

Rino Panetti

# Theory U, Learning Organizations e Design Thinking

Strategie, strumenti e tecniche  
per l'innovazione profonda



FrancoAngeli

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



# MANAGEMENT TOOLS

*Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori*

---

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Rino Panetti

# **Theory U, Learning Organizations e Design Thinking**

Strategie, strumenti e tecniche  
per l'innovazione profonda



**FrancoAngeli**

**TOOLS**

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

---

# Indice

## **Parte 1 – Una mappa per muoversi fuori dalla zona di comfort *Theory U e Cinque Discipline: i principi-base***

<b>1. Theory U – Una mappa per il cambiamento profondo</b>	pag.	15
1.1. Trovare il tesoro	»	17
1.2. Il vostro modello di leadership e creatività	»	20
1.3. Theory U: creatività, innovazione, leadership dal futuro emergente	»	21
1.3.1. Il primo pilastro: il “punto cieco”	»	21
1.3.2. Il secondo pilastro: il <i>presencing</i>	»	22
1.3.3. Il terzo pilastro: superare il downloading	»	23
1.3.4. Un percorso diverso per pensare e percepire, creare e agire	»	24
1.3.5. Tre spazi – Generativo, Autentico, di Servizio – per la trasformazione profonda	»	25
1.3.6. La mappa completa	»	29
1.3.7. La via per la co-creazione	»	33
1.4. Un libro-laboratorio	»	34
<b>2. Superare le soluzioni che falliscono, riconoscere i modelli mentali</b>	»	36
2.1. La conoscenza profonda di un fenomeno	»	36
2.1.1. Soluzioni che falliscono	»	40
2.2. Quattro livelli per il cambiamento profondo: eventi, trend, sistema, modelli mentali	»	43
<b>3. Learning organizations. Quali organizzazioni vincono oggi?</b>	»	46
3.1. Cinque Discipline per espandere continuamente la capacità di creare il proprio futuro	»	47
3.2. Pensiero sistemico: la Quinta Disciplina	»	48

<b>4. Leadership creativa</b>	pag.	52
4.1. Il problema di fondo del leader oggi	»	52
4.2. Il legame tra ascolto, creatività e costi	»	53
4.3. La leadership secondo Senge e Scharmer	»	57

**Parte 2 – Lo spazio generativo:  
trasformare la percezione  
*Osserva, Osserva, Osserva***

<b>5. Passo 1: Aprire la mente e cambiare prospettiva.</b>		
Strategie e strumenti per vedere con occhi nuovi e cominciare il cambiamento	»	61
5.1. Uscire dalla zona di comfort	»	61
5.2. Strategia 1 – Vedere dal bordo anziché dal centro	»	63
5.2.1. Dalla sospensione del giudizio alla provocazione	»	64
5.2.2. Metodologia: i tre “E se...”	»	65
5.2.3. Metodologia: SCAMPER	»	67
5.2.4. Metodologie: provocazioni creative e sei cappelli	»	70
5.2.5. Senso dell’umorismo per aprire la mente	»	73
5.2.6. Curiosità e meraviglia	»	74
5.2.7. Metodologia: riconoscere i quattro livelli che operano in un sistema	»	76
5.2.8. Metodologia: prospettive multiple e analisi degli stakeholders	»	80
5.2.9. Sei percorsi in blu per ridefinire un settore	»	85
5.2.10. Metodologia: il brainstorming	»	85
5.3. Strategia 2 – Porsi le domande giuste e impostare in modo corretto il problema	»	87
5.4. Strategia 3 – Notare i dati singoli, anomali o inaspettati	»	88
5.4.1. Il potenziale nascosto in tutte le cose	»	89
5.5. Strategia 4 – Mantenere intenzione e attenzione per co-creare	»	91
5.5.1. Metodologia: un grande team	»	93
5.5.2. Metodologia: fissare le priorità per focalizzare l’attenzione	»	95
5.6. Verso il team learning... perché non è sufficiente il team building	»	96
5.7. Il dialogo: l’arte di vedere insieme	»	98
5.8. Il primo nemico lungo la U: la voce del giudizio	»	99
<b>6. Passo 2: Aprire il cuore e percepire dal tutto.</b>		
Strategie e strumenti per comprendere il sistema nella sua interezza e il nostro ruolo in esso	»	100
6.1. I capisaldi dell’ <i>open heart</i>	»	100



6.2. Metodologia: <i>stakeholder interviews</i>	pag. 105
6.3. Metodologia: sensing (o learning) journeys	» 107
6.4. Metodologia: pedinamento	» 109
6.5. Intersezione di tecniche, <i>creative journeys</i> , creatività push e creatività pull	» 111
6.6. Dalle richieste ai bisogni degli stakeholders: diventare persone, team e organizzazioni “T”	» 112
6.7. Metodologia: le due bandierine per vedere e comprendere il sistema	» 114
6.8. Dialogo. Sette preziose lezioni	» 116
6.8.1. Come sono i team mediocri?	» 116
6.8.2. Imparare a guardare i nostri pensieri. Metodologia: la colonna sinistra	» 118
6.8.3. Eliminare il verbo “Essere”	» 123
6.8.4. Bilanciare advocacy e inquiry	» 124
6.8.5. Essere consapevoli della differenza tra una “Abile discussione” e il “Dialogo”	» 124
6.8.6. Imparare ad ascoltare	» 125
6.8.7. Riesaminare la qualità del dialogo nel team	» 126
6.9. La leadership dialogica e il modello dei quattro attori	» 127
6.10. Porre empatia e sensing alla base del change management	» 131
6.11. <i>Art of hosting</i> per dar vita a conversazioni ispirate e significative	» 132
6.11.1. Il Circle e le altre metodologie	» 133
6.11.2. Le quattro condizioni basilari per dar vita a conversazioni significative	» 136

### **Parte 3 – Lo spazio autentico: trasformare il Sé e la volontà *Ritirati e rifletti***

<b>7. Passo 3: Aprire la volontà e toccare le migliori possibilità.</b> Strategie e strumenti per vedere e creare dal futuro emergente	» 141
7.1. La forza della condizione interiore	» 141
7.2. Primo pilastro: ritirati e rifletti per far incontrare i due Io	» 142
7.3. Secondo pilastro: Chi sono Io? Qual è il mio Ruolo?	» 144
7.4. Terzo pilastro: lasciar andare, lasciar venire e vincere la Voce della Paura	» 145
7.5. Metodologia: U-Journaling guidato	» 146
7.6. Dall’empatia alla generazione di idee, dalla consonanza alla risonanza	» 148

7.7. Metodologia: valutare quotidianamente la capacità di ascoltare	pag. 150
7.8. Rigenerare la fonte di ispirazione	» 152
7.9. <i>Presencing</i> : danzare sulla soglia del caos	» 154
7.10. Verso l'ultima parte del viaggio	» 158
<b>8. Theory U incontra Design Thinking e le altre metodologie per il cambiamento</b>	» 160
8.1. Un terreno comune: cosa siamo, cosa potremmo essere, cosa dovremmo essere	» 160
8.2. Ragionare in modo abduttivo	» 161
8.3. Il Design Thinking	» 162
8.3.1. Superare la dicotomia pensiero analitico-pensiero intuitivo	» 163
8.3.2. L'imbutto della conoscenza	» 165
8.4. Metodologia – Human-Centered Design	» 169
8.4.1. Ispirazione	» 170
8.4.2. Ideazione/sintesi	» 172
8.4.3. Ideazione/prototipazione e implementazione. Rinvio	» 174
8.5. Strategia Oceano Blu e Business Model	» 175
8.6. Forme per la facilitazione creativa: segni, disegni, storie, mappe, giochi	» 176
8.6.1. Visualizzazione grafica, mappe mentali, spazi	» 176
8.6.2. Storytelling e scenari	» 177
8.6.3. Il gioco e l'esperienzialità (Lego Serious Play, Management by Magic, Metalog)	» 179
8.7. La complessità e i problemi "malvagi"	» 181
8.8. Theory U, una metodologia frattale	» 182

**Parte 4 – Lo spazio di servizio:  
trasformare l'azione  
*Agisci in un istante***

<b>9. Passo 4: Cristallizzare e lasciar venire il nuovo.</b>	
Strategie e strumenti per cristallizzare visione e intenzione e favorire la padronanza personale	» 185
9.1. Cosa fare e cosa non fare appena emerge il nuovo	» 185
9.2. Tensione creativa e tensione emotiva	» 187
9.3. Sette fattori per creare una visione vincente	» 190
9.4. Cinque differenti stadi per la visione	» 192
9.4.1. Metodologia: chiarire gli stili di decisione	» 194
9.5. Nove brevi lezioni per co-creare la visione	» 196
9.5.1. Metodologia: il potere dello scegliere	» 198

9.6. Metodologia: muoversi dalla realtà corrente verso la visione	pag. 198
9.7. Metodologia: costruire una visione condivisa	» 207
9.8. Metodologia: i Due Coni. Nove passi per andare dalla realtà corrente alla realtà futura	» 209
<b>10. Passo 5: Prototipare ed esplorare con testa, cuore e mani. Strategie e strumenti per portare in vita il nuovo</b>	» 216
10.1. Le cinque regole della prototipazione	» 216
10.2. Prototipare con il Design Thinking	» 220
10.2.1. Metodologia: ideazione/prototipazione	» 221
10.2.2. Metodologia: implementazione	» 225
10.3. Metodologia: valutare l'adeguatezza del prototipo	» 227
10.4. Prototipazione con Lego® Serious Play® e Business Model	» 228
10.5. Metodologia: il <i>coaching circle/case clinic</i>	» 229
10.6. Un caso concreto di prototipazione: Gaya Gelato e Principessa	» 230
10.7. Come affrontare la paura di fallire	» 235
<b>11. Passo 6: Incorporare e rigenerare il futuro. Strategie e approcci per rinnovare il successo</b>	» 237
11.1. L'organizzazione vincente	» 237
11.2. I due budget del presente e del futuro	» 239
11.3. Mantenere lo spazio, curare il ritmo	» 241
11.3.1. Costruire i quattro spazi	» 242
11.3.2. Il ritmo – Tocco della campana	» 245
11.3.3. Quattro pericolose distrazioni... e i quattro rimedi	» 246
11.4. Il ruolo dei System & Design Thinkers nel rinnovare il futuro	» 247
11.5. L'anti-U e la T rovesciata... Quando insieme produciamo risultati che nessuno vorrebbe	» 251
11.6. Dodici suggerimenti per il vostro progetto Theory U	» 253
11.7. Diciassette principi per vivere Theory U	» 258
<b>Conclusioni</b>	» 261
<b>Bibliografia</b>	» 263



*A Leonardo Maria, al suo Viaggio alla ricerca di profondità e estensione  
A Maria Rita, per continuare la co-creazione*



---

Parte 1 – Una mappa per muoversi fuori  
dalla zona di comfort  
*Theory U e Cinque Discipline:*  
*i principi-base*

*Un tempo pensavamo che il mondo esistesse “là fuori”,  
indipendentemente da noi, gli osservatori, nascosti al riparo  
di una lastra di vetro spessa trenta centimetri, che ci limitiamo  
a osservare senza venire coinvolti. Però, nel frattempo siamo giunti  
alla conclusione che non è così che va il mondo.  
Piuttosto dobbiamo rompere il vetro, infilarci là dentro*

John Wheeler





# 1 Theory U: una mappa per il cambiamento profondo

*A ogni parola che pronunci sul cambiamento, intraprendi un'azione; a ogni parola che pronunci sull'etica o sulla spiritualità, fai seguire due o tre azioni.*

Otto Scharmer

Innovazione, creatività, cambiamento profondo, leadership...

Ci sono termini che appartengono oramai non solo al vocabolario delle organizzazioni e dei team, ma sono basilari riferimenti anche per ciascuno di noi, per la crescita personale così come per affrontare le sfide sempre più impegnative che i contesti competitivi e la società in generale ci pongono.

Questi termini, poi, sono oggi spesso associati a concetti quali: pensare fuori dagli schemi, far emergere il nostro potenziale più profondo, complessità, intelligenza emotiva, ascolto e dialogo, co-creazione, peak performance, visione sistemica.

Si tratta di veri e propri tesori che possono arricchirci in modo decisivo, se solo sappiamo portarli in superficie e utilizzarli correttamente. Il punto è proprio questo: quale “conoscenza” e quali strumenti occorre sviluppare per interpretarli al meglio e porli alla base delle nostre performances (aziendali, di team e individuali)? Quanto modelli mentali e convinzioni di cui non siamo neanche consapevoli finiscono per condizionarci e limitarci in tutto questo? Come superarli?

In questo libro troveremo risposte chiare e pratiche a tutto ciò, con lo scopo di porci nelle migliori condizioni per liberare pienamente il potenziale creativo, di innovazione e di leadership insito nelle organizzazioni, nei team e in ciascuno di noi.

Per farlo seguiremo il percorso delineato da una delle metodologie oggi più complete per questi temi: **Theory U**.

Theory U è una metodologia per generare innovazione profonda, sviluppata da Otto Scharmer del MIT di Boston agli inizi del 2000 e oggi applicata efficacemente in tutto il mondo a livello *micro* (singoli individui), *meso* (gruppi), *macro* (organizzazioni), *mun-do* (collettività più ampie, territori).

Quello che vi apprestate a compiere è un viaggio alla scoperta delle leve decisive per il cambiamento profondo e le *peak performances* (prestazioni straordinarie che vanno al di là anche dell'eccellenza), uno studio “pratico” che poggerà su tre fattori portanti e un *bonus*.

### 1. **Libro Laboratorio: Learning by doing e cassetta degli attrezzi.**

Sarete accompagnati nello studio di Theory U approfondendo sia gli aspetti e il background teorico sia gli strumenti concreti. In questo manuale troverete le informazioni, le tecniche e le metodologie da sviluppare da soli, in team e nelle vostre Organizzazioni, nonché esercizi da svolgere già durante la lettura del libro per un apprendimento coinvolgente ed efficace. Un volume non solo per conoscere Theory U ma anche per imparare ad applicarla.

### 2. **Integrazione con le altre metodologie di sviluppo dell'innovazione, della leadership, della creatività, del management.**

Una delle caratteristiche più preziose di Theory U è quella di riuscire a esaltare il valore e le potenzialità delle altre metodologie più affermate su questi temi, dare loro un humus nel quale esprimere il meglio di sé; non cogliere questa opportunità rischia di fare di Theory U un'occasione in parte persa. Il libro realizza tale integrazione, in modo pieno e completo, con le **Cinque Discipline per le Learning Organizations** di Peter Senge ma anche con altri approcci: con il **Design Thinking**, in primis, attraverso collegamenti e richiami in appropriati momenti, con **Business Model Generation, Teoria della Complessità<sup>1</sup>, Art of Hosting, Pensiero Laterale** e le altre tecniche del **Pensiero Creativo, Strategia Oceano Blu, Lego® Serious Play®**.

Inoltre, al termine di questo studio, voi stessi sarete in grado di trovare il corretto collocamento, lungo la U, di altre metodologie e approcci a voi familiari; disporrete in sostanza di una “meta-metodologia” che vi permetterà di comprendere come innalzare l'efficacia degli strumenti a voi più noti.

### 3. **Caso di studio.**

La conoscenza “pratica” di Theory U è facilitata anche da un caso di studio italiano, quello di Gaya Gelato e del suo leader Stefano Grandi<sup>2</sup>.

Questo affascinante case history ci fornirà l'esempio, l'entusiasmo e il coinvolgimento utili per comprendere come si possa innescare il cambiamento profondo anche nei comparti in apparenza più maturi e difficili e come i processi di co-creazione nelle organizzazioni non possano che passare attraverso l'emergere di consapevolezze individuali e di team.

### 4. **Il bonus.**

Oltre ai tre elementi appena descritti, vivendo in pieno questo libro usufruirete di un ulteriore valore aggiunto: un allenamento costante al **pen-**

1. Se pur parlare di una “Teoria della Complessità” in questo contesto può non essere esatto; piuttosto si può far riferimento a un set di “principi” della complessità.

2. Il caso Gaya Gelato/Stefano Grandi è tra quelli presenti anche nel volume Panetti R., *Theory U, la magia dell'innovazione profonda per competere nel futuro*, Florence Art Edizioni, 2015. Si sottolinea tuttavia come quanto riportato nel libro che state ora leggendo è indipendente e ulteriore rispetto al precedente.

**siero sistemico** (individuale e nelle organizzazioni) per apprendere come guardare la realtà in modo profondo, non limitandosi a visuali parziali o superficiali. È infatti questa capacità di vedere e leggere il sistema nella sua interezza e con tutte le sue relazioni una delle chiavi per generare il cambiamento necessario. Le metodologie del pensiero sistemico verranno integrate con speciali lezioni sul dialogo, un altro dei capisaldi di questo libro e fattore che può essere decisivo in tal senso.

Approcciare Theory U come pensatori sistemici (*system thinkers*) permette di capitalizzare al massimo le sue potenzialità. Il libro che avete in mano è stato strutturato tenendo conto di ciò: da qui una delle principali ragioni della indispensabile fusione degli insegnamenti di Scharmer e Senge. Questo “bonus”, unitamente ai precedenti punti, rendono il libro utile sia per chi si avvicina per la prima volta a Theory U e Cinque Discipline/Learning Organizations/Pensiero Sistemico, sia per chi ne possiede già una buona conoscenza.

Nel viaggio che stiamo per intraprendere incontrerete due simboli.



Questo simbolo identifica una tecnica che potrete usare concretamente all'interno dei vostri team, nelle vostre organizzazioni o nella vostra vita, a seconda dei casi.



Questo simbolo propone un esercizio “sul momento”, il cui scopo è aiutare nella comprensione di quanto si sta per leggere. Naturalmente, nessun esercizio è obbligatorio; è solo un'opportunità in più che avrete per apprendere in modo esperienziale.

Tutte le metodologie e gli esercizi proposti hanno superato la “prova sul campo” grazie all'applicazione concreta da me condotta in molteplici situazioni nel corso degli anni. Nella maggior parte dei casi essi originano da strumenti e tecniche elaborate da importanti autori (Scharmer e Senge in primis, naturalmente), nei quali io ho inserito piccole o più estese personalizzazioni frutto della mia esperienza di utilizzo. L'invito, pertanto, è quello di approfondire le versioni originali di queste metodologie ed esercizi, per ognuna delle quali sarà mia premura fornirvi di volta in volta i necessari riferimenti.

## 1.1. Trovare il tesoro

Abbiamo parlato di innovazione, creatività e leadership come “tesori”.

Come tutti i “tesori” è necessario però saperli portare in superficie affinché possano dare i loro “frutti”. Ci sono ostacoli che rischiano di limitare, a nostra insaputa, questa capacità?

Proviamo a rispondere iniziando con un piccolo esercizio.



### Esercizio – In cerca del tesoro

Immaginate che il quadrato sottostante sia un terreno dove qualcuno, da qualche parte, ha nascosto un tesoro.



Avete la possibilità di scavare una sola buca all'interno di questo spazio per trovare quel tesoro<sup>3</sup>. Senza pensarci troppo, tracciate una X nel punto in cui scavereste.

Fatto? Bene!

Riflettete: non vi era stato posto alcun condizionamento, nessun limite. Una decisione completamente libera: infinite possibilità tra cui scegliere.

Ora confrontate il vostro risultato con l'immagine riportata a pag. seguente. In uno studio condotto da Richard Wiseman è emerso che la maggior parte delle persone finisce per posizionare la sua X all'interno delle due diagonali presenti nel disegno.

Come è andata nel vostro caso? Siete stati al di fuori di quelle due diagonali? Complimenti!

Se invece avete scavato in un punto qualsiasi dentro le due diagonali, nulla di male. Interessanti sono infatti gli insegnamenti che possiamo derivarne.

3. Esercizio basato sul test descritto in Wiseman R., *Dov'è il Gorilla*, Sonzogno Editore, 2005, pp. 59 e ss.

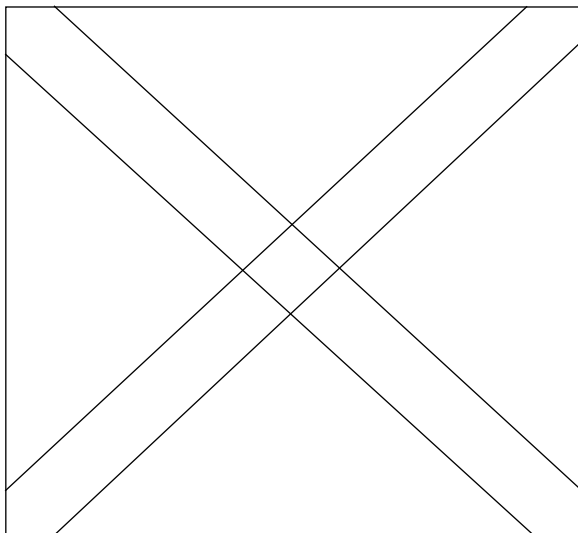
1. Anche quando pensiamo di avere di fronte a noi infinite opzioni tra cui scegliere liberamente, rischiamo in realtà di essere condizionati da fattori di cui non siamo consapevoli e che possono agire sulle nostre decisioni limitandole.
2. Se, di fronte a un'opportunità che ci si presenta, finiamo tutti per cercare negli stessi posti, cosa troverà chi non arriverà per primo?
3. In questa corsa all'oro (della novità, del cambiamento), se ci affolliamo tutti negli stessi "spazi", quali le relazioni interpersonali e le dinamiche competitive che emergeranno?

Proviamo a trasferire queste riflessioni al mondo dell'innovazione aziendale e della creatività, nonché alla leadership che dovrebbe facilitarle: intuiamo i rischi che corriamo?

Il primo insegnamento che possiamo trarre è questo: il percorso verso l'innovazione e il cambiamento parte dalla capacità di interrompere gli automatismi (di osservazione, di pensiero, di azione) che ci condizionano e che finiscono per farci inesorabilmente intraprendere le solite strade (scaviamo tutti nelle stesse buche).

Theory U descrive puntualmente questo percorso virtuoso da compiere, fornendoci una conoscenza diversa, strumenti e metodologie: ci propone, in sostanza, una mappa diversa per arrivare al tesoro.

Nei successivi paragrafi di questo capitolo si fornirà una sintetica rappresentazione dei capisaldi e dei passi che caratterizzano Theory U. Sarà un modo per dare uno sguardo complessivo ma anche l'occasione per iniziare i primi esercizi, scaldare i muscoli per entrare nella dimensione Theory U.



Risultato esercizio