

Gianluca Arnesano

# Gaming for Innovation

Come risolvere problemi complessi  
e innovare divertendosi  
con il metodo CubeThinkers

MANAGEMENT



FrancoAngeli

TOOLS

## 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 homepage al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Gianluca Arnesano

## **Gaming for Innovation**

Come risolvere problemi complessi  
e innovare divertendosi  
con il metodo CubeThinkers



**FrancoAngeli**

**TOOLS**

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2021 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).*

*A Francesca e Davide*





---

# Indice

**Ringraziamenti** pag. 11

## **Parte prima Il gioco**

**Introduzione** » 15

**1. Gaming for innovation** » 17

1.1. Corri piano » 17

1.2. Gioca seriamente » 19

1.3. Perché giochiamo? » 21

**2. Innovation by Game** » 27

2.1. Cosa definisce un gioco? » 31

2.2. Innovation Games » 34

## **Parte seconda Innovation gaming**

**3. GameThinking** » 43

3.1. Aspettativa versus Realtà » 43

|                                   |         |
|-----------------------------------|---------|
| <b>4. OpenThinking</b>            | pag. 46 |
| 4.1. Una questione di prospettiva | » 47    |
| 4.2. Cube Heroes                  | » 50    |
| 4.3. Il cubo dei cubi             | » 53    |

### **Parte terza CubeThinkers**

|   |       |
|---|-------|
| <b>5. La metodologia</b>                                | » 59  |
| 5.1. Come funziona                                      | » 60  |
| 5.2. Come realizzare un workshop CubeThinkers           | » 61  |
| 5.3. OpenThinking Session                               | » 62  |
| 5.4. CubeThinking Session                               | » 72  |
| 5.5. OpenSolutions Session                              | » 75  |
| 5.6. OpenFuture Session                                 | » 77  |
| <b>6. Come realizzare un workshop CubeThinkers</b>      | » 81  |
| 6.1. Framework di esempio                               | » 83  |
| 6.2. CubeThinking per l'HR                              | » 85  |
| 6.3. CubeThinking per la Digital Strategy               | » 85  |
| 6.4. CubeThinking per la Business Strategy              | » 86  |
| 6.5. CubeThinking per le Start-up                       | » 86  |
| 6.6. CubeThinking per il Food Business                  | » 87  |
| 6.7. CubeThinking per la Social Media Strategy          | » 87  |
| <b>7. The Cubification Method – Il modello francese</b> | » 88  |
| 7.1. C'era una volta...                                 | » 89  |
| 7.2. Innovation tale: un esempio                        | » 93  |
| <b>Conclusioni</b>                                      | » 99  |
| <b>Bibliografia</b>                                     | » 101 |

*Having problems is the rule.  
The key is to pay attention  
and make the right moves*



---

# Ringraziamenti

Nella scrittura di questo volume, ma soprattutto nello studio e nello sviluppo della metodologia devo ringraziare alcune persone chiave, conscio al tempo stesso di dimenticare qualcuno di altrettanto importante.

La persona che maggiormente mi ha aiutato e che devo ringraziare è **Davide** – il figlio quindicenne – *speedcuber*<sup>1</sup> che ha deriso e smontato più volte le mie tesi come solo un figlio sa fare.

Lui più di altri mi ha costretto a passare nottate a rivedere concetti, posizioni e modelli fino ad arrivare alla sua qualificata approvazione, che conta molto più di tante altre.

Prezioso è stato l'aiuto e il confronto con il collega Michele Simoni, dell'Università Parthenope di Napoli che, grazie alla sua specializzazione in Business Model Innovation, mi ha stimolato ad andare oltre la “comfort zone” del mio background.

Caloroso è stato il supporto di amici, ex colleghi e professionisti (Mario, Gabriele, Barbara, Angelo, Antonio, Martina...) sempre disponibili nei test e nelle numerose prove fatte.

Gratitudine infinita va a Francesca – la moglie – severa ma giusta sempre; presenza imprescindibile in grado di conferire entusiasmo e sicurezza in ogni avventura.

<sup>1</sup> Lo **speedcubing** è quella disciplina che consiste nel risolvere il più velocemente possibile il cubo di Rubik in tutte le sue possibili varianti. Al momento in cui scriviamo il record mondiale per la risoluzione singola più veloce è detenuto dal cinese Yusheng Du (杜宇生) con un tempo di 3 secondi e 47 ([www.worldcubeassociation.org/results/rankings/333/single](http://www.worldcubeassociation.org/results/rankings/333/single)).

Il ringraziamento principale però va a ogni lettore che dedicherà parte del suo tempo a capire e applicare il gioco nelle sue dinamiche professionali e personali e che leggerà questo libro, *meglio però se con un cubo nella mano.*

PARTE PRIMA  
Il gioco





---

# Introduzione

La ricerca dell'innovazione è diventata inarrestabile e nessun settore o nessun ambito (che sia pubblico, sociale o industriale) è estraneo a questo nuovo trend. Lo sviluppo tecnologico e i cambiamenti dei pattern di consumo impongono alle aziende di innovare per sopravvivere, sperimentare piccoli fallimenti per poi evolvere, cambiare pelle per trasformarsi.

Individuare il giusto metodo per stimolare questo continuo processo innovativo è praticamente impossibile e le aziende si muovono a fatica all'interno di meta-framework che prendono i nomi altisonanti di **Open Innovation**, **DesignThinking Process** o se impegnate in trasformazioni tecnologiche, **Agile e Scrum Methodologies**.

Tutto giusto o tutto sbagliato?

Come sempre la risposta è da ricercare andando alla base e individuando il motore dell'innovazione, la struttura atomica che genera il cambiamento. In tutte le casistiche, framework e modelli che sembrano funzionare, esiste un tratto comune riscontrabile nell'elemento ludico; nel mood giocoso che esso propone e a cui si cerca di attingere per creare prima ancora il mindset, lo stato mentale.

E se quindi la città di Santa Monica utilizza **CitySwipe**<sup>1</sup>, un'applicazione simile a **Tinder** (e quindi basata sullo swipe), per far esprimere ai cittadini il proprio gradimento sulle varianti urbanistiche che l'amministrazione cittadina vorrebbe introdurre nei quartie-

<sup>1</sup> [www.dtsmcityswipe.com/](http://www.dtsmcityswipe.com/).

ri presso cui abitano, probabilmente ci rendiamo conto che per andare davvero avanti abbiamo bisogno non solo del gioco, ma delle gestualità, degli artefatti e dei metodi che il gioco propone.

Il libro è diviso in tre parti: la prima analizza l'importanza del gioco nella cultura millenaria dell'umanità in un'ottica evolutiva e di apprendimento; la seconda propone una metodologia nuova e innovativa che, prendendo spunto da un gioco famosissimo per la sua complessità, introduce un framework di **GameThinking** utile per il business exploration, per il problem solving, per generare nuove opzioni e muoversi in nuovi scenari; la terza sviluppa la metodologia CubeThinkers attraverso esempi concreti e casi reali.

Esso nasce dalla passione per il gioco e dalla riscontrata mancanza di dinamismo e multidimensionalità nei modelli preesistenti.

Se vi siete incuriositi non vi resta che continuare a leggere le restanti pagine; poche vi prometto, ma dense di contenuto.

## 1.1. Corri piano

Se mi chiedessero di chiudere gli occhi e immaginare un momento di felicità, pace, spensieratezza a cui vorrei tornare, sarebbe sicuramente un momento qualsiasi dell'età bambina.

Quell'età in cui le estati duravano cento giorni e in cui il vociare dei cugini giocosi era spesso rotto da una voce adulta che gridava: **CORRI PIANO**.

E noi si rideva tutti assieme per questa *antitesi*, senza sapere cosa essa fosse.

Era indubbiamente l'età della spensieratezza, dei ritmi lenti, delle prime scoperte, ma soprattutto era l'età del gioco.

Ma ora siamo grandi e il ritmo e la routine del ventunesimo secolo sono talmente fuori controllo da imporci una corsa veloce e continua, spesso senza meta e sicuramente senza metodo, facendoci rimpiangere ancora di più quel... *correre piano*.

La velocità e l'istantaneità delle interazioni stanno sfilacciando i processi di apprendimento e di evoluzione, e quindi di innovazione, alla ricerca di maggiori performance o di un time to market più istantaneo ed efficace.

Il tempo dell'analisi e della maturazione delle idee è sempre più ridotto e di conseguenza diviene sempre più incerto il risultato.

Stiamo alimentando il paradosso della velocità e della predittività.

Appellandoci alla “cultura del dato” dedichiamo sempre meno tempo per la previsione o la progettazione di eventi sempre più complessi, come il successo di un’idea, lo sviluppo di un’innovazione, la soluzione di un problema complesso.

I nuovi illuminati ribattono che i dati, sempre più disponibili, aiutano a diminuire i tempi di analisi e che le metodologie Lean o Agile permettono di ridurre drasticamente i tempi di esplorazione, ideazione, prototipazione, testing, revisione e lancio di un progetto innovativo.

Può darsi, ma consentitemi di fare una similitudine culinaria e fare riferimento forse alla più famosa preparazione internazionalmente riconosciuta, la pizza.

Per fare una buona pizza servono pochi ingredienti materiali.

Tutti i libri di cucina storicamente definiscono la pizza come l’alimento più semplice e più economico nella sua preparazione.

Serve farina, acqua, sale e lievito. Possiamo aggiungere qualche ulteriore ingrediente o lavorare con farine più forti per preparare l’impasto, ma l’ingrediente che nessuno potrà mai eliminare o modificare è il tempo. Nella preparazione di un impasto per pizza o in generale nei processi di panificazione l’elemento che non si domina e che quindi costituisce un constrain, un vincolo, è proprio il tempo.

Il tempo è un elemento immateriale, una variabile che non scende a compromessi.

Posso usare farina biologica, lievito madre, sale pregiato, acqua purissima... ma non posso usare tempo migliore o diminuirne la durata senza incidere (negativamente) sul prodotto finale.

Ma possibile che non possa accelerare il processo? All’apparenza sì.

Se a parità di altri fattori infatti aumento la quantità di lievito, l’impasto cresce velocemente aumentando di volume e dandomi l’illusione di una preparazione ben riuscita.

Ma è soltanto una illusione in quanto, al processo **visibile** di lievitazione (l’impasto cresce per azione dei batteri/funghi presenti nel lievito) non corrisponde un **invisibile** processo di maturazione, che permette alle proteine e agli zuccheri complessi di essere scomposti in zuccheri semplici e aminoacidi. Questo processo consente al nostro stomaco di ricevere una pizza parzialmente scomposta e semplificata nei suoi elementi e rendere così la digestione molto più facile e veloce... e senza intoppi.

Sono due processi che vanno a velocità diverse: non potendo accelerare quello lento (maturazione) ho bisogno di rallentare quello più veloce (lievitazione).

Ecco quindi che la ricerca di velocità e ottimizzazione si scontra con un elemento naturale che ne governa le regole.

Se volete preparare una “buona pizza” sappiate che la mangerete calda e croccante non prima di domani o forse nelle prossime 72 ore.

## 1.2. Gioca seriamente

Se correre piano significa dare il giusto peso al tempo per la crescita e la maturazione delle idee e delle soluzioni, giocare seriamente significa restituire all’elemento di gioco quei valori formativi, educativi ed esplorativi che da millenni regolano le sorti dell’umanità.

Gli studi pedagogici e psicologici sull’apprendimento attraverso il gioco sono sconfinati, e hanno affrontato l’importanza del gioco da diversi punti di vista.

Uno degli aspetti più importanti del gioco, messo in evidenza dallo studioso russo Vygotskij, è costituito dalla funzione di **liberare gli oggetti dal loro potere vincolante**.

In altre parole, nel gioco libero essi non “suggeriscono” il comportamento, bensì acquistano nuovi significati. Nel gioco il pensiero è separato dagli oggetti e l’azione nasce dalle idee più che dalle cose: *un pezzo di legno comincia a essere una bambola e un bastone diventa un cavallo*<sup>1</sup>.

Il gioco ha avuto un ruolo importante non solo nell’evoluzione, ma anche nell’apprendimento continuo e nello sviluppo industriale.

Gli studiosi accademici si sono occupati di studiare questo fenomeno solo dalla prima metà del Novecento, periodo in cui gli scritti di Donald Roy<sup>2</sup> e in seguito di Micheal Burawoy, entrambi sociologi e studiosi di teoria delle organizzazioni, cominciarono a dare valore all’importanza delle pratiche ludiche per motivare i lavoratori e aumentare così la produttività.

<sup>1</sup> Vygotskij L.S., *Il ruolo del gioco nello sviluppo*, 1966.

<sup>2</sup> Roy D., *Work Satisfaction and Social Reward in Quota Achievement: An Analysis of Piecework Incentive*, 1953.