

Il design organizzativo come metadesign

Daniele Bucci

ISIA, Roma

<https://orcid.org/0000-0002-8282-7700>

ABSTRACT

Contemporary ecological crises, technological transitions, and global systemic tensions position organizational design as a strategic field for rethinking the foundations of design. This article conceptualizes organizational design as metadesign, understood as the design of the very conditions for design: a reflective practice that extends beyond the production of structures or processes to shape the epistemic, relational, and symbolic frameworks that enable all other design activities.

Building on theoretical references ranging from second-order cybernetics to transformative approaches inspired by Teal models and sociocracy, the paper introduces the organizational compass, an operational framework developed within Ecosistemica. Structured around three dimensions (Why, How, What) and six operational domains (structure, decision-making, participation, information flows, resource distribution, and feedback cycles), the framework supports organizations in reflecting on, learning from, and redefining their practices in a coherent, situated, and participatory manner.

Combining co-design, participant observation, and speculative design, the compass functions as an enabling device for deep organizational transformation. More broadly, the contribution situates organizational design within the debate on the future of organizations as cultural infrastructures that generate worldviews, power relations, and shared meanings. In this perspective, organizational design, conceived as the design of design, emerges as a crucial lever for fostering new forms of coexistence that are more equitable, reflective, and generative.

KEY WORDS

Metadesign, Organizational design, Second-order cybernetics, Systemic approach, Design for social change

CITATION

Bucci, Daniele. "Il design organizzativo come metadesign". *Muse. Rivista di Musica, Arte, Drammaturgia, Danza e Design*, no. 1 (2025): 65-77

Introduzione

In un'epoca segnata da crisi interconnesse, instabilità sistemica e crescente consapevolezza ecologica, il design organizzativo¹ emerge come una delle pratiche più radicali e trasformative del pensiero progettuale. Se il design tradizionale si è a lungo focalizzato su prodotti, servizi o esperienze, oggi si impone una necessità più profonda: quella di progettare le condizioni stesse della progettualità. In questo senso, il design organizzativo agisce come metadesign. Il metadesign non si limita a progettare oggetti o soluzioni, ma si occupa delle condizioni sistemiche che rendono possibile ogni forma di progettazione. Come sottolineato da Van Onck² e successivamente ampliato da Fry,³ il metadesign si configura come un insieme di pratiche che rendono trasformabile la trasformazione stessa, spostando l'attenzione dall'*output* al processo, dai contenuti alle cornici. In tal senso, il design organizzativo agisce sulle infrastrutture cognitive, comunicative e sociali che sostengono l'azione progettuale, divenendo esso stesso un dispositivo riflessivo, relazionale e politico. A tal proposito il design organizzativo condivide con il metadesign e con il design ontologico⁴ la capacità di progettare artefatti che possono riprogettare, attraverso l'interazione, le stesse persone che le hanno progettate. Per quanto riguarda il design organizzativo, quindi, la capacità di metadesign non si situa solamente nella progettazione di costrutti tecnici in grado di modificare l'umano, ma nella consapevolezza che i sistemi sociali progettati possano modificare alcune caratteristiche degli umani stessi che vi partecipano.

Questa prospettiva è coerente con ciò che Heinz von Foerster ha definito "cibernetica di secondo ordine", ovvero un campo di indagine in cui "l'osservatore entra nella descrizione."⁵ Il design organizzativo, in quanto pratica riflessiva, presuppone e abilita osservatori capaci di osservare sé stessi mentre osservano: ovvero organizzazioni capaci di progettare i propri meccanismi di progettazione. Come ha affermato Maturana, "tutto ciò che viene detto, viene detto da un osservatore":⁶ ne consegue che ogni organizzazione è già, in quanto tale, una costruzione linguistica e relazionale, e il suo design è sempre un atto osservativo e autopoietico, determinato dal suo scopo⁷ e che ne determina il proprio agire nel mondo.

Il design organizzativo diventa così una pratica che richiede una grande responsabilità individuale verso la collettività: progettare un'organizzazione significa stipulare consapevolmente i propri scopi, valori, linguaggi e regole del gioco, evitando di ricadere in logiche eteronome o automatismi normativi. È in questo spazio che si colloca una nuova forma di agency⁸ organizzativa: una capacità riflessiva distribuita, al contempo situata e dialogica. In altre parole, una pratica trasformativa che costruisce

1 Beer, *Brain of the Firm*, 217.

2 Van Onck, "Metadesign". I contenuti di questo articolo sono disponibili online sul sito <https://www.metaprogettazione.it/metadesign.pdf>.

3 Fry, *Design Futuring*, 81.

4 Marotta e Rispoli, "Dal Design Espanso".

5 Foerster, "Cybernetics", 283–286.

6 Maturana e Francisco, *Autopoiesis and Cognition*, 32.

7 Meadows, *Thinking in Systems*, 11.

8 Latour, "Agency".

le condizioni per “vedere ciò che altrimenti non vedremmo”⁹ e per esercitarla come collettività. Secondo i principi di metadesign e design ontologico enunciati precedentemente, l’agentività delle organizzazioni è innegabile, esse si situano nelle reti relazionali umane e ne diventano parte, modificandole, ma modificando anche gli stessi umani che le compongono.

Questa transizione implica un’uscita dalla logica oggettivante tipica della modernità, che pretendeva di osservare senza implicarsi. Von Foerster ha mostrato come questa idea di “oggettività” sia in realtà una forma di autoinganno epistemico: nessun design è neutrale, e ogni infrastruttura organizzativa è già un’espressione politica, cognitiva e relazionale. Enzo Mari¹⁰ affermava che “la creazione è un atto di guerra non un armistizio con la realtà” e che “tutti dovrebbero progettare per evitare di essere progettati”. Se è vero che tutti gli umani dovrebbero quindi progettare sé stessi per evitare di essere progettati da un ambiente sociale, economico, politico, culturale, che ha sempre più peso globale, lo stesso deve essere vero anche per le organizzazioni. Da qui l’urgenza di disegnare organizzazioni che sappiano riflettere su sé stesse, e che possano evolvere non a partire da modelli astratti, ma da pratiche situate, da conversazioni autentiche e da linguaggi co-costruiti in relazione stretta con il proprio ambiente.

L’impatto delle organizzazioni nel mondo

Questa riflessione acquista ulteriore rilevanza alla luce della crescente concentrazione di potere nelle organizzazioni a livello globale. Prenderò ad esempio il settore del *retail* che rappresenta una delle strutture organizzative più pervasive e influenti nel mondo contemporaneo. Secondo il report *Global Powers of Retailing 2025* di Deloitte,¹¹ i duecentocinquanta principali attori globali del commercio al dettaglio hanno generato un fatturato aggregato di oltre seimila miliardi di dollari, un valore superiore al prodotto interno lordo di economie avanzate come il Giappone e la Germania.¹² Questo dato evidenzia come alcune organizzazioni private siano oggi comparabili, per capacità economica e impatto sistemico, a intere nazioni sovrane.

A questo si aggiunge un impatto occupazionale che interessa direttamente milioni di persone. La sola Walmart, prima in classifica per ricavi, impiega oltre 2,1 milioni¹³ di lavoratori nel mondo, una forza lavoro maggiore di quella di molti stati-nazione. Tali organizzazioni, lungi dall’essere meri attori economici, sono diventate vere e proprie infrastrutture sociali e politiche, capaci di influenzare le condizioni materiali, simboliche e culturali della vita quotidiana su scala globale. In questo contesto, il design organizzativo non può più essere considerato una funzione interna neutra

9 Foerster, “Cybernetics”, 285.

10 Gnoli, “Enzo Mari”.

11 Deloitte Touche Tohmatsu Limited. *Global Powers of Retailing 2025*.

12 “World Economic Outlook Databases”, ultima cons. 19 luglio 2025, <https://www.imf.org/en/Publications/SPROLLS/world-economic-outlook-databases#sort=%40imfdate%20descending>.

13 Walmart Inc., *Annual Report on Form 10-K: Fiscal Year Ended January 31, 2024*.

o meramente tecnica, ma deve essere riconosciuto come dispositivo di governance che configura il modo in cui il potere viene distribuito, esercitato e reso responsabile.

L'importanza di tale riconfigurazione risuona anche nelle trasformazioni dei modelli gestionali adottati da molte imprese leader. I principali report di organizzazione diversificate come McKinsey,¹⁴ BCG¹⁵ e OCSE¹⁶ sottolineano la necessità per le organizzazioni di sviluppare strutture adattive, orizzontali e orientate alla co-creazione, in grado di affrontare la crescente complessità sistemica e le aspettative normative provenienti dalla società civile. In particolare, l'OCSE ha evidenziato come pratiche organizzative più inclusive e partecipative siano associate a maggiori livelli di innovazione, resilienza e benessere dei lavoratori, e contribuiscano a rafforzare la coesione sociale.¹⁷

Pertanto, il design organizzativo, inteso come la progettazione intenzionale delle relazioni, dei processi decisionali e delle forme di senso condiviso all'interno delle organizzazioni, diventa oggi una leva cruciale per immaginare forme più democratiche di convivenza. In un mondo in cui il potere si esercita sempre più attraverso dispositivi organizzativi, progettare organizzazioni che sappiano riflettere criticamente su sé stesse, sul proprio impatto e sulla propria agency collettiva significa contribuire alla costruzione di un tessuto sociale più solido, equo, riflessivo e sostenibile.

Literature review su nuove forme organizzative

Il contributo di autori come Frederic Laloux, Joost Minnaar e Pim de Morree aiuta a chiarire ancora una volta quanto il design delle organizzazioni non possa più essere concepito come un esercizio tecnico o neutrale. In *Reinventing Organizations*,¹⁸ Laloux propone una lettura delle forme organizzative come espressioni coerenti con specifici stadi evolutivi della coscienza individuale e collettiva. Le cosiddette “organizzazioni Teal” rappresentano, nella sua ipotesi, un'evoluzione rispetto ai modelli precedenti, in quanto basate su auto-organizzazione, senso di scopo condiviso e pienezza dell'esperienza individuale nel contesto lavorativo. Ciò che distingue questo approccio non è solo la struttura adottata, ma la coerenza tra valori, pratiche quotidiane e forme decisionali, suggerendo una nuova comprensione del rapporto tra forma organizzativa e visione del mondo. Pur non mancando elementi idealistici, l'opera si fonda su un'ampia raccolta di casi studio reali, che conferiscono solidità empirica alle sue tesi.

In parallelo, *Corporate Rebels*¹⁹ adotta una prospettiva più etnografica e descrittiva, documentando pratiche organizzative non convenzionali osservate in oltre cento aziende in tutto il mondo. Gli autori individuano una serie di principi ricorrenti, tra cui leadership distribuita, trasparenza radicale e sperimentazione continua, che

14 McKinsey & Company. *The State of Organizations 2023*.

15 Boston Consulting Group, *The Organization of the Future is Fractal*.

16 OECD, “Employment”, ultima cons. 19 luglio 2025, <https://www.oecd.org/en/topics/employment.html>.

17 OECD, *Job Creation and Local Economic Development 2023*.

18 Laloux, *Reinventing Organizations*.

19 Minnaar e Morree, *Corporate Rebels*.

sembrano associati a livelli più elevati di coinvolgimento, benessere e prestazione individuale e collettiva. Sebbene il libro mantenga un tono dichiaratamente entusiasta, i dati riportati riflettono tendenze già consolidate in letteratura. Uno studio Gallup²⁰ condotto su oltre 1,8 milioni di lavoratori mostra, ad esempio, che le organizzazioni con maggiore engagement superano significativamente i benchmark in termini di produttività e redditività, oltre a registrare minori livelli di turnover e assenteismo.

Tali elementi pongono interrogativi rilevanti sul ruolo del design organizzativo nell'attuale fase di complessità sistemica globale. Non si tratta solo di strutturare processi o definire ruoli, ma di progettare le condizioni che rendono possibile apprendere, adattarsi e generare senso in modo collettivo. Come ha osservato Donald Schön con il termine *riflessione-in-azione*,²¹ ogni processo di progettazione implica anche un apprendimento su come osserviamo e interveniamo nella realtà, suggerendo che le organizzazioni efficaci sono quelle che riescono a riflettere su sé stesse e sulle proprie modalità operative. In questa prospettiva, strutture e pratiche non sono mai neutrali: veicolano visioni implicite del lavoro, della persona, e conseguentemente di come viene gestito il potere.

È forse prematuro affermare che i modelli proposti da Laloux o dai Corporate Rebels siano universalmente applicabili, ma è difficile ignorare il fatto che le organizzazioni che mostrano capacità di trasformazione, resilienza e attrattività per le nuove generazioni condividano molte delle caratteristiche descritte in questi testi e dalle centinaia di casi studio presi in esame. Più che soluzioni definitive, essi offrono quindi una grammatica possibile per immaginare e sperimentare forme organizzative più adatte a rispondere alla complessità contemporanea.

20 Gallup, *State of the Global Workplace: 2023 Report*.

21 Schön, *The Reflective Practitioner*, 84.



Una bussola organizzativa sistemica

L'analisi teorica e le prospettive emergenti dalla letteratura sulle nuove forme organizzative ci permettono di comprendere il design organizzativo come campo meta-riflessivo. Tuttavia, per esplorare come tali concetti possano essere operativamente tradotti nella pratica, è necessario analizzare dispositivi concreti in grado di sostenere organizzazioni nella loro evoluzione riflessiva. In questo senso si inserisce la proposta progettuale realizzata insieme ad Ecosistemica,²² che tenta di colmare il divario tra teoria sistemica e azione organizzativa attraverso uno strumento pratico e dinamico: la bussola organizzativa. Si tratta di un *framework* strutturato, ma anche flessibile, che traduce i principi della cibernetica di secondo ordine in pratiche operative accessibili alle organizzazioni contemporanee. Questo strumento rappresenta un tentativo di sistematizzare l'approccio al design organizzativo attraverso una lente sistemica, offrendo alle organizzazioni un percorso di autoriflessione e trasformazione che va oltre i modelli tradizionali. In questa parte dell'articolo vorrei esplorare questo modello per osservarne punti di forza e eventuali mancanze. Le sperimentazioni empiriche sono già diverse, ma per il momento non possono essere analizzate coerentemente in toto per motivi di privacy aziendale e per mancanza di un modello solido di misurazione d'impatto. Per questi motivi si procederà con una riflessione teorica sullo strumento basato ancora sulla letteratura disponibile.

22 Ecosistemica, "Rigeneriamo le organizzazioni", ultima cons. 21 luglio 2025, <https://www.ecosistemica.org>.

Le tre dimensioni fondamentali: ‘perché’, ‘come’, ‘cosa’

Il *framework* di Ecosistemica si articola attorno a tre dimensioni interconnesse che costituiscono l'ossatura di ogni organizzazione: il ‘perché’ (scopo), il ‘come’ (processi e strutture) e il ‘cosa’ (*output*). Questa tripartizione, pur richiamando il Golden Circle di Simon Sinek,²³ se ne distingue per l'attenzione particolare dedicata alla dimensione del ‘come’ organizzativo.

Il ‘perché’ rappresenta la dimensione dello scopo, quella che racchiude *purpose, mission, vision* e valori dell'organizzazione. È la ragion d'essere che giustifica l'esistenza stessa dell'organizzazione e che dovrebbe orientare tutte le sue azioni. Tuttavia, come evidenziato nel *framework*, questa dimensione spesso rimane implicita o, peggio ancora, può esistere una discrepanza significativa tra ciò che viene dichiarato e ciò che viene effettivamente praticato.

Il ‘cosa’ costituisce la dimensione degli *output*: prodotti, servizi, tutto ciò che l'organizzazione genera e offre ai suoi pubblici. È l'interfaccia visibile dell'organizzazione con il mondo esterno, la manifestazione tangibile della sua esistenza e del suo impatto.

Il ‘come’, rappresenta la dimensione più critica e spesso trascurata dal design. È qui che si gioca la coerenza tra scopo dichiarato e comportamento effettivo, tra valori esplicitati e pratiche quotidiane. La qualità delle strutture, dei processi e delle relazioni che avvengono in questa dimensione determinano direttamente gli *output*, l'impatto e la coerenza stessa con la ragion d'essere. È il punto di unione fra ‘perché’ e ‘cosa’.

Le sei aree del ‘come’ organizzativo

La dimensione del ‘come’ si articola in sei aree specifiche, ciascuna delle quali rappresenta un aspetto fondamentale del funzionamento organizzativo e richiede una progettazione intenzionale e consapevole.

Struttura organizzativa: “Come ci strutturiamo?”

La prima area riguarda la configurazione formale dell'organizzazione: come si distribuiscono ruoli, responsabilità e relazioni gerarchiche o orizzontali. Non esiste una struttura ‘migliore’ in assoluto, ma piuttosto una struttura ‘più adatta’ al contesto e agli obiettivi specifici dell'organizzazione. Che si tratti di configurazioni piramidali, orizzontali, a cerchi o matriciali, l'importante è che la struttura sia progettata con intenzionalità piuttosto che lasciata al caso.

Questa prospettiva riflette una consapevolezza maturata attraverso decenni di studi organizzativi: dalla “tirannia dell'assenza di struttura” descritta da Jo Freeman²⁴

²³ Sinek, *Start with Why*, 41.

²⁴ Freeman, “Tyranny of Structurelessness”.

agli sviluppi più recenti della sociocrazia²⁵ e dell'organizzazione per cerchi, emerge chiaramente che l'assenza di strutture formali non elimina le dinamiche di potere, ma le rende semplicemente invisibili e quindi più difficili da governare democraticamente.

Modalità di partecipazione: “Come partecipiamo?”

La seconda area affronta le dinamiche relazionali interne: come le persone entrano ed escono dall'organizzazione, come si gestisce l'operatività quotidiana, come si trasformano i conflitti, come si stimolano le relazioni formalmente ed informalmente. Progettare modelli partecipativi sani è alla base del corretto funzionamento delle organizzazioni, ma anche fondamentale per il benessere delle persone che ne sono coinvolte.

Questa attenzione alla partecipazione risuona con gli studi di Amy Edmondson sulla “sicurezza psicologica”,²⁶ che hanno identificato nella qualità delle relazioni interpersonali uno dei fattori più importanti per le performance delle organizzazioni. La bussola organizzativa traduce questi *insight* in pratiche, proponendo strumenti concreti come i sistemi di supporto per l'accoglienza dei nuovi membri, i modelli di engagement,²⁷ l'adozione della comunicazione nonviolenta²⁸ per la gestione dei conflitti, la creazione di ruoli specifici per i team o ritualità relazionali che trascendano la mera operatività lavorativa.

Processi decisionali: “Come decidiamo?”

La terza area si concentra sui meccanismi attraverso cui le decisioni vengono prese all'interno dell'organizzazione. Viene proposto un approccio differenziato che va oltre la tradizionale dicotomia tra decisioni autocratiche e democratiche, introducendo modalità miste²⁹ come l'assenso, la consultazione o la delega. È importante familiarizzare con il fatto che la metodologia decisionale adottata cambia nettamente il processo e il risultato di una decisione. Per questo motivo anche in questo caso, non esiste il modello decisionale buono per ogni organizzazione o decisione, ma va valutato con cognizione in base al contesto nel quale viene adottato.

Flussi informativi: “Come scambiamo informazioni?”

La quarta area riguarda la gestione dell'informazione: come le conoscenze circolano, si archiviano e si rendono accessibili all'interno dell'organizzazione. Viene sottolineata l'importanza di progettare flussi informativi chiari, direzionati, che consentano a ciascuno di trovare ciò che cerca senza frustrazione e di essere informato di quello che serve senza eccessivo rumore.³⁰

Questa attenzione agli aspetti informativi dell'organizzazione rispecchia la crescente consapevolezza del ruolo delle tecnologie digitali nella mediazione del-

25 Rau e Koch-Gonzales, *Many Voices One Song*.

26 Edmondson, *The Fearless Organization*.

27 Ganz, *People, Power*.

28 Rosenberg, *Nonviolent Communication*.

29 Likert, “From Production- and Employee-Centeredness”.

30 Shannon e Warren, *The Mathematical Theory*.

le relazioni organizzative. Come evidenziato negli studi di Manuel Castells sulla società dell'informazione,³¹ la capacità di gestire efficacemente i flussi informativi è diventata un fattore competitivo determinante nell'economia contemporanea, ma anche e soprattutto un fattore di benessere individuale.

Gestione delle risorse: “Come gestiamo le risorse?”

La quinta area si occupa dell'allocazione e della distribuzione delle risorse organizzative: economiche, temporali e spaziali. Si propone un approccio collaborativo alla gestione delle risorse, dai diversi casi studio raccolti da *Reinventing the Organizations* e *Corporate Rebels* emerge che organizzazioni che aprono processi decisionali sulle risorse in ottica collaborativa, spesso le utilizzano in maniera più fruttuosa. Questa prospettiva si allinea con le ricerche sulla “economia della condivisione”³² e sui modelli di governance collaborativa, che hanno dimostrato come la trasparenza e la partecipazione nella gestione delle risorse possano generare maggiore efficienza e legittimità organizzativa.

Apprendimento e evoluzione: “Come impariamo e evolviamo?”

La sesta e ultima area riguarda i meccanismi attraverso cui l'organizzazione riflette su sé stessa, apprende dalle proprie esperienze e si trasforma nel tempo. Si enfatizza l'importanza di integrare sia la dimensione individuale che quella collettiva dell'apprendimento, proponendo strumenti come retrospettive, *retreat* e *performance review*.

Questa attenzione all'apprendimento organizzativo riflette l'influenza della teoria dei sistemi adattivi complessi di Holland³³ e degli studi sulla “learning organization” di Peter Senge.³⁴ Nei sistemi adattivi complessi, le interazioni locali tra le unità componenti generano comportamenti emergenti a livello di sistema: nel contesto organizzativo ciò significa che l'apprendimento non può essere imposto dall'alto, ma deve emergere dalle relazioni quotidiane tra persone, valorizzando la diversità dei punti di vista e la sperimentazione iterativa. In parallelo, il modello di Senge evidenzia come la padronanza personale, il pensiero sistemico, la riflessione sui modelli mentali, la costruzione di una visione condivisa e l'apprendimento in team consentano all'organizzazione di trasformare conoscenze individuali in capacità collettive di azione consapevole.

La capacità di un'organizzazione di osservare e modificare i propri processi di osservazione e azione rappresenta, nella prospettiva cibernetica, il prerequisito per ogni forma di autonomia, adattabilità e quindi di evoluzione.

L'utilizzo pratico della bussola organizzativa

Ad oggi, la bussola organizzativa è stata applicata in contesti reali di piccola e media scala, prevalentemente all'interno di organizzazioni sociali, culturali e civiche.

31 Castells, *Rise of the Network Society*.

32 Ostrom, *Governing the commons*.

33 Holland, “Complex Adaptive Systems”.

34 Senge, *Fifth discipline*.

L'approccio metodologico si sviluppa attraverso un processo articolato in più fasi, che integra analisi sistemica, co-progettazione e facilitazione trasformativa.

La prima fase è esplorativa e si fonda su una doppia ricerca: documentale e sul campo. Il team di lavoro analizza i materiali interni messi a disposizione dall'organizzazione, statuti, verbali, regolamenti, *policy*, flussi contabili, documenti strategici, per comprendere come l'organizzazione si autorappresenta. A questa lettura segue un'immersione osservativa: vengono osservate riunioni, pratiche quotidiane, interazioni nei luoghi fisici e negli ambienti digitali. Attraverso interviste semi-strutturate si raccolgono prospettive soggettive e si costruisce una relazione empatica e fiduciaria con lo staff.

La seconda fase ha carattere formativo e generativo. Attraverso workshop partecipativi, si introduce il framework della bussola organizzativa e si presentano casi studio che aiutano a immaginare alternative concrete. Durante i laboratori, le persone partecipanti iniziano a mappare lo stato attuale dell'organizzazione rispetto alle sei aree del 'come', esplorando tensioni, allineamenti e divergenze. Questo momento, oltre a produrre conoscenza situata, favorisce il confronto tra visioni interne e rende visibili punti ciechi spesso ignorati nel quotidiano.

Il risultato di questa fase è un report sintetico sullo 'status quo organizzativo', che restituisce un quadro articolato delle dinamiche osservate. Il report include *heatmap* tematiche per rappresentare visivamente le aree più critiche e una narrazione di 'futuro desiderabile' elaborata tramite strumenti di speculative design. L'introduzione di pratiche speculative in un contesto organizzativo consente di sospendere la logica lineare dell'efficienza e abilitare, invece, processi di visione collettiva orientati a generare nuovi immaginari istituzionali. Come sostenuto da Dunne e Raby,³⁵ lo *speculative design* non mira a prevedere il futuro, ma a rendere possibili molteplici futuri per interrogare criticamente il presente.

La terza fase riguarda la co-progettazione delle priorità di intervento. A partire dalle evidenze emerse, il team di Ecosistemica propone scenari evolutivi che vengono discussi e selezionati con lo staff. Le traiettorie di cambiamento possono riguardare dimensioni diverse, dalla revisione delle strutture decisionali alla ridefinizione delle pratiche economiche, dalla gestione delle risorse alla cura delle relazioni interne. È in questa fase che l'analisi si trasforma in azione, e il progetto prende una forma concreta, radicata nei bisogni reali e condivisi dell'organizzazione.

Infine, la fase di implementazione e coaching accompagna l'organizzazione nell'attuazione delle trasformazioni. Il supporto si traduce in sessioni di facilitazione, affiancamento strategico e formazione operativa, ma anche nella progettazione di strumenti e rituali per mantenere la coerenza e la continuità del cambiamento. Cruciale in questa fase è l'introduzione di cicli di retrospettiva e feedback, pensati non come momenti valutativi statici, ma come pratiche ricorrenti di apprendimento riflessivo. In linea con la prospettiva della *learning organization* formulata da Peter Senge, questi cicli consentono all'organizzazione di osservare l'effetto delle proprie azioni, di apprendere dalle proprie dinamiche interne e di adattarsi in modo continuo al proprio contesto in evoluzione.

35 Dunne e Raby, *Speculative Everything*.

Attraverso questa metodologia, la bussola organizzativa di Ecosistemica si propone non come un modello prescrittivo, ma come un dispositivo abilitante: uno strumento che sostiene le organizzazioni nel fare ordine, nel generare senso, e nell'agire collettivamente con maggiore consapevolezza, coerenza e autonomia.

Limiti del modello

Sebbene la proposta della bussola organizzativa offra una struttura teorico-pratica coerente con una visione sistemica del design organizzativo, il modello presenta alcune limitazioni che è necessario esplicitare.

In primo luogo, il modello si basa soprattutto sulla teoria e la literature review portate in questo articolo. Le sperimentazioni pratiche non sono qui raccolte per dare maggior risalto all'aspetto teorico. Questo implica la necessità di approfondire in un secondo studio gli aspetti empirici del modello, fornendo metriche di misurazione di impatto qualitative e quantitative, con relativi dati ex ante ed ex post rispetto all'utilizzo della bussola organizzativa.

In secondo luogo, le esperienze svolte fino ad ora provengono principalmente da contesti di piccola e media scala, operanti in ambiti sociali e culturali, il che li rende difficilmente applicabili in altri settori organizzativi, come quello aziendale, industriale o istituzionale. La trasferibilità del *framework* in organizzazioni di maggiore complessità, con dinamiche decisionali più stratificate o vincoli normativi più rigidi, rimane al momento una questione aperta.

Il terzo aspetto implica che il modello, per sua natura flessibile e adattivo, richiede una forte componente di facilitazione e accompagnamento professionale, difficilmente scalabile in assenza di risorse dedicate o competenze interne già formate. Questo limite solleva interrogativi sulla sostenibilità dell'approccio nel medio-lungo periodo, soprattutto in organizzazioni che non dispongono di infrastrutture culturali o temporali adeguate per sostenere processi trasformativi profondi.

Un ulteriore aspetto da considerare riguarda la tensione costante tra l'intenzionalità della pratica progettuale e imprevedibilità sistemica. Per quanto il *framework* della bussola sia concepito per accogliere la complessità e supportare l'apprendimento continuo, resta il rischio che venga interpretato o applicato in maniera prescrittiva, riducendone la portata generativa e trasformativa. È quindi necessario un uso critico e situato dello strumento, che eviti derive normativizzanti e conservi lo spazio per l'emergenza, l'errore e il conflitto come componenti vitali del cambiamento organizzativo.

Infine, il modello si concentra prevalentemente sulla dimensione interna delle organizzazioni, senza ancora integrare in modo formalizzato gli ecosistemi esterni, come comunità territoriali, istituzioni pubbliche, filiere economiche o reti trans-organizzative. Considerando la crescente interdipendenza tra le organizzazioni e il contesto in cui sono immerse, questa dimensione merita un approfondimento specifico, che potrà costituire oggetto di future ricerche e sviluppi progettuali.

Conclusioni

Il presente contributo ha evidenziato come il design organizzativo, interpretato come metadesign, rappresenti oggi un ambito cruciale di ricerca e di pratica, capace di ridefinire le condizioni stesse della progettualità. In un contesto segnato da crisi ecologiche, transizioni tecnologiche e tensioni sociali, il design delle organizzazioni non può più essere inteso come mera funzione tecnica, bensì come processo riflessivo che incide sulle infrastrutture epistemiche, relazionali e simboliche. In tale prospettiva, la progettazione organizzativa assume un carattere politico e culturale oltre che operativo, configurandosi come una pratica che determina modalità di convivenza, distribuzione del potere e produzione di senso condiviso.

La proposta della Bussola Organizzativa si inserisce in questo orizzonte, offrendo un *framework* capace di tradurre i principi della cibernetica di secondo ordine e del pensiero sistemico in strumenti concreti per la riflessione e l'evoluzione delle pratiche organizzative. Articolata lungo tre dimensioni ('perché', 'come', 'cosa') e sei aree operative, la bussola non si propone come modello prescrittivo, bensì come dispositivo abilitante in grado di sostenere processi di apprendimento, coerenza e trasformazione. L'analisi ha messo in evidenza la rilevanza di un approccio che renda visibili le dinamiche implicite delle organizzazioni e che favorisca l'emergere di forme più consapevoli, partecipative e resilienti di governance interna. Allo stesso tempo, sono stati riconosciuti limiti significativi, quali la prevalente sperimentazione in contesti di piccola scala, la necessità di facilitazione esperta e la carenza di metriche di valutazione sistematiche, che rendono urgente un approfondimento empirico e metodologico, che mi auguro verrà formalizzato a breve in un nuovo articolo.

In prospettiva, la sfida principale riguarda la capacità di integrare le dinamiche interne delle organizzazioni con gli ecosistemi esterni – comunità, istituzioni, reti trans-organizzative – e di sviluppare strumenti in grado di rendere valutabile l'impatto delle organizzazioni non solo al loro interno, ma anche nei sistemi più ampi di cui fanno parte. La considerazione del design organizzativo come metadesign invita dunque ad assumere un atteggiamento scientificamente fondato ma al contempo critico, aperto e trasformativo: un approccio che riconosce la non neutralità dei design³⁶ e che si propone di configurare nuove infrastrutture organizzative come leve per la costruzione di forme di convivenza più giuste, riflessive e generative.

36 Escobar, *Designs for the Pluriverse*.

BIBLIOGRAFIA

- Beer, Stafford. *Brain of the Firm: A Development in Management Cybernetics*. Herder and Herder, 1972.
- Boston Consulting Group. *The Organization of the Future Is Fractal*. 2022. <https://web-assets.bcg.com/38/3a/0cfd96cd4290842eacc48a7f9a6f/bcg-the-organization-of-the-future-is-fractal-may-2022.pdf>.
- Castells, Manuel. *The Rise of the Network Society*. 2. ed. Wiley-Blackwell, 2009.
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited. *Global Powers of Retailing 2025: Improving effectiveness and unlocking growth in the year ahead*. 2025. <https://www.deloitte.com/nl/en/Industries/retail/research/global-powers-of-retailing.html>
- Dunne, Anthony, e Fiona Raby. *Speculative Everything. Design, Fiction, and Social Dreaming*. MIT Press, 2013.
- Edmondson, Amy C. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons, 2018.
- Escobar, Arturo. *Designs for the Pluriverse: Radical Interdependence, Autonomy, and the Making of Worlds*. Duke University Press, 2018.
- Foerster, Heinz von. "Cybernetics of Cybernetics". In *Communication and Control*, a cura di Klaus Krippendorff. Gordon and Breach, 1979.
- Freeman, Jo. "The Tyranny of Structurelessness". *Berkeley Journal of Sociology* 17 (1972-1973):151-164.
- Fry, Tony. *Design Futuring: Sustainability, Ethics and New Practice*. Berg, 2009.
- Ganz, Marshall. *People, Power, Change: Organizing for Democratic Renewal*. Oxford University Press, 2024.
- Gnoli, Antonio. "Enzo Mari: Non ho voluto seguire i sogni né mi sono mai sentito un artista", *La Repubblica*, 7 settembre 2015, https://www.repubblica.it/cultura/2015/09/07/news/enzo_mari_non_ho_voluto_seguire_i_sogni_ne_mi_sono_mai_sentito_un_artista_-122375033/
- Holland, John H. "Complex Adaptive Systems". *Daedalus* 121 (1992):17-30.
- Laloux, Frederic. *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker, 2014.
- Latour, Bruno. "Agency at the Time of the Anthropocene". *New Literary History* 45, no. 1 (2014): 1-18. <https://doi.org/10.1353/nlh.2014.0003>.
- Likert, Rensis. "From Production- and Employee-Centeredness to Systems 1-4". *Journal of Management* 5 (1979):147-156.
- Marotta, Fabiana, e Ramon Rispoli. "Dal design espanso al design ontologico. Note per un design oltre il design." In *Alle radici del design espanso. Quali futuri per la storia del design?*, a cura di Letizia Bollini, Giampiero Bosoni, Marinella Ferrara et al. Cratèra, 2024.
- Maturana, Humberto R., e Francisco J. Varela. *Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living*. Reidel, 1980.
- McKinsey & Company. *The State of Organizations 2023: Ten Shifts Transforming Organizations*. 2023. https://www.mckinsey.com/-/media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/the%20state%20of%20organizations%202023/the-state-of-organizations-2023.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Meadows, Donella H. *Thinking in Systems: A Primer*. Earthscan, 2009.
- Minnaar, Joost, e Pim de Morree. *Corporate Rebels: Make Work More Fun*. Corporate Rebels Nederland B.V., 2019.
- OECD. *Job Creation and Local Economic Development 2023: Bridging the Great Green Divide*. 2023. <https://doi.org/10.1787/21db61c1-en>.
- Ostrom, Elinor. *Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press, 1990.
- Gallup. *State of the Global Workplace: 2023 Report*. 2023. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2023-report.aspx>.
- Rau, Ted J., e Jerry Koch-Gonzales. *Many Voices One Song: Shared Power with Sociocracy*. Sociocracy For All, 2018.
- Rosenberg, Marshall B. *Nonviolent Communication: A Language of Life*. PuddleDancer Press, 1999.
- Schön, Donald A., *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, Basic Books, 1983.
- Senge, Peter M. *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday/Currency, 1990.
- Sinek, Simon. *Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Penguin, 2009.
- Shannon, Claude Elwood, e Warren Weaver. *The Mathematical Theory of Communication*. Univ. of Illinois Press, 1998.
- Van Onck, Andries. "Metadesign". *Edilizia Moderna* 185 (1965): 51-64.
- Walmart Inc., *Annual Report on Form 10-K: Fiscal Year Ended January 31, 2024*. 2024. https://stock.walmart.com/assets/_18ed1d7a9ca00ed907b4d855b82f677b/walmart/db/950/9651/annual_report/Walmart_2024-AR-10K_Searchable.pdf?utm_source=chatgpt.com