

Il Pensiero per Immagini come canale di empowerment dell'organizzazione

Cornelia Di Finizio

Project Manager - Environment
& Water Resource Specialist

Clive Humby, matematico e data scientist britannico, nel 2006 definì i dati come "il nuovo petrolio", una metafora particolarmente centrata perché, proprio come accade con l'oro nero, per trasformare i dati in valore è necessario attuare un processo di estrazione e di raffinazione.

Tra gli altri, anche IWA, l'International Water Association, ha più volte rimarcato il ruolo fondamentale della digital transformation, e della strumentazione metrica come sorgente di trasformazione, per garantire la qualità e la resilienza del settore idrico, ponendo particolare enfasi sull'urgenza di abbracciare questa sfida, ad ogni livello, a partire dai policy makers, passando per le Autorità regolatorie, per arrivare alle Utilities e infine alla Collettività.

Nell'ambito del Servizio Idrico Integrato italiano, un grande impulso alla digitalizzazione è certamente da ricondursi all'azione regolatoria, che ha contribuito all'implementazione progressiva di reti complesse e alla conseguente

necessità di governare l'enorme quantità di dati che l'Ente acquisisce in continuo. Questo ha portato ad un cambiamento delle strategie di procurement che fino a pochi anni fa erano concentrate sull'acquisto di strumentazione, mentre ora sono orientate all'acquisto del dato e allo sviluppo di sistemi che supportino i processi decisionali data-driven. Davanti ad una mole di dati così imponente, diventa fondamentale adottare strategie diversificate per selezionare e trattare i dati utili a dare risposte ai Bisogni dell'organizzazione, per dare un senso ai record, rendendoli disponibili e realmente accessibili a tutti i livelli della struttura.

Una strategia che può rivelarsi utile in tal senso è il Pensiero per Immagini, o Visual Thinking, un processo adottato anche nel Project Management, volto a elaborare e visualizzare dati e concetti complessi, utilizzando forme, disegni, diagrammi che possano essere compresi e interpretati da soggetti diversi, per formazione, ruolo e bisogni.

Gillo Dorfles, filosofo e critico d'arte italiano, riteneva che ricorrere al pensiero per immagini rappresentasse un canale potente ed efficace per rappresentare la realtà, proprio perché slegato dal medium verbale, e che potesse "superare le diversità culturali, dottrinarie ed esistenti che separano tra di loro i singoli individui", una sorta di metafora visiva comune della realtà.

Questa logica, applicata ad una realtà aziendale, si traduce in un substrato accessibile ai vari livelli della struttura, secondo un canale meno rigido e più flessibile, che consente quindi di creare un campo comune di interazione tra diversi settori.

Lo strumento della Data Visualization, in grado di tradurre i dati numerici in immagini, in particolare attraverso grafici, consente di fornirne una rappresentazione semplificata, immediata e comprensibile. I processi di Visual Analytics integrano gli strumenti di rappresentazione per immagine con sofisticati strumenti computazionali, quali algoritmi, modelli matematici, machine learning e elementi teorici, restituendo così all'utenza strumenti predittivi, sistemi di supporto alle decisioni, flessibili e immediatamente accessibili.

Ma perché la trasformazione digitale si realizzi come concreto valore si deve superare la comune - e spesso incon-



sapevole - resistenza verso il cambiamento, abbracciando il processo evolutivo, che non si limita all'adozione di nuove tecnologie ma si irradia profondamente nella cultura organizzativa.

La digitalizzazione dei processi investe ad ogni livello l'organizzazione, a partire dalla *Governance* e dal *Management*, che acquisiscono nuovi e potenti strumenti decisionali, perseguendo nuove strategie e nuovi Business models, che si traducono anche in riorganizzazione strutturale, con revisione delle attività obsolete, fase che riacende la famosa *Machinery question* di David Ricardo, e sviluppo di nuove funzioni, spesso sinergiche tra i settori e che richiedono quindi uno sforzo di apertura e flessibilità da parte dell'organizzazione.

Se la trasformazione digitale è caratterizzata da velocità, il cambiamento culturale è contrariamente un processo lungo, che si sviluppa lungo le reti organizzative, ossia la somma di tutte quelle relazioni, formali e informali, e dei ruoli agiti dei soggetti che costituiscono un'organizzazione. Si crea così un paradosso, dove la rivoluzione digitale fornisce l'opportunità di comunicare e stringere relazioni più agevolmente, ma l'organizzazione potrebbe non essere pronta o non comprendere questo processo.

Per questa ragione, nell'era dei Big Data, la strategia vin-

cente è quella che mira a mettere la struttura in condizione di accedere ai dati secondo logiche tailor-made, attraverso strumenti di visualizzazione semplificata e mirata, in un contesto di comune linguaggio che favorisca la contaminazione tra le diverse funzioni aziendali e la creazione di sinergie.

Nel 1955, Luigi Einaudi scrisse "Conoscere per deliberare", a distanza di quasi 70 anni, le sue parole sembrano sempre più attuali e lungimiranti, in tutti gli ambiti.

Per approfondire

"A Strategic Digital Transformation for the Water Industry" Oliver Grievson, Timothy Holloway, Bruce Johnson - International Water Association (2022)

"Digital Water The role of Instrumentation in Digital Transformation" Oliver Grievson- International Water Association (2020)

"Water 4.0: la rivoluzione digitale nel servizio idrico integrato" Laboratorio Ref Ricerche Position Paper n. 173 (2021)

"Digital Transformation and Organization Design: An Integrated Approach" Tobias Kretschmer Pooyan Khashabi (2020)

"Visual analytics for technology and innovation management An interaction approach for strategic decision making" Kawa Nazemi Dirk Burkhardt Alexander Kock (2021)

"Democratizing Innovation" Eric Von Hippel -MIT Press, Cambridge (2005)

"Le tre rivoluzioni del management digitale" Stefano Micelli (2017)

"Visual project management" Williams, P. R. Paper presented at PMI® Global Congress EMEA, London, England. Newtown Square, PA: Project Management Institute (2015)