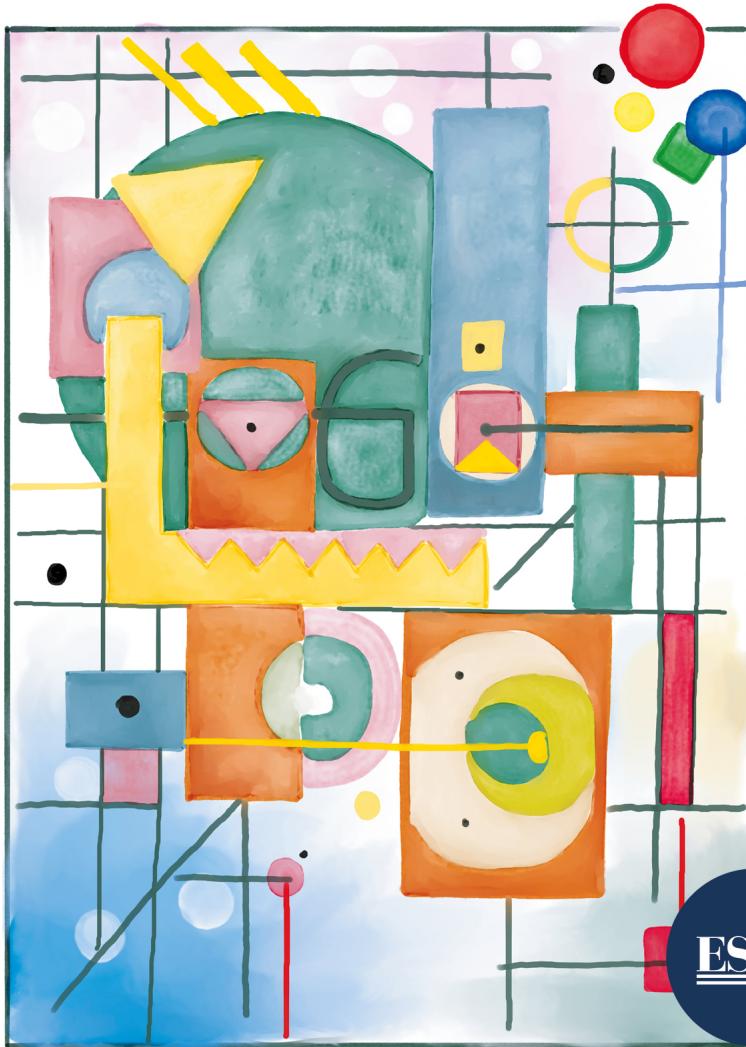


Gianni Previdi

# LOGOI DELL'INNOVAZIONE CONTRO LA TRAPPOLA DEL SI È “SEMPRE FATTO COSÌ”

Prefazione di Barbara Quacquarelli  
Postfazione di Francesco Spadera



ESTE  
libri



a seguire

## **UN ESTRATTO**

dal libro

LOGOI

DELL'INNOVAZIONE

Contro la trappola del  
si è "sempre fatto così"

LIBRI ESTE

**LIBRI ESTE**

© 2025 Edizioni E.S.T.E. S.r.l.

Via Cagliero 23 – 20125 Milano

[www.este.it](http://www.este.it) – [segreteria@este.it](mailto:segreteria@este.it)

Realizzazione grafica: ESTE

Realizzazione editoriale: ESTE

ISBN: 978-88-98053-76-6

Disegno di copertina realizzato da Salvatore Parola

Senza regolare autorizzazione è vietata la riproduzione, anche parziale o a uso interno didattico,  
con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia.

Giovanni Previdi

# Logoi dell'innovazione

*Contro la trappola del  
"si è sempre fatto così"*

**ESTE**  
libri



*Se hai timore del futuro, guarda di notte il cielo stellato:  
l'infinito.*

*Se hai timore di non farcela, guarda il momento della  
nascita di un cucciolo: l'energia.*

*Se hai timore di sbagliare... guarda meglio!*



## INDICE

PREMESSA .....	11
PREFAZIONE <i>di Barbara Quacquarelli</i> .....	15
PENNELLATA INTRODUTTIVA.....	23
FILOSOFIA DELL'INNOVAZIONE	
<b>Lo sguardo filosofico .....</b>	33
Le dimensioni ontica e ontologica dell'innovazione .....	38
Tecnologia, novità, innovazione, umano .....	53
Informazione, conoscenza, innovazione .....	62
Dall'informazione alla conoscenza .....	68
Conoscenza esplicita e Intelligenza Artificiale .....	79
Dalla conoscenza all'innovazione .....	84
<b>Nuovo non coincide sempre con innovazione .....</b>	95
Selezioni, resistenze, storicità dell'innovazione .....	97
Il paradosso dell'innovazione .....	100
Assiologia dell'innovazione .....	108
<b>L'innovazione non sempre è progresso.....</b>	117
Storia di una sostituzione.....	117
Storia di una dipendenza paradossale.....	126

Storia del futuro di oggi.....	138
<b>ANTROPOLOGIA DELL'INNOVAZIONE</b>	
<b>Immaginari e immaginazione .....</b>	<b>165</b>
Le forme dell'immaginario .....	165
L'immaginazione anticipa lo scenario dove il futuro incrocia il presente.....	172
L'immaginazione come repertorio del potenziale.....	186
<b>Creatività e disubbidienza.....</b>	<b>195</b>
Il Prometeo che è in noi.....	198
Gli eremiti non fanno innovazione .....	201
Il processo creativo .....	202
La creatività è un cambiamento che incorpora la semplicità e la generazione di nuovi significati .....	208
Semplicità.....	208
Affordance .....	226
Scarsità .....	229
Significato.....	233
Disubbidire è un atto di creatività.....	238
<b>Creatività e intelligenze .....</b>	<b>245</b>
Intelligenze .....	246
Allucinazioni e bugie .....	258

Creatività umana allo specchio .....	259
Un'altra AI .....	269
 DESIGN DELL'INNOVAZIONE	
<b>Il design dell'idea innovativa.....</b>	<b>285</b>
Potete afferrare solo ciò che potete vedere .....	285
Design thinking, dare forma all'idea .....	290
Business design, dare valore all'idea .....	296
<b>Il design del modello di business innovativo .....</b>	<b>301</b>
Zoom-out vs Zoom-in.....	304
Business model innovation design .....	305
Antifragilità, non resilienza .....	327
<b>Il design del mindset per una innovazione trasformativa...345</b>	
Trappole .....	345
Frame cognitivi e impronte.....	352
Gli antecedenti cognitivi.....	353
Facilitare il corretto mindset .....	365
Il design del triangolo dentro il cerchio.....	367
 PENNELLATA CONCLUSIVA .....	381
 POSTFAZIONE	
<i>di Francesco Spadera .....</i>	385

RINGRAZIAMENTI .....	393
BIBLIOGRAFIA.....	395

## PREMESSA



## L'innovazione come pratica culturale

*Logoi dell'innovazione* è un libro che aiuta a liberare l'innovazione dalla retorica del semplicemente “nuovo” e le restituisce la sua dimensione più profonda: trasformare non solo prodotti o processi, ma regole, istituzioni e immaginari. La lettura del testo, fin dall'inizio, diventa un viaggio appassionante tra filosofia, antropologia e design, dove l'innovazione si rivela atto di nascita e distruzione insieme: un gesto che apre mondi e ne chiude altri. Gianni Previdi invita il lettore a riconoscere l'innovazione come pratica culturale ed etica, non solo tecnologica, e a riscoprirne la vera essenza: un mix equilibrato di creatività e disobbedienza, indispensabili per incrinare equilibri che rischiano di soffocare il futuro. A ciò si aggiunge il “design”, ulteriore potente strumento per orientare idee e organizzazioni verso un domani antifragile. Un testo prezioso per chi desidera non solo pensare, ma vivere e praticare l'innovazione con consapevolezza.

*Marco Bentivogli*

EXPERT IN INDUSTRIAL AND LABOR INNOVATION POLICIES.  
OPERAI<sup>®</sup>AI EXPERT AT MISE 2018-2021. FOUNDER BASE ITALIA.  
AI+IOT RESEARCHER @ POLITECNICO DI MILANO. EXPERT ON  
AI IMPACT ON LABOUR AND INDUSTRY. ASSIA. AIXIA MEMBER

## L'innovazione come desiderio di cambiamento

“Innovazione” è una parola che, di per sé, non significa nulla. È, piuttosto, desiderio di cambiamento, spesso accompagnato dall’idea che ogni cambiamento implichi automaticamente un miglioramento rispetto al passato o al presente. Ma è davvero così? Viviamo in un’epoca di trasformazioni rapidissime – accelerazioni alienanti – in cui la tecnologia apre possibilità straordinarie e, al tempo stesso, dilemmi etici e culturali inediti. È per questo che diventa indispensabile fermarsi e riflettere sul senso e sullo scopo dell’innovazione. E nel testo Gianni Previdi invita, appunto, a fermarsi e a riflettere:

innovare non significa introdurre nuovi strumenti, ma ridisegnare valori, significati e sistemi. Gianni Previdi affronta il tema da tre prospettive complementari – filosofica, antropologica e progettuale – per mettere a fuoco il cuore dell'innovazione: non ciò che cambia, ma perché e come cambia, e con quali conseguenze per l'umano e per la società. Un testo per chi vuole andare oltre la superficie e scoprire come trasformare l'innovazione in autentico progresso, capace di generare valore sostenibile e condiviso.

*Gianluca Dettori*

CHAIRMAN, GENERAL PARTNER @ PRIMO CAPITAL | KAUFFMAN  
FELLOW

## L'innovazione attraverso le lenti della filosofia

Il testo di Gianni Previdi ci fa pensare, attiva curiosità, apre nuovi scenari di interpretazione del fare innovazione attraverso le lenti della filosofia, dell'antropologia e del design, da gustare e ripensare ogni volta in modo nuovo. Dove l'innovazione si attiva per ciascuno a suo modo, disobbedendo al già noto, dove ognuno si accorge che il futuro è lì, a portata, già nelle sue mani. Quando puoi prendere atto che il mondo non “è” ma che ciascuno può modellarlo, a seconda di ciò che vede nel guardare e nello stupore dello scoprire. Porre domande è ciò che ci rende umani e gestori del nostro stesso vivere – nella società e nel fare impresa – assumendone e apprezzandone la responsabilità vitale, perché nuovo non è rinnovare ma fare, mettere al mondo qualcosa di inusitato. Per poterne fare uso, inventando e creando, facendo nostro ciò che sperimentiamo e condividendolo.

*Maria Cristina Kock*

EPISTEMOLOGA, FILOSOFÀ DELLA SCIENZA, PSICOTERAPEUTA,  
FORMATRICE, SCRITTRICE, SUPERVISOR, COUNSELOR CLINICO  
S.I.Co.

## PREFAZIONE



Ho incontrato l'innovazione in molti luoghi diversi. Nei laboratori aziendali dove si tenta di dare forma a un'idea, nelle aule universitarie in cui gli studenti provano a decifrare il senso del cambiamento, e anche nelle stanze della Pubblica amministrazione, dove ogni trasformazione richiede coraggio, visione di lungo periodo e metodo, e si misura in piccoli gesti.

Ogni volta, però, mi sono resa conto che l'innovazione non è un atto tecnico, né una parola di moda, ma una forma del pensiero. Un modo di guardare il mondo – e di guardarsi dentro – che decide se restare prigionieri del passato o generare un futuro diverso.

Questo libro di Gianni Previdi invita a fare esattamente questo: a spostare lo sguardo.

A passare dalla superficie dell'innovazione – quella dei dispositivi, delle metriche e dei processi – al suo sottosuolo concettuale e umano, dove la filosofia, l'antropologia e il design si intrecciano per dare senso a ciò che facciamo.

In un tempo in cui l'innovazione è spesso evocata come un mantra (“innovare o morire”), *Logoi dell'innovazione* ci restituisce la profondità del verbo “innovare” come gesto riflessivo, come atto di consapevolezza.

Nelle parole di Gianni Previdi ho ritrovato la tensione familiare che accompagna ogni vera trasformazione: quella fra l'ordine e la frattura, fra ciò che ci rassicura e ciò che ci mette in crisi.

È la stessa tensione che abita le organizzazioni contemporanee, sospese fra la necessità di continuità e la spinta verso la disubbidienza creativa.

Non a caso, Gianni Previdi parla dell'innovazione come di un atto che distrugge e ricompone, come di un processo che genera forme di vita nuove, non solo prodotti o servizi, in cui convivono metodo e intuizione, disciplina e meraviglia.

Ho sempre pensato che l'innovazione fosse una dimensione dell'umano, prima che economica.

Non esiste innovazione senza desiderio, senza curiosità, senza la capacità di immaginare che le cose possano essere diverse da come sono.

Eppure, per anni abbiamo delegato l'innovazione alle tecnologie, come se la macchina potesse sostituire il pensiero, come se la creatività potesse essere codificata in un algoritmo.

In realtà, l'Intelligenza Artificiale – di cui oggi tanto discutiamo – ci costringe a tornare proprio lì, al cuore dell'umano.

Ci obbliga a chiederci: cosa significa conoscere? Cosa significa decidere? Dove finisce il calcolo e comincia il giudizio?

Sono le stesse domande che emergono da queste pagine, dove l'innovazione è descritta come un processo insieme tecnico e simbolico, empirico e ontologico, capace di ridefinire non solo il mondo, ma il modo in cui lo abitiamo.

In questo senso, il lavoro di Gianni Previdi si colloca in quella linea di pensiero che restituisce al management la sua anima più umanistica.

È un richiamo potente a non ridurre l'innovazione a performance, ma a comprenderla come esperienza di significato: una costruzione di senso collettiva che attraversa le persone, le culture e le organizzazioni.

Ogni innovazione autentica nasce infatti da una domanda: *perché cambiare?* Non da un semplice *come cambiare*.

E in questo interrogativo, più che nelle metodologie o nei canvas, si gioca la possibilità stessa di trasformare.

L'approccio proposto è in linea con quanto emerge dalle più recenti ricerche organizzative. L'innovazione ha un carattere sistematico e relazionale, non è più vista come un atto creativo isolato o come una funzione aziendale, ma come un sistema vivente di apprendimento, in cui persone, tecnologie e contesti coevolvono. Le organizzazioni più innovative non sono necessariamente quelle più strutturate, ma quelle capaci di orchestrare diversità, conoscenza distribuita e sperimentazione continua.

In questa prospettiva, l’innovazione diventa un fenomeno di emergenza organizzativa: nasce da interazioni impreviste più che da processi pianificati, dalla capacità di creare spazi di “possibilità collettiva” in cui idee, competenze e tecnologie si incontrano.

In tal senso, la leadership dell’innovazione evolve dal guidare con certezze al tenere aperto il campo del possibile, in cui le vere trasformazioni avvengono nei punti di connessione, non nei singoli atti tecnici. Non si tratta più solo di “innovare per competere”, ma di “innovare per connettere”, allineando la direzione strategica dell’impresa con i bisogni evolutivi della società.

Tre verbi ricorrono: assorbire, integrare, riconfigurare la conoscenza. Sono le cosiddette *dynamic capabilities*: la vera infrastruttura della creatività.

E, se ci pensiamo, coincidono perfettamente con la struttura del libro – filosofia, antropologia, design – tre modi diversi di pensare e riorganizzare il sapere. Innovare, allora, diventa un esercizio collettivo di apprendimento.

Per l’analisi e la comprensione profonda di questo fenomeno, ci viene in aiuto questo libro.

Una delle molte ricchezze di questo testo è proprio la sua architettura triadica.

La filosofia dell’innovazione, l’antropologia dell’innovazione, il design dell’innovazione: tre lenti che, insieme, restituiscono un quadro sistematico e profondamente umano. Il percorso “Filosofia-Antropologia-Design” invita a leggere l’innovazione come processo ontogenetico e non solo come risultato; tenere insieme livello ontico (artefatto) e ontologico (mondi di senso) aiuta a orientare decisioni e responsabilità.

La filosofia ci ricorda che ogni atto innovativo implica una scelta di valore, un “*logos*” che ordina il pensiero e orienta l’azione. È la parte più fragile e più nobile dell’innovare: decidere cosa ha senso conservare e cosa va invece superato. In questo, l’innovazione è una forma di etica, non solo di strategia.

Nel piano antropologico, l'enfasi su immaginari, immaginazione e disubbidienza creativa mostra come l'innovazione germogli da facoltà umane – curiosità, coraggio, capacità di *reframing* – che precedono e orientano la tecnologia. Qui ritroviamo le capacità dinamiche che diventano infrastruttura: assorbire e creare conoscenza; integrarla in sistemi e processi; riconfigurarla per nuove traiettorie. L'antropologia, poi, ci riporta al corpo sociale del cambiamento: alle culture, agli immaginari, alle resistenze che ogni trasformazione incontra.

L'innovazione, in questo senso, diventa un sistema di pratiche e simboli che riscrive il modo in cui una comunità si rappresenta.

Non c'è algoritmo che possa sostituire l'immaginazione, la capacità di vedere ciò che ancora non c'è. Ed è per questo che ogni innovazione autentica è, in fondo, un atto di immaginazione condivisa.

Il piano del design traduce questa energia in metodo del pensare e dell'agire. Il Design thinking mette le persone al vertice del triangolo e usa empatia, ideazione e prototipazione rapida per trasformare intuizioni in soluzioni; il Business design collega quelle soluzioni al modello di creazione e cattura del valore. È il linguaggio che permette al pensiero di diventare organizzazione, all'intuizione di diventare impatto.

Gianni Previdi, infine, ci invita a pensare l'innovazione come un atto di responsabilità. Nel mio lavoro di ricerca e formazione, vedo ogni giorno quanto questa dimensione manchi: la capacità di disegnare il futuro in modo deliberato, empatico e sostenibile.

Viviamo in un tempo in cui il “nuovo” è diventato una merce.

Nuovi modelli, nuove tecnologie, nuovi approcci si susseguono a ritmo frenetico. Ma la vera domanda non è più che cosa è nuovo, bensì che cosa ha valore.

L'innovazione che non genera valore – umano, sociale, ambientale – è solo un esercizio di efficienza o di vanità. E questo richiede, oggi più che mai, leader capaci di pensiero critico, di ascolto, di dubbio, qualità rare e preziose, che la filosofia ci insegnava a coltivare.

Chi lavora oggi nelle organizzazioni – pubbliche o private – avverte la fatica del cambiamento, che non è un atto eroico, ma un mestiere quotidiano.

La trasformazione digitale, la transizione ecologica, l'incertezza economica e geopolitica ci hanno resi più consapevoli della complessità, ma anche più fragili.

*Logoi dell'innovazione* offre un lessico per abitare questa complessità e non smarrirsi: un modo per interpretare, non solo per reagire.

Ho sempre creduto che la cultura manageriale debba tornare a essere una cultura del pensiero, non solo della procedura.

E in questo senso, il lavoro di Gianni Previdi rappresenta un contributo prezioso: non un manuale, ma un atlante mentale che attraversa filosofia, antropologia e design per restituire al management la sua radice riflessiva, quasi artigianale, riattivando la capacità collettiva di fare domande.

Chi leggerà queste pagine troverà, dietro la loro apparente sistematicità, un invito a disubbidire in modo consapevole, a generare valore nel rispetto della misura e del limite, a fare dell'innovazione una pratica di cura – per le persone, per le organizzazioni, per i significati.

Gianni Previdi, scrivendo di innovazione, si prende la responsabilità di rispondere a una crisi di senso, con un linguaggio colto ma accessibile, in un equilibrio raro tra discipline che raramente dialogano tra loro.

E soprattutto, lo fa ricordandoci che l'innovazione non è mai un punto di arrivo, ma un atto di fiducia nel futuro, e inizia con un gesto semplice, un gesto che unisce memoria e mutazione, tecnica e sensibilità: guardare meglio.

*Barbara Quacquarelli*

PROFESSORESSA ASSOCIATA DI ORGANIZZAZIONE,  
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO-BICOCCA  
DIRETTRICE EDITORIALE,  
MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW ITALIA



Se sei interessato  
a proseguire la lettura...

---

ACQUISTA IL LIBRO SU  
**[www.este.it](http://www.este.it)**

---

OPPURE SCRIVI A  
**[daniela.bobbiese@este.it](mailto:daniela.bobbiese@este.it)**

