



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI CAMERINO**  
**SCUOLA DI ARCHITETTURA E DESIGN "E. VITTORIA"**

**CORSO DI LAUREA IN**

**Design per l'Innovazione Digitale**

**TITOLO DELLA TESI**

**Modelli per l'Innovazione di processi e progetti digitali**  
**Dal Design Thinking al Design Linking**  
*Un approccio centrato sullo studente*

Laureando

**Nicola Mennichelli**

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Nicola Mennichelli".

Relatore

**Carlo Vinti**

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Carlo Vinti".

**ANNO ACCADEMICO**

2023-2024

## **Indice**

1. Intro
2. Marca e modelli: definizione e messaggi
  - 2.1. Humanistic Branding: il mondo e le persone
  - 2.2. Il “dilemma dell’innovatore”
3. Innovazione digitale da recuperare
4. Perché si parla di Personal Branding
5. Decisioni e modelli
6. Lo Stato dell’Arte
  - 6.1. Il processo di ideazione
  - 6.2. Tendenze emergenti
7. Il Design Partecipativo
  - 7.1. Concetto di Design Partecipativo
  - 7.2. Principi del Design Partecipativo
  - 7.3. Metodologie
  - 7.4. Vantaggi
  - 7.5. Definizioni
8. Casi studio
  - 8.1. AirBnB
  - 8.2. Lego Ideas
  - 8.3. Coca Cola
9. Compatibilità tra Design Thinking e Partecipativo
  - 9.1. Complementarietà tra le metodologie
  - 9.2. Utilizzo combinato
  - 9.3. Criticità e sfide nell’integrazione tra Design Thinking e Partecipativo
  - 9.4. Riflessione sulle potenzialità
10. L’importanza del miglioramento e del coinvolgimento
11. Design Thinking: la bussola creativa per gestire il cambiamento, il caso Webeing
12. Proposte su possibili direzioni future
13. Raccomandazione per i professionisti della comunicazione
14. Conclusioni

## Abstract

Questa tesi magistrale propone un'esplorazione approfondita del design thinking nell'ambito di ambienti di lavoro flessibili e dinamici, con un'enfasi particolare sul concetto di design centrato sugli individui (UCD), applicato in un contesto didattico di tipo universitario. La crescente complessità dei contesti lavorativi moderni, caratterizzati da rapidità di cambiamento e necessità di adattamento continuo, richiede approcci innovativi che mettano al centro le esigenze degli individui. Questo studio mira a investigare come la flessibilità nell'apprendimento e nell'applicazione del design possa rispondere efficacemente alle esigenze degli studenti che operano in contesti agili e progetti di innovazione.

L'area di intervento di questa ricerca si colloca all'intersezione tra l'innovazione dei processi, la didattica e l'orientamento. Il tema specifico abbraccia l'ottimizzazione dei processi di lavoro, le metodologie agili, il personal branding e il design thinking. Questi elementi saranno esaminati con l'obiettivo di fornire una comprensione chiara e applicabile delle dinamiche di lavoro flessibili e delle metodologie che supportano una pratica del design più adattabile e centrata sull'individuo.

Gli obiettivi principali di questa tesi sono quattro:

- Analizzare il concetto di design centrato sull'individuo e la sua applicazione in ambienti di lavoro flessibili.
- Esplorare le sfide e le opportunità legate alla flessibilità nel design in relazione alle esigenze degli individui che lavorano.
- Investigare le strategie di apprendimento flessibili nel contesto del design, considerando l'applicazione pratica in ambienti di lavoro dinamici.
- Proporre modelli e strumenti di design che incorporino la flessibilità nell'apprendimento e nell'applicazione, promuovendo una pratica educativa più adattabile e centrata sugli studenti

La metodologia adottata per questa ricerca comprende una revisione asciutta della letteratura esistente sul design centrato sull'individuo, la flessibilità nei contesti di lavoro e le nuove metodologie di design adattabili. Inoltre, sono state condotte interviste con designer, docenti e manager che operano in ambienti flessibili, al fine di raccogliere dati sulle loro esperienze e sfide quotidiane. Sono stati anche esaminati casi studio di successo che illustrano l'implementazione efficace di strategie di design flessibili.

L'innovazione digitale è cruciale per il campo del Design, richiedendo costanti aggiornamenti e nuove metodologie per rimanere competitivi e creativi. Comprendere l'innovazione digitale permette agli studenti di sviluppare competenze rilevanti, migliorare la loro formazione e prepararsi per le sfide

professionali future. È stato somministrato un questionario composto da domande chiave sul tema dell'innovazione a 112 studenti per raccogliere dati sul loro coinvolgimento e percezione. Sono stati organizzati tre workshop con 30 studenti selezionati per approfondire i temi emersi dal questionario e sviluppare modelli progettuali concreti. I workshop hanno coinvolto i partecipanti in attività pratiche per esplorare e sviluppare modelli progettuali innovativi. Le attività hanno portato a raccomandazioni concrete per migliorare il curriculum e aumentare il coinvolgimento e la comprensione degli studenti. I risultati del questionario e dei workshop, in questo senso, forniscono una chiara panoramica delle percezioni degli studenti e delle aree di miglioramento, Le relative scoperte hanno approfondito l'analisi di metodologie per migliorare l'apprendimento e l'innovazione nel loro programma di studio e nella loro sfera progettuale.

I workshop hanno coinvolto i partecipanti in attività pratiche per esplorare e sviluppare modelli progettuali innovativi. Le attività hanno portato a raccomandazioni concrete per migliorare il curriculum e aumentare il coinvolgimento e la comprensione degli studenti. I modelli avanzati come proposta di valore per lo studente sono stati:

- **Modello 1:** Coinvolgimento Attivo degli Studenti Strategie per aumentare il coinvolgimento di tutti gli studenti, creando un ambiente di apprendimento più inclusivo e dinamico.
- **Modello 2:** Chiarezza e Comprensione dei Concetti Metodologie per migliorare la chiarezza e la comprensione dei concetti di innovazione digitale.
- **Modello 3:** Integrazione delle Risorse Digitali Approcci per massimizzare l'utilizzo delle risorse digitali nel curriculum, migliorando l'efficacia dell'apprendimento.
- **Modello 4:** Diversificazione dei Metodi Didattici Tecniche per diversificare i metodi di insegnamento, rendendo l'apprendimento più interattivo e pratico.
- **Modello 5:** Implementazione del Design Thinking Strategie per integrare il Design Thinking nel curriculum, promuovendo creatività e innovazione.

I risultati del questionario e dei workshop forniscono una chiara panoramica delle percezioni degli studenti e delle aree di miglioramento e le scoperte suggeriscono l'analisi approfondita di metodologie per migliorare l'apprendimento e l'innovazione nel loro programma di studio e nella loro sfera progettuale.

I risultati attesi da questa ricerca includono:

- Fornire una comprensione chiara di come il design thinking può essere applicato per creare ambienti educativi che rispondano efficacemente alle esigenze individuali degli studenti
- Esplorare e documentare le principali difficoltà e i vantaggi nell'implementare approcci di design flessibili che supportino vari stili di apprendimento degli studenti.

- Analizzare come le strategie flessibili possono migliorare l'esperienza educativa, facilitando l'adattamento alle esigenze e ai ritmi di apprendimento degli studenti.
- Sviluppare e pubblicare modelli didattici pratici, come canvas e guide, che supportino studenti nell'applicazione di approcci di design flessibili e adattabili

La rilevanza di questa ricerca risiede nella necessità crescente di approcci di design che possano adattarsi rapidamente ai cambiamenti e alle esigenze specifiche degli studenti in contesti educativi innovativi. L'obiettivo principale è dimostrare, attraverso un esperimento supportato da interviste, sondaggi con gli studenti universitari e canvas di orientamento, come il design thinking possa contribuire a migliorare l'esperienza di apprendimento e di gestione delle attività di progetto degli studenti.

Questa attività di ricerca è stata concepita come un quaderno di esercizi. Gli studenti possono commentare i modelli, completarli, sottolinearli, svilupparli ulteriormente. Indipendentemente dal fatto che gli studenti sono impegnati su una presentazione o un esame, o che abbiano una decisione difficile dinanzi a loro oppure una revisione protrattasi a lungo alle spalle. Che vogliano analizzare il loro ruolo o imparare a conoscersi meglio, questi modelli possono diventare una guida preziosa, e loro stessi forniranno le risposte.

Promuovere una pratica del design più adattabile e centrata sugli studenti non solo può migliorare l'efficacia dei processi educativi e di apprendimento, ma anche il benessere e la soddisfazione degli studenti stessi. La ricerca propone modelli e strumenti di journey nella gestione dei progetti che possono essere testati e validati empiricamente, rappresentando un contributo tangibile nell'educazione e nella creazione di ambienti di apprendimento più resilienti e innovativi.

## Introduzione

Nel contesto attuale, caratterizzato da una rapida evoluzione tecnologica e dalla crescente digitalizzazione, l'innovazione nei processi e nei progetti digitali è diventata una priorità per le organizzazioni di ogni settore. Le metodologie tradizionali di gestione dei progetti e di sviluppo dei processi stanno cedendo il passo a approcci più agili, flessibili e centrati sull'utente. Tra questi, il Design Thinking ha guadagnato un ruolo di primo piano come metodologia che promuove la creatività e l'innovazione attraverso un focus profondo sulle esigenze e sulle esperienze degli utenti<sup>1</sup>.

Tuttavia, con l'aumento della complessità dei progetti digitali, emerge la necessità di evolvere ulteriormente queste metodologie. Il concetto di Design Linking, una naturale estensione del Design Thinking, si propone come una risposta a questa esigenza. Il Design Linking mira a creare connessioni coerenti tra le varie fasi del processo di progettazione, integrando discipline diverse e facilitando la collaborazione tra team multidisciplinari<sup>2</sup>. In questo contesto, l'approccio centrato sullo studente emerge come una strategia efficace per formare professionisti in grado di navigare con successo le sfide dell'innovazione digitale.

Fotografie di spazi interni ed esterni, arredi e oggetti scattate presso le scuole di Roskilde e Copenhagen offrono ispirazione sul rapporto tra spazi e innovazione didattica. Le foto, realizzate da Beate Weyland e Kuno Prey<sup>3</sup> durante l'escursione Erasmus+ organizzata da SCF, sono organizzate per temi. Ogni tema presenta schede con numerose immagini e brevi testi per riflettere, ispirarsi, dissentire e trovare nuove idee, al fine di ripensare lo spazio scolastico in modo diverso con soluzioni semplici e realizzabili.

La tesi proposta è che, per costruire, ripensare e quindi 'ridisegnare' una buona scuola, sia necessario creare un terreno di intersezione stabile tra il campo pedagogico e quello dell'architettura. Da una parte, vi sono le azioni e le responsabilità del dirigente e degli insegnanti nella definizione del profilo pedagogico della scuola; dall'altra, c'è l'architetto che traduce idee e bisogni in volumi e spazi.

---

<sup>1</sup> T. Brown (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. HarperBusiness.

<sup>2</sup> Martin, R. L. (2009). *The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage*. Harvard Business Press.

<sup>3</sup> Beate Weyland e Kuno Prey, *Ridisegnare la scuola tra didattica, architettura e design - Il caso Artigianelli*, Guerini Scientifica, 2020.



L'esperienza di ricerca-azione tra l'Istituto Pavoniano Artigianelli per le Arti Grafiche di Trento, l'associazione professionale SCF-Scuola Centrale Formazione e il gruppo di ricerca PAD-LAB dell'Università di Bolzano racconta come ripensare e ridisegnare la scuola attraverso l'intreccio di competenze, discipline e punti di vista diversi. Il lettore acquisirà linee guida per avviare il percorso di trasformazione dello spazio didattico, con esempi concreti e proposte ispiratrici. L'obiettivo è rendere spazi e didattiche vettori di benessere per tutti, in particolare per i giovani.

Per iniziare le attività di ricerca-azione con l'Istituto Artigianelli, sono stati organizzati incontri per definire un gruppo di lavoro interdisciplinare. Il progetto è stato sostenuto da tre enti: la scuola, l'università e l'associazione Scuola Centrale Formazione. Sono state individuate figure responsabili in ciascun ente per sintetizzare e coordinare i lavori.

Tutte le scuole perseguono buoni propositi e nei loro documenti istituzionali sono presenti ottimi principi pedagogici, didattici e socio-culturali. Quali di essi sono prioritari per la tua scuola? Come descriveresti il carattere della tua scuola? Da quali elementi partiresti per svilupparne l'identità?



La riconfigurazione degli spazi condivisi e della didattica bilancia la necessità di rispettare i protocolli di sicurezza con la libertà di movimento degli individui. La riduzione della densità delle persone nelle aule porta a concepire classi più piccole e a gestire in modo più efficiente gli spazi circostanti, creando nuove aree aperte per riunioni di gruppo, sfruttando arredi flessibili e schermi mobili per creare confini. Gli spazi di passaggio possono essere riconfigurati utilizzando le pareti fisse, allestite con lavagne e schermi, per creare nuove zone di sosta o di studio provvisorie.

La flessibilità e la riconfigurabilità degli arredi – dai banchi alle sedute con piani d'appoggio, dai pannelli fonoassorbenti freestanding alle pareti mobili – sono fondamentali per ambienti che si adattano alle necessità della formazione in presenza. I banchi in aula non devono essere disposti necessariamente in maniera parallela o "face to face", ma diversamente orientati per ridurre la necessità di barriere fisiche.

Quasi tutti gli atenei hanno adottato protocolli di sicurezza a tutela di studenti e personale: barriere in plexiglass negli uffici aperti al pubblico, posti in aula e servizi prenotabili via mail o app, sistemi di "wayfinding" tracciati sul pavimento con percorsi da seguire e indicazioni per il distanziamento, termo-scanner per il controllo della temperatura e dispenser per la disinfezione delle mani.

Pertanto, nell'ottica di una didattica "blended", è fuorviante pensare che l'innovazione sia legata solo alle strumentazioni tecnologiche o all'insegnamento online. Nell'era del "new normal" post-Covid,

anche la parte in presenza deve essere ripensata attraverso il design di prodotto e l'architettura degli spazi.

Nel 2009 l'autore Tim Clark ha iniziato ad applicare principi d'imprenditorialità e design thinking allo sviluppo della carriera. Come scrive Luigi Centenaro<sup>4</sup> "da diversi anni, il paradigma del modello di business è diventato un mantra in tutti i contesti legati alla progettazione della strategia aziendale". Ma cosa accade agli studenti, oltre ai lavoratori e lavoratrici? L'innovazione di processo agisce sul nostro lavoro, sulla carriera e sulle professioni, che si perdono, trasformano e diventano liquide. Questo pone la sfida di ripensare anche progetti di design, il modo in cui creiamo, portiamo innovazione e valore alle cose, nonché il modo in cui anche gli studenti sono chiamati a progettare. Questa idea supera anche la concezione limitante che vede il progetto di design come una sequenza di attività e introduce la possibilità e necessità di pensare in maniera metodica al progetto.

Il progetto di ricerca è teso a investigare come il branding possa integrarsi con le pratiche agili per creare un approccio sinergico che potenzi entrambe le discipline. Gli obiettivi specifici includono:

- Analizzare il ruolo del branding nel contesto delle metodologie agili
- Identificare le sfide e le opportunità nell'integrazione del branding in un'organizzazione agile.
- Proporre un framework teorico che descriva come il branding possa guidare e supportare le pratiche agili.

Questa tesi si propone di esplorare i modelli per l'innovazione nei processi e nei progetti digitali, analizzando la transizione dal Design Thinking al Design Linking.

Grazie a questo progetto di ricerca e analisi sul progetto, caratterizzato da mappe visuali, lo studente avrà l'opportunità di acquisire un "Indirizzo di pensiero", ponendosi di diventare più sicuro di progettare e procedere per step in modo strutturato e sostenibile. L'importanza di questa ricerca risiede nella sua capacità di fornire un quadro teorico e pratico per l'adozione del Design Linking come metodologia per l'innovazione nei progetti digitali. In particolare, un approccio centrato sullo studente può offrire un valore aggiunto significativo nel campo dell'educazione, preparando i futuri professionisti a gestire con successo la complessità dei progetti digitali e a promuovere l'innovazione attraverso la collaborazione e l'integrazione disciplinare.

L'adozione del Design Linking può contribuire a migliorare la qualità dei processi di progettazione, favorendo una maggiore coerenza e continuità tra le diverse fasi del progetto, e facilitando una più efficace collaborazione tra le parti interessate. Inoltre, può promuovere un approccio più olistico e interdisciplinare, fondamentale per affrontare le sfide del mondo digitale in continua evoluzione.

---

<sup>4</sup> T. Clark, B. Hazen, L. Centenaro (2024). *Business Model You: il metodo in una pagina per reinventare il tuo lavoro e la tua carriera* (Milano: Hoepli).

## Marca e modelli: definizione e messaggi

Questa ricerca è stata condotta per tutti coloro che hanno a che fare con altre persone. Studenti o insegnanti delle università e delle scuole superiori, manager e designer che hanno in comune le stesse domande: come faccio a prendere la decisione giusta? Come posso motivare me stesso e i miei collaboratori? Ma anche: riuscirò a modificare le cose? E a lavorare in modo più efficiente? 4 Modelli-matrici vi aiuteranno a trovare la risposta a queste domande. Alcuni sono noti, altri meno, ma da tutti non ci si deve aspettare soluzioni certe, bensì elementi che stimoleranno gli studenti a riflettere.

Che si voglia analizzare la propria professione o imparare a conoscersi meglio, il Brand resta una guida preziosa in grado di fornire risposte.

I marchi e il branding sono diventati parte integrante del nostro mondo contemporaneo, permeando ogni aspetto della nostra vita quotidiana. Nell'urgenza della trasformazione digitale di un'economia e un mercato del lavoro messo a dura prova da eventi senza precedenti, il compito di un professionista o un designer non è solo generare prodotti, ma creare valore duraturo: il suo. Il "branding agile"<sup>5</sup> è qui inteso nell'imperativo dell'innovazione e come bussola per tracciare la propria direzione. In questo scenario, il metodo Agile, associato al branding, combina il design thinking con le basi del branding strategico e si propone come guida.

Questi cambiamenti rapidi includono lo sviluppo rapido della tecnologia digitale, che ha rivoluzionato il modo in cui le aziende comunicano con i propri pubblici di riferimento e promuovono i propri prodotti o servizi. I social media, i siti web e altre piattaforme digitali hanno aperto nuove opportunità e sfide nel campo del branding. L'emergere di aziende di alto profilo e l'economia digitale hanno ridefinito il concetto di branding, mettendo in evidenza l'importanza dell'esperienza del cliente, dell'autenticità e della coerenza del marchio.

Il branding si è esteso non solo alle aziende e ai prodotti, ma anche a luoghi, regioni, città e singoli individui, nonché a settori come le associazioni di beneficenza, le arti e l'istruzione. Il concetto di "branding territoriale" è diventato sempre più rilevante nel contesto della concorrenza globale per attrarre investimenti, turismo e talenti. Un cambiamento significativo nell'atteggiamento della società verso le questioni ambientali e sociali ha spinto le aziende a riconsiderare il loro approccio al branding. C'è stata una maggiore attenzione alla sostenibilità, alla responsabilità sociale d'impresa e all'impatto ambientale delle attività aziendali.

Oggi, il Branding, nella sua accezione più ampia, è diventato una disciplina interdisciplinare che coinvolge marketing, design, psicologia e sociologia. Si tratta di creare e gestire un'identità coerente e autentica che risuoni con il pubblico e lo coinvolga su più livelli. Il branding non si limita più a

---

<sup>5</sup> F. Rubino, *Il branding e la formula della fiducia: Perché il digitale passa in fretta e le buone idee no* (Milano: Hoepli, 2023).

comunicare caratteristiche e benefici del prodotto, ma si concentra sull'emozione, sul significato e sulle esperienze che il marchio offre.

In sintesi, il branding può essere definito come il processo strategico di creazione e gestione di un'identità distintiva che differenzia un'azienda, un prodotto o un servizio dalla concorrenza e crea valore per i clienti e per l'azienda stessa. Questo processo non è statico, ma dinamico e in continua evoluzione, adattandosi ai cambiamenti nel mercato, nella tecnologia e nella società. Accanto ai dati, avremo sempre più bisogno di autentiche conversazioni umane. Tuttavia, nonostante tutto il rigore metodologico, non potremo mai eliminare l'incertezza. Il branding agile applica il moderno approccio del design thinking ai fondamentali del brand marketing e intende il branding come una sequenza di "sfide di design"

E come conteniamo i rischi derivanti da scelte di branding piuttosto che altre? Tutti i cambiamenti comportano dei rischi. Anche il cambiamento del branding comporta inevitabilmente qualche elemento di rischio. Tuttavia, la decisione di cambiare o modificare scelte di progetto nasce normalmente perché i cambiamenti nell'ambiente dell'organizzazione hanno spinto l'organizzazioni, o la singola persona, a riconsiderare la propria posizione.

## Humanistic Branding: il mondo e le persone

Credo che i brand siano un valore per la società e l'umanità. Con questa consapevolezza devono agire oggi, anche oltre il profitto, svelando la loro anima umanistica. I brand, con il loro potere di incidere sulla collettività, hanno l'opportunità di diventare promotori del cambiamento, fautori del benessere sociale. Humanistic Branding è l'approccio di lavoro alla costruzione di tutti gli asset intangibili e tangibili che aiutano i brand a entrare nella vita delle persone e le persone a entrare nelle storie dei brand. Humanistic Branding è un processo di avvicinamento empatico del brand verso l'uomo (non più audience) in un contesto umanistico di crescita reciproca. Ascoltare i bisogni delle persone non è più sufficiente: i brand devono contribuire allo sviluppo dei contesti sociali, arricchendoli. Humanistic Branding riguarda il mondo e le persone che lo vivono. I brand devono avvicinarsi all'uomo per migliorarne l'esistenza, qualsiasi sia la loro offerta. Solo tramite questo processo, il loro valore assoluto verrà percepito come esistenzialmente migliorativo e non come invasivo. I brand devono mettersi al servizio dell'umanità, al di là del loro profitto. Sono i mecenati dei nostri desideri e sogni, con una abilità nel renderci di giorno in giorno ancora più umani. I brand devono porre l'Uomo (ἄνθρωπος) al centro, adattandosi e migliorando la condizione umana, servendola con volontà e onestà. Il brand, muovendosi verso l'uomo, deve fare propri i valori di crescita sociale come sostenibilità, benessere, progresso, sicurezza e salute. Restituendoli. Questo può essere fatto anche per mezzo di prodotti e servizi, purché l'individuo ne benefici migliorando la sua vita. Sempre.

Nell'era della digitalizzazione e dell'automazione, dove l'efficienza e la velocità dominano il panorama del marketing, emerge una corrente contraria che cerca di ristabilire un legame profondo e significativo tra i marchi e i loro consumatori: l'Humanistic Branding<sup>6</sup>. Questo approccio non si limita a vendere un prodotto o un servizio, ma mira a creare una connessione emotiva, valorizzando le esperienze, i valori condivisi e l'autenticità.

L'Humanistic Branding si basa sulla premessa che i consumatori sono prima di tutto esseri umani con desideri, sogni, paure e aspirazioni. Questa strategia pone l'individuo al centro dell'attenzione, riconoscendo che le decisioni d'acquisto sono guidate tanto dall'emozione quanto dalla logica. In questo contesto, il brand diventa un "compagno di vita", che comprende e supporta i suoi consumatori nel loro viaggio personale.

Essere genuini nel comunicare la missione, i valori e le storie del brand. Mostrare comprensione e cura per le esigenze e le sfide dei consumatori. Creare esperienze di marca che siano rilevanti e significative per il pubblico. Assumersi la responsabilità dell'impatto sociale ed ecologico delle attività aziendali.

---

<sup>6</sup> A. D'Amore (2021). "Humanistic Branding: A New Paradigm for Brand Management." Disponibile su: <https://www.linkedin.com/pulse/humanistic-branding-new-paradigm-brand-management-antonino-damore/>

Per incarnare lo spirito dell'Humanistic Branding, le aziende devono adottare un approccio olistico che permei ogni aspetto della loro operatività, dallo sviluppo del prodotto alla comunicazione, dal servizio clienti alle pratiche di sostenibilità.

Adottare un approccio humanistic al branding può portare a una maggiore lealtà del cliente, a un aumento della fiducia nel brand e a un vantaggio competitivo duraturo. I consumatori tendono a supportare aziende che percepiscono come autentiche e allineate ai loro valori personali, traducendo questo supporto in scelte d'acquisto consapevoli.

Mentre l'*humanistic branding* offre molteplici vantaggi, presenta anche delle sfide. La coerenza tra il messaggio del brand e le azioni aziendali è cruciale; ogni discrepanza può essere rapidamente amplificata nell'era dei social media, danneggiando la reputazione del brand. Inoltre, è importante che questo approccio non sia percepito come un mero strumento di marketing, ma come una vera espressione dei valori aziendali.

L'Humanistic Branding rappresenta un paradigma emergente che riconosce il potere e l'importanza delle connessioni umane. In un mondo sempre più saturato di messaggi pubblicitari e di interazioni superficiali, i marchi che riescono a stabilire un legame autentico e significativo con i loro consumatori si distinguono e prosperano. Questo approccio non è solo una strategia di marketing, ma un invito a riflettere su come le aziende possono contribuire positivamente alla società, promuovendo valori condivisi e sostenendo le aspirazioni umane.

## **Il “dilemma dell’innovatore”**

Nel mondo affascinante dell'innovazione, esiste un enigma che affligge molti pionieri: il Dilemma dell'Innovatore. Questo concetto, introdotto da Clayton Christensen nel suo libro del 1997 "The Innovator's Dilemma", esplora il conflitto che gli innovatori affrontano nel bilanciare l'attenzione tra il soddisfare le esigenze dei clienti esistenti e il perseguire nuove opportunità<sup>7</sup>.

Alla base del Dilemma dell'Innovatore c'è la tensione tra il migliorare i prodotti o servizi esistenti per soddisfare le esigenze dei clienti attuali e il perseguire nuove e audaci iniziative che potrebbero rivoluzionare interi settori o mercati. Questo dilemma si presenta spesso quando un'organizzazione si trova in una fase di rapida evoluzione tecnologica o di mercato<sup>8</sup>.

Una componente centrale del Dilemma dell'Innovatore è il concetto di innovazione disruptiva. Questo si riferisce alla situazione in cui un'innovazione radicale, sebbene inizialmente inferiore rispetto alle

---

<sup>7</sup> Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (Harvard Business Review Press, 1997).

<sup>8</sup> "The Innovator's Dilemma: How Useful Is the Theory?" *Harvard Business Review*.

soluzioni esistenti, alla fine supera il vecchio paradigma e domina il mercato. Tuttavia, le innovazioni disruptive possono essere difficili da identificare e sviluppare, e investire in esse comporta rischi significativi.

Gli innovatori devono affrontare il paradosso dell'attenzione: concentrarsi sul soddisfare le esigenze dei clienti attuali può portare a un miglioramento incrementale, ma può anche limitare la capacità di vedere e cogliere le nuove opportunità emergenti. D'altra parte, investire troppo in nuove iniziative può comportare il rischio di trascurare i clienti fedeli e la base commerciale esistente.

Per affrontare il Dilemma dell'Innovatore, le organizzazioni devono adottare una serie di strategie:

1. **Bilanciamento a Lungo Termine e a Breve Termine:** È essenziale per gli innovatori bilanciare gli obiettivi a breve termine di soddisfare i clienti esistenti con gli obiettivi a lungo termine di esplorare nuove opportunità di crescita.
2. **Separare le Unità di Business:** Alcune aziende creano divisioni o filiali separate per sviluppare e sperimentare nuove tecnologie o modelli di business senza essere vincolate dagli obblighi e dalle aspettative dei clienti esistenti<sup>9</sup>.
3. **Cultura dell'Innovazione:** Promuovere una cultura aziendale che incoraggi il pensiero creativo, il rischio calcolato e l'esplorazione continua di nuove idee può aiutare a superare il Dilemma dell'Innovatore.
4. **Monitoraggio del Mercato:** Mantenere un'attenzione costante sulle tendenze di mercato, l'evoluzione della tecnologia e i cambiamenti nei comportamenti dei consumatori può aiutare le organizzazioni a identificare precocemente le opportunità emergenti e ad adattarsi prontamente.

Il Dilemma dell'Innovatore rappresenta una sfida fondamentale per coloro che cercano di spingere avanti i confini della conoscenza e della pratica. Affrontare questa sfida richiede una combinazione di visione strategica, flessibilità organizzativa e coraggio per abbracciare il cambiamento. Superare il Dilemma dell'Innovatore può portare a risultati straordinari e trasformare interi settori, ma richiede anche una gestione oculata dei rischi e delle opportunità.

### **Innovazione digitale da recuperare sulla pratiche di lavoro del Branding**

L'innovazione digitale ha rivoluzionato le pratiche di lavoro nel branding, introducendo nuovi strumenti e approcci che hanno cambiato radicalmente il modo in cui le aziende costruiscono e gestiscono i propri marchi. Ecco alcune delle pratiche di lavoro nel branding che sono state trasformate dall'innovazione digitale:

---

<sup>9</sup> "Creating a Culture of Innovation," McKinsey & Company.

Con l'avvento dei Big Data e degli strumenti di analisi avanzata, le aziende ora possono raccogliere e analizzare una vasta quantità di dati sui comportamenti dei consumatori, sulle tendenze di mercato e sulla percezione del marchio. Questi dati forniscono insight preziosi che possono guidare le strategie di branding, consentendo alle aziende di comprendere meglio il loro pubblico di riferimento e adattare le loro campagne di conseguenza.

L'innovazione digitale ha reso possibile la personalizzazione su vasta scala, consentendo alle aziende di adattare i messaggi di branding in base alle preferenze e ai comportamenti specifici dei singoli consumatori. Attraverso l'utilizzo di algoritmi di machine learning e di sistemi di gestione dei contenuti avanzati, le aziende possono creare esperienze di marca altamente rilevanti e coinvolgenti lungo l'intero percorso del cliente.

I social media hanno aperto nuove opportunità per le aziende di costruire e consolidare il proprio marchio attraverso l'interazione diretta con i consumatori. Le piattaforme sociali offrono un canale immediato e bidirezionale per coinvolgere il pubblico, raccogliere feedback e diffondere contenuti di branding. Le aziende possono utilizzare i social media non solo per promuovere i propri prodotti e servizi, ma anche per creare una comunità intorno al proprio marchio e ai suoi valori.

La tecnologia digitale ha reso possibile la creazione di esperienze immersive e coinvolgenti attraverso la realtà virtuale (VR) e la realtà aumentata (AR). Le aziende possono utilizzare queste tecnologie per offrire ai consumatori esperienze di marca uniche e memorabili, consentendo loro di interagire con i prodotti e i servizi in modi completamente nuovi. Ad esempio, le aziende possono creare showroom virtuali o esperienze di prova dei prodotti tramite VR e AR, offrendo ai consumatori una visione più approfondita del marchio.

L'innovazione digitale ha reso possibile la collaborazione remota e il lavoro agile, consentendo alle squadre di branding di operare in modo più flessibile e efficiente. Con strumenti di comunicazione e collaborazione online come Slack, Trello e Zoom, le squadre possono lavorare insieme in tempo reale, anche se si trovano in luoghi geograficamente dispersi. Questo favorisce una maggiore creatività e agilità nel processo di branding, consentendo alle aziende di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato e alle esigenze dei consumatori.

In sintesi, l'innovazione digitale ha aperto nuove frontiere nel mondo del branding, offrendo alle aziende strumenti e opportunità senza precedenti per creare connessioni significative con i consumatori e differenziarsi dalla concorrenza.

## Introduzione al Personal Branding

Il mondo moderno è un'arena digitale, dove ogni individuo ha la possibilità di costruire la propria marca personale. Il personal branding è diventato un elemento cruciale per il successo sia nella sfera professionale che personale. In questo capitolo, esploreremo cosa sia il personal branding, perché sia importante e come costruirne uno efficace.

Il personal branding si riferisce alla pratica di gestire e promuovere la propria immagine e reputazione personale. È il processo attraverso il quale un individuo si presenta al mondo, sia online che offline, in modo coerente e autentico. In pratica, il personal branding coinvolge la definizione di chi sei, cosa rappresenti e come vuoi essere percepito dagli altri.

Il personal branding è importante per diversi motivi:

1. **Differenziazione:** In un mondo affollato e competitivo, il personal branding ti distingue dagli altri. Ti consente di comunicare ciò che ti rende unico e prezioso.
2. **Opportunità di Carriera:** Un personal brand forte può aprirti porte nel mondo professionale. Le aziende cercano individui con una forte presenza online e una reputazione positiva.
3. **Credibilità e Affidabilità:** Un personal brand ben costruito aumenta la tua credibilità agli occhi degli altri. Le persone tendono a fidarsi di coloro che appaiono autentici e coerenti.
4. **Networking e Opportunità di Collaborazione:** Un personal brand forte può attrarre opportunità di networking e collaborazione con altre persone influenti nel tuo settore.

Costruire un personal brand efficace richiede tempo, impegno e coerenza. Ecco alcuni passaggi fondamentali:

1. **Auto-Valutazione:** Rifletti su chi sei, quali sono i tuoi valori, le tue passioni, le tue competenze e i tuoi obiettivi. Questa auto-valutazione ti aiuterà a definire la tua identità di marca.
2. **Definizione del Pubblico di Riferimento:** Identifica il tuo pubblico di riferimento, ovvero le persone che desideri raggiungere con il tuo personal brand. Comprendi le loro esigenze, i loro interessi e i loro problemi.
3. **Coerenza:** Assicurati che la tua presenza online e offline sia coerente con la tua identità di marca. Utilizza gli stessi toni di voce, lo stesso stile visivo e gli stessi valori in tutti i tuoi canali di comunicazione.
4. **Contenuto di Qualità:** Crea e condividi contenuti di alta qualità che siano rilevanti per il tuo pubblico di riferimento. Questo potrebbe includere articoli, video, podcast, post sui social media, ecc.
5. **Coinvolgimento e Interazione:** Coinvolgi il tuo pubblico attraverso l'interazione e la partecipazione attiva. Rispondi ai commenti, partecipa a discussioni e mostra apprezzamento per il supporto ricevuto.

6. **Monitoraggio e Adattamento:** Monitora costantemente la tua presenza online e valuta l'efficacia delle tue attività di personal branding. Apporta modifiche e adattamenti in base ai feedback e ai risultati ottenuti.

Negli ultimi articoli<sup>10</sup> si evidenzia come sempre più imprenditori e imprenditrici, partendo da competenze specifiche già riconosciute online, abbiano avviato con successo aziende in vari settori. Tuttavia, sottolinea che il successo non è garantito solo dalla reputazione online, ma richiede anche una strategia ben definita. Un'idea innovativa, determinazione e una solida base sono fondamentali.

La reputazione digitale e una community ingaggiata offrono un vantaggio competitivo, ma non sono sufficienti da sole. È cruciale che l'imprenditore non associa autenticità all'amatorialità: è necessario un approccio professionale per curare l'immagine del brand. Coerenza è essenziale: i valori trasmessi online devono riflettersi nei prodotti, nell'immagine e nella missione aziendale.

Si sottolinea il rischio del lato oscuro del personal branding: errori dell'imprenditore possono danneggiare il brand stesso. È fondamentale anticipare e gestire queste situazioni, assicurando coerenza tra il personal brand e il brand aziendale. Ad esempio, un imprenditore che promuove uno stile di vita poco eco-sostenibile non può essere credibile se poi vuole sponsorizzare prodotti green. La coerenza, quindi, è essenziale per evitare errori che danneggiano entrambi i brand.

In conclusione, il personal branding è un elemento chiave per il successo personale e professionale nel mondo moderno. Costruire un personal brand efficace richiede tempo, impegno e coerenza, ma i benefici che ne derivano sono inestimabili. Investire nella tua marca personale è investire in te stesso e nel tuo futuro.

## Decisioni e modelli

Quando la nostra mente deve gestire il caos dei nostri pensieri sviluppa dei sistemi per strutturarli, osservarli e cercare di guardare oltre. I modelli<sup>11</sup> ci aiutano a ridurre la sua complessità nel momento in cui cerchiamo di dissolverne la maggior parte e ci concentriamo sull'essenziale. I modelli sono semplificatori, non riguardano tutti gli aspetti della realtà, bensì solo quelli che risultano rilevanti. Sono pragmatici perché si rivolgono alle cose utili. Sono sintetici perché riassumono praticamente delle connessioni più complesse. Sono visivi e rappresentativi, in quanto spiegano attraverso le immagini o schemi quello che è difficile dire con le parole. In più

---

<sup>10</sup> Vignoni, G. (2024). "Talento e impresa: attenti al lato oscuro del personal branding." *Sole 24 Ore*, 4 aprile 2024. [https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2024/04/04/talento-impresa-brand-personal-branding/?refresh\\_ce=1](https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2024/04/04/talento-impresa-brand-personal-branding/?refresh_ce=1)

<sup>11</sup> Krogerus, M., Tschappeler, R. (2019). *Piccolo manuale delle decisioni strategiche*. Rizzoli, p. 7.

I team devono imparare che in un processo di progettazione non si cerca di scegliere l'idea perfetta, il proiettile d'argento, per poi investire immediatamente ingenti risorse nella sua realizzazione.

Cerchiamo invece di individuare rapidamente una rujiada di idee interessanti, che sembrano adattarsi agli obiettivi del progetto o che sono "abbastanza buone" per dare il via a un processo sperimentale ed evolutivo. Queste decisioni rapide sembrano rischiose, ma non lo sono.

Il service design può affrontare con successo molte delle sfide principali legate al branding che le organizzazioni si trovano ad affrontare. Questo approccio non si limita solo all'esperienza del cliente, all'innovazione e alla collaborazione, ma abbraccia ogni aspetto collegato a questi concetti. Se consideriamo il marchio come una serie di atteggiamenti che influenzano le nostre reazioni alle diverse situazioni, allora il design del servizio può essere visto come la mentalità di un intero gruppo o persino di un'organizzazione intera. Un gruppo con una mentalità orientata al design del servizio metterà al centro gli utenti, vedendo i "prodotti" come incarnazioni di una relazione di servizio<sup>12</sup>. Risponderà alle ipotesi sollevate proponendo approfondimenti tramite ricerche, sceglierà la sperimentazione di prototipi anziché le discussioni infinite, e non considererà un progetto concluso fino a quando non sarà stato implementato e non avrà già generato idee per il miglioramento continuo.

Spesso il concetto di design del servizio viene considerato come l'insieme di tutte le attività riguardanti la pianificazione e la progettazione dei servizi. Tuttavia, se analizziamo la storia del design del servizio, ci rendiamo conto che si tratta semplicemente di un approccio al lavoro sui servizi, emerso dalla metodologia degli anni '90 e 2000 e sviluppato principalmente dai designer. È importante sottolineare che i service designer rappresentano solo una delle molte professioni coinvolte nella creazione e nella definizione dei servizi, tra cui l'ingegneria dei sistemi, il marketing e il branding, nonché la gestione delle operazioni.

Negli ultimi tempi, c'è stata una crescente enfasi sull'esperienza del cliente da parte di molte organizzazioni, e il design thinking è diventato una metodologia fondamentale per l'innovazione e la gestione. Il design, essendo il processo che assicura che qualcosa sia adatto al suo scopo, implica che il design del servizio possa essere applicato a una vasta gamma di ambiti creativi umani. Al minimo, il design del servizio trova spazio nello sviluppo incrementale e radicale dei servizi, nell'innovazione, nel miglioramento dell'esperienza del cliente, nell'educazione, nell'abilitazione, nella governance e nella strategia organizzativa. In conclusione, il processo del branding è un percorso strategico e iterativo che richiede ricerca, creatività e impegno continuo per creare e gestire un marchio distintivo e riconoscibile. Seguendo le fasi del processo e adattando il marchio alle esigenze del mercato, le aziende possono costruire una presenza di successo e generare valore duraturo per i consumatori e per l'azienda stessa.

---

<sup>12</sup> Stickdorn, M., Hormess, M. E., Lawrence, A. (2021). *This is Service Design Doing*. O'Reilly Media, p. 25.

## Capitolo: Il Design Partecipativo nel Branding

Il design partecipativo rappresenta un approccio innovativo nel processo di branding, che coinvolge attivamente gli stakeholder nella creazione e nella definizione dell'identità del marchio. Questo capitolo esplorerà il concetto di design partecipativo nel contesto del branding, evidenziando i suoi principi, le sue metodologie e i suoi vantaggi.

### Concetto di Design Partecipativo nel Branding

Il design partecipativo è una metodologia che promuove la partecipazione attiva degli stakeholder nel processo decisionale e creativo. Nel contesto del branding, il design partecipativo coinvolge i clienti, i dipendenti, i partner e altre parti interessate nella definizione dell'identità del marchio, consentendo loro di contribuire con idee, feedback e prospettive uniche.

### Principi del Design Partecipativo nel Branding

1. **Inclusione e Diversità:** Il design partecipativo promuove l'inclusione di una vasta gamma di prospettive e esperienze, garantendo che tutte le voci siano ascoltate e considerate nel processo decisionale. Questo favorisce la diversità di pensiero e l'innovazione nel branding.
2. **Empatia e Coinvolgimento:** L'approccio partecipativo si basa sull'empatia e sul coinvolgimento attivo degli stakeholder, incoraggiandoli a condividere le proprie esperienze, bisogni e desideri in relazione al marchio. Questo crea un legame emotivo più forte tra il marchio e il pubblico.
3. **Co-Creazione e Collaborazione:** Il design partecipativo favorisce la co-creazione e la collaborazione tra i membri del team del marchio e gli stakeholder esterni. Questo processo collaborativo consente di sfruttare al meglio le competenze e le risorse di tutte le parti coinvolte, migliorando la qualità e la rilevanza delle soluzioni di branding.

### Metodologie del Design Partecipativo nel Branding

1. **Workshop Partecipativi:** I workshop partecipativi riuniscono gli stakeholder per collaborare alla definizione dell'identità del marchio attraverso attività interattive, come brainstorming, esercizi di design thinking e discussioni di gruppo.
2. **Indagini e Sondaggi:** Le indagini e i sondaggi online possono essere utilizzati per raccogliere feedback e opinioni dagli stakeholder su diversi aspetti del marchio, come il logo, il messaggio del marchio e l'esperienza del cliente.
3. **Gruppi Focali e Interviste:** I gruppi focali e le interviste individuali consentono di approfondire le opinioni e le esperienze degli stakeholder, consentendo di ottenere una comprensione più dettagliata delle loro esigenze e preferenze.

### Vantaggi del Design Partecipativo nel Branding

1. **Maggiore Rilevanza e Accettazione:** Coinvolgendo gli stakeholder nel processo di branding, si assicura che le soluzioni proposte siano rilevanti e accettate dal pubblico target, aumentando la probabilità di successo del marchio sul mercato.
2. **Fiducia e Lealtà:** Il coinvolgimento degli stakeholder nel processo decisionale crea un senso di fiducia e appartenenza al marchio, incoraggiando la lealtà e il supporto continuo nel tempo.
3. **Innovazione e Creatività:** L'approccio partecipativo favorisce l'innovazione e la creatività, consentendo di esplorare nuove idee e approcci nel branding che altrimenti potrebbero non essere stati considerati.

In conclusione, il design partecipativo rappresenta un'opportunità unica nel processo di branding, consentendo alle aziende di creare marchi più autentici, rilevanti e accattivanti attraverso la collaborazione attiva degli stakeholder. Integrando principi di inclusione, empatia e collaborazione, il design partecipativo può portare a risultati più efficaci e soddisfacenti nel branding.

## Definizioni e principi del Design Partecipativo

Il design partecipativo è un approccio che coinvolge attivamente gli utenti finali, i membri del team e altre parti interessate nel processo di progettazione, sviluppo e implementazione di soluzioni. Questo metodo mira a incorporare le esperienze, le prospettive e le conoscenze dei partecipanti nel processo decisionale, consentendo di creare soluzioni più rilevanti, accattivanti e efficaci. Ecco alcune definizioni e principi chiave del design partecipativo:

Definizioni del Design Partecipativo:

1. **Coinvolgimento degli Utenti:** Il design partecipativo pone un'enfasi significativa sull'interazione diretta con gli utenti finali, coinvolgendoli attivamente nel processo di progettazione e sviluppo dei prodotti o dei servizi<sup>13</sup>. La maggior parte delle organizzazioni sente una forte pressione a innovare. Vedono l'innovazione come qualcosa di necessario e desiderabile e la considerano un obiettivo prioritario del loro lavoro. Spesso è strettamente legata alla generazione di una proposta di vendita unica (USP), e l'innovazione potrebbe essere in termini di creazione di offerte uniche - ma anche nei processi interni che consentono tali offerte o persino nel modello di business dell'organizzazione. In ogni caso, la necessità di innovazione è determinata da un mondo (aziendale) in continuo mutamento e superconnesso, da un'immensa riduzione dei cicli economici e da una generale ubiquità della tecnologia e delle informazioni che rende più facile che mai copiare. L'innovazione si concentra spesso sulla soddisfazione del cliente, perché le novità non durano a lungo. Nei vari modelli di soddisfazione del cliente, è chiaro che gli aspetti di un'offerta che inizialmente

---

<sup>13</sup> Mark Stickdorn, M.E. Hormess, A. Lawrence, J. Schneider, *This is Service Design Doing* (Milano: O'Reilly Editore, 2018), pp. 10-11.

sono visti come piacevoli diventano presto attesi. Tutto ciò significa che molte organizzazioni danno priorità all'innovazione come fattore chiave di successo. E poiché il servizio diventa sempre più visibilmente importante per ogni azienda, l'innovazione si concentra sui servizi.

2. **Collaborazione Interdisciplinare:** Questo approccio incoraggia la collaborazione tra diverse discipline, come design, ingegneria, psicologia e sociologia, per integrare una vasta gamma di prospettive nel processo decisionale.
3. **Creatività Condivisa:** Il design partecipativo promuove la condivisione e lo sviluppo collettivo delle idee, consentendo di sfruttare al meglio il potenziale creativo dei partecipanti e di generare soluzioni innovative.

Principi del Design Partecipativo:

1. **Inclusione e Diversità:** Il design partecipativo si basa sul principio fondamentale dell'inclusione, garantendo che tutte le voci siano ascoltate e considerate nel processo decisionale. Promuove la diversità di prospettive, esperienze e competenze per creare soluzioni più complete e adattate alle esigenze degli utenti.
2. **Empatia e Rispetto:** Gli approcci partecipativi sono guidati dall'empatia e dal rispetto per le opinioni, i bisogni e le esperienze degli altri. Questo coinvolge un atteggiamento aperto, di ascolto attivo e di considerazione delle esigenze degli altri.
3. **Trasparenza e Comunicazione:** La trasparenza è essenziale nel design partecipativo, consentendo di comunicare apertamente gli obiettivi, i processi e le decisioni del progetto a tutti i partecipanti. Una comunicazione chiara e continua favorisce la fiducia e l'efficacia della collaborazione.
4. **Iterazione e Riflessione:** Il design partecipativo<sup>14</sup> è un processo iterativo che prevede la continua revisione, riflessione e miglioramento delle soluzioni proposte. Questo consente di adattare e raffinare le idee in risposta ai feedback degli utenti e alle nuove informazioni emerse durante il processo.
5. **Sostenibilità e Impatto Sociale:** L'approccio partecipativo tiene conto degli impatti sociali, culturali ed ambientali delle soluzioni proposte, cercando di massimizzare i benefici positivi e ridurre gli effetti negativi sulle comunità e sull'ambiente.

In conclusione, il design partecipativo è un approccio collaborativo e inclusivo che promuove la creatività, l'innovazione e l'empatia nel processo di progettazione e sviluppo delle soluzioni.

Incorporando i principi di inclusione, collaborazione e trasparenza, il design partecipativo può portare a risultati più efficaci e soddisfacenti per tutti i soggetti coinvolti.

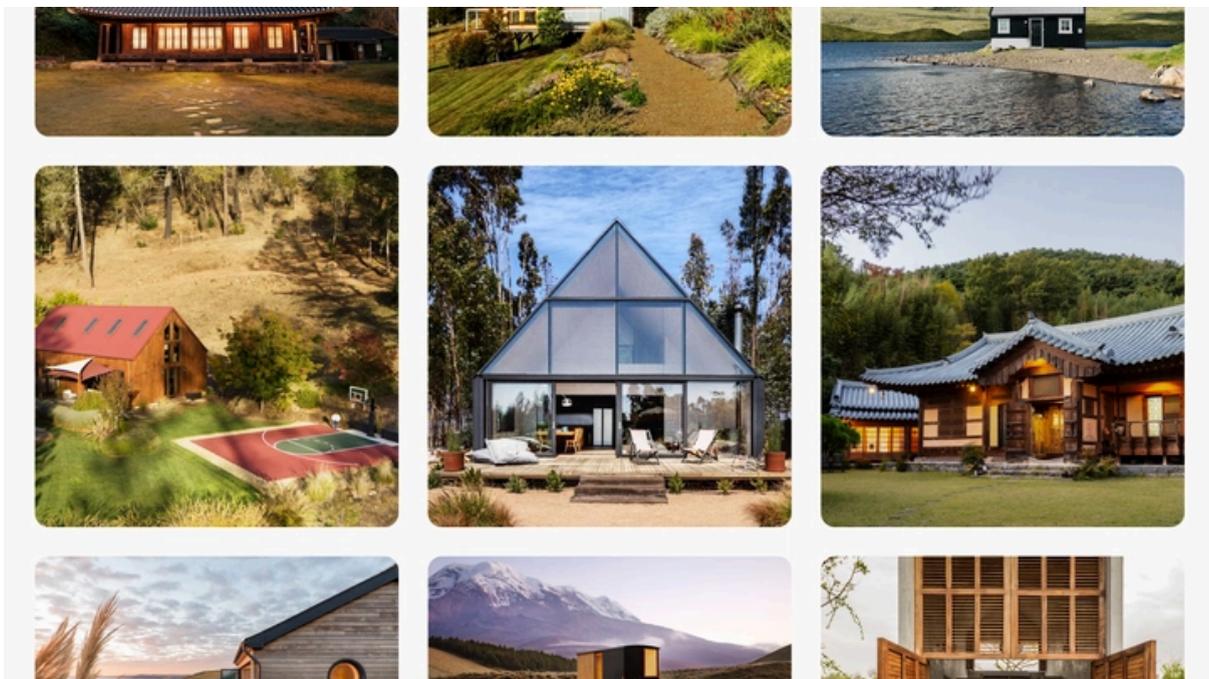
## Studio di casi

---

<sup>14</sup> Mark Stickdorn, M.E. Hormess, A. Lawrence, J. Schneider, *This is Service Design Doing* (Milano: O'Reilly Editore, 2018), 55.

Gli studi di casi forniscono un'opportunità preziosa per esplorare come il design partecipativo viene applicato nel contesto del branding. Questo capitolo esaminerà alcuni esempi significativi di progetti di branding che hanno adottato approcci partecipativi, evidenziando le sfide, le soluzioni e i risultati ottenuti. Gli studi di casi di design partecipativo nel branding dimostrano come coinvolgere attivamente gli utenti e le comunità possa portare a soluzioni più creative, rilevanti e accattivanti. Questi casi evidenziano l'importanza di ascoltare e rispondere alle esigenze e alle preferenze degli utenti nel processo di progettazione e sviluppo del marchio, contribuendo a creare legami emotivi più forti e duraturi con il pubblico target.

Il contesto in cui opera *Airbnb*, la piattaforma di alloggio peer-to-peer, è specifico e aiuta a chiarire concetti sopra citati. La realtà ha lanciato un progetto di rebranding nel 2014 per riflettere la sua crescita globale e la sua evoluzione come piattaforma di viaggio completa. Airbnb ha coinvolto attivamente la sua comunità globale di host e ospiti nel processo di rebranding, invitandoli a condividere le loro esperienze, i loro sentimenti e le loro idee attraverso sondaggi, interviste e workshop. Ha, inoltre, utilizzato una serie di metodologie partecipative, tra cui interviste individuali con host e ospiti, gruppi focali per esplorare i valori e le aspettative della comunità, e sessioni di co-design per generare idee e feedback sul nuovo design del marchio. Grazie al coinvolgimento della comunità, Airbnb è riuscita a creare un nuovo logo e un'identità visiva che riflettono i valori di accoglienza, diversità e connessione della piattaforma. Il rebranding è stato ben accolto dalla comunità e ha contribuito a rafforzare il legame emotivo tra Airbnb e i suoi utenti.



*LEGO Ideas*, diversamente, è una piattaforma online che consente agli appassionati di LEGO di proporre e votare idee per nuovi set LEGO da produrre e vendere. LEGO Ideas adotta un approccio completamente partecipativo, in cui gli utenti possono proporre, votare e commentare le idee dei set LEGO. Le idee che raggiungono un certo numero di voti vengono considerate per la produzione ufficiale da parte di LEGO. LEGO Ideas utilizza una piattaforma online interattiva che consente agli utenti di condividere facilmente le loro idee, votare per le proposte preferite e fornire feedback attraverso commenti e suggerimenti. Questo approccio partecipativo ha portato alla creazione di numerosi set LEGO di successo, tra cui il celebre set "Women of NASA" e "The Beatles Yellow Submarine". LEGO Ideas ha dimostrato come coinvolgere attivamente la comunità degli appassionati possa generare idee creative e innovative per nuovi prodotti.



*Coca-Cola Freestyle*, ancora, è una macchina per bibite che consente ai consumatori di personalizzare le loro bevande mescolando diverse varianti di Coca-Cola e altri marchi di bevande. Coca-Cola ha coinvolto i consumatori nel processo di sviluppo e progettazione di *Coca-Cola Freestyle*, consentendo loro di fornire feedback sulle funzionalità desiderate, i gusti preferiti e l'esperienza complessiva del prodotto. Coca-Cola ha condotto sondaggi, focus group e test di mercato per raccogliere feedback dai consumatori su diversi aspetti di *Coca-Cola Freestyle*, tra cui la varietà delle bevande, l'interfaccia utente e l'esperienza di utilizzo.

Grazie al coinvolgimento dei consumatori, Coca-Cola è stata in grado di sviluppare una macchina per bibite innovativa e popolare che offre una vasta gamma di opzioni personalizzate ai consumatori. *Coca-Cola Freestyle* ha ottenuto un notevole successo sul mercato e ha contribuito a rafforzare l'immagine di Coca-Cola come marchio innovativo e orientato al consumatore.



### **Analisi delle compatibilità e complementarietà**

L'analisi delle compatibilità e complementarietà tra design thinking e design partecipativo offre un'opportunità per esplorare come queste due metodologie possano integrarsi efficacemente nel

processo di progettazione e sviluppo di soluzioni creative e innovative. Ecco un'analisi approfondita di come queste due approcci si relazionano:

Entrambi gli approcci mettono al centro l'utente o il partecipante, incoraggiando una comprensione profonda delle loro esigenze, esperienze e desideri. Sia il design thinking che il design partecipativo si basano sull'empatia e sull'ascolto attivo degli utenti per informare il processo decisionale. Entrambi gli approcci favoriscono un approccio iterativo alla progettazione, che prevede la creazione di prototipi e il testing rapido delle idee con gli utenti per raccogliere feedback e miglioramenti continui. Sia il design thinking che il design partecipativo incoraggiano la collaborazione interdisciplinare e la co-creazione con stakeholder e membri del team. Entrambi riconoscono il valore delle prospettive diverse e delle competenze complementari nel processo di progettazione.

Mentre il design thinking si concentra principalmente sulla generazione di soluzioni creative e innovative per problemi complessi, il design partecipativo amplia questo approccio coinvolgendo attivamente gli utenti e altre parti interessate nel processo decisionale.

Il design partecipativo pone un'enfasi maggiore sul coinvolgimento attivo degli stakeholder nel processo di progettazione rispetto al design thinking tradizionale. Questo può contribuire a creare soluzioni più autentiche, rilevanti e sostenibili che rispondono meglio alle esigenze e alle aspettative degli utenti. Il design partecipativo presta particolare attenzione alle dinamiche di gruppo e alla gestione dei conflitti durante il processo decisionale, mentre il design thinking potrebbe concentrarsi più sulle fasi individuali del processo creativo. Il design partecipativo può integrare maggiormente considerazioni sociali ed etiche nel processo di progettazione, poiché coinvolge gli utenti nella definizione delle soluzioni e nell'analisi delle loro implicazioni sociali e ambientali.

L'integrazione del design thinking e del design partecipativo può portare a risultati più completi e soddisfacenti nel processo di progettazione. Ad esempio, il design thinking può essere utilizzato per generare idee innovative, mentre il design partecipativo può essere utilizzato per validare e raffinare queste idee attraverso il coinvolgimento degli utenti e delle parti interessate. L'uso combinato di entrambi gli approcci può massimizzare il coinvolgimento degli utenti, la qualità delle soluzioni e l'efficacia complessiva del processo di progettazione.

L'integrazione del design thinking e del design partecipativo può avvenire in diverse fasi del processo di progettazione, consentendo di sfruttare al meglio i vantaggi di entrambi gli approcci. Ecco alcuni modi in cui possono essere integrati:

### **1. Definizione del Problema:**

Il design thinking solitamente inizia con la fase di comprensione del problema, in cui si cerca di identificare e definire chiaramente il problema da risolvere. Durante questa fase, il design partecipativo può essere utilizzato per coinvolgere attivamente gli utenti e le parti interessate nella raccolta di informazioni, esperienze e prospettive relative al problema, fornendo così una base solida per il processo di progettazione.

## **2. Ideazione e Generazione di Soluzioni:**

Durante la fase di ideazione, il design thinking incoraggia la generazione di un'ampia gamma di idee creative e innovative per risolvere il problema identificato. Il design partecipativo può essere integrato attraverso workshop collaborativi e sessioni di co-design, in cui gli utenti e le parti interessate sono coinvolti nel processo di generazione di idee, offrendo così contributi unici e approfonditi.

## **3. Prototipazione e Testing:**

Dopo la fase di ideazione, il design thinking prevede la creazione di prototipi delle soluzioni proposte per testarle e raccogliere feedback dagli utenti. Il design partecipativo può essere integrato attraverso il coinvolgimento attivo degli utenti nel testing dei prototipi e nel fornire feedback sulle loro esperienze e preferenze. Questo permette di validare e raffinare le soluzioni in modo iterativo, garantendo che soddisfino realmente le esigenze degli utenti.

## **4. Implementazione e Valutazione:**

Nelle fasi finali del processo di progettazione, il design thinking si concentra sull'implementazione delle soluzioni e sulla valutazione dei loro risultati. Il design partecipativo può essere utilizzato per coinvolgere gli utenti e le parti interessate nel monitoraggio delle prestazioni delle soluzioni implementate e nel fornire feedback continuo per migliorarle nel tempo.

## **5. Riflessione e Miglioramento Continuo:**

Infine, sia il design thinking che il design partecipativo promuovono un approccio iterativo alla progettazione, che prevede la continua riflessione e il miglioramento delle soluzioni nel tempo. Questo processo ciclico consente di adattare e ottimizzare le soluzioni in base ai cambiamenti nel contesto e alle nuove informazioni emerse durante l'implementazione.

Integrando il design thinking e il design partecipativo in tutte le fasi del processo di progettazione, è possibile massimizzare il coinvolgimento degli utenti, la qualità delle soluzioni e l'efficacia complessiva del processo di progettazione.

## **Criticità e Sfide nell'Integrazione del Design Thinking e del Design Partecipativo**

L'integrazione del design thinking e del design partecipativo può portare a risultati altamente efficaci, ma presenta anche alcune criticità e sfide che devono essere affrontate per massimizzare il successo del processo di progettazione. In questo capitolo, esploreremo alcune di queste criticità e forniremo strategie per superarle.

Il coinvolgimento di un numero elevato di stakeholder può portare a processi decisionali più complessi e rallentamenti nel progresso del progetto. Per questo, utilizzare metodologie di facilitazione efficaci per gestire le dinamiche di gruppo, stabilire ruoli e responsabilità chiare e creare una struttura di governance adeguata per il processo collaborativo (Kerzner, 2017; Kaner, 2014). Le diverse prospettive e gli obiettivi contrastanti degli stakeholder possono causare conflitti e compromettere il consenso sulla direzione del progetto. In questo senso, promuovere la trasparenza e la comunicazione aperta tra gli stakeholder, cercare punti comuni e aree di convergenza e incoraggiare il compromesso e la negoziazione per risolvere i conflitti (Baugh, 2015; Trentim, 2015).

Le limitazioni di tempo e risorse possono influenzare la capacità di coinvolgere i portatori di interesse in modo efficace e di completare il processo di progettazione in modo tempestivo. Per questo motivo, è essenziale prioritizzare le attività chiave del processo di progettazione, utilizzare tecniche di gestione del tempo e delle risorse per ottimizzare l'efficienza e l'efficacia del lavoro collaborativo e stabilire aspettative realistiche riguardo ai tempi di completamento (Kerzner, 2017). Gli stakeholder con maggiori risorse o potere possono dominare il processo decisionale, marginalizzando le voci delle parti meno rappresentate. È quindi fondamentale adottare pratiche inclusive che valorizzino e rispettino le prospettive di tutte le parti interessate, creare spazi sicuri e facilitare la partecipazione equa e inclusiva attraverso tecniche di moderazione e ascolto attivo (Kaner, 2014).

La resistenza al cambiamento e alla collaborazione da parte dei portatori di interesse può ostacolare l'efficacia del processo collaborativo. Coinvolgere i portatori di interesse sin dalle prime fasi del processo per costruire consenso e supporto, comunicare in modo chiaro i benefici del design thinking e del design partecipativo e fornire formazione e supporto per sviluppare competenze collaborative è fondamentale (Brown, 2014; Kerzner, 2017). La valutazione dell'efficacia e dell'impatto delle soluzioni progettate può essere complessa e soggettiva. Definire metriche chiare e indicatori di successo all'inizio del processo di progettazione, utilizzare metodi di valutazione multidimensionali che prendano in considerazione l'esperienza dell'utente, l'efficacia operativa e l'impatto sociale, e raccogliere feedback continuo dagli utenti per iterare e migliorare le soluzioni nel tempo è cruciale (Kaner, 2014; Baugh, 2015).

Affrontare queste criticità richiede un impegno costante per la collaborazione, la comunicazione aperta e il superamento delle barriere organizzative e culturali. Tuttavia, affrontando queste sfide in modo proattivo, è possibile massimizzare i benefici dell'integrazione del design thinking e del design partecipativo nel processo di progettazione.

## **Riflessione sulle Potenzialità del Design Thinking e del Design Partecipativo**

Il design thinking e il design partecipativo offrono una serie di potenzialità significative che possono trasformare radicalmente il modo in cui affrontiamo i problemi complessi e sviluppiamo soluzioni innovative. In questo capitolo, esamineremo le principali potenzialità di entrambi gli approcci e le opportunità che offrono per migliorare la progettazione e l'innovazione. Offrono ampie opportunità per innovare e risolvere problemi complessi in modi nuovi e creativi. Integrando entrambi gli approcci, possiamo massimizzare il coinvolgimento degli stakeholder, migliorare la qualità delle soluzioni e creare un impatto positivo e duraturo nelle comunità e nei contesti in cui operiamo.

### **Potenzialità del Design Thinking:**

Il design thinking pone l'utente al centro del processo di progettazione, garantendo che le soluzioni siano strettamente allineate con le esigenze, le esperienze e le aspettative degli utenti finali.

Il design thinking promuove la generazione di idee creative e innovative attraverso metodi di brainstorming, prototipazione rapida e sperimentazione iterativa. Abbraccia un approccio iterativo alla progettazione, consentendo di adattare e migliorare continuamente le soluzioni in base al feedback degli utenti e alle nuove informazioni emerse durante il processo.

### **Potenzialità del Design Partecipativo:**

Il design partecipativo coinvolge attivamente gli stakeholder nel processo di progettazione, garantendo che le soluzioni rispettino le loro prospettive, esigenze e conoscenze.

Sfrutta le competenze e le risorse di diverse parti interessate, consentendo di affrontare problemi complessi in modo più efficace e completo. Coinvolgere gli stakeholder nel processo di progettazione aumenta la probabilità che le soluzioni siano accettate e adottate, aumentando la loro sostenibilità a lungo termine.

### **Opportunità per l'Integrazione:**

Integrando il design thinking e il design partecipativo, è possibile sfruttare al meglio le loro rispettive potenzialità, garantendo un approccio completo e centrato sull'utente alla progettazione e all'innovazione. L'integrazione dei due approcci consente di coinvolgere una gamma più ampia di prospettive e competenze, migliorando la qualità e la rilevanza delle soluzioni progettate. Incorporando il design partecipativo nel processo di progettazione, è possibile aumentare la sostenibilità e l'accettazione delle soluzioni, poiché sono costruite sulla base di un consenso ampio e inclusivo.

## **Suggerimenti per migliorare**

Assicurarci di coinvolgere una vasta gamma di stakeholder rappresentativi, inclusi utenti finali, esperti del settore, membri del team interno e altre parti interessate pertinenti. Questa diversità di prospettive può arricchire il processo decisionale e garantire la rilevanza e l'efficacia delle soluzioni proposte.

Fornire un ambiente sicuro e inclusivo in cui tutti gli stakeholder si sentano liberi di esprimere le proprie opinioni e contribuire con le proprie idee. Pratica l'ascolto attivo, poni domande aperte e dimostra empatia per comprendere appieno le esigenze e le prospettive degli altri.

Investire nella formazione e nello sviluppo delle competenze dei facilitatori per condurre in modo efficace sessioni di brainstorming, workshop di co-design e altre attività collaborative. I facilitatori dovrebbero essere in grado di gestire le dinamiche di gruppo, incoraggiare la partecipazione di tutti gli stakeholder e mantenere il focus sugli obiettivi del processo.

Favorire e abbracciare un'approccio sperimentale e iterativo alla progettazione, in cui si prototipano rapidamente le idee e si testano con gli utenti per raccogliere feedback tempestivi. Utilizza i risultati di questi test per informare le iterazioni successive e migliorare continuamente le soluzioni proposte. Prendere in considerazione gli aspetti relativi alla gestione del cambiamento durante l'implementazione delle soluzioni progettate. Comunica in modo chiaro e trasparente le ragioni dietro le nuove iniziative, coinvolgi gli stakeholder nel processo di adattamento e fornisce il supporto necessario per facilitare una transizione fluida. Sviluppare metriche e indicatori chiari per valutare l'efficacia e l'impatto delle soluzioni progettate. Monitora costantemente i risultati e raccogli feedback dagli utenti per identificare aree di miglioramento e ottimizzazione. Promuovere una cultura dell'apprendimento continuo, in cui il fallimento è visto come un'opportunità di crescita e di miglioramento. Incoraggia il team a riflettere sulle esperienze passate, ad adattare le strategie in base ai risultati ottenuti e a cercare sempre nuove idee e approcci innovativi.

Implementando questi suggerimenti, è possibile migliorare significativamente i processi e gli approcci di design thinking e partecipativo, creando soluzioni più efficaci e rilevanti per affrontare le sfide complesse del mondo contemporaneo.

## **L'importanza del Miglioramento del Coinvolgimento.**

Il coinvolgimento attivo degli stakeholder è cruciale per il successo di qualsiasi processo decisionale o progettuale. In questo capitolo, esploreremo l'importanza fondamentale del miglioramento del coinvolgimento e i benefici che ne derivano.

### **1. Comprensione Approfondita delle Esigenze:**

Coinvolgere gli stakeholder nei processi decisionali consente di ottenere una comprensione più ricca e approfondita delle loro esigenze, prospettive e preoccupazioni. Questo porta a decisioni più informate e soluzioni più adatte alle esigenze reali degli interessati.

### **2. Legittimità e Accettazione delle Decisioni:**

Il coinvolgimento degli stakeholder nel processo decisionale aumenta la legittimità delle decisioni prese. Quando le persone si sentono ascoltate e coinvolte nel processo, sono più propense ad accettare e adottare le decisioni finali, riducendo così la resistenza al cambiamento e aumentando la cooperazione.

### **3. Sensibilità ai Contesti e alle Diversità:**

L'inclusione di una varietà di prospettive e punti di vista attraverso il coinvolgimento degli stakeholder consente di essere più sensibili ai contesti culturali, sociali ed economici in cui le decisioni vengono implementate. Questo aiuta a evitare soluzioni monocromatiche e a garantire che le decisioni siano appropriate e accettabili per tutti.

### **4. Creazione di Soluzioni Innovative e Sostenibili:**

Il coinvolgimento degli stakeholder nel processo decisionale può portare a soluzioni più innovative e sostenibili. Le idee e i feedback provenienti da una varietà di fonti possono stimolare la creatività e portare a soluzioni che risolvono i problemi in modo più efficace e duraturo.

### **5. Costruzione di Relazioni e Fiducia:**

Il coinvolgimento degli stakeholder crea un senso di fiducia e collaborazione tra le diverse parti interessate. Questo aiuta a costruire relazioni più solide e durature, facilitando la cooperazione futura e la risoluzione collaborativa dei problemi.

### **6. Riduzione dei Rischi e Miglioramento delle Decisioni:**

Coinvolgere gli stakeholder nel processo decisionale consente di identificare e mitigare i potenziali rischi in anticipo. La diversità di prospettive contribuisce a una valutazione più completa dei rischi e delle opportunità associate a diverse opzioni decisionali, migliorando così la qualità complessiva delle decisioni.

### **7. Legittimazione delle Autorità e dei Processi Decisionali:**

Il coinvolgimento degli stakeholder aumenta la legittimità delle autorità e dei processi decisionali, poiché dimostra un impegno verso la trasparenza, la responsabilità e l'inclusione. Questo contribuisce a rafforzare la fiducia del pubblico nei confronti delle istituzioni e dei leader.

In sintesi, migliorare il coinvolgimento degli stakeholder nei processi decisionali è essenziale per garantire decisioni migliori, accettate e sostenibili. L'ascolto attivo, la collaborazione e l'inclusione sono fondamentali per affrontare le sfide complesse del mondo contemporaneo in modo efficace e responsabile.

## **Il Design Thinking, la bussola creativa per gestire il cambiamento.**

### **Il caso Webeing.net**

Quando in passato le aziende sono state chiamate a realizzare grandi progetti, a trovare soluzioni a problemi complessi e pieni di variabili, i professionisti hanno iniziato a sviluppare e ad affinare delle metodologie di organizzazione del lavoro.

Così è nata la disciplina del project management e nel tempo si è evoluta con svariati approcci a seconda del settore merceologico, della grandezza dei team e dei progetti.

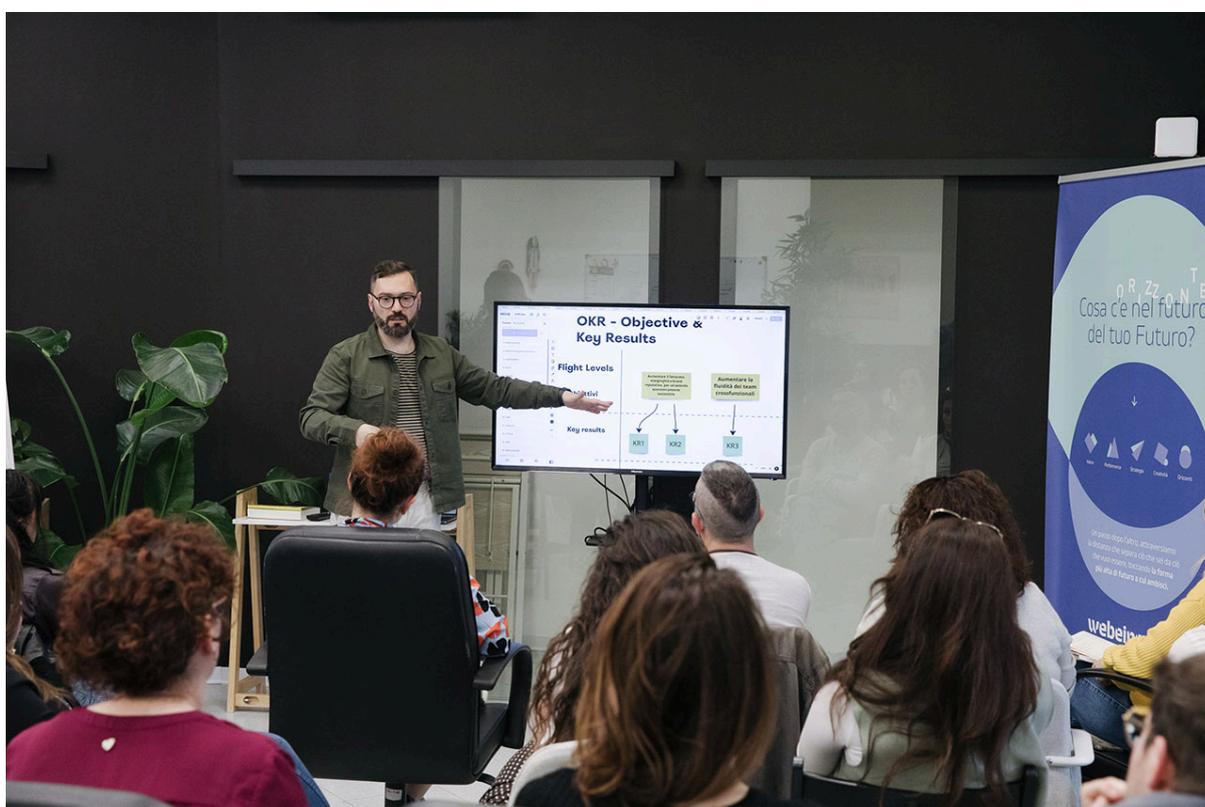
Design thinking, Scrum e Kanban sono tutti approcci e metodologie utilizzati nel campo della gestione dei progetti e dello sviluppo del prodotto. Sebbene abbiano scopi e focus leggermente diversi, ci sono alcuni elementi che li accomunano:

- Orientamento verso l'utente o il cliente: Tutti e tre gli approcci pongono un'enfasi sull'ascolto e la comprensione delle esigenze degli utenti o dei clienti. Nel design thinking, si tratta di comprendere profondamente i problemi degli utenti. In Scrum e Kanban, si tratta di soddisfare le esigenze del cliente attraverso la consegna di valore iterativo e continua.
- Iterazione e adattabilità: Tutti e tre incoraggiano l'iterazione e l'adattabilità. Nel design thinking, si sperimentano rapidamente idee e si riceve feedback per iterare e migliorare i concetti. In Scrum, gli sprint consentono di consegnare incrementi di lavoro funzionanti in modo iterativo. Kanban enfatizza il miglioramento continuo, l'adattamento e il flusso costante di lavoro.
- Trasparenza e visualizzazione del lavoro: Scrum e Kanban utilizzano una tavola Kanban o un quadro Scrum per visualizzare il lavoro in corso e il progresso. Questo aiuta a mantenere trasparenza sullo stato del progetto e a favorire la collaborazione tra i membri del team.

Anche il design thinking può utilizzare tecniche visive per rappresentare idee, concetti e iterazioni.

- **Collaborazione e team cross-funzionali:** Tutti e tre gli approcci promuovono il lavoro collaborativo e l'auto-organizzazione dei team. Scrum e Kanban incoraggiano la formazione di team cross-funzionali che lavorano insieme per raggiungere gli obiettivi del progetto. Nel design thinking, si incoraggia spesso il lavoro multidisciplinare per generare soluzioni innovative.

In sintesi, mentre design thinking, Scrum e Kanban hanno obiettivi e applicazioni specifiche, condividono comunque principi fondamentali come l'orientamento verso l'utente, l'iterazione, la trasparenza e la collaborazione.



*Webejo*, agenzia di Digital Marketing con sede in Ascoli Piceno, ha sperimentato la massima efficacia fondendo due metodi detti Scrum e Kanban, che permettono di suddividere anche un lavoro grande e complesso in tappe incrementalmente.

In questo modo, si è in grado di gestire facilmente i cambi di direzione nel progetto dovuti a eventuali variazioni in corso d'opera delle esigenze aziendali. Vengono fissati intervalli di tempo regolari e programmati per revisionare, correggere e ottimizzare il lavoro già fatto, prima di procedere al blocco successivo. L'azienda coinvolge nella figura del titolare o dei delegati, affinché tutti siano parte attiva e restino sempre al corrente dei progressi e dei risultati.

Come una bussola che guida il lavoro in ogni fase di sviluppo, il Design Thinking permette di offrire soluzioni creative e strategie affilate, senza perdere mai la visione rivolta in direzione orizzonte. Come nella formulazione chimica di un concentrato, tutti i tecnici e i professionisti che si mettono al servizio del processo, sono ingredienti che si coordinano e completano senza diluire l'efficacia delle proprie azioni.

Il risultato non è una ricetta, né un elisir magico: è un composto ingegnerizzato, testato e dosato esattamente allo scopo. Senza sprechi di risorse, di dispersione di tempo e facile da implementare.

## **Proposte su possibili direzioni future**

Italo Calvino<sup>15</sup>, nel suo libro "Lezioni americane", offre una serie di valori letterari che possono essere sorprendentemente applicati al campo dell'innovazione dei processi e progetti digitali. Calvino descrive la leggerezza come un modo per sfuggire al peso della vita quotidiana attraverso la narrazione. Nel contesto dell'innovazione digitale, la leggerezza può essere interpretata come la capacità di creare soluzioni agili e flessibili, riducendo la complessità e migliorando l'usabilità. Nel Design Thinking, la leggerezza si manifesta nella fase di prototipazione rapida, dove i prototipi sono sviluppati velocemente e con semplicità, permettendo ai designer di testare e iterare le idee senza appesantirsi. Nel contesto dei progetti digitali, la rapidità è cruciale per rispondere rapidamente alle esigenze degli utenti e per stare al passo con l'evoluzione tecnologica. Il metodo Design Sprint, una componente del Design Thinking, è un esempio di come la rapidità possa essere incorporata nel processo di design per ottenere risultati veloci e efficaci. Calvino parla di esattezza come la ricerca della precisione e della chiarezza nel linguaggio e nei dettagli. Questo valore può essere applicato al Design Thinking attraverso la fase di definizione, dove è essenziale comprendere e delineare con precisione i bisogni degli utenti. Gli strumenti come le user personas e le user stories aiutano i team a mantenere un focus chiaro e preciso sulle esigenze degli utenti. La visibilità, secondo Calvino, è la capacità di rendere visibili idee astratte ([PenguinRandomhouse.com](https://www.penguinrandomhouse.com)). Nel design, questo concetto si concretizza attraverso l'uso di tecniche di visualizzazione come il sketching, il storyboarding e la prototipazione. Questi strumenti permettono ai designer di trasformare idee complesse in rappresentazioni tangibili e comprensibili, facilitando il processo di innovazione ([Sternberg Press](https://www.sternbergpress.com)). Calvino vede la molteplicità come la capacità di vedere le connessioni tra elementi diversi ([MIT Press Bookstore](https://www.mitpressbookstore.com)). Nel Design Linking, questo valore è essenziale per integrare vari approcci e discipline, promuovendo una visione olistica e interconnessa dei problemi. La molteplicità permette di combinare diverse metodologie e punti di vista, stimolando l'innovazione attraverso la collaborazione interdisciplinare ([Open Library](https://openlibrary.org)). Infine, Calvino sottolinea l'importanza della coerenza per mantenere

---

<sup>15</sup> Italo Calvino, *Lezioni americane* (Milano: Garzanti, 1988).

un quadro narrativo stabile . Nei progetti digitali, la coerenza si traduce nell'allineamento di tutte le fasi del progetto con gli obiettivi strategici e le esigenze degli utenti. Mantenere una linea coerente di sviluppo e comunicazione è fondamentale per il successo dei progetti di innovazione digitale.

Integrando i valori di "Lezioni americane" con le metodologie del Design Thinking e Design Linking, possiamo creare un quadro teorico robusto per l'innovazione dei processi e progetti digitali. Questi valori forniscono una base filosofica e metodologica che non solo arricchisce la teoria del design, ma offre anche strumenti pratici per affrontare le sfide del mondo digitale in modo creativo e efficace.

Il libro di Tom Holert<sup>16</sup>, ha offerto vari spunti utili e pertinenti al progetto di tesi. Holert esplora come le riforme educative degli anni '60 e '70 abbiano enfatizzato la partecipazione attiva degli studenti e l'apprendimento centrato su di loro, rompendo con i modelli tradizionali di insegnamento frontale. L'architettura scolastica ha cominciato a riflettere queste nuove idee, con spazi più aperti e flessibili pensati per facilitare la collaborazione e l'interazione ([VitalSource](#)). Il design thinking e il design linking promuovono un approccio centrato sull'utente, dove gli studenti sono coinvolti attivamente nel processo di creazione e risoluzione dei problemi. Gli strumenti come il brainstorming e i prototipi rapidi sono utilizzati per garantire che le soluzioni siano pertinenti e rispondano ai bisogni degli utenti finali, in questo caso, gli studenti. Holert discute come l'architettura educativa degli anni '60 e '70 si sia evoluta per creare ambienti di apprendimento più dinamici e flessibili. Questi spazi erano progettati per adattarsi a diverse attività educative, promuovendo un ambiente che stimolasse la creatività e l'innovazione. Nell'innovazione dei processi e progetti digitali, l'importanza di spazi flessibili è cruciale. Le metodologie del design thinking incoraggiano l'uso di spazi che possano essere facilmente riconfigurati per diverse attività, come sessioni di brainstorming, prototipazione e testing. Questo approccio garantisce che gli spazi di lavoro siano sempre ottimizzati per la creatività e la collaborazione. L'autore esplora, inoltre, come le innovazioni pedagogiche degli anni '60 e '70 abbiano cercato di rispondere alle esigenze di una società in rapido cambiamento, con nuovi approcci didattici che enfatizzavano l'apprendimento attivo, la problem-solving e la collaborazione. Analogamente, il design thinking e il design linking promuovono l'uso di metodologie che stimolano la creatività e l'innovazione tra gli studenti. Questi approcci si concentrano sulla risoluzione di problemi reali attraverso l'empatia, la definizione dei problemi, l'ideazione, la prototipazione e il testing, promuovendo un apprendimento esperienziale e pratico.

Le direzioni future e le proposte di ricerca sul campo del design thinking e del design partecipativo possono contribuire significativamente a espandere la conoscenza e migliorare le pratiche in questo settore in continua evoluzione. Di seguito sono fornite alcune proposte:

1. **Studio dell'Impatto Sociale:** Approfondire la comprensione dell'impatto sociale delle pratiche di design thinking e partecipativo su diversi contesti, inclusi settori come l'istruzione, la salute,

---

<sup>16</sup> Tom Holert, *Politics of Learning, Politics of Space: Architecture and the Education Shock of the 1960s and 1970s* (Berlin: De Gruyter Art & Architecture, 2021).

l'ambiente e l'innovazione sociale. Questo potrebbe includere la valutazione degli effetti a lungo termine delle soluzioni progettate sulla comunità e sulla società nel loro complesso.

2. **Sviluppo di Metodologie Inclusive:** Progettare e testare nuove metodologie e approcci che favoriscano una partecipazione più inclusiva e equa nel design thinking e nel design partecipativo. Ciò potrebbe includere strumenti e pratiche per coinvolgere gruppi marginalizzati o sotto-rappresentati, nonché per garantire la diversità di prospettive e esperienze.
3. **Integrazione delle Tecnologie Emergenti:** Esplorare il ruolo delle tecnologie emergenti, come l'intelligenza artificiale, la realtà virtuale e la blockchain, nell'innovazione dei processi di design thinking e partecipativo. Studiare come queste tecnologie possono essere utilizzate per migliorare la collaborazione, la creatività e l'accessibilità nei processi di progettazione.
4. **Applicazioni nel Settore Pubblico:** Approfondire l'applicazione del design thinking e del design partecipativo nei settori pubblici, compresi governo, servizi pubblici e politiche pubbliche. Esplorare come questi approcci possono essere utilizzati per affrontare sfide complesse come la partecipazione civica, la governance inclusiva e la creazione di servizi pubblici orientati all'utente.
5. **Valutazione dei Risultati:** Sviluppare metodi e metriche robusti per valutare l'efficacia e l'impatto delle pratiche di design thinking e partecipativo. Ciò potrebbe includere l'identificazione di indicatori chiave di successo, la valutazione della qualità delle soluzioni progettate e l'analisi del valore aggiunto rispetto agli approcci tradizionali.
6. **Formazione e Capacità:** Investire nella formazione e nello sviluppo delle competenze dei professionisti del design thinking e partecipativo, nonché degli stakeholder coinvolti nei processi di progettazione. Questo potrebbe includere la creazione di programmi di formazione innovativi, la condivisione delle migliori pratiche e lo sviluppo di risorse didattiche accessibili.
7. **Collaborazione Interdisciplinare:** Promuovere la collaborazione interdisciplinare tra professionisti del design, accademici, esperti di settore e membri della comunità per affrontare le sfide complesse e interconnesse della società contemporanea. Ciò potrebbe favorire l'integrazione di prospettive e conoscenze diverse nella progettazione di soluzioni innovative e sostenibili.

Esplorare queste direzioni future attraverso la ricerca e la pratica può contribuire a migliorare la comprensione e l'applicazione del design thinking e del design partecipativo, consentendo di affrontare in modo più efficace le sfide emergenti e di creare un impatto positivo e significativo sulla società.

## **Raccomandazioni per i professionisti della comunicazione**

Per i professionisti impegnati nel campo del design thinking e del design partecipativo, ecco alcune raccomandazioni per migliorare le loro pratiche e massimizzare l'impatto delle loro attività:

1. **Investire nella Formazione Continua:** Mantieniti aggiornato sulle ultime tendenze, metodologie e strumenti nel campo del design thinking e del design partecipativo. Partecipa a workshop, corsi di formazione e conferenze per arricchire le tue competenze e acquisire nuove prospettive.
2. **Sviluppare Competenze di Facilitazione e Comunicazione:** L'abilità di facilitare discussioni e workshop efficaci è fondamentale per il successo nel design thinking e nel design partecipativo. Lavora sulle tue capacità di ascolto attivo, comunicazione empatica e gestione delle dinamiche di gruppo.
3. **Creare un Ambiente Inclusivo e Collaborativo:** Fornisci un ambiente sicuro e inclusivo in cui tutte le voci sono ascoltate e rispettate. Promuovi la diversità di prospettive e incoraggia la collaborazione tra membri del team e stakeholder esterni.
4. **Praticare l'Empatia e il Pensiero Umanocentrico:** Mettiti nei panni degli utenti finali e comprendi le loro esigenze, desideri e sfide. Utilizza l'empatia come guida per sviluppare soluzioni significative e rilevanti per gli utenti.
5. **Sperimentare e Iterare Rapidamente:** Abbraccia un approccio sperimentale e iterativo alla progettazione, prototipando rapidamente le idee e testandole con gli utenti per raccogliere feedback tempestivi. Utilizza questi feedback per iterare e migliorare continuamente le soluzioni proposte.
6. **Collaborare con Esperti di Diverse Discipline:** Coinvolgi esperti di settore e stakeholder provenienti da diverse discipline per ottenere una prospettiva più ampia e approfondita sulle sfide e le opportunità. La collaborazione interdisciplinare può portare a soluzioni più innovative e complete.
7. **Valutare e Riflettere sui Risultati:** Valuta regolarmente l'efficacia e l'impatto delle tue attività di design thinking e partecipativo. Raccogli feedback dagli utenti e dalle parti interessate e rifletti sulle lezioni apprese per migliorare continuamente le tue pratiche.
8. **Promuovere la Condivisione delle Conoscenze e delle Migliori Pratiche:** Condividi le tue esperienze, lezioni apprese e migliori pratiche con la comunità professionale. Partecipa a gruppi di lavoro, scrivi articoli o tieni presentazioni per contribuire alla diffusione della conoscenza nel settore.

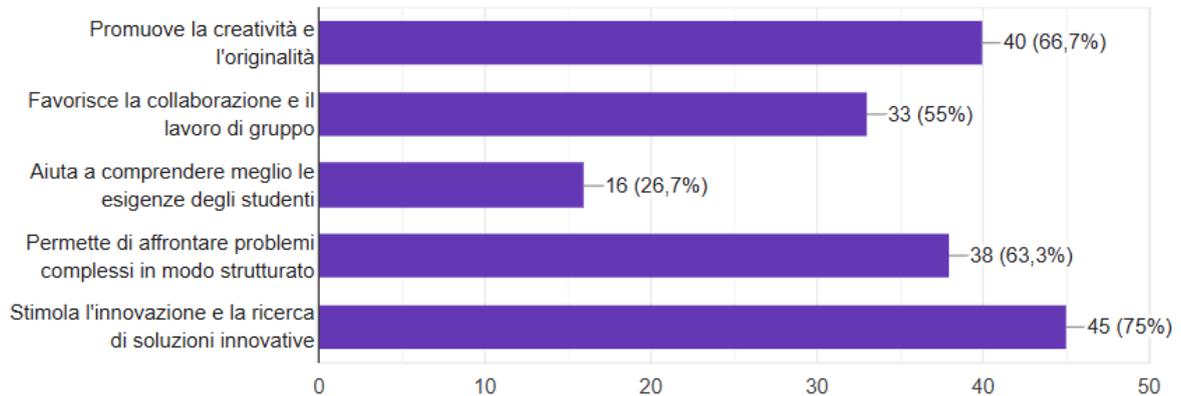
Seguendo queste raccomandazioni, i professionisti del design thinking e del design partecipativo possono aumentare l'efficacia delle loro attività, sviluppare soluzioni più innovative e generare un impatto positivo e significativo nella società.

## **Analisi dei risultati del questionario degli studenti**

L'analisi delle risposte al questionario somministrato agli studenti del programma di Laurea Triennale (LT) e Laurea Magistrale (LM) in Design offre preziose informazioni sul loro coinvolgimento e percezione riguardo il tema dell'Innovazione Digitale.

Per comprendere meglio il sentiment degli studenti riguardo all'innovazione digitale e per identificare aree di miglioramento, è stato somministrato un questionario. L'obiettivo del form era lavorare all'interno di un perimetro più chiaro rispetto al sentiment degli studenti sul tema dell'innovazione digitale all'interno di processi e progetti di design. Le risposte raccolte forniscono una panoramica delle percezioni, del coinvolgimento e delle esperienze degli studenti, offrendo preziose indicazioni per migliorare il programma di studi. Questo capitolo esamina i dati raccolti per comprendere meglio il livello di coinvolgimento degli studenti, la chiarezza dei concetti sull'innovazione digitale, l'efficacia dell'integrazione delle risorse digitali nel curriculum e altri aspetti correlati.

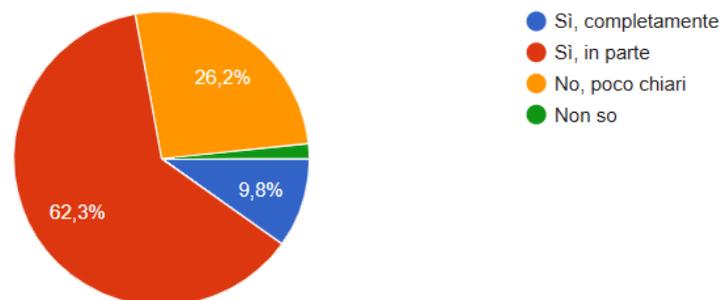
L'analisi di queste aree chiave fornisce una prima base solida per sviluppare raccomandazioni concrete e mirate, che possono aiutare a migliorare l'efficacia del programma di studi in Design, promuovendo un ambiente di apprendimento innovativo e coinvolgente. Comprendere come gli studenti percepiscono e vivono l'innovazione digitale è fondamentale per adattare e migliorare continuamente i metodi didattici e i contenuti del programma di studi. Le informazioni ottenute attraverso il questionario offrono un quadro chiaro delle attuali percezioni e suggeriscono direzioni future per l'evoluzione del curriculum. Questo studio non solo evidenzia le aree di forza, ma anche quelle che richiedono attenzione, contribuendo così alla formazione di designer pronti ad affrontare le sfide del mondo digitale con creatività e competenza.



Su un campione di circa 112 studenti, il 54,8% degli studenti ha risposto di sentirsi molto coinvolto. Questo dato suggerisce un livello di interesse e partecipazione significativo tra gli studenti. Tuttavia, è importante considerare anche il restante 45,2% che potrebbe non sentirsi altrettanto coinvolto. La presenza di un gruppo così consistente di studenti molto coinvolti indica un ambiente propizio per l'innovazione, ma c'è spazio per migliorare il coinvolgimento di tutti gli studenti.

I concetti sull'innovazione Digitale risultano chiari e comprensibili? 🗨️

61 risposte



Il 62,3% degli studenti ha risposto che ha in parte chiaro i concetti. Questo indica che, sebbene la maggioranza degli studenti abbia una comprensione di base dei concetti di innovazione digitale, c'è un margine significativo per migliorare la chiarezza e la comprensibilità dei temi trattati. Migliorare la chiarezza potrebbe comportare l'adozione di metodologie didattiche più efficaci, l'uso di esempi pratici e l'integrazione di feedback continui. Per quanto riguarda l'integrazione delle risorse digitali, alla domanda "Le risorse digitali (software, piattaforme online, etc.) sono integrate in modo efficace per promuovere l'innovazione nel Design?", il 72,6% degli studenti ha risposto affermativamente, ma ha anche notato che queste risorse potrebbero essere utilizzate meglio.

Questo suggerisce che, mentre le risorse digitali sono presenti e vengono utilizzate, c'è un potenziale non sfruttato. Potrebbe essere utile rivedere come queste risorse vengono integrate nei corsi e cercare modi per massimizzare il loro impatto sull'apprendimento e sull'innovazione.

Il programma di studio offre una varietà di metodi didattici che incoraggiano e facilitano l'innovazione nel Design? 😊

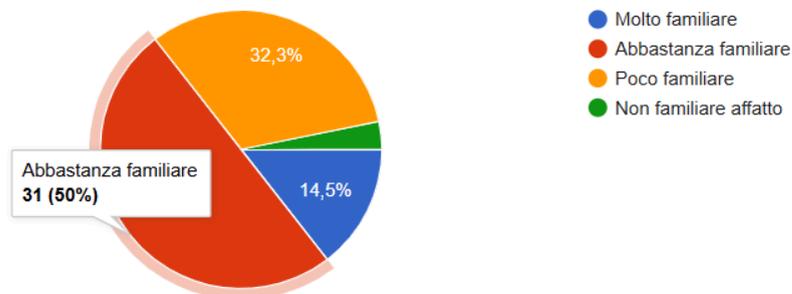
62 risposte



Alla domanda "Il programma di studio offre una varietà di metodi didattici che incoraggiano e facilitano l'innovazione nel Design?", il 51,6% degli studenti ha risposto "in parte". Questo dato evidenzia che, sebbene vi sia una certa varietà nei metodi didattici, esiste un margine di miglioramento per incoraggiare maggiormente l'innovazione. Diversificare ulteriormente i metodi di insegnamento, includendo approcci più pratici e interattivi, potrebbe aumentare l'efficacia del programma di studi.

Quanto sei familiare con il concetto di Design Thinking? 🦋

62 risposte

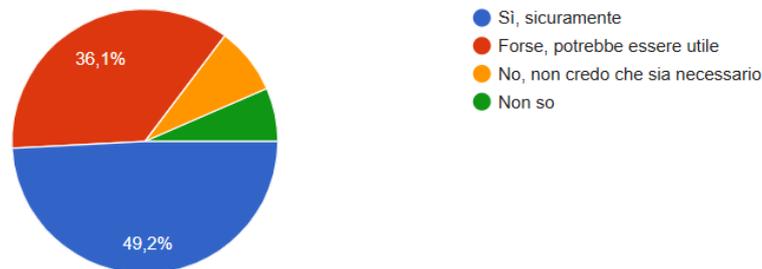


Il 50% degli studenti ha risposto di essere familiare con questo concetto. Questo indica che solo la metà degli studenti ha una buona comprensione del Design Thinking, una metodologia fondamentale per l'innovazione nel design. Pertanto, potrebbe essere necessario intensificare gli sforzi per educare gli studenti su questo approccio, attraverso workshop, corsi specifici e attività pratiche. Il 59% degli studenti si è dichiarato soddisfatto. Questo risultato è positivo, ma indica anche che c'è ancora un 41% di studenti che non è completamente soddisfatto. Migliorare ulteriormente i contenuti del programma e il modo in cui vengono trattati i temi dell'innovazione digitale potrebbe aumentare il livello di soddisfazione complessivo. Il 49,2% degli studenti ha risposto "sì, assolutamente". Questo suggerisce un forte interesse per l'integrazione di workshop pratici come mezzo per stimolare l'apprendimento e l'innovazione.

Ritieni che workshop di Design Thinking o Partecipativo potrebbero stimolare le lezioni e l'innovazione nel programma? 🗳️



61 risposte



I workshop di Design Thinking, in particolare, possono offrire esperienze pratiche e collaborative che arricchiscono il processo di apprendimento. Quando è stato chiesto "Quali benefici ritieni che il Design Thinking possa portare al processo di apprendimento nel programma in Design?", le risposte hanno evidenziato che promuove la creatività e l'originalità e stimola l'innovazione e la ricerca di soluzioni innovative. Questi benefici sono cruciali per formare designer capaci di affrontare le sfide del futuro con approcci creativi e innovativi.

I risultati del questionario evidenziano diverse aree chiave. Sebbene il 54,8% degli studenti si senta molto coinvolto, è necessario trovare strategie per aumentare il coinvolgimento del restante 45,2%. La comprensione dei concetti di innovazione digitale è solo parzialmente chiara per il 62,3% degli studenti. È cruciale migliorare la chiarezza attraverso metodi didattici più efficaci. Il 72,6% degli studenti ritiene che le risorse digitali siano utilizzate in modo efficace, ma c'è spazio per migliorare il loro utilizzo. Il 51,6% degli studenti vede una varietà parziale nei metodi didattici, suggerendo che c'è un margine di miglioramento per rendere l'insegnamento più innovativo e coinvolgente. Solo il 50% degli studenti è familiare con il Design Thinking, indicando la necessità di una maggiore enfasi su questa metodologia. Con il 59% di studenti soddisfatti, c'è ancora spazio per migliorare il trattamento del tema dell'innovazione digitale nel programma di studio. Quasi la metà degli studenti crede fermamente che questi workshop possano stimolare le lezioni e l'innovazione, suggerendo un'area di espansione significativa per il curriculum.

Il Design Thinking è visto come un metodo che promuove creatività, originalità e innovazione, elementi chiave nel campo del design.

L'analisi dei risultati del questionario indica un interesse significativo per l'innovazione digitale tra gli studenti di Design, ma anche diverse aree critiche che necessitano di attenzione. Migliorare la chiarezza dei concetti, l'integrazione delle risorse digitali, la varietà dei metodi didattici e la familiarità con il Design Thinking sono passi fondamentali per aumentare il coinvolgimento degli studenti e la loro soddisfazione complessiva. Affrontare queste sfide contribuirà a creare un programma di studio

più efficace e innovativo, capace di preparare i futuri designer ad affrontare le sfide del mondo digitale.

## **Interviste - Parola ai testimoni**

Una raccolta di ritratti, sotto forma di intervista, di docenti, manager e designer della comunicazione. Domande rispettose ma curiose, che indagano il mondo del progetto e della professione ma anche il metodo personale delle figure coinvolte raccontando la curiosità di Andrea Castelletti, l'umanità di Giacomo Giacani, la passione di Omar Vulpinari, la precisione di Andrea Panitteri, la sensibilità di Renzo di Renzo.

Immagini, disegni, fotografie arricchiscono la sezione con lo scopo di illustrare i lati meno conosciuti delle singole storie, presentando i personaggi con i loro diversi volti e intenti, spesso non noti quanto i loro progetti e oggetti.

## **Conclusioni**

Ciò che rende potente il service design è proprio la sua natura eterogenea. Come disciplina di design, si concentra sulla corretta identificazione del problema o dell'opportunità. Per questo motivo, solitamente inizia con un'analisi delle esigenze degli utenti o dei clienti, utilizzando metodi di ricerca qualitativi per esplorare il "come" e il "perché" di un'opportunità. Questa comprensione approfondita dei bisogni permette una vera innovazione, anziché affrettarsi verso una soluzione.

Il design thinking, poi, si avvicina al problema con sperimentazioni e prototipi rapidi, testando le soluzioni in modo economico e generando nuove idee. I prototipi si trasformano in progetti pilota e poi in nuove implementazioni, mantenendo sempre un processo iterativo.

L'innovazione di processo è un elemento cruciale per il successo aziendale nel mondo moderno. In questo capitolo, esploreremo cosa sia l'innovazione di processo, perché sia importante e come le aziende possono implementarla con successo per migliorare l'efficienza, la produttività e la competitività.

L'innovazione di processo si riferisce alla creazione o all'adozione di nuovi metodi, sistemi o tecnologie per migliorare i processi aziendali esistenti o per introdurre nuovi processi che portino a risultati migliori. Questo tipo di innovazione può riguardare qualsiasi fase del ciclo produttivo o operativo di un'azienda, dall'approvvigionamento dei materiali alla produzione, alla distribuzione e al servizio post-vendita. L'innovazione di processo è fondamentale per diversi motivi:

- **Aumento dell'Efficienza:** Migliorare i processi di apprendimento porta a un aumento dell'efficienza dello studente e anche di consapevolezza, consentendo di fare di più con meno risorse e tempo.
- **Riduzione dei Costi:** mentre le aziende contemplano solo gli aspetti finanziari, non possiamo trascurare gli aspetti più intangibili degli studenti: stress, disallineamento, pressione e molto altro
- **Miglioramento della Qualità:** L'innovazione di processo può migliorare la qualità dei prodotti o dei servizi e dei prodotti proposti
- **Adattamento alle Nuove Tecnologie:** L'adozione di nuove tecnologie e metodologie può consentire allo studente di rimanere concentrato e preparato nel mercato in continua evoluzione.
- **Agilità:** Processi più flessibili e adattabili consentono allo studente di rispondere rapidamente ai cambiamenti del mercato e alle esigenze dei docenti

Condurre attività e workshop con gli studenti è stimolante sotto più punti di vista. Durante la conduzione di workshop e attività partecipative con gli studenti di magistrale, sono emerse numerose evidenze di ciò che ha funzionato bene nel contesto del design thinking. Le seguenti osservazioni riassumono i principali successi e le dinamiche positive riscontrate:

1. **Coinvolgimento Attivo degli Studenti:** Gli studenti hanno dimostrato un alto livello di partecipazione e interesse, contribuendo attivamente con idee e feedback. L'approccio hands-on del design thinking ha facilitato un maggiore coinvolgimento rispetto ai metodi didattici tradizionali.
2. **Collaborazione e Lavoro di Squadra:** La struttura dei workshop ha promosso la collaborazione tra studenti di diverse discipline, portando a una condivisione ricca di prospettive e competenze. Questa diversità ha generato soluzioni innovative e creative, evidenziando il valore del lavoro di squadra nel design thinking.
3. **Sviluppo di Competenze Trasversali:** Gli studenti hanno avuto l'opportunità di sviluppare competenze chiave come l'empatia, il pensiero critico, la creatività e la capacità di iterazione. Queste competenze sono state riconosciute come fondamentali non solo per il design thinking, ma anche per il loro futuro professionale.
4. **Metodologie Iterative:** L'approccio iterativo e il ciclo continuo di prototipazione e feedback sono stati particolarmente efficaci. Gli studenti hanno apprezzato la possibilità di sperimentare, fallire e migliorare, imparando ad affrontare l'incertezza e a perfezionare le proprie idee.

## Aspetti Interessanti Emersi

Diverse osservazioni interessanti sono emerse durante i workshop, fornendo preziose informazioni su come gli studenti interagiscono con il design thinking:

1. Adattabilità del Metodo: Gli studenti hanno mostrato una notevole capacità di adattare il metodo del design thinking a diversi contesti e problemi, dimostrando la flessibilità e l'applicabilità universale di questa metodologia.
2. Innovazione Guidata dagli studenti: Gli studenti hanno compreso l'importanza di mettere l'utente al centro del processo di design. Le soluzioni proposte riflettevano una forte empatia e una comprensione profonda delle esigenze e dei desideri degli utenti finali.
3. Resistenza ai Cambiamenti: Alcuni studenti hanno inizialmente mostrato resistenza ai cambiamenti e alle incertezze intrinseche nel design thinking. Tuttavia, con il progredire dei workshop, molti hanno superato queste resistenze, abbracciando l'approccio iterativo e l'importanza del feedback.

## **Proseguimento e Prospettive Future**

Per il futuro, ci sono diverse direzioni promettenti per continuare a sviluppare e migliorare l'uso del design thinking nell'educazione degli studenti di magistrale:

1. Integrazione Curriculare: Si potrebbe lavorare per integrare il design thinking in modo più strutturato all'interno dei curricula accademici, garantendo che tutti gli studenti abbiano l'opportunità di sviluppare queste competenze chiave.
2. Formazione Continua dei Docenti: È fondamentale fornire formazione continua ai docenti per assicurarne la preparazione nell'implementare efficacemente il design thinking. Ciò include workshop formativi, materiali di supporto e opportunità di scambio di best practice.
3. Progetti Interdisciplinari: Promuovere progetti interdisciplinari che coinvolgano studenti di diverse facoltà può arricchire ulteriormente l'esperienza di apprendimento, offrendo un ambiente ancora più diversificato e stimolante per il design thinking.
4. Partnership con il Settore Industriale: Collaborare con aziende e organizzazioni esterne per sviluppare progetti reali in cui gli studenti possano applicare il design thinking a problemi concreti. Questo può offrire una dimensione pratica e applicativa alle loro competenze teoriche.
5. Ricerca Continua e Feedback: Continuare a raccogliere dati e feedback sui workshop e sulle attività partecipative per migliorarne costantemente la qualità e l'efficacia. La ricerca continua può identificare nuove strategie e approcci per ottimizzare il processo di insegnamento e apprendimento del design thinking.

In conclusione, l'esperienza di condurre workshop e attività partecipative con gli studenti di magistrale ha dimostrato il potenziale trasformativo del design thinking nell'educazione. Proseguendo su questa strada, con un focus sull'integrazione curriculare, la formazione dei docenti, e la collaborazione interdisciplinare e industriale, si può sperare di sviluppare una generazione di professionisti più creativi, empatici e capaci di affrontare le sfide complesse del futuro.

## Ringraziamenti finali

Desidero esprimere la mia gratitudine a tutte le persone che hanno contribuito alla realizzazione di questa piccola serie di opuscoli.

Un sentito ringraziamento va al mio relatore, il professor Carlo Vinti, per la sua guida, il suo supporto costante e i suoi preziosi consigli durante tutto il percorso. La competenza e conoscenza storica hanno guidato e supportato questa ricerca.

Ringrazio inoltre colleghi e titolari, professionisti per aver dedicato il loro tempo e la loro attenzione alla revisione del mio lavoro, fornendo suggerimenti fondamentali per il miglioramento della tesi condividendo le loro esperienze sul campo, ricche e significative.

Grazie ai miei colleghi e amici, che hanno offerto supporto emotivo e intellettuale. Il confronto e la collaborazione rappresentano una fonte inesauribile di ispirazione e motivazione.

## Bibliografia

- T. Brown (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. HarperBusiness.
- T. Clark, B. Hazen, L. Centenaro (2024). *Business Model You: il metodo in una pagina per reinventare il tuo lavoro e la tua carriera* (Milano: Hoepli).
- F. Rubino, *Il branding e la formula della fiducia: Perché il digitale passa in fretta e le buone idee no* (Milano: Hoepli, 2023).
- Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (Harvard Business Review Press, 1997).
- Krogerus, M., Tschappeler, R. (2019). *Piccolo manuale delle decisioni strategiche*. Rizzoli, p. 7.
- Stickdorn, M., Hormess, M. E., Lawrence, A. (2021). *This is Service Design Doing*. O'Reilly Media, p. 25.
- Italo Calvino, *Lezioni americane* (Milano: Garzanti, 1988).

- Tom Holert, *Politics of Learning, Politics of Space: Architecture and the Education Shock of the 1960s and 1970s* (Berlin: De Gruyter Art & Architecture, 2021).

### **Sitografia**

- A. D'Amore (2021). "Humanistic Branding: A New Paradigm for Brand Management."  
Disponibile su:  
<https://www.linkedin.com/pulse/humanistic-branding-new-paradigm-brand-management-antonino-damore/>
- "The Innovator's Dilemma: How Useful Is the Theory?" *Harvard Business Review*.
- "Creating a Culture of Innovation," McKinsey & Company.
- Vignoni, G. (2024). "Talento e impresa: attenti al lato oscuro del personal branding." *Sole 24 Ore*, 4 aprile 2024.  
[https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2024/04/04/talento-impresa-brand-personal-branding/?refresh\\_ce=1](https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2024/04/04/talento-impresa-brand-personal-branding/?refresh_ce=1)