

DESIGNERLY WAY OF ORGANIZING IL DESIGN DELL'ORGANIZZAZIONE CREATIVA

DESIGNERLY WAY OF ORGANIZING THE DESIGN OF CREATIVE ORGANIZATION

Francesco Zurlo^a

ABSTRACT

Il design ha ampliato, negli ultimi anni, i propri 'oggetti di progetto' includendo, tra essi, anche l'organizzazione. Nello specifico è nel dibattito sul Design Thinking che emerge tale interesse, in una delle tipologie che lo caratterizzano: la Creative Confidence. La dimensione creativa è funzionale per il coinvolgimento dei membri di un'organizzazione, consente di superare le resistenze al cambiamento, abilita al rischio che ogni processo creativo comporta. L'obiettivo è innovare prodotti e servizi attraverso una maggiore disponibilità e accettazione, abilitata da leadership accorte, alla creatività. Il design è espressione creativa, ma come la creatività stessa, richiede la creazione e l'assorbimento di codici e modelli culturali, l'assunzione, in sintesi, di una 'cultura del progetto'.

In recent years, design has expanded its 'design objects' to include organization. Specifically, it is within the debate on Design Thinking that this interest emerges, in one of the typologies that characterize it: Creative Confidence. The creative dimension is functional with regard to involving the members of an organization; it allows to overcome the resistance to change and it enables the risk that every creative process entails. The aim is to innovate products and services through greater availability and acceptance, enabled by careful leadership, towards creativity. Design is a creative expression, yet, like creativity itself, it requires the creation and absorption of cultural codes and models; the assumption, in summary, of a 'design culture'.

KEYWORDS

design thinking, innovazione, creatività, organizational design, cultura del progetto

design thinking, innovation, creativity, organizational design, design culture

Innovazione è parola-problema¹, cioè un concetto che implica diversi piani di lettura da angolazioni disciplinari differenti, oltre ad essere un termine spesso abusato per parlare di competitività dell'impresa. Parola-problema è anche Design che oltre alla tradizionale e popolare idea del 'bello e ben fatto', estende la sua operatività a tutti quei domini, potenziali oggetti di progetto, che caratterizzano ogni tipo di attività umana (dai servizi alle questioni sociali, dall'interazione all'organizzazione). Da qualche anno Innovazione e Design incrociano i propri destini. Un incontro favorito dal management che, a fronte di un'oggettiva difficoltà nel confronto con un ambiente competitivo sempre più complesso, cerca nuovi approcci, meno rigidi, per gestire la complessità, per accorgersi dei disturbi e superare le incertezze dei fenomeni socio-tecnici e di mercato, propri della contemporaneità. Con ciò portando, inevitabilmente, a decisioni strategiche (e tattiche) ad alto tasso creativo, che richiamano i processi euristici propri del 'problem solving' del design.

Il fenomeno che, più di altri, segna l'incontro tra design e management è quello del Design Thinking. È ad esso che ci si riferirà in questo saggio, pensando a un suo contributo funzionale per l'innovazione. Il modello interpretativo a supporto è quello del Designerly Way of Knowing, un modo di costruire e validare conoscenza, con approcci, strumenti e finalità specifiche e originali propri del design (Cross, 2006). È da questa peculiarità, intuivamo, che possa derivare il contributo del design alle scienze dell'organizzazione, superando l'impasse di conoscenze prevalentemente processuali e ingegneristiche proprie dell'Organizational Design, per individuare una formula che potremmo chiamare, appunto, una Designerly Way of Organizing. Troviamo in nuce queste intuizioni – già nel 1953 – nel lavoro di John E. Arnold (2016) che associa creatività e processi strutturati (engineering) e nelle ricerche di scienziati come Herbert Simon (1981) o Donald Schön (1984), ma è il management nordamericano che porta alla ribalta l'approccio e il modello mentale del design.

Tra gli autori di riferimento c'è, in primis, Roger Martin, uno dei primi studiosi di management a darne evidenza scientifica, studiando alcuni casi di successo. Dapprincipio Martin (2007) ha esitato a usare il termine Design Thinking. Parlerà, infatti, di Integrative Thinking, pur partendo dall'analisi empirica di processi di problem solving pro-

pri del design, giustificando la scelta dell'aggettivo con il fatto che quell'approccio è capace di integrare analisi e sintesi, focus sul problema e apertura verso lo spazio che lo contiene, grazie a una circolarità (ed elasticità mentale) che rimanda tra aspetti di insieme e minimi dettagli, senza farsi condizionare da eventuali 'disturbi' di percezione e di coerenza dei dati, che anzi, vengono accolti positivamente. Il problema è analizzato rispetto a un contesto, più ampio, talvolta divergente dal problema in sé, e l'uno e l'altro, tendono costantemente a riconfigurarsi nell'iter di avvicinamento alla soluzione, attraverso un processo di 'framing e reframing' continuo (Martin, 2009). L'approccio descritto da Martin è in contrasto con il classico modello manageriale, che è basato solo su un processo di pensiero convergente e tende a trovare nel problema stesso indicazioni per la sua soluzione.

Il pensiero integrativo, o di design, è funzionale quando si è alla ricerca di una innovazione radicale, quando ci si confronta con rivoluzioni tecnologiche che portano con sé potenti discontinuità o quando – date le circostanze competitive – le imprese sono orientate a cambiare i propri modelli di business (Gruber, de Leon, George and Thompson, 2015; Zurlo and Cautela, 2014). Il Design Thinking si è codificato nel tempo attraverso set di strumenti, metodi e tecniche funzionali a promuovere alcune competenze: la capacità di individuare, ridefinire, risolvere i problemi a partire dalla centralità dell'utente (per cui Design Thinking e Human Centered appaiono, spesso, come fenomeni strettamente correlati), la capacità di far vedere ad altri, grazie a potenti strumenti di storytelling, potenziali soluzioni e, infine, la dimensione del fare come espressione funzionale al pensiero, con ciò sancendo l'esigenza di chiudere il cerchio tra dimensione sovrastrutturale – il pensiero – e dimensione strutturale – la mano (Lee and Benza, 2015; Liedtka, 2018). Le imprese tendono sempre più a chiamare i designer non solo e non più per creare nuovi prodotti o servizi, ma per apportare nuova linfa al pensiero strategico e per contribuire ai processi di cambiamento organizzativo (Beaudry, 2009; Brown, 2009; Zurlo and Cautela, 2014; Kolko, 2015). In alcuni casi i designer sono chiamati a occuparsi di ridisegnare le organizzazioni, intese come veri e propri oggetti di progetto (Beaudry, 2009; Buchanan, 2015).

Design Thinking: una lettura fenomenologica – Ov-

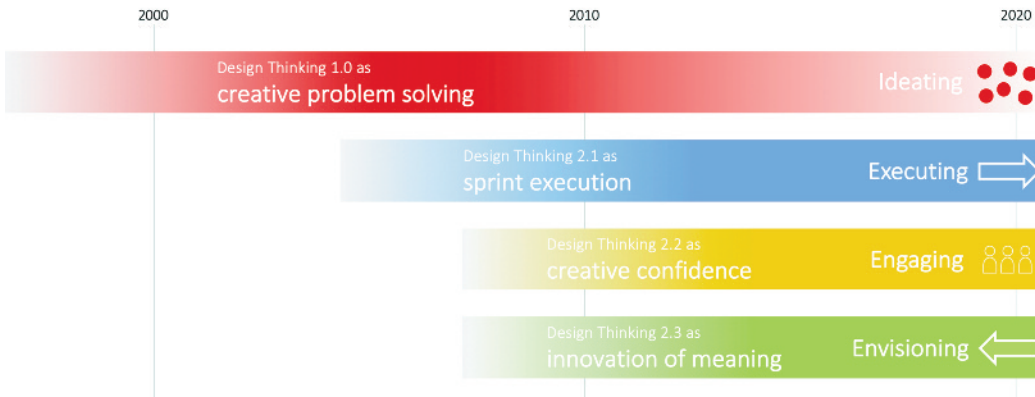


Fig. 1 - The evolution of Design Thinking: from Ideating to E³: Executing, Engaging, Envisioning (credit: Osservatorio Design Thinking for Business, Politecnico di Milano, 2018).

viamente il Design Thinking potrebbe essere visto come la più recente tecnologia sociale a supporto dei processi creativi dell'organizzazione. O, in combinazione, potrebbe essere letto come la più recente 'mania' del management. Si scorge tale rischio nell'esplosione esponenziale di interesse da parte dell'establishment del management globale. Ne è prova anche la pletera di strumenti che accompagna la promozione commerciale di tante imprese di design alla ricerca di originalità a ogni costo. Con un inglesismo potremmo dire che 'toolism and latestism' sembrano essere le parole chiave di tale mania: tanti strumenti e giocoforza, per differenziarsi, i più attuali possibile. Le conseguenze sono spesso bizzarre: workshop di poche ore o di pochi giorni, senza alcun seguito che sostanzii i risultati (parziali) raggiunti, in più realizzati da non designer o da presunti esperti (Rauth, Carlgren and Elmquist, 2014). Esiti di iniziative creative insufficienti al primo esperimento che, se mal gestiti, tendono ad allontanare dal fare creativo (talvolta per sempre) i membri di un'organizzazione. Il Design Thinking mette in discussione le pratiche manageriali ricorrenti, quelle della Ricerca e Sviluppo tradizionale come quella del marketing, richiede legittimità e coinvolgimento, un solido appoggio della leadership, un ambiente attivato, con sostenitori (champion) dedicati alla promozione di questo approccio differente. Richiede, inoltre, un allineamento tra culture: quella propria dell'impresa con quella propria del design (Rauth, Carlgren and Elmquist, 2014).

L'osservatorio del Politecnico di Milano sul Design Thinking for Business (DTB)² fa parte del sistema degli osservatori dell'Ateneo lombardo, volti a monitorare gli effetti della trasformazione digitale in atto in diversi settori economici e di mercato. L'osservatorio DTB analizza la domanda e l'offerta di Design Thinking in Italia e le dinamiche che caratterizzano la diffusione di tale approccio. Un primo report ha evidenziato, attraverso una ricognizione sulla letteratura e l'analisi empirica, quattro diversi modi di fare Design Thinking, individuando una evoluzione dell'approccio, ancora in atto, a partire dal noto modello a doppio diamante (double-diamond) promosso da IDEO, la celebre Design Firm californiana, che Tim Brown (2008), al tempo amministratore delegato di IDEO, descrive in un saggio per Harvard Business Review, titolandolo, concisamente, Design Thinking. Il modello di Brown parte dal presupposto che il design risolve problemi. Ci dice come individuarli a partire

da un accurato processo di ricerca e analisi dei comportamenti delle persone nei propri contesti d'uso (utilizzando tecniche proprie delle scienze sociali, interpretate alla luce di nuove tecnologie), atto a rilevare gap e mancanze di prodotti e servizi. Il processo creativo è attivato dai 'dati' raccolti sul campo (stadio del problema) e si alimenta di una fase divergente (brainstorming) e di una convergente, per arrivare a una prima, rapida, prototipazione dell'idea, per poi riattivare nuovamente divergenza e convergenza per cercare soluzioni. Il doppio diamante visualizza il processo creativo che è gestito da un team multidisciplinare, coordinato (ma non necessariamente) da un designer.

Un secondo modello è in sintonia con i processi, creativi e di sviluppo propri del mondo digitale. È sintetizzato, anche questo, in un testo, Sprint, di Jake Knapp (2016), ingegnere di Google Ventures. Il modello proposto da Knapp è funzionale per i processi di sviluppo di nuovi software e nuove applicazioni. La tecnologia Agile, che caratterizza il processo di sviluppo del prodotto digitale, ha anch'essa una fase divergente che utilizza euristiche molto vicine a quelle proprie del design e della creatività più in generale. L'approccio di Knapp però è diverso rispetto a quello di IDEO. La sua idea è che i membri di una comunità di sviluppatori, da sempre focalizzati su certi prodotti e servizi, siano già per sé capaci di individuare nuove traiettorie per l'innovazione. E aggiunge che il processo di sviluppo deve essere breve: nel modello Sprint il team di esperti propone un'idea, la valida, la prototipa e solo allora coinvolge gli utenti per raccogliere feedback e confermare o meno il prosieguo del progetto. In cinque giorni. Chiaramente questo aspetto è in qualche modo facilitato dal fatto che si possa velocemente prototipare, grazie a tecnologie di programmazione e componenti hardware modulari, ad esempio, una nuova applicazione di un servizio, pur in bozza, ma funzionale alla comprensione del funzionamento della stessa e alla raccolta di feedback preziosi per consolidare o meno l'idea. Insomma un pre-totipo, cioè l'attivatore di comprensione di nuove funzioni e significati (Savoia, 2011).

Punti di contatto con Sprint, sono leggibili nel modello di Roberto Verganti (2009) detto della Design Driven Innovation. L'obiettivo del modello è di individuare nuove direzioni per il business, superando, con creatività e capacità critica, le resistenze dell'organizzazione e degli attori chiave dei processi innovativi. Per Verganti, come per Knapp, non è (solo) osservando l'utente che si riesce a co-

gliere spunti per realizzare nuovi prodotti/servizi ma è utile partire dall'esperienza interna dell'azienda e confrontarsi con una rete di 'interpreti', mediatori di conoscenza, sorta di antenne, con competenze e provenienze geografiche e culturali diverse, che accompagnano il processo creativo attivato internamente, validandolo. L'ideazione è un fatto individuale che trova riscontro, anche attraverso una potente attività critica, nel gruppo. Prototipi e soluzioni, pur abbozzate, possono essere a quel punto proposte agli utenti target, per comprenderne reazioni e accettazione. E validare le scelte di sviluppo prodotto.

Design Thinking come Creative Confidence: note – Il quarto modello del Design Thinking è quello su cui vorremmo maggiormente concentrare l'attenzione di questo saggio. Il tema del Designerly Way of Organizing, secondo la nostra lettura, è affine con il concetto di Creative Confidence, usato in un testo scritto dai fratelli Kelley (fondatori e promotori di IDEO) e ormai d'uso comune nel considerare il contributo della creatività (e del design) dentro l'organizzazione (Kelley and Kelley, 2013). Anche in questo modello c'è un utente: l'impiegato. Analizzando le sue esigenze, si scoprono possibilità nuove per potenziare il suo coinvolgimento (engagement) e abilitare, dal basso, l'intera organizzazione al pensiero creativo. Un livello di engagement maggiore, peraltro, è garanzia di incremento di produttività (Aon Hewitt, 2018), realizzando un risultato 'win win' che oltre a motivare il dipendente, migliora le performance complessive dei gruppi. Da qui deriva, sostanzialmente, una disposizione positiva del management. Ma come funziona questo processo di coinvolgimento? Esso non lo si raggiunge con iniziative 'one shot', richiede repliche e opportune azioni di 'coaching' da parte di esperti. Aprire la porta della creatività, e farlo in modo consapevole, e non richiudendola, crea, col tempo, una nuova cultura.

Creatività, pure, è la terza parola-problema che incontriamo in questo saggio. Diverse discipline se ne sono occupate e continuano a farlo (dalle scienze comportamentali alla psicologia, dalla scienza dei sistemi alle neuroscienze). Ai fini di questa riflessione e per provare a semplificare un modello complesso, il riferimento è a quattro concetti di creatività, intuitivi e immediati³. Il primo vede la creatività come un processo cibernetic di input, elaborazione e output. Il risultato, come è ovvio, è condizionato dalla qualità dell'input (e ciò spiega l'interesse di molte scuole di design per il metaprogetto, cioè per quell'insieme di strumenti e metodologie atto a raccogliere e organizzare dati funzionali al progetto). Processare i dati richiede condizioni ambientali (e spaziali) ottimali (ad esempio il sentirsi motivati dentro un gruppo) oltre che specifiche capacità personali, 'soft e smart skills', come capacità di iniziativa (entrepreneurship), negoziazione, team building, visione, soluzione dei problemi ecc. Cose che si apprendono grazie all'esperienza del fare.

Un secondo concetto, mette insieme creatività e innovazione, considerando il secondo come risultato del primo. La creatività è funzionale a costruire nuove utili combinazioni tra ingredienti spesso esistenti, come specifica, lucidamente, il fisico e matematico Henry Poincaré (1997). Se gli ingredienti, poi, sono molto diversi tra loro, è più probabile che la loro combinazione porterà a risul-

tati radicalmente diversi rispetto all'esistente. È un'osservazione promettente: tanto più si verifica inclusione e diversità dentro l'organizzazione (e nei team di sviluppo prodotto), tanto maggiore risulterà essere il 'quoziente creativo' della stessa, come lo chiamerebbe Bruce Nussbaum (2013).

Un'altra utile nota sul tema della creatività viene da Gerd Binnig, premio Nobel per la Fisica nel 1986. Le sue considerazioni ben si adattano alle caratteristiche di un'organizzazione: l'atto creativo come un processo che rende possibile nuove unità di inter-azione (la capacità, quindi, di costruire nuove relazioni) e ancora la creatività come l'attitudine di un sistema alla sua evoluzione (Binnig, 1991). Le parole di Binnig sono illuminanti perché legano la creatività all'evoluzione, al progresso, alla crescita. La creatività, infine, è dimensione individuale, in accordo con la teoria del 'flow' di Mihály Csikszentmihályi (1996), anche se una buona idea, per poter evolvere e far evolvere un sistema, dovrà necessariamente essere riconosciuta, sostenuta e accettata da tutti coloro che sono vicini al singolo che ha avuto la giusta intuizione. Alle responsabilità personali, si associa, nell'organizzazione, una disciplina rigorosa e una forma di intolleranza per l'incompetenza, oltre che una leadership capace di riconoscere gli sforzi dei singoli e censurare le iniziative confuse e senza un supporto competente (Pisano, 2019).

La creatività, abilitata da tecnologie sociali come il Design Thinking, fornisce un add-on alle altre culture d'impresa agendo come strumento di riforma della cultura organizzativa prevalente, quella organizzativa (Sapelli, 1988; Buchanan, 1995). Non è una novità: Dumas e Mintzberg (1989) avevano studiato buone pratiche e casi di successo di PMI nel Regno Unito e individuato un modello mentale diffuso, una cultura del progetto pervasiva, che avevano caratterizzato con il termine di Silent Design, perché incorporato nelle pratiche anche di persone non riconducibili alla professionalità del designer. Anche Tom Peters (1995), a più riprese, a metà degli anni '90, sottolinea questa cultura del progetto pervasiva, portando alcuni esempi significativi e di successo e coniando un altro termine, meno fortunato eppure altrettanto evocativo, come quello di Design Mindfulness, con ciò intendendo la piena consapevolezza di ogni membro dell'organizzazione dell'importanza del design e del suo contributo per l'innovazione.

Il tema della Creative Confidence attiene a un processo che avviene per gradi, assumendo un diverso modo di affrontare i problemi, di relazionarsi, di comprendere le reali esigenze degli utenti.

Con aspetti operativi e con altri che riguardano le routine organizzative, gli spazi, gli stili di leadership. Ci sono aspetti ricorrenti in letteratura che manifestano tale dimensione: a) sviluppare una maggiore empatia verso le persone, target dei prodotti/servizi realizzati dall'azienda; b) riconoscere l'importanza della sperimentazione continua come chiave per l'individuazione di nuovi percorsi innovativi, accettando i 'bias' che tale ricerca porta con sé, considerandoli quali ulteriori strumenti di ricerca; c) sviluppare 'soft skills', in particolare per favorire il lavoro in gruppo e il confronto; d) riconoscere la dimensione olistica insita in ogni dettaglio, senza perdere di vista l'insieme, esercitando la capacità di lettura dal piccolo al grande, dalla 'forma' al suo 'spazio'; e) promuovere una capacità di anticipazione critica dei possibili futuri, atualizzando al presente le conseguenze delle scelte progettuali.

Costruire cultura del progetto nell'organizzazione

– La tesi da cui partiamo tiene conto di tali aspetti ma ne valorizza un altro, senza il quale, riteniamo, sia difficile per l'organizzazione valorizzare e rendere sostenibile lo sforzo creativo. C'è ritenzione di creatività e suo sfruttamento quando si abilita una cultura della creatività. In questo processo abilitante il Design Thinking svolge un ruolo trainante (anche per le premiali situazioni di contesto) e favorisce più che una cultura creativa una 'cultura del progetto' diffusa e silente, una 'mindfulness' proattiva verso il cambiamento e l'innovazione. Cos'è cultura del progetto? Al di là delle definizioni che sono rintracciabili in letteratura, vediamo alla cultura come un set distintivo di una comunità, composto da valori condivisi, da stili di vita e da modelli comportamentali. La cultura si esprime in valori dichiarati, in artefatti fisici e in fatti organizzativi (Heskett, 2002). La cultura del progetto, in particolare quella italiana, è quella che fa discutere del 'valore del numero zero' nella cultura occidentale e dell'impatto di questa nozione in ogni atto progettuale⁴ o che fa dire a Vico Magistretti, durante un tour nel Regno Unito negli anni '80, a una studentessa che gli chiedeva del perché non fossero attive scuole del design in Italia, «perché abbiamo i licei classici». Una dimensione umanistica che si intreccia con la dimensione puramente tecnica e ingegneristica nella soluzione dei problemi, connettendo in una nuova unità questi approcci e insiemi di conoscenze.

Con qualche semplificazione si potrebbe dire che 'cultura del progetto' è insieme: 1) dimensione narrativa, che considera il progetto come l'atto narrativo e dialogico attivato con un ipotetico, interlo-

cutore in differita temporale; 2) dimensione esplorativa, con una tensione costante verso l'innovazione, atta ad arricchire la nostra relazione con il mondo; 3) dimensione responsabile per migliorare la qualità della vita manipolando e trasformando tecnologie 'grezze'; 4) capacità di lettura dell'evoluzione del mondo materiale e immateriale ma in continuità con il passato (mettendo al centro il ruolo della storia e il suo contributo all'innovazione); 5) capacità di 'anticipazione critica', cogliendo le potenzialità di scelte dell'oggi e le conseguenze del domani nel dominio della 'validità' delle scelte, più che in quello dell'affidabilità delle stesse; 6) ricerca del bello e del bel fatto, in un dialogo con gli altri attori dei processi socio-tecnici. Sono solo alcuni spunti di riflessione che attendono di essere esplorati nel dettaglio, anche alla luce dei potenti cambiamenti tecnologici in atto.

La cultura del progetto, nella nostra ipotesi, diventa una cultura ausiliare della cultura d'impresa che è un insieme organico di culture (Sapelli, 1988). È funzionale a questa argomentazione la visione di Edgar Schein (1985) sul tema: per lo psicologo statunitense, esperto di cultura organizzativa, la cultura d'impresa è composta di valori, di competenze, di visione ed è connotata da espressioni 'visibili' (artefacts), da valori 'esposti' (exposed values) e assunti 'impliciti' (implicit assumptions). Portare cultura del progetto in azienda significa integrare, in queste espressioni e dimensioni, tale cultura, con l'obiettivo di renderla una costante dei processi organizzativi e non solo una dimensione attivabile a comando.

Il contributo del Design Thinking per le espressioni visibili della cultura d'impresa

– La cultura del progetto si rappresenta, principalmente, attraverso espressioni visibili e tangibili, in particolare nel disegno degli spazi del lavoro così come negli artefatti che popolano tali spazi. Il tema del Workplace, quale espressione della cultura dell'impresa e come 'abilitante' alla creatività, ricorre spesso nella letteratura e nella pratica. Nei nuovi spazi di lavoro le persone hanno piacere ad esserci, lo spazio comunica loro dei valori che favoriscono un allineamento tra tutti, incluso stakeholder e clienti, e lo spazio stesso educa chiunque, non solo gli addetti ai lavori, a quel principio di 'deep empathy', proprio, come visto, dei processi di Design Thinking. La creatività richiede che le persone si sentano libere, proponendo spazi con un palinsesto di soluzioni e opzioni d'uso in funzione delle varie attività – lavoro singolo, in due, in gruppo, in remoto, ecc. – e in funzione dell'esperienza richiesta – con-

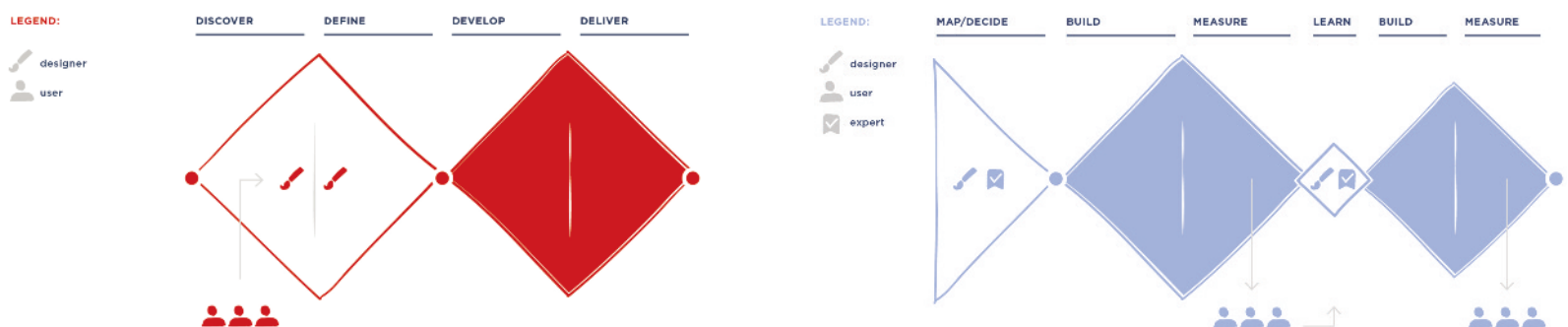


Fig. 2, 3 - The process of Creative Problem Solving: discovering users' gaps to trigger creative processes; The process of Sprint Execution: the good ideas flow into the organization are fast prototyped and tested by the targeted users, then validate and developed (credits: Osservatorio Design Thinking for Business, Politecnico di Milano, 2018).



Figg. 4, 5 - Design Thinking as Creative Confidence: the user is the employee, to be engaged, with Design Thinking tools, in creative and innovative processes; Innovation of Meanings: setting up the right conditions to engage stakeholders, organization's members and users, to find and pursue new meanings for business and available technologies (credits: Osservatorio Design Thinking for Business, Politecnico di Milano, 2018).

centrarsi, collaborare, apprendere, ecc. (Zurlo, 2015). Lo spazio dà forma ai comportamenti che, sostenuti e perseguiti nel tempo, creano una cultura (Steelcase, 2014).

Si è accennato parlando di 'combinazione creativa' all'importanza della diversità (e dell'inclusione) per l'innovazione. Si è diversi non solo per formazione, per provenienza geografica, per religione, per sesso. In un'organizzazione, si è diversi anche perché si è dentro silos aziendali (la Ricerca e Sviluppo, il Marketing, la Finanza, le Operations, ecc.) che parlano gerghi differenti, hanno sistemi valoriali svariati e background disparati. Dentro i silos, le persone hanno legami forti con i membri della stessa comunità e legami deboli con i componenti degli altri silos. Favorire la relazione tra persone con legami deboli sembra essere un potente attivatore di cultura creativa e innesco di innovazione (Ito e Howe, 2016). L'incontro può essere favorito da luoghi informali, progettati ad hoc, o nelle situazioni liminari proprio per favorire questa dimensione (Edwards, 2011): tra questi i cosiddetti Work Cafè, da qualche anno diventati parte integrante, talvolta fulcro, del lay-out degli uffici di molte imprese.

Il contributo del Design Thinking per i valori esposti della cultura d'impresa – I valori 'esposti' sono rappresentati in vari artefatti comunicativi, nella corporate image, nella narrazione per simboli e segni di identità e indirizzo strategico dell'organizzazione. Ai nuovi arrivati di Ogilvy, una delle più grandi agenzie pubblicitarie globali, viene dato un kit di benvenuto che esplicita loro valori, stili mentali e approccio dell'Ogilvy-Person. È un modo, pratico, per accelerare i processi di assimilazione dello stile aziendale. Lago Industrie, un'azienda dell'arredamento tra le più innovative, propone ai suoi stakeholder un Lago Interior Life Manifesto con 11 punti che riassumono le direzioni strategiche della marca. I valori esposti, tuttavia, sono anche quelli che si assumono attraverso la pratica. La pedagogia del progetto ci insegna, infatti, che la cultura del progetto si assume (anche) attraverso il fare, poiché attiene alla dimensione 'implicita' della conoscenza (Polanyi, 1958; Shön, 1984).

Il design, nello specifico, costruisce conoscenza in mondo fisico, tangibile, sentendo la relazione corporea con ciò che è attorno e nella relazione con altri corpi fisici, animati e non. Assimilare cultura del progetto all'interno della cultura di impresa significa costruire le condizioni, ambientali e procedurali, affinché emerga nell'organizzazione una

mentalità tipo 'fai qualcosa e falla subito' (a do-something mindset). Un prototipo realizzato, grezzo o dettagliato, ha una funzione dimostrativa – secondo il diktat di Nicholas Negroponte (1995) 'Demo or Die' – e funge da oggetto di confine (boundary object), per attivare conversazione tra più attori a partire da qualcosa di visibile e tangibile (Zurlo and Nunes, 2016). Molte organizzazioni, specie in grandi aziende, si dotano di strutture laboratoriali, fab-lab, che anche grazie a dispositivi digitali ma non trascurando utensili e lavoro della mano, consentono a tutti di mettersi in gioco e sperimentare la realizzazione di una prima idea.

Un esempio è il fab-lab di LINC (Learning Innovation Center) a Monaco di Baviera di Steelcase. Il laboratorio è usato dai dipendenti per realizzare le idee che emergono in sessioni di lavoro collettive o a seguito di ricerche personali. Una buona organizzazione tende a 'prepararsi alla scoperta' che può emergere da queste iniziative legate al fare, attraverso percorsi di attivazione e formazione che realizzano una sorta di 'happstance' (happening + circumstance) del gruppo, che si presenta con menti preparate per cogliere nuovi elementi di innovazione. Tutto questo ha un evidente collegamento con il processo di formazione all'interno di un'organizzazione: quello che viene definito da Kolb (2014) come 'experiential learning framework' e che enfatizza il collegamento fra l'anima sperimentale insita nella cultura del progetto (e nella disciplina del design) e l'efficacia delle esperienze vissute in prima persona come vero mezzo di apprendimento per singoli individui all'interno della cultura organizzativa. Un'esperienza vissuta che ha bisogno di tempo: la confidenza con il fare, proprio della cultura del progetto, si consegue attraverso micro-successi sequenziali, provando di volta in volta livelli di difficoltà successivi, come avviene quando ci si confronta con l'apprendimento di un videogioco. Sono proprio questi micro-successi che costruiscono motivazione intrinseca e favoriscono questa attenzione al fare (Amabile and Kramer, 2011).

Il contributo del Design Thinking per gli assunti impliciti della cultura d'impresa – La terza dimensione, nascosta e condizionata da relazioni e comportamenti, contribuisce attraverso nuove routine, modelli di ingaggio e di condivisione (anche attraverso community building o con processi di gamification), ad attivare processi di assorbimento di creatività. Nelle scienze dell'educazione vige il concetto di 'curriculum nascosto' (Cinque, 2016),

ciò che la fenomenologia visuale di un ambiente trasferisce all'individuo in quanto specchio del sistema valoriale (e motivazionale) di una comunità o di un gruppo. Secondo Cook (1991, p. 1463), «la conformazione fisica degli spazi e il posizionamento degli oggetti rivela ciò che gli studenti imparano in termini di attitudini, convinzioni e valori che permeano l'istituzione». Il tema 'visuale' è dunque cruciale, anche perché creatività e design si nutrono di immagini. A questo proposito Henry Poincaré (1997, p. 64) scrive: «Una sera, contrariamente alle mie abitudini, ho bevuto del caffè nero e non sono riuscito a dormire. Una folla di idee mi si è palesata; le ho percepite mentre collidevano fino a che, appaiate, si intrecciavano tra loro, per, diciamo, realizzare combinazioni stabili [...]». L'aneddoto di Poincaré associa le idee a immagini che emergono a frotte e che si muovono in uno spazio indefinito, talvolta attorcigliandosi, incrociandosi, organizzandosi (Harman and Rheingold, 1986). Le immagini sono un potente attivatore di senso e lo sono, di conseguenza, i disegni. I fratelli Kelley (2013) suggeriscono di stimolare le persone ad apprendere il disegno, per essere in grado di comunicare velocemente le proprie idee.

Il 'visual awakening' (Kim e Mauborgne, 2015) proposto da diversi autori di management, insiste proprio sulla qualità comunicativa e sintetica di un'immagine, capace di rendere immediatamente comprensibile un fenomeno, pur complesso. Il risveglio visivo lo si gestisce anche attraverso oggetti, campioni di materiali, dettagli tecnici, altri artefatti che, all'occorrenza, possano dare spunti significativi. Tutti questi 'oggetti' sono conoscenza reificata a cui una persona resta esposta per il tempo necessario a maturare soluzioni potenzialmente utili. È d'uso, negli studi di design, la pratica di 'colonizzare' uno spazio (una parete, una libreria, un tavolo), dove, a partire dagli input di progetti in corso, si tende ad accumulare materiale visuale. È l'organizzazione 'topologica' della conoscenza, propria del design, che aiuta il team a focalizzare e tendere verso soluzioni creative. Zone dell'ufficio 'colonizzate' rispetto a specifici progetti, stimolano risposta creativa.

La cultura di progetto è cultura principalmente collaborativa. Un ambiente che stimoli attività in team, favorendo l'integrazione di diverse competenze, sostenendo l'adozione di un gergo e uno stile di relazione comuni, mettendo in pratica il fare collaborativo, favorisce questa cultura. Il successo del lavoro in team è talvolta sostenuto da humor, dall'assenza di gerarchie, da una modalità

di non-giudizio dei comportamenti e azioni altrui, dalla reciproca fiducia. La spinta 'gentile' della leadership è funzionale al concretizzarsi di tale fenomenologia. In questo processo sono diverse le analogie con il modello delle cosiddette comunità di pratiche (Lave and Wenger, 1991), che non a caso, si rileva spesso, come fenomeno proprio del processo del design.

Il 'curriculum nascosto' registra la consapevolezza che la creatività sia una qualità che tutti possiedono ma che va esercitata e stimolata. Molto spesso si ritiene che la creatività e l'innovazione siano invece attinenza di 'tipi creativi' ma la pratica della creatività dimostra, invece, il contrario. Il concetto è semplice: tutti sono creativi, ciò che serve è azione, un ambiente stimolante, una buona leadership e, il chiedersi, incessantemente, le ragioni di ogni scelta fatta; la percezione di non essere creativi, infatti, è spesso una profezia auto-avverante che va, ovviamente, contrastata, creando le condizioni ambientali più efficaci. Ad esempio lasciando spazio all'osare, al mettersi in gioco e non temere il giudizio degli altri. Un esempio è quello di /BAN.King, progetto di 'corporate graffiti' ideato dall'artista Verbo insieme a Storyfactory e al Servizio Formazione di Intesa Sanpaolo nel 2010. Nato nell'ambito della formazione dei capi del personale, /BAN.King è un'opera pittorica (ora visibile lungo i sei piani delle scale della sede della Formazione di Milano Bonola) che nella prima fase della sua realizzazione ha coinvolto in una performance sessanta manager. Il progetto rappresenta una riflessione sulla necessità di raccontare sé stessi in un contesto organizzativo, affidandosi al processo artistico per innescare nuove progettualità e nuove modalità di vivere lo spazio di lavoro. I manager hanno fatto, durante la performance, un ottimo lavoro, dialogando con gli artisti, ma con una piccola accortezza: ognuno di loro aveva una maschera. L'anonimato se da una parte ha premiato il loro grande contributo creativo, dall'altro ha evidenziato il 'timore' della creatività, collegato inevitabilmente al giudizio degli altri.

Sono casi scuola, invece, quelle situazioni che hanno attivato la creatività dei propri dipendenti (in un quadro di riferimento più ampio collegato a tematiche dell'open innovation): ad esempio la multinazionale americana 3M che consente ai propri lavoratori di destinare un 15% del loro tempo per cercare nuove opportunità di innovazione (si pensi al successo di Post It, nato proprio da questa disposizione). O, ancora, Google che ha portato al 20% il tempo a disposizione per attività creative. Dare autonomia creativa ai dipendenti è inoltre un forte incentivo per le generazioni più giovani (i cosiddetti millennials e le generazioni 'Z') che percepiscono sé stessi, anche assunti in posizioni apicali, come professionisti autonomi, alla ricerca sul luogo di lavoro, di motivazioni che vanno ben oltre il solo riscontro salariale. Cultura del progetto, design e creatività, sono certamente abilitate da questi processi ma più di ogni cosa hanno bisogno della legittimità del capo. Agli inizi degli anni '50, Henry Dreyfuss (1955), il noto designer americano, fu invitato ad Harvard a tenere delle lezioni sul design e sul suo contributo per l'innovazione. Tra le raccomandazioni proprio questo aspetto di legittimità: il design può dare un contributo strategico all'organizzazione (e ai processi innovativi) se c'è il sostegno incondizionato del leader. In altre parole è una leadership, autorevole, che può abilitare

creatività e abilitare cultura del progetto, perché può ispirare, stimolare, orientare la comunità.

Conclusioni – Questo breve saggio raccoglie e sistematizza alcuni contributi da letteratura e i risultati della ricerca dell'Osservatorio di Design Thinking for Business del Politecnico di Milano, in particolare focalizzando sul ruolo del Design Thinking per migliorare le performance e la proattività verso l'innovazione dell'organizzazione. La tesi è che non sia sufficiente adottare strumenti e metodi del Design Thinking per trasformare l'organizzazione in un'entità creativa, capace di affrontare il cambiamento e con un'attitudine all'assunzione di rischi che ogni cambiamento comporta. Il Design Thinking, in quanto espressione preminente della creatività nell'organizzazione contemporanea, non solo deve essere azione iterativa, ma deve aprire una porta per consentire alla cultura del progetto di diventare parte integrante della cultura organizzativa. Ci si chiede, dunque, come favorire l'adozione di tale cultura e come integrarla all'interno della cultura organizzativa d'impresa?

Agire sugli aspetti 'rappresentativi' della cultura d'impresa (gli artefatti, i valori esposti, gli assunti impliciti), riconducendoli a dimensioni del Design Thinking e del Design sembra essere una strada significativa e funzionale allo sviluppo, anche attraverso il consolidamento empirico, per ulteriori ricerche.

Nello specifico riteniamo che sia proprio nell'ambito degli assunti impliciti che si possa esplorare questo tema, valorizzando gli aspetti del design che influenzano il clima ambientale di un'organizzazione, i processi di apprendimento, la fiducia nel fare collaborativo. In questo quadro emerge un'intuizione, degna appunto di ulteriori approfondimenti, che evidenzia un loop concettuale: se è vero che è l'engagement di ogni attore dell'organizzazione che favorisce processi di 'creative confidence', è vero anche il contrario e cioè che l'attivazione di un'attitudine creativa è in grado di produrre, anche velocemente, fenomeni di engagement. Insomma, 'engagement for creative confidence' e 'creative confidence for engagement'. Una strada, anche operativa, per le organizzazioni, che vogliono potenziare le proprie performance per l'innovazione oltre ad individuare un nuovo ambito, in evoluzione, del design. Ciò che, al principio di questo saggio, abbiamo chiamato, partendo dalle peculiarità del design, appunto una 'Designerly Way of Organizing'.

ENGLISH

Innovation is a problem-word¹, or rather, a concept that implies various interpretative plans from different disciplinary angles, as well as being a term that is often abused when referring to a company's competitiveness. Problem-word is also Design which, in addition to the traditional and popular idea of 'beautiful and well made', extends its functioning to all those domains, potential design objects, that characterize every type of human activity (from services to social issues, from interaction to organization). For some years now, Innovation and Design have been crossing their destinies. An encounter favoured by management which, in the light of an objective difficulty in confronting an increasingly complex and competitive environment, is looking for new, less rigid approaches to manage complexity, to detect problems and over-

come the uncertainties of socio-technical and market phenomena, which are typical of the contemporary world. These leads, inevitably, to strategic (and tactical) decisions with a high level of creativity, which recall the heuristic processes typical of design 'problem solving'.

The phenomenon which, more than others, marks the encounter between design and management is that of Design Thinking. We shall refer to this throughout the essay, keeping in mind its functional contribution to innovation. The Designerly Way of Knowing is the interpretative model in its support; a way of constructing and validating knowledge, with specific and original approaches, tools and purposes that form part of design (Cross, 2006). Through this peculiarity, we realize that it can derive from the contribution of design to the organization's sciences, overcoming the impasse of mainly procedural and engineering knowledge of the Organizational Design, so as to identify a formula that we may call, precisely, a Designerly Way of Organizing. We find these intuitions – already in 1953 – in the work of John E. Arnold (2016) which combine creativity and structured processes (engineering) and in the research of scientists such as Herbert Simon (1981) or Donald Schön (1984), however it is North American management that brings to the fore the approach and the mental model of design.

Among the authors of reference we find, above all, Roger Martin; one of the first management scholars to provide scientific evidence by studying some success stories. Martin hesitates to use the term Design Thinking. In fact, he talks about Integrative Thinking (Martin, 2007), even though he begins from the empirical analysis of the problem solving processes specific to design, justifying the choice of the adjective by the fact that such an approach is capable of integrating analysis and synthesis, focus on the problem and openness to the space that contains it, thanks to a circularity (and mental elasticity) that refers to the entirety and minimum detail aspects, without being influenced by any 'disturbances' of perception and coherence of the data which, actually, are welcomed positively. The problem is analysed with respect to a wider context, at times diverging from the problem itself, and both tend to constantly reconfigure themselves in the process of approaching the solution, through continuous 'framing and reframing' process (Martin, 2009). The approach described by Martin is in contrast with the classic managerial model, which is based only on a convergent thought process and tends to find indications for its solution in the problem itself.

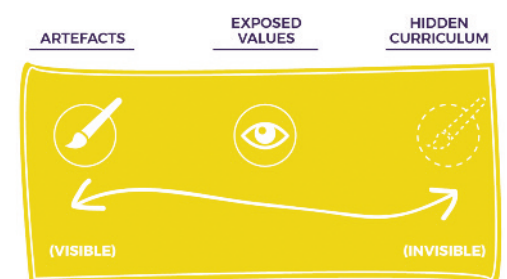


Fig. 6 - Values and Assumption in the Enterprise's Culture by Edgar Schein, 1985 (credit: scheme elaborated by the author).



Fig. 7 - Space shapes behaviors: informal places as Work Cafe, enable 'weak ties' within the organization, supporting creative processes (credit: picture courtesy of Steelcase Inc., LINC, Munich).

Integrative or design thinking is functional when we are looking for radical innovation, when we are confronted with technological revolutions that bring with them powerful discontinuity or when (given the competitive circumstances) companies are oriented to change their business models (Gruber, de Leon, George and Thompson, 2015; Zurlo and Cautela, 2014). Design Thinking has been codified over time through sets of tools, methods and techniques that are functional in fostering certain skills: the ability to identify, redefine, solve problems starting from the centrality of the user (for which Design Thinking and Human Centred appear, often, as closely related phenomena), the ability to make others see, thanks to powerful storytelling tools, potential solutions and, finally, the dimension of 'doing' as a functional expression of thought, thereby sanctioning the need to close the circle between the super-structural dimension – the thought – and the structural dimension – the hand (Lee and Benza, 2015; Liedtka, 2018). Companies increasingly tend to call designers not only, and no longer, to create new products or services, yet to bring new life to strategic thinking and to contribute to processes of organizational change (Beaudry, 2009; Brown, 2009; Zurlo and Cautela, 2014). In some cases designers are asked to redesign organizations, intended as fully-fledged design objects (Beaudry, 2009; Buchanan, 2015).

Design Thinking: a phenomenological interpretation – Obviously Design Thinking could be seen as the most recent social technology in support of an organization's creative processes. Or, combined, it could be read as the most recent management 'fad'. We discern this risk in the exponential explosion of interest from the global management establishment. Proof of this is also the plethora of tools that accompanies the commercial promotion of many design companies in search of originality at all costs. We could say that 'toolism and latestism' appear to be the key words of this mania: many and inevitable tools, to differentiate themselves, as con-

temporary as is possible. The consequences are often bizarre: workshops that last a few hours or a few days, without any follow-up that substantiates the (partial) results achieved, furthermore created by non-designers or presumed experts (Rauth, Carlgren and Elmquist, 2014). Insufficient results of creative initiatives, which, after the first experiment, if poorly managed, tend to distance the members of an organization from being creative (sometimes forever). Design Thinking questions recurring managerial practices; those of traditional Research and Development, including marketing, require legitimacy and involvement, solid leadership support, an activated environment, with 'champions' (supporters) dedicated to promoting this different approach. It requires, as well, an alignment between cultures: that of the company with that of design (Rauth, Carlgren and Elmquist, 2014).

The Politecnico di Milano observatory on Design Thinking for Business (DTB)² is part of the Lombard University observatories system, aimed at monitoring the effects of the digital transformation that is taking place in various economic and market sectors. The DTB observatory analyses the demand and supply of Design Thinking in Italy and the dynamics that characterize the circulation of this approach. An initial report highlighted, through a survey on literature and empirical analysis, 4 different ways of carrying out Design Thinking, identifying an evolution of the approach, still in progress, starting from the well-known (double-diamond) model promoted by IDEO, the famous Californian Design Firm, which Tim Brown (2008), at the time managing director of IDEO, describes in an essay for Harvard Business Review, entitling it, precisely, Design Thinking. Brown's model is based on the premise that design solves problems. It tells us how to identify them starting from a careful process of research and analysis of people's behaviour in their contexts of use (using techniques typical of social sciences, interpreted in the light of new technologies), capable of detecting gaps and the lack of products and services. The creative process is activated by 'data' collected in

the field (stage of the problem) and is fed by a divergent phase (brainstorming) and a convergent phase, to arrive at an initial, rapid prototyping of the idea and to then reactivate, once again, divergence and convergence to find solutions. The double diamond envisages the creative process that is managed by a multidisciplinary team, coordinated (but not necessarily) by a designer.

A second model is in line with the creative and development processes of the digital world. This is also summarized in *Sprint* by Jake Knapp (2016), engineer of Google Ventures. The model proposed by Knapp is functional for the development processes of new software and new applications. Agile technology, which characterizes the digital product's development process, also has a divergent phase that uses heuristics very close to those inherent to design and creativity in general. Knapp's approach, however, is different from that of IDEO. His idea is that the members of a community of developers, which have always focused on certain products and services, are capable of identifying new trajectories for innovation. And he adds that the development process must be concise: in the *Sprint* model the team of experts puts forth an idea, validate it, prototype it, and only then does it involve the users to gather feedback and confirm, or interrupt, the continuation of the design. In five days. Clearly this aspect is somewhat facilitated by the fact that you can quickly prototype, thanks to programming technologies and modular hardware components, for example, a new application of a service, albeit in draft, but functional to the understanding of its operation and to collecting valuable feedback so as to consolidate or abandon the idea. In short, a pre-prototype, or rather the activator for understanding new functions and meanings (Saviola, 2011).

Points of contact with *Sprint* can be read in the Roberto Verganti (2009) model called Design Driven Innovation. The objective of the model is to identify new directions for business, while overcoming, with creativity and a critical capacity, the resistance of the organization and of the key players in the innovative processes. According to Verganti, and Knapp, it is not (just) observing the user that makes it possible to seize ideas to create new products/services, rather it is useful to start from the company's internal experience and compare it with a network of 'interpreters', mediators of knowledge, a variety of antennas, with different geographical and cultural origins, which accompany the internally activated creative process, thus validating it. The ideation is an individual fact that is reflected in the group through a powerful critical activity. Prototypes and solutions, even if outlined, can then be proposed to target users, to understand their reactions and acceptance. And to validate product development choices.

Design Thinking as Creative Confidence: notes – The fourth model of Design Thinking refers to the one which we would most like to focus our attention in this essay. The theme of Designerly Way of Organizing, according to our interpretation, is similar to the concept of Creative Confidence, used in a text written by the Kelley brothers (founders and promoters of IDEO) and now commonly used in considering the contribution of creativity (and design) within the organization (Kelley and Kelley, 2013). This model too has a user: the employee. By

analysing his/her needs, new possibilities are discovered to enhance his/her involvement ('engagement') and enable the entire organization to think creatively from the bottom up. Moreover, a higher level of engagement is a guarantee of increased productivity (AON Hewitt, 2018), leading to a 'win win' result which, in addition to motivating the employee, improves the overall performance of the groups. What derives from this is, essentially, management's positive disposition. However, how does this process of involvement work? It is not achieved through 'one shot' initiatives; it requires replies and appropriate 'coaching' actions by experts. Opening the door of creativity, and doing it consciously, and not closing it, creates a new culture over time.

Creativity, as well, is the third problem-word we encounter in this essay. Several disciplines have dealt with it and continue to do so (from behavioural sciences to psychology, from systems science to neurosciences). For the purposes of this reflection and to try to simplify a complex model, the reference is to four concepts of creativity, intuitive and immediate³. The first considers creativity as a cybernetic process, with input, processing and output. The result, indeed, is conditioned by the quality of the input (and this explains the interest of many design schools in meta-design, that is, the set of tools and methodologies designed to collect and organize functional data for the design). Processing data requires optimal environmental (and spatial) conditions (for example feeling motivated within a group) as well as specific personal skills, 'soft and smart skills', such as 'entrepreneurship', negotiation, team building, vision, problem solving etc. These are things that are learned thanks to the experience of 'making'.

A second concept sets side by side creativity and innovation, considering the second as a result of the first. Creativity is functional in constructing useful new combinations of ingredients that often exist, as the physicist and mathematician Henry Poincaré (1997) specifies in detail. If the ingredients are then very different from each other, it is more likely that their combination will lead to radically different results than the existing one. This is a promising observation: the more inclusion and diversity that occurs within the organization (and in the product development teams), the greater the 'creative quotient' of the organization as Bruce Nussbaum (2013) would call it.

Another useful note on the subject of creativity stems from Gerd Binnig, Nobel Prize for Physics in 1986. His considerations are well suited to the characteristics of an organization: the creative act as a process that makes new units of interaction possible (the ability, therefore, to build new relationships) and creativity as the attitude of a system towards its evolution (Binnig, 1991). Binnig's words are illuminating because they link creativity to evolution, to progress and to growth. Creativity is, lastly, an individual dimension, in accordance with the Mihály Csikszentmihályi (1996) 'flow' theory; even though it's a good idea it will necessarily have to be recognized, supported and accepted by all those who are close to the individual who had the right intuition, in order to evolve and help a system evolve. Personal responsibilities are associated, in the organization, with a rigorous discipline and a form of intolerance towards incompetence, as well as a leadership capable of

recognizing the efforts of individuals and censoring confused initiatives without competent support (Pisano, 2019).

Creativity, enabled by social technologies such as Design Thinking, provides an add-on aspect to other corporate cultures by acting as a tool for reforming the prevailing organizational culture (Sapelli, 1988; Buchanan, 1995). This is not something new: Dumas and Mintzberg (1989) had studied good practices and success stories of SMEs in the UK and identified a widespread mental model, a pervasive design culture, which they characterized using the term *Silent Design*, because it was incorporated into the practices of people who were not referable to the profession of designer. Tom Peters (1995) too, on several occasions, in the mid-nineties, emphasizes this culture of pervasive design, providing some significant and successful examples and coining another term, less fortunate and yet equally evocative, such as *Design Mindfulness*, which meant the full awareness of each member of the organization of the importance of design and its contribution to innovation (Peters, 1995).

The theme of Creative Confidence complies with a process that takes place by steps, taking on a different way of dealing with problems, of associating, of understanding the real needs of users; with operational aspects and with others regarding organizational routines, spaces and leadership styles. There are recurrent aspects in literature that demonstrate this dimension: a) develop greater empathy towards people, target of the products/services created by the company; b) recognizing the importance of continuous experimentation as a key to identifying new innovative paths, accepting the 'bias' aspects that such research brings with it, considering them as further research tools; c) develop 'soft skills', in particular to encourage teamwork and comparison; d) recognize the holistic dimension innate in every detail, without losing sight of the entirety, exercising the capability of interpreting from small to large, from the 'form' to its 'space'; e) promote a capacity for critical anticipation of possible futures, modernizing the consequences of design choices.

Building a design culture in the organization – The thesis from which we begin takes these aspects into account while enhancing another, without which, we believe, it is difficult for the organization to improve and make the creative effort sustainable. Creativity retention, and its exploitation, exists when a culture of creativity is enabled. In this enabling process, Design Thinking plays a central role (thanks to rewarding context situations) and favours not just creative culture but a widespread and silent 'design culture'; a proactive 'mindfulness' towards change and innovation. What is design culture? Aside from the definitions that can be found in literature, we see culture as a distinctive set of a community, composed of shared values, lifestyles and behavioural models. Culture is expressed in declared values, in physical artefacts and in organizational facts (Heskett, 2002). Design culture, in particular the Italian design culture, triggers the discussion regarding 'the value of the number zero' in Western culture and the impact of this notion in every design act⁴ or that which made Vico Magistretti say, during a tour in the United Kingdom in the eighties, to a student who asked him why there were no design schools in Italy, «be-

cause we have 'liceo classico'». A humanistic dimension that intertwines with the purely technical and engineering dimension in solving problems, connecting these approaches and sets of knowledge in a new unity.

Simplifying, we could say that 'design culture' is a combination of: 1) a narrative dimension, which considers the design as a narrative and dialogical act activated with a hypothetical, deferred interlocutor; 2) an exploratory dimension, with a constant tension towards innovation, aimed at enriching our relationship with the world; 3) a dimension responsible for improving the quality of life by manipulating and transforming 'raw' technologies; 4) the ability to interpret the evolution of the material and immaterial world, yet in continuity with the past (focusing on the role of history and its contribution to innovation); 5) the ability to adopt 'critical anticipation', grasping the potential of today's choices and the consequences of tomorrow's within the domain of the 'validity' of choices, as opposed to their reliability; 6) the search for beauty and 'well made' in a dialogue with other key players in the socio-technical processes. These are just a few reflections that are waiting to be explored in detail, in light of the powerful technological changes that are taking place.

The culture of design, in our hypothesis, becomes an auxiliary culture of the corporate culture which is an organic set of cultures (Sapelli, 1988). Edgar Schein's view on the subject (1985) is functional to this argument: the American psychologist, an expert in organizational culture, considers corporate culture as being composed of values, skills, vision and is characterized by 'visi-

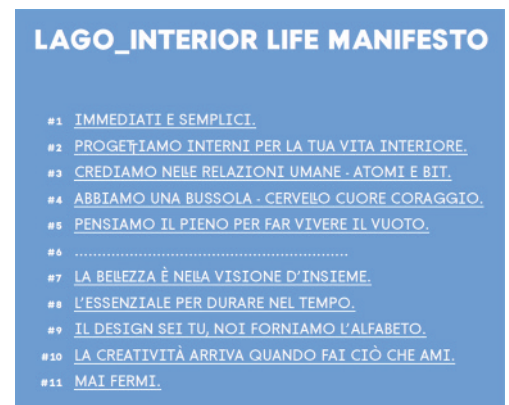


Fig. 8 - Lago Manifesto: a way of make explicit the values belonging to the narratives of the brand (credit: Lago).

Fig. 9 - The designer as facilitator within the organization: a way to mediate different languages coming from different departments (credit: F. Zurlo, 2012).



Fig. 10 - The Welcome Kit for the newcomers in Ogilvy (credit: Ogilvy, 2015).

ble' expressions ('artefacts'), 'exposed values' and 'implicit assumptions'. Bringing design culture to the company means integrating this culture into these expressions and dimensions, with the objective of making it a constant in organizational processes and not just a dimension that can be activated upon command.

The contribution of Design Thinking to the visible expressions of corporate culture – *The design culture is primarily represented through visible and tangible expressions, in particular in the design of the work spaces including the artefacts that occupy these spaces. The theme of the Workplace, as an expression of corporate culture and as an 'enabler' for creativity, can often be seen in both literature and in practice. In the new work spaces, people are pleased to be there; the space communicates to them values that favour an alignment amongst everyone, including stakeholders and customers, while the space itself teaches everyone, not just the experts, the principle of 'deep empathy', similar to design thinking processes. Creativity requires that people feel free, proposing spaces with an agenda of solutions and use options depending on the various activities – single work, in two, in a group, remotely etc. – and depending on the required experience – concentration, collaboration, learning, etc. (Zurlo, 2015). Space gives shape to behaviours which, sustained and pursued over time, create a culture (Steelcase, 2014).*

The 'creative combination' of the importance of diversity (and inclusion) for innovation was mentioned earlier on. We are different not only in terms of education, geographical origin, religion and gender. We are also different, in an organization, because we are allocated in company silos (Research and Development, Marketing, Finance, Operations, etc.) that speak different jargons, have various value systems and disparate backgrounds. Inside the silos, people have strong ties with members of the same community and weak ties with the components of other silos. Encourag-

ing the relationship between people with weak ties seems to be a powerful activator of creative culture and innovation (Ito and Howe, 2016). The encounter can be encouraged by informal places, designed ad hoc, or in liminal situations with the aim of favouring this dimension (Edwards, 2011): among these the so-called 'Work Cafes', which for some years now have become an integral part, sometimes the fulcrum, of the layout of the offices in many companies.

The contribution of Design Thinking to the exposed values of corporate culture – *The 'exposed' values are represented in various communicative artefacts in the corporate image and in the organization's narration through symbols and signs of identity and strategic direction. The newcomers at Ogilvy, one of the largest global advertising agencies, are given a welcome kit that explains the values, mental styles and approach of an Ogilvy-Person. It is a practical way to accelerate the assimilation processes of the corporate style. Lago Industries, one of the most Italian innovative furnishing companies, offers its stakeholders a Lago Interior Life Manifesto consisting of 11 points that summarize the strategic directions of the brand. However, the values shown are also adopted through practice. In fact, the pedagogy of design teaches us that the culture of design is acquired (also) through 'making', since it complies with the 'implicit' dimension of knowledge (Polanyi, 1958; Shön, 1984).*

Design, specifically, creates knowledge in a physical, tangible way; it feels the bodily relationship with what surrounds it and in relation to other physical, animate and non-animated bodies. Assimilating design culture within the corporate culture means building environmental and procedural conditions, so that a – a do-something mindset – mentality emerges in the organization. A prototype, whether in its raw state or detailed, has a demonstrative function – according to Nicholas Negroponte's (1995) diktat: 'Demo or Die' – and serves

as a boundary object, in order to activate conversation between multiple players, starting from something visible and tangible (Zurlo and Nunes, 2016). Many organizations, particularly in large companies, are equipped with laboratories, fab-labs, which, thanks to digital devices, yet without neglecting tools and manual work, allow everyone to get involved and experience the realization of an initial idea.

An example is Steelcase's LINC (Learning Innovation Centre) fab-lab in Munich. The laboratory is used by employees to implement ideas that emerge in collective work sessions or as a result of personal research. A good organization tends to 'prepare for the discovery' that can emerge from these initiatives linked to 'making', through activation and training paths that create a sort of 'happence' (happening + circumstance) of the group, which presents itself with minds prepared to seize new elements of innovation. All this has a clear link with the training process within an organization: what Kolb (2014) defines as 'experiential learning framework' and which emphasizes the link between the experimental soul inherent in the design culture (and in the discipline of design) and the effectiveness of first-hand experiences as a true means of learning for individuals within the organizational culture. A lived experience that needs time: the familiarity with 'making', relevant to the design culture, is achieved through sequential micro-successes by trying, from time to time, successive levels of difficulty as occurs when one is confronted with learning a video game. It is precisely these micro-successes that build intrinsic motivation and favour this attention to 'making' (Amabile and Kramer, 2011).

The contribution of Design Thinking to the implicit assumptions of corporate culture – *The third dimension, hidden and conditioned by relationships and behaviours, contributes, through new routines, engagement and sharing models (and through community building or gamification processes), in activating creativity absorption processes. In the education sciences, the concept of 'hidden curriculum' (Cinque, 2016) is in force; that which the visual phenomenology of an environment transfers to the individual as a mirror of the value (and motivational) system of a community or group. According to Cook (1991, p. 1463): «the physical conformation of spaces and the positioning of objects reveals what students learn in terms of attitudes, beliefs and values that permeate the institution». The 'visual' theme is therefore fundamental because creativity and design feed on images. In this regard, Henry Poincaré writes (1997, p. 64): «One evening, contrary to my habits, I drank black coffee and couldn't sleep. A mass of ideas was revealed to me; I perceived them as they collided until, in pairs, they intertwined with each other; to create, let's say, stable combinations [...]». Poincaré's anecdote associates ideas with images that emerge in droves and that move in an indefinite space, sometimes twisting, crossing, organizing each other (Harman and Rheingold, 1986). Images are a powerful activator of meaning and so are designs. The Kelley brothers (2013) suggest stimulating people to learn design, so as to be able to communicate their ideas quickly.*

The 'visual awakening' (Kim and Mauborgne, 2015) proposed by various management authors,

insists precisely on the communicative and synthetic quality of an image, capable of making a phenomenon, even complex, immediately comprehensible. Visual awakening can also be managed through objects, material samples, technical details and other artefacts which, if necessary, can give significant insights. All these 'objects' are reified knowledge to which a person remains exposed for the time needed to develop potentially useful solutions. In design studies, the practice of 'colonizing' a space (a wall, a bookcase, a table) is used where there is a tendency to accumulate visual material, starting from the input of ongoing designs. It is the 'topological' organization of knowledge, specific to design, which helps the team to focus and tend towards creative solutions. 'Colonized' office areas, with respect to specific designs, stimulate creative response.

Design culture is primarily a collaborative culture. An environment that stimulates team activities, favouring the integration of various skills, supporting the adoption of a common jargon and relationship style, while putting collaborative 'making' into practice, favours this culture. The success of teamwork is sometimes supported by humour, by the absence of hierarchies, by a mode of non-judgment of the behaviour and actions of others and by mutual trust. The leadership's 'gentle' drive is functional to the realization of this phenomenology. In this process, the analogies with the model of the so-called community of practices (Lave and Wenger, 1991) are many, which not by chance, as is often revealed as a phenomenon specific to the design process.

The 'hidden curriculum' records the awareness that creativity is a quality that everyone possesses, yet which must be exercised and stimulated. It is often believed that creativity and innovation are specific to 'creative types', instead, the practice of creativity demonstrates the opposite. The concept is simple: everyone is creative, what is needed is action, a stimulating environment, good leadership and, incessantly, asking oneself the reason-why of every choice made; the perception of not being creative, in fact, is often a self-fulfilling prophecy that must, of course, be contrasted, by creating the most effective environmental conditions. For example, leaving room for a 'daring' mentality, taking risks and not worrying about the judgment of others. An example of this can be seen in /BAN.King, a 'corporate graffiti' design conceived by the artist Verbo along with Storyfactory and Intesa Sanpaolo's Training Service in 2010. Created without training staff managers, /BAN.King is a pictorial work (now visible along the six floors stairs of the Milan Bonola Training headquarters); its realization, during the initial phase, involved sixty managers. The design represents a reflection on the need to describe oneself in an organizational context, relying on the artistic process to trigger new designs and new ways of experiencing the work space. The managers did a great job, talking to the artists, but with a little enigma: each of them had a mask on. The anonymity on the one hand rewarded their great creative contribution, while on the other hand it highlighted the 'fear' of creativity, inevitably linked to the judgment of others.

Worth highlighting, inversely, are companies that actually activated the creativity of their employees (in a broader framework linked to open innovation issues): for example, the American multi-



Fig. 11 - LINC_Steelcase Learning Innovation Center: a meaningful example on the role of space to mold the enterprise's culture and the engagement processes (credit: picture courtesy of Steelcase Inc., LINC, Munich).

national 3M that allows its workers to allocate 15% of their time to look for new innovation opportunities (the success of Post It comes to mind, created precisely from this provision). Google, as well, which provides for 20% of work time dedicated to creative activities. Giving creative autonomy to employees is also a strong incentive for the younger generations (the so-called Millennials and the 'Z' generations) who perceive themselves, even hired in top positions, as independent professionals who are looking for, within the workplace, motivations that go far beyond just salary satisfaction. Design culture, design and creativity are no doubt enabled by these processes, yet more than anything they need the management's legitimacy. In the early 1950s, Henry Dreyfuss (1955), the renowned American designer, was invited to Harvard to give lectures on design and its contribution to innovation. Legitimacy was among the recommendations: design can make a strategic contribution to the organization (and innovative processes) if there is the leader's unconditional support. In other words, it is an authoritative leadership that can enable creativity and enable the culture of design, because it can inspire, stimulate and guide the community.

Conclusions – This brief essay gathers and systematizes some contributions from literature and the results of the research carried out by the Design Thinking for Business Observatory of the Politecnico di Milano, in particular focusing on the role of Design Thinking with the aim of improving performance and proactivity towards the organization's innovation. The thesis is basically that adopting Design Thinking tools and methods to transform the organization into a creative entity, capable of facing change and with an attitude to taking the risks that every change entails, is insufficient. Design Thinking, as a pre-eminent expression of creativity in a contemporary organization, must not only be an iterative action, but must open a door to

allow the design culture to become an integral part of the organizational culture. We ask ourselves, therefore, how can the adoption of this culture be encouraged and how can it be integrated within the corporate organizational culture?

Acting on the 'representative' aspects of corporate culture (the artefacts, the exposed values, the implicit assumptions), while tracing them back to the dimensions of Design Thinking and Design, appears to be a significant and functional path towards development, through empirical consolidation as well, for further research.

Specifically, we believe that it is precisely within the context of the implicit assumptions that we are able to explore this theme, enhancing the aspects of design that influence the environmental climate of an organization, the learning processes and the trust in collaborative work. Within this context an intuition emerges, worthy of further investigations, which highlights a conceptual loop: if it is true that the engagement of every player in the organization favours 'creative confidence' processes, then the opposite must also be true; the activation of a creative attitude is capable of producing, even quickly, engagement phenomena. In short, 'engagement for creative confidence' and 'creative confidence for engagement'. A path, even operational, for organizations that want to enhance their performance for innovation and identify a new, evolving area of design. That which, at the beginning of this essay, we called, leading on from the peculiarities of design, precisely a Designerly Way of Organizing.

NOTES

1) Word-problem is a term proposed by Edgar Morin (1993) to discuss 'complexity'. The epistemologist writes: «Complexity is a problem word and not a solution word» (Morin, 1993, p. 25) and this obviously implies the difficulty of defining the boundaries of a given phenomenon, due to their continuous relocation and circularity, in the field established by temporary boundaries, which connects, incessantly, the detail and the whole. We will use it



Fig. 12 - \BAN, a Corporate Graffiti project, supported by Intesa San Paolo Corporate University in Milan (credit: picture courtesy of Intesa San Paolo, 2010).

Fig. 13 - Play40, a game for Loccioni supporting company's processes, designed by Isao Hosoe and Lorenzo De Bartolomeis, distributed by the Italian publisher Corraini (credit: picture courtesy of Loccioni, 2008).

in this context to mean something difficult to know, according to the criteria of a simplified thought, whereby it is only through the understanding of the context, and the ascertainment of the boundary conditions of the phenomenon, that we can interpret knowledge.

2) The activities of the Design Thinking for Business Observatory can be viewed at the website: https://www.osservatori.net/ww_en/observatories/design-thinking-for-business [Accessed 3rd May 2019].

3) For a detailed analysis of creativity in companies cfr.: Vicari, Cillo and Verona, 2011.

4) The discussion actually took place in Chicago, between Augusto Morello, at the time President of the Triennale, and scholars Victor Margolin and Richard Buchanan, in the mid-eighties (testimony collected in a conference at the Design Library in Milan, May 16th 2013, with the presence of Buchanan and Margolin).

REFERENCES

- Amabile, T. and Kramer, S. (2011), *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*, HBS Press, Boston (MA).
- Aon Hewitt (2018), *2018 Trends in Global Employee Engagement*. [Online] Available at: <https://www.aon.com/2018-global-employee-engagement-trends/index.html> [Accessed 13 March 2019].
- Arnold, J. E. (2016, orig. ed. 1953), "Creative Engineering", in Clancey, W. J. (ed.), *Creative Engineering: Promoting Innovation by Thinking Differently*, pp. 59-150. [Online] Available at: <https://purl.stanford.edu/jb100vs5745> [Accessed 12 April 2019].
- Beaudry, J. (2009), "Design Tools for Social Engagement in Organizations", in *OD Practitioner*, vol. 47, issue 3, pp. 15-20.
- Binnig, G. (1991), *Dal nulla. Sulla creatività dell'uomo e della natura*, Garzanti, Milano.
- Brown, T. (2009), *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, Harper Collins, New York.
- Brown, T. (2008), "Design thinking", in *Harvard Business Review*, vol. 6, pp. 84-92.
- Buchanan, R. (2015), "Worlds in the Making: Design, Management, and the Reform of Organizational Culture", in *She Ji Journal*, vol. 1, issue 1, pp. 5-21. [Online] Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405872615000039> [Accessed 22 April 2019].
- Buchanan, R. (1995), *Rhetoric, Humanism and Design: Discovering Design*, University of Chicago Press, Chicago.
- Cinque, M. (2016), "Il curriculum nascosto: quale definizione?", in *MEDIC*, vol. 24, issue 1, pp. 14-19.
- Cook, S. H. (1991), "Mind the theory/practice gap in nursing", in *J Advance Nurs*, vol. 16, pp. 1462-1469.
- Cross, N. (2006), *Designers ways of knowing*, Springer, Berlin.
- Csikszentmihályi, M. (1996), *Creativity Flow and the Psychology of Discovery and Invention*, Harper Collins, New York.
- Dreyfuss, H. (1955), *Designing for people*, Paragraphic Books, New York.
- Dumas, A. and Mintzberg, H. (1989), "Managing design, designing management", in *Design Management Journal*, vol. 1, issue. 1, pp. 37-43.
- Edwards, A. (2011), "Building common knowledge at the boundaries between professional practices: Relational agency and relational expertise in systems of distributed expertise", in *International Journal of Educational Research*, vol. 50, issue 1, pp. 33-39.
- Gruber, M., de Leon, N., George, G. and Thompson, P. (2015), "Managing by Design", in *Academy of Management Journal*, vol. 58, issue 1, pp. 1-7.
- Harman, W. and Rheingold, H. (1986), *Creatività Superiore. Come liberare le intuizioni dell'inconscio*, Astrolabio, Roma.
- Heskett, J. (2002), *Toothpicks & Logos: Design in everyday life*, Oxford University Press, New York.
- Kelley, T. and Kelley, D. (2013), *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All*, William Collins, New York.
- Kim, W. C. and Mauborgne, R. (2015), *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, HBR Press, Boston (MA).
- Knapp, J. (2016), *Sprint. How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days*, Simon & Schuster, New York.
- Kolb, D. A. (2014), *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, FT Press, London.
- Kolko, J. (2015), "Design Thinking Comes of Age", in *Harvard Business Review*, September issue, pp. 66-71.
- Ito, J. and Howe, J. (2016), *Whiplash: How to Survive Our Faster Future*, Grand Central Publishing, New York-Boston.
- Lave, J. and Wenger, E. (1991), *Situated Learning. Legitimate peripheral participation*, Cambridge University Press, New York.
- Peters, T. (1995), "The Pursuit of Design Mindfulness", in *I.D. Magazine*, vol. 5, pp. 74-77.
- Lee, S. and Benza, R. (2015), "Teaching Innovation Skills: Application of Design Thinking in a Graduate Marketing Course", in *Business Education Innovation Journal*, vol. 7, pp. 43-51.
- Liedtka, J. (2018), "Why Design Thinking Works", in *Harvard Business Review*, September-October issue, pp. 72-79.
- Martin, R. L. (2009), *The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage*, HBS Press, Cambridge (MA).
- Martin, R. L. (2007), *The opposable mind. How successful leaders win through integrative thinking*, HBS Press, Cambridge (MA).
- Morin, E. (1993), *Introduzione al pensiero complesso*, Sperling e Kupfer, Milano.
- Negroponte, N. (1995), *Being Digital*, Alfred A. Knopf Publishing, New York.
- Nussbaum, B. (2013), *Creative Intelligence. Harnessing the Power to Create, Connect and Inspire*, HarperCollins, New York.
- Pisano, G. (2019), *La dura verità sulle culture innovative*, in *Harvard Business Review Italia*, Gennaio/February, pp. 36-46.
- Poincaré, H. (1997), *Scienza e Metodo* [orig. ed. *Science et methode*, 1908], Einaudi, Torino.
- Polanyi, M. (1958), *Personal Knowledge*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Rauth, I., Carlgren, L. and Elmquist, M. (2014), "Making It Happen: Legitimizing Design Thinking in Large Organizations", in *Design Management Journal*, vol. 9, pp. 47-60.
- Sapelli, G. (1988), *Per una cultura dell'impresa*, Franco Angeli, Milano.
- Savoia, A. (2011), *Pretotype it. Make sure you are building the right it before you build it right*. [Online] Available at: http://www.pretotyping.org/uploads/1/4/0/9/14099067/pretotype_it_2nd_pretotype_edition-2.pdf [Accessed 22 April 2019].
- Schein, E. H. (1985), *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco (CA).
- Shön, D. A. (1984), *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, Basic Books, New York.
- Simon, H. A. (1981), *The Science of the Artificial*, The MIT Press, Cambridge (MA).
- Steelcase (eds) (2014), "Wellbeing", in *360°*, issue 8, pp. 11-13. [Online] Available at: <https://www.steelcase.com/content/uploads/sites/10/2015/02/360-wellbeing.pdf> [Accessed 5 May 2019].
- Verganti, R. (2009), *Design Driven Innovation, Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean*, HBS Press, Cambridge (MA).
- Vicari, S., Cillo, P. and Verona, V. (2011), "Capacità Creativa e Innovazione. Un modello interpretativo resource based", in *Sinergie*, n. 67/05, pp. 123-147.
- Zurlo, F. (2015), *Design delle Opzioni e nuovi spazi del lavoro*, in Il Prisma (ed.), *Now We Work*, McGraw Hill Education, Milano.
- Zurlo, F. and Cautela, C. (2014), "Design Strategies in Different Narrative Frames" in *Design Issues*, vol. 30, issue 1, pp. 19-35.

^a FRANCESCO ZURLO, PhD in Industrial Design, is Full Professor of Design at the Polytechnic of Milano (Italy), where he teaches at the School of Design and Management Engineering. He is the Deputy Dean of the School of Design and Coordinator of the courses in product design. He is a Member of the final evaluation Commission of the ADI Index since 2012. Tel. +39 (0)2/23.99.72.60. E-mail: francesco.zurlo@polimi.it