvento della calcolatrice. Ma aver dimenticato come fare operazioni aritmetiche a mente non ci rende degli idioti.

A livello concreto, ciò che l'AI sta facendo è ridurre significativamente il carico di lavoro. Un esempio pratico arriva dal mondo dell'educazione. Recentemente ho partecipato a una conferenza dell'ONU in cui erano coinvolti diversi gruppi del settore EdTech che stanno sviluppando software in Europa. Parte del loro lavoro è pensare nuove soluzioni in un contesto – quello del nostro continente – in cui

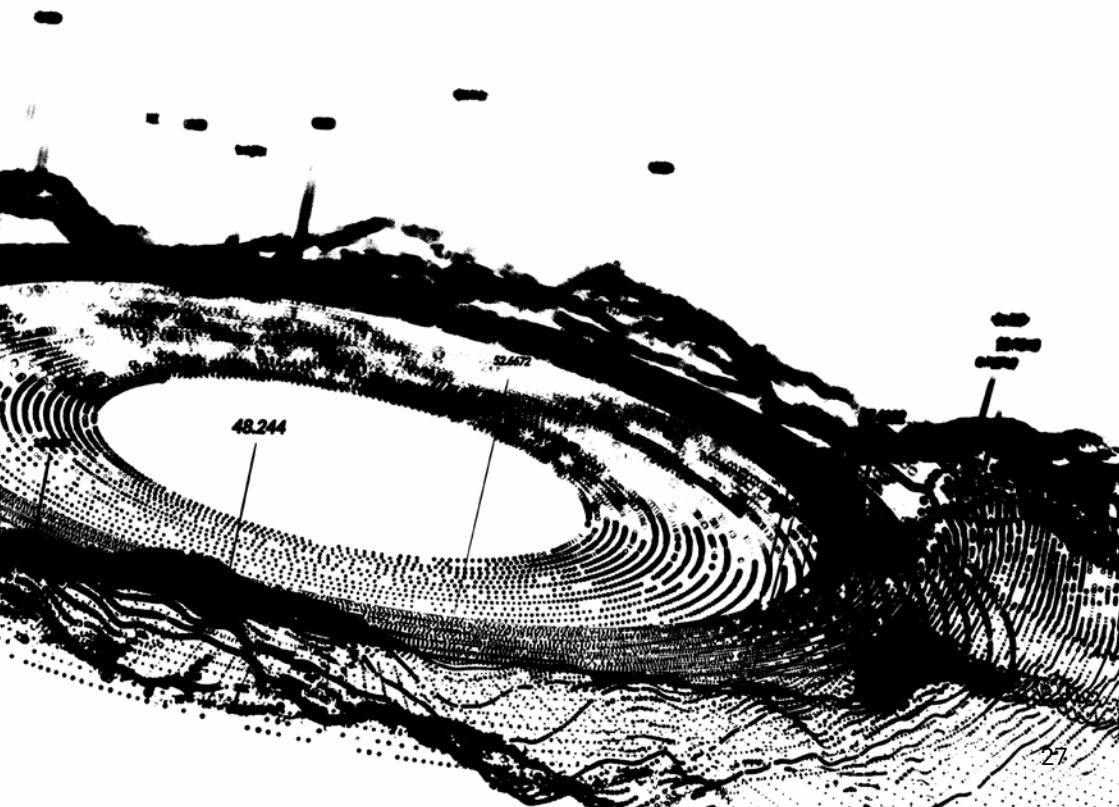


c'è carenza di insegnanti, mentre quelli in ruolo sono in *burnout* e sovraccaricati da moltissime sfide, che vanno dalle diversità socio-culturali e linguistiche, fino alle esigenze di personalizzare i testi scolastici. Da un lato le nostre aspettative sul valore dell'educazione stanno crescendo, dall'altro la capacità degli insegnanti è limitata dalla complessità di queste sfide. Guardando alla mia esperienza nell'educazione universitaria, utilizzo molto l'AI per costruire i miei corsi curricolari, fare *brainstorming* su quali letture suggerire, creare domande per l'aula e avere nuove idee per i *workshop*.

Ciò che prima richiedeva una settimana ora richiede un giorno, il che significa

che potrei non dover sperimentare il *burnout* provato da colleghi e colleghe, perché posso concentrarmi di più sul contenuto, su ciò che mi entusiasma.

Penso che questo sia molto positivo e stia accadendo anche con altre figure professionali: l'AI aiuta a svolgere alcune attività di base permettendo alle persone di concentrarsi di più sul contenuto profondo, su ciò che le appassiona. Penso che quello che l'AI può fare di positivo è aiutarci a ripassare il modo in cui lavoriamo in forme più adatte alle nostre aspirazioni.

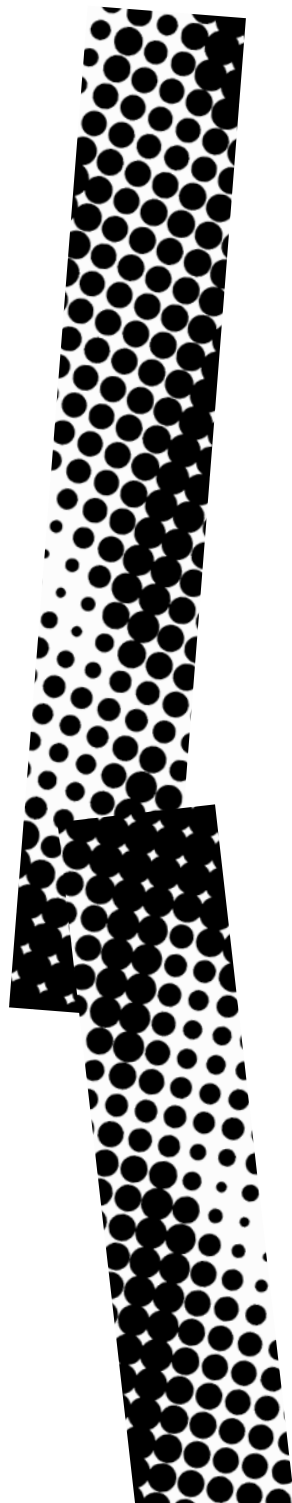


In alcune sue riflessioni, lei ha messo in discussione la parola stessa “innovazione”. Spesso cerchiamo di innovare per il gusto di innovare, per creare qualcosa di nuovo. Ma quando affrontiamo un problema reale, questo deve essere risolto: è una questione di accessibilità, sostenibilità, elementi di cura...

Dobbiamo in primo luogo riconoscere che esiste un doppio standard nel modo in cui usiamo il termine “innovazione”. In Occidente, che si tratti di Silicon Valley o Europa, l’innovazione è legata all’archetipo dell’eroe, come Steve Jobs o Elon Musk. Spesso, inoltre, si definisce innovativo qualcosa che in realtà non lo è. Prendiamo Elon Musk: non ha inventato Tesla, ma un nuovo processo industriale per realizzare auto elettriche. E la sua visione per il futuro di X ricalca quello che è attualmente WeChat, che esiste in Cina da più di un decennio.

Eppure, a WeChat non viene dato lo stesso peso innovativo: la “guerra” sino-americana stessa esemplifica questo doppio standard tra chi viene definito innovatore e chi viene etichettato come imitatore, come la Cina. Continuiamo a sorprenderci per i risultati raggiunti dalla Cina – l’ultimo caso è stato l’LLM DeepSeek –, eppure sono avanti rispetto a noi in diversi campi, dal *fintech* all’energia solare, dai veicoli autonomi a quelli elettrici. **Ciò che è interessante è che i cinesi pensano in maniera diversa perché sono costretti a farlo.** Il modello statunitense, infatti, non è scalabile. La raccolta indiscriminata di dati non è allineata con i valori europei e nemmeno con la nostra agenda urgente sulla sostenibilità per affrontare la crisi climatica, perché se continuiamo al ritmo dei modelli statunitensi non avremo più acqua, né elettricità. Altri Paesi del Sud Globale sono costretti a essere pionieri per la loro stessa sopravvivenza. Prendiamo l’India: è estremamente densa e affollata.

Se costruisci un *data center* in un’area, creerai una competizione con i villaggi della stessa area e rischierai di scivolare verso una guerra civile. Ecco perché l’India non usa l’acqua per raffreddare i *data center*: devono pensare in termini di energia solare e trovare altri modi per diventare sostenibili. Molti Paesi dell’Africa stanno creando tecnologie che, per funzionare, non si basano sui *big data*. Non per grandi ideali ambientali o planetari, ma per pragmatismo: la scarsità di risorse nel Sud Globale crea nuove ondate di innovazione. E sono modelli a cui noi occidentali dovremmo guardare con interesse, dato che siamo i maggiori consumatori di queste risorse energetiche.



Oltre a riconoscere questo doppio standard quando si parla di innovazione, occorre riflettere sul fatto che ci sono innovazioni che mettono la sostenibilità al centro della loro missione non per ragioni altruistiche, ma perché è l'unico modo in cui possono attecchire in determinati mercati.

Il caso di Anghami è emblematico [È una piattaforma di streaming musicale in rapida crescita, fondata in Libano e utilizzata soprattutto in Medio Oriente e Nord Africa, NDR]. È nato per affrontare la violazione del copyright con un'innovazione reale. Mentre l'approccio occidentale alla pirateria nel Sud Globale è stato investire milioni di dollari per regolamentare e punire. Ma questo approccio non ha mai funzionato in America Latina, Asia o Africa perché, per fare un esempio, andare al cinema a Città del Capo costa quanto uno stipendio medio. Ecco perché il mercato della pirateria è diventato dominante.

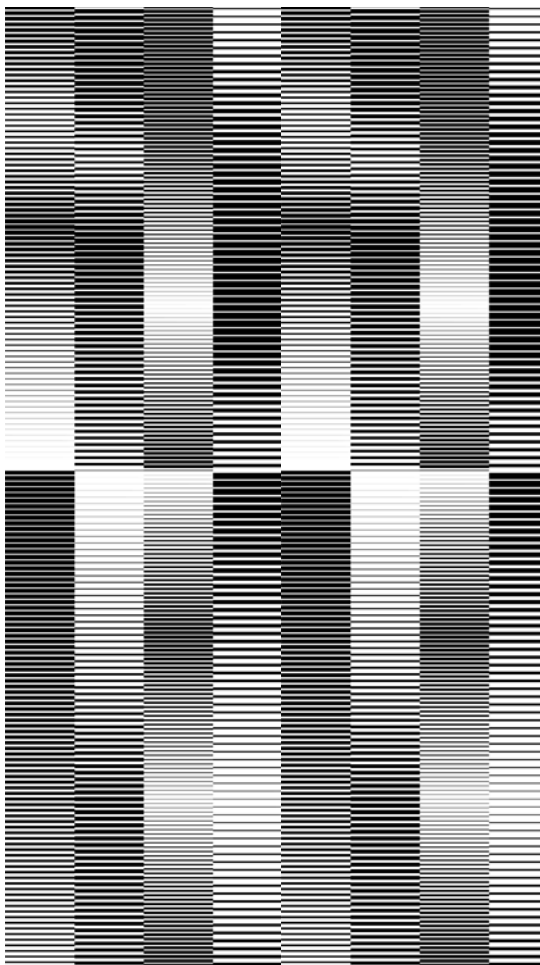
Anghami ha sviluppato un sistema riconoscendo che le persone non pagheranno semplicemente per la musica, ma per avere un valore aggiunto.

In primo luogo hanno pensato a come convincere i *creator* nel mettere la loro musica sulla piattaforma invece di piratarla, poi hanno iniziato a pagare direttamente musicisti, al contrario di quanto fa Spotify, che si appoggia sempre alle case discografiche. In secondo luogo hanno iniziato a utilizzare l'AI per rilevare violazioni del copyright e per fare le corrette attribuzioni di diritti e valore.

Soprattutto Anghami, sta costruendo uno spazio comunitario, un ecosistema in cui le persone si riuniscono per interagire tra loro. Questa concezione convergente delle piattaforme digitali è una modalità di utilizzo molto diffusa in Asia orientale.

In Occidente, invece, le piattaforme sono

SPESSE CERCHIAMO DI INNOVARE SOLO PER IL GUSTO DI INNOVARE.



ecosistemi molto separati tra loro: c'è un'app per la musica, un'app per ordinare cibo, un'app per fare altro.

Anche in questo caso ritengo che dagli approcci divergenti del Sud Globale vi siano molte lezioni da imparare per il nostro futuro: se vogliamo essere responsabili dobbiamo rispettare le risorse che abbiamo.

A proposito di creatività e generazione del valore, cosa osserva in termini di dinamiche generazionali e interculturali?

C'è sicuramente un divario generazionale significativo. La generazione più anziana agisce spinta dalla paura e opera secondo logiche conservatrici.

La generazione cresciuta con gli strumenti digitali, invece, riflette meno sul concetto di possesso e più su come ottenere un valore equo dal proprio lavoro, specialmente nel contesto della cultura del remix, che è già parte integrante della vita dei giovani su TikTok e Instagram. Su queste piattaforme si usano *template* e narrative create da altre persone, a cui ogni *creator* aggiunge il proprio contributo creativo. L'inclusione dell'AI come ulteriore strumento creativo non rappresenta quindi un salto concettuale così grande.

La questione però si sposta: non riguarda più chi possiede cosa, ma come garantire un'attribuzione equa del valore.

I giovani *creator*, inclusi quelli della comunità nera su TikTok, chiedono sistemi di attribuzione trasparenti: si può riutilizzare il contenuto, ma bisogna riconoscerne la fonte, anche quando è generato dall'AI. In questo, la *blockchain* offre già possibilità tecnologiche per redistribuire il valore in base alla visibilità e al valore aggiunto che ogni contenuto genera.

Il problema, anche in questo caso, non è tecnologico ma sociale:

se prima non ci impegniamo a immaginare un nuovo paradigma di redistribuzione del valore non riusciremo a implementare tecnologie già disponibili. La vera questione è come approcciamo queste piattaforme. Di recente ho moderato un *panel* con i vincitori dell'AI Festival di Amsterdam.

È stato affascinante scoprire che la maggior parte di loro non si considera creativa nel senso tradizionale.

Tra loro c'era un'attrice ispanica, stanca dei soliti ruoli stereotipati, che ha deciso di diventare *filmmaker* per scrivere storie migliori per persone come lei.

È entrata nel mondo del cinema AI proprio perché non servono le competenze tradizionali. Il direttore del festival si è detto sorpreso dal profilo dei partecipanti: madri single senza il tempo per girare documentari di sei mesi sul campo, persone con *background* lontani dalla formazione classica, ciascuno con le proprie motivazioni che, grazie all'AI, potevano trasformarsi in qualcosa di pratico. Questa democratizzazione del cinema minaccia i poteri consolidati dell'industria, che ha operato per decenni escludendo sistematicamente molte voci. Per questi motivi è chiaro che l'*establishment* veda l'AI come un rischio.

Dovremmo invece chiederci: è positiva per la società?
Probabilmente sì, perché permette a chiunque di esprimersi e raccontare storie con punti di vista inediti senza costi proibitivi, rendendo inoltre questi contenuti accessibili a un pubblico molto più ampio.



**LA LIBERTÀ DI
ESPRESSIONE È
UNA MOTIVAZIONE
FORTE**

Questa è un'altra prospettiva interessante, che si ricollega a quanto afferma Fei-Fei Li sull'importanza di pensare alla motivazione prima che alle applicazioni di una tecnologia. Lei nel suo libro menziona l'esempio del Kenya, in cui per comunicare gli smartphone vengono utilizzati come *walkie-talkie* perché non c'è un alfabeto comune. La libertà di espressione è una motivazione forte, così come la comunicazione. Quali sono altre motivazioni che spingono verso un utilizzo diverso dell'AI?

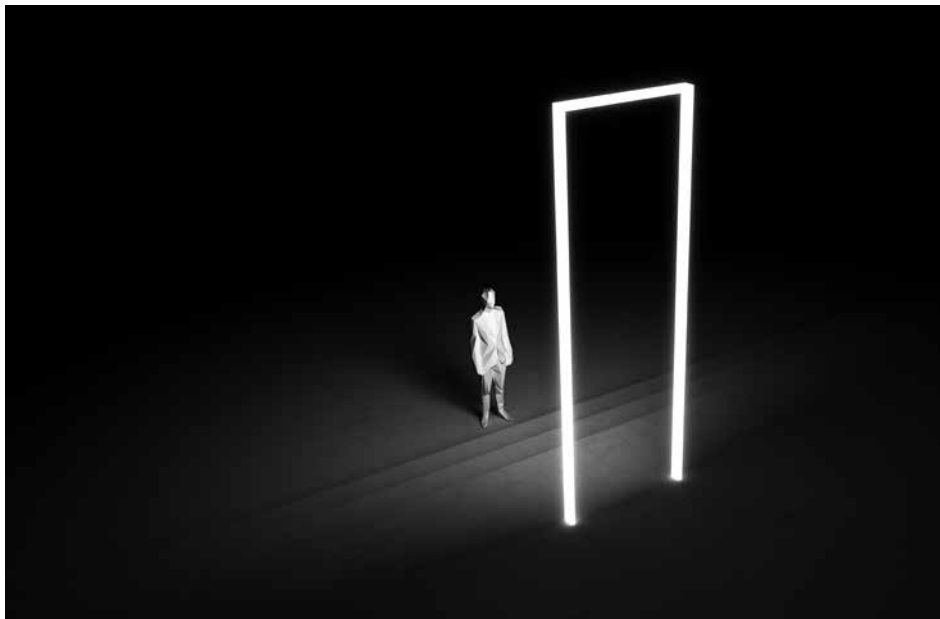
Una forte motivazione può nascere dal desiderio di costruire solidarietà. Pensiamo alle attiviste messicane e a molti movimenti nel mondo che operano in un contesto di crescente declino democratico, dove vengono elette ovunque figure autoritarie e le restrizioni alla comunicazione si intensificano continuamente. Questi attivisti digitali hanno compreso che la lotta sarà lunga e hanno scelto

consapevolmente di non essere eroi visibili. La loro strategia è la decentralizzazione anonima, perché i costi della visibilità sono altissimi – basta vedere quanti manifestanti iraniani o di Hong Kong sono finiti in prigione. **L'AI offre loro strumenti preziosi: possono usare immagini generate artificialmente per mantenere vivo il movimento senza esporre persone reali al pericolo. È un attivismo etico pensato per durare nel tempo.**

Un altro esempio interessante viene da una conversazione avuta con un gruppo di artisti berlinesi in preparazione a una grande mostra. Mi hanno contattata perché stanno esplorando l'impatto dell'AI sui corpi e sulla fisicità. Si sono resi conto che le loro narrative tendevano sempre al distopico, lasciando il pubblico con una sensazione di pesantezza e disagio. Volevano fare qualcosa di diverso: **usare questi strumenti per costruire, non per distruggere. È un cambiamento importante, perché l'AI può facilitare forme di immersività entusiasmanti e costruire empatia.** Attraverso la realtà virtuale potenziata dall'AI, possiamo creare connessioni emotive vivide e profonde. Esistono quindi molteplici modi per utilizzare questi strumenti in modo innovativo e d'impatto: come mezzi di espressione creativa; come strumenti di attivismo etico nel caso delle forze politiche; e come nuove modalità di comunicazione che ci permettono di costruire per il futuro. Perché la nostra è una visione a lungo termine.


L'AI PUÒ FACILITARE FORME DI IMMERSIVITÀ ENTUSIASMANTI E COSTRUIRE EMPATIA.





A proposito di Sud Globale, un aspetto interessante che molti non conoscono è l'India Stack, un'infrastruttura digitale statale *open source*, progettata per essere replicata e condivisa globalmente. L'approccio è innovativo: non si tratta solo di creare un prodotto ma un intero ecosistema aperto e scalabile.

Come membro del Digital Economy Board indiano, sono direttamente coinvolta nell'India Stack, l'infrastruttura pubblica digitale dell'India, che ha avuto un successo straordinario e rappresenta una speranza per molti Paesi. **Qualsiasi imprenditore può utilizzarla gratuitamente per sviluppare le proprie applicazioni.** Essendo *open source* è aperta al mondo, altri Paesi possono adattarla alle proprie esigenze. L'importante non è chi ha avuto l'idea, ma utilizzare le migliori soluzioni disponibili per affrontare questioni urgenti e far funzionare nuovamente il mercato, bloccato dalle pratiche iper-monopolistiche delle Big Tech. Il governo indiano ha identificato un problema nell'infrastruttura digitale pubblica: due grandi aziende private stavano utilizzando l'80% delle risorse. Ha quindi introdotto una legislazione basata sulle dimensioni aziendali: le grandi *corporation* possono utilizzare l'infrastruttura fino a un certo punto, poi devono contribuire economicamente al sistema. Non si tratta di impedire alle Big Tech di fare profitti, ma di garantire che paghino il giusto valore in tasse e contributi.



La Cina sta esplorando un'idea ancora più radicale: un *repository* pubblico di dati digitali. Anche i giganti come Alibaba devono fornire metadati a questa banca dati, permettendo così ai nuovi imprenditori di accedere agli stessi dati delle multinazionali miliardarie.

Questo approccio può rivitalizzare il mercato ed è completamente opposto al modello americano, basato su dati proprietari, e a quello europeo, focalizzato su privacy e protezione dati.

Nel Sud Globale, questa è una delle poche strade per stimolare l'imprenditorialità. Il 90% dei giovani mondiali vive in queste regioni e c'è un'urgenza disperata di creare nuove forme di lavoro e nuovi percorsi di vita. **La disoccupazione giovanile è a un livello critico** – in Namibia raggiunge il 60% – e senza opportunità di lavoro dignitoso si rischiano rivolte sociali. Come ho sottolineato per le innovazioni in Medio Oriente, anche in questo caso è una questione di sopravvivenza.

Nel Sud Globale l'urgenza su questi temi è massima e per questo motivo stanno reinventando completamente il sistema. In Europa invece non abbiamo la stessa pressione, per questo continuiamo a pensare in termini conservativi di copyright e adattamenti del GDPR.

Il modello che ha descritto è affascinante: gli attori pubblici creano l'infrastruttura di base, mentre chi la utilizza e la popola contribuisce economicamente. Si crea così un ecosistema completamente nuovo. Ed è proprio qui che l'Unione Europea sta fallendo.

L'Europa per decenni ha tentato di realizzare qualcosa di simile all'India Stack, con risorse enormi, ma senza successo. Ogni Paese voleva fare a modo proprio e la diversità linguistica e culturale è stata vista come un ostacolo anziché come una forza: la diversità dei dati determina infatti robustezza e qualità superiore nei *dataset*.

La mia frustrazione nasce dalla constatazione che l'Europa ha un'opportunità straordinaria che finora non ha saputo cogliere: innovare e costruire futuri alternativi per il digitale e l'AI.

Gli Stati Uniti, infatti, non sono più un *benchmark* adeguato: sono ormai visti a livello globale come cyber-bulli. Per contro, Cina, India e contesti simili soffrono di un deficit fondamentale: la mancanza di fiducia nei loro sistemi di governo, che tendono al paternalismo, all'autoritarismo e mostrano una scarsa attenzione alla sicurezza dei dati.

L'Europa ha invece qualcosa di raro: un grado relativamente alto di fiducia nelle sue istituzioni rispetto ad altre parti del mondo. Nonostante lo scenario politico attuale, abbiamo democrazie funzionanti e una ricchezza culturale e linguistica che permette di costruire *dataset* incredibilmente robusti e rappresentativi.

Se riusciremo a costruire i nostri sistemi AI e le nostre infrastrutture digitali pubbliche, ci saranno maggiori probabilità che vengano adottati da molte più persone proprio grazie al fattore fiducia. Nel frattempo, però, a causa della concezione pessimistica di cui abbiamo parlato, l'Europa sta ancora adottando il suo tipico approccio che contrappone la regolamentazione all'innovazione.

Dalle motivazioni e dalle infrastrutture digitali pubbliche, quali nuove prospettive si aprono per gli imprenditori e per costruire un'economia più forte?

L'impegno europeo verso la sovranità digitale è ai massimi storici. Questa è un'opportunità straordinaria perché è cambiata la mentalità collettiva. Un imprenditore che oggi proponga soluzioni per rafforzare questa sovranità ha possibilità di supporto molto maggiori rispetto a soli due anni fa. In Europa c'è un senso di urgenza che attraversa tutti i settori. **Nel mondo accademico, per esempio, i docenti non vogliono più usare software americano. Servono strumenti alternativi praticabili, e lo spazio per crearli è enorme.**

In passato era molto più difficile entrare in questo mercato: servivano investimenti iniziali enormi. Oggi, come abbiamo visto con i *filmmaker*, le barriere all'ingresso sono crollate.

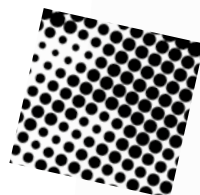
Le infrastrutture digitali sono globali: un imprenditore può utilizzare infrastrutture pubbliche *open source* da qualsiasi parte del mondo e sviluppare modelli ibridi. Questo significa che molte più idee possono entrare nel mercato, creando finalmente quella competizione genuina verso la sovranità digitale di cui abbiamo bisogno.

A proposito di Europa, per concludere: quale lezione possiamo trarre dal Sud Globale?

L'Occidente deve recuperare l'ottimismo concreto del Sud Globale. L'Europa deve saper cogliere questo momento prezioso e diventare agente del cambiamento. Le persone sono pronte a fidarsi delle democrazie liberali e a vedere come possiamo trasformare l'approccio regolatorio trasformandolo in qualcosa di utile.

Dobbiamo pensare fuori dagli schemi. Il nostro *mindset* influenza le domande che ci poniamo, che influenzano a loro volta ciò che facciamo in pratica nel design delle *policy*.

Da docente, se sono pessimista mi chiederò: come posso limitare l'uso dell'AI nella mia classe? Ma se sono ottimista penserò: come possiamo sfruttare questi strumenti per ripensare l'educazione del futuro?



**COME POSSIAMO
SFRUTTARE
QUESTI STRUMENTI
PER RIPENSARE
L'EDUCAZIONE
DEL FUTURO?**



TAKE AWAY

Non ha più senso difendere il fortino della superiorità umana o abbandonarsi a fantasie post-umane. Le intelligenze artificiali – soprattutto nella declinazione generativa – fanno parte integrante della nostra umanità. Sta emergendo un *continuum* di abilità, in cui la componente umana e quella artificiale sono (e saranno) sempre più indistinguibili. Allora le domande che ha senso porsi diventano: **quando ha senso perdere il controllo? Quando ha senso affidarci a un agente sintetico per aprirci a nuove possibilità? E cosa tenere per noi, perché ne vale la pena (e non necessariamente perché siamo migliori)?**

QUALI PROBLEMI REALI SI STANNO AFFRONTANDO CON LE AI? E QUALI FINTI PROBLEMI STA GENERANDO LA TECNOLOGIA IN CERCA DI APPLICAZIONI?

Riassumere email, generare loghi, scrivere report: efficienza dell'esistente. I problemi reali sono altrove: come aumentare lo spettro delle possibilità invece di ottimizzare ciò che già funziona? Come espandere la comprensione, generare soluzioni che, senza l'AI, resterebbero invisibili. La distinzione tra finto problema e problema reale è questa: il primo velocizza le risposte, il secondo cambia le domande.

QUALI NUOVE FORME DI INTERAZIONE PER FAR EVOLVERE LE NOSTRE CAPACITÀ INVECE CHE SOSTITUIRLE?

La delega totale sta crescendo rapidamente. Ma quando affidiamo alle AI *task* completi, c'è un prezzo da pagare: la perdita di una competenza. Non dobbiamo preoccuparci di lasciare andare qualcosa, se è chiara la posta in gioco. Serve quindi intenzionalità: l'AI suggerisce, l'umano verifica. L'AI automatizza, l'umano comprende. L'AI produce, l'umano valuta la sostanza. Non è diffidenza, è design consapevole.

COME RENDERE LE AI FONTE DI SCOPERTA E PIACERE, NON SOLO DI EFFICIENZA?

Quando l'AI diventa partner esplorativo. Quando genera domande inaspettate invece di fornire risposte chiuse.

Quando fa emergere connessioni aliene che non avremmo visto. L'efficienza è solo il primo livello: il vero valore sta nell'aprire una dimensione di gioco intellettuale, dove l'AI suggerisce percorsi imprevisi e l'umano sceglie quale strada esplorare, mantenendo viva la curiosità.

CONNES- SIONI

Tra chi è cresciuto analogico e chi è nato digitale ci sono rapporti diversi con l'intelligenza artificiale.

È una questione di demografia, non di competenze.

Come rispettare queste differenze?

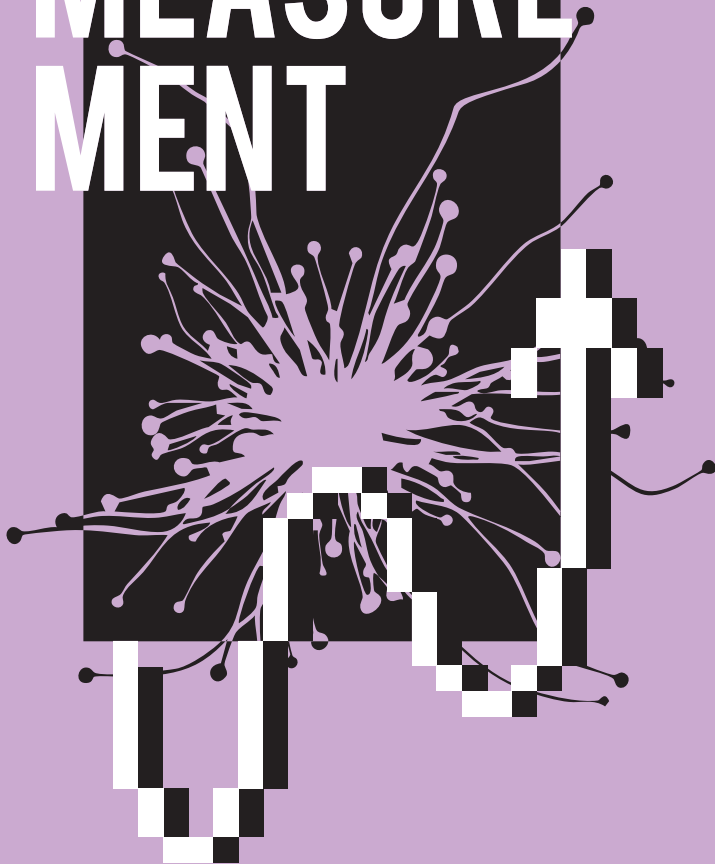
Le organizzazioni liquide devono ridefinirsi quando l'intelligenza non è più solo umana. Spazi agentici, *task* orchestrati, decisioni suggerite da sistemi. **Il paesaggio organizzativo cambia forma. E con esso ruoli, responsabilità, potere.**

Quando l'AI genera contenuti a velocità inumane la sfida è culturale: quali contesti e percorsi interiori per attivare originalità? Produttività non è sinonimo di valore.

Le metriche devono distinguere, non sommare: l'AI sta creando ponti nelle organizzazioni o isolando le persone in una trappola individualistica? L'AI può fare da mediatore cognitivo, traducendo, spiegando, abbassando le barriere tra saperi, avvicinando le persone, i clienti e le comunità.



MEASURE- MENT





SAPER LEGGERE E PROGETTARE LA CIBERNETICA DELLE COMMUNITY. ORGANISMI VIVENTI: DA ORIENTARE, NUTRIRE E MISURARE PER CIÒ CHE VUOI OTTENERE

di Simone Colombo

Partner, Logotel – Content & Community

Intendiamo la community come uno spazio di interazione sociale progettato e gestito nei suoi elementi strumentali (ambiente, informazioni, interazioni) per ottenere un impatto positivo per persone e organizzazioni.

Rispetto alla ricerca su cosa sono e come funzionano le community, l'eredità più importante che il numero *Weconomy UFO* (*Unidentified Future Organizations*) ci consegna sta – secondo me – nel concetto di rituale come istruzione incompleta che crea per gli individui uno spazio di azione e intraprendenza. L'uscita successiva, *Una visione completamente diversa*, ci porta invece a riflettere sulla portata generativa e sui livelli di interazione con cui una comunità può essere osservata; con un *insight* ulteriore: più ampia è la portata trasformativa che vogliamo ottenere, più estesa è la dimensione collettiva sulla quale dobbiamo intervenire.

Quindi: ti basta che le persone si attivino o vuoi orientare quell'attivazione verso un impatto significativo per individui e organizzazioni? Ti accontenti di fornire ambiente, strumenti e contenuti o vuoi dare una direzione migliorativa e coerente verso la quale

diventano significativi? Hai raggiunto i tuoi obiettivi quando vedi una community “energica” o, a un certo punto, vuoi decidere dove quell’energia deve andare e cosa deve portare?

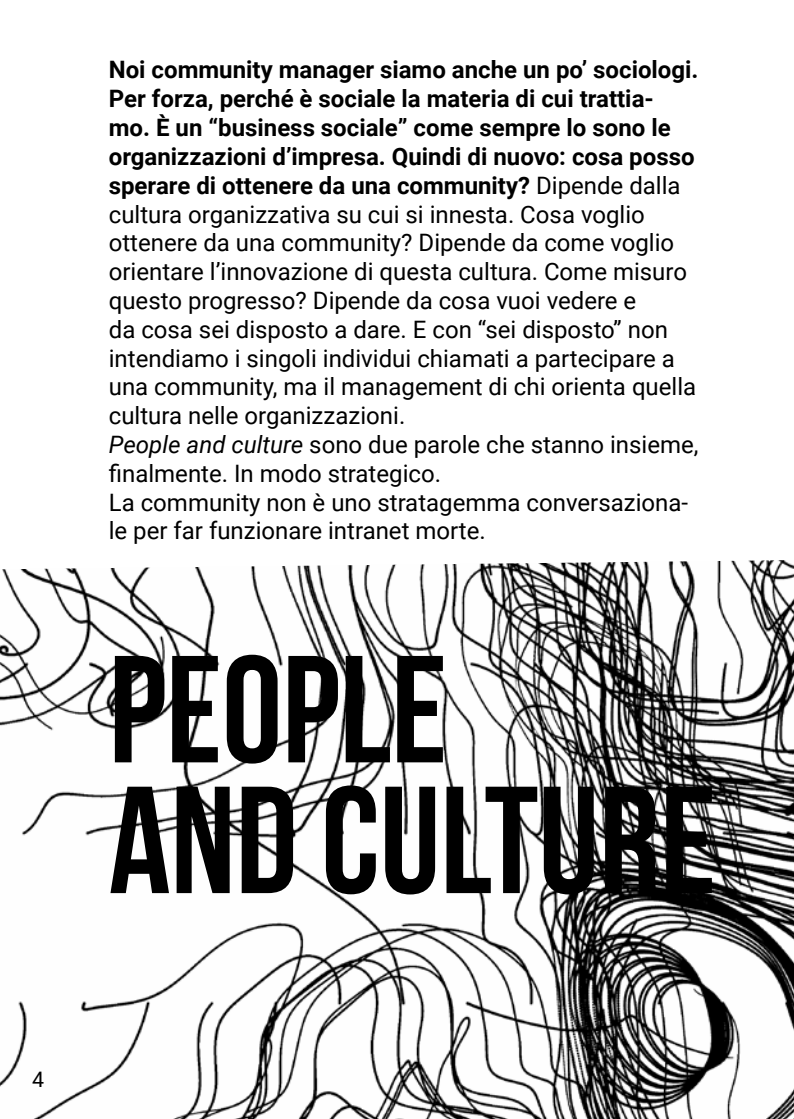
La cibernetica (dirigere e governare nella sua etimologia) è la scienza che studia la riproduzione in sistemi complessi dei meccanismi di autoregolazione di organismi viventi e coscienti. Se la applichiamo a un organismo sociale come le community, possiamo intenderla come scienza che studia i diversi livelli sociali in cui l’energia si genera e si regola. In *Il sistema sociale*, Talcott Parsons della scuola sociologica di Chicago, ha dato forma a un modello che studia l’azione sociale degli individui in cui la sociologia della cultura agisce come meccanismo regolativo di questa azione.



Noi community manager siamo anche un po' sociologi. Per forza, perché è sociale la materia di cui trattiamo. È un "business sociale" come sempre lo sono le organizzazioni d'impresa. Quindi di nuovo: cosa posso sperare di ottenere da una community? Dipende dalla cultura organizzativa su cui si innesta. Cosa voglio ottenere da una community? Dipende da come voglio orientare l'innovazione di questa cultura. Come misuro questo progresso? Dipende da cosa vuoi vedere e da cosa sei disposto a dare. E con "sei disposto" non intendiamo i singoli individui chiamati a partecipare a una community, ma il management di chi orienta quella cultura nelle organizzazioni.

People and culture sono due parole che stanno insieme, finalmente. In modo strategico.

La community non è uno stratagemma conversazionale per far funzionare intranet morte.




PEOPLE AND CULTURE

La community non è un espediente per migliorare la percezione di *wellbeing* delle persone. Non è il palcoscenico celebrativo dei risultati (business, innovazione, reputazione...) ottenuti *ex post*. La community è un organismo sociale che intrinsecamente e strategicamente contribuisce a realizzarli. Ma solo se siamo disposti a progettare e osservarla nei suoi fattori di autoregolazione energetica.

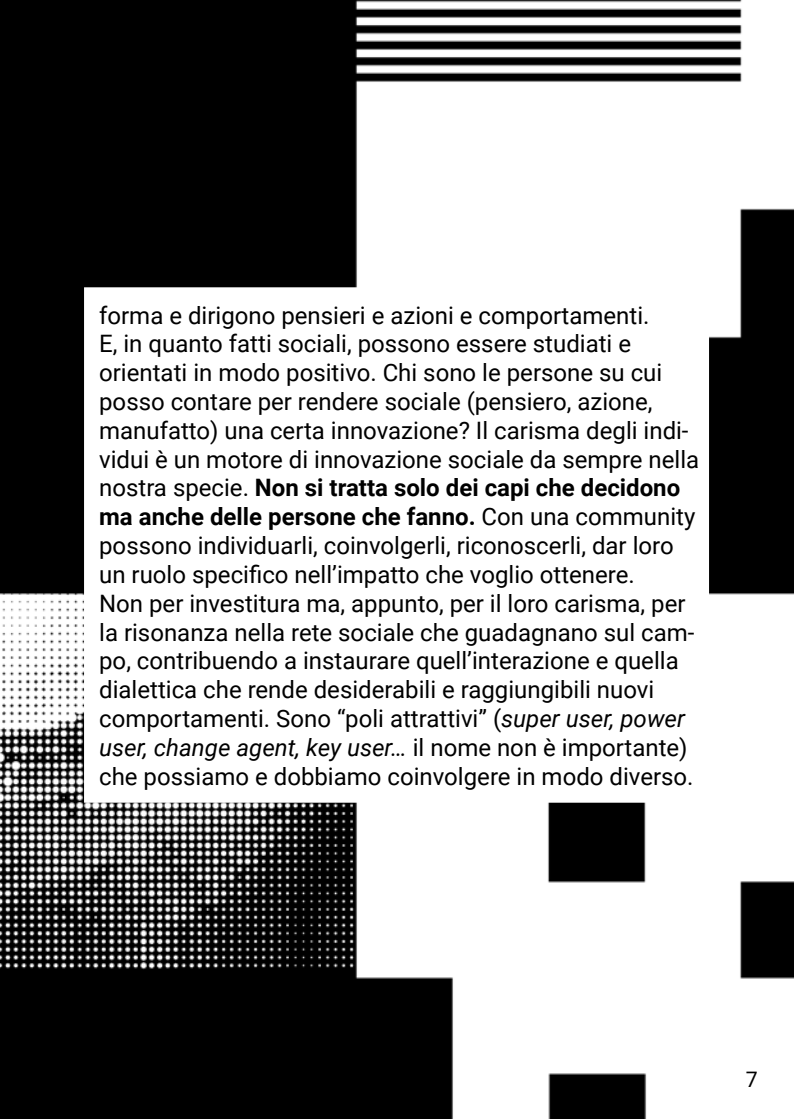
Tornando ai rituali di *Weconomy UFO* e ai modelli interpretativi utili al nostro ragionamento, questa volta con Robert Merton: **progettare una community significa progettare i rituali in cui la tensione sociale si genera, si diffonde e si regola.** Facciamo un esempio applicato al tema dell'*adoption* dell'AI, sul tavolo di molti in questo periodo. Per progettare la funzione manifesta di un rituale posso, ad esempio, creare laboratori in cui un gruppo di persone collaborano per mettere a punto il modo in cui una certa AI migliora il loro mestiere. Questa è l'azione. Pensando alla funzione latente di quel rituale (cioè il suo sottoprodotto inatteso) posso raccontare e valorizzare cosa quel laboratorio ha generato. In modo latente sto dicendo che è ok sperimentare l'AI in modo collaborativo, che l'AI cambierà i nostri mestieri, che ti sto aiutando a farlo, che lo facciamo insieme e che prima o poi capiterà anche a te. Questa è cultura. Sperare di ottenere *adoption* dell'AI semplicemente dando strumenti alle persone, e raccontando il modo in cui è strategicamente inclusa nei piani di innovazione dell'impresa e i risultati che permette di ottenere è progettualmente ingenuo. Manca un pezzo. Perché azione e cultura devono stare insieme e la community è lo strumento che ti permette di farlo. Stiamo sempre in questo esempio: tutti diciamo che l'AI sta trasformando organizzazioni e mestieri.





Se vogliamo ottenere una trasformazione positiva, è necessario costruire una narrazione che tiene insieme ciò che gli individui pensano, ciò che fanno e gli artefatti che producono. Cioè devo creare un sistema di mediazione tra organizzazione e individui in cui emergono nuove consuetudini e nuove azioni che sedimentandosi innovano la cultura che rende desiderabili le azioni che voglio ottenere. È un processo complesso che ha bisogno di tempi, che deve essere osservato e compreso in cosa accade in modo spontaneo e introdurre elementi e rituali, appunto, che governino e orientino quel processo.

Se voglio che la cultura dell'Al sia partecipativa, se voglio tenere tutti a bordo o, per lo meno, dare a tutti la chance di essere a bordo, devo rendere l'Al un "fatto sociale". Questi fatti sono istanze trasformative che emergono dalla cooperazione tra le persone, sono esterni all'individuo, sono rappresentazioni collettive che danno



forma e dirigono pensieri e azioni e comportamenti. E, in quanto fatti sociali, possono essere studiati e orientati in modo positivo. Chi sono le persone su cui posso contare per rendere sociale (pensiero, azione, manufatto) una certa innovazione? Il carisma degli individui è un motore di innovazione sociale da sempre nella nostra specie. **Non si tratta solo dei capi che decidono ma anche delle persone che fanno.** Con una community possono individuarli, coinvolgerli, riconoscerli, dar loro un ruolo specifico nell'impatto che voglio ottenere. Non per investitura ma, appunto, per il loro carisma, per la risonanza nella rete sociale che guadagnano sul campo, contribuendo a instaurare quell'interazione e quella dialettica che rende desiderabili e raggiungibili nuovi comportamenti. Sono "poli attrattivi" (*super user, power user, change agent, key user...* il nome non è importante) che possiamo e dobbiamo coinvolgere in modo diverso.

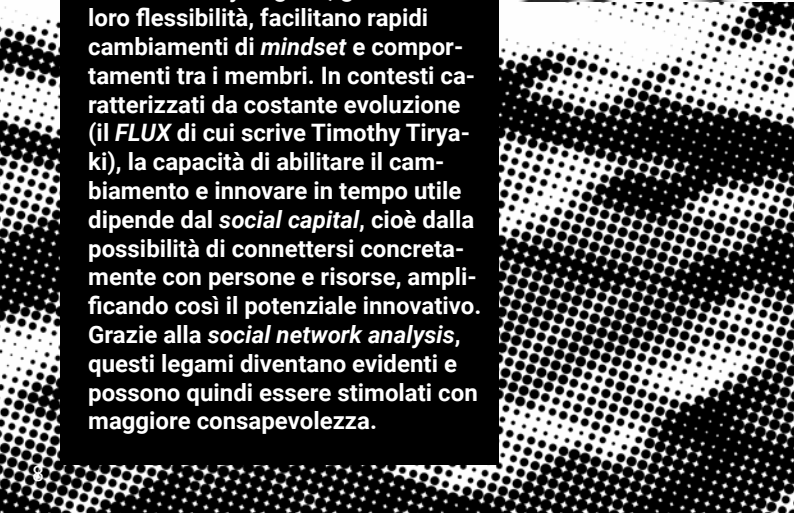


LOGOTEL INSIGHT 17

LA SOCIAL NETWORK ANALYSIS PER MISURARE IL SOCIAL CAPITAL

di Daniele Cerra, Partner,
Chief Innovation Officer, Logotel

Le community Logotel, grazie alla loro flessibilità, facilitano rapidi cambiamenti di *mindset* e comportamenti tra i membri. In contesti caratterizzati da costante evoluzione (il *FLUX* di cui scrive Timothy Tiryaki), la capacità di abilitare il cambiamento e innovare in tempo utile dipende dal *social capital*, cioè dalla possibilità di connettersi concretamente con persone e risorse, amplificando così il potenziale innovativo. Grazie alla *social network analysis*, questi legami diventano evidenti e possono quindi essere stimolati con maggiore consapevolezza.





LA CULTURA CONFERISCE SIGNIFICATO ALL'AZIONE UMANA



Ogni cambiamento richiede energia. Che si tratti di diffondere *adoption* dell'AI, vendere una nuova offerta commerciale o accompagnare l'internazionalizzazione (solo per estendere il campo di immaginazione e applicazione) dobbiamo capire dove questa energia si genera, come si diffonde e come orientarla. Con una community possiamo progettare, orientare e regolare i diversi livelli energetici di un sistema sociale:

- **progettiamo rituali per generare spazio di intraprendenza in cui possano emergere nuovi comportamenti che aiutano le persone a prosperare nel contesto in cui si trovano;**
- **supportiamo le persone che in questi rituali cercano di innovare azioni e comportamenti;**
- **generiamo integrazione, portando coesione e solidarietà tra gli individui, in una narrazione autentica e complessiva;**
- **valorizziamo la cultura che ne emerge e che dà alle persone motivazione e senso all'azione (norme, valori e idee).**

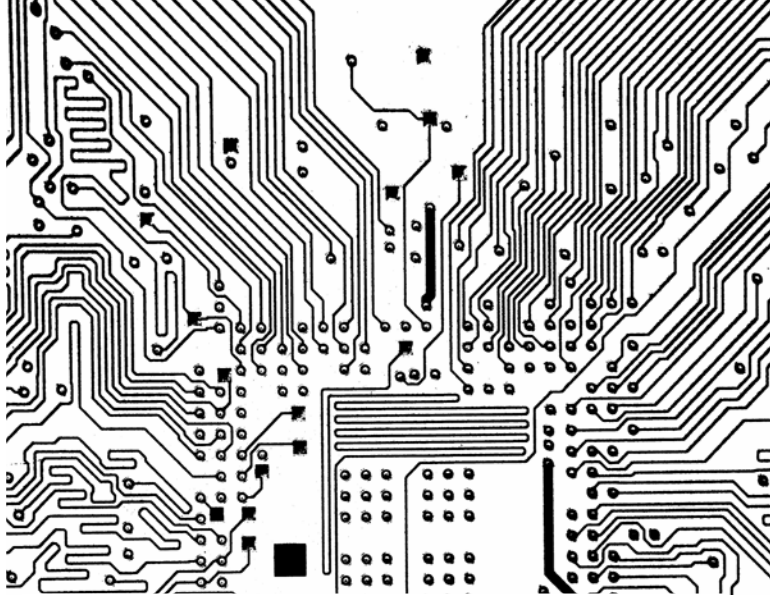
People and culture. La cultura conferisce significato all'azione umana, ne abbiamo bisogno perché siamo animali caratterizzati da carenza nell'organizzazione istintuale, e solo nella socialità possiamo recuperare questo gap che la natura ci ha dato. Ma che è in realtà la strategia evolutiva della nostra specie. Una specie sociale.

MAPPARE L'INVISIBILE: UTILIZZARE LA NETWORK SCIENCE PER COMPRENDERE ORGANIZZAZIONI E COMUNITÀ AZIENDALI

di Francesco Renzini, Raffaele Vacca, Flaminio Squazzoni
BehaveLab, Centro di ricerca e formazione in sociologia comportamentale, Università degli Studi di Milano

Quando immaginiamo le grandi organizzazioni tendiamo a pensare a ruoli, funzioni e processi strutturati. Tuttavia, **dietro le quinte, si tratta di reti di persone unite da relazioni sociali e interazioni.** Queste reti spesso hanno proprietà emergenti e generano dinamiche spontanee difficili da comprendere dall'esterno. La scienza delle reti, o *network science*, è lo studio di questi sistemi complessi, il cui comportamento dipende da interazioni decentralizzate. Nei modelli di rete, i nodi sono entità che interagiscono tra loro e gli archi (o legami) rappresentano l'esistenza, l'intensità e il segno di queste interazioni. Quando questo sistema rappresenta una rete sociale, i nodi sono tipicamente individui e i legami sono formati da interazioni come

il parlarsi, lavorare insieme o scambiare risorse. I metodi di analisi e modellizzazione delle reti possono misurare, mappare e prevedere un'ampia gamma di fenomeni come – per esempio – la coesione sociale; la diffusione di idee e innovazioni; le dinamiche di potere o la capacità di influenza nei gruppi sociali. In particolare, quando studiamo un'organizzazione come una rete sociale, riusciamo a vedere quelle reti di relazioni e interazioni informali che la sostengono, la alimentano e, in ultima analisi, la fanno prosperare o fallire. La struttura e il funzionamento nascosti delle reti sociali possono essere analizzati per spiegare processi fondamentali nella vita organizzativa, come l'adozione di innovazioni nella forza lavoro (per esempio nuovi strumenti



di AI); la resilienza di fronte a fattori che generano *disruption* o crisi aziendali (per esempio il *turnover*, transizioni manageriali e conflitti), oppure la capacità di trattenere i talenti o di creare percorsi di carriera efficaci. **In questa analisi abbiamo utilizzato gli strumenti della *network science* per indagare una delle più longeve business community progettate e gestite da Logotel.**

Questa community, dedicata alla rete di vendita *consumer* di una grande organizzazione

del settore terziario avanzato, è un esempio interessante di un ambiente lavorativo che dipende fortemente da una grande e complessa rete di relazioni e interazioni umane. Una complessità derivante anche dalla tipologia di iscritti in community, che non sono inquadrati come dipendenti, ma – come accade in molte reti di vendita – fanno parte del *network* con diverse tipologie di collaborazione. Quindi la coesione e la resilienza di questa rete risultano fondamentali



DINAMICHE INASPETTATE, DA COGLIERE AL VOLO

di D.C.

Le community sono contesti di relazione altamente complessi, con dinamiche variabili nel tempo che è quasi impossibile prevedere nel dettaglio. I *community manager* Logotel agiscono consapevolmente nel campo dell'“incremento di probabilità”, ovvero supportano la nascita di contesti di sviluppo e interrelazione che rendono meno aleatorio il cambiamento desiderato. Grazie alla *social network analysis*, non solo possiamo verificare se l'evoluzione delle relazioni segua le aspettative, ma anche scoprire elementi di correlazione del tutto inattesi da poter sfruttare.

per sostenere le *performance* di vendita dell'organizzazione. Per mappare e misurare la struttura di questo *network* abbiamo utilizzato dati su post e risposte degli iscritti alla piattaforma da ottobre 2023 a luglio 2025. Un obiettivo del lavoro è stato identificare i *key player* – le figure centrali nella struttura della rete che, quindi, si rivelano cruciali per la coesione e il funzionamento della community. **Volevamo comprendere quali tipologie di utenti tendono ad assumere questo ruolo e come emergono queste posizioni chiave.**

Eravamo anche interessati a descrivere sottogruppi o *cluster* di utenti con alti livelli di interconnessione. Infine, in una simulazione di scenario, volevamo prevedere cosa sarebbe successo alla community se alcuni *key player* avessero abbandonato la comunità, e quanto la struttura della rete sarebbe stata resiliente rispetto a questo tipo di *shock*. Abbiamo scoperto che la forma della community è quella che gli scienziati delle reti chiamano “*struttura core-periphery*” (vedi Figura 1). Strutture di questo tipo sono

formate da un nucleo centrale (core), altamente coeso e composto da utenti molto attivi, e una periferia (periphery)

connessa in modo più sparso, la cui attività gravita attorno al nucleo.



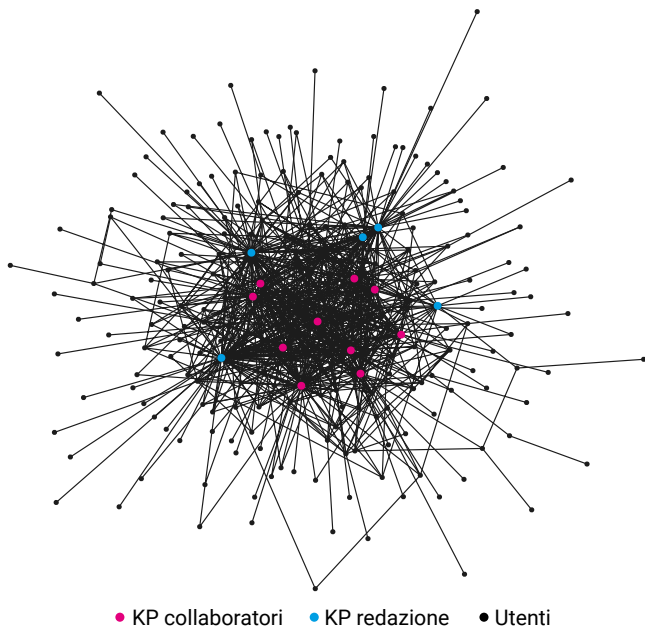
LOGOTEL
INSIGHT 19

INVESTIGARE VIENE PRIMA DI MISURARE

Di Matteo Buccarini
Senior Lead, Logotel

Clue Chasers è un'esperienza "investigativa" che ha coinvolto oltre 1500 persone in tutto il mondo: 3 eventi ibridi in serie, no stop, dal Giappone alle Americhe. 150 gruppi hanno tentato di risolvere un misterioso caso di scomparsa. Intuizione, approccio *data-driven*, utilizzo di chatbot AI e, naturalmente, sull'intelligenza umana e collaborativa. Sono stati ingredienti messi al servizio di un'avventura di apprendimento. Tecniche nuove, che – una volta sperimentate – alimenteranno le esperienze della quotidianità.

Figura 1. La struttura *core-periphery* della comunità. Ogni nodo è un utente e due utenti sono connessi se hanno risposto l'uno ai post dell'altro almeno una volta.



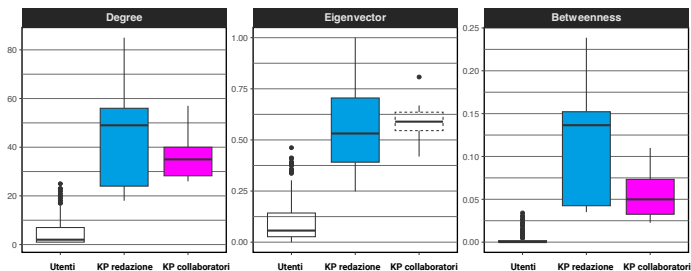
Le analisi hanno individuato quindici *key player* (KP), approssimativamente il 5% della popolazione di utenti (i nodi colorati nella Figura 1). Questi sono stati identificati sulla base di un mix di tre fattori che misurano la centralità nell'analisi di rete – *degree*, *ei-*

genvector e *betweenness centrality*. Il *degree* è il numero di connessioni di un nodo, una misura base di connettività e attività individuale nella rete. L'*eigenvector centrality* è una sorta di *degree* ponderato in modo ricorsivo, in cui diamo maggior peso alle connes-

sioni con nodi che sono essi stessi altamente connessi ad altri. L'*eigenvector centrality* è quindi alta quando un nodo ha molte connessioni con nodi che a loro volta hanno molte connessioni. La *betweenness* invece misura quanto un nodo si trova "in mezzo" ad altri nodi, cioè sui percorsi di rete più brevi che collegano gli altri. Quest'ultima misura ci è utile per identificare gli individui che agiscono da ponte tra aree della rete che sarebbero altrimenti disconnesse. Dieci dei quindici *key player* risultano collaboratori della rete di vendita, situati in varie province italiane, tra cui Torino, Milano, Venezia, Macerata, Sassari e Trapani. I restanti cinque sono membri della redazione Logotel, che si occupa di sviluppare piani editoriali, programmi formativi e di *engagement* (i nodi verdi). Dalla posizione che assumono i *key player* rispetto alla rete, risulta che i KP collaboratori sono la colla che tiene insieme il nucleo della rete. Occupano snodi critici nel cuore della struttura

relazionale della business community. Poiché si trovano in questa posizione, ottengono punteggi più alti degli utenti comuni sia in termini di *degree centrality* sia rispetto all'*eigenvector centrality* (vedi Figura 2). Al contrario dei KP redazione, i KP collaboratori hanno una *degree* mediana inferiore ma una *eigenvector centrality* superiore. Ciò significa che questo tipo di KP tende ad avere un numero inferiore di connessioni, ma connessioni più "strategiche" rispetto ai KP redazione. In altre parole, i KP collaboratori interagiscono con meno persone, ma con persone collegate meglio, rispetto ai KP redazione. In questo modo i KP collaboratori si trovano al centro dell'azione, profondamente radicati e impegnati nel nucleo più attivo della comunità.

Figura 2. La distribuzione di tre misure di centralità di rete nella comunità.



D'altra parte, i KP redazione formano una sorta di anello attorno al nucleo, fungendo da ponte tra il centro e il resto della rete. Questo si riflette in punteggi più alti di *betweenness centrality* (vedi Figura 2), che dimostrano come i KP redazione si trovino sui percorsi di rete più brevi che collegano molte coppie di nodi tra il nucleo e la periferia.

COME SI DIVENTA KEY PLAYER IN UNA BUSINESS COMMUNITY COME QUESTA?

Parte della risposta sta nelle misure di centralità che abbiamo appena considerato. Un utente diventa *key player* attraverso un alto numero di post e risposte, generando molte interazioni con gli altri (*degree centrality*); un numero di interazioni "strategiche" con altri utenti che sono

anch'essi altamente centrali (*eigenvector centrality*); e facendo da ponte, cioè colmando la distanza che intercorre tra nucleo e periferia della rete (*betweenness centrality*). Ci sono però altri elementi che definiscono i *key player*: riguardano la prontezza e il tempo di attivazione, cioè

la capacità di rispondere e reagire a ciò che accade nella comunità prima degli altri. La nostra analisi ha mostrato che i KP tendono a pubblicare messaggi e risposte più velocemente quando si verifica un “evento critico” nella vita della business community. In una rete di vendita, gli eventi critici riguardano, per esempio, il lancio di offerte nuove e molto diverse dalle precedenti, magari in *partnership* con nuove realtà o basate su nuove tecnologie. Per i collaboratori si tratta di uno *shock*, perché la nuova offerta implica la necessità di informarsi, formarsi e apprendere contenuti necessari per vendere il nuovo servizio o prodotto; lo sviluppo di nuovi comportamenti per interagire con i clienti e – più in generale – l’uscire da quella zona di comfort che porta a vendere solo ciò con cui si ha già familiarità.

Nella Figura 3 risulta evidente la capacità di attivazione dei *key player*: dopo aver individuato un evento critico abbiamo rilevato che questi impiegano circa una settimana per

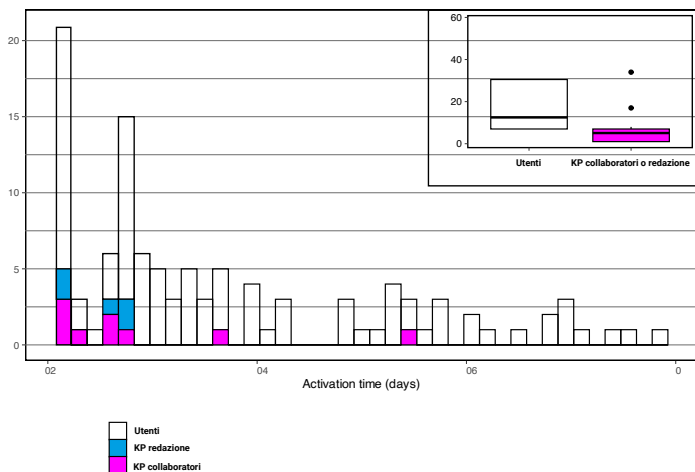
pubblicare un messaggio o una risposta. Ciò corrisponde a circa la metà del tempo mediano di attivazione tra gli utenti regolari (che, invece, impiegano due settimane). In generale, i tempi di attivazione sia dei KP collaboratori sia dei KP redazione si distribuiscono attorno a numeri di giorni molto più bassi (magenta e verde nella Figura 3) rispetto a quelli degli utenti generali (bianco nella figura). Questa rapidità di attivazione fa da traino verso il resto della community, spingendo l’intera rete ad acquisire familiarità con contenuti nuovi, a chiedere più informazioni e a interagire.

INTERAGIRE

FAMILIARIZZARE



Figura 3. Tempi di attivazione sulla piattaforma per tipo di utente dopo il lancio di una nuova offerta.



Finora abbiamo considerato solo gli aspetti statici delle reti sociali, ad esempio la posizione di alcune persone più centrali, o come alcuni nodi formino un nucleo altamente interconnesso mentre altri rimangono nella periferia. Tuttavia, le reti sociali sono in realtà sistemi dinamici che cambiano, si evolvono e attraversano crisi e interruzio-

ni. La resilienza del sistema – e cioè la sua capacità di riprendersi e adattarsi con successo dopo una crisi o uno *shock* – dipende appunto dalla sua rete, quella struttura nascosta e adattiva che emerge dalle relazioni tra i suoi membri. Uno dei tipi più comuni di *shock* organizzativo è la dipartita di uno o più membri, a causa – per esem-

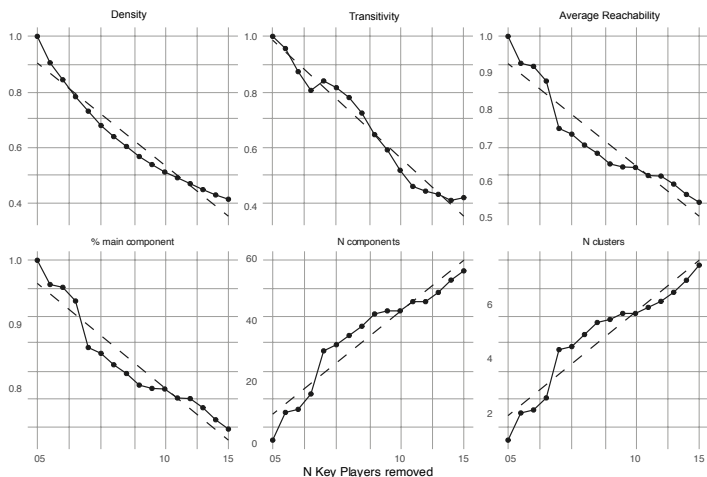
pio – di pensionamento o cambio di lavoro. Per questo motivo, una parte della nostra analisi si è concentrata sul misurare la resilienza della business community gestita da Logotel dopo la dipartita dei *key player*. Ci siamo chiesti: cosa accadrebbe a questa rete se venissero rimossi i suoi nodi più critici? La rete preserverebbe la sua configurazione complessiva e le sue proprietà strutturali, oppure si sfalderebbe rapidamente in una serie dispersa e disfunzionale di piccoli gruppi disconnessi? Possiamo rispondere a queste domande calcolando metriche di coesione della rete (come densità e raggiungibilità media) e di frammentazione (come il numero di componenti disconnesse), per poi mappare come queste metriche si evolvono dopo la dipartita dei *key player* (vedi Figura 4). Quando i nodi più centrali abbandonano la rete, la coesione diminuisce e la frammentazione aumenta: è una tendenza inevitabile in tutti questi sistemi. Nelle reti a bassa resilienza, tuttavia, que-

sta dinamica è esponenziale, discontinua o avviene “a gradini”, causando un collasso molto rapido della struttura di connettività del sistema.

Al contrario, nelle nostre simulazioni, la business community gestita da Logotel ha mostrato un alto livello di resilienza. Nella Figura 4 vediamo che, rimuovendo progressivamente i *key player* (dal più centrale al più periferico), la struttura della rete cambia in modo graduale e lineare, senza che si verifichi un collasso discontinuo.

La linearità di questo cambiamento si verifica in vari indicatori di coesione e frammentazione, dalla densità della rete e raggiungibilità media dei nodi (misure della connettività complessiva della rete e della capacità dei nodi di raggiungersi reciprocamente) al numero di componenti e *cluster* nella rete (cioè quanti gruppi si scindono e si disconnettono al diminuire dei *key player*).

Figura 4. Misure di coesione e frammentazione della rete quando i *key player* vengono rimossi.



Nel complesso, queste analisi mostrano il valore dell'applicazione di un approccio di *network science* allo studio delle organizzazioni e delle comunità di persone che le sostengono. Le analisi di rete ne rivelano la struttura nascosta, permettendoci di dare precisione quantitativa a concetti altrimenti vaghi come centralità e gruppi. Questi metodi ci aiutano anche a comprendere le

dinamiche delle comunità interconnesse e cosa le rende più o meno resilienti alle sfide che emergono dentro o fuori le organizzazioni.

In definitiva, come i microscopi per i biologi e i telescopi per gli astronomi, **gli strumenti della *network science* ci offrono una visione completamente nuova dei sistemi umani.** Questi strumenti ci permettono di spiegare e prevedere processi organiz-

zativi che altrimenti sarebbe impossibile comprendere. Mappare le strutture di queste reti nelle organizzazioni e nelle comunità aziendali sarebbe utile anche per i *decision maker*, perché permette sia di comprendere meglio gli effetti delle strategie messe in atto,

sia di valutare in modo critico le proprie iniziative *top-down* grazie a un nuovo punto di vista: quello degli *insight* emergenti dagli scambi, interazioni e dinamiche sociali nelle organizzazioni contemporanee.



LOGOTEL INSIGHT 20

IL SALTO CULTURALE DEGLI OKR: IL VALORE DEGLI OBIETTIVI CONDIVISI

Di Silvia Tercale, Lead
Community, Logotel

Nelle Community, progettare con il metodo OKR (*Objectives and Key Results*) significa muoversi in una dimensione tridimensionale. La definizione degli obiettivi è co-creata con le persone coinvolte e chiarisce i risultati che si vogliono ottenere; l'individuazione dei *Key Results* permette un cambio di prospettiva: sono orientati al futuro e al cambiamento, non solo misurano quanto si è performanti, ma anche quanto si sta crescendo, innovando e trasformando. Un nuovo "campo di gioco" che favorisce la sperimentazione e stimola dinamiche virtuose.

TAKE AWAY

Le metriche tradizionali si stanno rivelando insufficienti. Alimentano *bias* di conferma, nutrono lo *statu quo*, ci illudono di generare valore quando il risultato è rumore. Finché adottiamo *vanity metrics* – numeri che nascondono o manipolano – chiuderemo gli occhi alla realtà. Ecco il punto: le metriche di produttività ci fanno sentire bene ma non dicono se stiamo generando energia collaborativa, se i legami si rafforzano, se il benessere delle persone migliora. E allora, quali indicatori vitali possiamo attivare?

COSA SUCCEDEREBBE SE SMETTESSIMO DI MISURARE L'ATTIVITÀ E INIZIASSIMO A OSSERVARE LE RELAZIONI?

Le metriche tradizionali contano quantità indifferenziate: quante persone, quante interazioni, quanti risultati. Ma il valore nasce dalle connessioni tra gli eventi. La teoria delle reti permette di vedere *pattern* invisibili: chi connette chi, quali nodi tengono insieme l'ecosistema, dove l'energia fluisce e dove ristagna. Non è questione di avere più dati, ma di guardare i dati in modo diverso.

COME DISTINGUERE LE INTERAZIONI CHE GENERANO ENERGIA DA QUELLE CHE PRODUCONO SOLO RUMORE?

Non tutte le interazioni sono uguali. Alcune innescano conversazioni che si sostengono nel tempo, creano legami duraturi, attivano collaborazioni. Altre sono episodiche, superficiali, si esauriscono nel momento. Serve osservare la loro risonanza: quali si propagano nell'ecosistema, quali generano altre connessioni, quali aumentano la densità relazionale.

QUALI CORRELAZIONI INASPETTATE POTREBBERO RIVELARE DOVE SI GENERA DAVVERO VALORE?

Le nuove metriche stabiliscono relazioni che prima erano invisibili. Forse il valore non si genera dove si pensava. Forse i progetti più vitali nascono da connessioni laterali, non da quelle previste. Forse gli indicatori tradizionali mostravano solo la superficie, mentre sotto scorrevano dinamiche che sfuggivano completamente alla misurazione.

QUALI METRICHE POTREBBERO DIRCI COSE CHE NON VOGLIAMO SENTIRE MA CHE DOBBIAMO SAPERE?

Questa è la domanda più scomoda. Perché significa abbandonare i KPI rassicuranti e affrontare indicatori vitali che potrebbero rivelare fragilità, dipendenze, illusioni. Ma senza questa disponibilità, si continuerà ad alimentare bias di conferma. Le metriche più utili sono spesso quelle che mettono in discussione le certezze.

CONNES- SIONI

Osservare le connessioni tra generazioni, non le generazioni in sé. Dove nascono ponti? Dove si creano fratture? L'analisi di rete svela ciò che l'anagrafe nasconde.

Gli ecosistemi *mission-oriented* non si misurano sommando performance individuali. Dove l'energia circola? Dove ristagna?

Un linguaggio può avere migliaia di like e generare zero conversazioni. O poche interazioni ma legami profondi. Le metriche di rete mostrano la differenza: non quanti vedono, ma chi si attiva, chi torna, chi connette.

Produttività o valore? Le metriche per le AI devono distinguere ciò che amplifica da ciò che sostituisce.

Saper leggere e progettare la cibernetica delle community. Sono organismi viventi: da orientare, nutrire e misurare per ciò che vuoi ottenere - **Simone Colombo**

2



La social network analysis per misurare il social capital
Daniele Cerra

Mappare l'invisibile: utilizzare la network science per comprendere organizzazioni e comunità aziendali - **Francesco Renzini, Raffaele Vacca, Flaminio Squazzoni**

10



Dinamiche inaspettate, da cogliere al volo! - D.C.



Investigare viene prima di misurare - Matteo Buccarini



Il salto culturale degli OKR: il valore degli obiettivi condivisi - Silvia Tercale

TAKE AWAY

22

logotel