Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea in

Economia e Gestione delle Arti e delle attività culturali

Ordinamento ex. D.M. 207/2004

Tesi di Laurea

Ripensare il '700 a Venezia:
il Design Thinking applicato al
Museo del Settecento veneziano Ca' Rezzonico

Relatore: ***Prof.ssa Monica Calcagno***

Laureando

Jessica Stella

Mat. 860295

Anno Accademico 2016/2017

INDICE

INTRODUZIONE.....**1**

1 INVITO AL VIAGGIO **3**

1.1 La scoperta 5

1.2 I Globetrotters.....6

1.3 Lo stimolo alla Partenza: Venezia Viva 7

1.4 L'itinerario: dal Design Thinking all'innovazione culturale.....9

1.5 Il mezzo di trasporto 11

1.6 Il Vadevecum del viaggiatore 18

1.7 Il bagaglio educativo.....20

2 I PREPARATIVI.....**54**

2.1 To create meaningful innovations, you need to know your users and care about their lives.
.....29

2.2 Framing the right problem is the only way to create the right solution 35

2.3 It's not about coming up with the 'right' idea, it's about generating the broadest range of possibilities.....36

2.4 Build to think and test to learn 41

2.5 Testing is an opportunity to learn about your solution and your user.
.....43

3 IL TERRITORIO **46**

3.1 La popolazione.....48

3.2 Attività outdoor e indoor.....51

3.3 Percorsi difficili.....56

3.4 Da non perdere (meraviglie nascoste) 20

4 IL VIAGGIO.....**63**

4.1 Prima tappa: Empathize 67

4.2 Seconda tappa: Define 78

4.3 Terza tappa: Ideate 78

4.4 Quarta tappa: Prototype 100

CONCLUSIONE 104

BIBLIOGRAFIA 106

SITOGRAFIA 113

INTRODUZIONE

Alla base di questo elaborato di laurea magistrale in economia e Gestione delle Arti e delle attività Culturali vi è l'analisi e l'applicazione dell'innovativa metodologia chiamata Design Thinking, applicata al museo del Settecento veneziano Ca' Rezzonico.

Le motivazioni che mi hanno spinta a trattare questo argomento sono molteplici, ma prima fra tutte è stata la mia partecipazione in veste di tutor presso il laboratorio di Design Thinking per le istituzioni culturali, tenuto dalla professoressa Monica Calcagno, per gli studenti di Design and Innovation Management dell'Università ca' Foscari di Venezia. L'entusiasmo personale è certamente cresciuto al presentarsi dell'occasione di far parte del progetto *Experior Venezia*, progetto consolidato che si occupa di creare un forte legame tra studenti ed imprese presenti sul territorio. Il primo vero contatto con questa nuova ed interessante metodologia di lavoro è avvenuto durante la realizzazione di una digital start up, duro lavoro portato avanti nel corso degli ultimi due anni.

L' obiettivo di questa tesi è dimostrare come gli enormi cambiamenti che i musei nazionali ed internazionali e, più in generale, le istituzioni culturali stanno attuando nel Ventunesimo secolo verso una visione sempre più human-centered, seguano gli stessi principi del processo di Design Thinking. L'elaborato vuole confermare che l'innovazione è dietro l'angolo anche per quegli ambienti all'apparenza stagnanti e che la creatività e la capacità empatica e creatrice tipica del designer siano le chiavi di volta per attuare progettualità innovative.

Seguendo il potere delle storie e della narrazione, ho deciso di scrivere la tesi come un diario di viaggio, avvalendomi di questa metafora per raccontare, nella prima parte, la mia esperienza come tutor e l'arduo percorso svolto insieme agli studenti per avvicinarsi alla metodologia proposta. Nella seconda parte dell'elaborato ho analizzato il contesto museale del XXI secolo e narrato tutte le tappe che sono state affrontate per avvicinarsi all'innovazione culturale.

Grazie a questa tesi sperimentale si è voluta intraprendere una strada ancora poco battuta dalle istituzioni culturali italiane che riserva in sé piacevoli scoperte e tutte le potenzialità per per condurre al tanto auspicato cambiamento che i musei necessitano. Come in qualsiasi viaggio il percorso non sempre si presenta facile ma, al contrario, si mostra tortuoso e di difficile percorrenza; il seguente elaborato vuole dimostrare che il processo di Design Thinking e il potere della creatività potrebbero essere la via più adeguata.

1. INVITO AL VIAGGIO

Il seguente elaborato nasce da una breve esperienza come tutor presso il laboratorio di Design Thinking tenuto dalla professoressa Monica Calcagno insieme alla dottoranda e designer Nunzia Coco, durante il secondo periodo di lezioni del corso *Design and Innovation Management* inserito all'interno della facoltà di laurea magistrale *Innovation and Marketing*, presso l'Università Ca' Foscari di Venezia.

Al presentarsi dell'occasione di far parte dell'ormai conosciuto e consolidato progetto *Experior - Venezia* si è deciso di sperimentare un completo processo di Design Thinking per analizzare il contesto artistico veneziano ed ideare soluzioni ad alcune problematiche definite da cinque istituzioni culturali veneziane, tra cui quattro musei e una libreria, partner del programma. Tutto l'esperimento è stato svolto insieme a circa ottanta studenti e grazie all'aiuto di tre tutor a supporto della docente e della designer.

Le istituzioni culturali coinvolte nel progetto hanno chiesto agli studenti di concentrarsi su alcuni punti focali percepiti da loro come piccole difficoltà quali l'analisi del pubblico, l'attrarre un maggior numero di visitatori e l'audience engagement inteso come volontà di raggiungere nuovi target.

Per quanto riguarda le emozioni personali nell'affrontare questo progetto, l'entusiasmo è certamente aumentato allo scoprire che le sfide lanciate dai quattro musei insieme alla libreria sono state oggetto di studio ed approfondimento che porto avanti da alcuni anni grazie ad un progetto extra universitario che mi ha permesso di conoscere approfonditamente il tema del coinvolgimento dei pubblici in ambiente culturale, conducendo analisi sia in territorio nazionale che internazionale.

Seguendo il flusso delle emozioni, ho deciso di impostare questa tesi come se fosse un "diario di viaggio", raccontando come è avvenuta la scoperta di questa materia totalmente sconosciuta per me, la preparazione al tragitto fino ad arrivare infine alla meta: un progetto innovativo studiato apposta per un museo veneziano. Ho scelto questa metafora per accompagnarmi nella stesura di questo elaborato per la vicinanza a quella che è stata la mia esperienza personale vissuta durante gli anni di corso magistrale. Il cammino da me intrapreso, negli ultimi due anni più che mai, è paragonabile ad un viaggio che porta con sé entusiasmo, incertezze, difficoltà ma soprattutto crescita sia umana che educativa.

La tesi seguente si può definire "collaborativa" in quanto questo pellegrinaggio volto alla scoperta del Design Thinking è stato affrontato assieme all'aiuto e al sostegno della mia collega universitaria Carolina Vecchi. La mia ricerca è partita dallo studio della teoria del design, provando alcuni dei passaggi che compongono l'intero processo, per poi focalizzarmi sullo studio in dettaglio e il confronto di due musei veneziani del Settecento: Fondazione Querini Stampalia e Ca' Rezzonico, quest'ultimo parte della rete Musei Civici Veneziani, entrambi coinvolti nel progetto *Experior - Venezia*.

Trattandosi di un esperimento condotto dal dipartimento di Management la seguente tesi vedrà una prima parte teorica e una seconda empirica che avrà come protagonista il processo di Design Thinking applicato alle istituzioni culturali; pratica non tanto diffusa nel contesto italiano ma già largamente utilizzato nel Nord America e in Inghilterra.

Prima di proseguire con la descrizione del laboratorio svolto con gli studenti accompagnata dall'esposizione teorica e letteraria a riguardo della metodologia, e successivamente l'effettiva messa in pratica del processo, ritengo sia necessario soffermarmi su come sono arrivata a conoscere il progetto *Experior Venezia*, sulla formazione del team di lavoro e sulla selezione delle cinque istituzioni culturali che hanno gentilmente collaborato a questa attività.

1.1 La scoperta

Scopèrta (ant. o poet. o region. scovèrta) s. f. [femm. sostantivato di scoperto, part. pass. di scoprire]. – 1. Lo scoprire, l'essere scoperto. In partic.: a. Acquisizione alla conoscenza e all'esperienza umana di luoghi, nozioni, fatti, oggetti, o anche di leggi, proprietà scientifiche, e sim., prima ignorati.[1]

Il forte interesse per tutto ciò che riguarda il mondo culturale ed artistico non ha tardato a formarsi in me. Sin dall'infanzia sono sempre stata attratta da tutto ciò che avesse a che fare con la cultura: arte, danza, teatro, cinema, musica..

Per carattere, mi definisco pericolosamente curiosa ed è stata questa voglia inesauribile di esplorare e mettermi in gioco a far nascere il medesimo elaborato di tesi magistrale per il corso di laurea in Economia e Gestione delle Arti e delle Attività Culturali.

[1] http://www.treccani.it/vocabolario/scoperta/

Diviene necessario parlare di "scoperta" come acquisizione di nuove conoscenze e abilità che alimentano le giornate di ogni persona interessata a conoscere quasi tutto ciò che le sta intorno. Personalmente posso scrivere di aver scoperto tanto in questi ultimi anni universitari e senza di esse non sarei arrivata a scrivere questo elaborato.

La prima scoperta, fondamentale nel guidarmi verso la scelta di questo progetto (viaggio), è stata l'esplorazione di una nuova città che si è trasformata subito in una seconda casa: Venezia. Isola e allo stesso tempo piccolo centro capace di racchiudere il mondo intero. Luogo difficile da comprendere, ma ancor più difficile da abbandonare.

La seconda scoperta riguarda l'università: nucleo iniziale di ogni attività o progetto in cui sono stata coinvolta negli ultimi due anni. Un percorso non sempre semplice ma in grado di trasmettermi continuamente nuova energia, nuovi saperi e nuove conoscenze.

La città di Venezia e l'università Ca' Foscari mi hanno condotta alla conoscenza e all'esperienza approfondita di un tessuto culturale fertile ed effervescente e mi hanno guidata verso la scoperta di nuove materie accademiche, quali il management ed il marketing, che negli ultimi anni caratterizzano in maniera sempre più accesa i principali dibattiti riguardanti il mondo artistico.

L'opportunità di scoprire quello che succedeva oltremare in ambito culturale invece mi è stata data dall'avvio di una start up insieme a delle colleghe di università e ad un mentore, Simon Cronshaw, fondamentale per la mia crescita personale. Inconsapevolmente questa esperienza mi ha avvicinata alla metodologia del Design Thinking in quanto per più di un anno ci è stato chiesto di affrontare le diverse fasi necessarie all'avvio di un progetto personale che sono risultate molto vicine a quelle imparate in classe.

Con uno sguardo sempre attento all'innovazione e alla creatività sono arrivata, grazie alla professoressa Monica Calcagno, a conoscere la parte più teorica del Design Thinking e alle sue possibili sperimentazioni nell'ambito museale: ed è qui che è iniziato il viaggio verso l'auspicato rinnovamento culturale.

"*Design thinking is inherently scalable and flexible, and any cultural organization—regardless of subject matter, size, or operating budget—can implement this human-centered process of innovation.*" [2]

---

[2] D. Mitroff Silvers, M. Wilson and M. Rogers, *Design Thinking for Visitor Engagement: Tackling One Museum's Big Challenge through Human-centered Design.* In *Museums and the Web 2013*, N. Proctor & R. Cherry (eds). Silver Spring, MD: Museums and the Web. Published February 1, 2013. Consulted November 28, 2017 . http://mw2013.museumsandtheweb.com/paper/design-thinking/

1.2 I Globetrotters

Quando si decide di intraprendere un viaggio importante e di lunga durata probabilmente si intende prima di tutto un viaggio da affrontare con sé stessi, ma essendo noi esseri umani degli esseri sociali non riusciamo a restare in solitaria a lungo, cerchiamo la compagnia e troviamo sempre altre persone con cui si condividere momenti ed esperienze importanti.

E sono gli attimi di condivisione che rendono davvero speciali un percorso.

Così come un vero viaggio anche il laboratorio di Design Thinking ha richiesto l'unione delle forze di più individui. Finalizzato a risolvere alcune problematiche legate a cinque istituzioni culturali veneziane ha richiesto oltre alla conduzione principale da parte della professoressa Monica Calcagno e della designer Nunzia Coco, anche il supporto di alcune tutors a cui è stato affidato il compito di facilitare gli studenti nella compilazione delle varie fasi del processo creativo e ideativo.

Presentazione del team:

- **Monica Calcagno**: professore associato per il Dipartimento di Mangement. Insegna diverse materie tra cui: *Design and Innovation Management, Management and Marketing* e *Organizzazione delle produzioni cultural*i. Parte attiva del board della Fondazione Bevilacqua La Masa. I suoi interessi riguardano l'innovazione, il Design Thinking, la cultura come promotrice di sviluppo economico.

- **Nunzia Coco**: dottoranda e consulente di design e innovazione per numerose aziende che operano nel settore della comunicazione e del terzo settore, sia in Italia che all'estero. Le sue aree di interesse e competenza sono: il Design Thinking, il management orientato all'innovazione, le imprese innovative, lo storytelling e le industrie creative.

- **Nicole Mouljhausen**: si interessa di museologia e di audience development con un focus particolare sul museo d'arte. Si è specializzata in *Museum Studies* presso la *University of Leicester*, dove ha condotto una ricerca sulle metodologie innovative per avvicinare l'arte a un'utenza ampia e differenziata attraverso la progettazione partecipata degli allestimenti e l'accessibilità. Attualmente svolge, come ricercatrice per ICOM Italia, un'analisi sul pubblico presso la *Fondazione Querini Stampalia.*

- **Isabella Collavizza**: storica dell'arte. I suoi interessi scientifici riguardano temi e problemi di storia dell'arte tra Sette e Ottocento in area veneta, inerenti agli aspetti del collezionismo, della critica e della tutela del patrimonio. Un campo di studio particolare riguarda il rapporto tra editoria e storia dell'arte, anche nella sua declinazione del prodotto catalogo in stretta relazione con il sistema mostre. Ora è impegnata in un progetto che si propone di analizzare il tema dell'heritage in contesti di innovazione, con particolare riguardo per il fenomeno dell'archivio storico d'impresa.

- **Carolina Vecchi**: laureanda in Economia e Gestione dell'Arte e delle Attività Culturali. Impegnata nel mio medesimo progetto di tesi magistrale e co-fondatrice della start up *"Nora"*, magazine di arte e cultura con lo scopo di trasmettere conoscenze artistiche ai millennials. Collabora con l'organizzazione *Remix - Summits* per la creazione di contenuti web e piano marketing riguardanti il nuovo progetto Remix- Academy.

- **Jessica Stella**: laureanda in Economia e Gestione dell'Arte e delle Attività Culturali e autrice di questa tesi. Impegnata in una start up sul coinvolgimento dei millennials da parte delle istituzioni culturali chiamata "*Nora*". Collaboro con l'organizzazione *Remix - Summits* per la creazione di contenuti web e piano marketing riguardanti il nuovo progetto Remix-Academy.

1.3 Lo stimolo alla partenza: Venezia Viva

Il Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari di Venezia ha lanciato nel 2015 un progetto di didattica innovativa chiamato *Experior Venezia*, in cui vengono chiamati a collaborare università e studenti, ma anche molteplici aziende presenti sul territorio. Diversi professori e di conseguenza un numero consistente di giovani talenti prende parte ogni anno al suddetto esperimento, portando idee fresche e innovative.

Quest'anno si è deciso di affrontare un problema molto caro a chi vive, lavora, studia o transita regolarmente nell'isola: il futuro di Venezia.

Secondo la visione di Maurizio Busacca e Lucio Rubini, la città che stiamo analizzando è da smontare e, pur essendo città creativa e culturale di alta guisa, da sola non riesce a restare in piedi[3]. Continuamente accerchiata da predizione di morte e completa "disneyzzazione", viene

[3] Maurizio Busacca, Lucio Rubini, *Venezia da smontare*, articolo presente su Ytali del 14 Novembre 2017 https://ytali.com/2017/11/14/venezia-da-smontare/

presa d'assalto da un flusso turistico poco soddisfatto delle strutture a loro adibite e allo stesso tempo dal malcontento di abitanti e studenti che si sentono continuamente abbandonati, in mano ad un' amministrazione che sembra indirizzata univocamente verso una frenetica corsa al guadagno a discapito di chi questa città la abita veramente.

Per sua natura continuamente in bilico tra acqua e terra, innovazione e tradizione, isolamento e connessione, Venezia presenta alcune difficoltà che la riducono ad esempio estremamente negativo di gestione dell'attività urbana[4].

"Un unicum che non smette di emozionare, che suscita sentimenti d'amore, eccitazione, felicità, ma anche disgusto e noia. Nella sua mutevolezza, Venezia, luogo al tempo stesso disertato dai suoi abitanti e invaso dal turismo di massa, è davvero condannata a una morte lenta? In realtà, ciò che sorprende oggi è la sua vitalità, la sua capacità di reinventarsi in modo ingegnoso e sperimentale."[5]

Con il progetto *Experior Venezia* si cerca di trovare una soluzione ad alcuni aspetti cruciali del centro abitato, coinvolgendo il settore manifatturiero, il settore alberghiero e quello culturale.

Come il protagonista del film Anonimo Veneziano diceva alla sua amata: "C'è sempre qualcuno che ricomincia" e proprio l'obiettivo di questo progetto è quello di far emergere situazioni positive che possono scaturire solo da una città così particolare come Venezia che, contrariamente al pessimismo di fine Ottocento e inizio Novecento, non si trova in punto di morte ma, al contrario, essa si presenta come un ecosistema creativo, economico ed innovatore, prolifico e silenziosamente in attesa di essere rilanciato[6].

Le aziende che quest'anno abbiamo visto impegnate in questa attività di didattica innovativa divisa a metà tra il mondo accademico e quello aziendale sono numerose, a dimostrazione che l'isola può e deve essere considerata come terreno estremamente fertile e spazio urbano in grado di agevolare efficacemente progetti basati su partecipazione e collaborazione tra mondi apparentemente distanti.

---

[4] https://www.experiorproject.it/

[5] Angela Vettese, *Venezia Vive. Dal presente al futuro e viceversa*. Ed. Il Mulino, 2017

[6] Ibid.

Le aziende coinvolte nel progetto Experior Venezia 2017 sono:

Settore Manifatturiero:

•Venini

•Nardi Venezia

•Luigi Bevilacqua

•Barena Venezia

Settore Alberghiero:

•Hotel Flora

•Hotel Londra Palace

•Hotel Metropole Venice

•Ca' Sagredo Hotel

Settore Culturale:

•MUVE

•Il libro con gli Stivali

•Tre Oci

•Fondazione Querini Stampalia

•Museo ebraico di Venezia

1.4 L'itinerario: dal design thinking all'innovazione culturale

Creatività e innovazione sono considerate due delle attività chiave per poter condurre al meglio un'impresa oggi. Alcune delle organizzazioni più interessanti, come Google o Apple, sono riconosciute come peculiari proprio perché inseriscono una particolare attenzione a questi due aspetti all'interno dei loro processi aziendali; due elementi ritenuti oramai indispensabili per stare al passo con il progresso tecnologico e scientifico e gli unici in grado di apportare un vantaggio competitivo reale e sostenibile.

Come sottolinea Nerea Filippelli nel suo articolo, la creatività è la leva necessaria per ottenere lo sviluppo dell'impresa, questo significa che non sono più sufficienti le tecniche e le tecnologie avanzate, così come la mera acquisizione di nuove conoscenze o nuovi saperi per portare benefici e opportunità alle aziende contemporanee ma il progresso tecnologico e l'innovazione saranno rese possibili soprattutto grazie alla valorizzazione del fattore umano[7], che assume un ruolo decisivo nella partita della concorrenza globale.

Negli ultimi venti anni, il Design Thinking si è affermato come potenziale alternativa ai classici approcci al management e come prospettiva estremamente utile per i nuovi leader economici proprio per la sua natura detta human-centered, ovvero focalizzata sulle persone e sulle emozioni. Nel 1982 uno studio condotto da Peters e Waterman in aziende di successo ha dimostrato, tra le altre cose, che la vicinanza al cliente, l'empatia verso i possibili users e il proseguire la produttività ponendo al centro degli studi le persone sono elementi che favoriscono il raggiungimento di un sicuro successo duraturo e dell'eccellenza[8].

Il laboratorio che gli studenti del corso *Design and Innovation Management* hanno frequentato durante il secondo periodo del primo semestre 2017/2018 era incentrato sullo sviluppo di un metodo innovativo di pensiero ed azione per risolvere problematiche aziendali, spesso in contrasto con la metodologia manageriale tradizionale, che ponesse come punto centrale non gli studi sull'offerta e la domanda ma il contesto, volere e le emozioni del consumatore.

Per tutta la durata di questo laboratorio, i ragazzi sono stati invitati a cambiare il loro punto di vista e la loro prospettiva sulle procedure di problem solving, imparando a concentrarsi sull'empatia e sullo studio dell'ambiente tramite esercizi come interviste, brainstorming, prototipazione e test.

Il processo non era basato su uno svolgimento del tutto lineare ma sulla ripetizione di cicli di lavoro simili, necessari a raggiungere la migliore soluzione finale tramite tentativi ed errori.

Tutte le fasi esplorate durante il laboratorio, a partire da quella di "sintesi" fino ad arrivare a quella di' "ideazione", sono state condotte tramite l'utilizzo di questa nuova tecnica volta alla costante ricerca dell'innovazione.

La designer Nunzia Coco conduttrice del workshop ha proposto alla classe di dividere il lavoro in due fasi distinte: la prima riguardante una challenge generica della durata di una sola

---

[7] Nerea Filippelli, *La creatività come leva per lo sviluppo dell'impresa,* Liuc Papers, n. 215, Serie Economia e Istituzioni 22, aprile 2008

[8] T.J. Peters, R. H. Jr Waterman, *Alla ricerca dell'eccellenza*" Sperling & Krupfer, Milano, 1984

settimana, necessaria per permettere ai ragazzi di familiarizzare con un metodo di insegnamento nuovo, di entrare immediatamente nel vivo del processo e di sperimentare le varie fasi del Design Thinking che si sono rivelate prevalentemente incentrate sul lavoro in team e sul coinvolgimento e la comprensione del cliente.

La seconda parte del laboratorio invece è entrata nel vivo del progetto *Experior-Venezia* precedentemente descritto e ha fornito strumenti addizionali utili all'apprendimento dell'empatia con lo users e della creazione di più punti di vista (POV- Point of View) di cui parleremo in seguito, da cui partire per ideare la soluzione ultima.

La decisione di sottoporre i ragazzi ad una settimana intensiva di sperimentazione empirica di tutti i passaggi del Design Thinking è stata presa con l'intento di permettere agli studenti di entrare subito nel vivo del progetto senza premesse teoriche che avrebbero potuto influenzare la loro creatività e originalità.

Secondo la mia opinione, la parte più ardua per chi affronta per la prima volta un laboratorio di questo calibro è riuscire a trovare la chiave necessaria che consenta un'attivazione rapida ed immediata del cambiamento mentale richiesto dal design. Gli studenti, abituati sin dalle scuole elementari a seguire in prevalenza lezioni frontali e poco partecipative, non erano allenati ad attuare un - a tratti- brutale cambiamento di prospettiva e modus operandi molto rapidamente, motivo per cui la prima settimana di laboratorio è stata percepita dagli studenti come leggermente frustrante e sconclusionata.

Gli alunni coinvolti erano settantanove: un numero leggermente alto per un ottimale svolgimento del processo di Design Thinking che invece richiede un numero minimo di due e un massimo di quaranta partecipanti, ma questo non ha inficiato sul successo dell'esperimento. Essi sono stati suddivisi in gruppi da cinque in base alle loro caratteristiche caratteriali emerse dalla compilazione del discusso test Myers Briggs[9], con lo scopo di creare gruppi il più possibile bilanciati.

Entrambe le fasi in cui essi sono stati coinvolti erano focalizzate prevalentemente sulla trasmissione di un nuovo metodo di pensiero che permettesse loro di avvicinarsi all'obiettivo finale tramite l'utilizzo di procedimenti basati sulla creatività. Gli strumenti più utilizzati sono state le interviste con utenti reali e l'osservazione fisica del contesto al fine di analizzare in

[9] Un test basato sulla teoria della personalità di Carl Jung e Myers Brigg. http://www.humanmetrics.com/cgi-win/jtypes2.asp

profondità lo spazio di azione, i vincoli reali, sociali e tecnici dell'ambiente e capire realmente le pressioni esercitate dal mercato.

Gli obiettivi principali che ogni studente doveva perseguire erano i seguenti: migliorare la capacità personale di individuare bisogni ed insight, creare differenti prototipi in base alle informazioni ricevute e schematizzate, e riuscire a comunicare visualmente un'esperienza usando approcci creativi e ricerche euristiche[10].

Utile infine ricordare che gli studenti sono stati invitati a tenere un *Process Book* che permettesse loro di raccogliere ed ordinare tutto il materiale e che fungesse da riassunto di tutte le attività svolte durante le varie giornate; questo "diario di bordo" è uno strumento fondamentale per chi si addentra nel processo del Design Thinking, in quanto permette di poter tenere costantemente sotto controllo tutti i passaggi svolti e di raggruppare tutte le osservazioni e le informazioni acquisite. Utilizzarlo pienamente appuntando non solo descrizioni ma anche pensieri personali, difficoltà ecc.. facilita la ricostruzione di un percorso e consente di non dimenticare nulla utile alla creazione della soluzione finale.

Le influenze positive del DT nel processo educativo sono numerose e appurate; mettere in atto questo processo permette di lavorare attraverso differenti discipline e applicare il pensiero creativo per generare soluzioni. In ambito accademico gli studenti sono invitati ad adottare una visione critica, pensare e ragionare logicamente e quindi arrivare alla risoluzione di problemi complessi.[11]

1.5 Il mezzo di trasporto

"We spend a lot time designing the bridge, but not enough time thinking about the people who are crossing it."[12]

Per raggiungere il successo in un mondo tecnologicamente sempre più avanzato e competitivo su scala globale, oggi giorno è necessario acquisire competenze ed abilità sempre nuove di cui prima non si sentiva la necessità. Possiamo inserire il Design Thinking tra queste ultime capacità fondamentali per arrivare all'innovazione o alla creazione sostenibile di valore.

---

[10] Nunzia Coco, Syllabus_DT_Workshop tutorial, 2017

[11] Rim Razzouk, Valerie Shute, *What is Design Thinking and Why is it important*? Review of Educational Research September 2012, Vol. 82, No. 3, pp. 330–348

[12] Dr. Prabhjot Singh, Director of Systems Design at the Earth Institute

Abbiamo deciso quindi di approdare al rinnovamento culturale con questo mezzo di trasporto ritenuto il più consono per il nostro spostamento.

Sentiamo parlare per la prima volta di design Thinking con l'arrivo di massa della tecnologia nella vita quotidiana di ogni persona, momento in cui si è sentita l'esigenza di trovare un approccio in grado di avvicinare gli apparecchi ingegneristici alle mancanze e alle necessità dell'essere umano. Calcolatori programmati tramite algoritmi devono trovare la strada giusta per rispondere a bisogni sociali (Evans, McNeill, & Beakley, 1990). Esattamente come il problem solving, la figura del design thinker inizialmente cerca di rispondere a necessità e problematiche attuando determinate azioni che tentano di umanizzare l'apparecchio elettronico e diventa utile per collegare questi ai bisogni della comunità.

Il design inizia così ad essere visto come guida fondamentale, in grado di adattarsi in diversi contesti e situazioni e capace di condurre verso le corrette risposte ai bisogni dello user.

Oggigiorno ritroviamo questa metodologia in numerosi campi di studio e di lavoro e non rimane sicuramente escluso il settore dell'economia e del management, dove il design thinking sta raggiungendo una sempre maggiore attenzione per la sua naturale predisposizione human- centered.

Nonostante negli ultimi dieci anni se ne senta molto parlare in diversi contesti, cos'è davvero il Design Thinking? Proviamo a darne una veloce definizione.

Tutti i processi basati sul design abbracciano caratteristiche differenti: incontrano la complessità del terreno socio-culturale, si imbattono nel problema della sostenibilità dell'innovazione e aprono nuove prospettive su argomenti che finiscono per avere una forte rilevanza manageriale.

"*Design Thinking is a process for creative problem solving*" è la definizione data da IDEO[13]. Esso utilizza gli strumenti del designer come l'empatia e la sperimentazione per risolvere una determinata problematica ed arrivare così all'innovazione. Il processo esclude in parte l'analisi dei dati storici ma concentra i suoi sforzi sulla raccolta di nuovi elementi riguardanti bisogni attuali e reali dello user. Come ho scritto in precedenza, il Design Thinking abbraccia diversi campi: dall'industria manifatturiera, ai pubblici servizi, alla produzione di contenuti culturali ma il focus rimane sempre sullo studio del consumatore e del contesto in cui esso agisce. Il designer perde il ruolo di 'maker' ma diventa facilitatore e attivatore di progettualità

IDEO è un'agenzia creativa incentrata sul Design Thinking presente in sette diverse città americane, una in Asia e una in Europa.

nuove che vedono il coinvolgimento totale della persona e diventa così una guida per le aziende in grado di sensibilizzare l'imprenditore sulle vere necessità dell'utilizzatore dei servizi. Questo processo si allontana nettamente dall'idea di "market driven ", ovvero guidato dall'analisi del valore della domanda, abbandona una visione prettamente economica per analizzare ed interpretare gli elementi pervenuti dall'ambiente esterno, ritenuti più funzionali per raggiungere la soluzione ottimale e in grado di soddisfare pienamente le esigenze del cliente.

Riporto di seguito un interessante intervento tenuto da uno dei collaboratori di IDEO per la conferenza organizzata da *Remix Summits - Ney York City* nel marzo 2014 che riassume in cinque punti le caratteristiche che descrivono il lavoro dell'agenzia creativa coinvolta nei processi di Design Thinking:

" We are focused on people and culture.. During the years we understood that for people the hardest thing to do is define their purpose, so we decided to help them in building creative organizations starting from the reasons that push them to make something...I can list five points that our agency try follow everyday: 1) Try to know the customer purpose. It is important to understand if they are concentrated on the right things. 2) Creating permission to experiments and play (...) Keep fresh the thinks around you and let people find their own path without constrictions. 3) Establish reciprocity. Clear values are necessary both for future customers and firm's employees. 4) Don't stop to wonder what and the how we re doing. 5) Always reward the process, not just outcomes. particularly at the intersection of people and money, people and media, and people and data. (..)."[14]

Il mercato assume un significato diverso e diventa campo per l'investigazione minuziosa e dettagliata del contesto socio -culturale quale punto di partenza dell'intero processo.[15]

L' approccio richiede, a chi decide di prendervi parte, di utilizzare dinamiche creative e strumenti che impongono un cambiamento di mentalità e di modo di lavorare, esso richiede la capacità di integrare il punto di vista dello user con una flessibilità tecnologica e una fattibilità economica.

Non possiamo allontanare il Design Thinking dal concetto di innovazione, in quanto l'ambizione di questo processo è proprio quella di arrivare ad un'alternativa che prima non era stata presa in considerazione. Oggi giorno per arrivare ad un prodotto o ad un progetto

---

[14] Duane Bray, *Intrapreneurship and harnessing risks,* panel at Remix Summits NYC 2014

[15] Monica Calcagno, *Interpreting Innovation*. *Design Creativity art.*, Editoriale Scientifica, 2017

innovativo e di successo è necessario indirizzarsi alle emozioni e alle esperienze dello user, il quale necessita sempre più di essere coinvolto in un viaggio prima di tutto emotivo. Non si può realizzare questo senza conoscere le abitudini dell'utilizzatore e senza aver provato a vestire i suoi panni.

Lavorare in profondità con i bisogni e i sentimenti del cliente lascia ampio spazio allo storytelling: farsi raccontare delle storie significa mettere delle idee nel contesto e dar loro un significato (Chuck Klosterman)[16], ovvero, se si ha la giusta acutezza si possono intendere volontà e bisogni da soddisfare celati dietro a dei racconti.

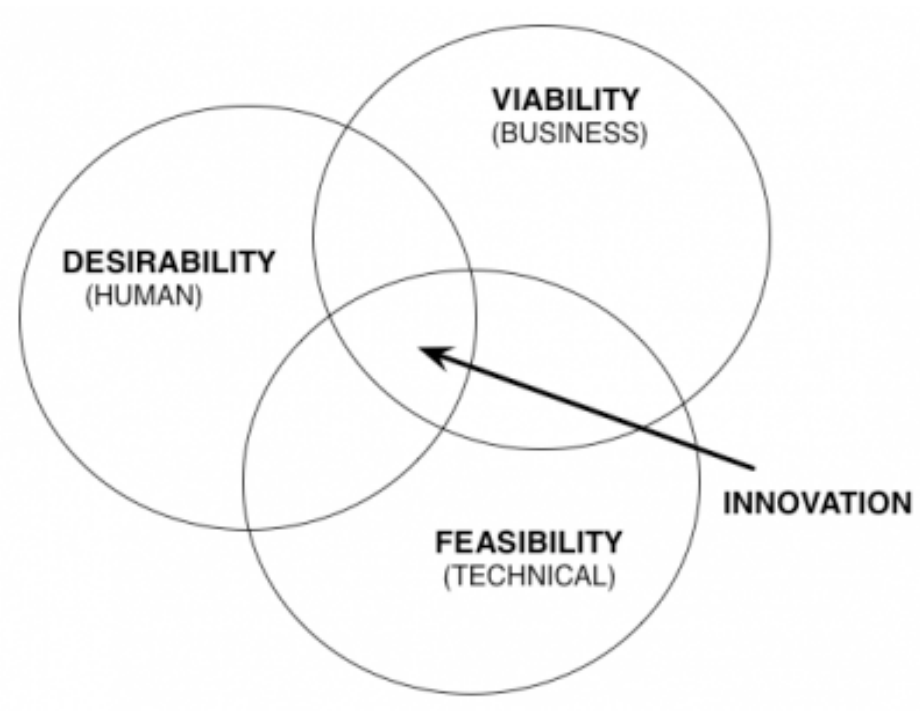
Molti dei brand più famosi al giorno d'oggi sono stati in grado di rompere la barriera tra le vecchie idee stagnanti dirigendosi verso un'opzione diversa ma valida incentrata sul comportamento dello user, usando i principi del design per ottenere un vantaggio competitivo sostenibile. Spesso l'innovazione deve trovare la propria giustificazione in una vastità di differenze culturali e diverse condizioni socio economiche; in casi come questi il Design Thinking può suggerire le giuste alternative ai presupposti sviluppati dalle società evolute[17].

Tim Brown, in un capitolo redatto per la rivista Harvard Bussiness rewiew, ci mostra come il Design Thinking sia utile - e direi ormai fondamentale - per raggiungere la tanto ricercata novità: l' approccio che finora abbiamo definito human- centered, innanzitutto, ma anche la presenza di una guida, ovvero il design thinker, dall'inizio del progetto aiuta il cliente nel formulare più idee e molto più velocemente rispetto ad un normale approccio economico e manageriale. Basarsi sulla strategia "tentativi ed errori" permette di prototipare e verificare la fattibilità di una delle alternative, valutando cosa scartare e cosa invece tenere e riformulare accettando il rischio di numerosi fallimenti prima di arrivare alla soluzione finale.

---

[16] Chuck Klosterman, intervista per *The Guardian web magazine*, 7 Giugno 2016

[17] Tim Brown, *Design Thinking*, Harvard Business Rewiew, June 2008



Le aziende che decidono di farsi guidare in questa avventura manageriale, decidono di investire le proprie forze e il proprio tempo sulla costruzione di un team pronto al cambiamento e sulla prima innovazione aziendale: quella interna. Importantissimo diviene quindi il lavoro interdisciplinare e la relazione che si crea tra ogni membro assunto dall'impresa; questo comporta che ognuno all'interno dello staff può e deve contribuire allo sviluppo del processo e quindi alla creazione dell'alternativa finale (*Find talent anyway you can!*[18]).

How to Make Design Thinking Part of the Innovation Drill

Begin at the beginning. Involve design thinkers at the very start of the innovation process, before any direction has been set. Design thinking will help you explore more ideas more quickly than you could otherwise.

Take a human-centered approach. Along with business and technology considerations, innovation should factor in human behavior, needs, and preferences. Human-centered design thinking – especially when it includes research based on direct observation – will capture unexpected insights and produce innovation that more precisely reflects what consumers want.

Try early and often. Create an expectation of rapid experimentation and prototyping. Encourage teams to create a prototype in the first week of a project. Measure progress with a metric such as average time to first prototype or number of consumers exposed to prototypes during the life of a program.

Seek outside help. Expand the innovation ecosystem by looking for opportunities to co-create with customers and consumers. Exploit Web 2.0 networks to enlarge the effective scale of your innovation team.

[18] Tim Brown, *Design Thinking*, Harvard Business Rewiew, June 2008

Blend big and small projects. Manage a portfolio of innovation that stretches from shorter-term incremental ideas to longer-term revolutionary ones. Expect business units to drive and fund incremental innovation, but be willing to initiate revolutionary innovation from the top.

Budget to the pace of innovation. Design thinking happens quickly, yet the route to market can be unpredictable. Don't constrain the pace at which you can innovate by relying on cumbersome budgeting cycles. Be prepared to rethink your funding approach as projects proceed and teams learn more about opportunities.

Find talent any way you can. Look to hire from interdisciplinary programs like the new Institute of Design at Stanford and progressive business schools like Rotman, in Toronto. People with more-conventional design backgrounds can push solutions far beyond your expectations. You may even be able to train nondesigners with the right attributes to excel in design-thinking roles.

Design for the cycle. In many businesses people move every 12 to 18 months. But design projects may take longer than that to get from day one through implementation. Plan assignments so that design thinkers go from inspiration to ideation to implementation. Experiencing the full cycle builds better judgment and creates great long-term benefits for the organization.

In *Designing for Growth: A Design Thinking Tool Kit for Managers* (2011), Jeanne Liedtka and Tom Ogilvie propongono una divisione in quattro semplici ma significative domande che servono per sintetizzare e guidare l'intero processo.

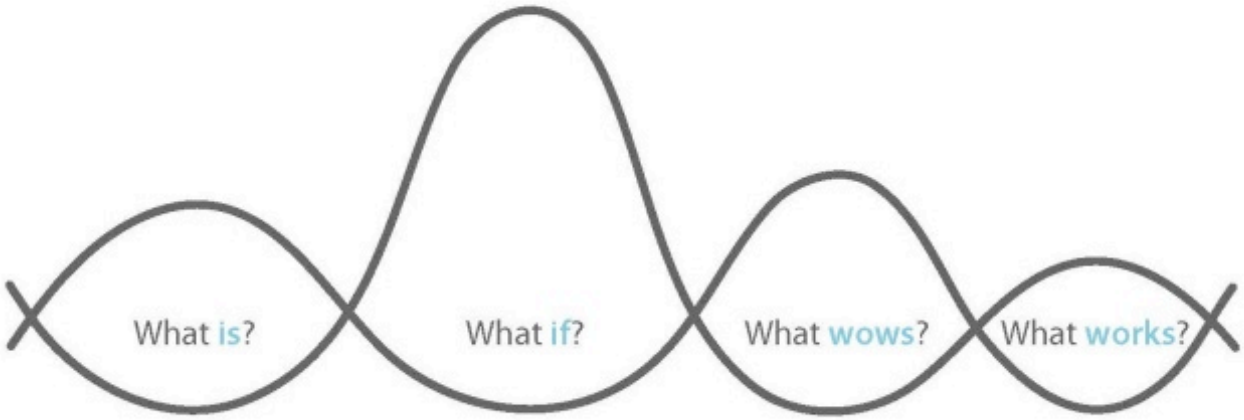
Le quattro domande sono: *What is? What if? What wows? and What works?*[19].

La prima questione che viene posta invita a riflettere sulla situazione attuale del problema, la seconda sposta l'attenzione su un possibile scenario futuro. *What wows* ci invita a scegliere alcune opzioni mentre l'ultima domanda ci dirige verso il vasto mondo del mercato.

Come ci mostra la seguente immagine, ogni domanda è accompagnata da delle bande che si allargano e restringono: esse indicano quello che i designer chiamano pensiero "divergente" o "convergente".

Nella prima parte dello schema la persona coinvolta nel processo di Design Thinking è invitata ad espandere il proprio campo di ricerca, osservando in maniera più aperta possibile così da non incappare in problemi banali o un set di soluzioni pre impostate. Una volta eseguita un'approfondita analisi, il processo richiede di restringere il campo e smaltire i dati superficiali in eccesso dirigendosi verso la fase convergente, ed infine verso la soluzione.

[19] Jeanne Liedtka, Tom Ogilvie, *Designing for Growth. A Design Toolkit for Managers*, Columbia Business School Publishing, 2011



1.6 Il vadevecum del viaggiatore

Al contrario di come si può pensare, non è necessario avere una formazione accademica inerente al design per poter affrontare il processo di Design Thinking: alcune persone sono naturalmente predisposte al metodo, pur non avendo mai studiato questo genere di materie.

La prima caratteristica utile per rendere funzionale ed efficace l'applicazione del metodo alla risoluzione di un problema è l'ottimismo. In numerose fasi di questo metodo di lavoro si può avere la sensazione di frustrazione e di stallo, ma il professionista deve avere una visione sempre positiva e tirar fuori dai limiti le alternative valide alla risoluzione del problema.

Se esiste un problema vuol dire che esiste anche la sua soluzione.

IDEO[20] ha creato un profilo ideale del design thinker e ha stilato una lista di caratteristiche deve avere la personalità dello specialista:

- **EMPATIA**: il designer deve avere un'ottima predisposizione all'ascolto ed essere naturalmente portato a vedere il mondo secondo prospettive anche molto diverse fra loro. Come abbiamo detto finora, la capacità di osservazione minuziosa del contesto è necessaria per arrivare all'innovazione.

[20] Tim Brown, *Design Thinking*, Harvard Business Review, Giugno 2008

- **CAPACITA' DI PENSIERO INTEGRATO**: Il Design Thinking richiede un numero altissimo di informazioni da reperire, l'abilità fondamentale è quella di saper cogliere e conservare solo gli aspetti salienti anche se a volte sembrano in contraddizione gli uni con gli altri.

- **VOGLIA DI SPERIMENTARE**: La creatività si pone alla base di tutto il processo, questo significa che anche i limiti incontrati nello sviluppo del processo vanno analizzati tramite pensiero creativo, solo così si può procedere secondo direzioni totalmente nuove.

- **PROPENSIONE ALLA COLLABORAZIONE**: Lavorare da soli è altamente sconsigliato nel Design Thinking essendo egli stesso un metodo collaborativo. La capacità di lavorare in team multidisciplinare risulta quindi essenziale per svolgere un lavoro ottimale.

A partire da uno studio condotto da Owens nel 2007, il dottorando Rim Razzouk e la docente Valerie Shute provenienti dalla Florida State University hanno raggruppato gli elementi distintivi propri di un design thinker in una tabella[21]; questo minuzioso lavoro ci permette non solo di capire meglio qual è l'assetto mentale che caratterizza un esperto del processo ma ci torna utile anche per comprendere la natura stessa e gli aspetti salienti di questa metodologia rivolta all'innovazione.

Caratteristiche	Descrizione
Approccio incentrato sullo user e sul contesto	Il designer deve continuamente chiedersi cosa è stato creato precedentemente per rispondere ai bisogni del cliente. Esso deve considerare gli interessi generati dall'ambiente come primi limiti per il processo di design.
Abilità di visualizzazione	Prima di tutto i designer lavorano con oggetti visivi o facilmente visualizzabili.
Predisposizione alla multifunzionalità	I designer devono saper guardare a multiple e diverse soluzioni di un problema, tenendo la visione globale in mente mentre analizzano ogni sua specifica.

[21] Rim Razzouk & Valerie Shute, What Is Design Thinking and Why Is It Important?, *Review of Educational Research September 2012, Vol. 82, No. 3, pp. 330–348*

Caratteristiche	Descrizione
Visione sistematica	I designer devono essere in grado di trattare i vari problemi riscontrati come problemi sistematici a cui corrispondono altrettante opportunità che vanno poi a costruire la soluzione completa. Devono saper applicare diverse procedure e concetti per creare una soluzione olistica.
Abilità nell'usare il linguaggio come strumento	I designer devono essere in grado di esporre le loro idee e lo svolgimento del processo, forzando la creatività dove esso presenta delle lacune e laddove le relazioni tra le fasi non sembrano così ovvie.
Rifiutare la necessità di scegliere	I designer devono cercare alternative competenti prima di arrivare di arrivare ad un'unica scelta. Questo processo guida alla soluzione migliore, che spesso è quella che combina le migliori alternative trovate.

1.7 Il bagaglio educativo

Prima della partenza per un lungo viaggio bisogna ponderare in maniera adeguata sul bagaglio da portare con sé: per questo tragitto simbolico è sicuramente necessario trasportare tutte le nostre conoscenze e competenze mutate secondo i dettami del Design Thinking per prepararci al meglio ad affrontare l'arduo percorso verso la meta.

"We are on the cusp of a design revolution in business. Competing is no longer about creating dominance in scale-intense industries, it's about producing elegant, refined products and services in imagination intensive industries. As a result, business people don't just need to understand designers better – they need to become designers." [22]

A partire da questo passaggio preso in prestito da Martin (2004) possiamo iniziare a renderci conto dell'importanza del ruolo del design nella dimensione manageriale ed economica. Solo

[22] Martin and Rotman School's website, 2004 http://www.rotman.utoronto.ca/

quando la metodologia propria del designer riuscirà ad invadere tutto quello che gli studenti di management fanno, la tendenza all'innovazione si potrà definire realmente significativa.[23]

Alcune persone hanno sempre attuato inconsapevolmente un processo di design, anche nei campi che si pensavano totalmente distanti; ora si sente la vera e propria necessità di avere una formazione adeguata sull'attivazione di questi processi.

In una modernità liquida (Bauman, 2000)[24], caratterizzante il Ventunesimo secolo, in cui le trasformazioni avvengono velocemente, i confini ed i riferimenti sociali si perdono senza controllo alcuno da parte delle persone che ve ne fanno parte, anche l'educazione viene travolta da numerosi cambiamenti. "La formazione ai più alti livelli non è solo un set di benefici privati che investono chi vi partecipa" (Collini, 2012, p.X, Introduction) e per questa ragione sociale e comunitaria essa deve sviluppare studenti aventi le giuste caratteristiche per portare mutamenti positivi nel mondo del business di domani.

Alla sempre più alta richiesta di lavoratori esperti e con una formazione a tutto tondo da immettere sul mercato, corrisponde la necessità di trasportare il ruolo dell'educazione da mera trasmissione passiva di conoscenze allo sviluppo delle totali potenzialità individuali[25].

La complessità del mercato attuale ci mette di fronte a globalizzazione, avanzamenti tecnologici continui, cicli produttivi sempre più brevi e competizione economica elevata: in tale situazione è necessario che gli studenti sviluppino capacità connesse con il management quali l'analisi profonda delle informazioni, il riconoscimento di opportunità e la capacità di condividere le conoscenze con un ambiente dinamico e sociale.

Wagner (2011) riassume in sette punti le competenze chiave che ogni studente oggigiorno è invitato ad acquisire per rendersi abbastanza competitivo per il mercato del lavoro[26]:

- capacità critica e problem solving;

- collaborazione in diversi ambiti e reti;

- spirito di adattamento;

---

[23] Tesi Sillipo

[24] Zygmunt Bauman . *Liquid modernity. Living in Age of Uncertainity,* Cambridge Polity Press, 2010

[25] Andrea Scheer, Christine Noweski, Christoph Meinel, T*ransforming Constructivist Learning into Action: Design Thinking in education,* Design and Technology Education: An International Journal 17.3

[26] Wagner T. (2010): *The Global Achievement Gap: Why Even Our Best Schools Don't Teach the New Survival Skills Our Children Need--And What We Can Do about It*, Basic Books.

- imprenditorialità e intraprendenza;

- padronanza di linguaggio scritto e orale;

- capacità di analisi delle informazioni;

- curiosità e immaginazione.

Come ampiamente descritto nell'introduzione, ho preso parte in veste di tutor e facilitatrice del processo di Design Thinking per il laboratorio condotto da Nunzia Coco e Monica Calcagno per gli alunni frequentanti del corso *Design and Management of Innovation*. Seguendo il breve ragionamento fatto in precedenza e rifacendoci alle cinque caratteristiche elencate da Wagner, credo fermamente che una nuova progettualità educativa sia indispensabile per rinnovare e "svecchiare" metodi appartenenti alla classica formazione scolastica per avvantaggiare i quelli che saranno i lavoratori di domani.

Questa sperimentazione di un completo ciclo di lavoro consono al Design Thinking ha messo in luce come una didattica interattiva e, più in generale, esercizi di pensiero creativo applicati al management portino a situazioni positive di caos e di crisi ma che alla fine del processo si riesca ad approdare davvero a conoscenze uniche ed a nuove opportunità di apprendimento per la classe[27].

"*There is no me without us*" (Dewey) Percezione e conoscenza possono essere sviluppati solo grazie ad una profonda analisi del contesto e all'interazione con gli oggetti del mondo circostante, la metodologia descritta risponde positivamente a questa esigenza e permette di cambiare velocemente mind-set a seconda della situazione che si presenta, con un'attenzione particolare alle sempre mutevoli relazioni oggetto- soggetto e contesto.

La multidisciplinarietà richiesta consente di avere una visione a trecentosessanta gradi dell'ambiente in cui ci si muove e delle persone che ve ne fanno parte, senza inscatolare i fenomeni del mondo in compartimenti stagni. Sempre Wagner (2011) scrive che nel Ventunesimo secolo si deve essere in grado coprire il gap che viene a formarsi tra la trasmissione di saperi, conoscenze e la necessità di acquisire competenze specifiche per lavorare nel mercato globale contemporaneo.

Come descrivono i sostenitori del metodo costruttivista per l'apprendimento, oggi giorno non è più possibile restare slegati dalla vita reale e apprendere nozioni solo in maniera astratta, e

[27] Wagner T. (2010): *The Global Achievement Gap: Why Even Our Best Schools Don't Teach the New Survival Skills Our Children Need--And What We Can Do about It*, Basic Books.

possiamo asserire che il processo consono al design è totalmente funzionale per rinnovare l'insegnamento e avvicinare sempre di più gli studenti a quelle che sono le esigenze del lavoratore contemporaneo.

Il laboratorio da me seguito ha sposato perfettamente il metodo ideale descritto da Dewey in *Democracy and Education*[28] riguardo l'educazione: esso ci dice che è indispensabile attuare una metodologia incentrata sullo studio dell'ambiente circostante, che alleni ad intercettare i problemi delle persone ed analizzare gli insights più nascosti per arrivare alla creazione di qualcosa di utile e non ancora presente nella vita quotidiana.

I criteri necessari per realizzare questo metodo sono i seguenti:

- analisi e risoluzione di problematiche correlate a qualcosa di realmente esistente nell'ambiente circostante dello studente, non solo casi aleatori;
- continua interazione e scambio di conoscenze tra professori e studenti e importanza del confronto tra pari;
- risoluzione di problematiche tramite lo studio approfondito delle informazioni ricevute; e riflessione e comprensione attraverso i prototipi.

Brevemente, risulta necessario oggi giorno, trovare la giusta bilancia tra istruzione e costruzione di progetti, tra insegnamento così detto "frontale" e quello "attivo "per formare i nuovi esperti di domani. La mancanza di apprendimento cosiddetto "learning by doing" infierisce negativamente sulle abilità critiche degli studenti[29]. Questo significa che è necessario aumentare l'apprendimento tramite conoscenza diretta e modellare gli spazi - fisici e mentali - fondamentali per promuovere una maggiore produzione delle esperienze che gli apprendisti possono vivere. (Kolb and Kolb, 2005).

Studiare i processi di Design Thinking, come scrivono Boland and Collopy, serve specialmente per gli studenti di management: se essi adottassero un'attitudine al design, il mondo del business sarebbe sicuramente migliore. Sarebbero in grado di approcciarsi ai problemi con

---

Jonh Dewey. *Democracy and Education: An Introduction to the Philosophy of Education*. MacMillan Company, New York, 2010

[29] "Yet experiential learning is above all a philosophy of education based on what Dewey (1938) called a "theory of experience". He argued that while traditional education had little need for theory since practice was determined by tradition, the new experiential approach to education needed a sound theory of experience to guide its conduct." (Kolb and Kolb, 2005, p. 193).

maggiore sensibilità, spaziando nella vastità delle possibili influenze fino a formare stimolanti soluzioni che tengono conto sia della soddisfazione del cliente che della redditività.[30]

Quello che serve al management attualmente, sia per quanto riguarda l'educazione sia per quanto riguarda le pratiche, è lo sviluppo di una predisposizione al pensiero creativo che permetta di sorpassare le soluzioni banali per avvantaggiare nuove possibilità per il futuro.

Vista la costante accelerazione del cambiamento nel mondo del business diventa sempre più chiaro che gli strumenti "tradizionali" del management quali razionalità e oggettività risultano incompleti perchè capaci di guidare solo verso una logica troppo fredda che divide la realtà in due fazioni opposte tra il giusto e lo sbagliato senza accettare sfumature; come risposta a questa perenne metamorfosi credo diventi indispensabile avere la capacità di integrare il pensiero analitico a quello intuitivo per raggiungere alti livelli di successo.

Empatia, creatività e collaborazione diventano le parole chiave che trasportano persone ed aziende verso l'innovazione e alla scoperta di nuove possibilità per la crescita personale e professionale.[31]

In un'intervista del' attore Jonathan Ive, rilasciata al magazine inglese Time nell'aprile dell'anno 2010 parlando di una conversazione avuta con l'Art Director di Apple, possiamo capire meglio come siano i sentimenti e le emozioni del consumatore a dover diventare asse centrale su cui si conducono studi economici e non:

"Consider for a moment. We are human beings; our first responses are dominated not by calculations but by feelings. What Ive and his team understand is that if you have an object in your pocket or hand for hours every day, then your relationship with it is profound, human, and emotional."

Il design ci porta ad un livello emozionale ed è quello che serve per ottenere un maggiore coinvolgimento dei consumatori[32] ed un reale vantaggio competitivo grazie alla visione di una realtà composta da esseri umani che vivono secondo l'incertezza e l'emotività più che secondo la dura logica, dove gli istinti sono più importanti della ragione e dove esistono più tonalità di grigio oltre al bianco ed il nero.

---

[30] R.Boland Jr, F. Collopy, *Managing as Design*, Standford Business Book

[31] http://www.rotman.utoronto.ca/FacultyAndResearch/EducationCentres/DesignWorks

[32] Jeanne Liedtka, Tom Ogilvie, *Designing for Growth. A Design Toolkit for Managers*, Columbia Business School Publishing, 2011

Anche l'innovazione risiede esattamente in questo mondo apparentemente in stato di caos e confusione e richiede l'attitudine del designer per poterne emergere vittoriosi e non quella dell'uomo d'affari che invece è abituato a muoversi solamente in situazioni di estrema precisione e certezza.

Il designer, a differenza del manager tradizionale, è capace di muoversi su avanti ed indietro su diversi livelli di astrazione e riesce a passare continuamente dall'intangibile al tangibile senza alcuna difficoltà.

Jeanne Liedtka e Tim Oglivie hanno creato una tabella che mette in evidenza le differenze tra il pensiero manageriale e quello creativo, analizzando le supposizioni iniziali, il metodo, il processo, quello che guida verso la soluzione, la selezione dei valori di ognuno e il focus.[33]

	BUSINESS	**DESIGN**
Underlying Assumptions	Rationality, Objectivity; Reality as fixed and quantifiable	Subjective experience; Reality as socially constructed
Method	Analysis aimed at proving one "best" answer	Experimentation aimed at iterating toward a "better" answer
Process	Planning	Doing
Decision Drivers	Logic Numeric models	Emotional insight, Experiential models
Values	Pursuit of control and stability; Discomfort with uncertainty	Pursuit of novelty; Dislike of status quo
Levels of Focus	Abstract or particular	Movement between abstract and particular

[33] Jeanne Liedtka, Tom Ogilvie, *Designing for Growth. A Design Toolkit for Managers*, Columbia Business School Publishing, 2011

2.I PREPARATIVI

Nessun viaggiatore, nemmeno tra i più esperti, decide di partire per una destinazione ostica senza aver consultato prima alcuna mappa o guida turistica; così anche per il nostro primo lungo viaggio abbiamo preso il tempo adeguato per un giusto training.

Come ampiamente descritto nell'introduzione, durante il secondo periodo universitario ho svolto il ruolo di tutor per gli studenti del corso di *Design and Innovation Management* tenuto dalla professoressa Monica Calcagno.

A partire dal mese di Novembre fino alla prima metà del mese di dicembre (secondo periodo), gli studenti sono stati coinvolti in un primo esperimento di Design Thinking applicato a cinque delle numerose istituzioni culturali veneziane che hanno aderito al progetto *Experior Venezia.*

Prima di affrontare la challenge sopracitata che vedeva coinvolti alcuni musei ed una libreria sita a Mestre, è stato chiesto ai ragazzi di provare un intero ciclo del processo con il fine di prendere confidenza con questa nuova metodologia di lavoro in classe per poi concentrarsi sul progetto da presentare ai partner.

L'obiettivo del laboratorio condotto da Nunzia Coco e Monica Calcagno era quello di insegnare ai ragazzi una nuova prospettiva sul management che si allontanasse dalle classiche pratiche ormai troppo datate e dimostrare come la creatività possa essere oggigiorno la chiave per trovare soluzioni di successo.

Secondo la mia opinione, forse dettata da una formazione prettamente artistica, è risultato difficoltoso trasmettere l'importanza del pensiero creativo a studenti abituati ad avere a che fare con materie principalmente matematiche e razionali e molto spesso si sono incontrate barriere nella mente dei ragazzi difficili da abbattere.

Attraverso il Design Thinking si voleva infondere un nuovo modo di interpretazione della realtà capace di tener conto del contesto sociale e culturale così da rispondere in maniera adeguata a quelle che sono le esigenze del consumatore e del mercato in un'epoca concentrata a soddisfare i sentimentalismi delle persone.

A sostenere il mio pensiero Von Stamn sottolinea che la differenza tra manager e lavoratori creativi può essere rilevata anche nei tratti della personalità, nelle abitudini di pensiero e di lavoro così come nel background educativo.

Mentre gli economisti tendono a concentrarsi solo sul profitto e sul ritorno economico, i designer focalizzano la loro attenzione sul prodotto e sulla qualità; mentre i primi puntano alla sopravvivenza economica i secondi preferiscono la trasformazione; i manager pensano lineare, a differenza dei designer che hanno prevalentemente un pensiero laterale; i primi sono orientati ai problemi e alle precauzioni; i secondi invece si concentrano sulle soluzioni e considerano gli esperimenti come guida alla soluzione. In altre parole, afferma sempre Von Stamm, i manager sono persone 'adottive' mentre i designer sono persone 'innovative'. [34]

Cercherò ora di descrivere rapidamente le varie fasi che costruiscono il percorso proprio del Design Thinking che i ragazzi hanno avuto il privilegio di testare; lo scopo di questo report delle attività svolte in classe servirà a chiarire i diversi momenti che hanno caratterizzato il laboratorio e che sono stati successivamente meglio applicati per risolvere le challenge proposte dai musei e dalla libreria partner del programma. In particolare, nella seconda parte di questo elaborato mi soffermerò sull'applicazione della metodologia per la sfida lanciata dal museo del settecento veneziano Ca' Rezzonico.

Insegnare l'attitudine al design per il problem solving, come vedremo nel primo approccio, ha rivelato altamente difficoltoso disegnare buone alternative tra cui scegliere ma, allo stesso tempo, queste sono diventate cruciali quando è stato il momento di scegliere la soluzione migliore.

La maggior parte del tempo viene speso per l'analisi del contesto e per l'osservazione delle volontà dei clienti: il procedimento del Design Thinking richiede un alto costo in termini di tempo impiegato per le prime fasi ma questo permette di abbassare nettamente le possibilità di fare la scelta sbagliata.

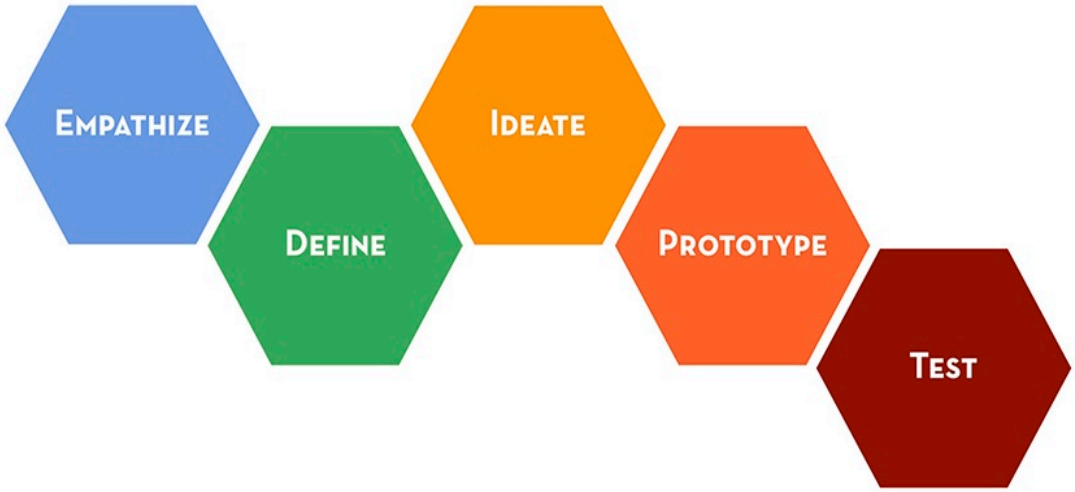
Quando si è davanti ad una situazione certa e definita, dove tutte le variabili e le alternative sono ben conosciute, un'attitudine alla decisione può rivelarsi quella efficace ed efficiente; ma quando le decisioni sono ingannevoli o indeterminate è necessario cambiare attitudine e traslare dalla decisione al design.[35]

I vari passi seguiti dai partecipanti al laboratorio sono stati quelli definiti in letteratura dalla Stanford University, una delle prime università americane a definire il Design Thinking e la sua messa in pratica, partendo dalla convinzione che ognuno di noi ha delle capacità creative che possono essere sbloccate ed applicate al mondo circostante attraverso questi esercizi.

---

[34]Bettina Von Stamm, *Managing Innovation, Design and Creativity*, Jonh Wiley & sons, 2008

[35] [35] R.Boland Jr, F. Collopy, *Managing as Design*, Standford Business Book



Come forma di riscaldamento è stato chiesto alla classe composta da settantanove alunni di rispondere, attraverso tutte le fasi del design thinking, ad una challenge ampia e generica, che coinvolgesse uno spazio culturale a loro famigliare, ovvero l'Università.

La sfida era la seguente:

"RETHINK UNIVERSITY WORKSPACE TO SUPPORT COLLABORATION".

E' stato inoltre raccomandato loro di tenere giornalmente un *Logbook* dove riportare tutte le varie fasi del processo e il loro svolgimento per rendere più facile ripercorrere tutti i numerosi passaggi svolti per arrivare alla proposta finale, con la sicurezza di non aver dimenticato nulla. Possiamo paragonare questo strumento ad un "diario di bordo" contenente i lavori, le impressioni personali e le traiettorie percorse. Moon (2006) definisce il *Logbook* come un giornale da cui imparare, in grado di veicolare una riflessione personale[36]; molto più specifico di un semplice portfolio in quanto non solo raccoglitore di progetti ma contenitore di una vera e propria narrazione sul viaggio compiuto[37].

[36] Moon, J. *Learning Journals: A Handbook for Reflexive Practice and Professional Development* (2a ed.). Nova York: Routledge, 2006

[37] Violeta Clemente, Katja Tschimmel & Rui Vieira *Why a Logbook? A backpack journey as a metaphor for product design education,* The Design Journal, 20:sup1, S1530-S1542, DOI: 10.1080/14606925.2017.1352677, 2017

2.1 "To create meaningful innovations, you need to know your users and care about their lives."[38]

Seguendo gli step indicati dalla guida redatta dall'Università di Stanford è stato chiesto ai ragazzi di iniziare il processo con la fase di *Empathize*.

L'empatia è l'elemento fondamentale per il Design Thinking in quanto, come spiegato precedentemente, si basa su un approccio incentrato totalmente sulla comprensione delle persone e delle loro volontà. Come da definizione scientifica, essa è la capacità di comprendere velocemente lo stato d'animo di un'altra persona, con scarsa partecipazione emotiva (traduzione dal tedesco di *Einfuhlug*). [39]

Chi decide di avventurarsi in questa metodologia lavora su problemi reali riguardanti un gruppo di persone reali; la chiave di volta per arrivare alla soluzione risiede nella capacità di capire le necessità profonde del cliente, di come essi fanno le cose e perchè, i loro bisogni fisici ma anche quelli emotivi, senza escludere il significato e l'importanza che viene data ad ogni attività.

L'osservazione diviene così uno dei punti focali per capire quali sono le vere esigenze dello user; osservando attentamente i gesti e ascoltando puntualmente quello che viene detto durante le interviste si riesce così ad arrivare davvero ad una conoscenza profonda delle sue esperienze. I significati intangibili, valori e convinzioni nascoste, ovvero quelli che vengono raggruppati nel grosso insieme degli *insights*, sono gli elementi che servono per creare soluzioni innovative.

Le attività che caratterizzano la fase dell'empatia sono principalmente due:

- **Osservazion**e: significa esaminare le abitudini del cliente nell'ambiente dove vive e lavora, aiutandosi con delle interviste. Spesso il designer trova delle incongruenze tra quello che l'intervistato dice e il suo comportamento;

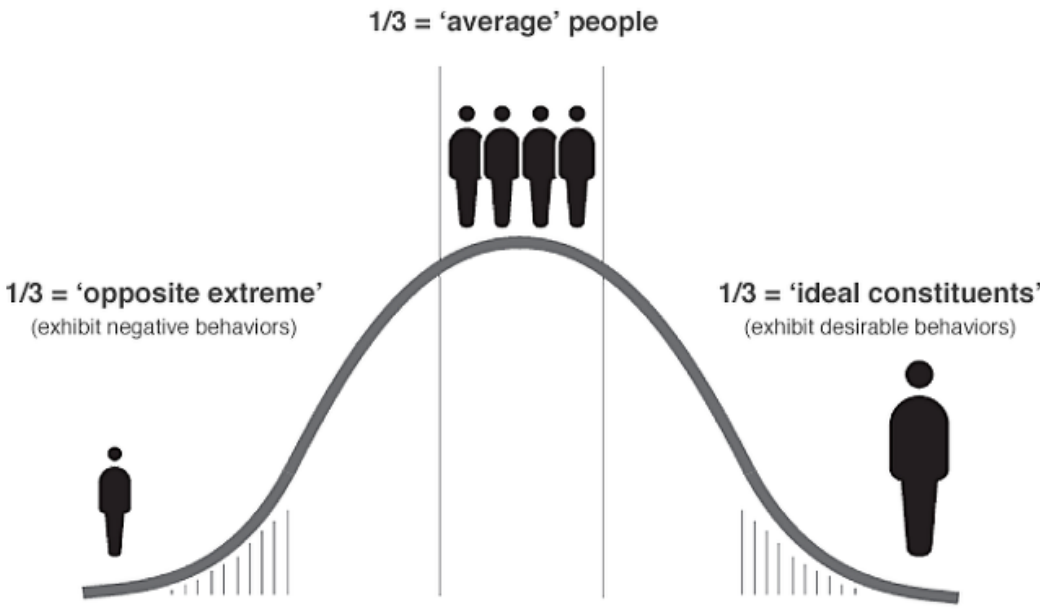
- **Coinvolgimento**: vuol dire riuscire a coinvolgere lo user mettendolo a proprio agio ed invitandolo a ragionare su ciò che dice, ponendo spesso le domande "perchè", "come", "che cosa" durante la discussione.

---

[38] Thomas Both, Jeremy Utley, and Scott Doorley, Standford University http://dschool-old.stanford.edu/

[39] http://www.treccani.it/enciclopedia/empatia/

E' ritenuto utile selezionare differenti tipologie di persone per ottenere una panoramica più ampia per la nostra attività di osservazione. Secondo il modello suggerito dalla *Interaction Design Foundation,* bisognerebbe concentrarsi soprattutto sul quello che viene definito l' "extreme user", ovvero tipologie di persone in cui bisogni e necessità sono amplificati alla massima potenza per evitare che il target risulti troppo generico e quindi non funzionale alla propria ricerca. Riuscire a passare del tempo con un gruppo composto da questo tipo di utilizzatore permette di recepire gli insight in maniera immediata e trasparente. Questo non significa proporre delle alternative finali in grado di soddisfare solamente il consumatore più estremo ma apre gli occhi su problemi che la maggior parte degli user probabilmente non si è mai accorto di avere; in ogni caso i bisogni del' " extreme user" tendono a sovrapporsi con quelli della maggior parte della popolazione[40].



Il designer si trasforma in osservatore onesto che rifiuta un set teorico pre impostato a priori ma si lascia totalmente guidare dai flussi delle esperienze che il processo richiede di fare. Non avere alcun genere di influenza permette di lavorare a mente aperta su ogni passaggio,

[40] Rikke Dam, Teo Siang, *Stage 1 in the Design Thinking Process: Empathise with Your Users, Interaction Design Foundation,* https://www.interaction-design.org/literature/article/stage-1-in-the-design-thinking-process-empathise-with-your-users

lasciando libera la propria parte creativa ed empatica di agire e interpretare; Saghafi (2014) ci illustra quale potrebbe essere lo svantaggio di questa attività identificandolo con la possibile inesperienza o la limitata conoscenza del metodo da parte del ricercatore, e questo comprometterebbe la buona riuscita dell'intero processo in quanto possono essere commessi degli errori nel creare relazioni significative e interpretazioni corrette che porteranno poi al fallimento della soluzione finale.[41]

Per questo primo step è stato chiesto agli studenti di suddividersi in piccoli gruppi, composti da cinque o sei persone, e guardare attentamente l'ambiente in cui spendono la maggior parte del tempo collegato alla challenge: l'Università Ca' Foscari - Campus San Giobbe, con lo scopo di individuare nuovi spazi o nuove forme di collaborazione all'interno della struttura.

Dopo la prima fase di osservazione della durata di circa quarantacinque minuti, gli alunni sono rientrati in aula per quella che viene chiamata la "*download phase*" in cui, con l'utilizzo di post-it colorati e pennarelli, hanno trascritto tutto ciò da cui sono stati positivamente o negativamente colpiti.

Essi sono stati invitati a guardare ciò che li circondava seguendo i seguenti quesiti:

Ci sono situazioni collaborative? Dove? Chi coinvolgono? In quale modo?

Il fine ultimo di questo esercizio è stato quello di avviare il ragionamento verso qualcosa di possibilmente 'progettabile' per migliorare la cooperazione all'interno degli spazi scolastici. Questa prima fase ha presentato di certo non poche difficoltà in quanto ha lasciato gli studenti in uno stato di accesa confusione sia sul da farsi, sia sul distinguere i bisogni dagli insight a partire dalle informazioni ricevute. Questo stato di smarrimento è probabilmente dovuto alla totale inesperienza ad un approccio basato sulla ricezione di elementi utili nascosti e, più in generale, ad un tipo di apprendimento basato sull'azione.

Il primo passaggio è forse uno dei più importanti del processo in quanto permette di gettare una solida base da cui partire per portare a compimento l'intero processo con successo. Non è sempre facile pensare a qualcosa di innovativo senza collegarlo ad un'idea di futuro ma partendo dall'analizzare il presente; ci sono però diverse ragioni per cui questo cambio di prospettiva è fondamentale[42]. Nunzia Coco (2017) ha riportato alla classe un significativo

---

[41] Mahmoud Reza Saghafi, Jill Franz, and Philip Crowther *A Holistic Model for Blended Learning,* Queensland University of Technology, Australia

[42] https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/369023/mod_resource/content/1/Designing%20for%20Growth%20Preview.pdf

esempio dell'industria P&G che si occupa della produzione di detersivi. Per molti anni i manager dell'azienda hanno focalizzato la loro attenzione su come creare detersivi migliori per rendere i pavimenti più puliti senza ottenere incrementi nelle vendite (e conseguente insoddisfazione del cliente). Con l'aiuto del Design Thinking essi sono riusciti a spostare l'attenzione dal migliore detersivo al migliore moccio ed è così che è nato *Swiffer*, uno dei prodotti casalinghi più venduto al mondo.

Questo esempio ha mostrato come concentrarsi su un prodotto del futuro senza considerare quello che manca nel presente può rivelarsi una perdita di tempo e di denaro e che molto spesso i problemi da risolvere sono quelli che le persone non sanno di avere.

Riporto di seguito un esempio preso dal *Logbook* di uno dei lavori migliori svolto dai membri del gruppo "*West2East*" composto da Silvia Minto, Anna Zaggia, Nicolò Bassan e Yumemi Kono che ci accompagnerà per tutte le cinque fasi descritte successivamente.

I cinque ragazzi si sono focalizzati sulla difficoltà di stringere nuove amicizie tra gli studenti Erasmus e i ragazzi autoctoni e hanno ideato una soluzione in grado di migliorare la collaborazione tra i vari alunni che frequentano giornalmente il Campus di san Giobbe.

INTERVIEWS

We started interviewing some students to discover their needs, especially in terms of collaboration inside the university. We interviewed 3 foreign students, and 2 local students.

1.Kate (Erasumus student from Sidney)

- lives in Venice for 1 semester.
- she needs a way to collaborate with others in small groups, because most collaborating spaces in university are noisy and crowded.
- Furthermore, they cannot talk in the BEC library.

2. Frederik (Erasmus student from Berlin)

- he wants more discussions during classes, because the interaction between the students and the professor is very important for him.

3. Anne-Marie (Ersamus student from Paris)

- she would like to make friends with her italian mates and furthermore she desires to know better the city where she's living at the moment.

4.Yuka (Erasmus student from Tokyo)

- she is a foreign student who has some difficulties finding out information about facilities.
- Sometimes she loses herself in Venice.

5. Elisa (Local student from Padua)

- she needs more communal space to socialize and communicate with others, because it is extremely difficult to get in touch, and socialize with fellow students during the lectures.

6. Nicolas (Local student from Treviso)

- he wants to improve his English by speaking with foreign students, because he thinks that the level of his English is not so good.

IDENTIFICATION OF THE USER

Among the people we interviewed, we decided to focus on the needs of Anne-Marie who is a 21 y/o student, born and raised in the south of France. She now lives in Paris where she is attending the third year of the Bachelor of Business Administration at Essec University. She's in Venice spending a study period at Ca Foscari as a part of her exchange program. Anne Marie told us that she is really enjoying this experience abroad but she struggles to make friends with the locals; she feels it's quite hard for Erasmus students to socialize with their peers of Ca Foscari. Apparently local students have daily routines, with their studies, jobs, and established friendships. On top of this they often don't feel confident speaking English and the result is that they only hang out with groups of Italian mates. Anne-Marie has been loving Venice since she visited the city with her family few years ago and she's dreamed to come back since then. While interviewing Anne Marie we realized she also would like to find out more about Venice and to discover the city through the eyes of the locals that are more likely to know all the hotspots and the cool places in town.

2.2 "Framing the right problem is the only way to create the right solution." [43]

La fase successiva all' "*Empathize*" è chiamata dalle linee guida della Stanford University "*Define*"; questo è il momento di riflessione su quello che si è appreso dallo user e dal contesto nella fase precedente. Non tutte le informazioni raccolte sono utili ai fini di una nuova soluzione innovativa, un bravo design thinker infatti deve essere in grado di selezionare i contenuti utili e attribuire significato all'estesa quantità di notizie.

L' obiettivo di "Define" è quello di approdare alla definizione di un unico problema, chiamato *Point- of -View* (POV), scaturito da tutti i bisogni e gli insight recepiti dal cliente che sono stati analizzati precedentemente. Entrambi questi elementi non sempre sono facili da scorgere, spesso emergono solamente dopo un processo di sintesi delle informazioni così come possibili connessioni e percorsi finora sconosciuti. Possiamo definire questa fase come il punto cruciale dell'intero processo in quanto serve ad individuare il problema ultimo a cui verrà in seguito proposta una soluzione.

Spendere una quantità consistente di tempo ragionando sugli elementi ricevuti permetterà nelle fasi successive di poter formulare un ampio numero di nuove idee, essere in grado di sintetizzare la propria abilità di empatia e definire un unico problema basato sul contesto e sulla personalità dello user; questo porterà sicuramente un vantaggio assoluto nel creare soluzioni pienamente soddisfacenti per l'azienda e per il consumatore.

Ricordiamo che per il Design Thinking non esiste il lavoro solitario ma si tratta sempre di una sfida da affrontare in gruppo. In questo caso, ogni componente del gruppo si confronta con gli altri su quello che ha osservato e quello che ha appreso dalle persone intervistate. Gli studenti sono stati invitati a parlare a turno con i compagni facenti parte dello stesso team, esponendo le loro considerazioni e le loro perplessità, riportando cosa hanno trovato interessante e cosa invece critico. Nello stesso momento ogni gruppo ha delineato attentamente il profilo del proprio user ideale; alcuni esempi:

- Studenti pendolari a cui mancano spazi fisici in cui poter lavorare in gruppo;
- Studenti Erasmus che si trovano in difficoltà nel reperire informazioni utili alla loro iscrizione universitaria e che, allo stesso tempo, faticano a conoscere persone del posto;
- Studenti fuori sede che hanno voglia di stringere amicizia con altri compagni;

[43] Thomas Both, Jeremy Utley, and Scott Doorley, Standford University

- Cittadini che vorrebbero avere l'occasione di frequentare il campus.

Per ottimizzare tutto il procedimento è necessario nella seconda fase selezionare nel modo più attento e puntuale un limitato set di bisogni: infatti è richiesto, alla fine della fase, di arrivare lentamente ad esprimere un unico bisogno saliente su cui ci si vuole dedicare per tutto il resto del processo.

Per articolare un funzionale *Point-of-view (Pov)* bisogna tener conto di tre elementi- users, bisogno e insight- che serviranno da guida del lavoro da designer.

Un Buon *POV* è quello che:

- provvede a frammentare il problema;

- Ispira l'intero team;

- Informa su quali criteri sono stati utilizzati per valutare le idee selezionate;

- Riesce ad unificare il pensiero di tutti i membri del team;

- Dona emozioni alle persone che lo vedono;

- Allontana dalle soluzioni banali.

Alla fine della discussione in classe tra studenti e tutors, è stato chiesto ai ragazzi di lavorare in team dopo la lezione ed individuare i tre elementi fondamentali per procedere alla fase successiva della metodologia, ovvero user - needs - point of view. Di seguito inserisco ancora l' esempio preso da uno dei quattordici gruppi in cui era divisa la classe, "*West2East*".

POV STATEMENT:

- Anne-Marie is a 21 year old student based in Paris where she studies business administration at Essec University. She's in Venice to spend a study period at Ca' Foscari.
- Anne Marie needs a way to integrate and to connect herself with the community of local students
- because she finds really hard for exchange students to interact, and consequently collaborate with their peers from Ca Foscari. She feels many local students are less likely to approach foreign students because they don't feel confident speaking English.

Eventually we defined our challenge and the opportunity area we decided to ideate for:

CONNECT LOCAL AND INTERNATIONAL STUDENTS

2.3 "It's not about coming up with the 'right' idea, it's about generating the broadest range of possibilities." [44]

Dopo aver sintetizzato tutti i dati e identificato i possibili pattern da seguire le idee iniziano a venire finalmente alla mente, si iniziano così a considerare nuove possibilità, trend e incertezze. Questo è il momento in cui si comincia a sviluppare delle ipotesi su come dovrebbe essere un futuro desiderabile. [45]

Il terzo passaggio è chiamato "*Ideate*" e consiste nella generazione della soluzione finale. Formalmente rappresenta il processo di creazione, basato su tutte le informazioni precedentemente acquisite, di un concept e del risultato innovativo. Nella fase di ideazione si raccolgono i materiali utili per costruire il prototipo da far testare allo user nella prossima fase. Questa è la giusta occasione per mostrare al cliente la propria abilità di unire tutti i passaggi pregressi: l'analisi del contesto, le informazioni raccolte dalle interviste, anche quelle più nascoste, e le aree di opportunità individuate. E' fondamentale usare l' immaginazione per generare opzioni fattibili e innovative, risulta necessario iniziare con tutte le possibilità a nostra disposizione cercando di liberarsi completamente da ogni possibile limitazione (Jeanna Liedtka and Tom Ogilvie, 2011).

Non si tratta di individuare una e una sola soluzione ma di ampliare il più possibile il range di idee da cui poterne poi selezionare successivamente una unica. La principale difficoltà di questo step è la scelta del miglior risultato da prototipare.

La determinazione della soluzione ottimale sarà comunque scoperta alla fine del processo, dopo che lo user avrà testato e dato i suoi feedback; non bisogna pensare quindi che la prima idea sia quella vincente ma, al contrario, il Design Thinking richiede proprio di creare e testare diverse opzioni possibili e sintetizzare la soluzione ideale alla fine del procedimento.

Per trarre vantaggio dalla fase "*Ideate*" è necessario:

- Andare oltre le soluzioni ovvie ma cercare di incrementare il potenziale innovativo dei risultati più creativi;

---

[44] Thomas Both, Jeremy Utley, and Scott Doorley, Standford University, http://dschool-old.stanford.edu/

[45] Jeanne Liedtka, Tom Ogilvie, *Designing for Growth. A Design Toolkit for Managers*, Columbia Business School Publishing, 2011

- Tenere conto delle idee di tutto il gruppo e prendere quelle ritenute più funzionali da ognuno;

- Esplorare aree nascoste e inaspettate;

- Creare volume e varietà nelle opzioni innovative;

- Lasciare le soluzioni banali alle spalle e guidare il team oltre esse.

Per favorire lo sviluppo della creatività e aumentare la sinergia tra i membri dei vari gruppi, gli studenti sono stati sottoposti ad una sessione di brainstorming generale all'interno dell'aula, aiutandosi con cartelloni, pennarelli colorati e post it gialli da appendere alle finestre. Il ricorso a materiai quali post-it, matite colorate e ampi spazi in cui muoversi è dovuto al fatto che il processo di Design Thinking è ritenuto prevalentemente visuale; la vista aiuta a tenere tutto sotto controllo, limitando la perdita di informazioni necessarie.

Come tutor mi è stato chiesto di aiutare i ragazzi durante questo esercizio cercando di lasciare libero il flusso delle loro idee e di tenere alto il livello di energia. Mi è stato consigliato quindi di porre ai ragazzi domande provocatorie capaci di attirare l'attenzione e di procedere con il metodo avvalendomi dell'utilizzo di questioni aperte chiamate *How-might-we..* [46] (come potremmo..). Le HMW servono per indirizzare il brainstorming e per generare il maggior numero di alternative possibili alla soluzione del problema identificato.

Una delle difficoltà principali è stato cercare di mantenere un equilibrio tra le varie personalità che componevano lo stesso gruppo in quanto alcuni alunni tendevano a sovrastare gli altri, mentre quelli più imbarazzati e timidi non riuscivano ad esprimere la loro idea liberamente.

Dopo circa trenta minuti di attività è stato chiesto alla classe di lasciare i propri posti e di sbirciare il lavoro degli altri compagni. Come spesso accade quando si spende molto tempo a lavorare su uno stesso tema con le stesse persone si tende a fossilizzarsi su un'unica idea perdendo la la capacità di 'guardare oltre', per questo motivo il suddetto esercizio svolto in maniera indipendente dal gruppo di appartenenza ha aiutato i ragazzi ad aprire la propria mente ad opzioni diverse. "Copiare" non è del tutto sbagliato nel processo di Design Thinking in quanto significa prendere spunto da idee altrui e plasmarle adattandole alla propria iniziale.

Tim Brown, *The Secret Phrase that Spark Creative Solutions*, website, 12 Ottobre 2012
https://designthinking.ideo.com/?tag=hmw

Riporto di seguito alcuni passaggi tratti dal *Logbook* ideato dal gruppo preso in analisi precedentemente "West2East".

Challenge statement	Ideate a solution to connect foreign and local students
Propose solution	Organize coffee dates: language learning and culture integration over a cup of coffee
Solution critique	Time issue: it might be difficult to fit the coffee dates in the very busy schedule of the lectures
Final concept	Organize the coffee dates during the weekend

Challenge statement	Find out a way to support the integration of foreign students in our campus
Propose solution	Creating a conversation room inside our campus where international students can speak with Italian students or other Erasmus mates to learn new things about their cultures and where they can also meet new people and make new friends.
Solution critique	Italians might not be interested in participating since this would be a non-compulsory activity in their study plan
Final concept	In order to support this activity, Ca' Foscari could assign some extra credits to the students that participate in integration activities

Challenge statement	Improve interaction between local and exchange students.
Propose solution	Promote and organize walks around Venice for both local and foreign students
Solution critique	Locals might not be interested in join these kind of activities because they have their daily routines and consolidated friendships.
Final concept	Invite some 'guest walkers' to join the walks or assign credits for extracurricular activities to attending students

Partendo dal problema identificato all'inizio del processo, ovvero la difficoltà degli studenti Erasmus frequentatori del Campus San Giobbe nel trovare ragazzi locali con cui poter interagire e stringere amicizia, hanno ideato come soluzione finale una passeggiata di gruppo tra ragazzi stranieri e italiani. Molto spesso chi frequenta l'università si ritrova a dover camminare in solitudine per raggiungere o lasciare le varie sedi; la soluzione creata da questo gruppo da la possibilità ai ragazzi di trovarsi in un punto specifico del campus e approfittare della strada da percorrere per chiacchierare tutti insieme e permette di gettare le basi a rapporti più profondi di quelli che si possono creare all'interno dell'aula.

WHY:

We choose the idea of the integration walks as we found a mutual desire for local and international students to connect. The idea of walking around Venice is based on our research of international students and their desire to see the city without the bias of tourist guides and websites. We also thought this would be beneficial to local students as we found many of these students desire to improve their language capabilities but are both unaware or uncomfortable in approaching international students.

Our goal was to create an initiative that appealed to millennials whilst also being easily developable, affordable and realistic for the university to fund.

HOW IT WORKS:

- A Facebook page would be set up to provide all the information regarding the walks (such as the meeting hour, the meeting point, the itinerary);
- ESN and student clubs would help to promote the activity among the students. Flyers would be sticked around the campus as well;
- The activity would be also promoted on social media through the Facebook page, an Instagram and Snapchat profile;
- Walk buddies, local students that bring foreigners around Venice and show them the places and the hotspots, are selected;
- Meeting point, meeting hour and intinerary are decided;
- Participants meet at the meeting point;
- Let's walk: during the walk, walk buddies will bring the group around Venice. The itinerary might include stops at the typical Venetian wine bars, the bacari, or at some restaurants where to eat like a local.

BENEFITS:

- Discover Venice through the eyes of the locals
- Opportunity to speak and practise a foreign language
- Meet new people/socialize
- Cost-Free
- Easy to develop

2.4 "Build to think and test to learn."[47]

La penultima fase descritta dal metodo ideato dalla Stanford University è chiamato *Prototype*"e consiste nel creare un prototipo velocemente e spendendo cifre irrisorie in grado di imitare la soluzione finale. Questo permette di realizzare un esempio dell'opzione ultima a bassa risoluzione ma in grado di essere testata velocemente dagli users e /o dai propri colleghi. Questo prototipo primitivo da la possibilità, analizzando i feedback ricevuti, di rimodellare e ridefinire la soluzione finale apportando tutte le migliorie necessarie.

E' stato richiesto agli studenti di creare il prototipo della loro soluzione, scegliendo tra diverse opzioni tra cui: strumenti con cui lo user potesse realmente interagire, un cartellone pieno di post-it, un gadget da regalare al cliente, ma anche un gioco di ruolo attivo o un'attività capace di spiegare il funzionamento della propria idea oppure un video o uno storyboard dettagliato. Purtroppo, utilizzare solamente uno storyboard o una clip video riduce l'efficacia del prototipo ma quasi tutti i gruppi hanno utilizzato una di queste due opzioni per una questione di mancanza di tempo da dedicare alla prototipazione.

Una classe composta da un numero decisamente elevato di studenti (settantanove ragazzi divisi in quattordici gruppi) ha creato non poche difficoltà nella gestione dei tempi da rispettare stabiliti dall'agenda. La difficile comprensione delle attività da svolgere durante le varie fasi del processo non è sempre risultata immediata ma ha presentato un certo stato di confusione e di stallo da parte della classe che, per questo motivo, si è trovata in difficoltà nel creare un prototipo corretto e di conseguenza nemmeno una soluzione ideale.

La fase *Prototype* è altrettanto importante nel processo di Design Thinking in quanto permette di comunicare in maniera più immediata ed efficace con il cliente e con i possibili utilizzatori, rispetto ad una semplice descrizione. Realizzare un piccolo esempio, senza utilizzare troppe energie nel costruirlo, spinge chi lo testa ad iniziare una nuova e significativa conversazione con lo user utile per modificare successivamente l'idea finale ed arrivare alla soluzione ottimale. Non bisogna fermarsi ad unico e solo prototipo, anzi lo scopo primario dello stesso è proprio quello di crearne tanti fino a quando non si arriva alla perfezione; permette di partire dal problema generale e scendere fino a quello particolare.

---

[47] Thomas Both, Jeremy Utley, and Scott Doorley, Standford University, http://dschool-old.stanford.edu/

Riassumendo possiamo elencare le modalità con cui è stato chiesto ai ragazzi di realizzare il loro primo prototipo in risposta alla challenge "come possiamo migliorare la collaborazione all'interno dell'università?":

- Iniziare a costruire anche se non si è sicuri al cento per cento del prototipo;
- Non spendere troppo tempo su un solo prototipo;
- Identificare esattamente cosa si vuole testare. Per ogni variabile a cui serve ottenere una risposta corrisponde un prototipo particolare;
- Costruire senza mai dimenticare lo user, chiedendosi costantemente cosa si spera di ottenere dal prototipo? Quali comportamenti mi aspetto dall'utilizzatore?

Il gruppo preso in analisi fino qui ha deciso di costruire la propria camminata integrativa partendo con la creazione di una pagina sul famoso social network Facebook e qualche flyers da portare negli spazi del campus come il bar, le lavagne vicine alle macchinette dei caffè, e nei locali più vicini alla sede universitaria per cercare di comprendere l'interesse delle persone a questo tipo di proposta.

PROTOTYPING

To test our idea, Yumemi and Silvia set up a Facebook page dedicated to the walks and Lisa created a flyer that we stiked to the board and to the coffee machine in the library to see the students' reactions.

2.5 "Testing is an opportunity to learn about your solution and your user. "[48]

La fase *Test* non è stata ben eseguita dalla classe per mancanza di tempo, ma è corretto farne un piccolo riassunto per terminare la spiegazione delle varie fasi del processo.

In quest'ultimo passaggio si sollecita lo user a lasciare un feedback riguardante il prototipo proposto e si presenta quindi come una nuova opportunità di guadagnare empatia e aumentare la comprensione dell'utilizzatore. Testare non significa domandarsi se l'idea finale piace o meno ma serve per continuare a domandarsi "perché" e "come posso migliorare ancora per soddisfare il cliente".

Capita spesso che dopo una prima fase di testing sia necessario tornare alle fasi iniziali per correggere il tiro: quello che per i design thinker sembra la giusta soluzione si potrebbe rivelare fallimentare quando sono i clienti ad utilizzarlo. Potrebbe risultare fondamentale rivedere il proprio *point- of - view* in quanto non è la soluzione a presentare delle pecche ma potrebbe essere necessario ridefinire il problema iniziale.

Per una corretta esecuzione di quest'ultima fase è necessario rispettare qualche regola:

- **Mostrare e non parlare**. Lasciare il proprio prototipo nelle mani dello user senza troppe spiegazioni permette di capire se quello che stiamo creando è di immediata comprensione o presenta delle difficoltà;

- **Creare delle esperienze.** Il prototipo ideale non deve essere accompagnato da molte parole ma deve trasportare l'utilizzatore verso una nuova esperienza;

- **Creare numerosi prototipi** e chiedere a chi li testa di lasciare dei feedback e fare delle comparazioni.

Come possiamo leggere nel secondo capitolo di *A Design as a Toolkit for Manager* (Jeanna e Tom, 2011) questo viene definito come il passaggio del "wow" dove si incontra la reale possibilità di portare un vantaggio e dove i valori cari al consumatore incontrano potenziali profitti. Ancora una volta è giusto sottolineare che questa fase non serve per provare l'efficacia della nostra idea ma per testare quale delle opzioni pensate, dopo qualche modifica, potrebbe rivelarsi quella più vicina alle esigenze del mercato e dello users.

---

[48] Thomas Both, Jeremy Utley, and Scott Doorley, Standford University, http://dschool-old.stanford.edu/

Per questa ultima fase, il gruppo "*West2East*" ha condotto delle interviste ad alcuni studenti sia del luogo che provenienti da altri Paesi, chiedendo di riportare dei feedback sulla loro idea. Per capire l'efficacia della loro soluzione hanno monitorato costantemente la pagina creata su Facebook , controllando numero di persone interessate e possibili partecipanti.

Possiamo infine riassumere il processo in tre grandi macro aree:

- *Inspiration*: recepire il problema o la possibilità che richiede una soluzione;

- *Ideation*: la parte del processo che prevede l'ideazione e lo sviluppo dell'idea;

- *Implementation*: la fase che guida il prodotto verso l'introduzione sul mercato.

In tutte queste fasi possiamo notare che l'interazione e la partecipazione attiva di ogni membro del team sono fondamentali per tutta la durata del processo e per il successo dello stesso. Generalmente non è sufficiente compiere una sola volta l'intero processo ma un buon design richiede la ripetizione numerose volte di esso per potersi spostare dal problema generale alle più piccole sfumature che la challenge presenta.

Come abbiamo precedentemente specificato, non è necessario che queste fasi vengano rispettate tutte quante in questo ordine lineare ma esistono numerosissimi modelli di lavoro da cui poter prendere spunto.

Quello che è più importante per giungere all'innovazione è provare ad assumere il mind-set consono al designer, cercando liberare la propria capacità creativa, senza limitazione alcuna.

Dopo questa lunga ma fondamentale preparazione siamo finalmente pronti a partire alla volta dell'innovazione culturale veneziana.

3. IL TERRITORIO

"Only those who are able to innovate will survive" [49]

Dopo la lunga preparazione richiesta per affrontare questo avventuroso viaggio nel mondo del Design Thinking, bisogna fare ancora un piccolo sforzo per capire qual è il territorio dentro il quale ci sposteremo: il paesaggio è quello selvaggio della cultura e, in particolare, il ruolo del museo oggi e la grande sfida dell'audience development.

Il ruolo del museo nel Ventunesimo secolo deve cambiare e sta cambiando.

Nel 1971 viene definito come istituzione isolata dalla modernità, obsoleta e uno spreco di soldi pubblici (Hudson, 1977,15). La sua funzione originale è quella di esporre la propria collezione, ad un pubblico che ne accetta implicitamente l'esistenza e la sua indubbia e indiscutibile autorità culturale (Harrison, 1993)[50], con fine ultimo di 'civilizzare' e 'disciplinare' i cittadini sottolineando la presenza delle classi sociali.

A sottolineare questa visione possiamo citare Bourdieu che ne *La Distinzione* (1979) dimostra come tutti i "bisogni culturali" sono strettamente connessi all'istruzione e all'origine sociale. Quindi il consumo dei prodotti artistici, incluse le visite al museo, hanno molteplici implicazioni nel definire la classe sociale di provenienza, il potere e la ricchezza.[51]

Un museo potrebbe essere definito un 'non - luogo' in quanto non ha alcuna funzione immediatamente percepibile a differenza di un'abitazione in cui si può dormire o un ristorante in cui ci si può nutrire. L'unico scopo riconosciuto è quello di coltivare, celebrare e rafforzare la propria appartenenza ad una determinata classe sociale e la disposizione estetica dominante.

Il sociologo francese sostiene che ogni oggetto tutte le volte che entra in uno spazio espositivo perde la sua funzione originaria per farsi trasmettitore di bellezza puramente formale, disciplina ed educazione civica; questo sottolinea l'impossibilità di essere apprezzato e quindi frequentato dalle classi sociali definite 'popolari' in quanto incapaci di comprendere questi valori.

---

[49] Myf Ryan, Westfield, at Remix Summit London, 17/01/2018

[50] Harrison Julia,"*Ideas of Museums in the 1990s."* Museum Management and Curatorship 13: 160–176., 1993

[51] Marco Santoro, Introduzione a *La Distinzione* p. XI.

Pierre Bourdieau scrive:

"Ogni opera culturale legittima tende di fatto ad imporre le norme della sua percezione e definisce tacitamente come unico modo legittimo di percezione quello che mette in gioco una certa disposizione ed una certa competenza."[52]

Una visione contemporanea del museo incoraggia invece nuove forme di comunicazione e moderne forme di espressione in forte contrasto con la centralità dell'oggetto artistico (Mairesse and Descallèes, 2010) e del suo compito di assegnare ai cittadini classi sociali differenti e discriminanti.

Una museologia ripensata per il Ventunesimo secolo ridefinisce la relazione che l'istituzione culturale ha con il contesto ma soprattutto con la comunità in cui è inserito, aprendosi così ad eterogenei gruppi sociali, prendendo posizione contro la disuguaglianza e la discriminazione (Stam, 1993)[53].

Il museo deve essere in grado di cambiare il suo status da 'legislatore' ad 'interprete' abbracciando un'etica orientata principalmente al visitatore (Ross, 2004)[54]. In contemporanea, viene richiesto a gran voce anche un cambiamento sulla gestione e sul management interno all'organizzazione in una forma più aperta ed inclusiva, più rappresentativa e creativa (Harrisson, 2013)[55].

Negli ultimi quaranta o cinquanta anni di questo secolo le relative posizioni del luogo culturale in relazione con il pubblico si è evoluta a 180 gradi: in questa nuova relazione è il pubblico ad occupare una posizione di superiorità (Weil, 2007)[56].

Il ruolo principale dei musei è sempre stato quello educativo e che lo sia tutt'oggi è certamente indubbio; essi asseriscono alla loro funzione attraverso le collezioni e le esibizioni in cui il curatore, attraverso un percorso studiato e delle didascalie comprensibili, trasmette la sua lezione. L'obiettivo formativo è raggiunto quando il visitatore ha imparato qualcosa o tutto quanto dalla lezione impartita. Le mostre più riuscite sono quelle che forniscono un

---

[52] Pierre Bourdieu, *La distinzione (p.50),* 1979

[53] Stam Deirdre, "*The Informed Muse: The Implications of 'The New Museology' for Museum Practice."* Museum Management and Curatorship 12: 267–283, 1993

[54] Ross Max, "*Interpreting the 'New Museology'*" Museum and Society 2 (2): 84–103, 2004

[55] Harrison Rodney, *Heritage: Critical Approaches*. London Routledge, 2013

[56] Stephan Weil, *Changing the role of museums over time and current challenges,* Museum and their Communities, Sheila Watson, Leicester Edition, 2007

esperienza diversa ed arricchiscono la percezione che lo spettatore ha del mondo intorno a se (Doering 1999). Allo stesso tempo però deve accendere la curiosità delle persone permettendo loro di scoprire qualcosa lontano dalla loro cultura e dalla quotidianità.

L'istituzione museale cambia atteggiamento nei confronti del pubblico rispetto al passato in due modi:

1) Rivedendo il tono di voce impersonale ed onnisciente tipico dei musei del passato;

2) Stravolgendo la loro mission e rendendola fortemente orientata a connettersi direttamente con il visitatore, sia quello certo che quello potenziale.

Possiamo identificare due nuovi trend che guidano questo nuovo stato delle cose:

1) La rilevanza economica, ovvero i visitatori diventano i 'consumatori' dell'azienda- museo. Si cerca di sopperire alla manca di fondi pubblici con investitori privati e attività in grado di alzare il numero di biglietti venduti;

2) la collezione perde il suo naturale valore ed importanza per rispondere al moderno mantra che dice '*customers always comes first*'.[57]

In risposta a questa visione, i musei devono riflettere il più possibile tutto quello che concerne la nostra società, ma soprattutto le nostre esperienze quotidiane. Il museo deve diventare rilevante ed inclusivo e deve imparare a rivolgersi alle 'persone reali', coinvolgendole dove possibile nella costruzione delle esibizioni e nelle attività proposte.

Secondo Josie Appleton (2007) sono due i modi in cui i musei cercano di rendersi rilevanti ed importanti: il primo metodo riguarda il coinvolgimento del pubblico tramite il cosiddetto '*mass entertainment';* assioma per eccellenza provocato dal progresso tecnologico ed economico con cui si intende la democratizzazione dell'intrattenimento, distribuendo in massa forme di divertimento che prima erano riservate a pochi. I musei si avvalgono quindi di mezzi come radio, televisioni, iPad, web, ecc..(per esempio se la maggior parte della gente guarda la televisione, il museo utilizzerà delle televisioni per trasmettere significati). Il secondo sistema invece riguarda una specifica divisione per target.

[57] Josie Appleton, *Museums for the people?* in Museums and their communities, Sheila Watson, Leicester Edition, 2007

3.1 La popolazione

"Museums are one of our society's main adaptive strategies for managing change."[58]

Per la società contemporanea il museo diventa un posto sicuro dove rifugiarsi (Gurian) all'interno di un ambiente ostile ed inospitale. Oggigiorno cerca di enfatizzare l'empatia verso il pubblico proponendo uno spazio pubblico dove persone provenienti da differenti background possono ritrovarsi e scambiare idee ed opinioni senza paura del giudizio. Un posto dove numerosi voci confluiscono, quasi come un forum predisposto per gli scambi culturali, dove abitudini ed usi differenti si mescolano e convivono (Sayre).

Una delle crociate più importanti degli spazi espositivi è quella dell'inclusione sociale, coprendo il gap lasciato da una società sempre più frammentaria.

I musei possiedono l'enorme capacità di dare forma a valori collettivi e interpretazioni sociali; questo non avviene tramite la visione di un unico e solo visitatore ma si verifica grazie ad un insieme di valori condivisi dalla comunità di appartenenza in cui possono riconoscersi.

Chi non riesce a trasmettere risultati rilevanti alla comunità in cui è inserito viene reputato come socialmente irresponsabile e di conseguenza questa reputazione negativa si riflette anche nell'aspetto economico (Weils 2003).

Il termine stesso 'comunità' risulta evasivo e non specifico, nonostante la numerosa letteratura sociologica connessa ad esso; in questo elaborato intendiamo 'la sensazione di appartenenza e di appartenere a qualcosa; attraverso l'associazione ad una comunità ogni individuo concettualizza la propria personale idea di identità'[59].

Essa può essere definita tramite:

1) Condivisione di culturali o storiche esperienze;

2) Conoscenze specialistiche;

3) Fattori socio demografici;

4) Identità (provenienza, genere, disabilità, età ecc..)

5) Pratiche di visita;

---

[58] Gail Dexter & Ngaire Blankenberg, *Museums, cities and sof power*, The AAM press

[59] http://www.treccani.it/enciclopedia/comunita_(Enciclopedia-delle-scienze-sociali)/

6) Esclusione da altre comunità;

7) Geografia.

La relazione con la comunità deve essere basata sull'uguaglianza, senza che il piatto della bilancia del potere penda pericolosamente dalla parte delle istituzioni, cercando di non escludere nessun membro interessato alla partecipazione.[60] Il museo è in grado di raggiungere differenti tipologie di comunità e cittadini, anche se inevitabilmente le scelte artistiche lasceranno da parte qualcuno.

"Museums are the public face of power struggles and can validate claims to resources, re enforce or ignore community identities and have negotiate carefully between competing groups. "[61]

Anche il filosofo americano John Dewey, nel suo trattato *Art as Experience*, sebbene sia consapevole del fatto che l'ideale di una società perfettamente coesa costituisca un'utopia, sostiene che le opere d'arte possono contribuire a dar vita a un'esistenza collettiva più integrata soprattutto se lo spazio d'azione è quello museale[62].

Un altro impegno importante che deve prendere l'istituzione culturale al giorno d'oggi è chiamato co- creazione: attività di creazione condivisa di contenuti, posta alla base di qualsiasi business model di successo, avviata tramite diversi canali digitali e non, diventa fondamentale negli ultimi anni per arrivare a creazioni fresche e nuove, alla sopravvivenza economica ma soprattutto permette al visitatore di sentirsi parte di una solida community.

Voglio citare un esempio italiano di successo per confermare il cambio di atteggiamento dei musei, che abbiamo descritto finora, verso le persone ponendo lo maggiore attenzione, attuando quella che è la capacità unica di farle sentire parte di una forte comunità in grado di attivare valori condivisi tra stakeholders, e ultimo ma non meno importante, arrivare grazie a questo cambio di rotta al sostentamento economico.

Qualche anno fa raggiunse un successo strepitoso la campagna '*Acquista con noi un pezzo di storia*' condotta dal museo torinese Palazzo Madama. Al presentarsi dell'opportunità di acquistare un'importante collezione di porcellane questa istituzione ha avviato una raccolta fondi per racimolare il budget necessario per portarne a termine l'acquisto. Attraverso

---

[60] Sheila Watson, *Museum and their communities*, Routledge London 2007

[61] Sheila Watson *Museum and their communities*, Routledge edizioni, London and new York, 2007

[13]John Dewey, *Art as experience,* in J. A. Boydston (a cura di), The Later Works, 1925-1953, Southern Illinois University Press, Carbondale 1989, tr. it. di G. Matteucci, *Arte come esperienza*, Aesthetica, Palermo 2012

un'ottima strategia marketing, sia digitale che non, la comunità è stata invitata a fare una donazione a partire da un minimo di 2 euro, differenziando in maniera intelligente i benefit ottenuti in cambio. Per le donazioni più alte è stato rilasciato un pass di accesso annuale gratuito così da riuscire anche a fidelizzare i propri investitori al museo stesso.

Il successo è stato inaspettato in quanto la somma necessaria non solo è stata raggiunta ma addirittura superata di alcune migliaia di euro. Palazzo Madama ha quindi colto un aspetto fondamentale dei musei attuali: connettere persone per creare valore (anche economico)[63].

Perché il museo assuma una posizione rilevante nel cambiamento della società deve prima di tutto accettare il cambiamento interno, investendo su nuovi ruoli e responsabilità e ci si aspetta dalle istituzioni culturali che essi giochino un ruolo attivo nel futuro delle città in cui hanno sede, e soprattutto, nella comunità in cui sono inseriti.

3.2 Attività indoor e outdoor

"*The shift and refocus of the museum operational paradigm from collection-centered to education-centered and ultimately, experience-centered places means that museums are in very different terms to their role in the past.* **"**[64]

Durante gli ultimi anni c'è stato un aumento della pressione sui musei al fine di renderli più aperti e più abili nel rivolgersi e nell'attrarre un numero più alto di visitatori; forse obbligo ricevuto dalla pesante riduzione del budget con cui sostenersi (Goulding, 2000). Anche in letteratura si è registrato un passaggio dallo studio sulla disposizione della collezione alla modalità con cui soddisfare le aspettative del pubblico(Loomis, 1993; McIntosh, 1999).

Nel Ventunesimo secolo possiamo affermare che i musei stiano scivolando verso una visione sempre più visitor - oriented, vedendoli maggiormente impegnati nella costruzione di esperienze che possano soddisfare i desideri del loro pubblico ed attrarne di nuovi ed inaspettati; per garantire la piena soddisfazione è vitale avere una profonda conoscenza di pensieri ed emozioni che l'individuo prova durante la visita.

Kelly (2004) fa notare come l'oggetto di ricerca da parte delle istituzioni culturali sia slittato dallo studio delle collezioni verso la conoscenza delle esperienze individuali che si possono

---

[63] Luciano Canova, *Pop Economy*, Ulrico Hoepli editore, 2012

[64] Kotler, N. (1999). *Delivering experience: Marketing the museum's full range of assets*. Museum News, May/June, 30–39.

fare all'interno del museo e come esse si possano migliorare in quanto ritenute importanti nel metodo di valutazione del visitatore (Rowley, 1999) ma anche fondamentale per attrarre il flusso turistico e renderlo così sostenibile (Moscardo, 1996).

La pianificazione marketing e l'atteggiamento manageriale subiscono inevitabilmente dei cambiamenti con questa nuova prospettiva sulla funzione del museo (non più relegato solamente ad una mera funzione educativa ma che si deve fare portatore di emozioni ed esperienze indimenticabili) e ciò significa il dover assumere un atteggiamento più orientato al mercato e prestare particolare attenzione ai bisogni dei visitatori (Johnson, 2003).

Negli anni precedenti si sono sempre considerati i dati sull'apprendimento e sulla funzione educativa del museo ignorando completamente l'aspetto emotivo del visitatore (Lehn -vom 2006), ma ora è necessario farlo per poter cambiare positivamente; nonostante le istituzioni non gli dedichino ancora il tempo necessario, studi empirici relativamente recenti ma sempre attuali, dimostrano il legame tra la soddisfazione dell'aspettativa iniziale del visitatore e la fruizione di un a vera e propria esperienza cognitiva ed emotiva tra le sale del museo e le opere d'arte.

Ma cosa si intende per *esperienza museale*?

Ci sono diverse definizioni di 'esperienza', secondo la mia opinione quella più interessante per quanto riguarda il dibattito culturale è la seguente: ' esperienza intesa come una compagnia che usa intenzionalmente i propri servizi come palco e i propri beni come oggetti di scena, al fine di impegnare i visitatori in modo da creare per loro eventi memorabili" (Pine and Gilmore 1999); allora possiamo dire che il museo diventa exprience - centered quando inserisce stimoli cognitivi ed emotivi nella sua offerta e quando con la parola 'servizio' viene inteso il consumo di un'esperienza. Esse sono sicuramente una combinazione complessa di fattori che aiutano nella formazione delle emozioni e nell'atteggiamento dei visitatori verso l'esibizione, aggiungono inoltre delle questioni sulla percezione e sulle esperienze soggettive le cui risposte si riflettono poi nelle pratiche museali.[65]

L'esperienza vissuta con le istituzioni culturali è continuamente oscillante tra l'interazione personale, sociale e fisica del contesto. Essenzialmente il museo è un amalgama di una serie di esperienze diverse tangibili e intangibili che derivano dai servizi offerti dalla predisposizione mentale dei visitatori stessi.

---

[65] Jennifer Kim Lian Chan (2009) *The Consumption of Museum Service Experiences: Benefits and Value of Museum Experiences*, Journal of Hospitality Marketing & Management, 18:2-3, 173-196

"Understanding personal beneficial experiences and values derived from visitors during their experiences at museum are beneficial in attempting to develop maxi- mum enjoyment, appreciation among visitors relating to their encounters at museum. Indeed, the value of museum experiences is created and derived from both the museum's physical attractions and personal experiential gains."[66]

Doering (1999) parla di quattro macro cluster in cui si possono dividere le esperienze vivibili al museo: esperienza oggettiva, esperienza cognitiva, esperienza introspettiva e esperienza sociale. Ad ognuno di questi insiemi si deve aggiungere la componente emozionale come elemento indiscutibile.

L'esperienza nel museo è stata accettata piano piano come risultato o prodotto del museo, al punto che ora possiamo affermare che il museo stesso riconosce come proprie chiavi del successo per rafforzare il proprio business la creazione di emozioni forti e il design dell'esperienza. (Kesner 2006). In un tentativo di migliorare l'esperienza dei visitatori, e di naturale conseguenza anche la strategia marketing per invitare gli users nel proprio museo, è necessario avere una profonda conoscenza della mente dei visitatori, di come vivono la loro quotidianità in un contesto famigliare e come farli sentire a loro agio negli spazi espositivi. Risulta necessario studiare approfonditamente il mind set del visitatore durante la visita, ma anche analizzarne il prima e il dopo l'esperienza in quanto esso determina il valore dato dall'individuo all'esperienza fatta nel museo.

Non possiamo negare che questo abbia certamente ricadute sul piano marketing e manageriale redatti in maniera funzionale nella corsa alla sostenibilità economica, nella capacità di attrarre un ampio numero di visitatori appartenenti a diverse categorie, e di essere allo stesso tempo anche un punto turistico apprezzato e sostenibile.

I musei sono parte del patrimonio culturale e sono siti importanti che detengono un posto primario nelle classifiche delle attrazioni turistiche, sia per i cittadini locali che per i viaggiatori stranieri (Jansen-Verbeke & Rekom, 1996), essi, avvalendosi delle giuste caratteristiche e strategie, possono rimpiazzare o avvicinarsi a qualsiasi altro tipo di attrazione turistica che provvede a far provare forti emozioni e valori relazionali a chi ne usufruisce. La componente emozionale prende il sopravvento rispetto ai valori prettamente funzionali (Schmith 1999) avvicinando così la visita al museo all'idea di divertimento e gioia che si prova se si pensa ad un viaggio.

---

[66] Jennifer Kim Lian Chan (2009) *The Consumption of Museum Service Experiences: Benefits and Value of Museum Experiences*, Journal of Hospitality Marketing & Management, 18:2-3, 173-196

L'esperienza come bene di consumo è comunque derivata da un approccio dei *museum studies* decisamente multidisciplinare: ha coinvolto delle ricerche sul comportamento del visitatore, sugli studi riguardanti il museo, includendo anche l'approfondimento dei servizi marketing al fine di esplorare ogni genere di beneficio portato all'istituzione culturale da questo cambio di prospettiva. Gli studi si sono condotti e si conducono tutt'ora su due tipi di benefici che il visitatore può ricavare dalla visita: fattori tangibili come edificio, mappe, brochures, guide ecc; e d'altra parte sui fattori intangibili come familiarità con lo spazio di visita, con le motivazioni positive legate alla scelta dell'attività e magari alla voglia di ritornare.

Secondo la ricerca svolta da John Falk, quattro sono le attività che i visitatori si ricordano maggiormente della visita al museo perché sono state determinanti per la loro esperienza, positiva o negativa, all'interno del museo e collegate direttamente alle motivazioni per cui hanno deciso di visitare un determinato museo. Le ragioni che molto spesso spingono il pubblico a recarsi in un'istituzione culturale sono strettamente collegate alla loro identità e al loro gruppo sociale di appartenenza[67]:

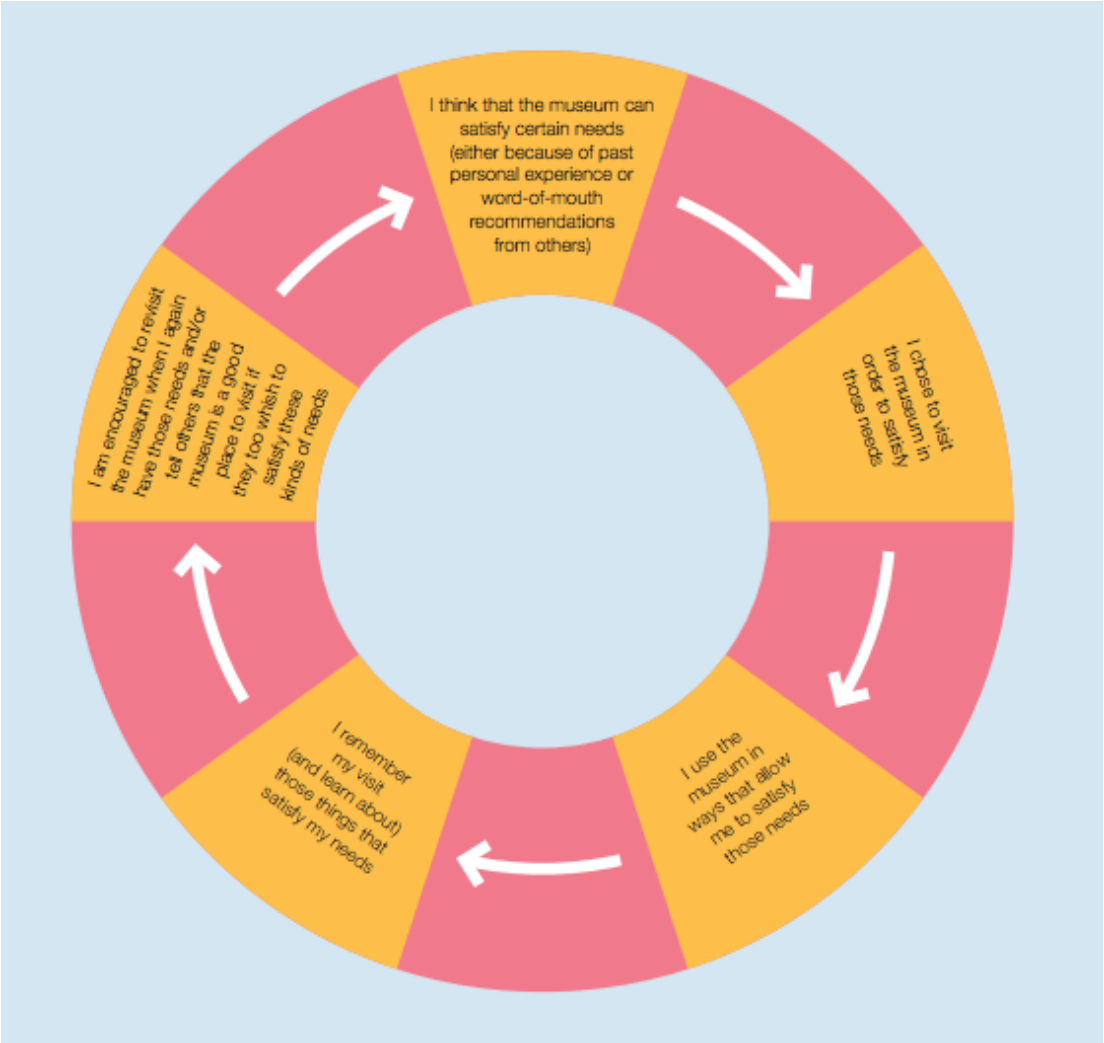
1) Esperienze che hanno supportato i loro interessi e bisogni iniziali;

2) Esperienze che erano nuove;

3) Esperienze con alto contenuto emozionale per l'individuo;

4) Esperienze che continuavano all'esterno del museo.

[67] Falk, J. H., & Storksdieck, M. (2005). *Using the Contextual Model of Learning to understand visitor learning from a science center exhibition.* Science Education, 89, 744-778



Ciclo di visita - Falk, J. H., & Storksdieck

Nelle precedenti pagine abbiamo toccato dei temi importanti che riguardano il cambio di orientamento dei musei nel ventunesimo secolo. Segue un breve elenco puntato per fare un piccolo riepilogo della trasformazione in atto, nell'esteso e a volte confuso, mondo della cultura:

1) Si instaura una totalmente nuova relazione con il contesto;

2) Si passa da una visione object-centered ad una human- centered;

3) Si cerca di empatizzare con il proprio pubblico;

4) Si punta ad un coinvolgimento quasi totale della comunità, attraverso la co-creazione;

5) Viene messo in atto un approccio multidisciplinare;

6) Gli insight ricevuti dai visitatori servono per creare esperienze sempre nuove e piacevoli per target differenti;

7) Per attuare il cambiamento è necessario innovare i processi interni al museo.

Da quello che abbiamo potuto leggere sull'analisi del contesto, la trasformazione in atto nel mondo culturale si sta avvicinando oggi più che mai a quelli che sono i dettami della metodologia descritta nella prima parte di questo diario di viaggio, quelli del Design Thinking. Da più di trent'anni ormai, la natura e la funzione del museo ha mostrato cambiamenti davvero significativi (Ballantyne & Uzzell, 2011)[68], il visitatore è passato da semplice spettatore passivo ad attore attivo, e l'avvicinamento di massa all' 'economia dell'esperienza' (Ballantyne & Uzzell, 2011) ha radicalmente aumentato l'importanza data alle esigenze e alle emozioni dei visitatori.

La maggior parte dei musei ha adottato pienamente la prospettiva visitor-centered utilizzando però degli approcci standard e antiquati quale focus group e sondaggi (Zaccai, 2012)[69] senza adottare la giusta metodologia e di conseguenza rendendo la strada verso il cambiamento troppo lunga e tortuosa. Dana Mitroff Silvers scrive riferendosi al SFMOMA di New York, museo sottoposto più volte al processo ottenendo sempre enormi risultati:

"As a result, museums have been slow to keep pace with the expectations and interests of visitors, who increasingly expect experiences, services, and products that are intuitive, responsive, and well designed. This gap presents an immense opportunity to introduce human-centered methodologies into museum practice in order to better identify and respond to visitors' needs."[70]

3.3 Percorsi difficili

Paese che vai, difficoltà che trovi. Come ben si sa, intraprendendo un pellegrinaggio verso un territorio nuovo, quello che per noi è l'innovazione culturale, ci rendiamo conto che a volte il

---

[68] Ballantyne, R. & D. Uzzell. (2011). *Looking back and looking forward: The rise of the visitor-centered museum.* Curator: The Museum Journal 54, 85–92.

[69] Zaccai, G. (2012). *Why focus groups kill innovation, from the designer behind Swiffe*r. *Co.DESIGN.* Consulted January 31, 2013.

[70] D. Mitroff Silvers, M. Wilson and M. Rogers, *Design Thinking for Visitor Engagement:* T*ackling One Museum's Big Challenge through Human-centered Design.* In *Museums and the Web 2013*, N. Proctor & R. Cherry (eds). Silver Spring, MD: Museums and the Web. Published February 1, 2013. Consulted January 25, 2018 .

tragitto si presenta inospitale e con qualche difficoltà ad essere percorso. L'importante è avere la conoscenza e l'attrezzatura idonea per affrontarlo.

I musei oggigiorno sono restii al cambiamento soprattutto perché legati a numerosi attributi che molto spesso incoraggiano all'immobilità e scoraggiano l'avvicinamento al rischio[71]:

- I musei spesso sono delle organizzazioni no profit o dipendono per lo più da risorse economiche statali: difficilmente perciò hanno un incentivo economico per affrontare l'innovazione;
- I musei sono istituzioni legittimate socialmente, anche se non raggiungono i loro obiettivi: questo incoraggia pigrizia e inettitudine;
- Nella maggior parte delle città vi sono pochi musei, al massimo uno per tipologia, mentre molte sono le attività ludiche tra cui le persone possono scegliere. Questo significa che i musei non devono confrontarsi con nessun competitor simile e questo li porta a non dare il loro meglio.

Possiamo riassumere le caratteristiche parzialmente negative dell'ente culturale con tre attributi: essi sono spesso non profit, ritenuti legittimati ma non essenziali e soprattutto non sono competitivi ma, al contrario, cercano di spingere se stessi alla 'self-satisfied'. Tutto questo presenta, agli occhi di chi le studia, molto spesso delle istituzioni moribonde e largamente legate alla tradizione.

Il cambiamento richiede un serio ripensamento degli obiettivi e dei valori dell'ente, cercando di mantenere e trasmettere in primis le qualità della collezione. Il processo verso il rinnovamento richiede partecipazione, apertura mentale e pensiero creativo; un effettivo processo di cambiamento 'partecipatorio' richiede ad ogni singola persona dello staff un contributo, in quanto ognuno può portare qualcosa di significativo, esperienze innovative o capacità creative.

Purtroppo, cambiare direzione non è sempre facile per questo il paradosso per le attività culturali risiede nel dover accettare ed affrontare il rischio,con budget economici molto limitati e una metodologia d'azione poco predisposta all'incertezza.

[71] Robert R Janes, *Museums and the paradox of change*, Routledge, 2013

"The paradox of institutional change is its humanity. Change is Courageous. Change is cruel. When an individual tries to change, something changes. Take the risk. Start the change" [72]

Nonostante le difficoltà nell'accettare un cambio di rotta da parte delle istituzioni culturali esse si presentano come posti dove l'innovazione è un continuo processo di rinnovamento, dove le tensioni tra mercato e novità, fini commerciali e cambiamenti radicali trovano finalmente una soluzione. Ma qual è la giusta arma per fronteggiare il cambiamento, portando i musei ad essere davvero originali e moderni?

Secondo la mia opinione, a sostegno della totale funzionalità del processo di Design Thinking applicato alle istituzioni culturali, la chiave di volta è la creatività.

Attraverso la creatività, posta come fulcro della creazione del valore, emerge una nuova connessione tra il mondo dell'innovazione e quello dell'arte e della cultura (Monica Calcagno, 2017).

Secondo il dizionario, la creatività è definita come 'Virtù creativa, capacità di creare con l'intelletto, con la fantasia'; per il mio elaborato intendiamo qualcosa che va al di là di una semplice capacità personale. L'essenza della creatività è l abilità di innovare senza limiti, o l'abilità di immaginare nuovi modi in cui i limiti possano essere ridotti, ridefiniti o addirittura eliminati per creare soluzioni ai problemi dello user.[73]

Le persone creative sono in grado di trovare soluzioni corrette a problemi che sembrano intrattabili.

Non sempre il terreno è fertile e disponibile al flusso della creatività, ma vengono imposte delle limitazioni; il meglio che si possa fare per lasciare libera l'immaginazione è creare un ambiente favorevole, in cui la persona possa esplorare al meglio la propria creatività - che a sua volta include innovazione, immaginazione, esposizione al rischio e il gioco.

In effetti possiamo dire che ogni gesto creativo è un gesto di negoziazione con il mondo fisico, quello sociale e quello delle idee.

Il mio viaggio ha come meta una piccola innovazione in ambito culturale, a partire dal processo fino ad arrivare alla soluzione e per farlo è necessario abbandonarsi alla creatività,

---

[72] Nina Simone, Introduction, *Museum and the paradox of change*, Routledge, 2013

[73] James M. Bradburne, *The Politics of Creativity: interactivity and creativity in contemporary society,* Next Generation Foundation, 5 agosto 2013.

facendo fronte ai problemi che il contesto mette davanti, cercando la giusta negoziazione tra i desideri umani e i limiti posti dall'ambiente.

3.4 Da non perdere (meraviglie nascoste)

Il punto di partenza del nostro viaggio è uno dei Musei Veneziani più apprezzato, ma anche uno tra i più nascosti: Ca' Rezzonico. Un museo che ospita un'ampia e meravigliosa collezione di dipinti, mobilio e arredamenti provenienti dal XVIII secolo veneziano, un periodo storico ricco di storie incredibili e vicende straordinarie.

La città ormai prossima al tramonto creò nei veneziani un'avidità di vita, legata anche alla nascita di nuove forme di espressione artistica come il teatro di lirica, di prosa ma anche cantastorie, indovini, pittori e poeti aristocratici e molto altro ancora.

La conformazione fisica di Venezia, un intreccio di calli, canali e palazzi si prestava particolarmente bene ad ospitare incredibili feste quali il Carnevale (dove tutto era davvero concesso!) ed offriva luoghi di ritrovo pubblico che la rendeva un enorme teatro in plein air.

La città italiana rimaneva la più cosmopolita e la meno condizionata dal potere della Spagna e della Chiesa, favorendo quindi un clima consono alla proliferazione di nuove correnti artistiche e abili artisti. Un riflesso dei costumi e degli usi di questo secolo lo possiamo ritrovare nelle opere d'arte di Canaletto, Guardi, Longhi e Tiepolo che possiamo ammirare esposti in un percorso di visita strepitoso all'interno dei tre piani del Museo del Settecento Veneziano Ca' Rezzonico.

Brevemente, riporto la storia di questo splendido palazzo.

La costruzione del palazzo avviene per volontà della famiglia Bon facente parte dell'alta nobiltà veneziana, affidando la realizzazione al celebre architetto Baldassarre Longhena. Le disponibilità economiche della famiglia non furono però sufficienti per portare a termine questo ambizioso progetto, e fu così che il cantiere fu interrotto e chiuso[74].

Nel 1750 Giambattista Rezzonico comprò l'intero palazzo e, oltre a donargli il suo nome, ne affidò la continuazione ad uno degli architetti di punta di quegli anni: Giorgio Massari, che riuscì a finire i lavori in soli sei anni.

[74] http://carezzonico.visitmuve.it/wp-content/uploads/2017/09/Ca-Rezzonico-ITA-IN-BREVE.pdf

Nel corso degli anni, dopo il susseguirsi di alcune peripezie famigliari, il palazzo venne abbandonato e spogliato di tutti i suoi averi; la città di Venezia lo acquistò nel 1935 ormai ridotto a contenitore completamente vuoto.

Quello che ritroviamo oggi infatti è una grossa collezione riunita grazie ad arredi, dipinti, tele, affreschi ed oggetti di vita quotidiana provenienti da molti altri palazzi della città.

Un pescatore veneziano una volta mi disse: "La vera Venezia la vedi solo dall'acqua". Il verso giusto di questa città è, a tutti gli effetti, quello che si affaccia sui canali e non quello che si raggiunge attraverso le calli cementate; anche l'ingresso originario di Palazzo Rezzonico era quello raggiungibile via acqua. Se si ha la fortuna di percorrere il Canal Grande con una barca, ma anche solo in vaporetto, possiamo notare la differenza della facciata di questo edificio rispetto agli altri. L'architetto Longhena aveva riprodotto un unico modulo architettonico riletto in chiave barocca, accentuando i giochi di luci e ombre.

Anche all'interno presenta delle novità assolute per le strutture dell'epoca: insieme al tradizionale portico interno chiuso troviamo uno spazio verde, piccolo ma accogliente, che dona una sensazione di apertura e libertà.

Una piccola introduzione alle sale principali, scritta con l'aiuto di Google Art, partner di Ca' Rezzonico[75].

[75] https://www.google.com/culturalinstitute/beta/partner/ca-rezzonico-museo-del-settecento-veneziano?hl=it

1. PRIMO PIANO

SALONE DA BALLO: Dopo aver percorso il monumentale scalone che conduce al primo piano, entriamo direttamente nell'incantevole e luminoso salone da ballo. Una prima dimostrazione dello sfarzoso gusto della nobiltà settecentesca: una stanza immensa, con soffitti altissimi (infatti è stata costruita utilizzando due dei piani dell'edificio) ed enormi lampadari pendenti dal soffitto.

Tutte le decorazioni a parete e quelle poste sul soffitto richiamano temi allegorici e celebrativi legati ai miti apollinei, tra i quali possiamo scorgere lo stemma della casata Rezzonico.

SALA DELL'ALLEGORIA NUNZIALE E SALA DEL TIEPOLO: Nella sala successiva troviamo l'ultimo stupendo affresco di Giambattista Tiepolo del 1757, raffigurante l'Allegoria Nunziale, dipinto in onore delle nozze di Ludovico Rezzonico.

Seguendo il percorso di visita si può ammirare un altro soffitto (non originario del palazzo) sempre di Giambattista Tiepolo, raffigurante le allegorie di Nobiltà e Virtù che sconfiggono la Perfidia.

Primo piano

2. Salone da ballo
3. Sala dell'Allegoria Nuziale
4. Sala dei Pastelli
5. Sala degli arazzi
6. Sala del trono
7. Sala del Tiepolo
8. Biblioteca
9. Sala del Lazzarini
10. Sala del Brustolon
11. Portego

Sala dei pastelli: ritratti realizzati con la tecnica del pastello; Sala degli arazzi: Presenti tre arazzi fiamminghi, mobilio e l'unico elemento originale del palazzo ovvero una porta laccata; Sala del trono: ultima sala dedicata al matrimonio. Sala del Brustolon: sala dedicata al più celebre intagliatore e scultore del Settecento veneziano.

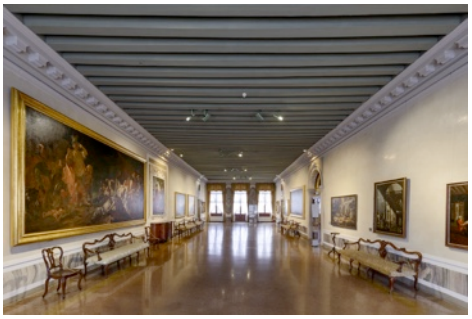
2. SECONDO PIANO

PORTEGO DEI DIPINTI: La visita si apre sulla sala chiamata 'Portego dei dipinti' dove sono esposti i più celebri dipinti di Carlevarijs, Guardi, Piazzetta, Pellegrini, Ricci, Piazzetta, Zuccarelli e Canaletto. Di quest'ultimo possiamo ammirare le uniche vedute esposte al pubblico a Venezia.

GIANDOMENICO TIEPOLO A ZANIGO: Fortunatamente sottratti da un'impietosa vendita all'estero, questa sala raccoglie gli intimi dipinti del Tiepolo per la sua villa a Zanigo. Realizzati senza commissione alcuna, essi rappresentano scene di vita quotidiana veneziana, mostrando momenti affascianti e singolari della vita cittadina. SALA DEL PARLATORIO: Sono esposte due tra le più celebri tele di Francesco Guardi raffiguranti il parlatorio delle monache durante i momenti di visita. Possiamo ammirare in queste sale "Il mondo nuovo" di Tiepolo e alcune scene della storia del famoso personaggio d'invenzione Pulcinella.

Secondo Piano

12. Portego dei dipinti
13. Giandomenico Tiepolo a Zianigo
14. Sala del Clavicembalo
15. Sala de Parlatoio
16. Sala del Longhi
17. Sala delle lacche verdi
18. Sala del Guardi
19. Alcova



SALA LONGHI: Il soffitto è dipinto da Giambattista Tiepolo e raffigura le allegorie Zefiro e Flora, in segno di buon auspicio per i novelli sposi.

Sala delle lacche verdi: suggestiva stanza con verde mobilio con richiami orientali; Sala del Clavicembalo: Un grande clavicembalo settecentesco accoglie il visitatore.

Sala Guardi: Bellissimi dipinti del Guardi attendono il pubblico insieme a quelli di Corradini. Alcova: ricostruzione con materiali pregiatissimi di una camera da letto del XVIII secolo, con spogliatoi, il guardaroba e il boudoir.

3. TERZO PIANO

LA FARMACIA AI DO SAN MARCHI

In questa stanza vengono riproposti tre ambienti di un'antica farmacia, esistita realmente in campo San Stin. Nel 1936 vengono donati al comune di Venezia gli antichi arredamenti e gli antichi vasi contenitori.

LA PINACOTECA EGIDIO MARTINI

Una raccolta di dipinti di scuola veneziana che inizia dal' 1400 e arriva fino al 1900, donata dalla scuola d'arte Egidio Martini.

Il visitatore troverà dipinti diversi aspetti della vita veneziana, scene mitologiche, paesaggi a marine, ritratti e soggetti religiosi.

Tra i vari artisti:

Cima da Conegliano, Tintoretto, Schiavone, Padovanino, Nicola Grassi, Longhi, Tiepolo, Rosalba.

Terzo piano

20. La Farmacia Ai do San Marchi

21. La galleria Egidio Martini

4. L'ITINERARIO

Dopo aver descritto brevemente il contesto culturale attuale e quelle che sono alcune delle meraviglie contenute all'interno del Museo del Settecento Veneziano Ca' Rezzonico, possiamo iniziare il nostro itinerario attraverso le cinque fasi del Design Thinking: Empathize, Define, Ideate, Prototype e Test.

Durante la seconda parte del laboratorio svolto dai ragazzi frequentanti il corso *Design and Innovation Management,* quindici alunni divisi in tre gruppi hanno sperimentato il processo e si sono immedesimati nella parte di design thinker per proporre una soluzione alla challenge predefinita da questo museo cittadino.

La sfida proposta agli studenti, non che la stessa che accompagnerà il mio elaborato fino alla fine, è la seguente:

Scope	Reaching young people living in Venice (metropolitan area) and promoting the space as a social space for the city. The museum is already visited by schools and tourists, has a beautiful garden, a pleasant cafeteria, a huge view of the Canal Grande.

Secondo il report della attività annuali reso disponibile dalla Fondazione Musei Civici di Venezia che riporta il numero di visitatori in un anno ci comunica che esso si aggira sulle cento mila persone, leggermente in calo rispetto agli anni precedenti.

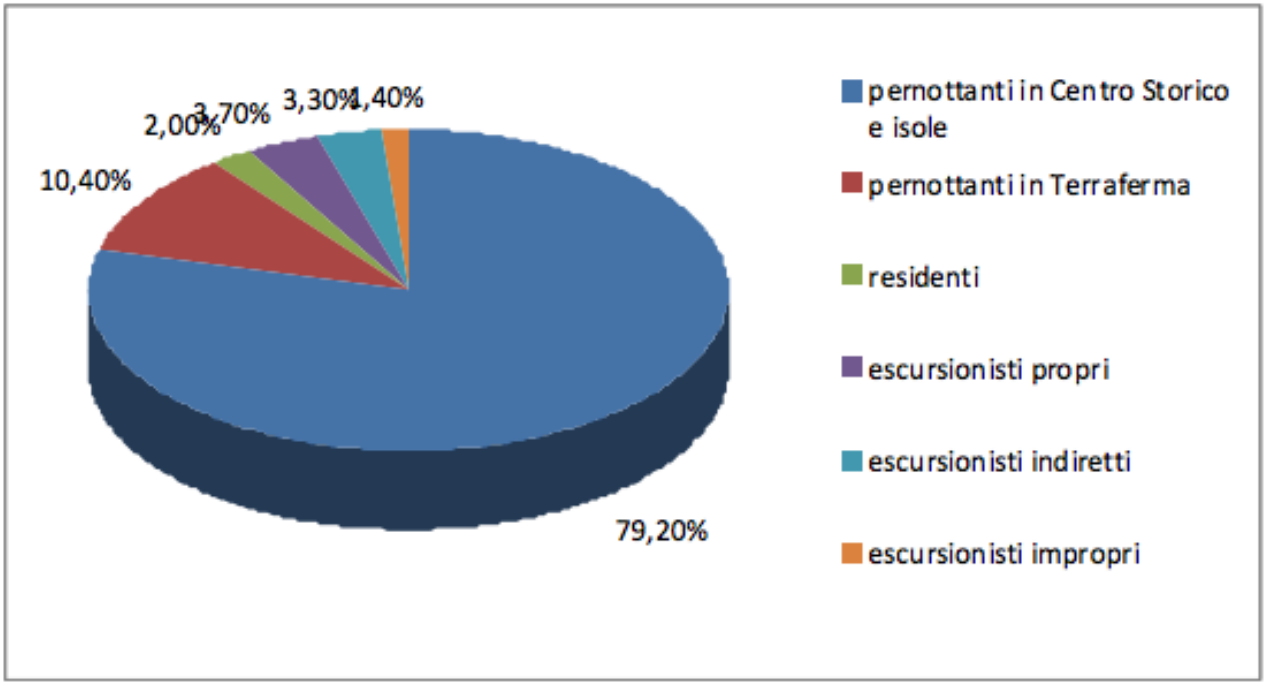
Il pubblico è prevalentemente di nazionalità francese, seguito da Italia, Stati Uniti e Gran Bretagna[76].

Il museo presenta notevoli difficoltà nel raggiungere i ragazzi di età compresa tra i 18 e i 35 anni (generazione chiamata 'millennials') che abitano sull'isola o nell'area metropolitana e seguono i loro studi presso le università presenti sul territorio.

La seconda problematica è non riuscire ad attrarre persone residenti nel comune di Venezia nonostante la completa gratuità d'accesso per loro.

[76] http://www.visitmuve.it/wp-content/uploads/2016/10/Relazione-Attivit%C3%A0-Fondazione-Musei-Civici-di-Venezia-2015.pdf

I grafici generali forniti dalla Fondazione MUVE ci mostrano la composizione dei visitatori individuali, durante l'anno, nei vari musei che fanno parte della rete; possiamo notare come la fetta maggiore sia occupata da turisti che alloggiano nel centro storico, mentre solo il 3% dei residenti veneziani frequentano i loro musei.



Composizione dei visitatori individuali dei musei (residenti-pernottanti-escursionisti)[77]

Problema diffuso quello di non riuscire ad attrarre i millennial dentro le sale del museo, non solo per quello che potrebbe sembrare un museo noioso specializzato sull'arte del Settecento; possiamo però affermare con certezza che ogni istituzione culturale è interessata nel raggiungere le persone giovani (Luke, 2002).

I ragazzi con età compresa tra i 18 e i 35 anni rappresentano la generazione più numerosa, essi sono costantemente connessi con la generazione 'adulta' ed hanno accesso facilmente ad un enorme quantità di informazioni che sono disposti a condividere; nonostante l'importanza di coinvolgere questo segmento di popolazione all'interno delle proprie strutture essi sono i minori frequentatori dei musei (McLean 1997, Black,2005).

---

http://www.visitmuve.it/wp-content/uploads/2016/10/Relazione-Attivit%C3%A0-Fondazione-Musei-Civici-di-Venezia-2015.pdf

Riuscire ad attirare questo specifico target, soprattutto per il nostro caso, quello che si trova sul suolo cittadino per un lungo periodo dovuto agli studi o al lavoro, significa riuscire ad essere un vero e proprio centro culturale nell'ecosistema sociale.[78]

E' difficile non cadere nell'ovvia trappola che vede i ragazzi ossessionati e imprigionati dallo smartphone o dal computer e quindi erroneamente pensare che l'unico modo per attrarli sia essere fortemente digitalizzati e presenti in maniera massiccia sul fitto intreccio della ragnatela digitale. Ma non è così.

Kerstin Moguul, manager delle operazioni della Tate Modern, durante i *Remix Summits* tenutisi a Londra il 17 gennaio 2018 ha raccontato di come sia necessario utilizzare al meglio i canali social ma, allo stesso tempo, bisogna aver cura di riuscire a trasmettere sensazioni positive nello spazio reale per non essere fuorvianti ed ingannevoli agli occhi dei ragazzi.[79] Il museo deve diventare un posto sicuro e confortevole per i millennial, abbattendo le barriere che in molti casi si presentano tra l'istituzione considerata severa ed antiquata e i ragazzi in cerca di esperienze famigliari.

E' bene ricordare che i millennial non credono nella pubblicità ma preferiscono consultarsi con i propri pari in merito a prodotti o servizi, e quindi anche riguardo un'esperienza vissuta all'interno del museo: il giudizio dei pari è considerato molto più credibile e convincente di qualsiasi campagna pubblicitaria.

Circa il 70% dei giovani sente il dovere di condividere online ed offline[80] il proprio parere su determinate attività svolte: questo ci fa capire che un ragazzo soddisfatto è il migliore 'ambassador' che si possa desiderare.

Alzare l'interesse per questo museo ed aumentare allo stesso tempo il numero di visitatori in giovane età, soprattutto residenti o stabili a Venezia, erano quindi i principali risultati attesi da questo procedimento.

---

[78] http://blogs.getty.edu/iris/what-are-museums-doing-to-engage-millennials/

[79] Kerstin Moguul, Remix Summits, 17/01/2018

[80] https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2017-global-overview

Expected Outcomes	Increasing the perception of the museum as a social place, extending the knowledge of the many stories of the museum

Durante il mese di dicembre, insieme alla tutor Isabella Colavizza ho seguito il lavoro dei tre gruppi assegnati a Ca' Rezzonico, facenti parte del progetto Experior.

Dopo un rapido confronto con la designer Nunzia Coco, ho deciso di procedere nella seguente maniera per redigere il mio elaborato finale:

- **Empathize**: la prima importante fase è stata svolta assieme ai ragazzi, durante il loro percorso. E' stato utilizzato il metodo dell'intervista per raccogliere gli insight di potenziali visitatori, pubblico frequentante, turisti e persone totalmente disinteressate. Oltre all'incontro comune tra il curatore del museo e i ragazzi, ho avuto la possibilità di approfondire l'intervista a DAniele D'Anza in sede privata.
- **Define**: assieme ai quindici ragazzi abbiamo individuato ed analizzato le aree di opportunità che si sono delineate durante le numerose interviste.
- **Ideate:** durante la terza fase ho abbandonato il lavoro svolto dai ragazzi per concentrarmi sulla challenge da me scelta. Assieme ad altri aiutanti ho svolto sessioni guidate di brainstorming e mi sono concentrata su un'altra fase di 'empatia' tramite interviste ad amici e sconosciuti;
- **Prototype:** durante la penultima fase ho prototipato la mia idea;
- **Test**: La fase di test non è stata eseguita per mancanza di tempo e per una lontananza dal museo dovuta al mio periodo Erasmus.

Per le prime due fasi di lavoro ho scelto di riportare il processo svolto assieme ai ragazzi ma di non elencare ogni lavoro da loro svolto così da non dilungarmi inutilmente; ho scelto di selezionare e raggruppare qualche intervista significativa condotta durante le giornate iniziali con i relativi insights, i loro clusters ed infine le aeree di opportunità più rilevanti al fine della mia ricerca.

4.2 Prima tappa: Empathize

La prima tappa di questo viaggio è l'*Empathize,* prima fase ampiamente descritta nella prima parte di questo elaborato.

Assieme ai quindici ragazzi, si sono condotte molteplici interviste ad un numero consistente di user differenti tra loro, in diversi contesti cittadini quali la stazione ferroviaria, le calli e i campi adiacenti all'ingresso del museo e all'interno dell'edificio e nelle sale espositive. La prima sessione di interviste è stata condotta negli spazi della stazione dei treni Santa Lucia di Venezia, in modo da prendere confidenza con questo metodo e poter porre differenti domande alle più diverse tipologie di users, dai turisti, agli studenti ai lavoratori. Lo strumento delle interviste è essenziale per poter capire i pensieri delle persone, le loro emozioni e le loro motivazioni; cercando di capire i "perché" nascosti dietro le risposte degli intervistati e notando le contraddizioni tra quello che viene detto e i loro gesti. La formulazione delle domande era aperta, quindi non prevedeva come risposta solo 'sì' o 'no' ma lasciava spazio a degli interventi lunghi e consistenti che permettessero all'intervistato di scendere in profondità e ragionare sulle loro più intime motivazioni.

Prima di iniziare le interviste è stato di estrema utilità selezionare le diverse tipologie di utenti che si volevano intervistare, dividendoli per categorie ed individuando quali informazioni sarebbe stato utile ottenere, in modo da poter porre domande mirate e riuscire ad approdare agli insight necessari.

CATEGORIE

MILLENNIALS: COME CREARE CONNESSIONE TRA MILLENNIALS E MUSEO

STUDENTI: COME ACCENDERE INTERESSE VERSO L'ARTE DEL XVII SECOLO

STAFF DEL MUSEO: INFORMAZIONI SUI VISITATORI E SULLA LORO PERCEZIONE DEL MUSEO

CURATORE DEL MUSEO: INFORMAZIONI SULLA COLLEZIONE, SUI VISITATORI E SULLE ATTIVITA' SVOLTE

ESPERTI D'ARTE: COME RENDERE IL MUSEO FONTE D'ISPIRAZIONE

NON INTERESSATI: QUALI STIMOLI SERVONO PER VISITARE IL PALAZZO E LE SUE MOSTRE

Le *questions guide* utilizzate per gestire al meglio l'intervista sono state pensate per comprendere meglio il mondo dell'arte e della cultura in generale, imparare qualcosa sui visitatori e sulle personali motivazioni che spingono a visitare un museo, o al contrario quali sono quelle che portano a non entrarci.

Ricevere dei feedback sulla città di Venezia è stata ritenuta un'attività altrettanto importante da parte degli studenti.

Le domande sono state divise tra generali e specifiche, le prime per indagare il grado di attrazione per i musei in senso ampio e le seconde invece mirate verso la fruizione di Ca' Rezzonico:

GENERALI:

• Sei interessato all'arte e, più in generale, alla cultura?

• Quale museo preferisci visitare? Perchè?

•Preferisci condurre una visita solitaria o in compagnia? Perchè?

• Se non ami visitare i musei, cosa ti invoglierebbe a farlo? Perchè?

•Dove trovi le informazioni che necessiti sulla visita in un museo?

•Una cosa che ti è rimasta impressa da una tua visita ad un museo. Perchè?

•Quali attività ti piacerebbe trovare in un museo?

• Pensi che Venezia ospiti e promuova eventi di valore? Perchè?

• Quale museo preferisci di Venezia? Perchè?

CA' REZZONICO:

• Hai mai sentito parlare di Ca' Rezzonico? Dove?

• Hai mai visitato Ca' Rezzonico? Se si, perchè? Se no, perchè?

• Cosa hai preferito della tua visita alla collezione? Perchè?

• Cosa non ti è piaciuto? Perchè?

• Pensi sia un ambiente accogliente? Perchè?

• Come potrebbe Ca' Rezzonico rendersi più attraente?

Circa trenta interviste sono state condotte in totale da questi tre gruppi, e da esse sono emerse numerose e significative osservazioni sulle motivazioni e/o preferenze dei visitatori culturali, sul contesto in cui essi vivono e si muovono ed infine sul museo.

Riporto di seguito qualche osservazione estrapolata dalla sessione delle interviste insieme agli insights e le scoperte che sono state fatte e trascritte da me e dai ragazzi (attività di *download phase*).

STUDENTI E NON INTERESSATI:

- "L'arte e la cultura sono importanti per l'Italia, ma io non sono molto interessato a frequentare musei o istituzioni culturali in generale. Non li trovo interessanti." - *Gabriele 24 anni.*

- "Frequento l'università e non ho molto tempo per andare al museo, raramente mi capita di andare con degli amici"-*Gianluca 25 anni.*

- "I musei non sono abbastanza pubblicizzati per quello non ne sento parlare spesso." - *Filippo 22 anni*

- "Preferisco le mostre di arte contemporanea e fotografia. Credo che rispecchino meglio i nostri giorni." - *Irene 25 anni.*

- “Frequento i musei una massimo due volte l’anno. Mi piacerebbe andarci se organizzassero degli eventi interessanti che mi facciano sentire a mio agio.” - *Silvia 42 anni.*

Da queste citazioni prese dagli studenti che si sono resi disponibili a rispondere alle nostre domande e dalle persone che abbiamo incontrato che si sono rivelate per nulla interessate alle visite museali, possiamo estrarre diverse riflessioni molto diverse tra loro.

Vediamo come viene riconosciuta dai ragazzi universitari l’importanza dell’arte e della cultura in generale, anche come possibile forza motrice dell’attuale assopita situazione economica italiana, però vi è una mancanza di motivazioni forti per frequentare musei o istituzioni culturali in quanto considerati noiosi e poco attuali.

Soprattutto chi non studia materie umanistiche non sente il bisogno o non ha motivazioni per visitare mostre o gallerie, e soprattutto capita molto poco spesso che ci si imbatta in notizie o pubblicità provenienti da musei. Lo studio sicuramente porta via molto tempo e quello che rimane libero non viene speso al museo.

Un’altra grossa pecca dell’ambiente culturale è quello di dare spesso l’impressione di ambiente elitario e sofisticato, incapace di accogliere tutti e far sentire ogni tipologia di visitatore a proprio agio; anche chi prova curiosità verso enti culturali non trova il coraggio di frequentarli perchè poco stimolati o per nulla incoraggiati dall’atteggiamento di superiorità degli stessi.

MILLENNIAL ED ESPERTI D’ARTE:

- “Frequentiamo i musei solo quando sono inseriti nel programma di una gita scolastica. I nostri genitori non ci portano spesso e quando usciamo preferiamo andare al cinema. Però il Museo di Storia Naturale ci era piaciuto molto.” - *Marco e Valentina 14 ann*i

- “ Ci piace andare al museo ma solo se sappiamo di avere una guida giovane e divertente” - *Veronica e Giulia - 20 anni*

- “Io amo i musei e l’arte e preferisco fare delle visite da sola. Mi dispiace vedere tanta gente anziana e pochi giovani all’interno delle sale” - *Maria 31 anni.*

- “Io lavoro all’interno di un piccolo museo a Ferrara e nel mio lavoro ogni giorno bisogna far fronte ad un budget limitato. Bisogna usare la creatività per inventarsi soluzioni a basso costo in grado di attrarre molta gente.” *Andrea 29 anni.*

- “Amo visitare le collezioni d’arte più volte, senza preferenze sul periodo artistico. Mi piace andare con gli amici al museo. Non mi piacciono i posti affollati, pieni di turisti.” - *Silvia 60 anni.*

I millennials, spettro di età tra tra cui possiamo trovare anche degli operatori inseriti nel mondo dell’arte, hanno fornito informazioni importanti per procedere con il processo.

Chi è ancora in età scolare solitamente visita i musei grazie alle gite scolastiche e preferisce quelli di storia naturale: tipologia che lascia intendere una particolare preferenza per i musei interattivi e giocosi. Un’altra osservazione significativa è l’importanza che viene data al tipo di visita guidata che viene offerta e la soglia di coinvolgimento ed intrattenimento che la guida turistica riesce ad ottenere.

Chi lavora all’interno di piccoli centri museali capisce la difficoltà di attivare proposte e soluzioni nuove disponendo di un budget nettamente limitato, nonostante le idee all’interno dello staff siano fiorenti e valide.

Chi ama spendere il proprio tempo libero al museo, soprattutto per quanto riguarda visitatori pensionati e con possibilità di viaggiare, preferisce farlo in compagnia ed è disposta a ripetere la visita più volte; si sente la necessità di scoprire cose nuove e vivere un’esperienza privata capace di insegnare qualcosa a cui non tutti possono accedere.

STAFF DEL MUSEO CA’ REZZONICO:

- “Il museo è poco visibile perché fuori dalle rotte turistiche e non abbastanza pubblicizzato” . - *Maddalena, biglietteria.*
- “Per la maggior parte i visitatori superano i trenta anni di età. Il museo è davvero bello ma non riesce ad attirare un pubblico più giovane” - *Luca, bookshop*.
- “La gente che frequenta il bar è la stessa che visita il museo. Siamo aperti a tutti ma pochi studenti o veneziani vengono qua a prendere il caffè” - *Franca, caffetteria.*
- “Quasi nessuno conosce questo museo” - *Giovanni, sicurezza.*

Essendo fuori dalle rotte turistiche non è facile raggiungere e neppure conoscere il museo del Settecento Veneziano Ca’ Rezzonico, inoltre esso viene pubblicizzato molto poco rispetto ad altri musei presenti sull’isola.

Chi raggiunge e visita il museo è per lo più gente anziana in visita a Venezia non per la prima volta, oppure ragazzi sopra i trenta anni interessati al XVIII secolo.

Neppure i servizi che il museo offre come il bookshop o la caffetteria riescono ad essere un punto d'incontro per i residenti veneziani o gli studenti a causa della sua posizione nascosta seppur molto vicina ad uno dei principali punti d'incontro per giovani e adulti: campo Santa Margherita.

DANIELE D'ANZA - CURATORE DEL MUSEO CA' REZZONICO

- "Noi siamo parte di una rete museale chiamate MUVE che raccoglie undici musei veneziani; le decisioni passano sempre prima dalla direzione centrale, però possiamo dire di essere abbastanza liberi e tranquilli nel fare delle scelte: riceviamo pochi rifiuti."
- "Non siamo tantissimi a lavorare in questo museo: a volta mi capita di dover fare dei tour guidati oppure di dover aggiornare la pagina Facebook".
- "I visitatori principali sono francesi o inglesi e hanno più di cinquant'anni con un grado di istruzione molto alta."
- "La sala da ballo viene utilizzata per eventi molto importanti come per esempio il party di Vanity Fair durante l'apertura del Festival del Cinema".
- "Ora frequento un corso per imparare ad usare Instagram: devo ancora capire se può rivelarsi utile per questo museo."
- "Le attività di ricerca e di collaborazione sono fondamentali per creare un solido network culturale in città."
- "Cultura significa società educata, ed è dai giovani che bisogna iniziare".
- "Vogliamo attrarre un pubblico più giovane, ma in generale ci piacerebbe aumentare il numero di visitatori."
- "Forse ai più giovani mancano le chiavi di lettura adatte per apprezzare questo museo. Se si ottengono ci si può letteralmente innamorare di questa collezione."
- "Le recensioni dicono che il nostro è uno spazio nascosto ma meraviglioso."
- "Le nostre sono collezioni di minore richiamo, probabilmente non avrebbero successo pubblicizzate troppo in rete".

Seguendo questo progetto ho avuto la fortuna di poter intervistare il curatore del museo Ca' Rezzonico: Daniele D'anza. Non avendo potuto registrare la conversazione e quindi ritrovandomi non in grado di poter garantire una trascrizione fedele dell'intervista, ho deciso di riportare solo alcune citazioni utili ai fini della metodologia.

Ca' Rezzonico fa parte di MUVE una rete di undici musei presenti nell'isola e questo significa che come museo non ha totale autonomia sulla scelta delle esibizioni o delle attività da ospitare all'interno dei propri spazi, ma si deve sempre confrontare con la sede centrale che si trova a Palazzo Ducale in Piazza San Marco. Questo sembra non portare particolari disagi o limitazioni. L'impressione ricevuta però è stata quella di un museo che soffre dalla popolarità di quelli più grandi e/o in grado di attirare più visitatori quali Palazzo Ducale, Museo Correr e Ca' Pesaro che tendono involontariamente a nascondere quelli minori.

Il pubblico che apprezza e visita il museo del settecento veneziano è in media straniero e di un'età che supera i cinquant'anni, la collezione stessa richiede un alto livello di cultura per essere compresa ed amata; i millennial preferiscono l'arte contemporanea o i musei interattivi forse per una più immediata comprensione delle opere e una maggiore facilità nel collegarle all'epoca contemporanea. Errore di superficialità quello di credere che dipinti, sculture e lavori artistici in senso ampio provenienti dal XVIII secolo non abbiano nulla a che vedere con temi di attualità.

Dalle parole di Daniele D'Anza si può notare un estremo interesse nel coinvolgere un pubblico con età compresa tra i diciotto e i trentacinque anni a cui donare le chiavi di lettura adatte per capire e conoscere le opere d'arte contenute negli spazi del palazzo e permettere loro di scoprire l'estrema contemporaneità che si cela all'interno di ogni pezzo artistico.

Il tema dei social network, tanto caro agli studenti con cui ho affrontato questo percorso, non sembra invece essere una delle priorità per il curatore nonostante si renda perfettamente conto che il museo non è pubblicizzato al meglio ed è difficile da raggiungere perchè situato in una posizione un po' nascosta.

Ultimo tema importantissimo è stato quello della collaborazione. Essi collaborano già con l'Università Ca' Foscari di Venezia e con l'Accademia delle Belle Arti e sono propensi ad aumentare questa cooperazione per creare benefici per entrambe le parti; non solo trarne per giovamento tra partner ma essa può essere funzionale anche alla creazione di una rete culturale cittadina in senso ampio ed allargato che unisca musei maggiori e minori, università e istituzioni culturali in generale.

I CLUSTER

La fase successiva ha richiesto di prendersi del tempo per metabolizzare e riflettere sulle numerosissime informazioni ricevute a proposito delle visite culturali a più ampio spettro e quelle invece mirate a Ca' Rezzonico, dalle sue problematiche ai suoi punti di forza.

Si è sentita la necessità di condurre qualche intervista in maniera autonoma rispetto al gruppo di lavoro ed esse hanno confermato tutte le considerazioni riportate finora.

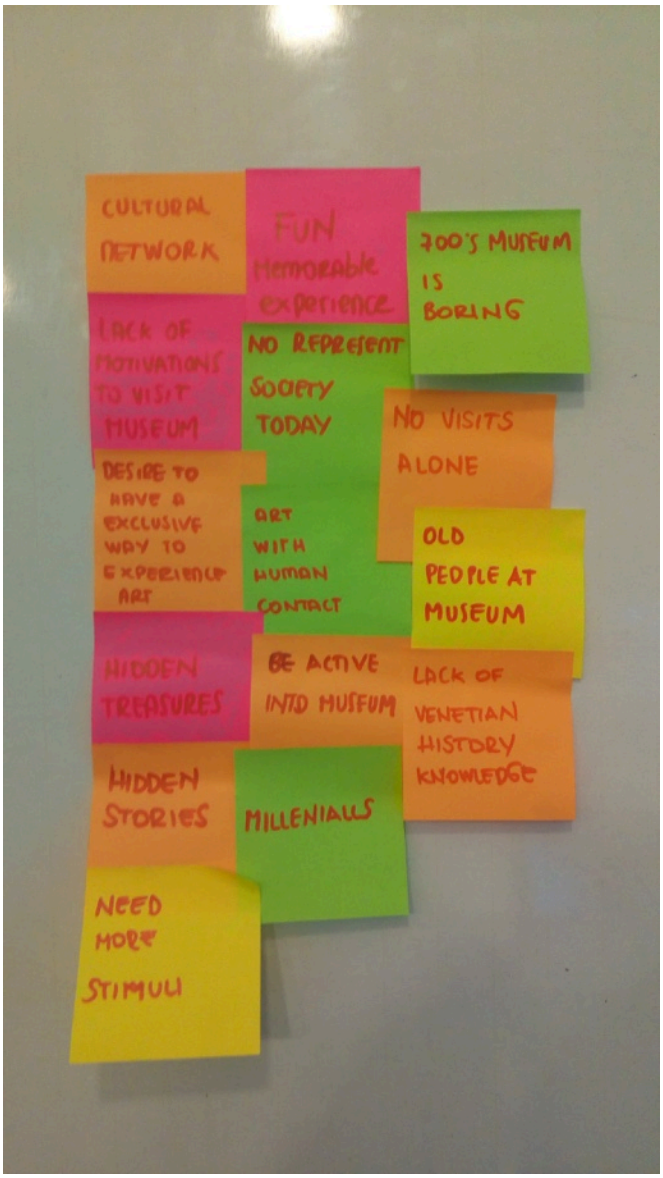
Per fare ordine in questo mare di notizie si è deciso di formare degli insiemi contenenti tutte le informazioni affini tra loro per sottolineare la loro relazione.

Questo metodo viene anche chiamato *Space Saturate and Group*: il temine saturazione invita ad un'attività da svolgere con l'utilizzo di post it colorati e pennarelli con cui appuntare ogni messaggio ritenuto importante e successivamente attaccare i fogli colorati su un ampio spazio, in modo da poterli vedere tutti in un solo colpo d'occhio.

Si prosegue disegnando delle connessioni tra le varie informazioni così da ottenere un diverso numero di gruppi contenenti elementi simili. Questa attività permette di sviluppare approfondire gli insight[81].

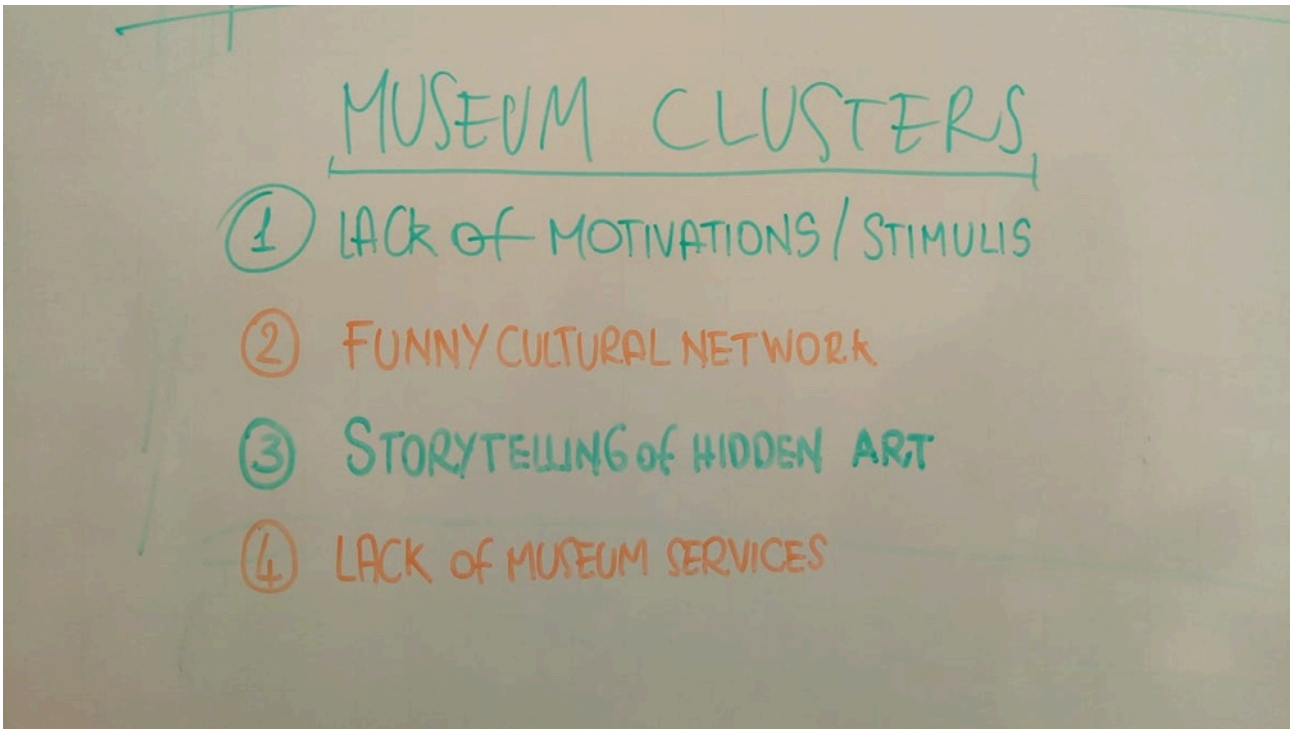
Come ho spiegato nella prima parte della tesi, il lavoro del designer consiste nel passare da fasi ampie di osservazione e raccolta di dati a fasi di sintesi in cui si fa una selezione delle informazioni da tenere e quelle da eliminare: in questo momento si è passati quindi da una fase di analisi ad una di sintesi per permettere di definire meglio i problemi e definire potenziali idee per le soluzioni finali.

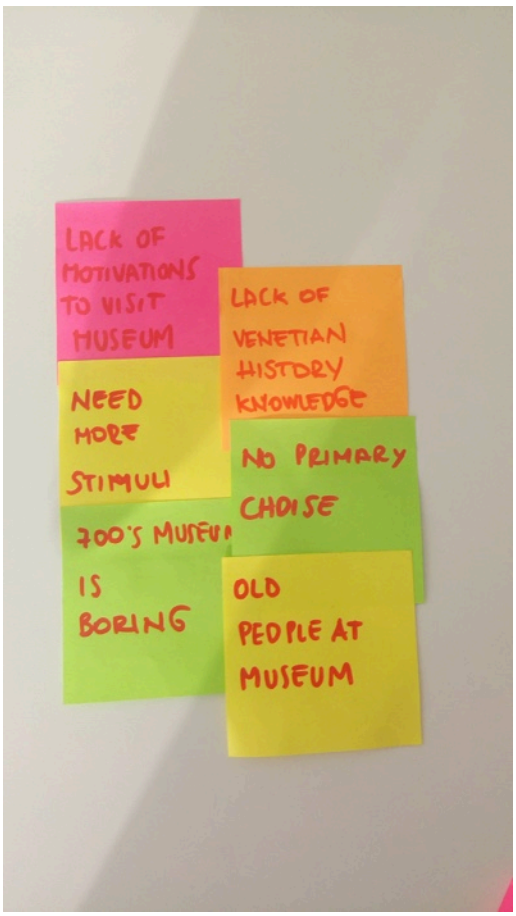
[81] https://www.interaction-design.org/literature/article/affinity-diagrams-learn-how-to-cluster-and-bundle-ideas-and-facts


CULTURAL NETWORK
FUN Memorable experience
700'S MUSEUM IS BORING
LACK OF MOTIVATIONS TO VISIT MUSEUM
NO REPRESENT SOCIETY TODAY
NO VISITS ALONE
DESIRE TO HAVE A EXCLUSIVE WAY TO EXPERIENCE ART
ART WITH HUMAN CONTACT
OLD PEOPLE AT MUSEUM
HIDDEN TREASURES
BE ACTIVE INTO MUSEUM
LACK OF VENETIAN HISTORY KNOWLEDGE
HIDDEN STORIES
MILLENIALS
NEED MORE STIMULI

Durante questa fase di lavoro ogni gruppo impegnato a lavorare sulla challenge di Ca' Rezzonico ha individuato i propri cluster e i propri insights. Per il mio elaborato ho cercato di fare una sintesi delle loro attività e di riproporre dei gruppi che secondo me rappresentavano al meglio le notizie che raccolte durante la prima settimane.

Aiutata dalla similarità di informazioni ricevute ho deciso di nominare così i cluster:





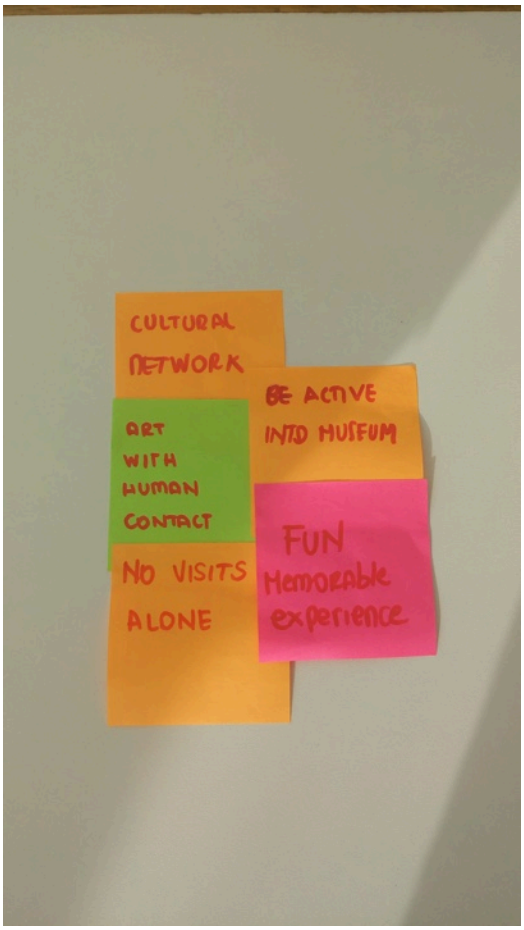
LACK OF MOTIVATIONS/STIMULIS: In questo insieme ho deciso di inserire gli insights che riconducevano ad una mancanza di motivazioni valide e forti per visitare i musei, in particolar modo per visitare Ca' Rezzonico. Non si escludono le persone a cui piacerebbe frequentare mostre e collezioni ma che non sono sufficientemente stimolate e preferiscono fare altro nel loro tempo libero.

•Mancanza di motivazioni;

•Il museo non è la prima scelta per le attività del tempo libero;

•La storia del XVIII secolo a Venezia non interessa perché non si conosce;

•I musei non sono frequentati da persone giovani.



FUNNY CULTURAL NETWORK:

Il cluster così denominato presenta le informazioni che riguardano la passività attuale del visitatore durante la visita e la volontà contraria di vivere delle esperienze partecipative e condivise con altre persone. La speranza è quella di divertirsi al museo e riuscire a portare a casa un ricordo duraturo nel tempo.

•Le persone non amano visitare i musei da sole, specialmente chi non è abituato a frequentarli;

•I visitatori vogliono divertirsi ed essere attivi negli spazi del museo e allo stesso tempo imparare qualcosa di nuovo.

STORYTELLING OF HIDDEN ART: A partire dalle conversazioni con i nostri intervistati abbiamo scoperto che essi sentono il desiderio di vivere un'esperienza nuova ed esclusiva all'interno del museo.

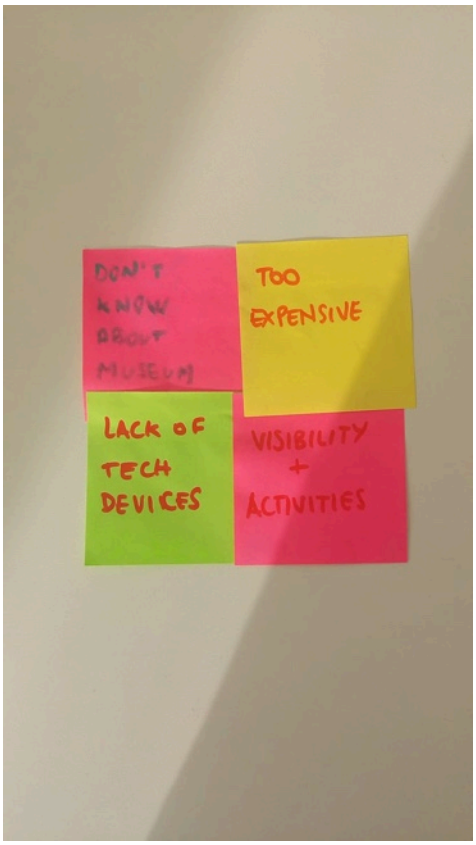
Ca' Rezzonico custodisce segretamente incredibili storie e tesori che suscitano stupore e curiosità, per questo si prestano bene ad essere raccontate.

•Ai visitatori piace scoprire informazioni nascoste;

•Il museo del Settecento sembra non rappresentare la società contemporanea;

•Vi è un desiderio di fuggire dai percorsi turistici comuni e godere di una visita esclusiva;

•Il museo deve essere in grado di suscitare curiosità.



LACK OF MUSEUM SERVICE: Durante le nostre chiacchierate abbiamo rilevato alcune mancanze nei servizi offerti dai musei percepite dai visitatori come un motivo per non andarci o come elemento negativo della visita.

Il prezzo, la mancanza di strumenti digitali o la difficoltà di reperimento delle informazioni possono compromettere la percezione positiva del museo.

• Il costo d'ingresso è ritenuto troppo elevato;

•L'assenza di apparecchi elettronici può compromettere la visita;

•La posizione nascosta del museo e la poca pubblicità non invoglia a visitarlo.

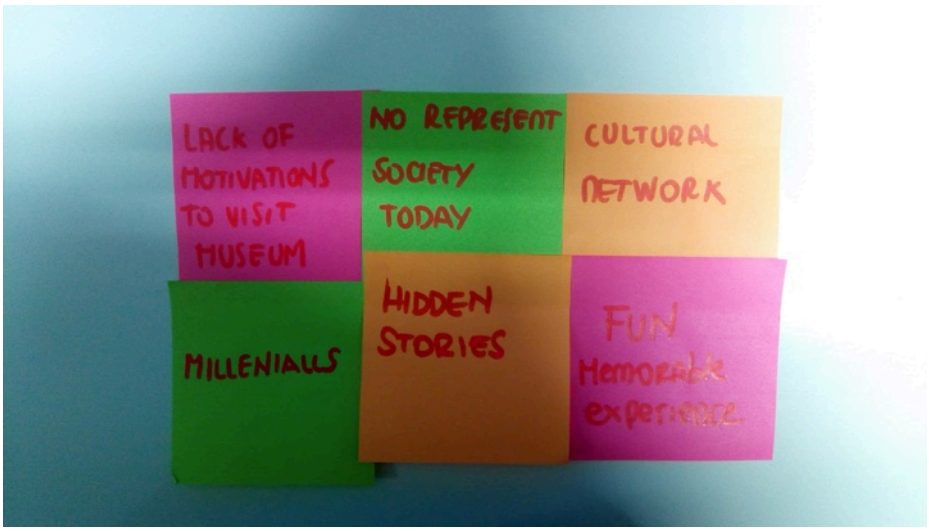
4.3 Seconda tappa: Define

Come ampiamente descritto nella prima parte di questa tesi magistrale, la seconda fase del processo di Design Thinking aiuta ad ottimizzare il percorso fino alla soluzione finale e a districarsi dalle informazioni raggruppate.

Viene richiesto infatti di selezionare in modo attento e puntuale un limitato set di bisogni che condurranno poi alla creazione del prototipo da proporre al cliente.

Prima di tutto bisogna concentrarsi sulla creazione di un buon *POV* (point of view) che tenga conto dello user, dei bisogni e degli insights ad essi relativi; essi saranno poi gli elementi guida del design thinker per completare il lavoro.

Esplorando tra i post-it che formavano i miei cluster ne ho selezionati alcuni che ritenevo sintetizzassero e definissero al meglio il lavoro svolto.



Sempre sintetizzando il lavoro svolto da tre gruppi di studenti differenti, ho analizzato e definito lo user ideale, i suoi bisogni e l'insight che lo accompagna.

Non è stato facile semplificare la quantità di informazioni ricevute nonostante esse si assomigliassero molto tra di loro; le incertezze principali si sono presentate nella scelta dei bisogni da soddisfare che si presentavano molteplici e variegati.

Dopo alcuni confronti con i miei colleghi e qualche riflessione personale sono giunta a definire quello che è il *Point of View* di questo processo di Design Thinking applicato ad un museo del Settecento Veneziano:

USER: Gli users selezionati sono i cosiddetti millennial, ovvero giovani di età compresa tra i 18 e 35 anni, con un regolare livello di istruzione, interessati alle attività artistiche ed in cerca di esperienza stimolanti ed istruttive. Giovani che sono incuriositi dalle istituzioni culturali ma che ora le percepiscono come distanti e poco famigliari.

NEEDS: I bisogni riscontrati sono: aumentare le motivazioni per visitare la collezione del museo Ca' Rezzonico sottolineando le storie e i tesori più nascosti e rivelando il loro collegamento con l'attualità. Permettere un'esperienza significativa e divertente, possibilmente indirizzata alla socializzazione all'interno degli spazi del museo. Rendere il palazzo punto d'incontro di residenti e studenti.

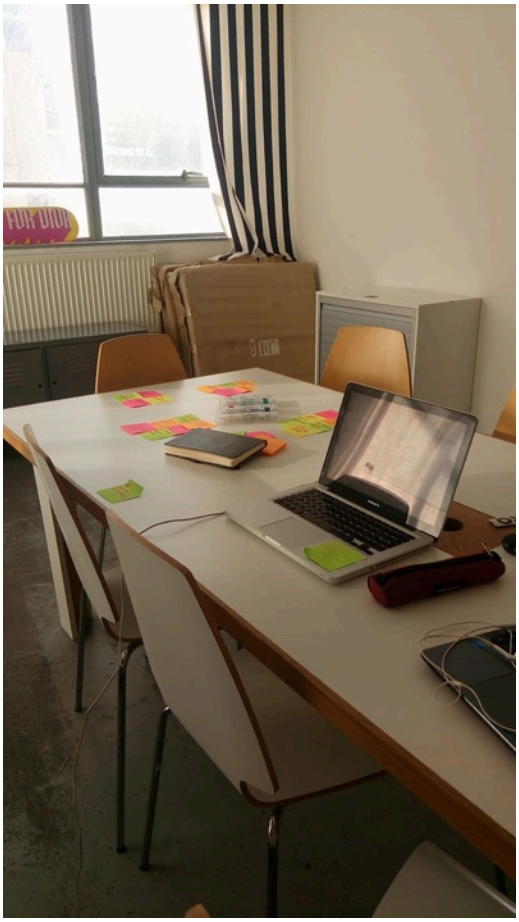
INSIGHT: "Il settecento veneziano non è noioso."

4.3 Terza tappa: Ideate

Ecco che approdiamo ad un'ulteriore tappa del nostro viaggio: la fase chiamate Ideate.

Il lavoro del designer in questo caso consiste nell'aprire la mente ad un'attività di creazione e ideazione delle possibili soluzioni finali. Dopo aver analizzato approfonditamente il contesto e le persone che lo abitano si può partire a formulare le ipotesi alla ricerca di un'unica soluzione innovativa che risponda a tutti i criteri definiti dal Point of View.

Abbandono da questo momento il processo svolto dai ragazzi per proseguire con un lavoro personale eseguito prevalentemente con l'aiuto della collega Carolina Vecchi, alcuni compagni di università e colleghi d'ufficio.



Per proseguire con le ultime fasi del processo, abbiamo approfittato della Meeting Room messa a disposizione dallo spazio di co working, in cui mi trovo attualmente mentre stendo il mio elaborato, con sede a Londra (Shoreditch). La sala presenta tutto il necessario per lavorare nel migliore dei modi possibili: grandi lavagne, tavoli spaziosi, poltrone, post-it colorati e un'ampia selezione di pennarelli di ogni colore che la fantasia può richiedere.

Per aiutare la creatività e la fantasia ad uscire fuori dalla mia mente ed avviare la terza fase nei panni di designer, io e i miei colleghi che si sono gentilmente resi disponibili nell'aiutarmi, ci siamo sottoposti ad una sessione intensa di brainstorming condotta da me; essendo io personalmente coinvolta nella challenge ho preferito far lavorare altri compagni che non avessero a che fare con il museo. In questo modo le loro idee potevano essere fresche e nuove, senza pregiudizi o convinzioni. Cercando di guidare al meglio l'esercizio mi sono avvalsa dell'aiuto delle domande ideate a partire dai quattro cluster identificati in precedenza, chiamate *How might we.. questions*, ricordandomi di non giudicare mai positivamente o negativamente le idee del team ma preoccupandomi solamente di lasciare scorrere il flusso dei pensieri senza ostacolarli e di mantenere costantemente attiva la conversazione.

COME POTREMMO...

COME POTREMMO... trasformare Ca' Rezzonico in un punto di incontro per residenti e studenti?

COME POTREMMO... far vivere delle esperienze attive all'interno degli spazi espositivi?

COME POTREMMO.. insegnare la storia di Venezia senza annoiare?

COME POTREMMO.. aumentare la socializzazione tramite una visita al museo?

COME POTREMMO.. creare un network culturale partendo da Ca' Rezzonico?

COME POTREMMO... rendere memorabile la visita?

COME POTREMMO.. rendere interattiva la visita?

COME POTREMMO..

COME POTREMMO... stimolare turisti, studenti e residenti a visitare Ca' Rezzonico?

COME POTREMMO.. far diventare il museo la prima scelta tra le varie attività possibili da fare durante il tempo libero?

COME POTREMMO... aumentare il numero di giovani presenti al museo?

COME POTREMMO.. far conoscere la storia di Venezia durante il Settecento?

COME POTREMMO.. attirare millennials al museo?

COME POTREMMO.. coinvolgere i ragazzi nelle attività?

COME POTREMMO...

COME POTREMMO.. trasmettere storie uniche ed incredibili ai visitatori?

COME POTREMMO.. suscitare stupore e curiosità in chi visita il museo?

COME POTREMMO.. collegare l'attualità al XVIII secolo?

COME POTREMMO.. rendere speciale la visita a Ca' Rezzonico?

COME POTREMMO... far scoprire ogni tesoro celato nelle sale del museo?

COME POTREMMO.. rendere Ca' Rezzonico fonte di ispirazione?

COME POTREMMO... raccontare in modo divertente l'evoluzione di Venezia?

Durante questa attività sono rimasta piacevolmente sorpresa di quante idee possano scaturire da una sessione di brainstorming. Una sfida su cui ci si concentra da tanto tempo tende a fossilizzare la creatività ed il pensiero: diventa fondamentale lo sguardo nuovo ed originale dei colleghi.

Seguendo lo schema di convergenza e divergenza, ideato di Jeanne Liedtka,[82] ora ci troviamo di nuovo in una fase di convergenza dove si espande il proprio campo di analisi e la propria creatività e si cerca di ampliare il proprio spettro di idee selezionandone alcune che potrebbero essere realmente funzionali. Il procedimento è stato quello di lasciar parlare ogni membro del team, cercando di coinvolgere anche i più timidi, per poi selezionare qualche proposta ritenuta interessante dalla maggioranza.

Le idee ritenute utili ed interessanti sono state le seguenti:

STAKEHOLDER	SOLUZIONE
1) Guide di Ca' Rezzonico; 2) Millennials; 3) Studenti di storia dell'arte.	Creare dei nuovi fogli informativi utilizzando un linguaggio tagliente ed innovativo, contenenti informazioni sulla città e sui segreti celati dietro le opere.
1) Ca' Rezzonico staff; 2) Studenti dell'Accademia Albertina di Belle Arti; 3) Millennials.	Organizzare un ciclo di eventi dedicati all'esposizione dei lavori pittorici e scultorei degli studenti dell'Accademia Albertina di Belle Arti, in modo da creare collaborazione tra musei ed università.
1) Ca' Rezzonico staff; 2) Millennials; 3) Staff informatico.	Utilizzare gli iPad a disposizione per creare un'applicazione in grado di diversificare i percorsi della visita in base ai propri interessi.
1) Ca' Rezzonico staff; 2) Millennials; 3) Studenti di Teatro e Arti Performative.	Organizzare delle visite guidate originali e divertenti, in grado di coinvolgere attivamente il visitatore. I tour vengono proposti in base a festività o temi specifici.

Il lavoro richiesto da questa fase per arrivare a questi risultati è stato davvero faticoso ed ha richiesto una pausa di qualche giorno per permettere ai pensieri di riordinarsi e di decidere quale delle diverse soluzioni si ritenesse quella più convincente, su cui voler investire altro tempo ed altre energie e portarla fino alla prototipazione ed infine alla fase di test.

[82] Jeanne Liedtka, Tom Ogilvie, *Designing for Growth. A Design Toolkit for Managers*, Columbia Business School Publishing, 2011

"Quando si ha un'idea è necessario abbandonarla ed aspettare qualche giorno. Se dopo un po' di tempo ti sembrerà ancora bellissima, allora probabilmente è quella giusta[83]".

4.4 La mia prospettiva

"If a story is not about the hearer, he will not listen. And here I make a rule- a great and interesting story is about everyone or it will no last"[84]

Il fil rouge che conduce l'intero elaborato da me prodotto è la narrazione. Ho raccontato la storia dell'origine del percorso da me intrapreso, ho narrato della preparazione nell'affrontare la metodologia del Design Thinking ed infine ho descritto il viaggio che ha condotto da una nuova pratica, utilizzata sempre più spesso nel mondo del business e del management, verso l'innovazione culturale.

Alcuni degli strumenti più importanti ed accattivanti per attirare l'attenzione delle persone di cui ci si può avvalere nel Ventunesimo secolo sono le storie. Passando oltre a tutta la letteratura scientifica e comportamentale che gira attorno al discusso, e forse ormai passato di moda, termine 'storytelling' una delle più importanti lezioni che ho imparato è che le storie sono capaci di creare profondi connessioni tra le persone e sono in grado si risuonare nei ricordi per lungo tempo. In numerose tribù il ruolo dello 'storyteller' è sacro ed accompagnato solitamente da qualcuno che detiene una carica politica o religiosa indiscussa. La narrazione serve a costruire empatia tra i membri di uno stesso gruppo e rafforza la solidità dei rapporti interni ad esso. Tenendo questo ben in mente e dopo aver eseguito correttamente ogni fase del processo della metodologia proposta ed essermi fermata per una lunga riflessione su quale potesse essere una soluzione innovativa, economicamente sostenibile e in grado di attrarre nuovi pubblici (soprattutto quelli di età compresa tra i diciotto e i trentacinque anni) ho deciso di affidarmi alla forza delle storie.

I musei hanno la potenzialità giusta per essere agenti di cambiamento e coinvolgimento della comunità, ma per fare questo bisogna trovare la corretta chiave narrativa in grado di abbattere le invisibili, ma percettibili, barriere tra l'istituzione culturale e il visitatore.

Trovare il modo di raccontare storie autentiche permette di trasportare l'ascoltatore in un posto nuovo, emozionante e persuasivo senza dimenticare però di informare e formare.

---

[83] Lisa Balzarin, dottoranda Dipartimento di management, conversazione 2016

[84] John Steinbeck, *East of Eden*,Penguin Modern Classic, 1952

Iniziare, migliorare o rinnovare la narrazione nel museo non significa solo aumentare la capacità di attrarre un pubblico totalmente nuovo ma significa instaurare con gli utenti nuovi, occasionali o affezionati una relazione di lungo tempo[85], facendo si che siano portati a frequentare l'istituzione in modo continuativo e per più tempo.

[85] Buttle, F., *Relationship marketing: theory and practice*, London, Paul Chapman Publishing, 1996

‘700 IS B****Y COOL

Come descritto velocemente nelle prime pagine di questo elaborato, grazie all’Università Ca’ Foscari, in collaborazione con Europeana, negli ultimi due anni ho avuto la possibilità di portare avanti un progetto personale dopo aver vinto un hackaton da loro organizzato. Il mio team ed io siamo state affiancate da un mentore, Simon Cronshaw, che ci ha insegnato ad affrontare il difficile percorso che bisogna intraprendere per avviare una start up tra esercizi di Design Thinking, benchmarketing, notti insonni e fallimenti.

Ricordo per questo motivo, quanto frustrante fosse avere moltissime idee che ai propri occhi apparivano tutte brillanti e allo stesso tempo inutili ed infattibili, senza giungere mai ad una decisione finale. Dopo aver affrontato le varie fasi del Design Thinking fino a questo punto ed aver individuato delle potenziali soluzioni, mi sono ritrovata a meditare a lungo su ognuna di esse senza avere totale convinzione e sicurezza di nessuna. Durante questo periodo di riflessione mi sono tornate in mente le parole del nostro tutor:

“tu sei tuo target, crea qualcosa che ti piacerebbe vedere, leggere o a cui vorresti partecipare.”

Mettendo insieme i vari consigli ricevuti da professori tutor e amici, il lavoro dei ragazzi svolto a cavallo dei mesi di novembre e dicembre ed alcune riflessioni personali ho deciso di proporre un nuovo modo di condurre delle visite guidate all’interno del museo, in collaborazione con le Università veneziane, in grado di raccontare delle vere e proprie storie e non solo innumerevoli e a volte noiose informazioni storiche e/o tecniche.

Ma perché affidarsi proprio alla potenza della narrazione?

I musei sono narratori per natura (Bedford, 2001; Johnsson, 2006). Con l’obiettivo di rendere i propri oggetti espositivi comprensibili per il visitatore le esibizioni all’interno dei musei vengono realizzate combinando il significato e l’interpretazione secondo il punto di vista del curatore considerandolo come unico punto di vista autorevole per il pubblico. Nel XIX secolo gli oggetti narrativi dell’istituzione culturale sono diventate le didascalie e la disposizione sequenziale degli oggetti; nella prima metà del secolo successivo, invece, le mostre sono state trasformate esplicitamente in spazi narrativi presentandosi divise per tematiche differenti o disponendo i lavori artistici secondo diversi punti di vista oltre quello curatoriale (Twiss-Garrity, 2008). Oggi giorno, con l’avvento delle tecnologie digitali e la massiccia presenza dei social media, le esibizioni non sono solo personalizzate ed interattive ma aperte ai visitatori, alle loro idee, alle loro opinioni e ai loro contributi (Lombardo & Damiano, 2012; Pujol, 2013). I musei sono evoluti da mera disposizione e rappresentazione di oggetti fino alla creazione di

vere e proprie esperienze che rispondono ed evolvono i bisogni dei visitatori e delle loro aspettative attraverso lo storytelling. [86]

Molta strada verso questa direzione è già stata fatta da musei italiani, ma soprattutto internazionali. Ogni progetto di valore non può nascere senza conoscere il contesto e, riferendomi soprattutto a progetti eccellenti che esistono sul mercato attuale a livello internazionale, ho ritenuto necessaria una ricerca di benchmarking[87] prima di procedere nello sviluppare l'idea dei tour personalizzati per il museo del Settecento Ca' Rezzonico, realizzati in collaborazione con le istituzioni universitarie.

I due progetti di cui ho sentito più parlare fino a questo momento, molto vicini all'idea di visite guidate innovative sono due, molto differenti tra loro. Ho deciso di riportare questi due esempi in quanto ritenuti i più significativi per la mia ricerca:

---

[86] Maria Roussou, *The museum as digital storyteller: Collaborative participatory creation of interactive digital experiences,* The annual conference of Museum and the Web,Chicago, April 2015

[87] ***benchmarking***: s. ingl. [der. di *benchmark*], usato in ital. al masch. – Nel linguaggio aziendale e finanziario, attività continua di ricerca, misurazione e raffronto dei prodotti, processi, servizî, prassi, procedure e operazioni di una ditta con quelli che altre aziende hanno sviluppato, allo scopo di ottenere risultati eccellenti, finalizzati al miglioramento delle proprie prestazioni aziendali e per rendere evidente l'efficacia di determinati investimenti. http://www.treccani.it/vocabolario/benchmarking/

ENTE	TOUR GUIDATI	TARGET	OBIETTIVI
MUSEUM HACK	•Tour guidati all'interno di diversi musei; •Tour basati su segreti "nascosti" dell'arte e delle opere artistiche; • Attività all'interno dei tour guidati per i partecipanti; •Uso dei social media e invito all'utilizzo dei dispositivi mobili durante il percorso; •Linguaggio contemporaneo, a volte rude e volutamente sboccato; •Presenza di attori che conducono la visita; •Percorsi differenti a seconda delle tematiche; •Possibilità di richiedere tour privati o aziendali.	•Millennials; •Studenti; •Gruppi aziendai; •Privati; •Famiglie; •Turisti.	Coinvolgimento di un pubblico giovane attraverso la narrazione di storie, segreti e curiosità sul mondo dell'arte, raccontate con un linguaggio contemporaneo.
HISTORIC ROYAL PALACE	•Tour guidati all'interno di sei palazzi reali storici inglesi; •Obiettivo: insegnare la storia della monarchia in maniera divertente e coinvolgente; • Rivisitazioni storiche; •Rappresentazioni teatrali in costume all'interno degli edifici; •possibilità di scegliere il proprio tour personalizzato; •Tour coinvolgenti i cinque sensi; •Visitor-oriented;	•Scuole; •Famiglie; •Millennials; •Adulti; •Anziani; •Turisti	Insegnare la storia della monarchia e come essa ha contribuito a formare il carattere di ogni cittadino attraverso visite guidate, rivisitazioni storiche e commemorazioni che vedono la partecipazione attiva del pubblico.

Questi due esempi, 'Museum Hack' e 'Royal Historic palace' mi hanno permesso di studiare il mercato in cui si collocano e quali sono i loro punti di forza e di debolezza inducendomi a riflettere su come potrebbe il loro modello rispondere alle necessità del museo del Settecento.

Ca' Rezzonico è un gioiello nascosto che raccoglie al suo interno molte più storie di quelle che il pubblico possa immaginare: raccoglie le storie della Venezia più segreta, delle calli meno battute dal turismo di massa e ospita un insieme di pezzi d'arredamento di qualità eccellente che spesso viene dimenticato dagli stessi abitanti veneziani. Per questo motivo ho ritenuto una buona idea quella di realizzare dei tour guidati personalizzati e a pagamento, divisi per tematiche, capaci di rendere una visita al museo del Settecento interessante e stimolante, cercando di umanizzare il museo e i lavori in esso contenuti, ricordando che bisogna conoscere il passato per capire il presente.

L'idea principale è quella di organizzare delle visite guidate che riescano a legare assieme educazione, formazione storico-artistica, coinvolgimento attivo e partecipazione: in poche parole mettere in atto un metodo di insegnamento che ogni studente avrebbe voluto ricevere durante il periodo scolastico!

A partire dallo studio della collezione interna al museo oggetto di ricerca le visite guidate sono state pensate in base a diverse tematiche ognuna capace di restituire uno sguardo diverso sulla città, sulle opere artistiche del XVIII secolo e sulla storia del Settecento veneziano; il visitatore può selezionare e prenotare il percorso guidato che preferisce, e se soddisfatto dalla prima prova, magari aderire almeno una volta a tutti quelli proposti. Guidati dalla credenza che il museo contenga molte più informazioni e narrazioni di quelle che riesce a trasmettere da solo, credo che esso possa acquisire maggiore capacità di attrazione se riuscisse nell'intento di mettere a proprio agio il visitatore raccontandogli tutti le curiosità e i segreti del vivace periodo che la sua collezione rappresenta.

Lo spirito del tour è uno spirito giocoso, scherzoso e famigliare; il linguaggio utilizzato dalle guide non è quello elitario di uno storico dell'arte ma quello contemporaneo di un amico, di un compagno che non vedi l'ora di vedere e rivedere ancora. La sensazione che si vuole trasmettere attraverso queste visite è quella di un museo che si unisce al pubblico, che accoglie e presenta una collezione divertente, ingenua, auto ironica ed estremamente intelligente; Ca' Rezzonico come modello d'ispirazione e punto di partenza per riesaminare l'atteggiamento e chiuso elitario della cultura.

Con questa tipologia di tour si vuole traslare la funzione passiva del visitatore a quella attiva di attore partecipante, stimolando la naturale curiosità di ogni persona e guidandola alla scoperta dell'esibizione attraverso la passione e la fantasia.

Oltre a raccontare storie piccanti e divertenti, nascoste dietro le opere d'arte in esposizione, le visite prevedono l'interazione dei membri del gruppo attraverso attività condotte dalla guida. Per esempio:scegliere un compagno e cercare un'opera in cui è rappresentato un personaggio che gli somiglia; camminare nello spazio della sala in coppia e a turno far notare dei particolari della stanza o delle opere che hanno colpito la propria vista; sedersi in cerchio ai piedi di un'opera e rispondere alle domande della guida e molte altre attività dettate dalla fantasia del conduttore.

La domanda che mi sono posta prima di arrivare a questa soluzione è stata la seguente: quale tipo di interattività voglio all'interno del mio museo dei sogni? Secondo la mia visione, l'utilizzo dei dispositivi tecnologici quali telefoni cellulari o iPad durante il giro è altamente consigliata e il visitatore viene caldamente invitato a farne uso condividendo fotografie sui social network o utilizzando i motori di ricerca per cercare informazioni su una data opera o per rispondere ad una domanda dell'operatore quando questo è richiesto dall'attività proposta; tecnologia, strumenti digitali e V&R però non sono le risposte corrette alla domanda.

Concordando con Csikszentmihayi, la prima tipologia di interattività che vorrei è quella che sostiene l''engagement' , dove il visitatore sostiene un suo personale flusso di visita e comunica con lo spazio e le opere d'arte. La seconda invece riguarda la 'variazione': lo user genera nuove idee e nuovi percorsi di visita e nuove esperienze[88].

Lo studioso olandese Gerard De Zeeuw parla di 'user-language' come "*collection of constraints that helps shape the variation generated by an actor into patterned behaviour*[89]"; all'interno del museo i linguaggi più significativi sono divisi secondo: 'autorità', 'osservazione', 'varianza', 'problemi' e 'gioco'. A sostegno della mia soluzione finale appoggio l'interpretazione data da James Bradbourne che descrive questo termine come un linguaggio che può essere ordinato secondo i diversi modi in cui viene supportata la 'variazione' generata dagli attori della visita - dal linguaggio delle autorità, la quale ha solo un'interpretazione possibile, fino ad arrivare al linguaggio del giochi. Escludendo il punto di vista formale, dell'autorità, prendiamo in esame

[88] Cziksentmihalyi, M. Flow New York: Harpers; 1990

[89] in de Zeeuw, G. and Robinson, M. Support, Survival, and Culture Amsterdam: UVA/OOC; 1988

gli altri linguaggi. Nello 'user- language' dell'osservazione il visitatore viene invitato ad essere la voce autoritaria di se stesso, che unita alla 'variazione' conferisce l'abilità di vedere non solo l'ovvio e il visibile, ma anche quello che viene tenuto segreto ed invisibile. Lo user- language definito dai 'problemi' costringe il pubblico ad agire secondo la propria actorship[90], condizione essenziale per vivere l'esperienza al museo secondo il linguaggio del gioco - esso conferisce un vantaggio anche nella capacità di creare rapporti all'interno del museo tra i visitatori. "With one player, there is no game". [91]

Quello che la mia proposta vuole creare è un linguaggio in grado di unire tutte queste differenti visioni, con una visita semi-guidata che indirizzi il visitatore a scoprire il magico e l'invisibile all'interno della collezione senza dimenticare la funzione educativa. Non costringere il pubblico a seguire un percorso canonico dettato solamente dalla visione del curatore, ma lasciare lo spazio necessario alla libera interpretazione e al gioco. L'interattività reale ad analogica, intesa come coinvolgimento tramite la narrazione e il linguaggio, un' apertura mentale e una connessione con i lavori artistici, tra visitatore e collezione e tra visitatore e visitatore.

Per rendere possibili questi tour ho pensato che non fossero sufficienti le guide turistiche che già lavorano per il museo, che con la loro bravura e preparazione offrono visite guidate di alto livello formativo e informativo; data la volontà di creare un piccolo network tra istituzioni culturali ho ritenuto di grande impatto poter instaurare una collaborazione duratura con un gruppo di ragazzi dell'università incaricati di condurre questi originali percorsi. Il network che questa proposta sarebbe in grado di attivare è quello tra studenti del corso Teatro ed Arti Performative presso l'università Iuav di Venezia, gli attori del Teatro Ca' Foscari (Università Ca' Foscari- Venezia) e lo staff presente all'interno del museo. In quest'ottica, oltre a raggiungere con successo un nuovo pubblico con una proposta accattivante, soprattutto per giovani di età compresa tra i 18 e i 35 anni, esso si porrebbe come attivatore di reti tra diverse realtà di natura culturale.

I benefici ottenuti da questo scambio non sono univoci ma entrambe le parti ne gioverebbero: il museo può avvalersi di guide giovani, dinamiche e preparate in grado di condurre una visita della collezione utilizzando tutte le competenze acquisite come recitazione, scrittura del copione e capacità di improvvisazione tenendo alta l'attenzione del visitatore e plasmandosi

---

[90] "The position or quality of a dramatic actor" - Oxfort Dictionary

[91] James M. Bradburne, *Museum and their languages. Is interactivity different for fine art as opposed to design?* , Frankfurt am Main, 2002

secondo il gruppo che si presenta. Allo stesso tempo gli studenti possono utilizzare tutte le conoscenze teoriche acquisite durante i corsi universitari e metterle in pratica in un contesto vero con persone reali. Creando un solido rapporto tra istituzione e ragazzi universitari si otterrebbero risultati inaspettati: se Ca' Rezzonico riuscisse a porsi come luogo famigliare e stimolante per i ragazzi coinvolti nel progetto si presenterebbe allora realmente la possibilità di diventare vero punto di incontro per i millennials che frequentano l'isola.

"*Collaborations provide a channel for the follow of ideas between the two sectors (museum and higher education institutions), which invigorate and strengthen the departments involved and change the intellectual climate through each institution.*[92]"

Chiara Bonacchi and Judy Willcocks descrivono le motivazioni per iniziare una collaborazione tra museo ed università[93], tra cui ritroviamo:

• Capacità di attivare nuove ricerche;

• Attivazione processi innovativi;

•Sviluppo di un'identità istituzionale forte;

• Supporto nell'apprendimento degli studenti;

• Attivazione di public engagement;

• Attrazione di nuovi pubblici;

• Scambio di differenti competenze;

• Attivazione di progetti multidisciplinari;

• Attivazione collegamenti tra università e mondo del lavoro.

Musei ed università occupano uno spazio condiviso nel campo della pedagogia formale ed informale; quando queste organizzazioni uniscono le forze e si uniscono in un'effettiva partnership, progetti a lungo termine e risultati effettivi possono realizzarsi concretamente. [94]

---

[92] Anderson, T*he effectiveness of orienting students to the physical features of a science museum prior to visitation,* December, Volume 27, pp 485–495, 1997

[93] Chiara Bonacchi & Judy Willcocks, *Realities and impact of museum-university partnership in England*, May 2016. Art council England

[94] Beth Maloney & Matt D. Hill, *Museum and University: partnership with Lasting Impact,* Journal of Museum education, vol.41 n.247-249, Taylor & Francis, 2016

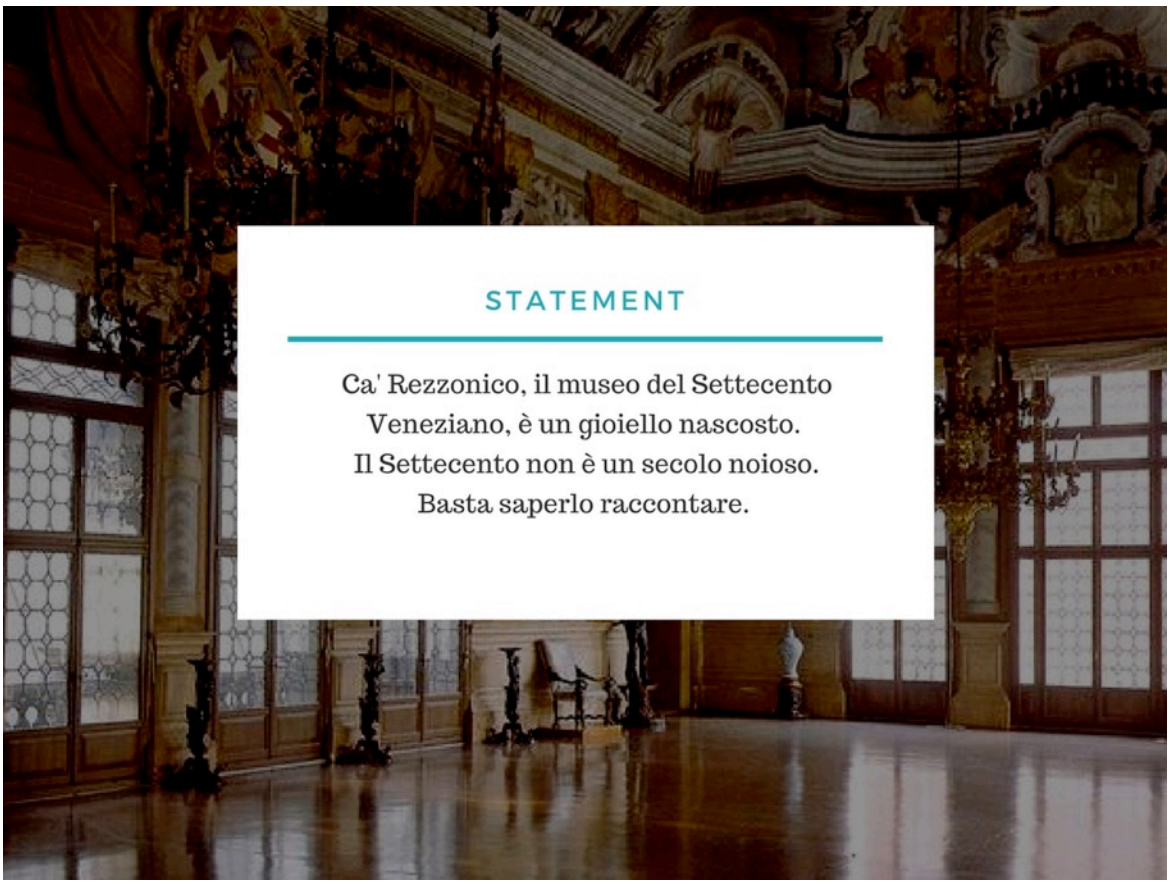
Milioni di persone viaggiano lontano da casa ogni anno e il flusso di persone è in continuo aumento; Venezia è considerata una delle mete principali da visitare almeno una volta nella vita. Per questo motivo nell'ideare la suddetta soluzione non si poteva escludere il target rappresentato dal turista. Essendo Ca' Rezzonico situato in questa meravigliosa cornice, pensare ad una nuova attività significa non escludere dal proprio circuito di utenti i viaggiatori e i visitatori stranieri interessati nello scoprire le meraviglie artistiche che la città offre. Il turismo culturale, guidato dalle motivazione che spingono i visitatori ad esplorare siti storici, artistici scientifici o culturali, rappresenta oggi più che mai un'area di potenziali benefici per gli offerenti e la comunità intera (McArthur and Hall, 1996). Aumentare il rapporto tra visitatori e risorse creative e culturali è certamente un modo per sopravvivere alle attuali forze del mercato e, allo stesso tempo, mantenere il proprio mandato tradizionale e la propria identità (Beeho and Prentice,1995). Nel ventunesimo il turista vuole sentirsi parte della comunità e provare esperienze nuove che leghino il proprio ricordo alla città. E' necessario capire profondamente quali sono le attuali motivazioni del viaggiatore a selezionare come attrazione turistica un museo o un sito storico e quali sono i benefici che esso può ricevere indietro: in questa prospettiva le esperienze e le attività da proporre devono essere riformate accuratamente sulle nuove esigenze e sui desideri del consumatore del patrimonio culturale[95].

I beneficiari di questa proposta sarebbero quindi: studenti e millennial ai quali verrebbe offerto non solo un servizio divertente e stimolante per imparare la storia della loro città ma anche un nuovo punto di ritrovo, e i turisti ai quali verrebbe concessa la possibilità di imparare qualcosa in più sulla meta del loro viaggio.

Per riassumere e riprendere il filo del discorso prima di addentrarmi nella spiegazione di come la soluzione da me ideata potrebbe funzionare, riporto una citazione di Eilean Hooper-Greenhill:

> *"The development of new narratives in art museums demands new ways of thinking about collections and audiences, and new ways of integrating the two. The challenges of narrative, voice and difference go to the heart of the power relationships that currently operate in art museums. Finding ways to integrate audiences and their worlds means finding new ways of balancing power and knowledge. The function of the museum as a communicator cannot be separated from cultural issues of knowledge, power, identity, and language."*

[95] Alison J. McIntosh (1999) *Into the Tourist's Mind: Understanding the Value of the Heritage Experience*, Journal of Travel & Tourism Marketing, 8:1, 41-64, DOI: 10.1300/ J073v08n01_03



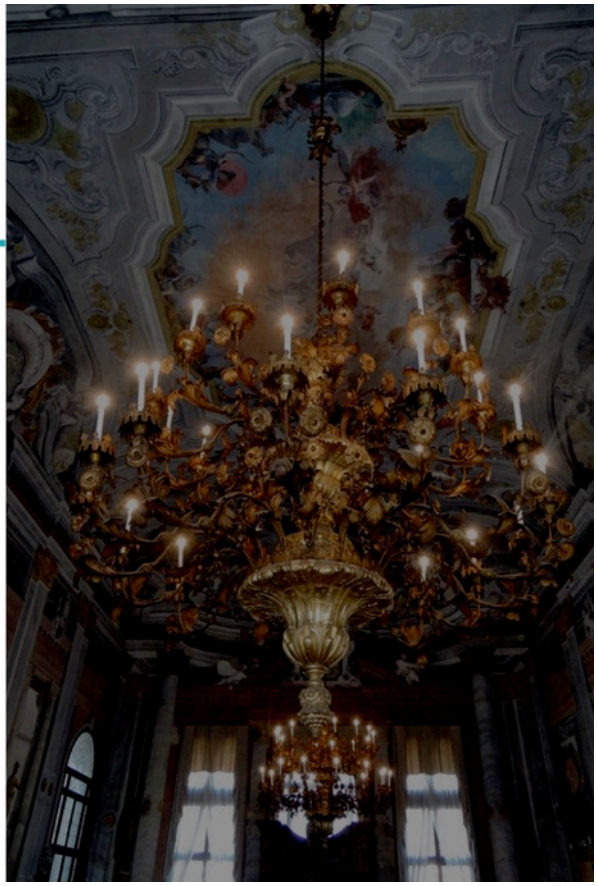
STATEMENT

Ca' Rezzonico, il museo del Settecento
Veneziano, è un gioiello nascosto.
Il Settecento non è un secolo noioso.
Basta saperlo raccontare.

STRENGTHS

PUNTI DI FORZA

- Progetto low budget;
- Collaborazione tra istituzioni culturali diverse veneziane;
- Demolizione della concezione elitaria del museo;
- Esplorazione di nuove forme di narrazione.



GOALS FOR THE PROJECT

ATTRARRE NUOVI PUBBLICI E CONSOLIDARE RAPPORTI CON PUBBLICO GIA' ESISTENTE

RENDERSI PUNTO DI INCONTRO PER MILLENNIALS

OTTENERE MAGGIORE VISIBILITÀ.

CREARE COLLABORAZIONE TRA ISTITUZIONI E MUSEO E TRA GIOVANI E MUSEO

BUYER PERSONAS

CLIENT A	Millennials (18-35)
CLIENT B	Cittadini veneziani
CLIENT C	Turisti
CLIENT D	persone con forte interesse nello scoprire Venezia e il XVIII secolo

La soluzione da me proposta prevede una differenziazione dei percorsi secondo diverse tematiche; quelle pensate finora da portare come esempio esplicativo sono tre ma si potrebbero declinare altre proposte di visita a seconda di particolari ricorrenze o festività cittadine, prendendo spunto dai tour di 'Museum Hack' che adattano le proprie attività per celebrare San Valentino, addii al celibato/nubilato, Carnevale ecc..

Senza mai dimenticare i cluster individuati precedentemente e i vari bisogni a cui bisogna rispondere riportati nelle parole "storie nascoste", "scoprire Venezia","legarsi al contemporaneo" ecc.. propongo differenti tipologie di percorso che seguono tematiche interessanti ma soprattutto si prestano bene ad essere sviluppate da un team esperto per una visita non convenzionale:

• Il '*700 Ribelle*: Raccontare la storia e gli eventi del diciottesimo secolo rappresentati nei dipinti presenti all'interno del museo attraverso aneddoti, storie appassionanti, credenze, usi e costumi cittadini. Venezia verso la decadenza che celebra la vita attraverso feste, gioco d'azzardo, maschere e scandali. Secolo in cui la Commedia dell'Arte prende vita prima di essere bandita perché considerata per nulla pudica ed innocente.

•*'700 is the new present:* Per confermare che il Settecento non è poi così tanto slegato dai giorni nostri è interessante esplorare attraverso una visita guidata tutte le somiglianze tra il passato e il presente, in modo da mettere in luce il nostro legame con il passato... divertendosi!

•*Venice Gossip Tour*: essendo Ca' Rezzonico un museo del XVIII ricostruito a posteriori con pezzi artistici provenienti da altri palazzi cittadini, un possibile percorso potrebbe raccontare segreti e vicende frizzanti ed audaci legate ai vari signori locali.

Per capire meglio il tono di voce che i tour dovranno avere porto degli esempi prendendo delle opere interne alla collezione del museo e comparando una spiegazione tradizionale con una innovativa e coinvolgente.

VISITA TRADIZIONALE

Guida: “Ora ci troviamo di fronte ad un opera di Francesco Lazzaro Guardi, pittore nato a Venezia nel 1712. L’artista, al contrario del Canaletto, propone un’interpretazione delle città evanescenti ed irreali. Quest’opera è del 1745 o 1750 e vediamo qua rappresentato l’interno di un ridotto veneziano: una versione settecentesca del casinò, aperta da Carnevale fino alla Quaresima. Come sappiamo Venezia durante il XVIII si presentava come una città abbandonata ai piaceri e alla celebrazione della vita, dove cortigiane, vino e gioco d’azzardo facevano da padrone. Questo tipo di locali per l’ intrattenimento dei cittadini venne fatto chiudere il 27 novembre 1774 dal Consiglio dei Dieci. Il pittore venne per molti anni sottovalutato, coperto forse dall’importanza di Canaletto il quale veniva ritenuto il vero maestro delle vedute e del colore in pittura.

700 IS B++++Y COOL

Guida: “Eccoci arrivati davanti all’opera che rappresenta il piacere e la vera festa veneziana! Il povero Guardi, pittore sottovalutato e un po’ nascosto da quello s****o del Canaletto, si divertiva a dipingere gli interni dei ridotti veneziani (il furbacchione!). Chi sa cosa sono i ridotti o, chiamati anche, casini? Essi erano delle versioni settecentesche dei nostri modernissimi casinò, perchè ebbene si, nel VXIII secolo se la spassavano qua sull’isola! Venezia era una città che invitava i suoi abitanti ad abbandonarsi a qualsiasi vizio: alcool, cortigiane e gioco d’azzardo. Qualcuno mi indichi la prostituta all’interno di questo quadro! Eccola! E’ la ragazza con il fuso in mano, attributo delle cortigiane, essa sta aspettando di adescare qualche cliente ubriaco o eccitato per le vincite. Purtroppo, questo tipo di locali venne chiuso dal Consiglio dei Dieci nel 1774, ma i veneziani continuano tutt’ora a celebrare la vita! Se non ci credete appena uscite cercate subito un bacaro e vedrete!

VISITA TRADIZIONALE

Il dipinto la "Sagra di Santa Marta" è di Gaspare Diziani pittore veneziano nato nel 1689 ed è stato eseguito nel 1750 o 1755. L’artista inizia a frequentare nuovi soggetti, come “quello della scena di genere in funzione vedutistica.
L’esempio più cospicuo è certo la Sagra notturna di Santa Marta di Ca’ Rezzonico, che inscena con la novità del lume lunare la festa popolare che si teneva il 29 luglio nel canale della Giudecca: nobili e popolani, sulla riva e nelle imbarcazioni che gremiscono il canale, sono evocati con una convulsa pennellata a strappi, che imprime alla scena un ritmo recitativo di gusto teatrale. Già nella decorazione delle scale dei palazzi Riccati a Castelfranco Veneto e Spineda a Treviso il Diziani aveva contrapposto l’arguta realtà delle figure alla finestra all’epica narrativa, indicando la novità di un gusto che si evolve verso la rappresentazione della realtà quotidiana

700 IS B++++Y COOL

Il dipinto la "Sagra di Santa Marta" di Gaspare Diziani del 1750 o 1755 riporta la famosa sagra del rione veneziano che guarda verso la Giudecca. La festa si ripete ogni anno, verso fine luglio, ancora oggi tra ombrette di vino, spritz, sarde in saor e sogliole! Ma voglio raccontarvi di cosa succedeva nell'Arziere di Santa Marta nel 1700!
Si svolgevano le corse dei.. tori! Vere e proprie lotte tra cani e tori questi ultimi tenuti per le corna da due uomini detti tiratori.
Era un vero momento di gioia per tutti gli abitanti dell'isola, tanto che anche i funzionari del Consiglio dei X prendevano ferie per assistervi!
Come potete immaginare queste gare finivano in modo violento e sanguinoso.. come le corride di adesso!
Tra alcool, sesso e gare illegali come potete vedere non se la passavano per nulla male questi isolani... invidiosi vero?!

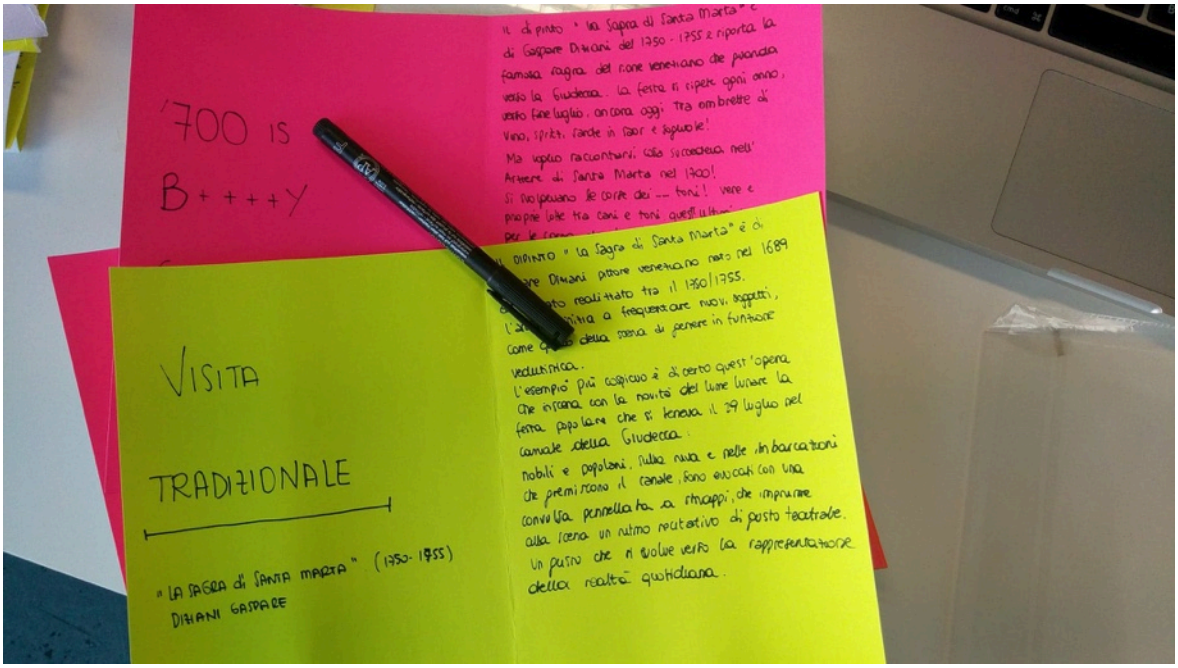
4.5 Quarta fase: Prototype

L'ultima fase che presenterò per questo elaborato di tesi magistrale è la fase del Prototype; la scelta del modo in cui realizzare il mio prototipo non è stata per nulla facile vista la lontananza fisica da Venezia e dall'istituzione culturale studiata.

Costruire un prototipo è essenziale per riuscire a scendere a fondo nei dettagli della soluzione pensata e per capire tecnicamente e concettualmente se essa può davvero funzionare. E' necessaria inoltre per capire i costi, i tempi di realizzazione e la risposta del mercato. Prototipare la propria idea e ricevere dei feedback immediati serve per testare velocemente la funzionalità della stessa e cercare di aggiustarne le componenti più deboli.

Seguendo i preziosi suggerimenti della designer Nunzia Coco che mi è stata accanto durante lo svolgimento di questo processo, fase dopo fase, ho deciso di approfittare della presenza e della disponibilità dei miei colleghi di lavoro londinesi ed alcuni amici italiani per porre loro qualche domanda e sottoporli ad un piccolo test.

Per prima cosa ho scaricato le immagini su iPad dei quadri descritti nel capitolo precedente mentre su dei cartoncini colorati ho riportato le spiegazioni delle opere d'arte sia nella maniera tradizionale sia in un linguaggio più ironico e contemporaneo; durante la pausa pranzo ho mostrato i dipinti tramite tablet ai miei colleghi e gli ho chiesto di leggere queste brevi descrizioni e di indicarmi successivamente quale era la più apprezzata.



Dopo aver mostrato i cartoncini contenenti i differenti modi di descrizione di un'opera d'arte e aver chiesto di esprimere una preferenza, ho condotto alcune velocissime interviste per captare gli insight più profondi e i loro reali pensieri in merito all'idea di un tour dinamico, interattivo ed eseguito con un linguaggio colloquiale/informale.

Le questioni erano le seguenti:

• Puoi spiegarmi perchè hai scelto il linguaggio classico/colloquiale?

• Ricordi qualcosa di quello che hai letto? se si, cosa?

• Quali emozioni ti ha provocato?

• Ti piacerebbe seguire una visita guidata all'interno di un museo condotta da giovani attori?

• Pensi che raccontare delle storie possa coinvolgere una fetta di pubblico più ampia?

• Pensi che un tour divertente, in cui si raccontano storie ed aneddoti, invoglierebbe i tuoi amici a frequentare i musei?

Il numero di persone a cui ho chiesto di testare la mia idea non è stato elevatissimo, anzi piuttosto cospicuo ma ho ritenuto comunque fondamentale il loro inconsapevole aiuto per

comprendere al meglio se la soluzione da me proposta potrebbe essere oggetto di interesse reale per i ragazzi di età compresa tra i diciotto e i trentacinque anni e quali sono gli aspetti da cambiare, eliminare o aggiungere.

Alcuni insight:

• "Preferisco una descrizione più "moderna", mi coinvolge maggiormente; comunque non sono sicuro che basterebbe ad invogliarmi a frequentare i musei" - *Simon 30 anni*

• "Se gli attori sono bravi penso che sarebbe divertente averli come guida all'interno di un museo. Come all'università: se i professori non sapevano intrattenere era impossibile seguire la lezione." - *Carolina 25 anni*

• "Io adoro le storie, però quando visito un museo voglio delle informazioni dettagliate e precise. Non sono più un bambino!" - *Peter 27 anni*

• "Mi ricordo le corse dei tori a Venezia! Incredibile, non lo sapevo." - Giovanni 32 anni

• "Leggere la spiegazione tradizionale mi ha annoiata, la descrizione più colloquiale l'ho trovata geniale! Però andrebbe sviluppata meglio". - *Kristen 22 anni*

• "Ho trovato un'ironia un po' forzata nelle seconde descrizioni" - *Paul 25 anni*

• "Avete presente Museum Hack? Ho prenotato e seguito un loro tour in vacanza a New York. Loro sono favolosi!" - *Lucy 20 anni*

Dopo le brevi interviste condotte mi sono trovata riflettere su quello che i ragazzi mi avevano detto in merito ai tour guidati all'interno del museo; quello che ne emerge è l'effettiva potenzialità dell'idea senza dimenticare di porre molta attenzione alla modalità di esecuzione. E' spesso facile incappare nella banalità del racconto o nella forzatura dell'ironia quando si vuole cambiare il linguaggio con cui viene decritto qualcosa oppure per narrare delle vicende; non bisogna scordare che non vogliamo organizzare delle visite guidate per bambini o adolescenti e per questo motivo viene richiesto di mantenere alto il livello delle informazioni storico/artistiche combinandole al meglio con aneddoti e curiosità.

Il lavoro degli attori deve essere ben equilibrato e deve essere in grado di plasmarsi a seconda della disposizione mentale delle persone che partecipano al tour, cercando di bilanciare l'attività, il gioco e il linguaggio senza rendersi mai inopportuni o fuori luogo.

La challenge a cui il museo d'arte deve rispondere oggi giorno è focalizzata in due aree differenti: la prima concerne 'cosa deve dire' e 'chi lo deve dire', secondo una prospettiva narrativa. La seconda area di interesse è 'chi ascolta' e 'come lo interpreta', secondo una prospettiva di costruzione del significato. Il compito dell'istituzione culturale è quello di raccontare l'arte rendere visibili le storie contenute al proprio interno: questo diviene possibile rifiutando il testo classico per sostituirlo con uno innovativo e moderno e cercando di studiare il percorso dei visitatori come il percorso dell'interpretazione che essi danno alla collezione.[96]

Per un pubblico che non è altamente acculturato o che non trae elevato successo dall'apprendimento scolastico, ma anche per giovani universitari, alcuni musei continuano ad essere visti come non attrattivi e per questa ragione essi non si sentono sicuri in queste strutture: lo stile autoritario delle istituzioni culturali non offre loro la possibilità di spendere al proprio interno il tempo libero che essi cercano. E soprattutto le storie che vengono raccontate dalle collezioni e dalle esibizioni vengono percepite come provenienti da una dimensione totalmente estranea, aumentando la percezione del museo come spazio da evitare[97]. Il museo fallisce quando non riesce a coinvolgere la propria comunità perché, pur volendo parlare di storie in comune, non ne indovina il linguaggio corretto.

Fish si chiede, e io mi unisco alla sua domanda aperta: "*Do art museums attract their own interpretive communities, who use the same interpretative strategies as the community of professional museum people?*"[98]

Molti curatori in numerosi musei attorno al mondo hanno compreso le possibilità che i nuovi approcci possono apportare, e hanno trovato nuovi, innovativi, creativi e fantasiosi modi di lavorare. L'enfasi viene posta sulla rivalutazione e su una nuova concettualizzazione della relazione tra museo e audience, e la direzione del cambiamento attrae ora questi due poli apparentemente distanti[99]. Da quello che si evince ulteriormente dalla trasposizione degli insight e dalla letteratura è che non è sufficiente limitarsi ad organizzare delle visite guidate alternative se non vi è un cambiamento nell'atteggiamento del museo verso l'esterno: ovvero

---

[96] Eilean Hooper-Greenhill (2000) Changing Values in the Art Museum: rethinking communication and learning, International Journal of Heritage Studies, 6:1, 9-31

[97] Eilean Hooper-Greenhill (2000) Changing Values in the Art Museum: rethinking communication and learning, International Journal of Heritage Studies, 6:1, 9-31

[98] Fish, *Is there a text in this class? The authority of interpretive communities*, Cambridge, MA and London: Harvard University Press, 1980.

[99] Ibid., p.12-13

da elitario a sociale, da 'per pochi' a 'per tutti', da luogo intimidatorio a luogo aperto ed amichevole.

Siamo ancora in cammino verso l'ultima tappa di questo lungo viaggio che conduce all'innovazione culturale all'interno del museo del Settecento Veneziano, il percorso svolto fino a questo punto attraverso il Design Thinking e la narrazione possono essere ritenuti ottimi punti di partenza per ulteriori ed approfonditi sviluppi: il terreno è fertile e il momento è propizio per il cambiamento.

> *"Museums today have the opportunity to push at existing borders, to change current relationships, to manipulate and break down old orthodoxies, to enable a broader, more inclusive approach to a more inclusive society."* [100]

[100] Ibid., p 13-14

CONCLUSIONE

Grazie alle esperienze, accademiche e non, vissute durante gli anni del corso magistrale in Economia e Gestione delle Arti e delle Attività Culturali mi sono avvicinata alla metodologia, oggi giorno tanto discussa nel mondo del business, chiamata Design Thinking.

I miei campi di interesse principale, sin da quando ero piccina, sono sempre state le arti e la cultura; avere l'occasione di poter applicare ad un'istituzione culturale un processo così innovativo è stato per me fonte di ispirazione e di riflessione.

Nella prima parte di questo elaborato ho descritto il laboratorio di Design Thinking, alla quale ho preso parte come tutor, degli studenti tenuto da Monica Calcagno e Nunzia Coco. Esplorando la letteratura che si cela dietro questa metodologia ho scoperto quanto può essere fondamentale per l'educazione dei giovani di domani. Il workshop che gli studenti del corso *Design and Innovation Management* hanno frequentato durante il secondo periodo del primo semestre 2017/2018 era incentrato sullo sviluppo e sull'esercizio di un metodo innovativo, di pensiero ed azione, utilizzato per risolvere problematiche aziendali, spesso in contrasto con la metodologia manageriale tradizionale, che ponesse come punto centrale non gli studi sull'offerta e la domanda ma il contesto, il volere e le emozioni del consumatore.

Adottando l'occhio del designer, siamo partiti dalla fase di "empathize" e siamo arrivati a quella chiamata "test". Sono state esplorate, a volte con piacere altre intorpiditi da un senso di confusione, tutte le azioni e gli esercizi per ottenere una soluzione ottimale tramite tentativi ed errori: cambiare prospettiva non sempre risulta facile e senza rischi ma spesso porta ad enormi risultati.

"Only those who are able to innovate will survive". Università e musei giocano un ruolo fondamentale nello stesso campo d'azione: l'educazione. Così come la formazione deve essere in grado di rinnovarsi ed aggiungere competenze da trasmettere ai ragazzi, così i musei e le istituzioni culturali devono trasformarsi ed evolversi per rendersi attraenti e competitivi agli occhi dei visitatori. Il focus principale si è spostato dalla collezione all'interazione con il pubblico, richiedendo una visione prettamente human-centered, ridefinendo la sua relazione con la comunità in cui è inserito aprendosi ad eterogenei gruppi sociali.

Il visitatore durante la visita al museo esige ricevere un'emozione forte che possa protrarsi nel tempo sotto forma di ricordo. Per garantire questo l'istituzione culturale deve assicurarsi l'approfondita conoscenza dei pensieri, delle sensazione e la disposizione mentale che il pubblico adotta durante l'intero percorso dell'esibizione.

Questa nuova prospettiva ha, indubbiamente, delle ricadute anche sul piano marketing e manageriale: nella corsa folle verso la sostenibilità economica essi devono trionfare nell'ardua impresa di accogliere nuovi e sempre più ampi pubblici e, al tempo stesso, porsi come punto turistico apprezzato e sostenibile.

Con questo elaborato voglio dimostrare che la grande sfida del mondo culturale può essere affrontata e vinta grazie alla metodologia del Design Thinking e all'utilizzo della creatività in ambiti che prima non si sarebbe mai pensato fosse possibile. Disporre di un mind - set creativo permette di trovare soluzioni corrette a problemi che all'apparenza sembrano insormontabili; ogni gesto creativo risulta come un atto positivo di negoziazione con il mondo fisico, quello mentale e quello delle idee.

Riprendendo e ripetendo il percorso iniziale, durante la seconda parte della tesi viene applicato il processo finora studiato, all'istituzione culturale Ca' Rezzonico, museo del Settecento veneziano, partner del progetto Experior Venezia. Grazie al precedente allenamento, le varie fasi eseguite sono risultate immediatamente comprensibili e di veloce esecuzione.

L'intera metodologia si è applicata facilmente e senza particolari intoppi, sintomo della perfetta adeguatezza nel risolvere le challenge proposte dal museo. La soluzione da me proposta - tour guidati dal carattere fresco e dal linguaggio informale, in grado di svelare i segreti custoditi dal meraviglioso museo - trova la sua veridicità ed affidabilità nella letteratura riguardante lo storytelling all'interno delle collezioni: la forza della narrazione utilizzata come metodo per coinvolgere ed emozionare lo spettatore.

Purtroppo per mancanza di tempo e per fisica lontananza dall'ente studiato durante la stesura dell'elaborato non è stato possibile approfondire le ultime due fasi della metodologia (Prototype e Test). La ricerca e la prova riportata in questa tesi rimane comunque un buonissimo punto di partenza per riflettere ed approfondire l'utilizzo dell'approccio del Design Thinking per le istituzioni culturali, entrambi mossi dal desiderio di conoscere perfettamente il contesto e l'animo umano per risolvere problemi e grandi sfide.

BIBLIOGRAFIA

Anderson D., *The effectiveness of orienting students to the physical features of a science museum prior to visitation*, December, Volume 27, pp 485–495, 1997

Appleton J., *Museums for the people? in Museums and their communities*, in Sheila Watson, Museum and their communities, Leicester Edition, 2007

Ballantyne R., & Uzzell D., *Looking back and looking forward: The rise of the visitor-centered museum.* Curator: The Museum Journal 54, 85–92, 2011.

Bauman Z.. *Liquid modernity. Living in Age of Uncertainity*, Cambridge Polity Press, 2010

Boland R. Jr, Collopy F., *Managing as Design*, Standford Business Book

Bonacchi C. & Willcocks J., *Realities and impact of museum-university partnership in England*,. Art council England, 2016

Bourdieu P., *La distinzione. Critica sociale del gusto.* Ed. Mulino, 1979

Bradburne J. M., *Museum and their languages. Is interactivity different for fine art as opposed to design?*, Frankfurt am Main, 2002

Bradburne J. M., *The Politics of Creativity: interactivity and creativity in contemporary society,* Next Generation Foundation, 5 agosto 2013.

Brown T., *Design Thinking*, Harvard Business Rewiew, June 2008

Busacca M., Rubini L., *Venezia da smontare*, articolo presente su Ytali del 14 Novembre 2017

Buttle F., *Relationship marketing: theory and practice*, London, Paul Chapman Publishing, 1996

Calcagno M., *Interpreting Innovation. Design Creativity art*, Editoriale Scientifica, 2017

Canova L., *Pop Economy*, Ulrico Hoepli editore, 2012

Clemente V., Tschimmel K. & Vieira R. *Why a Logbook? A backpack journey as a metaphor for product design education*, The Design Journal, 20:sup1,

Coco N., *Syllabus_DT_Workshop* tutorial, 2017

Cziksentmihalyi M., Flow M., *New York: Harpers*; 1990

De Zeeuw G., and Robinson, M. Support, *Survival, and Culture Amsterdam*: UVA/OOC; 1988

Deirdre S., *The Informed Muse: The Implications of 'The New Museology' for Museum Practice*. Museum Management and Curatorship 12: 267–283, 1993

Dewey J., *Art as experience*, in J. A. Boydston The Later Works, 1925-1953, Southern Illinois University Press, Carbondale 1989, tr. it. di G. Matteucci, Arte come esperienza, Aesthetica, Palermo 2012

Dewey J.. *Democracy and Education: An Introduction to the Philosophy of Education*, MacMillan Company, New York, 2010

Dexter G. & Blankenberg N., *Museums, cities and soft power*, The AAM press

Falk J. H., & Storksdieck M., *Using the Contextual Model of Learning to understand visitor learning from a science center exhibition.* Science Education, 89, 744-778, 2005

Filippelli N., *La creatività come leva per lo sviluppo dell'impresa*, Liuc Papers, n. 215, Serie Economia e Istituzioni 22, aprile 2008

Fish S., *Is there a text in this class? The authority of interpretive communities*, Cambridge, MA and London: Harvard University Press, 1980.

Harrison J., *Ideas of Museums in the 1990s*. Museum Management and Curatorship 13: 160–176., 1993

Harrison R., *Heritage: Critical Approaches*. London Routledge, 2013

Hooper-Greenhill E., *Changing Values in the Art Museum: rethinking communication and learning,* International Journal of Heritage Studies, 6:1, 9-31, 2000

Janes R. R., *Museums and the paradox of change*, Routledge, 2013

Kim Lian Chan J. (2009) *The Consumption of Museum Service Experiences: Benefits and Value of Museum Experiences,* Journal of Hospitality Marketing & Management, 18:2-3, 173-196

Kotler N., *Delivering experience*: Marketing the museum's full range of assets. Museum News, May/June,30–39, 1999

Liedtk J., Ogilvie T., *Designing for Growth. A Design Toolkit for Managers*, Columbia Business School Publishing, 2011

Maloney B. & Matt Hill D., *Museum and University: partnership with Lasting Impact*, Journal of Museum education, vol.41 n.247-249, Taylor & Francis, 2016

McIntosh A.J. Into the Tourist's Mind: *Understanding the Value of the Heritage Experience*, Journal of Travel & Tourism Marketing, 8:1, 41-64, 1999

Mitroff Silvers D., Wilson M. and Rogers M., Design *Thinking for Visitor Engagement: Tackling One Museum's Big Challenge through Human-centered Design*. In Museums and the Web 2013, Ed. N. Proctor & R. Cherry Silver Spring, MD: Museums and the Web. Published February 1, 2013. Consulted November 28, 2017

Moon J., *Learning Journals: A Handbook for Reflexive Practice and Professional Development*, Nova York: Routledge, 2006

Peters T.J., R. H. Jr Waterman, *Alla ricerca dell'eccellenza* Sperling & Krupfer, Milano, 1984

Razzouk R. & Shute V., *What Is Design Thinking and Why Is It Important?*, Review of Educational Research September 2012, Vol. 82, No. 3, pp. 330–348

Reza Saghafi M., Franz J., *Crowther A Holistic Model for Blended Learning*, Queensland University of Technology, Australia

Roussou M., *The museum as digital storyteller: Collaborative participatory creation of interactive digital experiences*, The annual conference of Museum and the Web,Chicago, April 2015

Santoro M., Introduzione a *La Distinzione. Critica sociale del gusto*, Ed. mulino, 2001

Scheer A., Noweski C., Meinel C., *Transforming Constructivist Learning into Action: Design Thinking in education*, Design and Technology Education: An International Journal 17.3

Simone N., Introduzione, *Museum and the paradox of change*, Routledge, 2013

Steinbeck J., *East of Eden*, Penguin Modern Classic, 1952

Vettese A., *Venezia Vive*. Dal presente al futuro e viceversa. Ed. Il Mulino, 2017

Von Stamm B., *Managing Innovation, Design and Creativity*, Jonh Wiley & sons, 2008

Wagner T. *The Global Achievement Gap: Why Even Our Best Schools Don't Teach the New Survival Skills Our Children Need--And What We Can Do about It*, Basic Books, 2010

Watson S., *Museum and their communities*, Routledge London 2007

Weil S., *Changing the role of museums over time and current challenges*, in Sheila Watson Museum and their Communities, Leicester Edition, 2007

Zaccai G., *Why focus groups kill innovation, from the designer behind Swiffer*. Co.DESIGN. Consulted January 31, 2013, 2012

SITOGRAFIA

http://www.treccani.it/vocabolario/scoperta/

http://mw2013.museumsandtheweb.com/paper/design-thinking/

https://ytali.com/2017/11/14/venezia-da-smontare/

https://www.experiorproject.it/

http://www.humanmetrics.com/cgi-win/jtypes2.asp

http://www.rotman.utoronto.ca/

http://www.rotman.utoronto.ca/FacultyAndResearch/EducationCentres/DesignWorks

http://www.treccani.it/enciclopedia/empatia/

http://dschool-old.stanford.edu/

https://www.interaction-design.org/literature/article/stage-1-in-the-design-thinking-process-empathise-with-your-users

https://mycourses.aalto.fi

https://designthinking.ideo.com/?tag=hmw

http://www.treccani.it/enciclopedia/comunita_(Enciclopedia-delle-scienze-sociali)/[74]

http://carezzonico.visitmuve.it/wp-content/uploads/2017/09/Ca-Rezzonico-ITA-IN-BREVE.pdf

https://www.google.com/culturalinstitute/beta/partner/ca-rezzonico-museo-del-settecento-veneziano?hl=it

http://www.visitmuve.it/wp-content/uploads/2016/10/Relazione-Attivit%C3%A0-Fondazione-Musei-Civici-di-Venezia-2015.pdf

http://blogs.getty.edu/iris/what-are-museums-doing-to-engage-millennials/

https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2017-global-overview

https://www.interaction-design.org/literature/article/affinity-diagrams-learn-how-to-cluster-and-bundle-ideas-and-facts

http://www.treccani.it/vocabolario/benchmarking/

INDICE DELLE IMMAGINI

•Schema *Design Thinking and Innovazione*, https://anselmhouse.org/shaped-design-thinking-desire-and-knowledge-in-business-innovation/, pagina 18

•*How to make Design Thinking Part of Innovation Drill*, Tim Brown, Design Thinking, Harvard Business Rewiew, June 2008, Pagina 18

• Schema *del pensiero divergente e convergente*, Jeanne Liedtka, Tom Ogilvie, Designing for Growth. A Design Toolkit for Managers, Columbia Business School Publishing, 2011, Pagina 19

• Tabella *elementi distintivi di un design thinker,* Rim Razzouk & Valerie Shute, What Is Design Thinking and Why Is It Important?, Review of Educational Research September 2012, Pagina 21

• Tabella *delle differenze tra business e design*, Jeanne Liedtka, Tom Ogilvie, Designing for Growth. A Design Toolkit for Managers, Columbia Business School Publishing, 2011, Pagina 27

• Immagine *delle tappe del Design Thinking*, Stanford University, Pagina 30

• Immagine *extreme user,* Rikke Dam, Teo Siang, Stage 1 in the Design Thinking Process: Empathise with Your Users, Interaction Design Foundation, https://www.interaction-design.org/literature/article/stage-1-in-the-design-thinking-process-empathise-with-your-users, Pagina 32

•Immagine tratta dal *Logbook del gruppo di lavoro West2East*, Pagina 35, 37, 40, 42, 45

• *Ciclo di visita*, Falk, J. H., & Storksdieck, M. (2005). Using the Contextual Model of Learning to understand visitor learning from a science center exhibition. Science Education, 89, 744-778, Pagina 57

•*Facciata e interni* del museo Ca Rezzonico, www.carezzonico.it, Pagina 62, 63, 64, 65

• *Grafico composizione dei visitatori dei muse*i (residenti- pernottanti- escursionisti), http://www.visitmuve.it/wp-content/uploads/2016/10/Relazione-Attivit%C3%A0-Fondazione-Musei-Civici-di-Venezia-2015.pdf, Pagina 67

• Immagini personali, Pagina 78, 79, 80, 81, 82, 83, 86, 103, 104

•Tabella *Stakeholder e Soluzione*, Pagina 87

•Tabella *Benchmaking*, pagina 92

•*Interni museo Ca Rezzonico*, www.carezzonico.it, Pagina 98

•Tabella *obiettivi della soluzione*, Pagina 99

•Tabella *Buyer Personas*, Pagina 99

•Immagine *Il mondo nuovo*, Francesco Lazzaro Guardi,www.carezzonico.it Pagina 101

• Immagine la sagra *Notturna di Santa Marta*, Gaspare Dizioni, www.carezzonico.it, Pagina 102