

B

D

BRIDGING
DIALOGUES

BDMAG00 / 2024

M A G

Bridging Dialogues è un magazine annuale, connesso all'omonimo evento, che esplora il futuro del lavoro.

Ogni anno, affrontiamo un tema diverso legato alla trasformazione dei contesti organizzativi.

L'edizione di Bridging Dialogues 2024 ha affrontato il tema della rigenerazione sociale in ambienti sempre più digitalizzati, concentrandosi su come l'intelligenza artificiale sta cambiando le dinamiche di lavoro e le relazioni umane.

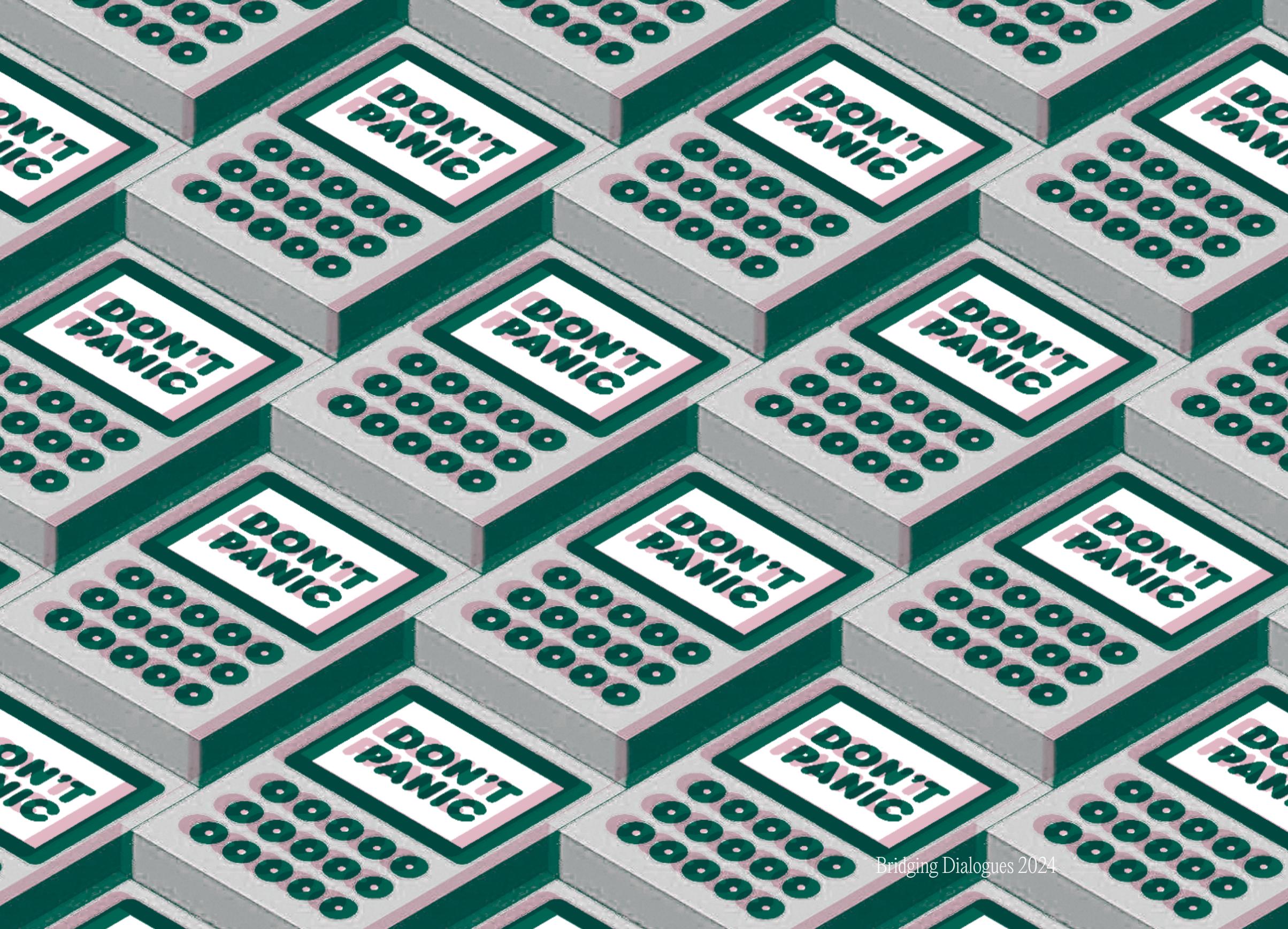
Il magazine collegato all'edizione in questione offre spunti su come l'adozione delle nuove tecnologie può liberarci da compiti ripetitivi per lasciare più spazio alla creatività e alla collaborazione. È anche uno strumento utile per chi lavora nell'ambito delle risorse umane, presentando idee su come anticipare i cambiamenti e formare i dipendenti in modo efficace per affrontare al meglio questo scenario in evoluzione.

Con un design fresco e intuitivo, il magazine si rinnova ogni anno, proprio come i temi che tratta. In ogni numero, cercheremo di rispondere a una domanda cardine. Quella che sta al centro della presente edizione è la seguente: come possiamo costruire un futuro del lavoro che sia umano, anche in un'epoca digitale?

BRIDGING DIALOGUES



Bridging Dialogues 2024



Indice

P11 Editoriale. Don't Panic! P17 Bridging
Dialogues. La visione, Venezia, i ponti, il
dialogo, il percorso P23 L'edizione 2024
P27 Welcome P29 Introduzione
P31 Keynotes P43 Workshop Wave#1
P67 Workshop Wave#2 P88 Conclusioni
P925 Punti chiave P94 Voci

Welcome Changemakers.



Editoriale. Don't Panic!

11

DON'T PANIC! INIZIA UN NUOVO VIAGGIO ALLA RICERCA DEL SENSO.



Arthur Dent è un uomo comune, un essere trascurabile che vive ai margini della periferia di un'anonima città.

La sua piccola casa sta per essere abbattuta per fare spazio ad uno svincolo autostradale. Quello che Arthur non sa è che il suo migliore amico Ford è un alieno. Una fredda mattina d'inverno, quando la sua vita sembra procedere senza alternative lungo un solco già tracciato, Arthur riceve la visita di una astronave aliena. Ed è lì che Ford prende l'amico Arthur per mano e insieme si imbarcano per un viaggio imprevisto ed imprevedibile attraverso la galassia, armati semplicemente di asciugamano e spazzolino da denti.

Comincia così "Don't panic. The hitch hiker's guide to the galaxy", la celeberrima "Guida intergalattica per autostoppisti" narrata dallo scrittore inglese Douglas Adams. "Don't panic!" è il motto che accompagna questo viaggio straordinario.

L'odissea di un uomo comunissimo attraverso un universo ignoto. Un viaggio alla deriva nello spazio e nel tempo. Un'esperienza emotiva che

richiama tutte le incognite e le paure che ci accompagnano nel viaggio della vita. Un'odissea non dissimile da quella vissuta da Ulisse e da una moltitudine di umani meno noti nel corso dei secoli. Quello che è cambiato nel corso dei millenni è la nave, la navicella, un mezzo sempre più complesso, avanzato, tecnologico.

Oggi miliardi di persone navigano ogni giorno nella galassia digitale cercando di rimanere in contatto con la base.

Del loro destino si occupano, tra gli altri, il Gruppo Arsenalia, il nuovo arsenale del digitale dove si costruiscono navi per esplorare nuovi orizzonti d'impresa, e Peoplerise, che guida le organizzazioni verso nuovi modi di fare azienda, dove il potenziale delle persone può davvero fiorire. Arsenalia e Peoplerise condividono lo stesso viaggio, quello della ricerca del senso che nei percorsi di riorganizzazione aziendale chiamiamo "sense making".

Mentre le nostre imprese si fanno sempre più liquide e sfuggenti, diventa fondamentale rimanere in contatto con il significato del nostro agire.

Perché facciamo determinate scelte all'interno delle nostre vite, della

12

società e delle organizzazioni? In che modo queste scelte contribuiscono a definire ciò che siamo e a dare significato all'impresa di cui siamo parte?

Al culmine del suo viaggio, quando ogni speranza di trovare delle risposte sembra ormai vana, Arthur scopre che tutta la vita sulla terra altro non è che il risultato del lavoro di un super computer chiamato Pensiero Profondo. A questo calcolatore onniscente l'umanità intera ha posto la "domanda definitiva sulla vita, l'universo e tutto quanto". Dopo 7.5 milioni di anni di elaborazione, il computer fornisce finalmente la risposta: "42". Un esito che lascia tutti insoddisfatti. Ma c'è poco da sindacare. L'importante, sottolinea Deep Thought, non è trovare le risposte bensì le domande giuste. Ma per esse, per essere elaborate dalla macchina, saranno necessari altri milioni di anni.

La "Guida intergalattica" è stato pubblicato nel 1978. I computer dell'epoca erano in grado di conservare dati nei floppy disk fino a 1.44 megabyte. Senza scambiarli. Deep Thought rappresentava quindi una invenzione fantascientifica a cui si attribuivano capacità miracolose, e tuttavia ridicole se confrontate con le performance

tecnologiche odierne, potenziate dall'Intelligenza Artificiale.

Nei soli quattro minuti che vi separano dalla fine di questo articolo, vengono elaborati nel mondo 7,94 milioni di gigabyte di nuove informazioni. Il sogno di riporre con fiducia i grandi interrogativi dell'uomo nelle mani di una macchina sembra più realizzabile che mai.

Se Arthur Dent visse oggi non si imbarcherebbe su una astronave marziana, accenderebbe il suo smartphone e interrogherebbe la saggezza del cloud. Sceglierebbe con cura i suoi "prompt", le "domande", e le affiderebbe al software che li risolverebbe con l'intelligenza della rete universale. Lo farebbe dal salotto della sua casetta nella periferia inglese, risparmiandosi spiacevoli incontri con inquietanti creature marziane.

Oggi tutto è previsto e prevedibile perché calcolabile. Ma questa fiducia totale nella Macchina rischia di limitare la possibilità di fare nuove imprevedibili scoperte. Rischia inoltre di isolarci ancora di più dai nostri compagni di viaggio, di lavoro, d'impresa, con i quali abbiamo condiviso per anni discussioni interminabili in riunione e pettegolezzi alla macchina del caffè.

13



Come possiamo quindi, far evolvere insieme il tecnologico e l'umano? Come far evolvere le organizzazioni in cui operiamo?

Attorno a questi interrogativi è nato Bridging Dialogues, un progetto di ricerca, sperimentazione e azione di Peoplerise, che negli anni è cresciuto grazie alla collaborazione con Arsenalia.

Nel 2024, alla terza edizione ci siamo dedicati al tema dell'evoluzione d'impresa di fronte alle sfide dell'AI. Una giornata di incontri, di ponti gettati tra ricerca e impresa, tra consulenti, imprenditori e innovatori da tutta Europa a Venezia. E quest'anno, abbiamo scelto di condividere l'energia di quell'evento con una rivista: BD Mag.

Quella che state sfogliando è il numero zero di una collezione che ogni anno, ad ogni futura edizione di Bridging Dialogues si arricchirà di una nuova uscita.

Il lavoro editoriale è basato sulla collaborazione tra intelligenza umana e artificiale. Tutti i contenuti sono stati "partoriti" dai relatori e dai redattori e successivamente rielaborati tramite l'AI di Copilot e Chat GPT4 attraverso rielaborazioni progressive. Il risultato è una collaborazione tra l'uomo e la macchina che ritorna infine alle persone, che sono l'orizzonte ultimo del nostro lavoro.

Abbiamo cercato e cercheremo di trovare su queste pagine le risposte alle incognite più pressanti sul futuro delle imprese, ovvero sulla nostra vita futura. Se le risposte che abbiamo trovato vi ricorderanno un 42, perdonateci. Ci stiamo concentrando sulle domande.

Buon viaggio.

Don't Panic



Bridging
Dialogues.
La visione,
Venezia,
i ponti,
il dialogo,
il percorso.

17

Ricercatori e leader insieme
per esplorare nuovi scenari
organizzativi.

Come stanno evolvendo
le nostre organizzazioni?

Quali percorsi dobbiamo
tracciare per sviluppare nuovi
scenari organizzativi che
ci permettano di ampliare
lo sviluppo umano all'interno
delle aziende?

18



L'obiettivo di questo evento è
creare connessione e dialogo
tra ricercatori internazionali
che si occupano di sviluppo
organizzativo e leader aziendali,
per condividere e aprire le loro
ricerche sulle nuove tendenze
che pongono le basi per
il futuro delle nostre aziende.

Una giornata fatta di momenti
di ascolto e di workshop
interattivi e collaborativi, con
attenzione sia al nostro lato
cognitivo che alle nostre
emozioni e sensazioni fisiche.

19

Così come Venezia è stata per
secoli simbolo di connessioni
ed esplorazione, anche questo
incontro mira a costruire ponti.

PONTI TRA: PRESENTE E FUTURO,
UMANITÀ E TECNOLOGIA,
RICERCA E MANAGEMENT,
RICERCATORI E LEADER,
INTERNAZIONALITÀ E TERRITORIO,
ASCOLTO E DIALOGO, MENTE E
CORPO, EMERGENTE E PIANIFICATO

IMMAGINE GENERATA
CON AI TRAMITE PROMPT:

Una scena futuristica a Venezia, in Italia, con un grande ponte in costruzione. È visibile la tecnologia avanzata, con piattaforme galleggianti e bracci robotici che assemblano la struttura. Nel cielo aleggia un misterioso UFO, emettendo una luce soffusa. L'atmosfera è cinematografica, con un mix di architettura storica veneziana ed elementi futuristici. La scena è in bianco e nero ad alto contrasto, con luci drammatiche e trame dettagliate, che evocano un senso di mistero e progresso.



L'edizione 2024

23

Il Futuro del Lavoro:
Rigenerare lo Sviluppo Umano
nei Contesti Iper-Digitali

Come possiamo essere digitalmente evoluti, senza essere umanamente indeboliti?

Immagina un mondo dove le tecnologie potenziano le tue capacità, invece di sostituirle e i rapporti umani sono al centro del lavoro, senza ostacolarlo.

24

Giunto alla sua terza edizione, **Bridging Dialogues 2024** si è svolto il 28 giugno al VEGA di Venezia e si è concentrato sul tema della rigenerazione sociale in contesti organizzativi iper-digitali.

Attraverso sessioni di confronto, workshop interattivi e keynote speech che hanno coinvolto attivamente tutti i partecipanti, l'evento ha offerto una piattaforma unica per:

condividere le ricerche più avanzate;

apprendere da best practices reali;

dialogare con esperti e leader del settore;

co-creare soluzioni innovative.

25

Welcome

27

Il benvenuto di Flavio Fabiani
e Alessandro Rossi

It's all about
people.
We help them
blossom.



INTRODUZIONE

Viviamo in un'epoca in cui le tecnologie digitali e l'intelligenza artificiale stanno trasformando profondamente il mondo del lavoro. Le organizzazioni si trovano di fronte a sfide inedite, dovendo bilanciare innovazione tecnologica e sviluppo umano in contesti iper-digitali.

La conferenza **Bridging Dialogues** ha esplorato questo equilibrio, offrendo una serie di workshop che hanno affrontato i vari aspetti di questo cambiamento.

Gli interventi di esperti in diversi campi, dall'architettura alla leadership, dall'arte all'intelligenza artificiale, hanno offerto nuove prospettive su come rigenerare le organizzazioni e creare spazi di lavoro più coerenti e significativi.

In questa edizione del magazine, vi guideremo attraverso un viaggio di riflessioni e proposte concrete per affrontare le sfide del futuro digitale, con un focus particolare sull'impatto dell'IA e delle nuove tecnologie sulle strutture organizzative e sulle relazioni umane.

Scopriremo come la leadership può evolversi oltre i ruoli formali, come l'arte può aiutarci a navigare nella complessità e come l'apprendimento e l'innovazione possono intrecciarsi in modi inaspettati per creare un futuro più sostenibile e umano.



29

Keynotes

31

KEYNOTE#1

Peter Merry

Chief Innovation Officer
all'Ubiquity University
e co-fondatore di WyrD
Experience e WyrD
Technologies



32

LEADING FROM THE FIELD

In un mondo dominato dalle tecnologie digitali e dall'intelligenza artificiale (IA), la rigenerazione dello sviluppo umano nei contesti organizzativi non è solo un tema importante, ma una necessità. In questo scenario iper-digitale, dove i confini tra uomo e macchina diventano sempre più sfumati, come possiamo preservare e far evolvere l'elemento umano? Peter Merry, durante la conferenza *Bridging Dialogues*, ci offre una prospettiva innovativa su come affrontare queste sfide, esplorando la complessità e la semplicità che convivono nei sistemi organizzativi moderni.

Oltre la Complessità: Il Modello delle Organizzazioni Teal

Merry introduce il concetto di organizzazioni "Teal", tratto dal celebre lavoro di Frederic Laloux, *Reinventing Organizations*. Queste organizzazioni rappresentano un'evoluzione della complessità organizzativa, rispondendo alle sempre più articolate condizioni di vita. La chiave, secondo Merry, risiede nella comprensione dei sistemi di valori che emergono e si sviluppano in funzione delle circostanze.

Questi valori sono rappresentati nel modello di Spiral Dynamics, utilizzato per la prima volta nel Sudafrica post-apartheid per affrontare dinamiche sociali e culturali complesse. Il "Teal" nasce come evoluzione del "Giallo", colore simbolo di un approccio integrale che vede il tutto come interconnesso. Merry ha applicato queste idee in numerosi progetti, inclusi quelli legati agli Obiettivi di Sviluppo del Millennio delle Nazioni Unite, dimostrando come l'integrazione di elementi diversi possa risolvere problemi complessi.

La Sfida della Semplicità

Nonostante gli sforzi per affrontare la complessità, Merry osserva che spesso il tentativo di gestirla porta a complicazioni ulteriori. Questo lo ha spinto a riflettere su un approccio più semplice, basato su valori olistici e rappresentato dal sistema "Turchese" della Spiral Dynamics. Questo sistema vede il mondo come un insieme di campi energetici interconnessi, un concetto che Merry rende tangibile attraverso pratiche concrete.

Uno degli aspetti centrali del suo lavoro è il riconoscimento che la coscienza umana può influenzare la realtà fisica. Gli esperimenti condotti dal Princeton Engineering Anomalies Research Lab (PEAR) per 28 anni hanno dimostrato che l'intenzione umana può influenzare dispositivi fisici, aprendo nuove prospettive sulle interazioni tra pensiero e realtà materiale.

33

Il Wyrdoscope e l'Interconnessione Energetica

Tra le innovazioni introdotte da Merry c'è il "Wyrdoscope", un dispositivo che misura la coerenza energetica collettiva all'interno di una stanza. Questo strumento dimostra come la coerenza di gruppo possa influenzare i campi energetici, suggerendo che un'organizzazione armonica non è solo un concetto astratto, ma un obiettivo raggiungibile. Attraverso questa tecnologia, Merry cerca di approfondire la consapevolezza di come le nostre intenzioni e stati emotivi possano influenzare l'ambiente e, di conseguenza, le nostre organizzazioni.

I 12 Principi di Leadership per un Futuro Coerente

Nel suo libro *Volution: A Philosophy of Reconnection*, Merry delinea 12 principi di leadership progettati per aiutare i leader a gestire l'architettura energetica e informativa delle loro organizzazioni. Principi come la Presenza, l'Intenzione e la Sensibilità al Dolore offrono strumenti pratici per una leadership profondamente connessa alle dinamiche energetiche e informative.

Ad esempio, la pratica della Presenza incoraggia i leader a rimanere nel momento, creando ambienti di lavoro più giocosi e sereni.

Il principio della Forma ci ricorda che i nomi e le etichette che diamo alle cose influenzano la loro energia. Quello dell'attenzione esorta i leader a rivolgere la propria energia vitale a tutte le parti del sistema, promuovendo una cultura di empatia e connessione.

Verso un Futuro di Coerenza Collettiva

Peter Merry ci invita a vedere le organizzazioni come sistemi viventi, interconnessi, che possono essere influenzati positivamente attraverso intenzioni e pratiche consapevoli. La coerenza energetica, misurabile e tangibile grazie a strumenti come il Wyrdoscope, non è solo un concetto teorico, ma una realtà che può trasformare il modo in cui lavoriamo e viviamo insieme. Integrando la tecnologia in modo che rafforzi la nostra umanità piuttosto che indebolirla, possiamo guidare le nostre organizzazioni verso un futuro più armonioso e resiliente.

34



35

KEYNOTE#2

Mustapha El Moussaoui

Architetto e urbanista,
ricercatore presso la Libera
Università di Bolzano



36

ARCHITECTURE, ARTIFICIAL INTELLIGENCE, AND PHILOSOPHY OF SPACE

Nel vasto panorama della trasformazione digitale, pochi settori hanno visto un impatto così radicale come l'architettura. Mustapha El Moussaoui, intervenuto alla conferenza *Bridging Dialogues*, ci ha invitato a riflettere su come l'intelligenza artificiale (IA) stia ridefinendo il processo architettonico e su come, in un'epoca dominata dalla tecnologia, l'architettura debba riscoprire la sua dimensione umana e filosofica.

La Filosofia dello Spazio: Una Riflessione Intima

El Moussaoui inizia con una riflessione personale sulle radici della sua passione per lo spazio. Fin da bambino, esplorava i dettagli degli ambienti che lo circondavano, assorbendone i profumi e le connessioni. Questa curiosità lo ha portato a interrogarsi sul significato profondo dello spazio, influenzato dalla fenomenologia e dal pensiero di filosofi come Heidegger.

Per El Moussaoui, l'architettura non è solo una questione di costruzione, ma una risposta ai nostri bisogni più profondi: uno spazio sicuro e confortevole che ci protegga sia fisicamente che emotivamente.

La Rivoluzione dell'IA in Architettura

Oggi, l'architettura deve affrontare sfide diverse rispetto al passato. L'IA sta trasformando il modo in cui gli edifici vengono progettati e costruiti. El Moussaoui sottolinea come, in soli 18 mesi, l'IA abbia radicalmente modificato i processi architettonici, permettendo di completare analisi del sito o di generare soluzioni progettuali in pochi secondi.

L'introduzione dell'IA non riguarda solo velocità ed efficienza. Come spiega El Moussaoui, questa tecnologia sta aprendo nuove possibilità creative, permettendo soluzioni innovative che vanno oltre i limiti della nostra immaginazione. Strumenti come il Building Information Modeling (BIM) hanno già rivoluzionato la professione, ma l'IA sta portando l'architettura verso un vero e proprio nuovo paradigma.

37

Il Ruolo dell'Architetto nel Futuro Digitale

Alla luce di queste trasformazioni, la domanda che emerge è: quale sarà il ruolo dell'architetto in un mondo dove l'IA può svolgere gran parte del lavoro tecnico? El Moussaoui propone un ritorno al pensiero olistico e interdisciplinare. Gli architetti del passato non erano solo tecnici, ma anche filosofi, astronomi e medici. Questa multidimensionalità permetteva loro di affrontare le sfide del loro tempo con una profondità che va oltre il semplice calcolo architettonico.

Nel futuro digitale, l'architetto dovrà combinare competenze tecniche con una comprensione più profonda della filosofia, della storia e della cultura. L'IA eccelle nell'analisi e nella rappresentazione, ma non ha la capacità di intuire il futuro così da poterlo plasmare.

La Sfida della Tecnologia: Un Approccio Umano

El Moussaoui riconosce che l'introduzione di nuove tecnologie ha sempre suscitato scetticismo. Tuttavia, sottolinea che la tecnologia è da sempre un'estensione delle nostre capacità, spingendoci verso nuovi orizzonti. Chi saprà utilizzare al meglio l'IA, integrandola con una comprensione profonda dell'essenza umana, sarà destinato a eccellere.

Il vero potere dell'architettura risiede nella sua capacità di creare spazi significativi, che rispondano non solo ai bisogni fisici, ma anche a quelli emotivi e psicologici. L'architettura del futuro dovrà essere in grado di combinare tecnologia e umanità, creando spazi non solo funzionali, ma anche capaci di nutrire l'anima umana.

38



39



Workshop Wave #1

Innovazioni nell'Apprendimento
e Leadership

43

1A) Elisava team Future Learn Strategies 1B) Laurent
Ledoux Can Vedanta teach today's managers of the digital
age what it takes to be a conscious leader? 1C) John
Oliver Art, Dialogue and Artificial Intelligence



44

45

WORKSHOP 1A

Future Learn Strategies

47

Elisava team

Gruppo di studenti del master
in Design Strategico nella
Complessità presso la Scuola
di Design e Ingegneria Elisava
di Barcellona

INTRODUZIONE

Questa sessione è consistita in un viaggio immersivo per esplorare il futuro dell'apprendimento e dello sviluppo nel business.

Abbiamo viaggiato nel tempo, riflettendo sul presente per immaginare nuovi paradigmi per la formazione aziendale.

Attraverso questa esperienza abbiamo esplorato, imparato, condiviso e riflettuto sull'evoluzione e sul futuro dell'apprendimento nel mondo aziendale.

Scoprire.

Immaginare.

Trasformare.

Dani
Castro 48

Raluca
Mitran

Karina
Pastor

Pierluigi
Delginolice 49

SVOLGIMENTO

Nel dinamico contesto dell'apprendimento aziendale, il workshop condotto dagli studenti del master Strategic Design in Complexity della scuola Elisava si è distinto come un'esperienza innovativa, proiettando i partecipanti in una riflessione profonda sul futuro della formazione aziendale. Con un approccio interattivo e visionario, questo workshop ha offerto uno sguardo su come l'apprendimento potrebbe evolvere nei prossimi decenni, sfidando le concezioni tradizionali.

Costruire un Dialogo tra Dipendenti e Datori di Lavoro

Il workshop è iniziato con una coinvolgente attività di confronto tra dipendenti e datori di lavoro, incoraggiando i partecipanti a discutere in coppie omogenee su come immaginano la formazione del futuro. In seguito, le coppie hanno condiviso le loro riflessioni in gruppi misti, esplorando le diverse prospettive su ciò che la formazione dovrà diventare. Questo dialogo incrociato ha rivelato una verità fondamentale: mentre le aziende mirano a generare valore economico, i dipendenti cercano opportunità di crescita personale e professionale. L'investimento nel valore umano è emerso come il punto d'incontro tra queste due prospettive.

Immaginare la Formazione del Futuro: Visioni per il 2030 e il 2050

Un momento cruciale del workshop è stato l'esercizio di visualizzazione del futuro, in cui i partecipanti, divisi in gruppi, hanno immaginato scenari formativi per il 2030 e il 2050. La costruzione di annunci che rappresentassero una proposta formativa futura ha portato alla luce idee audaci e creative. Un gruppo ha delineato un futuro in cui la formazione sarà integrata nel flusso di lavoro quotidiano, abbattendo le barriere tradizionali di tempo e spazio. In questo scenario, l'apprendimento diventa fluido e naturale, strettamente intrecciato con il lavoro stesso.

Altre visioni futuristiche hanno incluso l'uso dell'intelligenza artificiale per migliorare l'acquisizione di talenti e il benessere dei dipendenti. L'IA non solo ridurrà il carico di lavoro, ma faciliterà anche un apprendimento continuo, rendendo l'educazione una parte intrinseca della vita lavorativa. L'attenzione al benessere e alla sostenibilità è emersa come un elemento centrale di questo futuro, con l'apprendimento che diventa un mezzo per promuovere un equilibrio tra vita e lavoro più sano e sostenibile.

50

Paid to Learn: Un Futuro di Produttività e Apprendimento Integrato

Una delle visioni più radicali emerse dal workshop è stata quella di un mondo in cui l'apprendimento è remunerato e la produttività diventa un sottoprodotto naturale di un sistema educativo ben strutturato. In questo scenario, le organizzazioni investono nella formazione continua dei dipendenti, riconoscendo il valore del lifelong learning. L'apprendimento collaborativo e l'invecchiamento attivo sono celebrati come pilastri di una cultura aziendale che valorizza l'educazione non solo come mezzo per raggiungere obiettivi aziendali, ma come fine a sé.

Verso un Futuro Olistico dell'Apprendimento

In sintesi, il workshop ha evidenziato una tendenza chiara: il futuro dell'apprendimento aziendale sarà caratterizzato da un approccio olistico che integra il benessere, la sostenibilità e l'innovazione tecnologica. Le piattaforme di e-learning saranno arricchite da interazioni umane significative, e l'educazione diventerà un viaggio continuo, in cui ogni esperienza è un'opportunità di crescita.

Questa visione del futuro, radicata nell'equilibrio tra lavoro, apprendimento e vita, punta verso una società più soddisfacente e armoniosa.

Le riflessioni collettive emerse da questo workshop indicano che l'apprendimento non sarà più confinato alle aule o ai moduli online tradizionali. Al contrario, diventerà parte integrante del flusso di lavoro, alimentato dalla tecnologia ma sempre centrato sull'essere umano.

Questo cambiamento radicale rappresenta una sfida e un'opportunità per le organizzazioni che vorranno prosperare nel futuro.

51

Elisava team

WORKSHOP 1B

Can Vedanta teach today's managers of the digital age what it takes to be a conscious leader?

53

Laurent Ledoux

Transformation Catalyst & Accelerator
(come ad interim manager e
consulente) e professore in varie
università e istituti superiori in Belgio,
Francia e Svizzera

INTRODUZIONE

Per gli indiani, la Bhagavad Gita, che può essere tradotta con "Il canto del Signore", è l'equivalente dell'Iliade e dell'Odissea per gli occidentali. Costituisce la parte centrale del Mahabharata, una delle due principali epopee sanscrite dell'India antica, venerata nell'induismo Vedanta.

La Bhagavad Gita è ambientata in una cornice narrativa di dialogo tra il principe e guerriero Pandava Arjuna e la sua guida auriga Krishna, un avatar di Vishnu. All'inizio della guerra tra i Pandava e i Kaurava, Arjuna si dispera pensando alla violenza e alla morte che la guerra causerà nella battaglia contro i suoi parenti e diventa emotivamente preoccupato da un dilemma.

Chiedendosi se rinunciare alla guerra, Arjuna chiede consiglio a Krishna, le cui risposte e i cui discorsi costituiscono la Bhagavad Gita.

Krishna gli consiglia di "compiere il suo dovere di guerriero" per sostenere il "dharma", cioè i comportamenti o le virtù che sono in armonia con l'ordine che sostiene la vita. Il dialogo Krishna-Arjuna copre un'ampia gamma di argomenti spirituali, toccando dilemmi morali ed etici e questioni filosofiche che vanno ben oltre la guerra che Arjuna deve affrontare.

L'ambientazione del testo in un campo di battaglia è stata interpretata come un'allegoria delle lotte della vita umana. Insieme a Simone Rave, Laurent ha sviluppato un programma di leadership consapevole in cui gli insegnamenti della leadership

occidentale (ispirati principalmente dal professore di Harvard Ronald Heifetz) si fondono con quelli del Vedanta. L'intervento di Laurent inizierà con un video indiano di due minuti sul quale i partecipanti saranno invitati a riflettere e a impegnarsi in un dialogo.

Attraverso questo dialogo guidato da Laurent, impareremo alcune lezioni chiave da una tradizione spirituale millenaria, per aiutarci a diventare leader più consapevoli in questi tempi difficili e sfidati dalla rivoluzione digitale e dall'intelligenza artificiale.

54

55

SVOLGIMENTO

Nel workshop *Sfidare i Limiti della Leadership*, condotto da Laurent Ledoux, i partecipanti sono stati guidati in un'esplorazione delle dinamiche della leadership attraverso il prisma della filosofia Vedanta e delle sfide adattive. Grazie a un format interattivo e riflessivo, il workshop ha offerto una visione innovativa sulla leadership, mettendo in luce come essa possa emergere al di là dei ruoli formali, e come il vero cambiamento richieda una profonda comprensione del sistema.

Un Approccio Adattivo alla Leadership

Il workshop è iniziato con la visione di un video che raccontava la storia di un bambino indiano che, con coraggio e determinazione, riesce a risolvere un problema sociale. Questo video è servito da punto di partenza per una riflessione sulle differenze tra sfide tecniche e sfide adattive. Mentre le sfide tecniche, come un ostacolo fisico, richiedono soluzioni pratiche e visibili, le sfide adattive riguardano le percezioni e le convinzioni delle persone. Laurent ha sottolineato che in questi casi, la vera sfida risiede non tanto nella situazione in sé, ma nelle persone coinvolte.

I partecipanti hanno poi discusso come il bambino del video abbia incarnato i tratti di un leader, agendo senza piani complessi, ma con una disciplina che ha ispirato gli altri a seguirlo. La sua azione, inizialmente

percepita come folle, ha innescato un cambiamento collettivo. Questa metafora ha evidenziato l'importanza di uscire dalla propria zona di comfort e di assumere una visione da leader, anche senza un'autorità formale.

Leadership Senza Ruoli Formali

Un concetto chiave del workshop è stato la "leadership distribuita". Laurent ha spiegato che la leadership non richiede necessariamente una posizione di potere ufficiale. Al contrario, la leadership può emergere quando le persone agiscono nel loro ruolo con consapevolezza, creando spazi sicuri per gli altri e permettendo loro di esprimere il proprio potenziale. Questa visione è stata illustrata con l'esempio del Movimento per i diritti civili degli afroamericani, dove la leadership di Martin Luther King è stata sostenuta in modo strategico dal presidente Johnson, il quale ha saputo gestire i tempi del cambiamento per renderlo sostenibile.

Ledoux ha anche sottolineato che, secondo la filosofia Vedanta, gli esseri umani sono parte di un tutto interconnesso. La consapevolezza di questa interconnessione può generare calma nel sistema e prevenire la creazione di tensioni interne, derivanti da una visione che invece di individuare connessioni, protrae le separazioni. La leadership efficace, in questo senso, consiste nel creare un ambiente in cui

le persone possano crescere e prosperare, senza l'eccessivo controllo o l'imposizione del proprio ego.

La Filosofia Vedanta e la Leadership

Il workshop ha integrato principi di filosofia Vedanta, enfatizzando l'importanza di agire solo quando è giusto, riconoscendo che l'ego è il principale ostacolo al cambiamento. Ledoux ha spiegato che, in molte situazioni, il potere dell'inazione può essere altrettanto importante quanto l'azione stessa. Creare uno spazio in cui siano gli altri ad emergere e agire al posto dell'io può alle volte portare a un cambiamento più profondo e duraturo.

In chiusura, Ledoux ha condiviso una riflessione personale, basata sulla sua esperienza come capo del Ministero dei Trasporti belga. Ha concluso che, se potesse tornare indietro, agirebbe meno e si concentrerebbe di più nel creare un ambiente sicuro e supportivo per i suoi collaboratori. Questo, ha affermato, è il vero potere della leadership: non essere il protagonista del cambiamento, ma riuscire a facilitare il cambiamento anche degli altri.

Conclusioni: Una Leadership Oltre i Limiti

Il workshop di Laurent Ledoux ha offerto una prospettiva unica e filosofica sulla leadership. In un'epoca in cui si enfatizzano spesso i risultati e le performance, Ledoux ci ha ricordato che la leadership autentica va oltre l'autorità formale e si radica nella capacità di comprendere il sistema nel suo insieme. Attraverso un approccio adattivo e distribuito, è possibile guidare un cambiamento reale e duraturo, favorendo un ambiente in cui le persone possano crescere e prosperare senza essere limitate dai ruoli convenzionali o dall'ego personale.

Laurent Ledoux

WORKSHOP 1C

Art, Dialogue and Artificial Intelligence.
A proposal for an ethical role in AI's signification/
coordination of our hierarchical cognitive
constructs, as a dialectic with our divergent
aesthetic, symbolic meaning making

59

John Olives

Artista e facilitatore, fondatore della
società di consulenza Human-Equity Ltd

INTRODUZIONE

L'ascesa dell'IA (come di tutte le tecnologie) è un richiamo al nostro senso più profondo di significato all'interno della condizione umana.

Come possiamo comprendere i fondamenti delle polarità che stanno alla base delle nostre lenti di creazione di significato? In che modo l'IA potrebbe ricoprire un ruolo etico?

Quale potrebbe essere il ruolo dell'IA in una galleria d'arte?

La sessione propone un "paesaggio narrativo" che riunisce i dialetti della cognizione e dell'estetica in una visione complessiva dell'evoluzione del dialogo sociale.

Guardando allo spettro dei dati della conoscenza, della comprensione e del significato, si evidenzia una polarità cruciale e costitutiva del nostro sense-making: la codifica cognitiva e l'astrazione estetica.

Le narrazioni, in quanto elementi fondamentali del nostro dialogo sociale, possono quindi essere viste attraverso la suddetta lente dialettica: dove la cognizione codificata integra costrutti gerarchici e dove l'astrazione estetica integra significati e simbolismi.

Le polarità poco discusse dei grandi modelli linguistici di IA e dei modelli simbolici di IA sono direttamente associate alla stessa polarità. La presentazione indaga su come il nostro dialogo sociale sia già influenzato dall'IA e sull'integrazione etica di entrambi in una progettazione consapevole del dialogo generativo.

60

61

SVOLGIMENTO

Nel contesto del workshop condotto da John Oliver, intitolato *Art Dialogue and the Dialectics of Artificial Intelligence*, i partecipanti sono stati guidati in un'esplorazione unica del rapporto tra arte, intuizione e intelligenza artificiale (IA). L'incontro ha offerto una riflessione profonda sulla complessità delle sfide organizzative e sociali, suggerendo che l'arte e l'intuizione possono svolgere un ruolo cruciale nella loro gestione.

Arte e Scienza: Due Prospettive Interconnesse

John Oliver ha iniziato la sessione invitando i partecipanti a osservare l'arte attraverso lenti scientifiche e la scienza attraverso lenti artistiche. Questo approccio dialettico ha messo in discussione la tradizionale separazione tra i due campi, sottolineando che solo integrando queste forme di conoscenza possiamo ottenere una comprensione più profonda dei sistemi complessi in cui operiamo.

La discussione ha affrontato un dilemma centrale nella cultura organizzativa: l'aspettativa che problemi complessi, come la motivazione dei dipendenti, possano essere risolti con approcci ingegneristici e razionali. Tuttavia, John ha sottolineato che tali problemi richiedono un approccio più sfumato e adattivo, uno che possa integrare il pensiero creativo e artistico

per evitare soluzioni che frammentino ulteriormente la complessità.

L'Arte come Strumento per Navigare nella Complessità

Secondo John, l'artista ha la capacità unica di decostruire i propri pregiudizi e vedere il mondo con una prospettiva rinnovata. L'arte non cerca di spiegare tutto, ma di cogliere le connessioni profonde e le contraddizioni all'interno di un sistema. Questo tipo di pensiero è essenziale per affrontare le sfide complesse nelle organizzazioni, dove l'eccessiva dipendenza da metodi analitici rischia di complicare ulteriormente i problemi invece di risolverli.

John ha inoltre discusso i limiti dell'applicazione dell'intelligenza artificiale a domini complessi. Mentre l'IA può eccellere nell'analisi di **problemi complicati***, essa manca della capacità di comprendere e gestire la ricchezza delle relazioni interconnesse che caratterizzano i **problemi complessi***. Affidarsi all'IA per prendere decisioni complesse porta inevitabilmente a perdere la capacità di cogliere le connessioni profonde tra un problema e il suo contesto. L'intuizione umana, invece, eccelle in questo, rivelandosi essenziale per mantenere una connessione autentica con la realtà in cui siamo immersi.

62

Esperienza Artistica: Una Riflessione Intuitiva

L'esperienza artistica proposta da John è stata il cuore del workshop. I partecipanti sono stati invitati a interagire con opere d'arte nascoste, guidati non dalla vista ma dall'energia emanata dalle opere stesse. Camminando tra i dipinti, dovevano scegliere l'opera che li attirava maggiormente senza vederla, basandosi esclusivamente sulla loro intuizione. Questo esercizio ha dimostrato quanto sia importante riattivare le sensibilità intuitive umane, soprattutto in un'epoca in cui sembra che la tecnologia possa risolvere tutto al posto delle persone.

Successivamente, i partecipanti hanno potuto guardare le opere che avevano intuitivamente scelto, e hanno allora riflettuto sulla loro effettiva risonanza con l'opera. Alcuni hanno realizzato che la connessione individuale con l'opera era realmente presente, altri, con il senno di poi, avrebbero scelto altre opere. Questa riflessione ha permesso di constatare che la percezione intuitiva può essere potente, ma non infallibile. Il dialogo continuo con sé stessi e con gli altri è dunque fondamentale per una comprensione più profonda della propria capacità intuitiva.

Concludendo: L'IA come Strumento, Non come

John Oliver

Sostituto

Il messaggio centrale del workshop è stato chiaro: l'intelligenza artificiale può essere uno strumento utile, ma non può sostituire l'intuizione e il pensiero critico umano. John ha sottolineato l'importanza di mantenere vivo il dialogo tra l'Io e il Noi nel riconoscere le tensioni e le contraddizioni che emergono nei contesti sociali e organizzativi. L'arte, con la sua capacità di esplorare significati e connettere esperienze, offre una via per affrontare tali sfide complesse che l'IA da sola non può risolvere.

In un'epoca dominata dalla tecnologia, questo workshop ci ha ricordato l'importanza di preservare e coltivare la nostra umanità.

L'intelligenza artificiale può aiutare nella gestione dei problemi complicati, ma è l'arte, intesa come capacità intuitiva, che potrà guidare le persone nella navigazione delle complessità più profonde delle vite e delle organizzazioni.

63

*** problemi complicati vs problemi complessi:**
John ha spiegato che il dominio del complesso ha infatti la caratteristica di essere costituito da parti interagenti e interdipendenti, così come da un'alta imprevedibilità e richiede un approccio creativamente adattivo; un dominio si considera invece complicato quando le sue parti sono tanto intricate da diventare di difficile lettura, ognuna di esse è però ben distinguibile e l'insieme risulta per questo scomponibile. Nel secondo caso il metodo scientifico può aiutare a fare chiarezza, mentre nel primo esso non è sufficiente per cogliere la ricchezza delle relazioni che lo abitano e le soluzioni che propone rischiano di complicare invece che semplificare la complessità.



ESTRATTORE
GRUPPA DI
MATERIALE

Workshop Wave #2

Approcci Multidisciplinari
e Intelligenza Collettiva

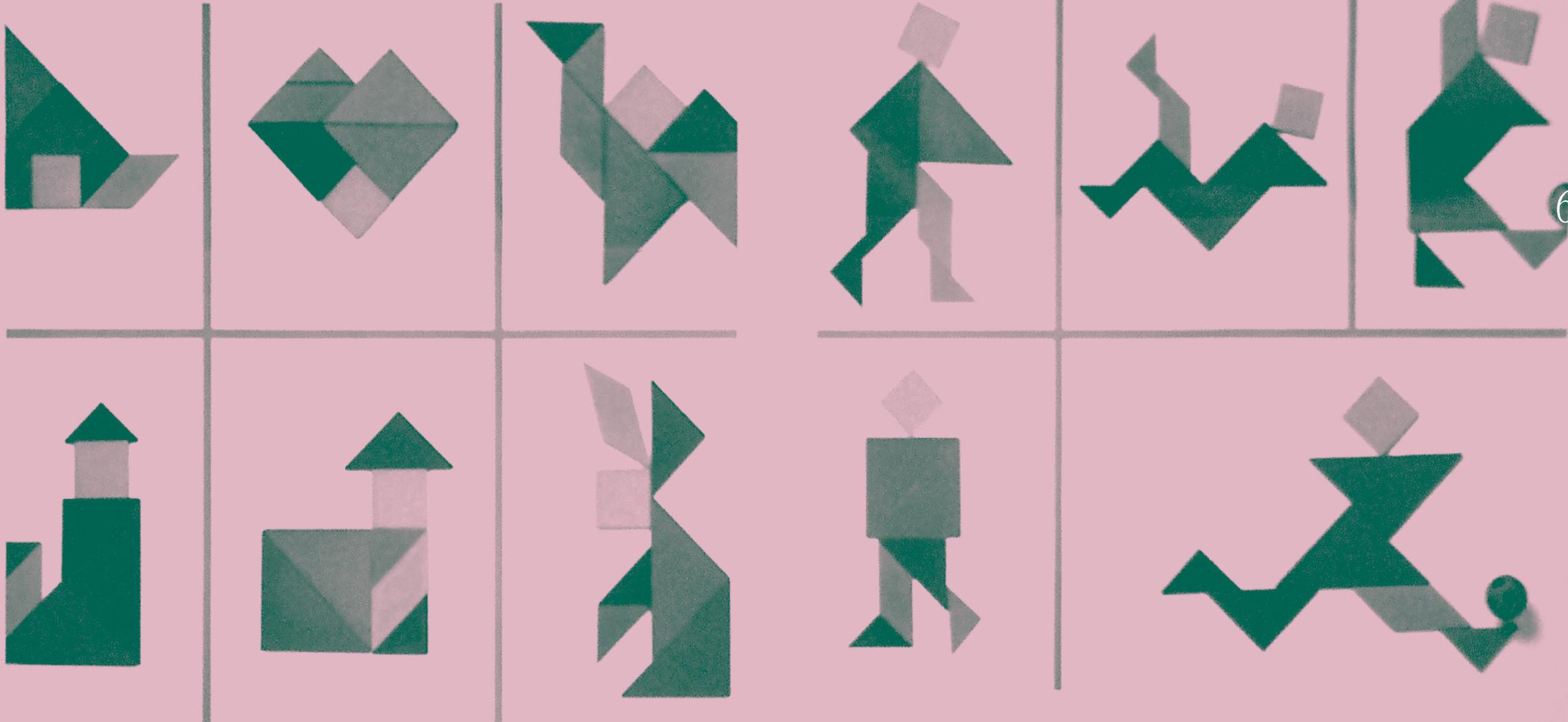
67

2A) Jonathan Reams The Perils and Prospects of AI: Cultivating our Collective Intelligence 2B) Elena Crudo/ Flavio Fabiani Art and life in the digital age: Exploring artistic & biographical dimensions for creating generative spaces 2C) Annika Klyver/Pia Molander Wistam Synergizing Structures and Relations: A Multidisciplinary Approach to Accelerating the speed of change

Same items infinite totem



BRIDGING
DIALOGUES



69

WORKSHOP 2A

The Perils and Prospects of AI: Cultivating our
Collective Intelligence

71

Jonathan Reams

Chief Creative Officer e co-fondatore
del Center for Transformative
Leadership

INTRODUZIONE

In che modo l'AI potrebbe influenzare le nostre vite?

Una breve presentazione delle prospettive chiave sui pericoli e le possibilità dell'AI ha preparato il pubblico a condividere una microstoria e alcune riflessioni sulla propria esperienza con l'IA in Core Insight.

Nel pomeriggio, un workshop ha esplorato i dati raccolti nella plenaria del mattino. A tal fine, sono stati illustrati il contesto e gli usi più ampi di Core Insight, uno strumento che consente di fare sensemaking su scala.

I concetti chiave derivanti dalla combinazione di micro-narrazioni e riflessioni strutturate sono stati dimostrati attraverso l'interazione dei partecipanti con lo strumento. Sono state descritte le applicazioni di Core Insight in diversi contesti e i partecipanti sono stati invitati a immaginare dei progetti per il suo utilizzo.

72

73

SVOLGIMENTO

Il workshop condotto da Jonathan Reams, dal titolo *The Perils and Prospects of AI: Cultivating our Collective Intelligence*, ha esplorato l'impatto trasformativo dell'intelligenza artificiale (IA) nelle nostre vite e nelle organizzazioni. Attraverso un'attività altamente interattiva, i partecipanti sono stati guidati a riflettere sul modo in cui l'IA influisce sul processo decisionale e sulla dinamica dei gruppi.

Esplorare l'IA Attraverso Esperienze Personali

Il workshop si è aperto con una spiegazione della piattaforma utilizzata per raccogliere le esperienze dei partecipanti con l'IA: Core Insight. Ogni partecipante ha poi inserito il racconto di un'esperienza personale legata all'utilizzo dell'IA, e si è creata così un insieme di contenuti su cui organizzare una discussione collettiva. Questa fase ha evidenziato come l'IA stimoli la nostra capacità di porre domande più profonde, accentuando il processo di "sense making", ovvero la costruzione di significato nelle situazioni complesse

Alcuni partecipanti hanno notato come l'IA stia sfidando il nostro senso di controllo, soprattutto in ambito lavorativo, arricchendo al contempo il processo creativo con nuove prospettive. L'IA, in questo contesto, non viene vista solo come uno strumento di supporto, ma come un catalizzatore per un pensiero più preciso e articolato.

Creare Connessioni Attraverso le Storie

Uno degli aspetti chiave del workshop è stato l'uso di un modello basato sulle storie personali dei dipendenti, che ha permesso di decifrare la complessa rete di percezioni e comportamenti all'interno delle organizzazioni. Le storie raccolte sono state categorizzate secondo modelli organizzativi ispirati ai cluster di Laloux, che utilizzano codici colore per identificare differenti tipi di cultura aziendale, da quella rossa a quella teal, passando per quelle amber, arancione e verde. Questa classificazione visiva ha aiutato a creare una mappa delle esperienze condivise, facilitando conversazioni significative tra i partecipanti.

Il modello proposto da Jonathan ha avuto due obiettivi principali. Primo, evidenziare come le percezioni individuali influenzino il comportamento collettivo, sottolineando l'importanza di comprendere le diverse realtà vissute all'interno di un'organizzazione. Secondo, creare un ponte tra l'esperienza collettiva e le storie individuali, rendendo più facile l'apprendimento e stimolando discussioni su temi spesso trascurati, come il clima lavorativo e la visione condivisa.

74

Coltivare l'Intelligenza Collettiva

L'approccio di Jonathan Reams dimostra come l'IA possa essere utilizzata per migliorare la comprensione interna delle organizzazioni, non attraverso soluzioni preconfezionate, ma stimolando la riflessione collettiva e la comunicazione aperta.

Le storie personali diventano così un mezzo potente per promuovere un ambiente di lavoro più armonioso e produttivo. L'IA, incorporata in uno strumento come Core Insight, non è solo una tecnologia, ma diventa un acceleratore di intelligenza collettiva, capace di guidare le organizzazioni verso una maggiore coesione e comprensione reciproca.

In un'epoca in cui la tecnologia sembra dominare ogni aspetto della nostra vita, Jonathan ci ricorda che il vero potenziale dell'IA risiede nella sua capacità di facilitare il dialogo umano e di rafforzare il senso di comunità e collaborazione.

Le organizzazioni che sapranno sfruttare questo potenziale saranno quelle che, in futuro, riusciranno a creare ambienti di lavoro non solo più efficienti, ma anche più empatici e inclusivi.

Jonathan
Reams

75

WORKSHOP 2B

Art and life in the digital age:
Exploring artistic & biographical dimensions
for creating generative spaces

77

*Elena
Crudo*

Organizational designer
e facilitatrice presso
Peoplerise, Integral coach,
Appassionata di co-
creazione, DEIB seeker

*Flavio
Fabiani*

Socialpreneur, Ricercatore,
Docente & Consulente
in Co-creative Social
Design & Implementation
presso Peoplerise

INTRODUZIONE

Comprendere meglio il nostro percorso biografico, integrando metodi artistici nella pratica quotidiana, può aiutarci a rigenerare le nostre energie e a migliorare la qualità del qui e ora in cui viviamo, indipendentemente dal lavoro che svolgiamo.

Cosa succederebbe se il tempo che la digitalizzazione e l'IA ci aiutano a risparmiare lo dedicassimo a creare spazio per la meraviglia, invece di riempirlo con ulteriori attività?



SVOLGIMENTO

Questo incontro ha invitato i partecipanti a riflettere sul modo in cui l'intelligenza artificiale generativa influenzerà non solo il nostro lavoro, ma anche la nostra identità personale.

Con un approccio biografico e artistico, i partecipanti hanno esplorato come gestire attivamente l'integrazione della AI nelle loro vite, cercando di non subire passivamente i cambiamenti futuri, ma di guidarli in modo consapevole.

Iniziare con Intenzioni Chiare: Il Reverse Engineering delle Aspettative

Il workshop è iniziato con un esercizio di "reverse engineering" delle aspettative. I partecipanti hanno condiviso apertamente cosa speravano di ottenere dall'incontro, creando un quadro chiaro degli obiettivi personali e collettivi. Questa pratica ha facilitato un ambiente partecipativo e mirato, in cui ogni individuo ha potuto plasmare il proprio percorso di apprendimento in base alle proprie esigenze. Prima di proseguire con le attività principali, i facilitatori hanno guidato una meditazione profonda, permettendo ai presenti di entrare in uno stato interiore favorevole a fare esperienza della sessione.

Visualizzare Concetti Astratti: Dal Proposito alla Relazione

Il cuore del workshop è stato un esercizio di visualizzazione collettiva, in cui concetti astratti come "proposito", "confini" e "relazioni" sono stati tradotti in forme tangibili. Questo esercizio si è sviluppato su due livelli: quello individuale e quello organizzativo. Ciascuno di questi livelli è stato rappresentato attraverso cinque codici colore, ognuno associato a diverse aree di esplorazione personale.

Rosso: Qual è il proposito della Generative AI nella mia vita?

Arancio: Quali competenze e attitudini voglio coltivare per realizzare questo proposito?

Giallo: Chi sono le persone chiave che mi possono supportare?

Verde: Quali comportamenti e abitudini attuali mi ostacolano? Quali invece voglio sviluppare?

Blu: Quali forze potrebbero distogliermi dal mio obiettivo? Quali imprevisti potrebbero verificarsi?

Ogni partecipante ha scritto un pensiero per ciascun colore su un foglio di carta, rispondendo a queste domande in modo personale e riflessivo.

80

Costruire Connessioni: La Struttura Interconnettiva

Il workshop è proseguito con un esercizio pratico in cui i partecipanti hanno utilizzato i loro fogli scritti per creare una struttura fisica interconnessa. Questo processo ha permesso di visualizzare come i diversi elementi - proposito, attitudini, supporti, ostacoli e imprevisti - siano collegati tra loro. La struttura creata ha rappresentato una mappa visiva delle sfide e delle opportunità nel gestire l'integrazione dell'IA nella vita personale e professionale.

L'esercizio ha evidenziato che, integrando questi elementi in una visione coesa, è possibile generare nuove possibilità e spazi di crescita che, a prima vista, potrebbero sembrare inaccessibili. L'invito finale è stato quello di ripercorrere periodicamente queste domande e aggiornare le risposte, in modo da adattare la propria strategia alle mutevoli circostanze e valutare costantemente l'impatto delle proprie scelte sulla realtà.

Un Nuovo Paradigma di Consapevolezza

Questo workshop ha offerto ai partecipanti un'esperienza profonda e trasformativa, permettendo loro di affrontare le sfide poste dall'intelligenza artificiale generativa con maggiore consapevolezza e intenzionalità. Non si tratta solo di adattarsi a un cambiamento inevitabile, ma di plasmare attivamente la propria risposta, integrando la tecnologia in modo che serva il nostro proposito personale e professionale.

Attraverso pratiche di visualizzazione, riflessione biografica e costruzione di connessioni, Elena e Flavio hanno guidato i partecipanti verso una maggiore comprensione di sé e del potenziale che l'IA può avere, se gestita con saggezza e cura.

81

*Elena Condo
Flavio Fabiani*

WORKSHOP 2C

Synergizing Structures and Relations:
A Multidisciplinary Approach to Accelerating
the speed of change

83

*Amrika
Klyves*

Business architect
e designer presso Scania
Group

*Pia
Molander*

Assistente sociale
e manager di team
e organizzazioni con
esperienza nella gestione
del cambiamento

INTRODUZIONE

Per essere in grado di muoversi velocemente nelle trasformazioni digitali e di adattare le tecniche di IA, noi (come imprese, team e individui) dobbiamo conoscerci:

Da dove veniamo?

Dove vogliamo andare?

Dobbiamo condividere le nostre conoscenze e costruire la nostra intelligenza collettiva in modo più rapido e ricco.

Come possiamo farlo? A nostro avviso, è possibile farlo combinando un pensiero strutturato derivante da un punto di vista architettonico con tecniche come la Via Lattea e il framework EDGY e la tradizione incentrata sul cambiamento della terapia e dei servizi sociali, dove l'attenzione principale è rivolta alla costruzione di relazioni, alla creazione di spazi sicuri e alla ricerca di un terreno comune attraverso le conversazioni. Entrambi gli approcci si basano fortemente sul pensiero sistemico, ma hanno due punti di partenza molto diversi.

Nell'intersezione troviamo un punto d'incontro in cui vediamo come costruire le fondamenta di un'impresa o di un team/organizzazione in rapida evoluzione.

Condivideremo le esperienze di due mondi, quello del settore privato e quello del settore dei servizi sociali, per rendere il nostro messaggio tangibile e stimolante.

84

85

SVOLGIMENTO

Durante il workshop da loro tenuto, Annika Klyver e Pia Molander Wistam, hanno permesso ai partecipanti di esplorare la relazione tra struttura organizzativa e cultura aziendale. Il loro obiettivo è stato quello di mostrare come un cambiamento efficace nei contesti organizzativi richieda un equilibrio tra strutture e relazioni.

Un'Armatura di Strutture per Sostenere il Cambiamento

Annika e Pia sono amiche di lunga data con background professionali complementari. Pia, con la sua esperienza nel settore pubblico, ha dedicato gran parte della sua carriera a comprendere le strutture organizzative. Annika, invece, si è concentrata sulle relazioni all'interno degli ambienti di lavoro. Questa complementarità è stata evidente durante il workshop, in cui entrambe hanno condiviso come le strutture e le relazioni devono lavorare in sinergia per facilitare il cambiamento sostenibile.

Il workshop ha preso avvio con una breve pratica di meditazione guidata da Pia, che ha aiutato i partecipanti a connettersi con il proprio respiro e a prendere consapevolezza del proprio corpo. Questo esercizio ha preparato i partecipanti a immergersi nelle discussioni, aprendo una finestra di riflessione sulla connessione tra corpo, mente e ambiente di lavoro.

Strutture Che Favoriscono la Continuità nelle Relazioni

Uno dei punti chiave del workshop è stata la comprensione del ruolo delle strutture nel sostenere i cambiamenti relazionali. Pia ha sottolineato che, sebbene il cambiamento inizi spesso con le persone e la cultura, è fondamentale avere una struttura che mantenga vive le nuove dinamiche relazionali anche una volta conclusi i percorsi formativi o i team building. Senza una struttura adeguata, le relazioni tendono a tornare alle vecchie abitudini, rendendo vani gli sforzi di trasformazione dei momenti di incontro focalizzati sulla co-creazione evolutiva.

Questo tema è stato esplorato attraverso esercizi di confronto in coppia tra i partecipanti. Quindi, per far sì che il cambiamento sia davvero pervasivo, esso deve toccare sia la struttura che la cultura organizzativa. Tuttavia, il vero interrogativo che le organizzazioni devono porsi è su quale tipo di cambiamento vogliono implementare. Le soluzioni preconfezionate, importate da altri contesti, spesso falliscono se non vengono adattate alle specificità del proprio ambiente.

86

Coerenza Tra Intenzione e Azione

Un altro tema centrale del workshop è stata l'importanza della coerenza tra intenzione e azione. Annika e Pia hanno sottolineato che, in contesti complessi e incerti come le organizzazioni, il cambiamento non può essere evitato, ma deve essere guidato da un senso di coerenza. Le persone all'interno delle organizzazioni sono particolarmente attente alla coerenza tra le intenzioni dichiarate e le azioni intraprese, sia a livello strutturale che relazionale. Questo equilibrio è ciò che permette al cambiamento di radicarsi davvero.

La Dinamicità del Cambiamento

Infine, le speaker hanno utilizzato una potente metafora per descrivere la continua evoluzione delle strutture e delle relazioni all'interno delle organizzazioni: un movimento a spirale. Questa spirale rappresenta la dinamica tra struttura e relazioni, un flusso costante che, a seconda delle circostanze, si muove tra gli estremi di questi due elementi per trovare soluzioni che favoriscano man mano la vitalità e l'adattabilità dell'organizzazione.

In conclusione, Annika Klyver e Pia Molander Wistam ci hanno mostrato che l'accelerazione del cambiamento organizzativo richiede una sinergia equilibrata tra strutture e relazioni. Solo attraverso questa integrazione possiamo costruire organizzazioni resilienti e in grado di adattarsi ai continui cambiamenti imposti dall'incertezza e dalla complessità del mondo moderno.

87

Annika Klyver
Pia Molander Wistam

CONCLUSIONI

Nel dibattito contemporaneo sul futuro delle organizzazioni, l'intelligenza artificiale viene spesso concepita come uno strumento che sfida l'autonomia creativa, il senso critico, la capacità intuitiva e il potere decisionale delle persone. Una vera e propria minaccia che rischia di sostituire gli esseri umani.

Mentre attraversiamo una delle trasformazioni più rapide e profonde nella storia delle organizzazioni, il messaggio che emerge dai workshop e dagli interventi di Bridging Dialogues è chiaro: non possiamo permetterci di affrontare queste sfide in modo frammentato. La fusione tra intelligenza artificiale, cambiamento organizzativo e leadership richiede un nuovo tipo di consapevolezza, una che ci invita a essere più umani in un mondo sempre più digitale.

Questa consapevolezza si traduce in un approccio integrato, dove il vero cambiamento non nasce dalle tecnologie più avanzate, ma dalla nostra capacità di integrarle armoniosamente nelle dinamiche umane. La leadership, come suggerito da Laurent Ledoux, non è più una questione di controllo, ma di creazione di spazi sicuri dove ogni voce può emergere e contribuire. Peter Merry ci ha sfidato a pensare alle organizzazioni non solo come macchine produttive, ma come organismi viventi, capaci di evolversi grazie alla coerenza collettiva. E attraverso l'arte e la creatività, come evidenziato da John Oliver, possiamo navigare la complessità con strumenti che vanno oltre la semplice logica e la razionalità.

Appare quindi evidente che le soluzioni preconfezionate non funzionano più in questo nuovo contesto. Le strutture devono essere flessibili, le relazioni devono essere autentiche, e la tecnologia deve essere un alleato, non un sostituto.

Questa alleanza si basa su complementarità fondamentali: l'essere umano eccelle nel dare significato, nel formulare visioni e nello sviluppare intuizioni profonde che sfuggono alla logica algoritmica; l'IA, dal canto suo, è una maestra nell'analisi di grandi moli di dati, nell'individuazione di schemi e nell'automatizzazione di processi. Prese separatamente, entrambe queste intelligenze sono incomplete; insieme, sono formidabili.

Tuttavia, è importante sottolineare che l'integrazione non è una questione puramente tecnica, bensì strategica e culturale: come orchestrare questa sinergia per garantire che le decisioni aziendali non siano solo efficienti, ma anche intrise di senso? In questo delicato equilibrio, l'IA può guidare l'efficienza, ma è la mente umana che deve imprimere direzione e finalità, facendo del purpose l'asse portante di ogni interazione tra uomo e macchina. Di conseguenza, integrare l'IA nella strategia aziendale significa spingerla oltre il mero ruolo di strumento tecnico, ancorandola a un fondamento più profondo: il purpose, quell'intento che definisce la ragione d'essere di un'organizzazione al di là del profitto.

Per costruire un ponte autentico tra umano e artificiale, le organizzazioni devono prima affrontare una sfida preliminare e fondamentale: trasformare la propria cultura aziendale.

Al centro di questa trasformazione culturale si colloca la formazione di una nuova leadership, non più relegata ai ruoli formali ma connessa alla capacità di coltivare la crescita collettiva, promuovere la riflessione critica e abbracciare la complessità senza paura, muovendosi con competenza nel linguaggio dell'IA. Solo attraverso questo nuovo modello di leadership sarà possibile creare un ecosistema in cui l'IA non erode la creatività o l'empatia umana, ma le esalta, liberando tempo e risorse per affrontare sfide complesse e immaginare nuovi futuri.

In definitiva, guardando all'orizzonte delle possibilità, il futuro delle organizzazioni non si costruirà solo con software e algoritmi, ma con la capacità di ognuno di noi di integrare le tecnologie in modo che rafforzino, e non indeboliscano, ciò che ci rende umani: la creatività, l'intuizione, la connessione profonda e il desiderio di migliorare insieme.

Il viaggio verso un mondo del lavoro più umano è appena iniziato, e sarà proprio la nostra capacità di creare un equilibrio tra tecnologia e umanità a determinare il nostro successo nel costruire organizzazioni più resilienti,

88





5 PUNTI CHIAVE

Sulla base dei contenuti dell'evento Bridging Dialogues 2024, emergono cinque punti chiave per rigenerare le organizzazioni nell'era della digitalizzazione estrema e dell'impatto crescente dell'intelligenza artificiale. Ecco i contesti, gli attori coinvolti e le direzioni di sviluppo per ciascun punto:

1. Integrare Tecnologia e Sviluppo Umano

- Contesto: Organizzazioni iper-digitali
- Attori: Leader organizzativi, dipendenti, team tecnologici

→ Direzione di sviluppo: La tecnologia deve essere vista come uno strumento per rafforzare le connessioni umane e non solo per automatizzare i processi. Le organizzazioni possono adottare modelli come quelli delle organizzazioni "Teal", che integrano principi di complessità e valori olistici, come indicato da Peter Merry.

2. Riscoprire lo Spazio Umano in Architettura e Design

- Contesto: Trasformazioni architettoniche e spazi di lavoro
- Attori: Architetti, designer, team di progettazione, IA

→ Direzione di sviluppo: Come suggerito da Mustapha El Moussaoui, deve adattarsi al nuovo contesto digitale senza perdere il contatto con la dimensione umana. L'intelligenza artificiale può accelerare i processi di progettazione, ma deve recuperare un approccio filosofico e olistico, creando spazi che risuonino non solo a livello funzionale ma anche emotivo.

92

3. Apprendimento Continuo e Leadership Consapevole

- Contesto: Formazione aziendale e leadership
- Attori: Dipendenti, manager, educatori aziendali, IA

→ Direzione di sviluppo: L'apprendimento deve diventare integrato nel flusso di lavoro quotidiano, con l'IA che supporta l'educazione continua. Come emerso dal workshop dell'Elisava Team, il futuro dell'apprendimento aziendale vede un'interazione fluida tra tecnologia e formazione umana, focalizzandosi su sostenibilità e benessere. La leadership consapevole si basa su un equilibrio tra struttura e flessibilità, favorendo lo sviluppo personale.

4. Coltivare l'Intelligenza Collettiva

- Contesto: Dinamiche organizzative e processi decisionali
- Attori: Team organizzativi, IA, storyteller aziendali

→ Direzione di sviluppo: L'intelligenza collettiva, come suggerito da Jonathan Reams, può essere coltivata attraverso la raccolta e l'analisi di storie personali, utilizzando l'IA per mappare la cultura

organizzativa. Il modello basato sui cluster di Laloux permette di creare una visione collettiva più coesa, stimolando un ambiente di lavoro empatico e inclusivo. L'IA può essere uno strumento che facilita questo processo, non un sostituto del pensiero umano.

5. Sviluppare Strutture Organizzative Resilienti e Dinamiche

→ Contesto: Cultura organizzativa e cambiamento

→ Attori: Manager, consulenti organizzativi, team di innovazione

→ Direzione di sviluppo: Come evidenziato da Annika Klyver e Pia Molander Wistam, il cambiamento organizzativo deve essere sostenuto da una sinergia tra strutture formali e relazioni umane. Le strutture organizzative devono essere flessibili, in grado di supportare nuove dinamiche relazionali e rispondere rapidamente ai cambiamenti, in un'ottica di crescita collettiva e adattabilità.

93

Questi 5 punti offrono un percorso per costruire organizzazioni resilienti, orientate al benessere e alla coesione umana, in un'era dove l'intelligenza artificiale e la digitalizzazione giocano un ruolo crescente.

VOCI

Sergio Caredda
Head of HR Group Functions at
Campari Group

Quello che mi ha colpito oggi è sicuramente il fatto di poter avere così tante prospettive, da tanti punti diversi, e stimoli, che possono venire dal mondo della fisica, della tecnologia, dell'architettura, legati proprio a questi punti di vista. Colpisce pensare che proprio i dialoghi sulle organizzazioni possono essere creati da punti di vista diversi, e da approcci diversi. L'esercizio che abbiamo fatto sull'essere cinici piuttosto che essere favorevoli ad alcuni di questi punti di vista è stato molto interessante, anche proprio perché alla fine è il dialogo quello che permette di far crescere le organizzazioni e credo che questa mattinata sia stato uno stimolo importante in questo senso.

Claudia Carcano
HR Business Partner - People
Development Bridge at CERATIZIT
Como SpA

L'esperienza di Bridging Dialogues è sempre - dico sempre perché ho già partecipato lo scorso anno - molto interessante, arricchente e diciamo ispirativa. I relatori ti propongono argomenti molto attuali e argomenti che fanno pensare. Qualcuno dei partecipanti oggi ha detto che è un incontro quasi "filosofico". Lo è decisamente. Per quanto riguarda l'argomento dell'AI, che apparentemente non ha molto di filosofico, in realtà si trattano temi estremamente stimolanti anche in questo senso.

Daniele Di Fausto
CEO at eFM

Un'ottima giornata oggi. Ne abbiamo approfittato per fare dei "ponti" tra il passato e il futuro, e secondo me sono emersi molti spunti interessanti, soprattutto sul tema del digitale e dell'artificial intelligence. Il tema cardine di questa mattinata è l'uomo, quindi noi non dobbiamo in qualche modo svilire l'"utilizzo" dell'uomo ma lo dobbiamo potenziare e lo dobbiamo fare integrando le competenze di diverse esperienze. Questa giornata vi ha messi tutti quanti insieme per un valore potenziale sul futuro molto alto.

Elena Barzon
Corporate & Internal Communication
at DAB Pumps

La giornata di oggi è stata una giornata indubbiamente interessante, densa di incontri e di momenti informali in un'ambientazione estremamente piacevole, dove non c'erano differenze tra persone del gruppo, invitati, esperienze pregresse, anche competenze direi. È stato interessante sentirsi veramente in una situazione di Bridging Dialogues, non soltanto come titolo dell'evento, ma proprio come feeling. È stata veramente una bella giornata, interessante e di valore.

Questo magazine è il frutto di un lavoro collettivo e di passione condivisa. Desideriamo esprimere la nostra profonda gratitudine a tutti coloro che hanno reso possibile questo progetto.

TEAM ARSENALIA

La nostra sincera riconoscenza va a tutti i colleghi di Arsenalia, con particolare menzione a:

Valentino Girardi per la sponsorship e il sostegno

Jasmine De Gobbi per la partecipazione e per il contributo alla realizzazione di questo magazine

Francesca Fantin per aver organizzato un'accoglienza unica

Daniele Palmitesta, Francesco Garbellotto e Andrea Galanti per il contributo al buon esito dell'iniziativa

TEAM PEOPLERISE

Un caloroso ringraziamento a tutti i colleghi di Peoplerise che hanno contribuito alla realizzazione dell'evento, in particolare:

Antonio Di Stefano per aver curato la relazione con i partner dell'iniziativa

Elena Crudo per aver condotto uno dei workshop dell'evento

Flavio Fabiani per il concept innovativo dell'evento e per aver coinvolto i keynote speaker

Paola Cucchi per l'impeccabile organizzazione logistica

Giulia Sammartin per aver curato con dedizione la comunicazione dell'iniziativa

Isabella Ciampi per la cura attenta dei contenuti riportati nel magazine

REALIZZAZIONE EDITORIALE

Un ringraziamento speciale al team di Marketing Arsenalia per il progetto grafico

**BRIDGING
DIALOGUES**

BDMAG00 / 2024

