

Raffaele Marra

# Il design tra metodo e partecipazione

## Abstract

Parole chiave  
partecipazione/  
convivialità/  
metodologia/  
activation design/  
sistema aperto

Keywords  
participation/  
conviviality/  
methodology/  
design activation/  
open system

Il progettare, il trovare soluzioni, contraddistingue il nostro modo di essere al mondo, tuttavia i nostri output progettuali sono diventati sempre più mezzi di controllo, limite: un sistema chiuso dove l'uomo è destinato a essere utente, portafoglio. Per limitare un approccio di tipo verticale, consumistico e passivo, bisogna tendere a un sistema aperto, un non finito metodologico. Ricercare nell'adiacente possibile per mirare a una progettazione conviviale. La metodologia della progettazione partecipata cambia il come porsi alla questione: accoglie l'altro ambendo a una visione critica e successivamente a una sua attivazione cognitiva. Questo articolo indaga questa direzione mostrando risultati ottenuti sul campo, riportando la materia della progettazione a un'ottica strategica, sistemica e *in primis* umana, quindi relazionale.

Designing, finding solutions characterises our way of being in the world, yet our design outputs have increasingly become means of control, limitation: a closed system where man is destined to be a user, a wallet. To limit a vertical, consumerist and passive approach, we must strive for an open system, a methodological unfinished. Search in the adjacent possible to aim for a convivial design. The methodology of participatory design changes the way of approaching the question: it welcomes the other by aspiring to a critical vision and then to its cognitive activation. This article investigates this direction by showing results obtained in the field, bringing the subject of design back to a strategic, systemic and, first and foremost, human and therefore relational perspective.

## 1. Razionale

L'attuale si contraddistingue per una conformità di tipo trasversale: dai saperi ai fini, passando per gli strumenti, vi è una spinta all'omologazione del pensare e di rimando del fare. La relazione dell'individuo con il mondo reale, con la politica, con la storia, con la cultura, non è quella dell'interesse, dell'investimento, della responsabilità impegnata – e non è più neppure quella della indifferenza totale – è quella dell'atto di consumare fine a sé stesso (Baudrillard, 1976). Il consumismo ha modificato la *forma mentis* della popolazione in simbiosi con le innovazioni tecnologiche diventate facilitatori di profonde alienazioni (Morozov, 2014). Aggravante strategico il fagocitare fenomeni sociali e culturali superficiali, che hanno preso i connotati della moda stagionale: trionfo di un effimero non intenso come esplosione *hic et nunc* bensì un lasciarsi trasportare da stati emotivi alterati (Long & Lieberman, 2023). Perfino il comparto della pubblica istruzione – venduto negli anni come unica via per l'emancipazione e liberazione del singolo – diventa funzionale all'accettazione della struttura e delle classi sociali/professionali (Illich, 1972). La realtà diventa un conglomerato di reparti stagni dove ognuno ha il suo posto, il suo confine ben stabilito. La specializzazione viene preferita alla trasversalità. Il culto del singolo invade le menti delle masse. Cortocircuito.

## 2. Design come medium

In un mondo sempre più complesso e mutevole, il design si configura come *medium* centrale per comprendere e, al contempo, costruire l'attualità. In particolare, il design agisce sia sul contesto che sull'individuo, sia in risposta a essi: esiste dunque un'interdipendenza profonda tra individuo, contesto e progetto. Comprenderla significa riconoscere l'interazione costante tra questi tre elementi. L'individuo, con la sua unicità cognitiva ed emotiva, è immerso in un contesto sociale, culturale e ambientale specifico (Bauman, 1999). Il design nasce e si sviluppa all'interno di questo contesto, rispondendo alle sue esigenze e contribuendo a trasformarlo. A sua volta, influenza la percezione, il comportamento e le esperienze dell'individuo. Per esempio, bias cognitivi come l'effetto di ancoraggio (Kahneman, 2012) possono indirizzare l'attenzione e orientare le scelte. Il design ha quindi la capacità di modellare esperienze umane, attivando processi cognitivi quali attenzione, memoria ed elaborazione delle informazioni, andando a stimolare l'individuo in maniera diretta. Ma anche l'individuo e il contesto influiscono sul progetto: preferenze personali, background culturali e condizioni ambientali orientano le scelte del designer e la ricezione sociale dell'oggetto progettato.

Da questa visione transdisciplinare emerge una dinamica dialettica ben sintetizzabile in due enunciati: "il quotidiano è progettato" e "il quotidiano ci progetta". Questi due poli, seppur in apparente contrasto, delineano il ruolo del design nella vita quotidiana.

L'idea che "il quotidiano è progettato" sottolinea il ruolo fondamentale della progettazione nella strutturazione della società odierna, un manifesto alla razionalità e alla tecnologia. I prodotti sono attentamente progettati per soddisfare le nostre esigenze e i nostri desideri specifici, la macchina facilita o migliora determinate azioni al fine di aumentare l'esperienza in atto. Gli smartphone, per esempio, sono progettati per essere estremamente

intuitivi durante la fruizione, limitando il più possibile le difficoltà di interazione con le app. Questo tipo di progettazione mira a migliorare la nostra esperienza e a semplificare le nostre attività, con l'obiettivo di rendere il nostro quotidiano più efficiente e piacevole.

Viceversa, "il quotidiano ci progetta" mette in luce come le dinamiche sociali, culturali e ambientali influenzano le nostre scelte e abitudini. I prodotti stessi sono il risultato di una serie di influenze e tendenze culturali che si riflettono nella loro progettazione e a loro volta hanno il potere di influenzarci, di attivare comportamenti che, come visto in precedenza, portano a un circolo di abitudine ben stabilito. Per esempio, gli stessi smartphone hanno modificato il nostro rapporto con l'ambiente, con le relazioni e anche con noi stessi. Si pensi al concetto di noia, alle dipendenze dai *social network* – con fenomeni quali *filter bubble* ed *echo chambers* (Vicini & Quattrocchi, 2017) – e alla fiducia nell'oggetto tecnologico che diventa una sorta di oracolo. Si è notato come ci siano all'interno della nostra mente meccanismi inclini alla facilitazione nel prendere decisioni, nel comprendere la realtà. Ciò che è emerso in maniera lampante e con supporto scientifico è che entrambe le prospettive sono fortemente caratterizzate dalle euristiche e dai bias cognitivi. Diventa fondamentale comprendere e considerare questa dialettica, portando a una progettazione più consapevole (Mari, 2002) ed etica che tenga conto delle complesse dinamiche che influenzano il nostro quotidiano.

## 3. Design della partecipazione

### 3.1 Approcci metodologici

La progettazione insegna l'esistenza di vari modi per giungere a una soluzione. Tuttavia il metodo utilizzato influenza e in certi casi vincola la stessa progettazione, modificandone l'*output*. Come si comprenderà, teoricamente, a ogni progetto corrisponde un metodo da preferirsi. Ciò che avviene nella pratica quotidiana, invece, è utilizzare gli stessi *tools* per tutto; con la convinzione che l'unica variante considerevole che fa la differenza è la mente del progettista. Un modo di porsi al problema che trasuda stile romantico, tempestoso, poco incline a un *modus operandi* che fa del razionale, del progettare il proprio scopo. Questo declinare il ruolo di designer a sapere demiurgico, presente nella maggioranza delle metodologie progettuali, porta l'intero processo a essere molto più sensibile a bias cognitivi, uno tra tutti quello della conferma. Per bias della conferma (Kahneman, 2012) si intende il pregiudizio cognitivo che spinge le persone a cercare, interpretare e ricordare le informazioni in modo da confermare le proprie credenze o ipotesi preesistenti, ignorando o minimizzando le evidenze controverse. Con questa nuova consapevolezza di intenti – sia in ottica contestuale che individuale – e con territori di applicazione nel mondo progettuale sempre più vasti e collegati, diventa limitante pensare che basti applicare le metodologie esistenti a nuovi problemi ed esigenze. L'emergere di nuovi problemi necessita di nuovi mezzi, nuovi strumenti per la loro risoluzione. Tale punto non si traduce automaticamente nel bisogno di progettare una nuova metodologia in toto. Il gap da colmare è di puro stampo metodologico e di *modus operandi*. Oggi, si è sempre più inondati dal concetto di sostenibilità ma troppo spesso tale concetto viene declinato come un fine e non un approccio. Si deve ambire anche

a una ecologia culturale progettante. Non vi è alcun bisogno di azzerare tutto per ricostruire, strategicamente c'è bisogno di un'azione ricombinante: tagliare, copiare, inserire pezzi già esistenti, già testati per ambire a un'*antifragilità* sistemica (Taleb, 2012) a una ottimizzazione seria e sistemica. Una metodologia interconnessa, ricombinante.

Concepire il mondo progettuale così autorizza a prendere il meglio dalle pratiche progettuali espresse finora ma soprattutto a evitare errori strutturati che si notano nei momenti di applicazione. Il potere del *feedback* è nell'informazione utile che si può ricavare.

La metodologia del design della partecipazione proposta è un *bricolage* di tecniche, riprende in sé riflessioni e *tools* provenienti da diversi settori spaziando dalla sociologia fino alle neuroscienze senza tralasciare blocchi di altre metodologie della progettazione. Entrando nello specifico di queste ultime, si sono estrapolati dalle metodologie attuali: la visione del trattare il problema come parte della soluzione dal *problem solving* e dal *problem finding* (Nardone, 2009), il concetto di immaginifico dallo *speculative design* (Dunne & Raby, 2013), il concetto di empatia come tramite dal *design thinking* (Brown, 2024). Qui sono riportati i cinque pilastri concettuali di tale metodologia. Vanno intesi come coordinate base del possibile che accompagnano questa pratica durante tutto il suo processo di attivazione.

### *Empatia*

Nancy Eisenberg, psicologa e professoressa all'Arizona State University, una delle massime esperte sul tema, definisce l'empatia come una risposta affettiva derivante dalla consapevolezza dello stato emotivo dell'altro, simile a ciò che l'altra persona sta provando o che ci si aspetta che provi in tale stato. Tale interpretazione coniuga gli aspetti emotivi con

quelli cognitivi. Questa definizione mette insieme tre caratteristiche cruciali dell'empatia: una risposta affettiva alla situazione altrui, una consapevolezza critica che il proprio stato affettivo è suscitato dalla situazione dell'altro e la consapevolezza che tale stato è allineato con la situazione dell'altro. L'empatia non è solo un'abilità per comprendere meglio le persone per le quali stiamo progettando ed entrare in sintonia con loro. L'empatia può aiutarci a risolvere i problemi dal punto di vista comunitario e avere una visione di insieme del processo progettuale. È facile intuire come sia necessario complementare l'empatia con l'intenzionalità condivisa (Rizzo, 2020). Anzi, per gli scopi *in primis* progettuali ma anche in ottica di comunità, che sono quelli di arricchire il processo creativo, non basta guardare il mondo mettendosi nei panni delle persone per le quali si progetta, bisogna attuare una condivisione durante la progettazione stessa, un ponte tra le parti.

### *Humanity centered design*

Le metodologie in voga portano in maniera trionfale l'abbandono di una concezione – sulla carta – dell'utente e del consumatore a favore di un approccio *human centered*. Questa concezione mette la progettazione in funzione dell'uomo, che dovrà utilizzare il progettato, mirando a una risoluzione dei problemi alla radice. Tale visione è positiva, in compenso il contemporaneo con le sue nuove sfide ci impone un suo miglioramento ulteriore. È necessario un approccio che abbia l'umanità al centro del design (Papanek, 1971). Abbandonare il progettare per l'uomo in senso stretto e progettare per l'umanità, con l'umanità. Di conseguenza bisogna attivare una visione sistemica e non a fuoco singolo. Quest'approccio ha una duplice utilità: rendere l'uomo più responsabile delle scelte, delle azioni che quotidianamente è chiamato a prendere, e pensare che c'è sempre un effetto delle

azioni che produce (Duhigg, 2012). Tale concezione si può toccare con mano solo con una coprogettazione, non basta più comunicare le difficoltà o le conseguenze degli atteggiamenti odierni; bisogna sporcarsi le mani per una consapevolezza maggiore oltre che per una risoluzione condivisa. L'approccio sistemico a braccetto con la visione dell'*humanity centered design* va oltre la soluzione di problemi, inquadra il concept secondo una più ampia logica di design, intervenendo nella scelta e combinazione di più fattori, dispositivi di funzionamento, conformazioni estetiche, di fatto dedicandosi maggiormente alla progettazione dell'esperienza e di quello che lascerà all'individuo utilizzante. Allontanare definitivamente la visione del design di tipo lineare, fatto a livelli, di azione e reazione, dove la comunità diventa semplicemente consumatore/utente passivo.

### *Approccio immaginifico*

Se il valore dell'immaginazione nella progettazione è importante per i progettisti (De Bono, 1991), nell'ambito della progettazione partecipativa diventa di importanza vitale. Il bisogno legato all'immaginazione nell'ambito della metodologia progettuale ha una duplice motivazione: *in primis* libera l'ideazione, tale azione porta a un allontanamento dagli schemi, dai problemi e dalle necessità che bloccano l'immediato. Questo aspetto è da collegarsi alla concezione negativa che si ha nel momento in cui ci si imbatte in un problema; esso viene inteso sempre con accezione negativa, di mancanza, mentre invece deve essere considerato in visione di possibilità, di cambiamento utile. In secondo ordine diventa azione stessa utile all'attivazione cognitiva (Purves et al., 2015). Per comprendere questo passaggio è utile fare una digressione veloce. Il concetto di immaginazione, di andare oltre, si lega al concetto stesso di desiderio, di desiderare (Sibaldi, 2016). Quest'azione di desiderare porta

l'individuo, quindi la comunità, a interrogarsi, analizzarsi, chiedersi il perché. Tutto questo meccanismo porta a un momentaneo allontanamento/smarcamento del presente per toccare con mano futuri possibili, auspicabili, e in base a quelli prendere le misure con il presente stesso. L'immaginazione e i suoi modi per far esplodere il suo potenziale insito vanno sfruttati nell'ottica della partecipazione (Folgheraiter, 2011).

### *Progetto aperto*

Vivendo nell'epoca della fruizione, dell'iper-specializzazione, dei settori a reparti stagni, il design della partecipazione deve avere un approccio di progetto aperto, non finito, dove esiste la possibilità del divenire. Questo concetto è stato espresso negli anni da diverse menti illuminate. Vengono citate quelle che si reputano più pertinenti. Dall'idea di indeterminatezza di zone verdi presenti nei paesaggi liberi di mutare, di essere (Clément, 2005), all'idea di progetto come costruzione libera dove l'individuo sceglie il suo completamento mediante la sua stessa azione (De Carlo, 2013). Alla luce di ciò un approccio di tipo aperto nella progettazione diventa fondamentale per stabilire nuovamente il giusto rapporto tra individuo e oggetto, tra servizio e comunità. Questo modo di operare non vuol essere frainteso con una libertà superficiale sessantottina, tutt'altro, va a rispondere praticamente a un'attivazione cognitiva che rende l'individuo conscio della sua libertà di modificare e di completare il reale (De Certeau, 2001).

### *Designer attivatore*

Il progettista nella nuova cornice del design della partecipazione è chiamato a ricoprire un altro ruolo all'interno del processo di progettazione, quello di attivatore. Nel nuovo paradigma di partecipazione, il designer non dovrà più solo analizzare il problema bensì gestire e attivare i pensieri, facilitare i processi (Argano, 2012), spronare i partecipanti a vivere appieno la progettazione stessa. Automaticamente, un valore come l'empatia, discussa precedentemente, diventa caratteristica imprescindibile da avere. Nello specifico, il progettista è responsabile dello studio del problema, andando ad analizzare, quindi a scomporlo e successivamente ricomporlo con un'operazione di semplificazione (Munari, 1981) così da portare alle sessioni di progettazione partecipativa la cristallizzazione della problematica. In quella sessione il designer dovrà accompagnare i partecipanti nell'andare oltre, nell'immaginario dove sarà un'esplosione di contenuti, di possibilità che andranno successivamente indirizzate e cristallizzate nuovamente per essere individuate sotto forma di possibile soluzione.

## 3.2 Benefici strategici

Si è spesso abituati a pensare in caratteri di convenienza prima ancora di testare una data idea. La metodologia qui proposta presenta tre benefici scaglionati nel tempo. Proprio perché si è convinti che una pratica sociale non può prescindere da un carattere morale si è cercato di estrarre strategie che possano innalzare il singolo dal lavoro di gruppo senza cadere nella sua sacralizzazione a discapito degli altri. Non vuole essere un esercizio di stile (Queneau, 1983) ma una pratica per il reale.

### Intelligenza collettiva

Questo è un beneficio a breve termine strettamente funzionale nella fase della progettazione antecedente l'immissione nel reale del prodotto/servizio ideato. Per intelligenza collettiva si intende la teoria secondo cui, all'aumentare di persone in un gruppo decisionale, aumenti la possibilità di prendere una decisione e cresce la probabilità di arrivare a una soluzione migliore (Lévy, 1994; Marx, 1857). Sicuramente, vi è da considerare l'euristica del conformismo insita nei nostri meccanismi mentali – celebri gli esperimenti sociali pionieristici in materia portati avanti da Solomon Asch nel 1951 e da Stanley Milgram nel 1974. Tuttavia, è innegabile che mediante le giuste attività si riesca a ottenere una maggiore quantità e qualità con l'aumento dei partecipanti in un percorso creativo progettuale, rispettando ovviamente dei limiti di numero e di coerenza di obiettivi.

### *Fidelizzazione*

Michael I. Norton, Daniel Mochon e Dan Ariely hanno esplorato il fenomeno della fidelizzazione in un articolo pubblicato sulla Harvard Business School, intitolato *The IKEA*

*Effect: When Labor Leads to Love.* L'effetto Ikea è un fenomeno psicologico in cui le persone tendono a dare un valore maggiore ai prodotti che hanno costruito o assemblato da sole, anche se sono di qualità inferiore o costruttivamente più semplici rispetto a prodotti simili già pronti. Tralasciando la deriva puramente speculativa di questa scoperta, è innegabile l'alto coinvolgimento emotivo di persone che partecipano alla risoluzione di un problema che tocca la loro sensibilità. In chiave di benefici a breve termine, i partecipanti a queste attività di coprogettazione sono più propensi ad accettare e promuovere un dato prodotto, essendo stati loro stessi parte integrante del meccanismo che l'ha portato alla luce.

### *Senso critico*

Questo ultimo pilastro è dichiaratamente di stampo ideologico, socialista. In chiave di benefici a lungo termine, alfabetizzare persone a livello percettivo-cognitivo conviene al sistema stesso. Maggior cultura e visione critica equivalgono a un minore rischio di trend stagionali e fuochi di paglia merceologici. Un approccio di questo tipo è di vitale interesse per tutti poiché iperoggetti (Morton, 2018) come il riscaldamento globale e la disuguaglianza sociale minano il benessere collettivo, quindi di rimando anche quello del singolo (Wallerstein & Duran, 2010). Una materia che fa della razionalità, della progettazione, non può essere cieca in merito.

### 3.3 *Workshop* della partecipazione

Ogni metodologia ha il suo campo di attivazione, in linea anche con l'epoca in cui viene sviluppata. Il tempo delle archistar, del singolo ammesso che sia mai effettivamente esistito, appartiene alla fine del XX secolo. Eventi come la globalizzazione, l'aumento esponenziale delle tecnologie, hanno fatto in modo di sancire un cambio di passo: ora gli addetti ai lavori vivono in team, in molti. La complessità del reale è tale da richiedere parallelamente iperspecializzazione e transdisciplinarietà, la chiave di volta diventa l'intelligenza collettiva (Lévy, 1994). La metodologia della progettazione partecipativa si muove nei laboratori sperimentali, in sessione sprint, nei *workshop* (Israel et al., 1998). Va segnalato, in merito a queste ultime forme di apprendimento citate, il loro crescere esponenzialmente. Sempre più persone, soprattutto nella fascia giovanile, tendono a interessarsi a formule ristrette e condivise per acquisire saperi. Le motivazioni strategiche dietro questa preferenza di attivazione cognitiva oltre la domanda in crescita sono le seguenti:

- Temporalità ristretta: avendo un focus temporale ben definito, l'operazione di sforzo cognitivo, la sensazione dei partecipanti di andare oltre la zona di comfort, il ruolo di facilitatore del designer hanno un limite ben preciso. Utilizzando questa formula non si avrà una dispersione o un calo di attenzione considerevole da parte dei partecipanti. Inoltre, le tempistiche ristrette porteranno naturalmente azioni dirette senza una negoziazione con l'aspetto razionale inibitore, con il giusto e lo sbagliato. In un'epoca fortemente conformista, l'operazione di autoliberazione deve essere vissuta in rapidi momenti dichiaratamente svolti nel presente stesso.

- Struttura aperta: la necessità di avere una struttura fluida, leggera, diventa fondamentale per rendere la sessione sprint meno ingessata possibile nonché per rendere

la struttura stessa, per linearità di intenti, libera di mutare. Sarebbe deleterio imbrigliare la struttura con azioni predeterminate; si andrebbe a ridurre la stessa operazione di partecipazione a semplice testimonianza strategica della convinzione dello stesso designer con un chiaro fine prestabilito. Alla luce di ciò, per preservare i contenuti e la loro libera circolazione il laboratorio deve avere una struttura aperta, che può essere modificata anche in corso d'opera senza eliminare valore all'operazione stessa.

– Ripetibilità e costi bassi: il *workshop* necessita di tre elementi fondamentali cioè il designer attivatore, i partecipanti e dei fogli. Il resto è opzionale. Questa formula di semplicità ridotta alla massima ottimizzazione ne aumenta la sua appetibilità facilitando la ripetibilità per altre problematiche e con i costi relativamente bassi.

### 3.3.1 Struttura base del *workshop* della partecipazione

Dopo tanti test e attivazioni, si è notato che una strutturazione a tre blocchi può facilitare e tendere a un migliore risultato. La struttura tripartita qui presentata è la base del *workshop*, la sua estrema sintesi concettuale dalla quale partire. Le sotto attività da compiere col gruppo di attivazione variano in base alla profondità e alla casistica del *brief* nello specifico.

#### *Apertura*

Aprire significa fare il primo passo in uno spazio vuoto. Il primo atto è quello d'apertura e riguarda letteralmente l'azione di aprire le menti delle persone, le possibilità. Si tratta di coinvolgere i partecipanti, mettere le carte sul tavolo, incoraggiare le idee. L'apertura è come un big bang, un'esplosione di opportunità. Più idee vengono prodotte in apertura, più ci sarà da lavorare nei passaggi successivi. L'apertura non prevede la critica o lo scetticismo; è il tempo della creatività, del *brainstorming*, dell'energia e dell'ottimismo. La parola chiave è divergere: si cerca la più ampia apertura di prospettive; l'intento è buttare dentro moltissime idee, il più possibile diverse.

#### *Esplorazione*

È veramente cosa rara trovare al primo colpo qualcosa che stiamo cercando. Il risultato finale di questa ricerca spesso viene fuori in modi che possono risultare sorprendenti. Una volta trovate energie e idee, è tempo di esplorare e sperimentare. È qui che viene il difficile: si va alla ricerca di schemi e analogie, si tenta di vedere le cose vecchie in modo nuovo, di setacciare e categorizzare le idee, di testare ipotesi. La parola chiave qui è emergere: l'obiettivo è creare le condizioni per fare emergere elementi inaspettati, sorprendenti e interessanti.

### *Chiusura*

Non abbiamo il tempo né le risorse per realizzare tutto, dobbiamo fare delle scelte. Chiudere significa portare le cose a una conclusione, nella nostra testa e sulla carta. Nella parte finale ci si muove verso le conclusioni ovvero decisioni, azioni, prossimi passi. È il tempo di valutare le idee, di guardarle con spirito critico e senso di realtà. Non si può fare tutto né testare ogni possibilità. Quali sono le alternative più promettenti? In quali vale la pena di investire tempo ed energia? La parola chiave per la chiusura è convergente: l'obiettivo è restringere il campo per scegliere le idee più promettenti.

## 4. Conclusioni

In ottica sistemica, il design della partecipazione può diventare giorno dopo giorno parte integrante delle pratiche da attuare in risposta alle problematiche contemporanee. La struttura, gli intenti e le modalità, qui brevemente esposte, fanno comprendere come i format partecipativi possano essere utili e di sempre maggiore attuazione. Vivere la progettazione in maniera partecipata accresce la consapevolezza dei propri bisogni, delle proprie priorità e della filiera produttiva. Pratiche come il vedere il mondo mediante altre prospettive, domandarsi il perché, stimolare l'immaginazione per andare oltre rendono le comunità locali più coinvolte, proattive, conviviali (Illich, 1993). Continuando in questa direzione, inoltre, il ruolo del designer trova nuovamente spazio in prima linea nel cambiamento sociale auspicabile; allontanandosi dalla deriva performativa (Debord, 1997) attuale sempre più simile alla figura dell'operaio altamente specializzato. In conclusione, l'umanità progetta da quando ha iniziato a scegliere il proprio percorso, tocca tenere a mente che con nuovi strumenti si può ambire a cambiare la società (Brand, 1968).

## References

- Argano, L.** (2012). *Manuale di progettazione della cultura*. FrancoAngeli.
- Baudrillard, J.** (1976). *La società dei consumi*. Il Mulino.
- Bauman, Z.** (1999). *Modernità liquida*. Il Mulino.
- Brand, S.** (1968). *Whole Earth Catalog*.
- Brown, T.** (2024). *Change by design. Come il Design Thinking trasforma le organizzazioni e ispira innovazione*. Aryos.
- Clément, G.** (2005). *Manifesto del Terzo paesaggio*. Quodlibet.
- Debord, G.** (1997). *La società dello spettacolo*. Baldini+Castoldi.
- De Bono, E.** (1991). *Sei cappelli per pensare*. BUR Rizzoli.
- De Carlo, G.** (2013). *L'architettura della partecipazione*. Quodlibet.
- De Certeau, M.** (2001). *L'invenzione del quotidiano*. Edizioni Lavoro.
- Duhigg, C.** (2012). *Il potere delle abitudini*. Tea.
- Dunne A. & Raby F.** (2013). *Speculative Everything: Design, Fiction, and Social Dreaming*. The MIT Press.
- Folgheraiter, F.** (2011). *Fondamenti di metodologia relazionale*. Erickson.
- Illich, I.** (1972). *Descolarizzare la società*. Mondadori.
- Illich, I.** (1993). *La convivialità*. red!
- Kahneman, D.** (2012). *Pensieri lenti e veloci*. Mondadori.
- Long, M. E., & Lieberman, D. Z.** (2023). *Dopamina, la chimica del desiderio*. DeAgostini.
- Mari, E.** (2002). *Autoprogettazione?* Corraini.
- Morozov, E.** (2014). *Internet non salverà il mondo*. Mondadori.
- Morton, T.** (2018). *Iperoggetti*. Produzioni Nero.

- Munari, B.** (1981). *Da cosa nasce cosa*. Laterza.
- Nardone, G.** (2009). *Problem solving strategico*. Ponte alle Grazie.
- Papanek, V.** (1971). *Progettare per il mondo reale*. Mondadori.
- Purves, D., Cabeza, R., Huettel, S. A., LaBar, K. S., Platt, M. L., & Woldorff, M. G.** (2015). *Neuroscienze cognitive*. Zanichelli.
- Queneau, R.** (1983). *Esercizi di stile*. Einaudi.
- Rizzo, A.** (2020). *Ergonomia cognitiva*. Il Mulino.
- Sibaldi, I.** (2016). *Il mondo dei desideri*. Tlon.
- Taleb, N. N.** (2012). *Antifragile*. Il Saggiatore.
- Vicini, A., & Quattrociocchi, W.** (2017). *Misinformation*. FrancoAngeli.