

PIÙ EFFICIENZA E PIÙ TEMPO
L'AI GENERATIVA AL LAVORO

POCHE AZIENDE IN ITALIA
ADDIO IMPRENDITORIALITÀ

DISORDINE ORGANIZZATIVO
STRATEGIE DI GESTIONE

MIT Sloan
Management Review

Italia

Agosto/Settembre/Ottobre 2025
Anno 4 • Numero 4

Poste Italiane SpA - Spedizione in abbonamento postale D.L. 353/2003 (conv. in legge 46/2004) articolo 1, comma 1, DCB Milano



**LA FINE DELLA
GERARCHIA?**



PER INFO E ABBONAMENTI
www.este.it

Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE | ☎ 02.91434400 | ✉ daniela.bobbiese@este.it

Per innovare è meglio lavorare a distanza o in presenza?

La dimensione fisica influisce sul processo di innovazione.
Ma anche lo Smart working può essere utile

Daniel Wentzel, Professore di Marketing all'Università RWTH di Aachen

Alice Minet, Dottoranda presso l'Università RWTH di Aachen

Stefan Raff-Heinen, Professore di Gestione Tecnologica presso l'Università di Scienze Applicate di Berna e Ricercatore Affiliato presso la MIT Sloan School of Management

Janina Garbas, Professore Assistente di Marketing presso la ESCP Business School

Il Design thinking è un metodo potente per comprendere le esigenze dei clienti e sviluppare nuove soluzioni per soddisfarle (Brown, 2008). È stato utilizzato dagli innovatori per inventare prodotti di consumo come gli spazzolini elettrici e per sviluppare servizi Business-to-business (B2B) come il software di gestione delle relazioni con i clienti. Un vantaggio fondamentale del processo di Design thinking rispetto ad altri metodi di innovazione è la sua enfasi sull'esperienza dell'utente. Che un team stia immaginando un cruscotto per auto, un'applicazione per la dichiarazione dei redditi o un tosaerba elettrico, ogni fase si basa su interazioni personali e ripetute tra i membri del team, gli utenti finali e le altre parti interessate.

Per facilitare queste interazioni, i workshop osservazionali sono tipicamente condotti in loco negli ambienti familiari degli utenti finali o in studi di progettazione accuratamente organizzati. Negli ultimi anni, tuttavia, con l'aumento del lavoro ibrido, abbiamo assistito allo spostamento di alcuni processi di innovazione nel regno digitale (Tippmann, Scott e Gantley, 2021). I professionisti del design guardano spesso i consumatori usare i prodotti in videoconferenza e discutono le loro osservazioni su lavagne digitali e chat di gruppo. L'uso di questo tipo di strumenti digitali è certamente più comodo che riunire le persone nella stessa stanza. Ma abbandonando le interazioni di persona, le aziende stanno sacrificando l'essenza di ciò che rende il Design thinking così potente?



Per rispondere a questa domanda, abbiamo condotto 41 interviste semi-strutturate con esperti di Design thinking di aziende leader, società di consulenza per l'innovazione e università, e abbiamo attinto anche alla nostra vasta esperienza di gestione di progetti di Design thinking (Minet *et al.*, 2024). Un'intuizione chiave che è emersa dalla nostra ricerca è che la transizione dal fisico al virtuale è molto più di un semplice cambiamento di mezzo. Cambia radicalmente l'esperienza dei membri del team nel processo di Design thinking e i risultati che ne derivano, sia in senso positivo sia negativo. Comprendere questi cambiamenti è essenziale per i leader dell'innovazione per determinare come applicare le migliori caratteristiche dei formati di Design thinking fisici e virtuali.

Gli ambienti virtuali cambiano la percezione e la comprensione

La pratica del Design thinking è spesso considerata come un processo che inizia con i membri del team che acquisiscono una profonda comprensione dei problemi dei clienti e poi immaginano o perfezionano prodotti o servizi passando attraverso fasi distinte in modo sequenziale e iterativo.

Il popolare framework che l'Università di Stanford utilizza nel suo programma di design suddivide il processo di Design thinking in cinque fasi distinte: empatizzare (comprendere le esigenze degli utenti), definire (inquadrare la sfida del design), ideare (esplorare il potenziale spazio delle soluzioni), prototipare (costruire rappresentazioni tangibili delle potenziali soluzioni) e testare (raccogliere feedback e perfezionare i prototipi); (*An introduction to design thinking process guide*, 2024). Le fasi si differenziano per la misura in cui ciascuna si basa sul pensiero divergente (non lineare, spontaneo e libero) o sul pensiero convergente (lineare, strutturato e basato su regole); (Dunne e Martin, 2006). In generale, la ricerca sul Design thinking mostra che l'empatia con gli utenti finali e l'ideazione di soluzioni nuove sono meglio servite dal pensiero divergente, mentre la definizione della sfida progettuale, la prototipazione e la sperimentazione beneficiano del pensiero convergente.

Volevamo capire come il passaggio da un ambiente fisico a uno virtuale influisse sulle singole fasi e sul processo di progettazione nel suo complesso. Sicuramente il cambiamento più importante riguarda la perdita dell'esperienza fisica diretta, sia quando si osservano i potenziali clienti sia, successivamente, quando si cerca di capire il significato di quelle osservazioni. In un ambiente virtuale, i progettisti interagiscono con gli utenti e tra loro attraverso gli schermi. Invece di scrivere i loro pensieri su post-it fisici da appendere a una parete,

La ricerca

Gli autori hanno condotto 41 interviste semi-strutturate con esperti di Design thinking nel 2021 e 2022. Gli esperti provenivano da diverse industrie (tra cui Ford Motor Co., Henkel, IBM, Pfizer, Salesforce e SAP), società di consulenza (tra cui IDEO, Deloitte e HYVE) e istituzioni accademiche (tra cui l'Hasso Plattner Institute School of Design Thinking e la Delft University of Technology). Hanno anche condotto uno studio sul campo in cui i team di progettazione si sono alternati tra formati fisici e virtuali e hanno poi raccontato le loro esperienze.

Gli autori hanno partecipato a progetti di Design thinking nell'ambito di incarichi di consulenza con aziende come Deutsche Post DHL, Deutsche Telekom, Ford e T-Systems, che hanno informato la loro analisi.

li scrivono su note virtuali, che si trovano su schermi di computer condivisi; invece di costruire prototipi fisici, li disegnano con strumenti digitali.

La ricerca ha dimostrato che la perdita dell'esperienza fisica ha profonde implicazioni per l'esperienza psicologica (Trope e Liberman, 2010). Per esempio, una conversazione con qualcuno attraverso Zoom sarà percepita come più distante, in senso psicologico, rispetto alla stessa conversazione faccia a faccia. Questo, a sua volta, influisce sul modo in cui le persone pensano alla conversazione: è più probabile che si formino una rappresentazione mentale astratta di ciò che viene detto, priva di dettagli specifici, e che si concentrino invece sul quadro generale. Inoltre, il corpo e la mente sono intimamente connessi: il modo in cui pensiamo è fortemente influenzato da tutte le informazioni acquisite dai nostri sensi corporei, dai nostri movimenti fisici e dalle nostre interazioni incarnate con il mondo (Glenberg, 2010). Toccare un prodotto porta a una diversa comprensione di ciò che il prodotto può o non può fare rispetto al solo vederlo o leggerne una descrizione. In poche parole, le persone pensano non solo con la mente, ma anche con il corpo.

Gli utenti si aprono meno frequentemente con i membri del team quando non possono interagire direttamente con loro

Il design thinking tra presenza e digitale: una questione di equilibrio strategico

di Daniele Bacchi, CEO di Reverse, in collaborazione con Federica Villata, Head of Design di Reverse

La dicotomia tra lavoro in presenza e a distanza nel processo di innovazione non è una battaglia da vincere, ma un equilibrio da trovare. Nella nostra organizzazione questo approccio si traduce in una scelta strategica insolita per il settore: abbiamo costituito un team di design interno. Una decisione che testimonia quanto crediamo nell'importanza del design thinking per guidare l'innovazione, anche in ambiti tradizionalmente distanti da queste metodologie.

Non si tratta di scegliere una modalità esclusiva, ma di capire quando e come utilizzare ciascun ambiente per massimizzare il valore creativo. La nostra esperienza ci insegna che i leader più efficaci sono quelli che riescono a leggere le dinamiche del proprio team, adattando di conseguenza la strategia collaborativa.

Nella fase di ideazione iniziale, la presenza fisica genera una sinergia difficilmente replicabile in digitale. Il linguaggio del corpo, le micro-espressioni, la possibilità di scarabocchiare simultaneamente su una lavagna condivisa creano un flusso creativo spontaneo che alimenta l'innovazione.

Tuttavia, quando si passa alla fase di ricerca dell'esperienza utente, gli strumenti digitali offrono vantaggi competitivi significativi. La raccolta di feedback da utenti geograficamente distribuiti, l'analisi di dati comportamentali in tempo reale e la possibilità di testare prototipi con campioni più ampi rappresentano asset strategici del lavoro remoto.

L'approccio che riteniamo efficace si basa su tre principi: convergenza in presenza per la generazione di idee (le sessioni di brainstorming, definizione del problema e concept iniziali beneficiano dell'energia collettiva fisica); divergenza digitale per l'esplorazione (la ricerca, l'analisi competitor e la raccolta di insight esterni si amplificano attraverso strumenti collaborativi online che permettono contributi asincroni e più riflessivi); validazione ibrida per la sintesi (i test con utenti finali e la finalizzazione dei concept richiedono un mix calibrato di interazioni dirette e feedback digitali strutturati).

Investire in un team di design interno nel headhunting è una scelta controcorrente che ci ha permesso di sperimentare direttamente queste dinamiche, è una competenza rara nel nostro settore, ma fondamentale per guidare l'innovazione. La vera innovazione nasce quando si cattura l'energia creativa dell'incontro fisico e la precisione analitica degli strumenti digitali, orchestrandoli strategicamente nel processo di design thinking.

Di conseguenza, quando i progettisti lavorano in ambienti virtuali, è probabile che si formino un'impressione diversa degli utenti finali e delle loro esigenze latenti rispetto a quella che avrebbero se fossero fisicamente presenti con loro. Inoltre, sono privati di modi importanti per esprimere le loro idee sulle soluzioni e iterarle con il team. Negli ambienti onsite, i team di progettazione spesso si impegnano nella sperimentazione collaborativa, dove utilizzano materiali e artefatti fisici per arrivare a una comprensione comune del problema di progettazione. Sono in grado di generare e gestire prototipi grezzi di potenziali soluzioni. Questo tipo di sperimentazione è fortemente ostacolato negli ambienti virtuali. Pertanto, tali ambienti non solo influenzano il modo in cui i progettisti interagiscono con gli utenti finali, ma anche il modo in cui lavorano insieme come team.

Come gli ambienti virtuali influiscono su ogni fase del pensiero progettuale

L'uso di strumenti digitali in un ambiente virtuale influisce su tutte le fasi del pensiero progettuale, ma in modi diversi. È particolarmente importante comprenderne i limiti e le opportunità.

Nella fase di empatia, gli strumenti digitali limitano le intuizioni. Per costruire una comprensione ricca e completa delle esigenze degli utenti, i team scelgono spesso metodi di ricerca qualitativi ed etnografici, che prevedono l'osservazione degli utenti nei loro ambienti naturali e la completa immersione nelle loro esperienze quotidiane.

I nostri risultati dimostrano che l'applicazione di strumenti digitali fornisce approfondimenti più scarsi in questa fase. Quando si cerca di capire i problemi degli utenti, l'osservazione di ciò che fanno è altrettanto importante, o addirittura più importante, dell'ascolto di ciò che dicono. Le informazioni non verbali – un cenno entusiasta, una postura annoiata, un sospiro stanco – sono in gran parte assenti in un'interazione virtuale.

I progettisti si basano molto su ciò che gli utenti dicono loro. Questo può essere problematico negli ambienti virtuali per due motivi. In primo luogo, gli utenti possono solo verbalizzare i problemi che comprendono, non quelli che non vedono o che non riconoscono come aree di miglioramento. Di conseguenza, alcune opportunità di innovazione possono passare del tutto inosservate perché i progettisti non possono dedurre queste esigenze attraverso lo schermo. Un Senior Innovation manager di Ford Motor Co. ha osservato: "In un ambiente digitale è molto più difficile comprendere la situazione d'uso reale. Si dipende così tanto da ciò che l'utente ci dice o ci mostra, rispetto a un ambiente in cui si possono vedere le cose da soli e poi iniziare a fare domande".

La digitalizzazione dei processi di innovazione sta aumentando rapidamente, ma ridurre la scelta tra modalità virtuale o fisica è troppo semplicistico

In secondo luogo, parlare attraverso uno schermo non influisce solo su ciò che si dice, ma anche su come lo si dice. Gli utenti si aprono meno frequentemente con i membri del team quando non possono interagire direttamente con loro. Uno dei nostri intervistati, un importante ricercatore di Design thinking della Delft University of Technology (TU Delft), ha detto: “È davvero difficile vedere appieno la prospettiva dell'altro. Come si fa a immergersi completamente se davanti a noi c'è solo uno schermo digitale e non possiamo percepire, annusare o vedere l'intera persona?”. In questi scenari, i progettisti ottengono una comprensione meno ricca e più astratta dei problemi degli utenti.

Queste limitazioni degli strumenti digitali possono compromettere l'obiettivo della fase di empatia, che consiste nel costruire una comprensione profonda dell'utente. Sia l'ampiezza degli approfondimenti (il numero di bisogni non soddisfatti identificati) sia la profondità degli approfondimenti (la comprensione dei bisogni individuali) spesso si deteriorano. I formati virtuali non sono in grado di fornire gli stessi approfondimenti ricchi e contestualizzati che le interazioni in loco offrono durante la fase di empatia, soprattutto per i problemi che gli utenti stessi non comprendono appieno.

Nella fase di definizione, gli strumenti digitali aiutano a strutturare e sintetizzare i dati disordinati. A questo punto, i progettisti iniziano a dare un senso alla grande quantità di materiale raccolto nella fase di empatia, per inquadrare correttamente la sfida progettuale e iniziare a definire le potenziali soluzioni. I dati raccolti di solito includono non solo le dichiarazioni verbali degli utenti, ma anche informazioni sul loro linguaggio del corpo, immagini della loro casa o dei loro oggetti e registrazioni video di come utilizzano un prodotto, un servizio o un software. Riunire molti dati disparati in un insieme coerente e separare il grano dal loglio è spesso una sfida. I team di progettazione devono fare attenzione a non impantanarsi in una singola osservazione.

Le nostre interviste in vari contesti di prodotti e servizi, come i materiali da costruzione e gli abbonamenti software, dimostrano che gli strumenti digitali aiutano i team di progettazione a superare la fase di definizione in modo più efficace ed efficiente. In questa fase, i team di progettazione devono strutturare i dati, raggruppare i

risultati chiave e sintetizzare le idee in dichiarazioni sintetiche del problema. Le lavagne digitali condivise aiutano a visualizzare questi flussi di lavoro e facilitano la documentazione, consentendo una più facile collaborazione nell'identificazione di temi e modelli comuni nei dati. In confronto, organizzare queste informazioni su lavagne o bacheche fisiche richiede più tempo perché i dati devono essere disponibili in un formato fisico. Quando tutti i dati raccolti nella fase di empatia sono disponibili in un'unica posizione digitale, i membri del team possono anche ripercorrere più facilmente i propri processi di pensiero e passare più rapidamente a cicli di apprendimento ripetuti. Di conseguenza, come ci ha detto un Design thinking coach della Hasso Plattner Institute School of Design Thinking, è più facile ottenere una comprensione accurata della sfida progettuale: “Ciò che le persone amano delle lavagne digitali è che l'intero percorso è proprio davanti a voi – l'intera esperienza di apprendimento, tutti i post-it, tutto ciò che i partecipanti hanno condiviso e pensato dal primo all'ultimo giorno. È davvero un bene per l'apprendimento poter tornare indietro e riflettere”.

Gli strumenti digitali non solo influenzano il modo in cui i team di progettazione elaborano i dati, ma anche il modo in cui li osservano. Durante il processo di sintesi, i progettisti devono spesso fare un passo indietro rispetto alle loro scoperte e assicurarsi di comprendere l'intero problema, non solo alcune sue parti. In questa fase è essenziale la capacità di astrarre dalle singole osservazioni e di integrare tutte le osservazioni in un insieme coerente. Come si è detto, lavorare con strumenti digitali – discutere in video con altri membri del team o abbozzare idee su una lavagna su una piattaforma online – favorisce probabilmente una maggiore distanza psicologica e una mentalità più analitica e astratta. Questo può essere molto vantaggioso nella fase di definizione, perché concentra l'attenzione del team sulla proverbiale foresta piuttosto che sugli alberi.

Nella fase di ideazione è importante trovarsi nella stessa stanza. Quando i progettisti iniziano a esplorare una serie di idee e soluzioni, spesso si affidano a tecniche come il brainstorming e lo storyboarding. La visualizzazione delle idee è particolarmente importante in questa fase per superare l'ambiguità delle spiegazioni

astratte e verbali. Tuttavia, l'uso efficace di strumenti che inducono la creatività è fortemente limitato nelle sessioni digitali. I nostri risultati mostrano che il processo di pensiero creativo e le idee che ne derivano sono influenzati negativamente.

La creatività non è un'attività puramente mentale. I designer spesso camminano in una stanza, usano carta e penna per annotare le idee e riordinano le note adesive su una lavagna nel processo di pensiero. L'attività fisica può

dare il via alla creatività, ma nelle sessioni virtuali l'attività fisica è limitata e si riduce per lo più alla digitazione.

È anche più probabile che emergano soluzioni creative quando i membri del team si nutrono dell'energia reciproca. L'ambiente in cui avvengono queste interazioni può incoraggiare o scoraggiare il gioco e l'ispirazione. Affinché i membri del team possano pensare figurativamente fuori dagli schemi, devono fisicamente uscire dalla propria scatola. Lavorare da casa e interagire con i

Per innovare è meglio lavorare a distanza o in presenza?

di Chiara Pezzi, Business Innovation Manager di ally Consulting

L'era del lavoro ibrido ci pone una domanda cruciale: possiamo davvero innovare a distanza? Per anni abbiamo pensato all'ufficio e ai laboratori tecnologici come al santuario della creatività: il luogo dove un'idea improvvisa su una lavagna o un'intuizione sussurrata a una macchinetta del caffè potevano cambiare la rotta di un progetto. Oggi, però, la forza del lavoro distribuito – flessibilità, produttività, accesso a talenti globali – è un patrimonio da cui non possiamo tornare indietro. Non si tratta di scegliere: la vera sfida è imparare a combinare il meglio di entrambi i mondi. L'innovazione nasce dall'equilibrio tra prossimità ed estensione, tra empatia e digitale. Nella nostra realtà guidiamo progetti di innovazione seguendo il design thinking e rappresentiamo questa complessità attraverso una matrice che mappa le attività di progetto lungo due assi complementari: 'empatia ed embodied cognition' e 'scalabilità digitale e connessa'.

Il primo asse identifica quell'intreccio tra corpo, movimento e pensiero che autori come Lakoff e Johnson o Goldin-Meadow hanno dimostrato essere fondamentale per la creatività e la condivisione della conoscenza. Permette di classificare le attività in base alla necessità di stimolare creatività e di empatizzare con gli utenti, osservandone i comportamenti e facendo emergere bisogni latenti o impliciti. Attività come ideazione, prototipazione e ricerca – shadowing, focus group o envisioning – avranno un valore 'empatia ed embodied cognition' elevato, perché richiedono un'interazione intensa con il contesto e con le persone.

L'altro asse permette di valutare le attività in base alla possibilità di ampliare la portata, raccogliere dati su larga scala e abbattere confini geografici. Attività come survey online, test A/B, analisi di dati quantitativi e applicazione di modelli di Intelligenza Artificiale per la diagnostica e l'analisi predittiva dei dati avranno un valore 'scalabilità digitale e connessa' elevato, perché sfruttano le potenzialità del digitale per validare idee e prendere decisioni basate su dati concreti.

Il risultato è che alcune attività di design thinking vivono meglio in presenza, altre a distanza, definendo progetti articolati in fasi ibride. Un brainstorming con lavagne e post-it, per esempio, attiva il cosiddetto 'pensare con le mani', stimolando sia il pensiero creativo e divergente sia un'energia collettiva difficilmente replicabile su uno schermo. La prototipazione tangibile e i test diretti con gli utenti producono intuizioni che emergono dal contatto fisico e dalla risonanza emotiva. Al contrario, la ricerca di trend e mercati trova negli strumenti digitali un alleato naturale: interviste video, sondaggi e test di usabilità remoti permettono di raccogliere prospettive eterogenee e grandi volumi di dati, aumentando l'oggettività delle decisioni progettuali. In questo equilibrio, la leadership assume un ruolo nuovo: non più solo 'controllore' o 'facilitatore generico', ma regista capace di orchestrare 'big data', sfruttando la potenza del digitale e dell'AI, e 'thick data', valorizzando la qualità e la creatività che nasce dall'engagement delle persone e dall'ascolto attivo, facendo convergere il team in momenti di co-creazione ad alta intensità empatica e lasciandolo divergere quando servono scalabilità, efficienza e capacità analitica.

L'innovazione del futuro non seguirà un'unica regola: non sarà mai solo fisica né esclusivamente digitale. Sarà ibrida, per necessità e opportunità. A supporto di questo scopo, abbiamo sintetizzato tre insight per guidare i leader nella complessità dell'innovazione ibrida: quando servono empatia e fiducia, scegli la presenza (ideazione, co-creazione e ricerca dei bisogni impliciti funzionano meglio quando le persone condividono spazio, oggetti e linguaggi del corpo); quando conta la scala, sfrutta il digitale (ricerca quantitativa, analisi e validazioni su larga scala trovano negli strumenti online e nei modelli di AI un alleato naturale); agisci da regista (la competenza chiave del leader dell'innovazione è orchestrare il passaggio tra prossimità empatica e distanza, evitando squilibri e alimentando un senso di appartenenza comune).

La differenza non la farà la tecnologia, ma la capacità dei leader di orchestrare in modo consapevole l'incontro tra presenza e digitale, dati e creatività, persone e strumenti.

Il Design thinking può aiutare le aziende a sviluppare prodotti e servizi che rispondono alle esigenze dei clienti

membri del team attraverso uno schermo non sono certo esperienze stimolanti e giocose. Ha osservato un responsabile dell'innovazione di Saint-Gobain, un'azienda che si occupa di progettazione di materiali edili innovativi, come il vetro e l'isolamento sostenibili: "Le conversazioni casuali e spontanee sono molto meno comuni online. Se da un lato le riunioni online possono essere comode, dall'altro possono compromettere questo processo. In realtà, un po' di inefficienza può essere vantaggiosa per lo sviluppo delle idee".

Si potrebbe essere tentati di minimizzare l'importanza dell'ambiente fisico nel processo di ideazione. Ma la nostra ricerca dimostra che gli ambienti virtuali influiscono negativamente sui risultati. Un responsabile dell'innovazione della società di consulenza HYVE di Monaco ha osservato che le sessioni di ideazione fisiche generano un maggior numero di idee: "Non tutte le idee possono essere brillanti, ma per la legge dei grandi numeri, per il flusso, per la quantità, si hanno molte più possibilità di costruire sulle cose e di rifletterci ulteriormente. Questo accade più spesso nelle sessioni fisiche".

I nostri risultati mostrano che i partecipanti alle sessioni virtuali non solo generano meno idee, ma tendono anche a produrne di più astratte. Questi effetti rispecchiano quelli osservati nella fase iniziale di empatia. Dato che l'obiettivo principale del Design thinking è quello di creare soluzioni efficaci, attuabili e incentrate sull'uomo, il passaggio a formati virtuali rappresenta un notevole svantaggio per l'ideazione.

Nella fase di prototipazione, i progettisti hanno bisogno di maneggiare oggetti fisici; allo stesso tempo, gli strumenti digitali sono utili per l'iterazione. La fase di prototipazione si concentra sulla creazione di rappresentazioni tangibili delle idee generate. Un vantaggio fondamentale della prototipazione è che consente ai progettisti di visualizzare e sperimentare idee che non sono ancora state perfezionate.

La nostra ricerca dimostra che spostare la fase di prototipazione in un ambiente virtuale può avere effetti sia negativi che positivi. La costruzione e l'esplorazione di

un prototipo fisico – che si tratti dell'interfaccia di base di un'applicazione per la preparazione della dichiarazione dei redditi o dell'interno completo di una cabina d'aereo per la riprogettazione dell'esperienza di volo a lunga distanza – consente ai progettisti di 'pensare con le mani' e li aiuta a capire se una soluzione prototipata è fattibile. In ambienti virtuali, tali esplorazioni fisiche sono fortemente limitate. Un responsabile dell'innovazione di Ford ha osservato: "A meno che un'idea non sia stata sviluppata in un prodotto concreto o in un prototipo, persone diverse possono interpretarla in modi completamente diversi. Credo che questa sfida sia ancora più grande nel mondo digitale". Anche gli strumenti digitali più avanzati, come i sistemi di realtà virtuale, non possono riprodurre adeguatamente l'esperienza di interagire fisicamente con un prototipo. In uno spazio virtuale, inoltre, può essere più difficile capire l'esitazione di un membro del team. Una conseguenza di questa mancanza di interazione fisica è che per i team di progettazione è più difficile ottenere una comprensione condivisa e convergere su una soluzione efficace.

Tuttavia, gli strumenti digitali possono contribuire a stimolare la fase di prototipazione. Modificare i prototipi fisici in più iterazioni è spesso un processo lungo che richiede l'impegno di molti progettisti. I prototipi digitali hanno un vantaggio in quanto possono essere modificati rapidamente. Questo è particolarmente importante nelle prime fasi del processo di prototipazione, quando i team di progettazione vogliono ottenere un rapido feedback sulla fattibilità di base di un'idea.

Il punto cruciale della fase di prototipazione è che i team di progettazione devono trovare un equilibrio tra efficacia ed efficienza: i prototipi fisici permettono un'esplorazione più approfondita e intuizioni più significative, mentre i prototipi digitali consentono iterazioni più rapide. Pertanto, per un rapido feedback sulla fattibilità di base delle idee, soprattutto nelle prime fasi di prototipazione, i prototipi virtuali sono l'ideale. Nelle fasi successive, quando i progettisti stanno affinando i dettagli, è più opportuno passare a prototipi fisici e a sessioni di persona.

Nella fase di test, gli strumenti virtuali e fisici sono entrambi importanti. Quando il team di progettazione valuta i prototipi per la loro utilità pratica, spesso in interazione diretta con gli utenti finali, la sperimentazione e l'iterazione sono molto importanti.

Anche in questo caso, i nostri risultati evidenziano effetti positivi e negativi nel passaggio della fase di test a un formato virtuale. Analogamente all'esperienza della fase di prototipazione, gli ambienti di test digitali limitano il potenziale di esplorazione fisica. L'esperienza

dell'utente con un prototipo digitale non è così ricca come lo sarebbe con un prototipo fisico. Per esempio, il prototipo di una nuova unità principale per automobili – un touch screen per il cruscotto che controlla il sistema audio e le applicazioni – potrebbe essere testato virtualmente, con gli utenti che cliccano su mockup digitali per navigare nel sistema come farebbero con lo schermo di un'auto. Tuttavia, un prototipo digitale non consentirebbe agli utenti di capire se l'unità principale sia facile e sicura da utilizzare durante la guida. Di conseguenza, per gli utenti – e per i progettisti stessi – potrebbe essere difficile capire se e in che misura il prototipo potrebbe essere la base per una soluzione efficace. Inoltre, gli ambienti virtuali limitano il tipo di informazioni che i progettisti possono raccogliere. Come nella fase di empatia, il feedback che i team otterranno dai test digitali sarà per lo più di natura verbale e le reazioni non verbali degli utenti andranno in gran parte perse. Un ricercatore di Design thinking della TU Delft ci ha detto: “I test digitali sono molto superficiali rispetto a quelli della vita reale. Se non puoi osservare qualcuno mentre utilizza un prototipo nel suo contesto, non vedrai mai come viene usato in modo errato o interpretato diversamente da come l'avevi immaginato”.

Allo stesso tempo, gli strumenti digitali possono aiutare a risolvere una sfida che i team devono spesso affrontare nel testare i prototipi: la nostra ricerca ha rilevato che i test in loco sono spesso influenzati da fattori che hanno poco a che fare con il prototipo stesso. Nelle presentazioni in loco, i progettisti possono descrivere un prototipo con molto entusiasmo o difenderlo dalle critiche degli utenti, il che può portare a valutazioni distorte da parte degli utenti sull'effettiva desiderabilità del prototipo. Poiché gli ambienti virtuali in genere innescano una mentalità più analitica e orientata agli obiettivi – o almeno meno influenzata da un presentatore in persona – le procedure di test digitali possono aiutare i progettisti a superare questo pregiudizio e a ottenere una valutazione più obiettiva dell'attrattiva di un prototipo.

I dati su quale modalità sia migliore nella fase di test sono quindi sfumati. La nostra ricerca dimostra che, se da un lato il test virtuale può limitare la profondità e la significatività del feedback, dall'altro consente di raccogliere risposte che hanno meno probabilità di essere influenzate dal presentatore.

Il giusto mix di virtuale e fisico

La digitalizzazione dei processi di innovazione sta aumentando rapidamente. Ma la nostra ricerca ha rivelato che ridurre la questione virtuale o fisica a una scelta tra l'una o l'altra è troppo semplicistico. Ogni modalità presenta vantaggi e svantaggi specifici, opportunità e insidie. Nessuno dei due formati

La creatività non è un'attività puramente mentale: l'attività fisica può dare il via alla creatività, ma nelle sessioni virtuali l'attività fisica si riduce per lo più alla digitazione

è intrinsecamente superiore all'altro, ed entrambi offrono alcuni vantaggi che vanno a beneficio del processo. La questione fondamentale non è se dare la priorità a un formato piuttosto che all'altro, ma piuttosto come combinare la pratica del Design thinking fisico e digitale per ottenere il massimo impatto.

La nostra linea guida generale è che i leader dell'innovazione dovrebbero istituire processi di progettazione ibridi. Nel complesso, i dati indicano che le fasi che richiedono un pensiero divergente (empatia e ideazione) sono generalmente meglio condotte in formati fisici, mentre le fasi che coinvolgono il pensiero convergente (definizione, prototipo e test) possono essere completate in modo più efficace attraverso formati virtuali.

I processi ibridi efficaci ottimizzano il modo in cui i team di progettazione interagiscono con gli utenti finali e il modo in cui i membri del team interagiscono tra loro. Per esempio, la comprensione delle esigenze, delle motivazioni e delle emozioni di un utente nella fase di empatia richiede un'immersione fisica nell'ambiente dell'utente. Se si esegue questa fase solo attraverso strumenti digitali come Zoom o Teams, si rischia di non capire l'intera portata di un problema o, cosa ancora più preoccupante, di non capirlo del tutto. Anche se gli strumenti digitali possono essere l'unica opzione possibile in alcuni casi (per esempio quando gli utenti sono geograficamente dispersi), le aziende dovrebbero generalmente cercare di eseguire la fase di empatia in contesti faccia a faccia. Nella fase di definizione, invece, strumenti digitali come Miro o Mural possono aiutare i team di progettazione a sintetizzare i dati confusi della fase di empatia (trascrizioni di interviste, appunti personali, fotografie e registrazioni video) e a riconoscere più facilmente i modelli

significativi rispetto a quelli che si ottengono organizzando queste informazioni con lavagne o bacheche. La mentalità analitica e orientata agli obiettivi è estremamente utile in questo caso e gli strumenti digitali faciliteranno tale mentalità.

Naturalmente ci sono delle avvertenze. A livello più granulare, le aziende devono riconoscere che alcune fasi consistono in sottoattività che possono richiedere un approccio diverso. Nella fase di test, per esempio, i progettisti devono fornire agli utenti una qualche forma di prototipo e devono elaborare il feedback degli utenti su quel campione. Mentre la prima attività

(interazione) è meglio realizzata attraverso prototipi fisici che gli utenti possono esplorare e con cui interagire, la seconda attività (raccolta e revisione dei dati) può essere meglio servita attraverso strumenti virtuali che consentono un'analisi strutturata e orientata agli obiettivi. Pertanto, combinare formati fisici e virtuali durante la fase di test può dare risultati migliori che affidarsi a un unico formato per tutta la fase (Tabella 1).

Per ottenere il massimo dai loro processi di Design thinking, le aziende devono anche considerarli in modo dinamico. Il Design thinking efficace non è un processo lineare, ma passa attraverso molteplici

Come impostare processi ibridi di Design thinking Tabella 1

Combinare efficacemente ambienti fisici e virtuali durante il processo di progettazione consente ai leader dell'innovazione di sfruttare i vantaggi distinti di ciascun ambiente. Una strategia che incorpori entrambe le modalità ha maggiori probabilità di produrre innovazioni realmente incentrate sulle esigenze degli utenti.

FASE DI DESIGN THINKING	STILE DI PENSIERO DOMINANTE	ATTIVITÀ VIRTUALI E ATTIVITÀ FISICHE	COME LAVORARE
Empatizzare	Divergente	Sebbene superino le distanze geografiche e incorporino una gamma più diversificata di utenti, i formati virtuali non riescono a fornire la stessa ricchezza di informazioni delle interazioni in loco, soprattutto per i problemi che gli utenti non possono verbalizzare.	Se l'inclusione di utenti geograficamente dispersi non è essenziale per la sfida dell'innovazione, optate per l'incontro fisico.
Definire	Convergente	Rispetto agli ambienti fisici, gli ambienti virtuali possono migliorare l'efficacia e l'orientamento agli obiettivi di questa fase, aiutando a separare le cose importanti da quelle non importanti e permettendo al team di vedere il quadro generale.	Andate sull'ambiente virtuale.
Ideare	Divergente	Le sessioni virtuali non solo generano meno idee, ma tendono anche a produrne di più astratte. Dato che l'obiettivo principale del Design thinking è quello di creare soluzioni efficaci, attuabili e incentrate sull'uomo, il passaggio a formati virtuali rappresenta un notevole svantaggio per l'ideazione.	Andate nell'ambiente fisico.
Prototipo	Convergente	I team di progettazione devono affrontare un compromesso tra efficacia ed efficienza: i prototipi fisici consentono un'esplorazione più ricca, mentre i prototipi digitali permettono al team di muoversi più velocemente attraverso diverse iterazioni.	Per avere un riscontro rapido sulla fattibilità di base di un'idea, soprattutto nelle prime fasi di prototipazione, è preferibile ricorrere al virtuale. Nelle fasi successive di prototipazione, quando si affinano i dettagli, si passa a prototipi tangibili e a sessioni in loco.
Test	Convergente	Se da un lato il test virtuale limita la profondità del feedback, dall'altro consente una procedura di test più analitica e orientata agli obiettivi e alla raccolta di risposte imparziali.	Per consentire agli utenti di sperimentare a fondo il prototipo in condizioni reali, scegliete l'ambiente fisico. Per elaborare il feedback degli utenti, scegliete il virtuale, perché facilita meglio un'analisi strutturata e onesta.

Smart working e lavoro in presenza: verso un modello intelligente

di Fabio Di Martino, CEO di Mechinno

Negli ultimi anni, il lavoro a distanza ha smesso di essere un'opzione emergenziale ed è diventato una realtà strutturale per molte aziende. Anche nei processi creativi e di innovazione, come concept, progettazione e ingegneria, ci chiediamo spesso se la distanza fisica limiti o potenzi la capacità di generare nuove idee. La risposta, come spesso accade, non è univoca: dipende da come viene organizzato il percorso.

È noto come il dibattito sullo Smart working abbia polarizzato aziende e lavoratori: c'è chi lo esalta come conquista di libertà e produttività, e chi lo considera un freno alla collaborazione. Di fatto, il tema non è ideologico, ma estremamente pratico: si tratta di capire come organizzare il lavoro, in modo da garantire sia la creatività dei team sia l'efficienza operativa richiesta da progetti complessi e globali. Il punto, dunque, non è scegliere se lavorare da casa o in ufficio, ma capire in quali momenti offre più valore l'una o l'altra modalità. Serve quindi un approccio equilibrato, adeguato alla tipologia di attività di una società di ingegneria: progetti complessi che richiedono competenze eterogenee e team in grado di alternare fasi di analisi, ideazione e realizzazione concreta.

Nei processi di progettazione e sviluppo prodotto, la presenza in ufficio mantiene un ruolo cruciale: confrontarsi direttamente su un progetto, discuterne la fattibilità o valutare insieme un prototipo fisico sono attività che beneficiano enormemente della collaborazione 'in presenza'. È in questi momenti che il linguaggio non verbale, l'energia del gruppo e la rapidità di interazione accelerano davvero le decisioni. Allo stesso tempo, il lavoro a distanza può essere vantaggioso per attività più individuali, come analisi e studio, elaborazione di documentazione tecnica, stesura di relazioni, ecc.: la concentrazione che si ottiene da remoto, talora, può aumentare l'efficienza. Inoltre, la possibilità di coinvolgere professionisti e clienti senza limiti geografici amplia il bacino di contributi e stimoli, un aspetto fondamentale quando si lavora per aziende globali e organizzazioni complesse.

La sfida è culturale e organizzativa; non si può ridurre il lavoro a un'alternanza schematica – tre giorni in ufficio e due a casa – applicabile in ogni caso e in modo incondizionato. Serve un disegno consapevole: alcune attività richiedono più tempo in presenza, altre possono essere portate avanti anche a distanza. Il compito di chi guida i team è dare linee guida chiare, ma anche fiducia alle persone, perché siano loro a trovare il giusto equilibrio. Non si tratta di un approccio conservativo, ma innovativo: non un ritorno al passato, né un affidamento cieco al digitale, ma di un modello dinamico, capace di adattarsi alle diverse tipologie di progetti. Né, tanto meno, si tratta di trovare un compromesso, ma di creare un contesto in cui le due modalità si rafforzano a vicenda.

Per innovare, certamente, è necessario non rimanere ostinatamente legati al passato, ma neanche inseguire ogni novità in maniera acritica. In sostanza, si deve capire quali strumenti rendono più efficiente il lavoro dei collaboratori, e usarli con intelligenza. Lo Smart working è parte di questa cassetta degli attrezzi: utile, potente, ma mai sostitutivo dell'energia che nasce quando le persone si trovano insieme, nello stesso luogo.

iterazioni. La sua natura iterativa offre ai progettisti la possibilità di beneficiare dei vantaggi unici dei formati fisici e virtuali. Nelle prime fasi di iterazione, i progettisti possono essere più avvantaggiati dalla costruzione di prototipi digitali per ottenere un rapido feedback sulla fattibilità di base di un'idea. Nelle fasi successive, quando la fattibilità è già stata verificata, i team di Design thinking farebbero bene a realizzare prototipi fisici per comprendere meglio la soluzione più efficace.

Il Design thinking è uno strumento potente per l'innovazione e può aiutare le aziende a sviluppare prodotti e servizi che rispondono a esigenze non sfruttate dei clienti. Questo approccio incentrato sull'uomo non è in contrasto con un approccio all'innovazione sempre più digitalizzato. Al contrario, la combinazione efficace

di strumenti fisici e digitali consentirà alle aziende di sfruttare i vantaggi distinti di ciascun approccio e di proporre innovazioni realmente incentrate sulle esigenze degli utenti.

BIBLIOGRAFIA

Per motivi di spazio, la bibliografia dell'articolo è stata inserita online. È possibile consultarla tramite il QRCode pubblicato nel sommario.

Articolo originale: "How Remote Work Changes Design Thinking", MIT Sloan Management Review, Spring 2025

Copyright © Traduzione Edizioni ESTE 2025.

Tutti i diritti riservati.

MIT Sloan

Management Review **Italia**

L'edizione italiana della rivista della business school
del Massachusetts Institute of Technology (MIT)



MIT Sloan Management Review Italia esplora come **leadership e management** si stanno trasformando in un mondo discontinuo.

Tramite la rivista, i lettori potranno avere accesso a **riflessioni e approfondimenti che provengono dal cuore dei Centri di Ricerca globali dove nasce l'innovazione più avanzata**, e dalla business school tra le più importanti del mondo dove si formano i migliori manager.

Ai migliori **articoli dell'edizione americana** si aggiungono, in ogni numero della rivista, **articoli originali**, che fotografano gli aspetti innovativi della ricerca, del management e della cultura d'impresa **del nostro paese**.

La rivista è diretta da Barbara Quacquarelli

La rivista è distribuita su abbonamento ed è disponibile in formato cartaceo e digitale.

ABBONATI ORA!



ESTE
Cultura d'impresa