

ALMA MATER STUDIORUM-UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

SCUOLA DI INGEGNERIA E ARCHITETTURA

DIPARTIMENTO di Ingegneria Industriale

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE di Ingegneria Gestionale

TESI DI LAUREA MAGISTRALE

in

Organizzazione e gestione delle risorse umane M

**IL DESIGN THINKING COME METODOLOGIA
CONSULENZIALE**

Candidato

Martina Rivelli

Relatore

Chiar.mo Prof. Massimiliano Ghini

Anno Accademico 2016/2017

Sessione II

Introduzione all'elaborato

L'obiettivo di questo elaborato è presentare il concetto di Design Thinking come approccio consulenziale mirato all'individuazione di una soluzione innovativa di qualsiasi natura. L'idea nasce dalla necessità crescente delle organizzazioni di produrre soluzioni ad elevato contenuto innovativo da proporre al mercato. Necessità spesso difficile da soddisfare a causa delle numerose variabili, interne ed esterne all'organizzazione, da tenere in considerazione e che influenzano il risultato da ottenere. Fare innovazione significa infatti trovare qualcosa di nuovo o individuare un nuovo modo di fare qualcosa di già noto, questo significa che la direzione da prendere non è chiara né conosciuta da nessuno, altrimenti non sarebbe innovazione quella che stiamo perseguendo. Oggi più che mai servono quindi procedure, modelli e strumenti da poter utilizzare per imboccare il prima possibile la strada ottimale, riducendo l'incertezza ed esplicitando il più alto quantitativo possibile di dati e di informazioni sensibili alla sfida che vogliamo affrontare. Il Design Thinking nasce proprio con questo scopo: aiutare le organizzazioni a strutturare i processi, le attività e l'organizzazione e la gestione aziendali in modo da favorire lo sviluppo di processi e la nascita di prodotti ad elevato contenuto innovativo. Attualmente questa metodologia è molto affermata e diffusa in grandi realtà aziendali statunitensi, ma alcuni importanti esempi sono presenti anche in Europa e in particolare in Italia, implementati in organizzazioni più piccole ma che hanno saputo sfruttare e valorizzare il proprio potenziale creativo. Il Design Thinking rappresenta quindi un'opportunità per tutte quelle imprese, anche di piccole dimensioni, che vorrebbero dare una svolta al proprio operato, in termini di prodotti e servizi offerti, dal punto di vista strategico o da quello dell'immagine o del brand aziendale. Molte delle pratiche e delle metodologie descritte in seguito potrebbero risultare lontane dalle comuni attività manageriali diffuse in Italia e difficili da implementare poiché presuppongono strutture, valori e culture aziendali aperte e flessibili, poco diffuse tra le PMI italiane prevalentemente a gestione familiare e poco strutturate. Tuttavia alcuni casi studio ci aiuteranno a capire il potenziale impatto che questa metodologia racchiude, e i modelli e le tecniche descritti a individuare potenti strumenti, poco costosi, ma che porteranno ad individuare soluzioni di successo. Allo scopo l'elaborato è suddiviso in cinque capitoli, il primo introduttivo all'argomento, seguito da un capitolo dedicato ai principali modelli di riferimento più diffusi in letteratura e da un terzo relativo alle tecniche, agli strumenti e alle metodologie da seguire per implementare efficacemente un progetto innovativo. Gli ultimi due capitoli saranno dedicati alla breve presentazione di alcuni casi studio ed esempi e alla descrizione di un possibile modello consulenziale a supporto di una piccola o media impresa italiana che volesse realizzare una soluzione innovativa per superare una sfida che le si è presentata.

INDICE

Introduzione.....	7
1. La necessità di innovazione nei mercati attuali.....	7
2. Innovazione come cambiamento di significato.....	8
3. Il design come strumento di innovazione di significato.....	11
4. Il Design Thinking.....	13
5. I principi del Design Thinking.....	15
I modelli di riferimento.....	19
1. Progetto e Metaprogetto.....	19
2. Il Design Discourse.....	22
3. Il modello del doppio diamante.....	26
4. Il modello delle 3I.....	29
5. Il modello HCD.....	32
6. Il modello dell’Hasso Plattner Institute.....	37
7. Il modello della Stanford d_School.....	40
Strumenti e Tecniche.....	45
1. La creazione e la gestione del Team di lavoro.....	45
1.1. Definizione.....	45
1.2. Vantaggi e svantaggi del lavoro di gruppo.....	46
1.3. Caratteristiche del gruppo di lavoro.....	48
1.4. Il processo di formazione del gruppo.....	49
1.5. La diversità come vantaggio competitivo.....	52
1.6. Il Team Building.....	57
2. Le interviste.....	60
2.1. Interviste ad hoc.....	61
2.1.1. Interviste di gruppo.....	61
2.1.2. Interviste ad esperti.....	62
2.1.3. Pari che osservano i pari.....	62

2.2. Strumenti.....	63
2.2.1. Comunicazione verbale e linguaggio del corpo.....	63
2.2.2. I 5 Perché.....	65
2.2.3. Diario delle foto.....	66
2.2.4. Starter Conversation.....	66
2.2.5. Le Carte.....	67
2.2.6. Mappare il flusso di risorse degli intervistati.....	67
2.2.7. La mappa dell'empatia.....	68
3. Tecniche per sviluppare il pensiero creativo del Team.....	69
3.1. Lo sviluppo di scenari.....	69
3.2. Ricerca secondaria.....	72
3.3. Ispirazioni analoghe.....	73
3.4. Visite guidate.....	73
3.5. Sessioni di Co-creazione.....	74
3.6. Business Model Canvas.....	74
3.7. La gestione dello spazio di lavoro.....	76
4. Tecniche di discussione e di supporto alla generazione di idee.....	77
4.1. Il Brainstorming.....	77
4.2. Altre tecniche di discussione.....	79
4.3. Condivisione dell'apprendimento.....	80
4.3.1. Collage.....	80
4.3.2. Individuazione dei temi.....	81
4.3.3. Condivisione di storie ispirate.....	82
4.3.4. Implementare un sistema di raccolta feedback.....	83
5. Tecniche di verifica e misurazione.....	84
5.1. Prototipazione rapida.....	84
5.1.1. Giochi di ruolo.....	86
5.1.2. Story Board.....	86
5.2. Prototipo vivo.....	87
5.3. A/B test.....	88
5.4. Journal Map.....	89
5.5. Definire il successo.....	91
5.6. Creare un Pitch.....	92

Casi studio ed Esempi.....	94
1. Il bollitore 9093 di Alessi.....	94
2. Il progetto F: Fabric Care Future di Whirlpool.....	95
3. Il caso Sap.....	97
Un'opportunità per le PMI	100
1. Il modello.....	102
2. Conclusione.....	113
Bibliografia e Sitografia.....	114
Ringraziamenti.....	116

Introduzione

La necessità di innovazione nei mercati attuali

Flaviano Celaschi definisce l'impresa moderna come *“una forma organizzativa tendenzialmente conservatrice, multidimensionale, rappresentata da una pluralità di attori che possiede frequentemente interessi opposti e posizioni individuali da difendere. Essa decide di innovare un prodotto quando è costretta dal mercato, [...] e non vede l'innovazione come una delle proprie normali attività operative, ma come un fatto eccezionale, anomalo, discontinuo”*. Con questa affermazione il professore esperto di Design ha centrato una delle maggiori problematiche riscontrata nelle imprese italiane, ovvero il fatto che l'innovazione è sentita più come una sfida da superare che un'opportunità da cogliere. L'esperienza ci insegna che le realtà aziendali che sono riuscite a fare dell'innovazione la principale fonte di vantaggio competitivo, vedono il concetto di innovazione come un processo continuo e iterativo, da implementare attraverso procedure strutturate e tecniche e strumenti selezionati ad hoc mirati a produrre risultati e idee che vengono migliorati e raffinati ad ogni iterazione. Produrre innovazione oggi è fondamentale per sopravvivere sul mercato, poiché assicura l'incontro tra le ragioni che attivano l'interesse allo scambio da parte dei consumatori (significato e utilità) e da parte dei produttori (il profitto)¹. Come molti altri esperti, Celaschi, nel suo *“Design e innovazione”*, mette in luce le principali ragioni che hanno portato l'innovazione ad essere ormai una necessità, e non più un'opportunità, per molte organizzazioni:

- La saturazione della domanda;
- La proliferazione dell'offerta;
- La frantumazione e la disgregazione dei bisogni dei consumatori;
- Cambiamento delle caratteristiche sociali, economiche e culturali di molti mercati;
- Rapido avanzamento delle competenze e conoscenze tecnologiche e scientifiche.

Alla luce di quanto detto, l'uso e l'implementazione di modelli, tecniche e strumenti che facilitino e strutturino il processo di ricerca innovativa delle organizzazioni, diventa quasi uno dei vincoli aziendali da soddisfare.

¹ F. Celaschi, A. Deserti *“Design e Innovazione”*

Innovazione come cambiamento di significato

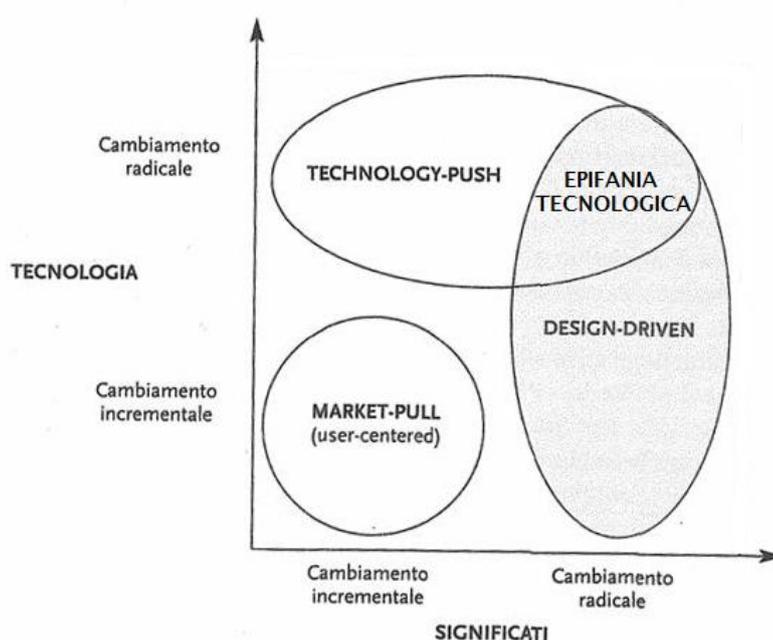
Quando parliamo di innovazione facciamo in genere riferimento a due dimensioni: quella tecnologica, più nota e riconosciuta, e quella legata ai significati, ovvero al senso che il prodotto assume relativamente alla sfera emotiva e psicologica di ogni consumatore. Cambiare il significato di un prodotto, di un processo o di un'esperienza significa contraddistinguere il bene in esame da altri simili, ridefinire il suo rapporto con altri beni e con gli attori che lo utilizzano. Il significato è qualcosa di intrinseco di ogni bene, poiché come affermano V. Margolin e R. Buchanan nel loro "The idea of Design", *"ogni prodotto incarna nozioni d'identità socialmente riconosciute e diventa un gettone di scambio simbolico di significato"*. Altre ricerche, come quelle condotte dagli psicologi M. Csikszentmihalyi e E. Rochberg-Halton, hanno dimostrato come molte persone assimilino i vari oggetti nella propria vita privata dando loro un certo significato. È inoltre da osservare che il lato emotivo e simbolico dei prodotti non è una caratteristica di nascita recente, basti pensare alla prima macchina fotografica prodotta nel 1888 da G. Eastman in seguito all'intuizione che ogni persona avrebbe amato e desiderato immortalare con un semplice tocco i momenti più belli e importanti della propria vita. Il significato di un bene rappresenta buona parte del suo valore agli occhi del consumatore, poiché indica un modo di vivere e contraddistingue l'utilizzatore che lo adopera in un particolare tipo di persona. Spesso infatti, acquistiamo prodotti non per le loro funzionalità ma per il tipo di consumatore che vogliamo essere. Barilla, ad esempio, non vende solo prodotti alimentari, ma vende cibi a persone che vogliono vivere una nuova esperienza di cucina, dando così un nuovo significato alla preparazione del pasto che diventa un momento di convivialità familiare volto ad assaporare preparazioni gustose e veloci da preparare ma soprattutto sane e di qualità. Allo stesso modo, quando la Nokia ha trasformato i cellulari in strumenti per tutti e non soltanto per manager, ha cambiato radicalmente il significato che le persone davano a questo prodotto: non più un semplice strumento per telefonare ma un accessorio personale da usare per relazioni sociali. In entrambi i casi non sono cambiate le funzionalità dei beni proposti ma solo il loro significato, a dimostrazione dell'importanza di questa dimensione per l'affermazione del bene sul mercato. Ovviamente alcune modifiche del prodotto o del processo di produzione sono necessarie, ad esempio Barilla ha dovuto aspettare di individuare tecniche e pratiche che assicurassero la qualità e il rispetto ambientale dei suoi prodotti, mentre Nokia ha dovuto sviluppare tecnologie volte all'aumento della compattezza e della personalizzazione dei telefoni cellulari. Analizzando prodotti del passato che si sono contraddistinti per il cambiamento radicale di significato, possiamo osservare che questi sono anche i prodotti caratterizzati da cicli di vita molto più lunghi e duraturi, come nel caso della Fiat Panda, che ha rappresentato la macchina

per eccellenza per molte generazioni di Italiani per quasi 20 anni, presentandosi per prima sul mercato come utilitaria, accaparrandosi così un importante vantaggio, quello da *first mover*. Alla luce di quanto detto quindi l'innovazione di significato è stata, e continua ad essere oggi un efficace leva per creare prodotti di valore e di successo, fondamentali per raggiungere e mantenere un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti. A seconda dell'entità del cambiamento tecnologico e di significato è possibile definire 3 grandi metodologie di innovazione²:

- la *technology-push*, ovvero un'innovazione prodotta dalla scoperta di una nuova tecnologia. Questo tipo di innovazione tuttavia da sola non è sufficiente a garantire un vantaggio competitivo duraturo alle organizzazioni che la implementano, poiché sono frutto di dinamiche interne ai settori scientifici e ingegneristici. C. Christensen grazie ai suoi studi ha dimostrato che le aziende troppo concentrate a soddisfare i bisogni immediati espressi dai consumatori, perdono di vista le grandi transizioni che rappresentano opportunità di innovazione di significato, analogamente a quanto avviene per la seguente metodologia di innovazione;
- la *market-pull* in cui l'innovazione è richiesta dal mercato in seguito all'esplicitazione di particolari bisogni o necessità da soddisfare. Risulta una metodologia rischiosa poiché spesso il mercato, inteso come l'insieme dei consumatori e degli utilizzatori, non è in grado di descrivere né di individuare i propri reali bisogni. I soggetti coinvolti finiscono quindi con l'esplicitare necessità non reali o inesatte, fornendo così suggerimenti e idee sbagliate o anche controproducenti. In generale risulta utile e adatta all'individuazione di soluzioni innovative incrementali, mirate al miglioramento di qualcosa di già esistente e utilizzato;
- la *design-driven* che, essendo caratterizzata da cambiamenti radicali di significato, supera la metodologia *market-pull* e la sua visione *user-centred*, introducendo il concetto di *innovazione human-centred*, concentrata quindi sul modo e sul tipo di significato che le persone, non necessariamente clienti o utilizzatori, danno alle cose, prodotti, processi o esperienze d'uso che siano. Il connubio ottimale tra le possibili strategie di innovazione implementabili, processo che Verganti definisce *Epifania tecnologica*, si trova nell'intersezione tra un'innovazione *technology-push* e una di tipo *design-driven*. Uno dei più recenti esempi di epifania tecnologica è rappresentato dalla Nintendo Wii. Questa console ha infatti rivoluzionato l'esperienza di gioco virtuale, trasformando il ruolo dei giocatori da passivo ad attivo e facendoli interagire nel mondo reale stimolando e favorendo la socializzazione tra loro. Inoltre grazie alla facilità d'uso, usarla risultava semplice a tutti,

² R. Verganti, "Design Driven Innovation"

allargando così il segmento di utilizzatori potenziali e rendendo per la prima volta un prodotto di questo tipo adatto e desiderabile da una famiglia, e non solo da appassionati e giocatori-utilizzatori di nicchia. Nessuno aveva richiesto un cambiamento di significato di questo tipo, eppure dopo averlo recepito e capito il mercato lo ha enormemente apprezzato. L'epifania è stata possibile grazie ad un'innovazione tecnologica cioè gli accelerometri MEMS che resero i telecomandi innovativi in quanto sensibili al movimento sulle 3 dimensioni x, y, z . In realtà questa tecnologia era già nota, ad esempio in ambito automobilistico poiché era stata usata negli air-bag per stabilire l'entità di un potenziale danno, ma anche dalla Nintendo stessa. L'azienda infatti aveva già utilizzato degli accelerometri in prodotti come il Game Boy, ma il mercato aveva reagito freddamente in quanto all'innovazione tecnologica non era stata accompagnata un'innovazione di significato. Queste osservazioni rimangono valide anche per aziende che occupano posizioni intermedie nella filiera di un prodotto, e che quindi non producono per il consumatore finale. In questi casi, soprattutto in particolari settori, considerando che comunque a valle della filiera produttiva il bene verrà utilizzato dal cliente finale, è possibile aggiungere valore al prodotto finito attraverso la parte-componente fornita dall'azienda intermedia. Un famoso esempio di questo tipo è il freno per autoveicoli e motociclette Brembo, caratterizzato oltre che da elevate performance, anche da colori accesi e brillanti; questo componente può rendere unica una macchina o una moto poiché è visibile dall'esterno attraverso le ruote, diventando così un accessorio e assumendo un nuovo significato, più profondo di quello da sempre legato ad un semplice freno.



(La relazione grafica tra le tre tipologie di innovazione. R. Verganti, "Design driven Innovation")

Alla luce di quanto detto gli sforzi e le risorse di una moderna organizzazione dovrebbero essere indirizzati non a indagini e analisi di mercato o a focus group coi clienti, ma a sviluppare dei processi creativi e innovativi per individuare nuovi significati da proporre. Questi processi possono e dovrebbero essere applicati a qualsiasi attività aziendale, non solo al lancio di nuovi prodotti, ma anche al loro miglioramento, all'individuazione della migliore strategia di breve, medio e lungo periodo, all'innovazione dei processi produttivi sia di tipo incrementale che radicale, ai processi di comunicazione aziendali, a quelli di selezione e formazione del personale, fino a progetti di rilancio dell'immagine o del brand dell'organizzazione.

Abbiamo finora analizzato l'importanza dell'innovazione e del significato assunto dai prodotti, resta quindi da chiarire il ruolo del design in questo processo.

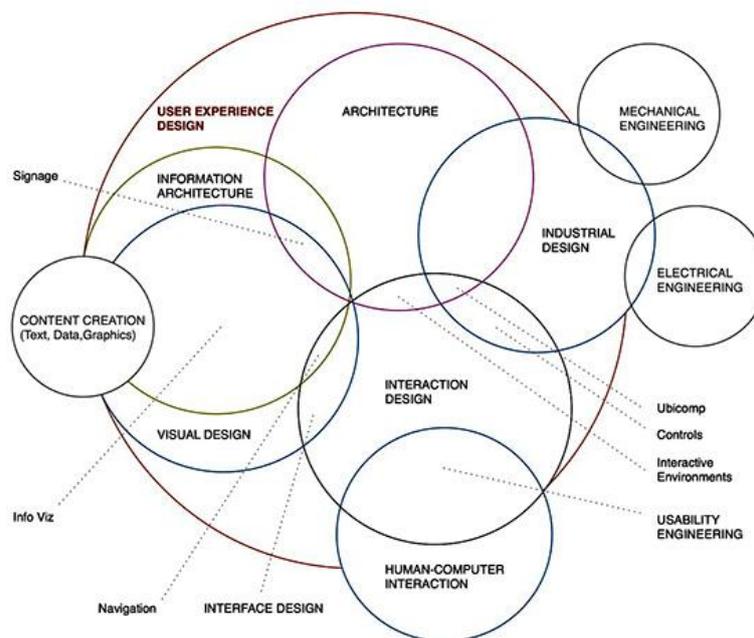
Il design come innovazione di significato

V. Flusser definisce il Design come la “*complessa e affascinante rete di contaminazioni teoriche e metodologiche, vibrante punto d'incontro tra arte e scienza, economia e politica, teologia e tecnologia; la riflessione sul design contemporaneo coinvolge una straordinaria quantità di temi e oggetti, dalla cibernetica agli ombrelli, dall'etica industriale agli sciamani, dalla guerra alla ceramica, da futuristiche case senza tetti a utopie sottomarine [...] il nostro futuro è essenzialmente una questione di design, di forma delle cose*”. Tale affermazione risulta sicuramente valida se pensiamo alla maggior parte dei beni industriali che hanno avuto più successo negli ultimi decenni. Aziende affermate e produttrici di beni di design come Apple o l'italianissima Alessi, sono dimostrazioni del fatto che oggi per avere successo non basta più garantire elevate prestazioni e alti standard qualitativi. I beni e i servizi che oggi garantiscono un vantaggio competitivo alle aziende produttrici devono essere di design, devono cioè essere in grado di anticipare il cambiamento del modo di pensare dell'uomo, proporre un significato nuovo a chi li utilizza, in altre parole devono rappresentare innovazioni di significato. Klaus Krippendorff, già nel 1989, aveva individuato questa particolare dimensione del design osservando che l'etimologia della parola Design deriva dal latino “de-signare” cioè distinguere una cosa dalle altre con un segno, in altre parole dare senso alle cose. In passato il design era considerato sinonimo di disegno industriale e per tanto era un concetto limitato a due sole dimensioni: quella artistica-architettonica e quella ingegneristico-produttiva; il suo impiego era limitato ad individuare forme o al più interfacce accattivanti e esteticamente

gradevoli da vedere o da toccare. Oggi il design è qualcosa che va oltre la semplice forma merceologica di un prodotto, toccando aspetti legati alla progettazione e al processo di produzione del bene, alla strategia aziendale e a quella di comunicazione e di marketing, oltre che ambiti psicologici, sociologici, antropologici ed ergonomici, incrementando il valore complessivo del bene oggetto di scambio.

Il design oggi rappresenta quindi l'insieme delle teorie, delle competenze e delle pratiche relative alle seguenti tre sfere principali:

- fattibilità tecnica e convenienza economica, che rappresenta il valore di scambio e deve superare vincoli legati all'aspetto tecnico e tecnologico;
- significato, che rappresenta invece il valore relazionale ed è legato a vincoli di relazione con la sfera sociale;
- usabilità e sostenibilità, rappresentante infine il valore d'uso e caratterizzata da vincoli relativi alla biosfera.



Discipline e aree toccate oggi dal Design
 (http://188.94.193.164/scripting/figures/G9O-T2Y-5QP_7f000001_426454_f85e4315--image004.jpg)

Questo significa che oggi i designer provengono da diversi e numerosi settori di specializzazione, in primo luogo dall'ambito tecnico e da quello artistico, ma anche da settori sociali come psicologi e sociologi o esperti di marketing, di architettura o di moda. Citando H. Simon *“fanno design tutti coloro che identificano azioni finalizzate a cambiare la situazione esistente in una preferita”*. Ne

deriva che per tener conto di questa eterogeneità di competenze e multidisciplinarietà di contenuti da approfondire, il design si presta ad essere sviluppato in gruppo, come osservato da Celaschi e altri esperti del settore. La natura intrinseca del design lo rende quindi adatto a risolvere questioni legate al:

- problem finding, processo di ricerca della direzione giusta da prendere, isolando i problemi più impellenti da risolvere, necessario a identificare correttamente la sfida da affrontare;
- problem setting, processo di scomposizione di un problema complesso in un insieme di sotto-problemi di più semplice risoluzione, semplificando così la risoluzione complessiva del problema;
- problem solving, processo di individuazione della miglior soluzione a un problema, che sia in grado di raggiungere l'obiettivo individuato utilizzando il minor quantitativo di risorse.

Occorre fare un'ultima osservazione relativa alla relazione che lega design e creatività.

Diversamente da quanto si potrebbe pensare il Design non è frutto della creatività di una persona, ma come affermato da R. Verganti è la conseguenza di un processo di ricerca lungo e strutturato, che sfrutta tutte le conoscenze e le competenze citate in precedenza. È ovvio che menti geniali e creative esistono, basti pensare a Steve Jobs e al successo dei prodotti Apple, ma intuizioni come quelle di Jobs sono rare e le organizzazioni non possono aspettare che a qualche dipendente venga un'idea brillante dall'oggi al domani. Ecco perché occorre implementare costantemente processi di ricerca, metodologie e strumenti che facilitino e sviluppino il pensiero creativo delle organizzazioni e il Design Thinking ne rappresenta un efficace esempio.

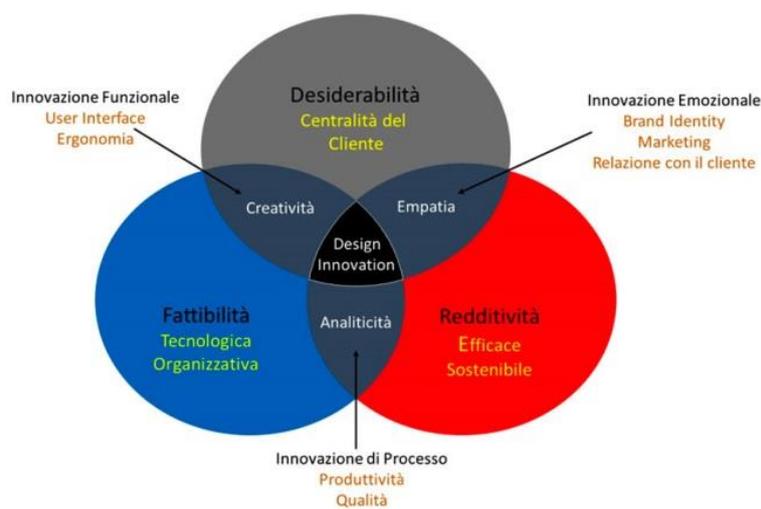
Riassumendo quanto detto, il Design, nella sua moderna accezione, può essere usato per guidare lo sviluppo di soluzioni innovative e in particolare il Design Thinking, rappresenta un esempio di come seguendo i principi tipici del Design sia possibile individuare idee ad elevato valore.

Il Design Thinking

Il Design Thinking viene definito da H. Simon come “ *la capacità di essere innovativi e di immaginare nuove possibilità, [...] e rappresenta una parte integrante del lavoro di un manager, per quanto molte business school l'abbiano dimenticato, concentrandosi unicamente sullo sviluppo di skill analitiche [...] e sottovalutando la dimensione creativa*”. In realtà col termine Design

Thinking si fa oggi riferimento ad una vera e propria metodologia operativa e pratica implementabile in ogni realtà organizzativa che cerca soluzioni innovative e cambiamenti radicali di significato. Il termine è stato coniato all'inizi degli anni '90 da D. Kelley e T. Brown, docenti alla d_School della Stanford University e fondatori di quella che oggi rappresenta una delle più grandi, affermate e innovative società di consulenza del mondo: IDEO.

Il Design Thinking rappresenta un approccio che ricerca e analizza problemi o sfide da superare, intervenendo sui processi che influenzano la sfida in questione, trasformando i vincoli in opportunità da cogliere e sviluppando un processo creativo di gruppo che, se implementato correttamente, porterà all'individuazione di soluzioni e idee innovative, di valore e di successo.



Fonte: Immagine IDEO modificata da Stratego

Questa metodologia di gestione aziendale si ispira ai principi del design strategico, utilizzando processi e strumenti molto simili a quelli adottati dai designer per lo sviluppo di idee creative, la loro selezione e verifica. La caratteristica principale del lavoro dei designer è che raramente ascoltano i propri clienti, affidandosi prevalentemente alla propria cultura e sensibilità nel catturare bisogni e tendenze del mercato di lungo periodo o cambiamenti radicali che sentono vicini (istinto). È il caso degli architetti, che realizzando prodotti (edifici) destinati a sopravvivere a chi li progetta, raramente ascoltano le esigenze del committente e seguono le mode attuali, poiché difficilmente saranno le stesse anche nei decenni futuri. Il motivo è dato da quelle che Celaschi chiama super-costanti comportamentali, caratteristiche insite e radicate in ogni individuo in quanto appartenente al genere umano, che rimangono appunto costanti nel tempo. Ciò che cambia è un insieme di variabili che influenzano le dinamiche sociali, economiche e politiche, le mode, i gusti e le tendenze. È comunque importante sapere che esistono valori, bisogni e significati che l'uomo ha

abbracciato da sempre; individuando così significati e design di successo e realizzando prodotti redditivi e caratterizzati da lunghi cicli di vita.

In generale i principali vantaggi della metodologia sono:

- migliora la qualità sia del processo decisionale adottato che della decisione presa, grazie alla riduzione dell'incertezza caratterizzante ogni processo innovativo, favorendo sia una comprensione approfondita del problema che una serie di strumenti mirati alla valutazione della soluzione a monte della sua implementazione vera e propria;
- crea una cultura e una struttura organizzativa votata all'innovazione e favorisce lo sviluppo di un ambiente di lavoro proattivo e positivo;
- riduce i costi e ottimizza i processi aziendali, poiché riduce errori e tempi per individuare una soluzione innovativa;
- individua nuovi significati e innovazioni radicali di qualsiasi genere, contribuendo al raggiungimento di un importante vantaggio competitivo da parte delle organizzazioni che lo utilizzano;
- producendo innovazione le organizzazioni possono anche contare sul vantaggio di first mover, fidelizzando il mercato al brand, al quale viene associato un valore psicologico, emozionale e sociologico inimitabile anche dal più esperto ed efficace concorrente. Una ricerca di Verganti ha mostrato che il tempo necessario agli imitatori per capire se un'innovazione sia radicale o meno è di almeno 4/5 anni, durante il quale l'azienda innovatrice ha tutto il tempo per affermare la propria reputazione e assicurarsi un vantaggio competitivo duraturo.

I principi del Design Thinking

Per ottenere i risultati desiderati la metodologia sfrutta diversi principi base, che se seguiti e applicati costantemente porteranno all'individuazione di soluzioni non solo soddisfacenti, ma brillanti e innovative.

I principi³ fondamentali sui quali il Design Thinking si basa sono:

³ *Ideo.org, "Ideo Field Guide"*

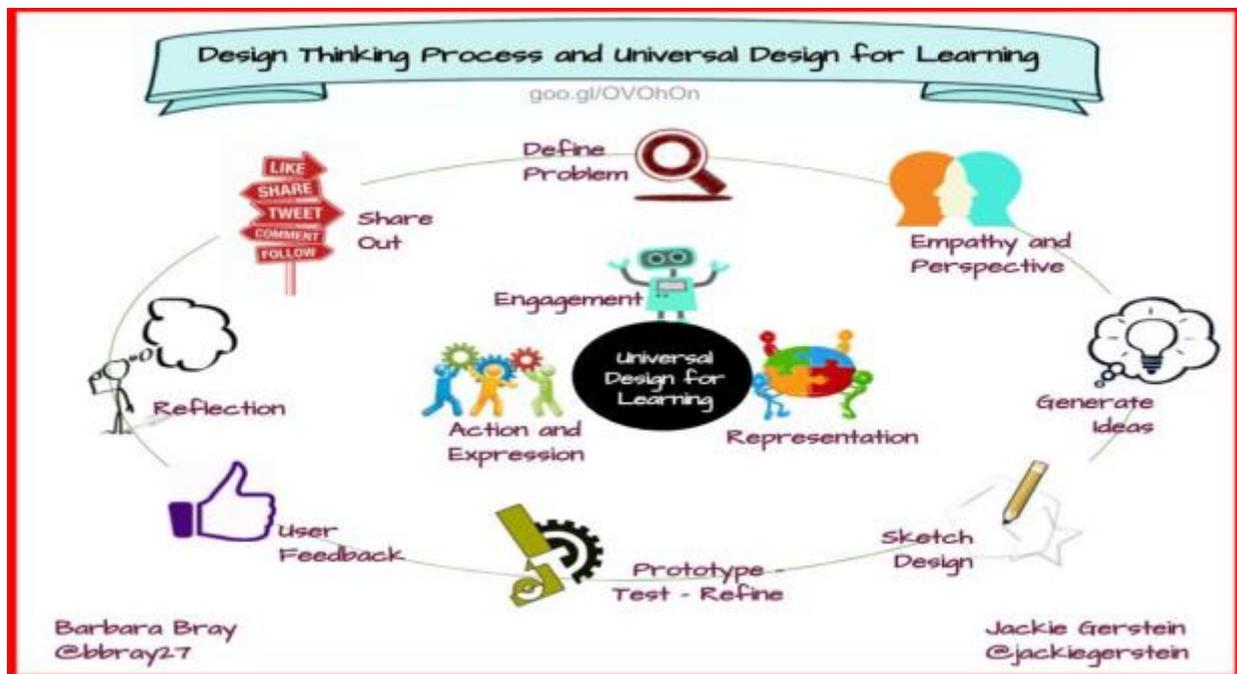
- fiducia creativa, definita da D. Kelley come la tendenza a credere che chiunque sia potenzialmente un designer e che quindi ogni persona ha del potenziale creativo da poter sfruttare, non per individuare idee innovative, ma per capire ambiente, persone e dinamiche che regolano la realtà che ci circonda;
- iterazioni continue, necessarie poiché il Design Thinking si presenta come un metodo di ricerca e come tale non si prefigge di trovare la soluzione ottima attraverso un processo lineare e diretto. Piuttosto sfrutta processi circolari, fatti di fallimenti e successi, risultati centrati e miglioramenti da implementare, pianificazioni, riprogettazioni e prototipi da testare e rivedere, arrivando alla soluzione finale dopo diversi tentativi, insuccessi e sperimentazioni. Risulta quindi fondamentale raccogliere feedback continuamente, in modo da capire ad ogni iterazione dove e quanto aggiustare la direzione che stiamo percorrendo. Questa circolarità dona all'approccio una particolare flessibilità e trasversalità, caratteristiche che permettono di migliorare continuamente il processo di ricerca, rimanendo sempre focalizzati sull'obiettivo finale e consumando il minor quantitativo possibile di risorse;
- apprendimento continuo attraverso l'analisi delle cause relative ai fallimenti riscontrati e attraverso l'operatività delle persone coinvolte. Nel primo caso occorre precisare che l'accezione negativa legata al fallimento è tipica della realtà italiana, poiché la nostra società ci chiede risultati sempre elevati dal punto di vista prestazionale. Negli USA, ad esempio così non è, dal momento che il fallimento è visto come un insuccesso, come un'esperienza che ogni individuo prima o poi dovrà affrontare. Ecco perché il fallimento è importante, perché deve rappresentare un'opportunità di apprendimento, come affermato anche dal Ceo di Ideo, Tim Brown, grazie alla quale migliorare continuamente il nostro operato. Per quanto riguarda invece il secondo aspetto parliamo dell'ormai diffuso e validato principio del "learning by doing", ossia imparare facendo. Molti metodi di apprendimento sono basati su questo concetto che permette alle persone di imparare, conoscere e soprattutto capire dinamiche e caratteristiche nascoste dietro a un processo o attività;
- entrare in empatia con le persone coinvolte nel processo. Questo aspetto è fondamentale per numerosi motivi: primo fra tutti il passaggio dall'user-centred all'human-centred design, abbandonando quindi focus group coi clienti e abbracciando l'idea di capire le persone come tali nel loro insieme, e non solo come potenziali clienti o consumatori. In secondo l'empatia è fondamentale per la fase di problem finding; come già detto, spesso il mercato non è in

grado di definire chiaramente il problema, la sfida o il bisogno che realmente vanno soddisfatti. Questo perché molte esigenze sono latenti e molti problemi nascosti da altri che impediscono di individuarne le cause esatte; definire male il problema tuttavia comporterà l'individuazione di una soluzione non adatta, almeno allo scopo che ci eravamo prefissati prima di cominciare il processo di ricerca. Occorre quindi parlare e soprattutto ascoltare gli attori che vogliamo coinvolgere, entrando quindi in empatia con essi, per capire e dedurre dai loro racconti e affermazioni quali siano i reali bisogni da soddisfare, quali significati individuare e quali innovazioni realizzare. In terzo luogo immergersi e immedesimarsi con le persone coinvolte nella ricerca rappresenta già un primo modo per sviluppare il pensiero creativo. Infatti osservare e muoversi in realtà diverse da quella tipicamente aziendale, come il contesto familiare o sociale delle persone a cui si rivolgerà la nostra soluzione, permette di aprire la mente a nuove possibilità e idee, di superare preconcetti o pregiudizi errati e modi di pensare ormai obsoleti e superati.

- Abbracciare l'ambiguità. Come già anticipato progettare qualcosa di innovativo significa imbarcarsi in un progetto nuovo e senza precedenti simili. Preservare sempre un certo livello di ambiguità è quello che permette al team o all'organizzazione di essere creativi. Se la sfida fosse fin da subito definita e descritta fin nei minimi dettagli, non ci sarebbe più spazio per condurre altre ricerche o compiere altre osservazioni, poiché tutto sembrerebbe chiaro e ben definito. Abbracciare l'ambiguità, in realtà rende le persone coinvolte nella ricerca, libere di perseguire una risposta che nessuno può inizialmente immaginare, arrivando così a definire un'innovazione radicale;
- Sviluppare una cultura aziendale positiva, proattiva e ottimista che fornisca all'organizzazione un atteggiamento di ricerca e di innovazione continua. Una cultura che valorizzi la diversità e la creatività nell'organizzazione e che riduca paure relative a possibili critiche, fallimenti e cambiamenti da affrontare;
- Multidisciplinarietà e lavoro di gruppo. I due concetti sono strettamente legati tra loro, poiché il team work, come vedremo in seguito, valorizza l'aspetto eterogeneo del Design, coinvolgendo professionisti provenienti da diversi ambiti, settori o funzioni aziendali;
- Comunicazione, condivisione e coinvolgimento, fondamentali non solo per un buon lavoro di gruppo, ma necessarie anche per implementare e utilizzare strumenti mirati allo sviluppo del pensiero creativo del team. La condivisione delle informazioni e delle idee, prodotte dagli attori attivamente coinvolti nel processo di Design Thinking, è particolarmente importante anche per capire a fondo il contesto e le persone oggetto della ricerca. Grazie, ad esempio, a osservazioni e pensieri condivisi da altri colleghi, possiamo sviluppare un'idea o

una soluzione estremamente innovativa. Ogni suggerimento, parola o appunto può infatti rappresentare una scintilla che, se seguita, potrebbe portare alla risoluzione efficace del problema che stiamo affrontando.

- Visualizzazione di ogni concetto, processo o idea prodotta durante la ricerca, sfruttando il grande potere di apprendimento e di sintesi che hanno intrinsecamente gli strumenti visuali, quali mappe, disegni, schizzi, matrici e grafici. Grande importanza è ricoperta anche dai prototipi, definiti come tutto ciò che possa contribuire a trasformare un'idea da astratta a concreta, con lo scopo di testarla e validarne o meno la bontà. Questi prototipi, come verrà approfondito in seguito, non devono necessariamente essere completi né complessi, risultano infatti efficaci anche prototipi molto semplici, a patto che riescano a trasmettere correttamente l'idea sottesa alla soluzione presentata.



I modelli di riferimento

I modelli da usare come traccia e come base durante l'implementazione del design thinking presenti in letteratura sono molti e diversi tra loro; tuttavia i concetti e i principi sui quali essi si fondano sono i medesimi. Da un modello all'altro possono cambiare il numero o il nome delle varie fasi ma il percorso da seguire rimane sempre lo stesso. Questo accade perché la metodologia non si implementa seguendo i passi di una ricetta universalmente definita, ma mira ad abbracciare e fare proprio un modo di lavorare e soprattutto di ragionare nuovo, creativo e innovativo, col quale approcciarsi a qualunque problema aziendale da superare o migliorare.

Prima di definire il modello più adatto a sfruttare in maniera efficace l'innovazione design-driven per le PMI italiane, è bene osservare e definire quali sono i modelli più diffusi e usati in letteratura e dalle aziende leader in questo campo, cercando poi di sfruttarne i punti chiave e adattando l'approccio al caso in questione.

Progetto e Metaprogetto

Questo primo modello⁴ è stato definito da Flaviano Celaschi, professore di design al politecnico di Milano e esperto in materia. Egli suggerisce un approccio diviso in due livelli gerarchicamente separati, chiamati rispettivamente *Metaprogetto* e *Progetto*.

Il termine *Metaprogetto* fa riferimento al processo di ideazione e programmazione del processo di ricerca e progettazione che vogliamo utilizzare in seguito. Dal momento che un processo innovativo è per definizione nuovo e unico, nonché difficilmente standardizzabile occorre impostare una "progettazione del progetto", ossia un programma articolato e analitico, suddiviso in fasi e contenente l'ammontare e la tipologia delle risorse necessarie alla sua corretta ed efficace implementazione operativa. Il metaprogetto rappresenta la parte più delicata, una sorta di negoziazione tra intermediari (che nel nostro caso saranno i consulenti) e l'organizzazione (che vuole implementare la metodologia in questione) per definire dimensioni e qualità del problema che vogliamo risolvere. In altre parole si definiscono qui i limiti e la direzione della ricerca, fondamentali per indirizzare correttamente il processo di innovazione. Questa ricerca si muove sostanzialmente in 3 aree di conoscenza che sono:

⁴ F. Celaschi, A. Deserti, "Design e Innovazione"

1. l'insieme delle informazioni che riguardano l'impresa, come il catalogo attuale, la dimensione o il mercato e l'ambiente di riferimento; si parla in questo caso di *Briefing*. Esso prevede un'analisi dell'organizzazione e di tutti i suoi stakeholder, condotta attraverso delle attività di briefing che devono essere reiterate per poter tenere conto dei feedback e di eventuali modifiche in corso d'opera; graficamente si può descrivere come un ciclo continuo di briefing e contro-briefing che tengano conto di precisazioni e modifiche basate su confronti fatti durante il lavoro di ricerca;
2. i competitor dell'organizzazione, le loro caratteristiche e l'analisi del mercato, ragionando sull'esistenza di possibili estensioni o di opportunità da cogliere; si parla in questo caso di *Ricerca contestuale* in cui si analizzano tutte le relazioni esterne dell'organizzazione, dagli utenti ai fornitori, oltre ad analizzare il mercato approfondendo settore, categorie merceologiche e concorrenza. La ricerca contestuale deve alternarsi e muoversi parallelamente al Briefing aziendale; essi devono essere visti come un ciclo continuo in cui uno influenza l'altro fino ad ottenere una visione d'insieme il più completa e chiara possibile;
3. le motivazioni al cambiamento e alla necessità di innovazione, con focus sulla consapevolezza dell'organizzazione circa il cambiamento ricercato. Quest'area risulta molto critica poiché indaga la complessità organizzativa e gestionale che un progetto innovativo porta intrinsecamente con sé, mettendo in luce il fatto che per portare risultati concreti e prestanti il cambiamento deve partire dalla mentalità di tutta l'azienda, che dovrà essere pronta ad affrontarlo e soprattutto accettarlo. Parliamo in questo caso di *Ricerca blue-sky* il cui obiettivo è ricercare stimoli per innescare il pensiero creativo dei membri dell'azienda, analizzare le tendenze di consumo e costruire scenari futuri e visioni per prepararsi a eventuali effetti prodotti dalla ricerca o dall'implementazione del processo di innovazione.

Come output si hanno 3 documenti, ciascuno contenente i risultati di una delle aree di ricerche, ovvero:

1. BRIEF che fornisce indicazioni relative agli obiettivi del progetto, ai risultati attesi e agli stakeholder aziendali da coinvolgere;
2. DOSSIER IMPRESA-MERCATO contenente invece indicazioni e vincoli relativi all'impresa e al contesto di riferimento, che dovranno essere tenuti in considerazione durante lo sviluppo del progetto di innovazione;

3. **DOSSIER SCENARI DI INNOVAZIONE** che fornisce suggerimenti, stimoli e trend mirati a orientare l'attività di progettazione dell'innovazione vera e propria. Ovviamente anche queste indicazioni devono potersi inserire all'interno della strategia aziendale e quindi tenere conto delle informazioni contenute negli altri due documenti.

Il *Progetto* rappresenta il livello gerarchicamente più basso, in esso si descrive il modo attraverso il quale si organizzano i vari fattori che concorrono all'ottenimento di un risultato, dalle fasi operative da seguire fino alla simulazione degli effetti attesi per prevedere eventuali problemi e effetti da gestire. Il progetto vero e proprio si realizza attraverso 5 fasi, che sono:

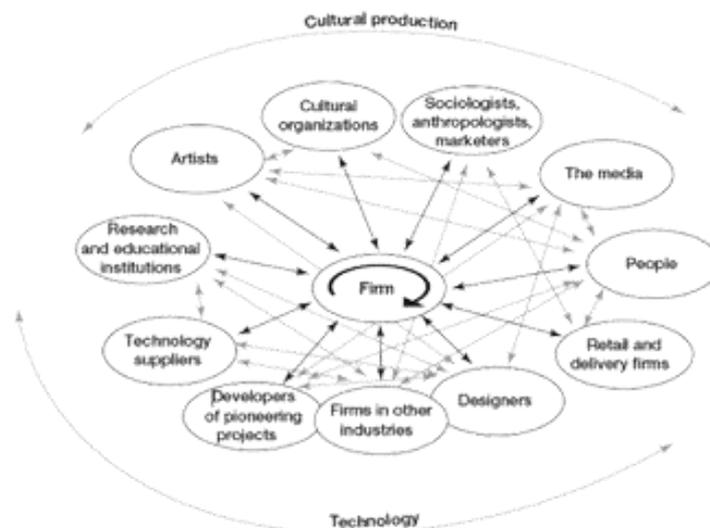
1. *osservazione della realtà*, partendo dal presupposto che essa contenga in sé i principi stessi del suo mutamento e che osservare significa guardare in modo finalizzato ad ottenere un certo risultato. Per osservare Celaschi consiglia di condurre delle ricerche, sia di tipo desk che field, di fare osservazioni dirette, oltre che raccogliere dati e ordinarli;
2. *costruzione di modelli della realtà*, che dovranno essere in scala poiché risulta impossibile osservare la complessità del reale senza ipotizzare semplificazioni e sintesi. I modelli rappresentano quindi un'approssimazione di ciò che vogliamo osservare, ma occorre definirli salvaguardando le caratteristiche, le funzionalità e le qualità distintive della realtà che essi vogliono descrivere. In questa fase è quindi fondamentale individuare quali caratteristiche reali sono effettivamente componenti specifiche e caratterizzanti la realtà e quali invece vanno eliminate, semplificate e/o sintetizzate;
3. *manipolazione dei modelli*, che rappresenta la fase più creativa del processo, quella in cui si modificano e si esplorano i modelli definiti nella fase precedente, ispirandosi ai concetti individuati nella ricerca condotta in fase metaprogettuale;
4. *valutazione pro e contro*, rappresenta il momento delle scelte basandosi sul confronto dei modelli definiti e delle osservazioni fatte nelle fasi precedenti. L'obiettivo è passare dalla ricerca alla concretizzazione delle varie idee identificando, alla fine, quella migliore. Tra gli strumenti a supporto si ricordano l'analisi dei rischi, l'analisi tempo-costi e l'analisi SWOT;
5. *trasformazione della realtà*, che rappresenta l'implementazione pratica e operativa della soluzione innovativa individuata. Se l'obiettivo è, ad esempio, la creazione di un nuovo prodotto questa fase consisterà nelle fasi di sviluppo del nuovo prodotto fino al suo lancio sul mercato.

Questo modello ben si presta ad implementare innovazioni radicali di prodotto-servizio, ma nulla vieta di utilizzarlo anche per innovazioni di tipo incrementali e/o per innovazioni di processo o organizzative. Infatti anche se cambia l'oggetto dell'innovazione, i principi e l'approccio rimangono gli stessi.

Il Design Discourse

Questo secondo modello, proposto da Roberto Verganti⁵, anch'esso professore ed esperto di design e di design driven innovation, è caratterizzato da 3 fasi: *ascoltare*, *interpretare* e infine *parlare*. Queste tre semplici azioni, nel loro complesso, prendono il nome di Design Discourse, poiché il modello descrive un colloquio-discorso attraverso il quale gli interpreti interagiscono tra loro per individuare una soluzione innovativa ad un certo problema. Verganti pone anche l'accento sull'importanza della qualità del circolo di interpreti, poiché da essa dipende anche il livello qualitativo della soluzione proposta. Il primo passo verso l'individuazione di un'innovazione è quello di cercare le giuste domande da porsi, che ovviamente cambieranno a seconda del tipo di innovazione ricercata : incrementale o radicale, di prodotto o di processo, un'esperienza che vuole migliorare la vita delle persone o organizzativa e gestionale per l'organizzazione. Il secondo passo è quello di ampliare il quadro di riferimento ricercando e scoprendo altre persone che si pongono le stesse domande, anche con scopi diversi. Ad esempio Artemide, durante lo sviluppo della lampada Metamorfosi, si chiedeva come la luce potesse contribuire a far sentire meglio le persone quando queste tornavano a casa dal lavoro la sera. Per rispondere nel modo ottimale l'azienda ricercò altre organizzazioni e attori che si ponevano la stessa domanda, operanti in settori diversi, con lo scopo di ampliare la propria visione per individuare significati nascosti e bisogni latenti del consumatore da soddisfare. Questo secondo passaggio si concretizza quindi nella ricerca e successiva individuazione delle persone o organizzazioni da includere e coinvolgere, più o meno esplicitamente, nella ricerca, attraverso la creazione di un vero e proprio network di interpreti. Verganti li distingue in due principali categorie, come mostrato nell'immagine sottostante: quelli che offrono produzione culturale, ovvero le persone o organizzazioni che sono direttamente coinvolte nella produzione e nell'esplorazione dei significati della società, e quelli che offrono produzione tecnologica e che quindi, con le loro scoperte tecniche e tecnologiche, propongono nuovi significati alle esperienze d'uso delle persone, anche se in modo meno esplicito dei primi.

⁵ R. Verganti, "Design Driven Innovation"



Una volta identificate queste due variabili occorre immergersi e partecipare al Design Discourse, attraverso le seguenti azioni:

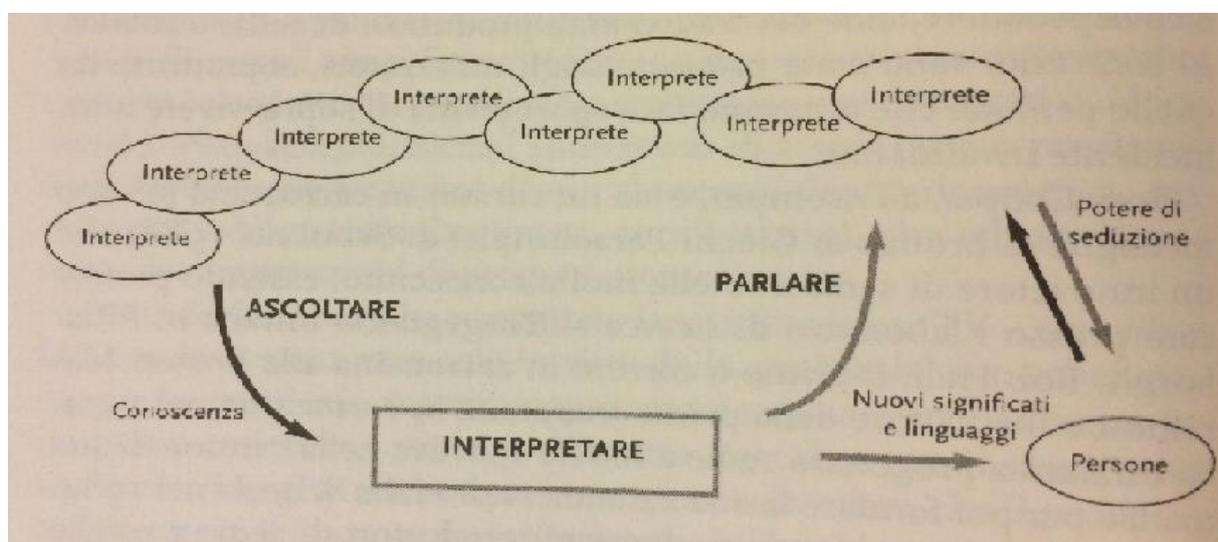
1. ASCOLTARE il Design Discourse significa accedere alla conoscenza dei possibili significati e linguaggi dell'innovazione ricercata e per tanto richiede una continua identificazione e attrazione degli interpreti chiave. Tra le linee guida proposte da Verganti ci sono:
 - ascoltare voci multiple per favorire dibattiti e discussioni che portano ad identificare soluzioni innovative;
 - individuare quei pochi interpreti chiave, nel contesto di vita dell'organizzazione, che sono davvero in grado di contribuire al processo di innovazione, muovendosi in un ambiente in cui la distribuzione della qualità dell'interpretazione è asimmetrica e ricordando sempre che l'interazione con interpreti mediocri risulta non solo poco efficace, ma controproducente al Design Discourse;
 - ricercare interpreti lungimiranti ispirandosi ad esempio alle figure degli architetti, che non ascoltando mai i clienti, rappresentano il tipo ideale di interprete. Essi progettano infatti edifici, che in genere sopravvivono ai rispettivi proprietari e che quindi non saranno gli unici utilizzatori del bene. Gli architetti sono quindi chiamati ad identificare caratteristiche e significati urbanistici per le comunità e non per singole persone, analogamente a quanto cerca di fare l'approccio design-driven;
 - cercare ponti tra i diversi settori e mercati, in modo da individuare mediatori e interpreti, tecnologie e altre forme di innovazione che possono essere sfruttate anche

nel mercato o settore di interesse per la nostra organizzazione. Un esempio è rappresentato da Ideo e dal ruolo di broker che questa società di consulenza ricopre nel muovere soluzioni e innovazioni da un settore all'altro;

- cogliere i sussurri di cui si compone il Design Discourse attraverso un'immersione completa nel dialogo del network di interpreti;
- cercare sia in ambienti locali che globali per sviluppare visioni originali universalmente riconosciute a fronte ovviamente di sforzi e investimenti maggiori;
- agire noi stessi da interpreti per attrarne degli altri, attraverso mostre, pubblicazioni e l'interazione con circoli di élite, poiché la moneta dalla quale gli interpreti chiave sono attratti non è quella corrente, bensì la possibilità di interagire e collaborare con organizzazioni che sperimentano, che usano tecnologie all'avanguardia e che, come loro, sono alla continua ricerca di quei nuovi e potenti significati che muovono pensieri, sentimenti e comportamenti degli individui;
- ricercare nuovi significati e soluzioni innovative continuamente per ridurre il rischio di obsolescenza e mantenere il vantaggio competitivo raggiunto.

2. INTERPRETARE è invece l'azione che implica l'integrazione e la ricombinazione delle conoscenze ottenute, con l'obiettivo di generare la nostra originale e innovativa interpretazione, attraverso ricerche e sperimentazioni portate avanti dalla nostra organizzazione. Una volta ottenuto l'accesso privilegiato coi circoli di interpreti e aver ascoltato le loro personali interpretazioni, è necessario eseguire un'ulteriore ricerca interna all'organizzazione, votata alla generazione di una soluzione innovativa e originale da applicare ai propri beni e servizi e da proporre poi al mercato. Durante questa ricerca le attività chiave per sviluppare tale soluzione sono: immaginare, condividere, collegare, selezionare e dare vita ai progetti migliori. Si tratta di un processo iterativo la cui formalizzazione dipende dall'organizzazione e dalle sue caratteristiche interne ed esterne. A supporto esistono tecniche e strumenti che facilitano questo processo, la cui bontà impatta direttamente sulla bontà della soluzione implementata.
3. PARLARE al Design Discourse infine significa comunicare la nostra visione e innovazione agli interpreti, sfruttando il loro potere di seduzione e influenzando così il modo in cui le persone danno significato alle cose. Si tratta di utilizzare prototipi culturali come libri, riviste, giornali, mostre, fiere, conferenze e siti web in cui mostrare e condividere col mondo

la soluzione partorita nelle fasi precedenti. Il vantaggio è sfruttare la capacità degli interpreti di modificare e indirizzare i bisogni, le preferenze e i significati che i potenziali utilizzatori abbracciano, rendendo così la nostra soluzione amata e apprezzata dal mercato. Occorre fare attenzione durante la selezione dei prototipi culturali da usare poiché essi non si rivolgono ai consumatori finali per promuovere un prodotto, ma ai circoli di interpreti per promuovere la ricerca portata avanti e i significati individuati. Di conseguenza occorre selezionare il linguaggio più corretto, che è quello della ricerca e non del marketing e della comunicazione, in modo da presentare l'innovazione come un prodotto d'autore e non un prodotto commerciale caratterizzato da un brand aziendale. L'obiettivo è infatti quello di promuovere il valore emozionale di un bene e non il suo sviluppo tecnico, funzionale e commerciale.



Il processo del Design Discourse. R. Verganti, "Design Drive Innovation"

Queste tre semplici azioni permettono all'organizzazione l'ottenimento, e il successivo mantenimento, di un vantaggio competitivo, dato dalla conoscenza e dal potere di seduzione degli interpreti chiave, coi quali l'azienda deve sviluppare e soprattutto mantenere un collegamento privilegiato rispetto ai propri concorrenti. Allo stesso tempo si sviluppano le proprie risorse interne, rendendole sensibili alla conoscenza esterna e capaci di sviluppare un pensiero creativo migliore rispetto ai propri competitors, arrivando così a produrre soluzioni sempre nuove ed efficaci. Per realizzare tutto ciò le parole chiave sono coinvolgimento, partecipazione e sperimentazione.

Il modello del doppio diamante

Il modello del doppio diamante è stato sviluppato dal Design Council, un ente britannico che promuove la progettazione per imprese e servizi pubblici per il miglioramento ambientale attraverso il design. Il modello in esame è un approccio strutturato in 4 fasi, chiamato delle 4D per il nome delle fasi stesse: Discover, Define, Develop, Deliver, ovvero:

- SCOPERTA immergendosi nel problema attraverso la RICERCA, è una fase divergente;
- DEFINIZIONE dell'area in cui concentrarsi grazie a un processo di SINTESI, fase invece convergente;
- SVILUPPO di potenziali idee/soluzioni attraverso un'attività di IDEAZIONE, di nuovo divergente;
- CONSEGNA della soluzione ottimale attraverso l'attività di IMPLEMENTAZIONE, ancora convergente.

Durante una fase divergente l'obiettivo è aprire la propria mente il più possibile senza porsi dei limiti per esplorare e pensare il più grande numero possibile di idee. Viceversa, durante le fasi convergenti, si ci concentra sulla condensazione e sulla restrizione delle idee, partorite nella fase precedente, in un numero più limitato da approfondire più nel dettaglio.

Le 4 fasi possono essere raggruppate in 2 macro-processi:

1. Il primo è “fare le cose giuste”, rappresentato dal primo dei due diamanti e contenete le prime due fasi quella di scoperta e di definizione. Qui l'obiettivo è porsi le giuste domande e definire il giusto problema da risolvere prima di lanciarsi nella realizzazione della soluzione che ci sembra la più corretta; se sbagliamo problema sarà infatti inutile anche la relativa soluzione.
2. Il secondo macro-processo invece prevede di “fare le cose bene” , cioè progettare nel modo giusto e rappresenta il secondo diamante, comprendente le fasi finali di ideazione e di implementazione. In questo caso l'obiettivo è fare le cose giuste e farle bene, cioè dopo essersi posti le giuste domande e aver individuato il vero problema occorre assicurarsi di implementare nel modo più corretto possibile la soluzione più adatta alla sua risoluzione.

1.2. *DEFINIZIONE* del problema attraverso l'attività di *sintesi* per dare un senso alle scoperte identificate in precedenza attraverso i seguenti passaggi:

1.2.1. Ciascun membro del team dopo aver riassunto le proprie scoperte le deve condividere col resto del team.

1.2.2. Raggruppare per similarità le scoperte e i temi individuati.

1.2.3. Cercare e trovare intuizioni, cioè le motivazioni, i desideri, le frustrazioni inconse e implicite che stanno dietro ai comportamenti dei consumatori e in generale delle persone, individuando così aree di opportunità.

1.2.4. Infine definire una serie di domande del tipo HMW ("how might we...") cioè del tipo "come possiamo...?" seguite da una proposizione concreta su cosa si debba fare o risolvere per vincere la sfida individuata. A valle di questa fase si dovrebbe creare un breve riassunto che descrive la nostra sfida e le domande da porsi per superarla.

2. *SECONDO DIAMANTE* composto dalle fasi di sviluppo e consegna

2.1. *SVILUPPO* attraverso l'attività di *ideazione*; dopo aver definito sfide, problemi e domande a cui rispondere occorre cominciare a pensare a delle possibili soluzioni, attraverso i passaggi sottostanti:

2.1.1. Ideazione vera e propria che in quanto fase divergente dovrebbe lasciarci liberi di immaginare soluzioni senza porci dei limiti; è la parte più creativa, originale e divertente proprio per questo motivo. Ovviamente si deve lavorare sulle idee apportate da tutti e condivise nella fase precedente e non solo sulle proprie, questo è alla base del processo creativo. Inoltre in questo passaggio sono vietati giudizi perché qualunque idea e chiunque può contribuire all'ideazione dell'innovazione.

2.1.2. Valutazione finale delle soluzioni immaginate nello step precedente in modo da poter concentrare gli sforzi su quelle migliori. Strumenti utili a questo scopo sono il metodo dei punteggi e quello della matrice impatto potenziale/fattibilità; ma ne esistono molti e si possono creare ad hoc per ogni progetto specifico. L'obiettivo è quello di rimanere con poche idee da testare ad esempio con prototipi, per poi identificare la migliore.

2.2. *CONSEGNA* ovvero l'*implementazione* pratica dell'idea ritenuta migliore a valle della fase precedente. Per ottenere la soluzione ottima occorre applicare una serie di iterazioni, ciascuna seguita da una raccolta di feedback per capire cosa migliorare nell'iterazione

successiva. Uno schema base possibile è formato dai seguenti 3 passaggi, che come già detto andranno iterati più e più volte:

- 2.2.1. Realizzazione di prototipi che devono essere semplici e poco costosi, è infatti sufficiente che diano l'idea di ciò che andremo a costruire ma comunque devono essere in grado di farci capire se rappresentano la giusta risposta alla sfida;
- 2.2.2. Test e verifica degli stessi;
- 2.2.3. Iterare i passaggi 1 e 2 finché non definiremo la soluzione da lanciare sul mercato

Il “doppio diamante” non deve essere preso come una ricetta unica e non modificabile, possono esserci dei progetti per i quali è sufficiente implementare uno solo dei due diamanti e altre sfide che invece richiedano di utilizzare entrambi più e più volte. Occorre quindi abituarsi a percorrere direzioni e versi di percorrenza diversi poiché arrivare alla soluzione corretta richiede tempo, tentativi e fallimenti, nonché ricerca e osservazione a 360 gradi. Lo schema del doppio diamante deve fungere da guida per non perdersi durante lo svolgimento del processo e rappresenta una boa a cui appigliarsi nei momenti di confusione nei quali è più che normale imbattersi in progetti innovativi, sia incrementali che radicali.

Il modello delle 3I

Questo modello è stato sviluppato da IDEO⁶, una delle aziende leader nella consulenza relativa a all'innovazione guidata dal design, e prende il nome dalle 3 fasi in cui è suddiviso: *ispirazione*, *ideazione* e *implementazione*, ognuna delle quali risulta strettamente interconnessa alle altre e caratterizzata da momenti sia di convergenza che di divergenza.

ISPIRAZIONE rappresenta la fase iniziale in cui occorre individuare il problema o la sfida che dobbiamo affrontare. In questa fase l'obiettivo è osservare le persone e le loro vite, per capire come esse pensano, sentono e agiscono. La fase può essere suddivisa a sua volta in 3 sotto-fasi:

- *capire* il motivo, l'opportunità o il problema che spinge le persone ad affrontare una sfida; in altri termini cominciare a capire quali sono le giuste domande che dobbiamo porci per risolvere il problema (problem finding);

⁶ IDEO.org, “The Field Guide to Human-Centered Design”

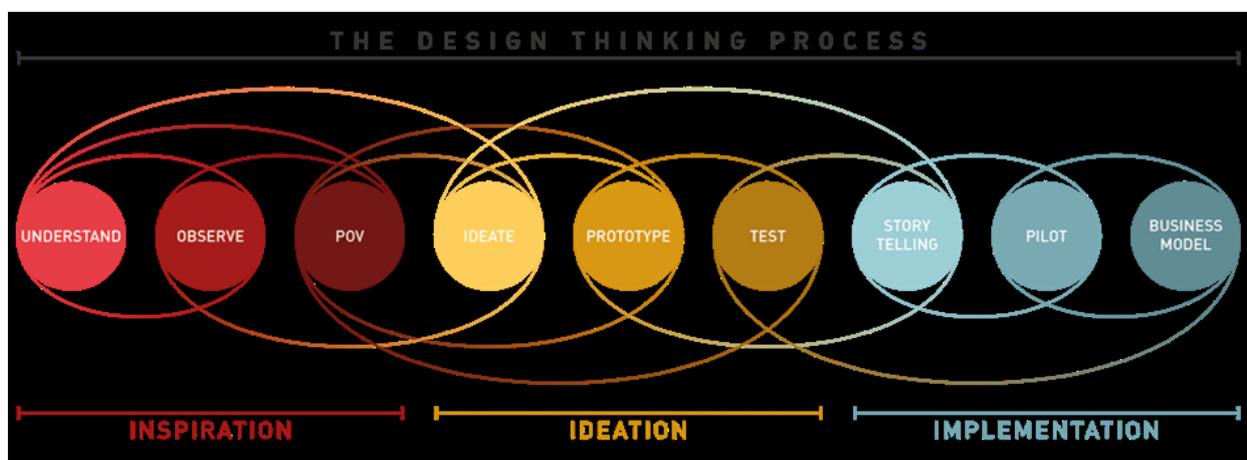
- *osservare* le persone nel proprio contesto di vita con l'obiettivo di raccogliere quante più informazioni e dati disponibili sul loro modo di agire, sentire e pensare in modo da determinare i reali bisogni, necessità, sogni e problemi da risolvere o soddisfare;
- *punto di vista* che indica la riformulazione di una sfida di design, trasformandola in una dichiarazione del problema/sfida da affrontare nella fase successiva di ideazione.

Le tre sotto-fasi devono essere percorse più e più volte, tenendo conto ad ogni iterazione dei feedback raccolti e delle possibili opportunità di miglioramento cercando di entrare in empatia con le persone osservate per capirle in profondità. Durante la fase di ispirazione il team di design dovrebbe riuscire a costruire un *brief* contenente una serie di vincoli che aiutino il team a individuare un quadro dal quale partire, obiettivi da raggiungere e parametri coi quali misurare progressi e impatto ottenuti e potenziali. Esso deve essere abbastanza generico per lasciare libertà di azione al team, sviluppare idee creative e pensare fuori dagli schemi, ma non deve essere neanche troppo generale, rischiando di far vagare il team senza appigli a cui aggrapparsi, durante i momenti di incertezza e dubbio su quale direzione prendere. Una volta definito il quadro iniziale l'ispirazione prevede di capire cosa davvero le persone vogliono e di cosa esse necessitano; occorre utilizzare strumenti ad hoc poiché i metodi tradizionali, basandosi per lo più su semplici interviste, si limitano a chiedere alle persone questi concetti: purtroppo le persone, spesso, non sono in grado di fornire queste informazioni, poiché non conoscono neanche loro ciò di cui necessitano veramente.

IDEAZIONE è invece la fase in cui si dà un senso a tutto ciò che abbiamo osservato e sentito nella fase precedente, generando il maggior numero possibile di idee e identificando opportunità da cogliere, sviluppando e raffinando, iterazione dopo iterazione, le idee individuate, fino a scegliere la migliore da implementare. Anche questa fase può essere scomposta in 3 sotto-fasi, che come le precedenti devono però essere viste come un ciclo da percorrere e ripercorrere continuamente: *ideare*, *prototipi* e *test*. L'obiettivo è quello di ideare quante più soluzioni possibile, crearne dei prototipi veloci e poco costosi da realizzare e testarli fin dalle fasi iniziali, in modo da raccogliere da subito feedback e sensazioni per capire se stiamo percorrendo la giusta direzione, riducendo tempi e risorse sprecate per soluzioni non efficaci. Tra le buone pratiche a supporto della fase si ricordano l'ottimismo, l'astensione da giudizi e critiche, rappresentazioni visive dei percorsi e dei concetti affrontati e la multidisciplinarietà delle competenze e conoscenze delle persone coinvolte nel processo di design. Anche in questo caso la parola chiave è iterare, perseguendo la perfezione, ma a piccoli passi fino all'identificazione della soluzione ritenuta migliore e sulla quale investire nella terza e ultima fase di implementazione.

IMPLEMENTAZIONE è la fase finale del processo di design thinking e consiste nel dare vita alla soluzione migliore tra quelle identificate nelle fasi precedenti; l'obiettivo qui è presentare al mercato la nostra proposta, scegliendo il modo più adatto per condividerla e promuoverla e valutando l'impatto che essa avrà, sia in termini economici che sociali. Anche questo ultimo passaggio può essere scomposto in 3 sotto-fasi che sono:

- *storytelling* (narrativa) aiuta a comunicare la soluzione scelta a tutti gli stakeholder, interni ed esterni all'organizzazione, attraverso l'utilizzo di un linguaggio adatto a ciascuno di essi, che può essere fatto di significati, immagini e rimandi a esperienze passate e non solo verbale o scritto. L'obiettivo è trasmettere correttamente al mercato il significato, il valore e il tipo di impatto che la nostra soluzione avrà per le persone che la utilizzeranno;
- *pilot* inteso come prototipo pilota, più completo e definito di quelli creati nella fase di ideazione; in questo caso i costi e i tempi di realizzazione saranno maggiori perché il prototipo pilota deve essere provato dai potenziali utilizzatori come se fosse il prodotto-servizio reale che andremo a lanciare sul mercato. Come tutte le fasi descritte in precedenza, anche questa è soggetta a più e più iterazioni, alla fine delle quali si raccolgono feedback e impressioni per migliorare il pilot continuamente fino a individuarne le caratteristiche ottime finali;
- *business model* fondamentale infine, per lanciare correttamente il bene sul mercato e implementare la sua industrializzazione, se si tratta di un prodotto, o la sua erogazione se si tratta di un servizio. Nel business model dovranno essere prese decisioni strategiche relative a finanziamenti, marketing, produzione, servizi ausiliari collegati, insomma tutto ciò che serve a trasformare l'idea in un prodotto-servizio-esperienza completo da proporre al mercato.



Modello 3 I, Ideo.org

Come detto più volte le 9 fasi del processo sono strettamente interconnesse e non devono essere eseguite in una sequenza lineare ma circolare, con un approccio di continue revisioni e ripensamenti che tengano conto di feedback e impressioni per arrivare alla soluzione ottima.

Il modello HCD

Anche questo modello è stato sviluppato da IDEO⁷, come risposta ad una richiesta da parte della Bill & Melinda Gates Foundation, come un toolkit per organizzazioni non governative e aziende che lavorano con comunità povere nei paesi in via di sviluppo. Anch'esso è strutturato in 3 fasi che sono: *hear*, *create* e *delevering*, ovvero *ascolta*, *crea* e *produci*. Analizziamole più nel dettaglio:

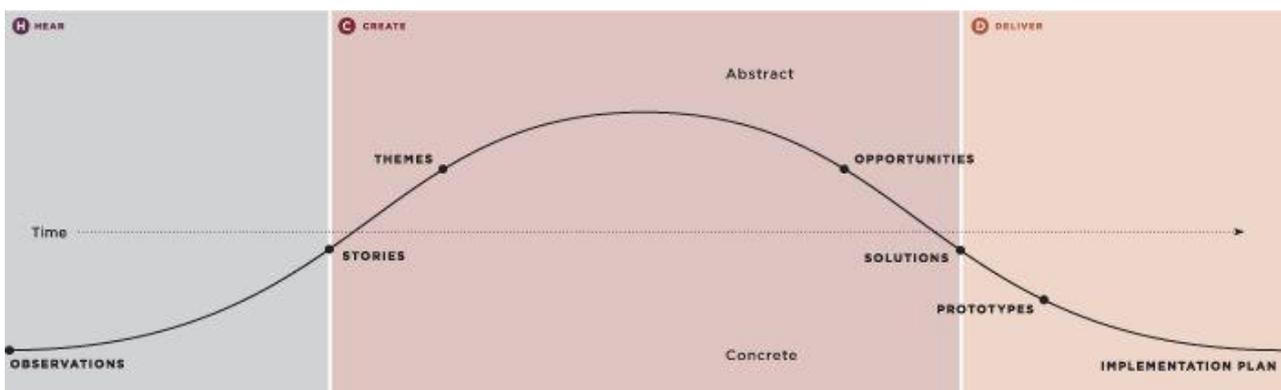
1. **HEAR.** La prima fase prevede l'ascolto delle persone alle quali si rivolge la soluzione innovativa che stiamo cercando. L'obiettivo è, ancora una volta, capire e comprendere in profondità i bisogni, le speranze e le necessità dei potenziali fruitori della nostra soluzione; in particolare capire con chi interagire durante la fase di ascolto, come entrare in empatia con essi e come catturare le loro storie. A valle della fase, quindi, si dovrebbero avere chiare le storie degli attori coinvolti, osservazioni e caratteristiche che descrivono la realtà in esame e i bisogni più profondi dei soggetti insieme alle barriere e ai vincoli che occorre superare, attraverso l'implementazione di metodi qualitativi. Su queste metodologie occorre fare una precisazione: essi mirano alla profonda conoscenza delle persone e delle dinamiche che regolano le loro vite, approfondendo anche le differenze tra regione e regione; non sono pertanto strumenti statistici, né si basano sull'analisi di grandi e vari campioni di soggetti da intervistare. La fase può essere implementata coi seguenti step:

- Definire la sfida da superare, ricercando le giuste domande da porsi; la sfida può essere definita da un ente o da un'organizzazione se è già chiara, oppure essere ricercata da un team, se non è ancora stata definita in modo esplicito. Essa deve, inoltre, essere definita in termini umani e non in termini tecnologici, produttivi o di servizi da erogare; ad esempio, invece di chiedersi come offrire strumenti finanziari a persone appartenenti a paesi in via di sviluppo, sarebbe meglio domandarsi come permettere a questi soggetti di creare una propria sicurezza finanziaria? Infine la sfida deve sempre essere definita in modo abbastanza astratto da permettere lo

⁷ Ideo.org, "HCD. Modello Hear, Create, Deliver"

sviluppo del pensiero creativo, ma anche sufficientemente concreta da permettere al team di rimanere focalizzato su di essa, senza prendere direzioni sbagliate.

- Riconoscere e individuare le conoscenze già esistenti relative alla sfida in questione, per poi concentrarsi su ciò che invece non è ancora noto.
- Identificare le persone con le quali parlare, tenendo conto dell'importanza dell'eterogeneità dei soggetti coinvolti, dal punto di vista dell'estrazione sociale, del grado di scolarizzazione, della regione di provenienza, del sesso, dell'età e di tutte le caratteristiche utili alla ricerca della soluzione alla sfida in questione. La guida IDEO suggerisce di suddividere i potenziali soggetti da coinvolgere in 3 categorie (estremi, medi e classici) e di selezionare il gruppo da ascoltare prelevando da ogni categoria lo stesso numero di soggetti (1/3, 1/3 e 1/3).
- Selezionare i metodi di ricerca e di osservazione più adatti, come interviste, foto e immersione, che saranno analizzate nel capitolo successivo, e formalizzare in dettaglio le metodologie selezionate, adattandole alla sfida attualmente affrontata.
- Aprire la propria mente ricercando idee *wild* e creative, attraverso degli esercizi da eseguire come ad esempio “*osservare vs interpretare*”, che mira a cogliere la differenza tra le due azioni e “*la mente del principiante*”, che interpreta un comportamento solo sulla base di ciò che osserva e non su esperienze passate poiché non le possiede ancora.



Modello HCD, Ideo.org

2. **CREATE.** In questa fase l'obiettivo è passare dalla ricerca teorica a una soluzione tangibile attraverso un processo di sintesi e di interpretazione finalizzato a trasformare le intuizioni avute oggi in opportunità per il futuro. Questo processo richiede di restringere le

informazioni raccolte ed eliminare i dati non utili allo scopo, estrapolando, da quelli rimasti, i reali bisogni delle persone e generando un gran numero di idee da testare velocemente, per capire quali siano quelle a maggior valore per i potenziali utilizzatori. In questa fase l'unico filtro da utilizzare è la desiderabilità dell'idea o possibile soluzione da parte dei clienti.

Riassumendo gli obiettivi principali qui sono dare un senso ai dati raccolti, identificare i modelli, definire le opportunità e creare soluzioni. Gli output che dobbiamo aspettarci quindi sono opportunità, soluzioni e prototipi frutto dell'incontro tra pensiero creativo e logico-razionale sviluppati dal team di design. In questa seconda fase le attività principali sono sintesi, brainstorming, realizzare prototipi e ottenere feedback, da implementare nei seguenti step:

- Sviluppo dell'approccio, ossia del processo di comprensione e di traduzione delle informazioni raccolte nella fase precedente. Per farlo ci sono molti metodi da cui prendere spunto, come ad esempio l'approccio partecipativo e quello empatico; occorre quindi costruirne uno ad hoc per la sfida in questione, che tenga conto delle sue caratteristiche e dei vincoli e delle opportunità che essa presenta.
- Condivisione delle storie ascoltate con l'obiettivo di tradurle in dati che si possano usare come ispirazione e spunti di riflessione e creatività per la produzione di nuove idee. Aspetto fondamentale in questo step è il tempo: le storie vanno condivise fin da subito per evitare di perdere dettagli importanti, inoltre, le note e gli appunti presi devono essere brevi, concisi e precisi, ad esempio utilizzando il metodo delle 5w ed evitando ipotesi, condizionali, generalizzazioni e giudizi.
- Identificare i modelli, ovvero le relazioni e i temi che legano le informazioni e i dati raccolti, sempre con l'obiettivo di identificare le migliori soluzioni per la sfida da affrontare; quest'attività è una delle più complesse e difficili da realizzare, poiché inizialmente potrebbe sembrare molto caotica, ma se eseguita correttamente è anche quella che impatterà maggiormente sulla qualità della soluzione identificata.
- Creare aree di opportunità, ovvero convertire i temi, le relazioni e le informazioni raccolte in opportunità future da sfruttare; dove un'opportunità deve essere vista come un potenziale trampolino di lancio per sviluppare le idee e le soluzioni create, essa quindi non rappresenta una soluzione ma un'opportunità che suggerisce al team più soluzioni da esplorare e utilizzare in futuro. Per creare un'area di opportunità il team deve sempre cominciare chiedendosi "*how might we...?*"

- Brainstorming sulle nuove soluzioni. In questo caso il *Brainstorming* deve essere visto come una conversazione indisciplinata, durante la quale non c'è organizzazione né si tiene conto di eventuali vincoli di progetto e il cui obiettivo è discutere le idee avute e continuare a crearne di nuove, senza porsi dei limiti. Il motivo è che spesso sono proprio le idee più bizzarre e impraticabili a fornire spunti e illuminazioni felici sulla soluzione ottimale che verrà poi scelta e implementata. Per eseguire al meglio questa attività caotica e apparentemente senza formalizzazioni è possibile seguire alcune regole, fornite da IDEO, che ci aiutano a realizzare brainstorming efficaci e utili.
- Rendere reali le idee partorite, attraverso la realizzazione di prototipi veloci e poco costosi, che ci aiutino a rendere l'idea tangibile e chiara e farla testare il prima possibile ai potenziali utilizzatori, in modo da capire fin da subito se possa o meno funzionare.
- Ottenere feedback, seguendo ancora una volta il concetto di iterazione e miglioramento continuo sulla base delle impressioni raccolte a valle del test e verifica dei prototipi creati. L'obiettivo è quello di sollecitare sempre risposte oneste, anche e soprattutto se negative.

3. *DELIVER* è l'ultima fase in cui si realizzano concretamente le idee avute e testate nelle fasi precedenti, per poterle proporre al mercato. Gli obiettivi qui sono identificare le funzionalità richieste, creare un modello finanziario che sia sostenibile nel lungo periodo, sviluppare un processo di innovazione e infine pianificare la realizzazione di una produzione pilota e misurarne l'impatto. In altri termini occorre creare gli elementi necessari a rendere la soluzione di successo e realizzabile, misurandone l'impatto in termini di valore posseduto. Come output si hanno la valutazione della fattibilità e della redditività della soluzione selezionata, la definizione di un piano di innovazione, di un piano di attuazione e di un piano di apprendimento, fondamentale quest'ultimo per ricordare il processo implementato e utilizzarne in futuro le conoscenze acquisite. Anche questa fase, come le precedenti può essere implementata attraverso i seguenti passi:

- Sviluppare un piano di redditività sostenibile, elencando tutte le future e possibili entrate e uscite di denaro e quantificando il valore della soluzione percepito dai potenziali clienti.

- Identificare le capacità necessarie a fornire soluzioni a cominciare dalle forme e dagli strumenti di distribuzione della soluzione creata, quali canali e che linguaggio utilizzare per renderla nota e conosciuta ai potenziali fruitori, quali infrastrutture sono necessarie, fino ai possibili partner da coinvolgere nel processo di distribuzione.
- Capire se la soluzione partorita si rivolge a clienti abituali dell'organizzazione o se essa può essere proposta anche a un segmento nuovo e, in caso di risposta affermativa, capire anche quali sono questi segmenti. Occorre altresì capire se la soluzione amplia un'offerta già esistente: molte organizzazioni infatti ricercano innovazioni radicali, ma non possedendo tutte le capacità e le conoscenze necessarie finiscono col realizzare innovazioni incrementali. Ovviamente occorre tenere in considerazione che un'innovazione radicale, seppur accompagnata da rischi e in genere anche da costi maggiori, offre anche guadagni potenziali maggiori all'organizzazione e ai suoi finanziatori. A causa dell'incertezza, tuttavia, può succedere che siano le innovazioni incrementali quelle a impatto maggiore; occorre pertanto valutare attentamente il pacchetto di soluzioni identificate.
- Creare una time-line contenente tutti i passaggi e le fasi di implementazione vera e propria, con le relative tempistiche e le aree di responsabilità.
- Creare mini produzioni pilota e iterare sempre con l'obiettivo di selezionare in fine la soluzione migliore, attraverso modifiche continue basate sui feedback ricevuti. Per ogni *pilota* è bene identificare e quantificare le risorse necessarie, i tempi di realizzazione e che impatto avranno nelle vite delle persone a cui sono indirizzati.
- Creare un piano di apprendimento, poiché esso è alla base di ogni processo e progetto innovativo; senza apprendimento continuo non sussiste capacità di innovazione per un'organizzazione. Come ogni altro processo anche quello di apprendimento va pianificato, controllato e misurato per renderlo sempre più efficace ed efficiente, sia dal punto di vista prestazionale che economico. Allo scopo devono quindi essere definiti indicatori da utilizzare, devono essere raccolti feedback e devono essere definiti i risultati raggiunti, a partire dalle storie, dalle informazioni e da tutte le conoscenze acquisite durante le sfide affrontate.

Il modello dell'Hasso Plattner Institute

L'Hasso Plattner Institute di Potsdam⁸, in Germania, è una delle più importanti scuole di design, e il suo modello di riferimento, relativo all'implementazione di un processo di design thinking, si articola in 6 fasi, interconnesse le une alle altre e caratterizzate da loop iterativi, basati sui feedback che devono essere raccolti continuamente da tutti i soggetti coinvolti nel processo. Le fasi sono:

1. Capire, attraverso la raccolta e la condivisione di informazioni e cercando di diventare esperti su un certo tema grazie ad una fase di ricerca secondaria, di tipo desk. La fase comincia con un briefing, fornito da un cliente reale o immaginario, relativo alla descrizione molto generale di un tema o di un argomento specifico da trattare, ma senza concentrarsi sull'identificazione del problema da risolvere. Dal momento che le conoscenze e le competenze dei membri del team non sono omogenee, l'obiettivo qui, è far diventare esperto l'intero team relativamente all'area da approfondire. L'output della prima fase è rappresentato dai materiali, dai dati e dalle informazioni raccolte e documentate.
2. Osservare, con l'obiettivo di identificare bisogni e necessità dei possibili utilizzatori, definire il problema-sfida che il Design Thinking dovrà affrontare e l'oggetto del processo di innovazione, che può essere un prodotto-servizio, un'esperienza o un processo. In questa fase l'approccio da utilizzare è basato su una ricerca qualitativa, fatta di osservazioni e di interviste agli utilizzatori potenziali e grazie alla quale, il team, dovrebbe risultare in grado di identificare i reali bisogni dei soggetti coinvolti in modo implicito, anche perché spesso capita, che neanche essi stessi siano in grado di esplicitarli, non essendo a conoscenza di eventuali vincoli o necessità esistenti. L'output della seconda fase è dato dall'insieme delle interviste fatte, delle foto e dei video prodotti, registrazioni, appunti e altri documenti realizzati durante la fase.
3. POV, creare un punto di vista, una sorta di prospettiva utente metaforica, cioè una micro-teoria sull'area-problema da affrontare e su quelli che sono i bisogni e le necessità degli utilizzatori ai quali si rivolge la soluzione innovativa che stiamo ricercando. La terza fase è una delle più complesse e difficili da implementare ed è caratterizzata da 3 step che portano alla definizione di un POV, che sono:
 - 3.1. Storytelling, attraverso delle narrazioni verbali e prendendo appunti i membri del team sono chiamati a condividere le proprie conoscenze sulla sfida e sugli utilizzatori che stiamo

⁸ M. Farias, "Design Thinking: storia, modelli e strumenti"

K. Thoring, R.M. Mueller, "Understanding design thinking: a process model based on method engineering"

studiando, a partire dall'output della fase precedente; le riflessioni e i concetti identificati devono essere segnati su post-it o sotto forma di appunti brevi e concisi;

3.2. Raggruppare i temi, dopo averli individuati con lo storytelling. In pratica in questo passaggio si passano in rassegna i temi individuati nello step precedente raggruppandoli per similarità; l'output qui è rappresentato dal raggruppamento dei post-it o degli appunti prodotti precedentemente;

3.3. Sintesi, durante la quale i temi determinati vengono inseriti in un quadro visivo, che può essere una tabella, una matrice 2x2, una mappa o un diagramma di Venn; in alternativa i temi possono essere riferiti ad un personaggio tipo, relativo a una tipologia di utilizzatori, come ad esempio un profilo di carattere, una mappa di viaggio di un potenziale utente o uno scenario di utilizzo. In generale l'output è qui rappresentato da un "personaggio" o da un "quadro" relativi alla sfida da superare. Tutto questo andrà inserito nel POV, che rappresenta il punto di partenza per la fase successiva.

4. Ideazione, a partire dal POV generato nella fase precedente, è arrivato il momento, per il team, di generare un elevato numero di idee attraverso l'uso di brainstorming. Questa fase può essere realizzata attraverso i seguenti passaggi:

4.1. Definizione di domande di brainstorming, che saranno del tipo "come possiamo...?" risolvere questo problema o soddisfare questa esigenza degli utilizzatori, e il cui scopo è innescare il processo creativo necessario alla generazione di idee innovative;

4.2. Una volta individuata la domanda alla quale dobbiamo rispondere comincia il processo di ideazione vero e proprio, durante il quale il team è chiamato a produrre il più alto numero di idee possibile. Lo strumento usato per eccellenza è il brainstorming;

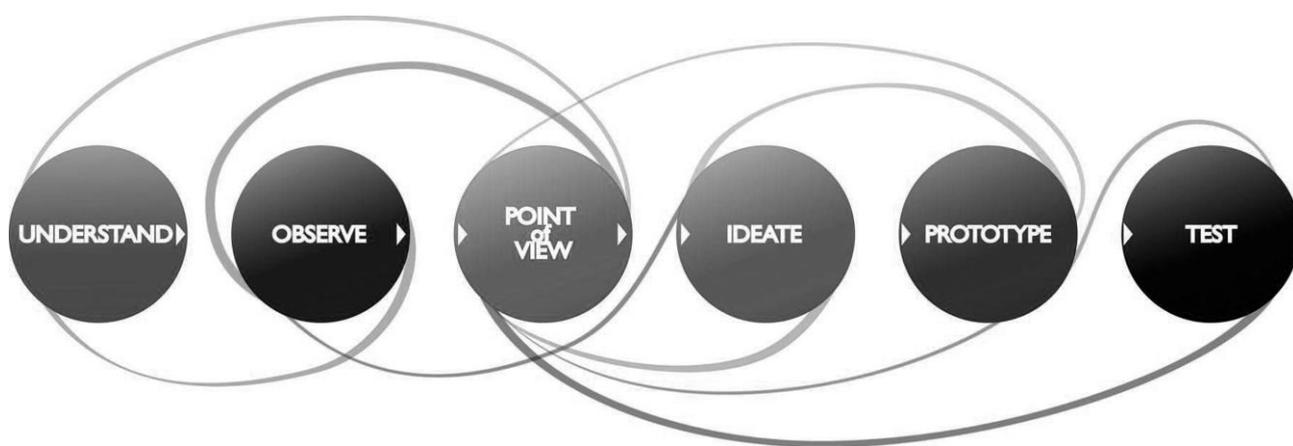
4.3. Raggruppamento delle idee prodotte in cluster; per il raggruppamento è possibile utilizzare diversi criteri come, ad esempio, il grado di innovazione, di realismo o di utilità presente in ciascuna di esse;

4.4. Valutazione delle varie idee e individuazione di quella considerata migliore, che verrà approfondita e testata nelle fasi successive.

5. Realizzazione del prototipo dell'idea selezionata a valle della fase di ideazione. Il prototipo non deve essere perfetto né completo o finito, poiché il suo compito è solo quello di trasmettere il concetto, alla base dell'idea-soluzione partorita, agli stakeholder o ai potenziali utilizzatori

coinvolti. Esempi di prototipi sono modelli fisici, usati soprattutto per nuovi prodotti, giochi di ruolo, usati invece per processi innovativi da testare, prototipi cartacei o ancora, simulazioni interattive per nuove applicazioni digitali. Fondamentali, soprattutto in questa fase e in quella successiva di test, sono i feedback ottenuti dai soggetti coinvolti, sulla base dei quali apportare continuamente miglioramenti e modifiche al prototipo fino all'individuazione della soluzione ottimale. È da osservare che il feedback può non riguardare necessariamente il prototipo, ponendo dubbi o perplessità relativi al concetto sul quale si basa il prototipo; in questi casi occorre quindi fare più di un passo indietro nello schema del modello, dovendo ad esempio ripensare al tema trattato o addirittura alla sfida da affrontare. Raccogliere feedback ad elevato livello qualitativo, oltre che quantitativo, fin dalle prime fasi è quindi non solo necessario, ma anche fondamentale per ridurre il rischio di insuccesso e di errori e, conseguentemente, i costi associati.

6. Testare il prototipo-soluzione identificata. Questa fase si alterna continuamente al miglioramento del prototipo, fino al rilascio dell'output, ovvero la soluzione innovativa da proporre al mercato. Il motivo di questa sovrapposizione è, come anticipato sopra, ridurre l'incertezza e il rischio di errore e fallimento finale; se l'idea venisse testata solo a valle dell'intero processo questo rischio sarebbe superiore e pertanto va ridotto sottoponendo al giudizio dei soggetti coinvolti l'idea, prima ancora che questa prenda forma e sia realizzata fisicamente

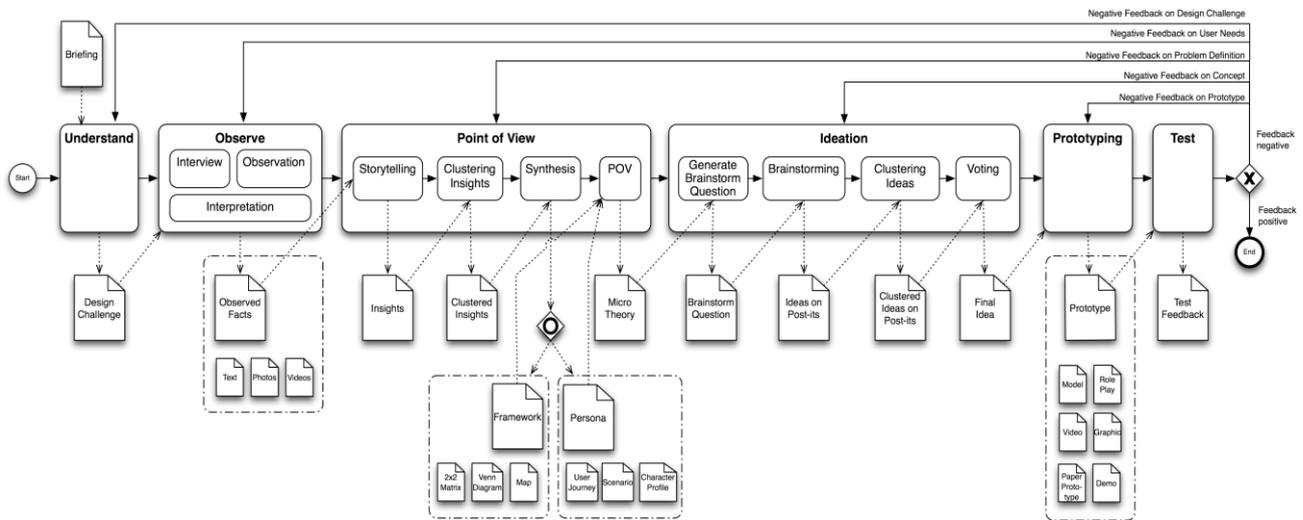


Modello a 6 fasi, Hasso Plattner Institute Postdam

Diversamente dai precedenti, il modello HPI pone l'accento sulla natura ingegneristica dell'approccio, che come tale assicura:

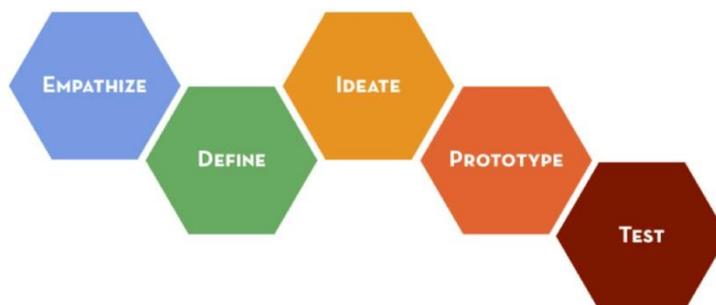
- Migliore adattamento e aggiustamento del modello alle specifiche del progetto di innovazione;

- Replicabilità del modello a prescindere dalla natura del progetto di innovazione, grazie alla possibilità di descrivere nel dettaglio il processo;
- Supporto all'apprendimento durante l'implementazione del modello e del processo;
- Soluzioni testabili e dall'impatto misurabile in termini quantitativi.



Il modello della Stanford d_School

Il modello nasce nel 2008, dalla collaborazione tra l'Hasso Plattner Institute e la d_School della Stanford University⁹, due dei più prestigiosi istituti universitari attenti e interessati al design, nella sua moderna accezione. L'approccio rimane, come nel caso precedente, di tipo scientifico-ingegneristico e iterativo e le fasi da implementare ciclicamente in questo caso sono 5:



Modello a 5 fasi, Stanford d_School

⁹ d-School di Stanford, "An Introduction to Design Thinking. PROCESS GUIDE"

1. Empatia: essendo questo un approccio human-centred, entrare in empatia con i soggetti coinvolti è alla base del modello, in modo da comprenderne i bisogni assumendo il loro punto di vista, per poter così produrre soluzioni a loro adatte e ad elevato contenuto innovativo. Ancora una volta quindi, il punto di partenza è capire come le persone alle quali ci rivolgiamo pensano, sentono e si comportano, con l'obiettivo di dedurre le loro esigenze e i loro bisogni, ma anche le credenze, le convinzioni e i valori che essi possiedono, senza chiederli loro esplicitamente. Un esempio per carpire dati e informazioni in questa direzione è vedere se ci sono differenze o ambiguità tra ciò che un soggetto dice e ciò che invece fa. Per entrare in empatia con le persone occorre:

- Osservare, visualizzando gli utenti e i rispettivi comportamenti nel loro contesto di vita (sociale, lavorativo, familiare, etc.);
- Coinvolgere i soggetti di interesse nella sfida attraverso incontri e interviste;
- Immedesimarsi negli utenti stessi, vivendone le stesse esperienze.

Prima di passare alla fase successiva di definizione, è bene intraprendere già un processo di sintesi, in modo da iniziare ad avere un quadro generale della situazione e delle persone coinvolte, oltre che cominciare a dare significato a quanto abbiamo appreso, ascoltato e visto.

2. Definizione, il cui obiettivo è definire i problemi da affrontare e/o le opportunità da cogliere, strutturando le informazioni raccolte nella fase di empatia, al fine di produrre un punto di vista da cui partire per generare soluzioni innovative, mirate al soddisfacimento dei bisogni latenti degli utilizzatori. L'output della fase è rappresentato da una sfida specifica da affrontare, che rappresenta la Vision del progetto; più la Vision sarà chiara e ben definita e più sarà probabile trovare una soluzione di successo, infatti meglio conosciamo un problema e più facile sarà trovarne la soluzione ottima, viceversa, meno chiaro è un problema e più difficile sarà trovarvi una soluzione di impatto notevole. La fase di definizione serve anche a raccogliere e visualizzare tutte le intuizioni avute nella fase di empatia, sempre con l'obiettivo di definire la giusta sfida da affrontare e cominciare a intravedere delle possibili soluzioni al problema. Una buona Vision oltre a catturare i cuori e le menti delle persone coinvolte deve:

- Inquadrare il problema e focalizzare su di esso l'attenzione del team;
- Ispirare la squadra;

- Permettere ai membri di prendere decisioni in modo indipendente e parallelo;
- Evitare di definire concetti universali che vadano bene per ogni utilizzatore, cosa non solo impossibile data la grande diversità tra le persone, ma anche controproducente poiché la generalizzazione ci fa allontanare dalla specificità della sfida.

La Vision si basa sul punto di vista (POV) individuato e assunto durante le fasi di empatia e di definizione, ovvero una sorta di micro-teoria relativa alla sfida, all'ambiente di riferimento e ai potenziali utilizzatori. Definire bene il POV, significa definire bene la Vision e conseguentemente una soluzione innovativa adatta a superare la sfida descritta. Una metodologia utile allo scopo è porsi continuamente la domanda “come possiamo...?”, offrendo così un buon punto di partenza per i brainstorming, attività principale della fase successiva di ideazione. Essendo il processo dinamico e iterativo, i brainstorming possono essere anche usati a monte della fase di ideazione, come attività di transizione e mirata alla generazione di un POV e/o di una Vision.

3. L'ideazione rappresenta la fase in cui, sviluppando il pensiero divergente e creativo del team, si producono un gran numero di idee, per poi scegliere quelle o quella da approfondire e prototipare nella fase successiva. Le soluzioni generate, oltre che rispondere efficacemente alla sfida-problema da superare, potrebbero anche aprire nuove prospettive, rendendo così necessaria una revisione a partire dalle prime fasi. Per sviluppare questa ricerca e questo tipo di pensiero, come anticipato, possiamo utilizzare potenti strumenti di discussione come i brainstorming, relativi a temi o concetti individuati nelle prime fasi, che devono essere approfonditi per trovare intuizioni e idee sulle quali si baseranno le soluzioni che verranno individuate. Il processo di ideazione deve permettere di abbandonare idee ovvie e banali o di andare oltre queste usandole solo come punto di partenza, cercare opportunità anche potenziali da cogliere, nuove aree da esplorare e dare fluidità e flessibilità al ventaglio di possibili soluzioni ad elevato contenuto innovativo prodotte. Ancora una volta l'obiettivo dell'ideazione non è identificare la soluzione migliore, ma un ventaglio di possibili soluzioni che concilino le caratteristiche della sfida e dell'ambiente di riferimento con i bisogni e le necessità degli utilizzatori. La selezione dell'idea migliore verrà fatta in un secondo momento, basandosi sui feedback ricevuti e sulle caratteristiche di fattibilità e di desiderabilità delle soluzioni. Ancora una volta si riscontra una sovrapposizione tra la fase di ideazione e le successive di prototipo e test, necessaria però all'individuazione della soluzione ottima. L'output della fase di ideazione è dato da un gruppo ristretto di idee da sottoporre alla fase successiva di prototipazione; il numero di idee da prototipare deve essere il giusto trade off tra potenziale innovativo prodotto e fattibilità intesa sia in termini

economici che temporali. Prototipare ogni idea prodotta, così come una sola, risulterebbe infatti poco efficace, nel primo caso per ragioni economiche e, nel secondo, per non perdere la maggior parte dei contenuti innovativi prodotti durante l'ideazione. Infine, i criteri da usare per la scelta della o delle idee da portare avanti nel processo di Design Thinking, sono molteplici e dipenderanno dalla situazione e dalla sfida; in generale, alcuni esempi sono il potenziale di innovazione presente, il livello di desiderabilità da parte degli utilizzatori, le soluzioni più razionali o le più inaspettate.

4. Prototipo, ovvero la conversione dell'idea in realtà, rendendo tangibile la soluzione ideata. Il prototipo ha il compito di trasmettere il concetto o l'idea che c'è dietro a una soluzione, pertanto non deve essere necessariamente completo o finito. Più è grezzo e più possibilità si hanno di provare diverse combinazioni e alternative, prima di individuare la soluzione finale ottima; inoltre più le persone coinvolte possono provarlo, testarlo e interagire con esso e più il prototipo sarà di successo, perché in questo modo si incrementa l'empatia tra utilizzatore e soluzione. Come le precedenti, anche questa fase si basa su ricerca e iterazioni: inizialmente la sfida, il problema e le soluzioni sono meno definite e di conseguenza lo saranno anche i prototipi generati, ma, a mano a mano che la sfida e la soluzione prendono forma, anche i prototipi diventeranno più chiari e dettagliati. Esistono molte forme diverse di prototipi, da prodotti tangibili a bacheche contenenti post-it, da giochi di ruolo a Story board; in altre parole definiamo prototipo tutto ciò che può essere usato per sottoporre un concetto o anche un'idea di soluzione a possibili utilizzatori o agli stakeholder coinvolti nel processo. I prototipi, oltre che per condividere e comunicare una soluzione ad alcuni soggetti selezionati, possono essere usati per ricercare intuizioni e idee nella fase di ideazione e risultano utili anche per testare possibili soluzioni e verificarne l'impatto potenziale sul mercato. In generale quando si costruisce un prototipo dobbiamo essere veloci per evitare un attaccamento eccessivo ad esso, inoltre occorre essere estremamente operativi e pratici facendo sì che esso risponda efficacemente ad una domanda e infine occorre sempre progettare assumendo il punto di vista dell'utilizzatore, facendosi continuamente domande come "cosa vogliamo testare?" e "che comportamenti ci aspettiamo di osservare?".
5. Test. La fase di verifica in genere viene eseguita parallelamente alla presentazione di un prototipo, tanto che spesso si fa fatica a separare le due attività. Tuttavia è da notare che per testare una soluzione o un prototipo non è sufficiente mostrarlo a dei possibili utilizzatori, ma occorre progettare un sistema di valutazione. In generale la fase di test è mirata all'ottenimento di:

- Feedback per perfezionare prototipi e soluzioni;
- Informazioni per conoscere meglio gli utenti potenziali;
- Perfezionare il POV: il test può anche rivelare che non solo non si è individuata la soluzione ottima, ma che si è anche definita la sfida sbagliata e pertanto occorre ricominciare l'intero processo.

Ovviamente se il test è positivo la soluzione proseguirà nella fase di implementazione fino ad essere proposta al mercato. Il tipo di test da eseguire dipenderà dal tipo di prototipo o di soluzione che vogliamo provare ma una regola empirica valida a livello generale è : difendi e proteggi sempre il tuo prototipo come se sapessi di avere ragione, ma mettilo in discussione e provalo come se sapessi di avere torto.

Tecniche e Strumenti

L'implementazione del Design Thinking è caratterizzata, come abbiamo visto dai modelli presentati nel capitolo precedente, da un nuovo modo di lavoro, che sfruttando collaborazione, comunicazione e condivisione delle informazioni e sviluppando il pensiero creativo dell'organizzazione, le permette di individuare e realizzare una soluzione innovativa per un certo gruppo di utilizzatori, che può essere interno o esterno all'organizzazione stessa. In seguito verranno quindi analizzati un insieme di strumenti, tecniche e metodologie che ogni organizzazione può usare per supportare l'implementazione di un progetto innovativo design-driven.

La creazione e la gestione del team di lavoro

Uno degli aspetti basilari e fondamentali da tenere in considerazione durante l'implementazione di un processo Design Thinking è la selezione e la formazione del team che verrà coinvolto nel progetto di design. Durante l'individuazione e la selezione dei membri del gruppo occorre tenere in considerazione diverse caratteristiche e parametri, come anche nella fase successiva di costruzione del team vera e propria. Come anticipato da Verganti infatti la bontà della soluzione partorita dal gruppo dipenderà fortemente dalla qualità del team formato in termini di competenze, capacità e personalità coinvolte, oltre che dalla qualità del modo di lavorare.

Definizione

Secondo Lewin un gruppo può essere definito come una totalità dinamica, cioè qualcosa di diverso dalla somma delle sue parti, avente una struttura e degli obiettivi propri e delle relazioni caratteristiche con altri soggetti o gruppi; in questa definizione l'aspetto più importante è quindi quello dell'interazione tra i membri della squadra. Diverso è invece un gruppo di lavoro, definito come pluralità di integrazioni e non di interazioni; integrazione di legami psicologici e armonizzazione delle differenze e delle uguaglianze, facendo così acquisire ai membri la consapevolezza di dipendere gli uni dagli altri. L'interazione contribuisce a sviluppare coesione nel team, ovvero del senso di appartenenza, che può esplicitarsi anche con dei conflitti e che si oppone all'indifferenza, estremamente negativa per un buon lavoro di gruppo. L'integrazione invece, successiva alla fase di interazione, permette di sviluppare collaborazione e rapporti di fiducia, oltre

che integrare le varie conoscenze e competenze, innalzando così il livello di apprendimento e di conoscenza di tutti i membri del team.

Vantaggi e svantaggi del lavoro di gruppo

I gruppi di lavoro oggi sono fondamentali per costruire rapporti win-win e migliorare la prestazione aziendale sviluppando comunicazione, condivisione, trasparenza e solidarietà all'interno dell'organizzazione. Essi possono nascere anche per ottenere vantaggi legati sostanzialmente a due aspetti:

1. Superiorità di efficacia secondo la quale il risultato complessivo prodotto da un gruppo è qualitativamente superiore alla somma dei risultati prodotti dai singoli membri;
2. Responsabilità verso il gruppo secondo cui invece il far parte di una squadra porta a maggiore motivazione e impegno, e conseguentemente a risultati migliori.

In generale i vantaggi potenziali legati all'uso di gruppi piuttosto che singoli individui sono¹⁰:

- Maggiori conoscenze, esperienze e competenze da poter utilizzare per arrivare all'obiettivo del lavoro;
- Prospettive differenti che aumentano la capacità di capire un problema e la probabilità di individuare una soluzione efficace;
- Maggiore comprensione sia del processo decisionale che della soluzione finale individuata;
- Maggiore accettazione della soluzione definita dal gruppo, da parte di chi ha più o meno attivamente partecipato o da parte di chi è stato coinvolto nel lavoro;
- Formazione di tutti i membri e i partecipanti, grazie allo scambio e alla condivisione di informazioni e di idee con le altre persone coinvolte.

A fronte di tali vantaggi occorre tenere in considerazione tematiche particolarmente critiche per i team¹⁰, come:

- La dimensione troppo elevata del gruppo che, secondo alcuni studi, si è rivelata dannosa per la performance del team. Uno studio di laboratorio condotto da P. Yetton e P. Bottger ha

¹⁰ R. Kreitner, A. Kinicki, "Comportamento organizzativo"

osservato che la dimensione ottimale non deve superare i 5 elementi. Altri studi più recenti hanno invece esteso questo limite a 12 elementi, ad esempio durante i Braistorming, dimostrando che il numero di idee creative prodotte non aumentava con l'aumento dei membri del team.

- Il grado di conoscenza dei membri tra loro: se questo è elevato il team dovrebbe essere impiegato per situazioni in cui le informazioni non sono note a tutti i partecipanti. Viceversa, per risolvere problematiche definite e note a tutti sono risultati migliori team i cui membri si conoscevano poco o affatto;
- La composizione del team e le dinamiche nate in seguito alla diversità e all'eterogeneità del team. Avere un numero uguale di uomini e donne contribuisce alla qualità della soluzione, così come avere membri con personalità e culture lontane le une dalle altre o provenienti da aree o funzioni aziendali diverse.
- La presenza di potenziali fattori di minaccia per il lavoro di gruppo, che i manager devono conoscere e trasmettere ai gruppi di lavoro, in modo da non cadere in queste forme di distorsioni:
 - Effetto Asch che porta i membri del gruppo a cedere davanti ad una opposizione unanime ma scorretta;
 - Groupthink è invece la tendenza dei gruppi eccessivamente coesi a non prendere in considerazione azioni o soluzioni alternative. Alcuni sintomi sono l'eccessivo ottimismo che potrebbe portare ad un senso di invulnerabilità, avere una visione degli esterni molto stereotipata che contribuisce a sottovalutare le opposizioni, autocensura o silenzio assenso che contribuirebbero a produrre poche alternative o soluzioni a scarso contenuto innovativo;
 - Inerzia sociale, legata alla dimensione del gruppo, che porterebbe alcuni membri a diminuire gli sforzi e gli impegni individuali lasciando il lavoro agli altri; recenti studi hanno dimostrato che questa tendenza è più comune nelle situazioni in cui:
 - Il compito da svolgere era percepito come non importante;
 - I membri pensavano che il proprio contributo non fosse identificabile rispetto a quello degli altri;
 - Alcuni membri si aspettavano scarso impegno da parte degli altri.

Alla base di un efficace lavoro di gruppo ci sono quindi alcune condizioni da soddisfare come lo scambio, la condivisione, l'integrazione e l'apprendimento di sapere e informazioni, conoscenze e competenze diversi tra loro, la formulazione chiara e condivisa dell'obiettivo da raggiungere e il mantenimento dell'orientamento al risultato, un sistema di riconoscimento dei meriti e di apprendimento dagli insuccessi. Altri aspetti da considerare sono la definizione e allocazione dei vari ruoli, la distribuzione delle responsabilità, un sistema di controllo e verifica sull'operato del team e le caratteristiche del gruppo come dimensione, tipologia, abilità, conoscenze e competenze necessarie da inserirvi all'interno.

Caratteristiche del gruppo di lavoro

Ogni gruppo di lavoro è contraddistinto da alcune caratteristiche che vanno definite in base alle caratteristiche dell'obiettivo e dell'ambiente di lavoro esterno e interno all'organizzazione, e che possono cambiare durante il lavoro del gruppo:

- Obiettivi, che il team deve raggiungere e che devono essere definiti in modo chiaro, oltre ad essere raggiungibili, condivisi e misurabili. Fondamentale è l'accettazione da parte dei membri del team che il successo, così come il fallimento del progetto oggetto del lavoro di gruppo, è condiviso da tutti i membri, secondo la logica del "si vince e si perde insieme". Inoltre il gruppo deve individuare una propria identità, caratterizzata dalla condivisione di obiettivi e risorse, e sviluppare un senso di appartenenza; a questo scopo le tecniche di team building possono risultare molto efficaci.
- Metodi di lavoro che devono essere descritti e caratterizzati da regole che ogni membro deve seguire, senza ricercare aggiustamenti personali che potrebbero allontanare e disallineare il team dal suo obiettivo.
- Ruoli che vanno scelti sulla base delle abilità e delle capacità possedute da ogni membro; con essi vanno definite le aree di competenza e di responsabilità, comportamenti richiesti e proibiti, compiti permessi e quelli non richiesti, potere associato al ruolo, etc..
- Tipologia del team, che può essere:
 - a. Primario se le relazioni sono forti e orientate al lungo periodo;
 - b. Secondario se le relazioni sono invece deboli e prevalentemente di breve periodo;

- c. Temporaneo se al termine del raggiungimento dell'obiettivo il team verrà sciolto;
 - d. Permanente se invece il team rimane sempre attivo e raggiunto un obiettivo ne viene imposto un altro.
- Dimensione; in base al numero di partecipanti possiamo avere diadi o triadi, piccoli gruppi (fino a 10-12 persone), gruppi medi (fino a 25-30 persone) e grandi gruppi (oltre le 30 persone);
 - Tipo di leadership e di cultura, struttura e valori da sviluppare all'interno del team. Ad esempio esperti di leadership¹¹ sostengono che nelle prime fasi del lavoro di gruppo sia più efficace uno stile di leadership aggressivo, strutturato e orientato al compito, mentre nelle fasi finali risulta più adeguato uno stile partecipativo e orientato al sostegno e al supporto dei follower.
 - Comunicazione, ovvero la definizione e lo sviluppo di un efficace sistema di comunicazione e condivisione delle idee e delle conoscenze tra tutti i membri.
 - Individuazione delle conoscenze, abilità e competenze da inserire nel team e di eventuali aree da colmare o da sviluppare.

Il processo di formazione del gruppo

La descrizione della formazione di un qualsiasi gruppo può essere strutturata in 5 fasi, secondo un modello formulato nel 1965 dallo psicologo sociale Tuckman; le fasi sono:

1. FORMAZIONE prevede una prima riunione del team per formalizzare le prime impressioni, stabilire l'obiettivo del team, definire i risultati attesi dal suo lavoro e le aspettative dei membri stessi e infine individuare un leader che dia stabilità e sicurezza ai membri e fornisca una struttura al gruppo;
2. CONFLITTO che si manifesterà inevitabilmente durante i primi disaccordi del gruppo e che se non gestito efficacemente e da subito potrebbe portare problemi durante lo svolgimento del lavoro del team facendo emergere sentimenti di aggressività e di rifiuto. Se in passato il conflitto assumeva un'accezione negativa oggi viene visto come un'opportunità di crescita e sviluppo; il motivo di tale cambiamento è che oggi il conflitto viene visto come un momento

¹¹ R. Kreitner, A. Kinicki, "Comportamento organizzativo"

costruttivo, e non distruttivo, durante il quale i membri possono e devono scambiarsi opinioni e punti di vista, integrando idee e conoscenze per individuare una soluzione innovativa o almeno che assicuri un vantaggio competitivo all'organizzazione. Questo è possibile solo avvicinando personalità, formazioni e competenze diverse che però non sempre riescono a lavorare in sinergia ottimizzando gli sforzi complessivi, proprio a causa della diversità. Il conflitto può essere di natura diversa¹², può infatti essere intra-personale o intra-gruppo, oppure inter-personale o inter-gruppo; il conflitto può avere anche diverse cause come:

- a. Conflitti di personalità diverse che si scontrano, ad esempio quella analitica rispetto a una decisionista;
- b. Conflitto di valori in disaccordo come collaborazione e competizione;
- c. Conflitto di prospettiva, ad esempio una visione prettamente commerciale risulterà sicuramente in conflitto con una di tipo produttivo;
- d. Conflitto di obiettivi che possono essere più qualitativi o quantitativi;
- e. Conflitto di appartenenza tra due o più membri del team provenienti da aree aziendali diverse;
- f. Conflitto di cultura, ad esempio tra due persone aventi, una formazione scientifica e l'altra umanistica.

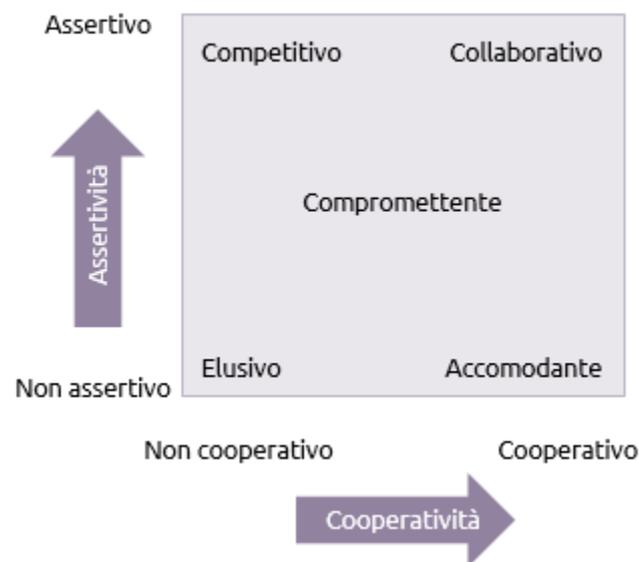
La causa di un conflitto può anche essere mista e assimilata ad un iceberg, di cui si vede solo la punta, rappresentata dalla “goccia che ha fatto traboccare il vaso”, ma alla cui base sono presenti diversi malesseri e temi passati ma irrisolti, che vanno analizzati e superati per risolvere il conflitto in modo costruttivo.

Alla luce di quanto detto risulta fondamentale trovare compromessi per gestire e superare il conflitto; il compromesso può essere di 4 tipi¹³ e la scelta su quale usare dipende dal livello di assertività, ovvero la predisposizione a sostenere i propri punti di vista, e da quello della cooperazione, intesa come la disponibilità di una delle due parti a soddisfare gli interessi dell'altra, presenti tra i membri in conflitto:

¹² *Materiale didattico “Gestione dei conflitti e Team working; Team Building 21-22 settembre 2010*

¹³ *Thomas-Kilmann, “Metodo TKI di GESTIONE DEI CONFLITTI”*

- **COLLABORAZIONE-INTEGRAZIONE** utile in caso di alti livelli di assertività e di cooperazione, in questo caso l'obiettivo è imparare dagli altri per trovare soluzioni che risolvano pienamente il problema per entrambe le parti.
- **ACCOMODAMENTO** usato per livelli di cooperazione elevata ma da bassi livelli di assertività, utile nei casi in cui una parte sa di avere torto, vuole dimostrare ragionevolezza o il team sta perseguendo risultati di lungo periodo.
- **ELUSIONE-FUGA** utile in caso di bassa assertività e basso grado di cooperazione; da usare quando il problema non è grave e/o ce ne sono di più urgenti da risolvere.
- **COMPETIZIONE** usata infine nei casi di basso livello cooperativo e elevato grado di assertività, utile se si ha la necessità di compiere azioni rapide e decise.



3. **STRUTTURAZIONE**, fase in cui si comincia a sviluppare coesione, comunicazione e affiatamento tra i membri del team, cominciando quindi a definirne il lavoro; si rafforzano inoltre fiducia e collaborazione reciproca oltre che cominciare a capire come gestire i rapporti di forza al suo interno, ad esempio tra una leadership naturale e una formale.
4. **ATTIVITÀ** del lavoro che devono essere svolte dal team con motivazione ed elevate performance per raggiungere l'obiettivo prefissato.
5. **AGGIORNAMENTO** ovvero la fase di chiusura del progetto ed eventuale pianificazione dello scioglimento del gruppo, se questo è temporaneo; durante lo scioglimento infatti

possono nascere sentimenti negativi tra i membri come l'angoscia o il senso di perdita, è quindi una fase da pianificare, controllare e gestire con cura.

Durante la formazione e la gestione del team, così come durante la gestione dei conflitti, occorre tenere in considerazione un processo fondamentale per i gruppi, ovvero la negoziazione, definita come un processo di dare e avere tra due o più parti in conflitto tra loro. In letteratura si fa riferimento a due principali tipologie di negoziazione¹⁴:

- quella distributiva, detta anche a somma zero, secondo cui il guadagno di una parte corrisponde ad una perdita dell'altra e viceversa.
- quella integrativa o distributiva che mira invece all'incremento del valore totale da dividersi tra le parti, che devono risultare entrambe appagate dal processo di negoziazione. Ovviamente è questa seconda tipologia quella più adatta a risolvere problemi di team coinvolti in processi di Design Thinking, essendo di tipo WIN-WIN invece che WIN-LOSE come quella distributiva.

In generale la negoziazione potrebbe essere gestita da una parte terza attraverso un processo di mediazione o di facilitazione per risolvere efficacemente il conflitto. In questi casi occorre però fare attenzione a non cedere alla tentazione di creare coalizioni o alleanze contro l'altra parte in conflitto e a non scambiare la terza parte per una valvola di sfogo a cui raccontare problemi e frustrazioni personali.

La diversità come vantaggio competitivo

Quando parliamo di gruppi non possiamo non parlare di diversità; essa è definita come l'insieme delle differenze e delle somiglianze tra i singoli individui e riguarda la molteplicità delle caratteristiche che rendono unico un individuo. Lee Gardenswartz e Anita Rowe hanno individuato 4 livelli della diversità, che costituiscono uno schema col quale possiamo distinguere come si differenziano gli individui:

- La personalità, che rappresenta caratteristiche stabili collegate all'identità della persona;
- Dimensioni interne, quali età, genere, gruppo etnico di appartenenza, abilità fisiche, aspetto, esperienze lavorative e preferenze sessuali;

¹⁴ M.A. Catarozzo, "Negoziazione efficace per professionisti"

- Dimensioni esterne come il reddito, l'istruzione, la religione, lo stato civile e le condizioni familiari;
- Dimensioni organizzative, ad esempio l'ambito e il tipo di lavoro, il livello funzionale in cui si opera, lo status manageriale, anzianità, la qualifica professionale e il luogo di lavoro.

Esistono diversi approcci¹⁵ per gestire la diversità in un'organizzazione:

1. Azioni positive, mirate a raggiungere l'eguaglianza di opportunità in un'organizzazione; è un approccio di tipo quantitativo implementato attraverso un cambiamento nella composizione demografica dell'organico aziendale. I risultati sono monitorati attraverso analisi statistiche e sono guidati da delle leggi che regolano i comportamenti dei dipendenti. Possono nascere delle resistenze dovute alla sensazione di non avere sufficiente autonomia decisionale e alla paura di subire discriminazioni alla rovescia.
2. Valorizzazione della diversità, approccio qualitativo che enfatizza, riconosce e apprezza le differenze umane, mirando alla costruzione di un ambiente di lavoro in cui ogni dipendente si senta apprezzato, accettato e valorizzato. Anche questo approccio presuppone un cambiamento aziendale, ma di tipo culturale, guidato in particolare dall'etica. Il modello si basa sul modello della diversità, secondo cui le persone tendono a mantenere le proprie diversità, e sul benessere di tutti i dipendenti. Le resistenze all'approccio possono nascere a causa della paura del cambiamento e al possibile disagio causato dal dover lavorare con persone anche molto diverse da noi. I risultati sono monitorati con sondaggi su atteggiamenti e percezioni diffuse nell'organizzazione.
3. Gestione della diversità è infine un approccio comportamentale, mirato alla costruzione di abilità specifiche e alla creazione di politiche aziendali che riescano ad ottenere il meglio da ogni dipendente, permettendo così a ciascuno di esprimersi al massimo del proprio potenziale. È un modello guidato dalla strategia aziendale e i risultati sono valutati in base al raggiungimento di obiettivi prefissati. Questo approccio si basa sul modello di sinergia secondo il quale gruppi diversi sono in grado di creare modi nuovi per lavorare efficacemente insieme in un ambiente pluralistico e punta ad incrementare i benefici ottenuti dall'intera organizzazione. Uno studio di Anne Morrison ha dimostrato che le attività chiave per realizzare al meglio questa gestione sono in primo luogo formazione ed educazione, seguite dall'implementazione di pratiche mirate a rinforzare comportamenti desiderabili e a

¹⁵ R. Kreitner, A. Kinicki, "Comportamento organizzativo"

dare ai dipendenti l'opportunità di vivere esperienze diversificate. Uno studio condotto su 200 uomini e donne ha dimostrato come questo terzo approccio risulti essere il migliore per gestire ottimamente le differenze individuali. Le organizzazioni infatti non possono usare la diversità come vantaggio competitivo se non vogliono sfruttare i diversi talenti, abilità e conoscenze di tutti i suoi dipendenti e collaboratori.

Saper gestire la diversità oggi è inoltre un obbligo per le organizzazioni a causa dei cambiamenti demografici e delle dinamiche sociali che modificano la popolazione di un paese e conseguentemente la tipologia sia dei dipendenti delle organizzazioni che dei suoi clienti. Ad esempio occorre tenere in considerazione l'aumento delle donne presenti in un'organizzazione, l'incremento del numero di persone provenienti da altri paesi e appartenenti a etnie e a culture diverse, l'aumento dell'età media dei dipendenti e il fatto che il livello di istruzione dei dipendenti risulti spesso non coerente con le esigenze occupazionali delle organizzazioni. Occorre poi considerare che il mercato attuale prevede scambi e interazioni tra Paesi e realtà lontane non solo geograficamente, ma soprattutto culturalmente, e capire i bisogni di una clientela così variegata può diventare molto difficile per un'organizzazione, soprattutto se di piccole dimensioni. Ecco perché, oggi più che mai, saper attrarre e gestire la diversità è diventato per le organizzazioni uno strumento di vantaggio competitivo. Con riferimento al Design Thinking, la diversità potrebbe favorire il raggiungimento del risultato finale e incrementare la prestazione aziendale complessiva per 4 motivi:

1. La diversità, secondo alcuni studi, contribuirebbe al miglioramento dell'immagine aziendale e quindi ad attrarre collaboratori competenti e dotati di grande potenziale, fondamentali per un processo di design thinking efficace.
2. Avere dipendenti variegati sotto diversi punti di vista, aumenterebbe anche la capacità dell'organizzazione di comprendere, anticipare e soddisfare meglio i bisogni dei consumatori, con conseguente aumento della quota di mercato e dei margini di profitto; anche questo aspetto è fondamentale per un buon processo di design-driven innovation.
3. La diversità comporterebbe un aumento della creatività e dell'innovazione, favorendo così alcuni degli obiettivi principali del Design Thinking. Ricerche preliminari hanno infatti avvalorato questa tesi promossa da Rosabeth Moss-Kanter, osservando che le aziende più innovative sono anche quelle che utilizzano gruppi più eterogenei delle altre, soprattutto dal punto di vista del genere e dell'etnia di provenienza.

4. Miglioramento del problem solving di gruppo, grazie alla molteplicità di esperienze, conoscenze e abilità i team eterogenei producono soluzioni migliori di quelle partorite da gruppi omogenei. In realtà questa affermazione va completata col dire che avere un gruppo eterogeneo di per sé non è sufficiente, poiché occorre sviluppare pratiche e comportamenti votati a favorire comunicazione e collaborazione tra i membri del team. Alcuni studi hanno infatti dimostrato che su lunghi periodi temporali i team omogenei davano soluzioni migliori nei primi periodi, mentre quelli eterogenei nelle fasi iniziali riscontravano maggiori difficoltà legate alle dinamiche di gruppo che dovevano essere gestite.

In generale, alla luce di quanto detto, possiamo affermare che la diversità in un team, in particolar modo in un team di Design Thinking, può contribuire a migliorare la prestazione complessiva ma occorre introdurre pratiche e procedure organizzative e gestionali mirate a sfruttarla come opportunità. Alcuni esempi sono:

1. Implementare alcune delle 8 opzioni di azione definite da R. R. Thomas nel 1996 come includere membri appartenenti a minoranze o a gruppi diversi, in modo da aumentare l'eterogeneità dei membri dell'organizzazione o del team. La seconda opzione suggerita prevede di costruire relazioni di qualità tra i membri, basate su accettazione e comprensione e, infine, promuovere l'adattamento reciproco mirato alla creazione di relazioni positive e sinergiche tra gli individui accettando e tenendo in considerazione l'opinione di ogni collega. Opzioni non coerenti alla strategia di gestione della diversità invece sono assumere atteggiamenti e comportamenti finalizzati all'esclusione, all'isolamento o al nascondere la diversità, al semplice tollerarla o alla sua negazione o assimilazione.
2. Ann Morrison ha individuato 3 grandi famiglie di metodologie e pratiche per valorizzare opportunamente la diversità sfruttandola come vantaggio competitivo, sia all'interno dell'organizzazione in generale, che all'interno di team di lavoro temporanei o permanenti sfruttando al massimo il potenziale di ciascun membro. Le 3 categorie sono:
 - a. Pratiche di responsabilità mirate a trattare ogni dipendente nel modo più giusto e più adatto alle sue caratteristiche, ad esempio includere negli obiettivi e nelle valutazioni delle performance aziendali delle variabili relative alla diversità, così come nei criteri e nelle decisioni di promozioni o implementare politiche che facilitino e supportino la vita familiare dei dipendenti in base alle diverse esigenze di ognuno.
 - b. Pratiche di sviluppo mirate invece alla formazione dei dipendenti, in modo da prepararli a compiti o mansioni nuove e adatte alla diversità di ciascuno. Un esempio

banale è rappresentato da corsi di inglese o di altre lingue per alcuni dipendenti, in modo da renderli idonei a ricoprire ruoli che necessitano di questa competenza, oppure per favorire la comunicazione nell'organizzazione, se ad esempio la lingua più usata è l'inglese. In generale l'obiettivo di queste metodologie è aggiungere competenze e conoscenze a quei dipendenti che, grazie ad alcune caratteristiche che li rendono unici, risultano ad elevato potenziale per l'azienda, incrementandone ulteriormente la performance.

- c. Pratiche di reclutamento e selezione che infine cercano di inserire ad ogni livello aziendale personale diverso e qualificato, ad esempio instaurando partnership con istituzioni educative o con gruppi non tradizionali, attraendo così individui competenti e con caratteristiche uniche e diverse le une dalle altre.

3. Il Diversity Management¹⁶, un approccio mirato ad oltrepassare la semplice tolleranza del diverso, diffondendo una nuova cultura organizzativa in cui ogni collaboratore si senta libero di essere sé stesso e apprezzato per le proprie caratteristiche. In questo modo verrà condiviso, sviluppato e sfruttato il potenziale di ciascuno, che contribuirà a migliorare la capacità di problem solving dell'organizzazione e dei suoi team di lavoro e a sviluppare creatività e innovazione. I principali approcci a questa metodologia, individuati da Kossek e Lobel sono:

- a. Ampliamento della diversità, introducendo nell'organizzazione collaboratori aventi caratteristiche diverse e adatte ad essere sfruttate nell'organizzazione, cominciando anche un processo di cambiamento culturale coerente. Ad esempio introdurre almeno il 40% di uno dei due sessi, in modo da non trovare ad esempio una sola donna in un team di 5 persone.
- b. Sensibilità alla diversità è un approccio che riconosce le difficoltà nel lavorare con persone diverse, provenienti da percorsi formativi e personali diversi, e spesso anche da paesi e culture diverse. Per superare queste diversità l'approccio insiste sullo sviluppo di comunicazione e formazione per conoscere meglio il diverso, per prendere atto della presenza di distorsioni comportamentali e stereotipi e per riconoscere l'importanza di ogni singolo contributo, sviluppando così un clima collaborativo. Ovviamente come ogni piano di formazione va pianificato

¹⁶ L. S. Gottfredson, "From the Ashes of affirmative action
D. Smith, "The business case for diversity"

accuratamente in modo che tenga conto delle particolari esigenze dell'organizzazione e dei suoi dipendenti, in caso contrario potrebbe rivelarsi un approccio controproducente.

- c. Cultural Audit, approccio che prevede una valutazione eseguita da un comitato o da un gruppo di esperti o consulenti, in genere esterno all'organizzazione, che ne valuti il livello di eterogeneità e che individui le principali difficoltà nella gestione di tale diversità. L'Audit, ad esempio, può intervistare alcuni membri del personale per capire cosa ogni giorno gli impedisce di esprimere al meglio il proprio potenziale mettendo in evidenza le proprie caratteristiche distintive, o cosa non li fa sentire liberi di esprimersi con tranquillità e senza giudizi.
- d. Strategia per raggiungere risultati organizzativi, approccio formalizzato dagli autori stessi come un quadro completo per gestire la diversità in modo utile all'organizzazione e non come un metodo fine a sé stesso. Quest'ultimo approccio rappresenta quindi una strategia mirata ad allineare gli obiettivi aziendali con quelli relativi alla diversità. Ad esempio se uno degli obiettivi dell'organizzazione è l'innovazione, utilizzare team multiculturali può essere un vantaggio per stimolare creatività e nuove idee sfruttando le diverse esperienze e punti di vista dei diversi membri dei team.

Oltre alla gestione della diversità, esistono altre tematiche rilevanti per creare e far lavorare bene dei gruppi di lavoro, come tecniche di discussione e tecniche decisionali, che verranno approfondite in seguito, poiché utili non solo a questo scopo ma anche a sviluppare il pensiero creativo e l'identificazione di una soluzione innovativa.

Il Team Building

Per quanto riguarda invece lo sviluppo della coesione e del coinvolgimento del gruppo è possibile servirsi di un altro insieme di tecniche: quelle di team building.

Il team building¹⁷ può essere definito come un insieme di attività ludiche, formative e/o esperienziali mirate a favorire la comunicazione e l'affiatamento del team, migliorando così la performance complessiva della squadra. In altre parole quest'insieme di tecniche e attività ha come

¹⁷ A. De Vita, "64 regole di Team Building"

obiettivo sviluppare competenze trasversali e soft skill nel personale aziendale, incrementando così le probabilità di raggiungere un certo obiettivo prefissato dall'organizzazione. Alcuni esempi di questa metodologia sono:

- Attività creative di pittura, realizzata semplicemente utilizzando grandi tele bianche sulle quali uno o più membri del team dovranno disegnare, colorare e dare forma a un certo tema aziendale di interesse, cominciando così anche a sviluppare il pensiero creativo del team. Una volta terminate le tavole il team si riunirà per un momento di condivisione e convivialità e per la premiazione della tela migliore. È possibile sostituire il disegno artistico con altre attività come girare un piccolo video, o anche uno spot pubblicitario o informativo relativo a un certo prodotto, processo o servizio aziendale;
- Attività escursionistiche e/o avventurose, svolte in luoghi all'aperto e a stretto contatto con la natura, come arrampicata, vela, attività con zattere, quad o fuoristrada, orienteering, teleferica e ponte tibetano, tiro con l'arco o anche attività mirate a costruire qualcosa come dei ponti di attraversamento. Altri esempi sono immersioni, campeggio e canyoning e altre attività mirate al raggiungimento di un obiettivo con relativo superamento di problemi e difficoltà, come corsi di sopravvivenza. L'obiettivo, oltre che far affiatare e collaborare i membri della squadra, è quello di aiutarli a sviluppare capacità di problem solving;
- Momenti di convivialità informali come aperitivi e colazioni aziendali, che essendo meno formali di pranzi e cene, permettono anche ai membri più timidi di aprirsi coi colleghi. In alternativa è possibile organizzare cene "al buio", mirate all'uso dei 4 sensi che in genere usiamo meno ovvero olfatto, udito, tatto e gusto e al dialogo coi nostri vicini, senza il filtro visivo o cene "con delitto", a metà tra uno spettacolo d'intrattenimento e un gioco di investigazione;
- Interessante è anche l'Art-Door, attività di ricerca che consiste nell'esplorazione di un territorio o di una città con lo scopo di cogliere e interpretare nuovi significati storici, artistici e soprattutto culturali. In alternativa è possibile organizzare gite, viaggi o uscite aziendali, la cui durata può andare dalle poche ore a qualche giorno, il cui obiettivo è incentivare passione e impegno dei dipendenti e sviluppare un clima sereno e positivo, fondamentale per lavorare con elevati standard e mantenerli;
- Attività ludiche che permettono di conversare e scambiare opinioni divertendosi come ad esempio il bowling ma anche l'utilizzo dei famosi mattoncini *Lego* coi quali i membri del

team dovranno realizzare progetti perseguendo un certo obiettivo. Un altro esempio di gioco da proporre è la caccia al tesoro, magari utilizzando fatti, notizie, eventi e personaggi aziendali per gli indizi relativi al percorso da seguire; è anche possibile utilizzare apparecchiature tecnologiche come i cellulari e i tablet per rendere più coinvolgente l'esperienza: ad esempio si può chiedere ai partecipanti di scattare foto o girare video oltre che risolvere rompicapo e a rispondere a quiz e domande. Altri giochi utili al team building sono l'escape room, il fantacalcio e simili, giochi da tavolo come Tabù e Twister, sport di squadra e giochi di ruolo, quest'ultimi usati soprattutto nel recruiting e nella selezione del personale, ma utili anche in altri ambiti come questo del team building. Il gioco, infatti, aumenta il coinvolgimento e il senso di appartenenza ad una squadra, oltre che aumentarne la motivazione e sviluppare sana competizione e impegno nel raggiungere un obiettivo, ossia vincere, con tutto il team;

- Altre attività meno dinamiche e giocose possono essere il cinema, il teatro, l'instaurazione di un circolo del libro, attività musicali, in cui i membri del team si trasformano in una vera e propria orchestra musicale, o dei corsi di cucina. L'obiettivo è sempre quello di parlare e discutere temi cari all'organizzazione ma utilizzando metafore che possono essere un film, uno spettacolo, un libro o anche la musica e la cucina;
- Attività di riflessione e relax, votate all'abbattimento dello stress, principale fonte di disturbo nel lavoro aziendale e malattia attualmente estremamente diffusa nella società e nelle organizzazioni. Spendere alcuni giorni in luoghi isolati, silenziosi e rilassanti, come monasteri o presso luoghi specializzati come spa e centri termali, in cui riflettere e meditare su diversi temi, aiuterà infatti i membri a liberare la propria mente e a sviluppare un pensiero creativo, divergente ed esplorativo, che permetterà loro di giungere a intuizioni, decisioni e idee efficaci e innovative;
- Attività sociali, come il Social Team Building, attività brevettata da Emanuele Doria, mirata a coinvolgere il team nella realizzazione di un prodotto concreto di cui beneficerà un soggetto o ente esterno all'organizzazione, ad esempio la realizzazione di un parco giochi per bambini per centri di infanzia o scuole o la progettazione e costruzione di cuccette per cani da donare ad attività benefiche. Un altro esempio che si muove in questa dimensione è il Team Building Solidale, anch'esso attività registrata, in questo caso dall'associazione EventiAvanti, che si basa sull'importanza del "fare e lavorare insieme" per raggiungere un obiettivo e dello "stare insieme", condividendo spazi, tempo ed emozioni per socializzare e per rafforzare e unire il team; in questo caso le attività sono numerose e differenti, ma in

generale sono le stesse del volontariato presso ospedali, organizzazioni che si occupano di bambini, donne e anziani in difficoltà, comunità disagiate o disabili. Altre attività di questo genere possono essere implementate in prossimità di periodi festivi come il Natale, ad esempio organizzando tombole natalizie in cui i premi sono offerti dalla rete esterna aziendale come fornitori o clienti, o ancora, inserire il Secret Santa, che prevede l'estrazione a sorte della persona-collega alla quale fare un piccolo regalo di Natale, rispettando sia il range economico definito dall'organizzazione che i gusti e le caratteristiche del collega estratto.

In conclusione queste tecniche e strumenti altro non sono che attività mirate a favorire la socializzazione all'interno dell'organizzazione. È quindi fondamentale scegliere quelle più adatte al team in esame, tenendo conto delle caratteristiche sia dell'organizzazione di appartenenza del team, che di quelle dei membri della squadra, in termini di età, fisicità, apertura mentale, background formativo e ovviamente in base al tipo di obiettivo prefissato che il team deve raggiungere. In generale, indipendentemente dal tipo di sport, di attività ricreativa, sociale, ludica o estrema scelta, occorre ricordare che il team va coinvolto e deve partecipare, quindi proporre attività troppo estreme o lontane da quelle normalmente svolte dal team potrebbe, più che motivarlo, spaventarlo non dando così i risultati e le prestazioni attese. Alcune delle attività presentate necessitano di supporto esterno, da parte di esperti dell'attività da svolgere, pertanto vanno pianificate e organizzate con cura, soprattutto nella scelta del periodo in cui svolgerle. Per altre invece, lo svolgimento è più rapido e meno oneroso dal punto di vista organizzativo, ma vanno comunque pianificate nel dettaglio, poiché essendo sempre e comunque finalizzate al raggiungimento di un certo obiettivo aziendale, non possono basarsi sull'improvvisazione. Occorre quindi in generale definire l'obiettivo da raggiungere al termine dell'attività, le risorse necessarie al suo svolgimento, la durata e il periodo temporale in cui essa verrà svolta e una descrizione il più accurata possibile del suo svolgimento.

Le interviste

Le interviste sono fondamentali perché non c'è modo migliore di capire il comportamento di un individuo e come questo pensa e sente, che parlargli faccia a faccia. La prima buona regola per eseguire una buona intervista è quella di condurla nell'ambiente dell'intervistato stesso, in modo da

metterlo da subito a suo agio e conoscerne meglio i comportamenti, lo stile di vita e i bisogni.

Occorre poi tenere in considerazione altri aspetti¹⁸ come:

- non superare il numero massimo di 3 persone per condurre l'intervista, in modo da non intimorire l'intervistato e, se l'intervista riguarda più persone, per non risultare in numero maggiore rispetto agli intervistati, lasciando così a questi una maggiore possibilità di esprimersi liberamente;
- ciascuno degli intervistatori deve avere un ruolo ben preciso ad esempio il conduttore dell'intervista, il notaio e il fotografo;
- arrivare preparati, stilando una lista di domande e cominciando sempre da delle questioni generali sulla vita, abitudini e valori degli intervistati, prima di entrare nel dettaglio con quelle strettamente relative alla sfida che stiamo cercando di superare;
- è preferibile porre domande aperte piuttosto che a risposta multipla o dei vero o falso;
- assicurarsi sempre di scrivere le risposte effettive dell'intervistato e non ciò che pensiamo egli abbia detto o volesse intendere (aspetto fondamentale se si usano dei traduttori);
- infine occorre ricordare che ciò che viene detto è solo una parte dei dati raccolti, occorre sempre considerare il linguaggio del corpo e l'ambiente di riferimento dell'intervistato.

Interviste ad hoc¹⁹

È possibile concentrarsi su un certo gruppo di persone, una comunità, o degli esperti in vari settori, durante un'intervista; in questi casi ovviamente occorre considerare e gestire anche le dinamiche del gruppo. In particolare:

1. ***Interviste di gruppo***: strumento utile e veloce per capire le dinamiche di una comunità o di un certo gruppo di persone. Ovviamente questo tipo di interviste non possono scendere in profondità a livello individuale come quelle singole ma questo non è un problema perché in questo caso siamo interessati al gruppo-comunità e non ai singoli. Una buona intervista di gruppo cerca di ascoltare la voce di tutti, inoltre cambiando il gruppo è possibile avere

¹⁸ IDEO.org, "HCD. Human centred design. Toolkit"

¹⁹ IDEO.org, "HCD. Human centred design. Toolkit"

opinioni diverse e su diversi ambiti (ad esempio un gruppo tutto maschile o femminile avrà opinioni molto diverse dall'altro, potrà essere in grado di spiegare certe dinamiche che non potrebbero essere spiegate da un gruppo misto come il ruolo delle donne nella società). Il primo passo è la definizione del gruppo ottimale che dipende da ciò che vogliamo osservare; inoltre anche in questo caso intervistare il gruppo in un ambiente neutro potrebbe aiutare il gruppo stesso a interagire meglio durante l'intervista, sentendosi meno a disagio con gli altri interlocutori. Chi conduce l'intervista in questi casi dovrebbe lasciare il compito di scrivere le risposte ad altre persone per catturare meglio l'essenza dell'intervista oltre che spronare anche le persone più timide o introversive del gruppo a esprimersi, ad esempio facendo loro domande dirette o usando strategie volte a far fare un passo indietro ai componenti più estroversi e chiacchieroni. Le interviste di gruppo rappresentano anche un buon metodo per capire quali aspetti debbano essere analizzati meglio, più profondamente e quali no della sfida da superare.

2. **Interviste a esperti:** gli esperti aiutano a velocizzare l'apprendimento di un argomento, fornendo informazioni su storia, contesto e innovazioni e novità nel proprio campo, fornendo anche un punto di vista diverso rispetto a quello dei clienti o degli utilizzatori. Gli esperti possono anche essere consultati per pareri tecnici. Per prima cosa occorre quindi definire il settore di provenienza degli esperti che si vogliono intervistare; in secondo luogo è bene anticipare agli esperti selezionati sia l'argomento di discussione, magari inviandogli una copia di alcune delle domande che gli si vorrebbero porre, che il tempo necessario all'intervista. In terzo luogo per avere pareri diversi è bene selezionare esperti con diversi punti di vista, coinvolgendo uomini e donne, soggetti di età diverse o professionisti provenienti da diversi settori. Occorre infine:

- formulare domande intelligenti e ricercate;
- ricordare l'intervista con qualunque strumento (registratore, carta e penna,...);
- essere aperti mentalmente e predisposti a prendere nuove direzioni di ricerca a cui non si era pensato prima.

3. **Pari che osservano altri pari,** ad esempio colleghi che osservano i comportamenti di altri colleghi, appartenenti allo stesso livello gerarchico. In generale per conoscere comportamenti, pensieri e sentimenti di una comunità può essere utile osservare e studiare come la comunità stessa documenta la vita dei suoi individui. Stimolare alla ricerca i soggetti della ricerca stessa contribuisce infatti ad individuare temi e argomenti sensibili e

importanti e a definire le dinamiche sociali della comunità. Può accadere che durante le interviste (sia individuali che di gruppo) le persone siano più reticenti su certi argomenti (sesso, salute, politica,..) quindi osservare il “sistema comunità” potrebbe risolvere questo inconveniente così come spingere sul coinvolgimento dei soggetti nella ricerca. Occorre stabilire per prima come si vuole osservare la comunità (foto, collage, interviste,..) e fornire agli individui ciò di cui avranno bisogno durante l’osservazione (fotocamera, strumenti d’arte, carta e penna,..). Occorre altresì guidare e fornire supporto agli individui sia durante l’osservazione che durante la fase di reporting (feedback): non c’è una soluzione giusta, ciò a cui siamo interessati sono le opinioni, le speranze e i dubbi delle persone. Quando l’osservazione sarà finita bisogna raccogliere e conservare tutto il materiale prodotto e intervistare l’osservatore non tanto sui fatti, quanto su ciò che l’ha sorpreso, ispirato, deluso o impaurito, su cosa ha imparato sui suoi “simili” o che cosa non gli è piaciuto e vorrebbe cambiare.

Strumenti a supporto

Durante un’intervista, e in generale ogni volta che parliamo con una o più persone, è possibile sfruttare alcuni strumenti e conoscenze per ascoltare, capire e osservare meglio il o i nostri interlocutori. Alcuni di questi sono:

1. ***La comunicazione verbale e il linguaggio del corpo***²⁰. Gli studi di Albert Mehrabian indicano 3 tipologie di comunicazione:

- Comunicazione verbale, che rappresenta ciò che diciamo e influisce sulla qualità della comunicazione nel suo insieme per il solo 7%. Ad esempio è sconsigliato l’uso delle proposizioni avversative, introdotte in genere da “ma” o da “però”, perché interrompono il flusso del discorso e contrappongono quanto appena detto a quello che verrà detto a breve. Occorre dosare con cura anche le negazioni, poiché il nostro cervello acquisisce prima l’oggetto della negazione e solo successivamente lo nega; viceversa le negazioni rappresentano un potente strumento di persuasione.
- Comunicazione para-verbale che indica il modo con cui esprimiamo le nostre opinioni, che impatta per il 38% sulla qualità della comunicazione. La scienza che

²⁰ M.A. Catarozzo, “Negoziazione efficace per professionisti”

studia questa dimensione della comunicazione è la Prosodia e analizza il tono, il volume e l'intensità della voce, oltre al ritmo e alle pause del discorso.

- Comunicazione non verbale, fatta delle espressioni, delle gestualità e dei segnali che il nostro corpo invia durante la comunicazione, che impatta infine per il 55%. Il linguaggio del corpo è fatto di molte variabili che possiamo sfruttare per migliorare la qualità della comunicazione, ad esempio:
 - i. Gestualità, che rafforza o si contrappone a quanto diciamo; essa ha un grande valore simbolico poiché molti dei gesti che facciamo mentre parliamo hanno significato e valenza universalmente riconosciuta, o comunque rimandano a un concetto noto a tutti. Possiamo anche usare gesti non convenzionali, per farci capire ad esempio solo da alcuni colleghi.
 - ii. Espressioni del viso, che hanno una doppia valenza, sia comunicativa che relazionale. Grazie ai 44 muscoli facciali possiamo ottenere fino a 7000 combinazioni, ovvero 7000 espressioni che possono comunicare stati d'animo, intenzioni o feedback diversi.
 - iii. Sguardo, è di fondamentale importanza relazionale, poiché è in grado di trasmettere diverse intenzioni, come minacce, sfide, comprensione o anche emozioni. Lo sguardo è caratterizzato da 3 caratteristiche, ovvero intensità, durata e direzione.
 - iv. Postura, cioè l'atteggiamento tenuto con tutto il corpo, ad esempio possiamo tenere la schiena dritta o le spalle curve, sederci in modo composto o in maniera più comoda. Occorre poi tenere in considerazione l'importanza dell'aptica, ovvero del tocco fisico tra due persone, come ad esempio la stretta di mano o la mano sulla spalla o sulla schiena dell'interlocutore, che contribuiscono a veicolare la comunicazione in una certa direzione.
 - v. Prosemica, ossia la gestione dello spazio intorno a noi, scienza nata con gli studi dell'antropologo E. T. Hall relativi alla percezione e uso degli spazi. Relativamente alla distanza tra due individui, ad esempio, abbiamo diverse zone, relative a diversi tipi di comunicazione; sotto i 50 cm c'è la zona di intimità, fino a 130 cm quella personale, entro i 3 m troviamo la zona sociale e infine, oltre i 3 m, siamo nella zona pubblica.

Lo studio dimostra quindi che quello che facciamo spesso è importante tanto se non più di quello che diciamo. Per conoscere meglio il nostro interlocutore osservare le espressioni facciali e altri segnali non verbali è molto utile. Inoltre mantenere il contatto visivo o oculare, a seconda che parliamo con un gruppo o con un solo individuo, sorridere e annuire durante un'intervista può contribuire a mettere il soggetto in una predisposizione migliore ottenendo da questo informazioni più profonde e conseguentemente arrivando a risultati migliori. Allo stesso modo mostrarsi interessati e porre le giuste domande migliora la fase di ascolto contribuendo a creare empatia con l'interlocutore. L'obiettivo è ascoltare chi abbiamo di fronte e non inserirci nella conversazione da protagonista. I comportamenti più importanti da attuare sono:

- essere sullo stesso livello dell'interlocutore (entrambi seduti o in piedi ad esempio);
- mantenere contatto visivo mentre conversiamo sorridendo e mostrandoci interessati all'altro e attenti a ciò che egli esprime e condivide con noi;
- prendere appunti è un altro modo per dimostrare il nostro interesse, oltre a ricordarci più particolari del colloquio;
- non spostare mai l'attenzione su noi stessi, raccontando ad esempio un aneddoto personale per riempire un momento di silenzio, ma tenerla sempre puntata sul concetto e sull'intervistato in esame. Per questo è importante progettare e condurre bene l'intervista e ricordarsi sempre che non è questo il momento né il luogo per fornire soluzioni ma per ascoltare, osservare, capire e imparare entrando in empatia con l'interlocutore. Non è ancora il momento di preoccuparsi di rispondere alle sue domande.

2. **I 5 Perché**²¹: è un metodo di ricerca molto semplice che mira ad aiutarci a capire quali profonde motivazioni e ipotesi sono alla base dei comportamenti di un individuo. Anche questa è una metodologia da usare durante un'intervista; si comincia facendo all'interlocutore una domanda piuttosto ampia circa un suo comportamento-atteggiamento-sentimento e si prosegue chiedendo 5 volte il "perché?" alle sue risposte. Occorre ricordare che l'approccio è verticale e non orizzontale quindi ad ogni "why" occorre scendere più in profondità, facendo attenzione a non muoversi orizzontalmente spaziando. Anche in questo

²¹ IDEO.org, "HCD. Human centred design. Toolkit"

caso prendere appunti e scrivere ciò che ascoltiamo è utile alla ricerca, soprattutto nei momenti in cui sentiamo di scendere a un livello più profondo; infine bisogna ricordare che servono almeno 4-5 “why” prima di arrivare a una profondità utile alla ricerca.

3. **Diario delle foto**²¹ importantissimo poiché dalle foto è possibile capire molto sulla vita di una persona (o sulle dinamiche e sui momenti più salienti di un’attività), entrando più in profondità e in empatia con essa. Inoltre le raccolte di foto possono fungere da base per prendere spunti di conversazione o per cominciare a conoscere l’interlocutore prima dell’intervista vera e propria. L’organizzazione delle foto richiede qualche giorno quindi occorre assicurarsi di avere il tempo necessario prima di attuare questo modo per conoscere meglio ambiente e interlocutore. Le foto possono riguardare anche un momento o un processo ben preciso della vita lavorativa dell’intervistato e/o delle persone coinvolte nell’attività, coerentemente a ciò che l’intervista mira a capire e/o osservare. Ovviamente le foto fatte dall’intervistato devono essere inviate anche a chi conduce l’intervista per permettergli sia di cominciare a conoscere l’interlocutore che per avere spunti sulle domande da porre. Infine è fondamentale far ripercorrere all’intervistato i momenti in cui ha scattato le foto, chiedergli di descrivere quali sensazioni e sentimenti ha provato e il perché di quello scatto preciso piuttosto che un altro.

4. **Starter Conversation**²¹: sono una serie di idee e concetti da sottoporre alle persone per cui avviene il processo di design e vedere come essi reagiscono. L’obiettivo qui è sviluppare il pensiero creativo e incoraggiare le persone a pensare fuori dagli schemi. Per prima cosa occorre determinare i concetti che facciano reagire le persone relativamente al tema o argomento trattato (ad esempio se stiamo studiando un sistema sanitario alcune scintille possono essere i servizi igienici e la privacy). Le scintille possono essere anche argomenti sciocchi o assurdi, ciò che interessa è la reazione delle persone, la loro opinione e le domande che pongono circa quel concetto (ad esempio come vorresti il wc del futuro? Cosa non ti soddisfa di questa soluzione piuttosto che di quest’altra?). Un esempio semplice di starter è rappresentato da un disegno o da un’illustrazione, sfruttati per chiedere poi all’autore di descriverli o di raccontare il percorso seguito per realizzarli. Questi inoltre sono anche importantissimi strumenti per superare le barriere linguistiche delle persone oltre che per aiutarle a visualizzare e organizzare i loro pensieri e le loro idee. Non è necessario che il

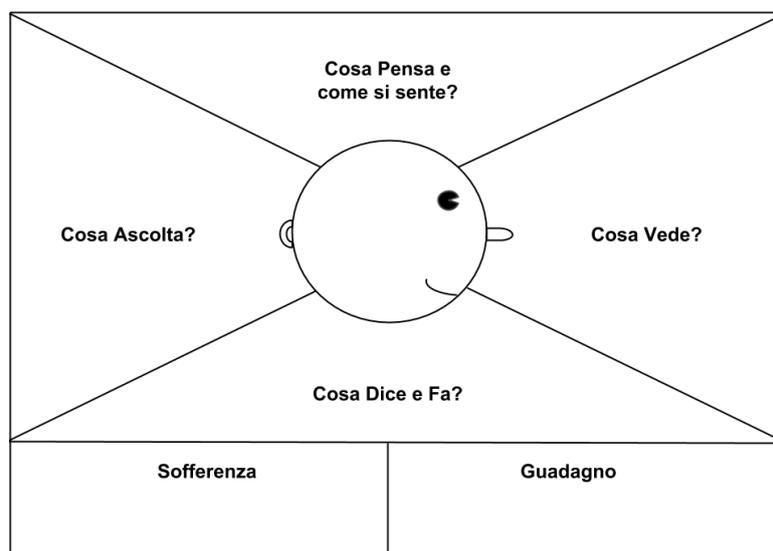
disegno sia un'opera d'arte, anche uno schizzo, uno schema o una time-line possono essere utili allo scopo. Per prima cosa occorre assicurarsi di avere il materiale necessario (un foglio e una penna sono già più che sufficienti); in secondo luogo bisogna dare alle persone un'idea chiara di ciò che devono rappresentare. Può succedere che le persone che non sanno disegnare siano in imbarazzo, occorre quindi aiutarle a sbloccarsi magari disegnando noi per primi mostrandogli che non è il talento artistico lo scopo della ricerca.

5. **Le carte**²¹ vengono usate in un interessante esercizio ideato da IDEO; ad ogni persona viene dato un mazzo di carte con diverse immagini, parole o concetti (la cosa importante è che siano facili da capire) e gli si chiede di ordinarle sulla base delle proprie preferenze personali. In questo modo è possibile capire meglio la persona che abbiamo davanti, cogliere le sue necessità e i suoi bisogni e identificare degli spunti per delle conversazioni più profonde. Per ogni “tipologia di carta” occorre creare un mazzo di carte da proporre all'interlocutore che racchiudano concetti sia concreti che astratti. Esistono diverse varianti dell'esercizio; la diversità consiste nel modo in cui viene chiesto alle persone di ordinare le carte: ad esempio ordinarle secondo le proprie preferenze personali o nel modo che ciascuno ritiene più idoneo alla ricerca, oppure fargli ordinare le carte supponendo di trovarsi in scenari diversi (come le ordineresti se avessi più soldi o più tempo per questa attività? E se fossi più vecchio o vivessi in un'altra città?), etc..

6. **Mappare il flusso di risorse degli intervistati**²¹: è un esercizio utile per capire ad esempio come le persone spendono i propri soldi o a cosa diano maggiore valore. Il metodo prevede di elencare, o meglio, di disegnare tutte le risorse (beni e denaro) che entrano in una famiglia o in una casa e il corrispettivo flusso di denaro necessario a far circolare tali risorse (sia in input che in output). L'esercizio comincia chiedendo se c'è qualcuno che vuole disegnare, se nessuno se la sente lo facciamo noi. Si prosegue quindi elencando o disegnando tutte le risorse che entrano in casa ricordandosi che alcune, seppur difficili da stimare vanno comunque considerate; l'analogo viene poi fatto per le risorse che escono dalla casa. Il quarto step consiste nella somministrazione di alcune domande come quale sia la cosa più costosa che si acquista, di cosa non si possa fare a meno, per comprare cosa non ci sono mai abbastanza soldi. Le risposte vanno usate per avere una visione chiara di cosa e come acquistano le persone intervistate, oltre che per cercare di quantificare la loro situazione

economica. Un aiuto è rappresentato dalla possibilità di inserire in calendario i flussi delle risorse, in modo da capire ad esempio se ci sia presenza di stagionalità o se i soldi vengono spesi in piccole quantità frequentemente o in quantità maggiori ma più di rado.

7. La mappa dell'empatia²² è uno strumento mirato ad agevolare la comprensione profonda di un cliente o di un utilizzatore potenziale, favorendo così la produzione di beni di valore e ad elevato contenuto innovativo e di profitto. È anch'esso uno strumento visuale in grado di fornire e ricreare il punto di vista della persona con cui vogliamo entrare in empatia. La mappa è formata da 6 parti riguardanti:



- Cosa vede il soggetto per analizzarne l'ambiente di riferimento;
- Cosa ascolta il soggetto e quali canali usa per comunicare;
- Cosa pensa e come si sente durante lo svolgimento di un'attività o di un compito che vuole o che deve svolgere;
- Cosa dice e cosa fa insieme ad altre persone;
- Quali sofferenze e quali disagi prova;
- Quali valori o quali motivi lo rendono invece felice;

che vanno riempite intervistando, osservando e ascoltando il soggetto coinvolto.

²² M. Farias, "Design Thinking: storia, modelli e strumenti"

Tecniche per sviluppare il pensiero creativo del team

Lo sviluppo di scenari

Per individuare soluzioni innovative può essere richiesto ai membri del team di design di ipotizzare e/o immaginare scenari futuri nei quali si muoveranno l'organizzazione, il mercato e quindi la soluzione innovativa partorita. Più accurato sarà lo scenario individuato e maggiori saranno le probabilità di successo della soluzione proposta e il suo impatto in termini di valore percepito dai possibili utilizzatori. Tra le tecniche e le metodologie a supporto della definizione di scenari futuri, una delle più diffuse e usate è la **tecnica Delphi**²³. Essa nasce per condurre una ricerca sociale di qualità, ma oggi può essere utilizzata per molti scopi diversi, tra cui lo sviluppo di scenari futuri. Il metodo prevede di coinvolgere un "panel", ossia un gruppo di 6-30 persone, composto da esperti di diversi settori, utilizzatori potenziali, stakeholder interni e esterni all'organizzazione, che interagiscano tra loro e che, argomentando attivamente problemi complessi, riescano a creare un processo di comunicazione virtuoso. Il metodo Delphi standard, nasce infatti, proprio per strutturare e controllare la comunicazione tra individui, superando così i limiti relativi alla comunicazione non strutturata, ritenuta insufficiente per identificare un punto di accordo tra i membri di un team a causa delle differenze individuali dei partecipanti, come conoscenze, formazione e personalità. L'obiettivo principale della metodologia è quello di combinare le opinioni del panel, intervistandone più e più volte i membri e raccogliendone i feedback, facilitando così il flusso informativo e permettendo ad ogni membro del panel di avere lo stesso peso nel processo decisionale. Il grande vantaggio di questa metodologia sta nella possibilità di cogliere i pensieri e le opinioni che stanno alla base dei giudizi che i partecipanti, in questo caso i membri del panel, hanno su un certo tema o argomento. Anche in questo caso la parola chiave è coinvolgimento, poiché per aumentare l'efficacia della metodologia, il panel, deve seguire l'intero processo e partecipare attivamente ad ogni sua iterazione; il tutto in totale anonimato per massimizzare o ottimizzare il processo di ricerca. Il presupposto fondamentale sul quale la tecnica Delphi si basa è che gli individui capaci e ben informati sul tema in esame, grazie alle loro esperienze e approfondimenti, producono risultati migliori, relativamente alla predizione di scenari futuri, rispetto alle classiche tecniche di estrapolazione, previsione e analisi delle tendenze. La metodologia, oltre che per la definizione di scenari comuni, può anche essere usata per:

- Sviluppare soluzioni ad un certo problema;

²³ Dipartimento della Funzione Pubblica, "Tecnica Delphi"

- Valutare la desiderabilità e la fattibilità di una soluzione piuttosto che altre;
- Elaborare informazioni a supporto di un processo decisionale;
- Sviluppare comunicazione interpersonale all'interno di un'organizzazione o di un gruppo di individui;
- Negoziare un accordo condiviso tra attori eterogenei e in disaccordo tra loro.

L'implementazione della metodologia è caratterizzata da 3 fasi principali, due delle quali vanno iterate ciclicamente fino alla definizione della soluzione cercata:

- Ricerca preliminare e formazione del panel. La prima ricerca è di tipo desk ed è mirata ad individuare il problema-obiettivo e a selezionare gli esperti del panel. La durata della ricerca è variabile e può durare anche 2 o 3 mesi a seconda della complessità del problema;
- Somministrazione del primo questionario, caratterizzato da domande aperte che meglio permettono di studiare e approfondire l'argomento in questione, relative a possibili eventi futuri. Il panel è quindi chiamato a rispondere a queste domande, in modo del tutto anonimo;
- Raccolta delle risposte e loro analisi. Sulla base di quanto riportato dai membri del panel nel questionario n.1, occorre preparare un secondo questionario, le cui domande saranno meno aperte, perché più specifico e caratteristico del problema da indagare, con l'obiettivo di far ragionare il panel e far rivedere ai suoi membri le risposte date in precedenza e le proprie valutazioni iniziali;
- Iterare gli step 2 e 3 finché non si arriva ad una soluzione avente un grado soddisfacente di convergenza, cioè finché le risposte dei membri del panel non sono abbastanza simili tra loro. Le iterazioni necessarie in genere sono poche, poiché dopo la somministrazione di 3-4 questionari si dovrebbe già arrivare alla soluzione convergente cercata.

Il vantaggi legati a questa metodologia sono diversi:

- In primo luogo il fatto di poter distribuire i questionari per mail o on-line permette di ascoltare i pareri anche di persone geograficamente lontane, con costi e tempistiche non onerose;

- Il fatto che tutto avvenga nell'assoluto anonimato permette ai partecipanti di esprimere liberamente le proprie idee e opinioni e di conoscere quelle del resto del panel, senza paura di critiche o di giudizi;
- La possibilità di intervistare diversi esperti permette di affrontare il problema nel suo complesso e allo stesso tempo di indagarne approfonditamente aspetti diversi;
- La tecnica Delphi introduce un nuovo e innovativo tipo di dibattito, non verbale e non in tempo reale, ma efficace almeno quanto i metodi classici di discussione; i suoi punti di forza sono:
 - Consenso veloce;
 - Evita il pensiero di gruppo;
 - Fa convergere le opinioni del panel ad ogni iterazione.

Occorre fare attenzione comunque alle distorsioni percettive che possono interessare i membri del panel e alla qualità dei membri che ne fanno parte, poiché come per il team di design, anche qui la qualità della soluzione dipende fortemente da quella delle persone coinvolte.

La tecnica Delphi standard è stata introdotta a partire dagli anni '60 ed usata ancora senza sostanziali modifiche da allora, tuttavia ad oggi sono state introdotte diverse varianti della metodologia come ad esempio:

- 1.1. Il Policy Delphi, che si differenzia dalla standard per la tipologia dei membri del panel che qui risulta essere molto più vario ed eterogeneo e per una diversa idea di consenso non necessariamente unanime. Inoltre prevede un maggiore coinvolgimento attivo del panel chiamato anche a definire parti del questionario e della metodologia di lavoro, diversi criteri e metodi di valutazione che qui, oltre che statistici, mirano anche a misurare fattibilità e desiderabilità della soluzione e, infine, una struttura organizzativa più complessa. Molto utile nello sviluppo di nuove tecnologie. I vantaggi rispetto alla Delphi standard sono un flusso informativo molto più strutturato, l'assenza di ridondanze di informazione, tipico delle mail e un panel più eterogeneo, quindi con più punti di vista da ascoltare.
- 1.2. Il Delphi applicato ai forum, cioè in ambienti di condivisione on-line; in questo caso i soggetti coinvolti dialogano mediante il forum fino relativamente a una questione o tema

fino all'individuazione di una soluzione condivisa. In particolare, all'interno dei forum, la metodologia Delphi si implementa iterando i seguenti step:

- ✓ Discussione relativa a una o più domande o questionari elaborati da un gruppo di esperti;
- ✓ Raccolta feedback;
- ✓ Ulteriore discussione a partire dai feedback e continuare a iterare i passaggi precedenti.

A valle di ogni discussione al panel viene chiesto di riflettere su quanto detto dando la propria opinione; l'opinione complessiva del panel viene definita con metodi statistici ad ogni iterazione. I cicli finiscono quando l'opinione complessiva presenta un grado di convergenza soddisfacente. In realtà occorre precisare che, a mano a mano che il problema da discutere diventa più chiaro e definito, vengono creati dei sotto-forum nei quali la discussione è mirata ad approfondire un argomento o tema specifico, analogamente a quanto accade per i questionari proposti dalla Delphi standard che da domande aperte passano a domande sempre più chiuse e circoscritte.

Ricerca secondaria o desk research²⁴

Il processo di Design Thinking è tutto incentrato sull'uomo, sui suoi comportamenti, sentimenti ed emozioni, sulle sue ambizioni, speranze, paure e sfide. Tuttavia durante la fase di ispirazione possono esserci dei momenti in cui si ha bisogno di osservare contesti diversi, di avere a disposizione più informazioni o dati più quantitativi rispetto a quelli che possiamo ottenere con delle interviste o con delle osservazioni (visite o esercizi). La ricerca secondaria utilizza quindi canali diversi come internet, libri, calcoli analitici ma sempre con l'obiettivo di capire quali siano le domande più giuste da farci. Una volta definita la sfida bisogna conoscerne il contesto generale iniziando leggendo giornali, libri e articoli on-line recenti che ci aiutino in questa direzione.

Un'altra strada è quella di ricercare recenti innovazioni nella nostra area di appartenenza (sia dal punto di vista tecnologico che sociale, culturale o comportamentale); infatti definire i confini di ciò che è possibile oggi ci aiuterà a porci le giuste domande. Ad esempio osservando un'innovazione del nostro ambiente possiamo chiederci cosa ha e cosa non ha funzionato bene. In ogni caso va ricordato il focus quantitativo, poiché le interviste ci danno informazioni prettamente qualitative

²⁴ F. Celaschi A. Deserti, "Design e Innovazione. Strumenti e pratiche per la ricerca applicata" IDEO.org, "HCD. Human centred design. Toolkit"

occorre usare la ricerca secondaria per determinare le giuste risposte alla nostra sfida, considerando anche il ventaglio degli aspetti più quantitativi (fatti, figure, notizie o dati).

Ispirazioni analoghe²⁵

Quando cerchiamo un'ispirazione possiamo ritrovarla in diversi ambiti, ad esempio se stiamo studiando un nuovo dispositivo che andrebbe usato quotidianamente a orari fissi, possiamo osservare come un campione di utilizzatori potenziali utilizza le sveglie, o altri dispositivi usati similmente. Cambiare contesto può portare aria fresca al lavoro del gruppo e sbloccare il nostro pensiero creativo dandoci intuizioni o idee. Analogamente alzarsi dalla scrivania e fare un giro per negozi, visitare mostre o incontrare persone può darci un nuovo punto di vista per vincere la sfida che stiamo affrontando. Gli step per implementare questa metodologia sono scrivere su un grande foglio di carta le attività, i comportamenti e le emozioni che stiamo cercando di osservare; successivamente accanto a ogni attività, comportamento e emozione riportati scrivere la situazione in cui è possibile osservarli e far votare al team quale andare a visitare. Durante la visita, infine, occorre prestare attenzione sia a ciò che vediamo che a ciò che vogliamo osservare, rimanendo sempre aperti a nuove ispirazioni e idee.

Visite guidate²⁵

Sono un esempio di ricerca primaria o di tipo field. Visitare i luoghi frequentati dalle persone che la nostra innovazione servirà ci aiuta a conoscerli meglio, predisponendoci a metterci nei loro panni e osservandone a fondo, non solo i comportamenti, ma anche le abitudini e la routine. Oltre al luogo di lavoro dell'utente è utile visitarne anche la casa e qualunque altro luogo importante per esso, soprattutto quello in cui utilizzerà l'innovazione oggetto della ricerca di Design Thinking. Può essere utile fare delle foto (solo con il permesso dell'ospite) e soprattutto tante domande sulle abitudini delle persone. Tutto ciò che vediamo, sentiamo e tocchiamo è potenzialmente utile alla ricerca di design. Un consiglio è presentarsi al massimo in 3 per evitare di affollare troppo lo spazio.

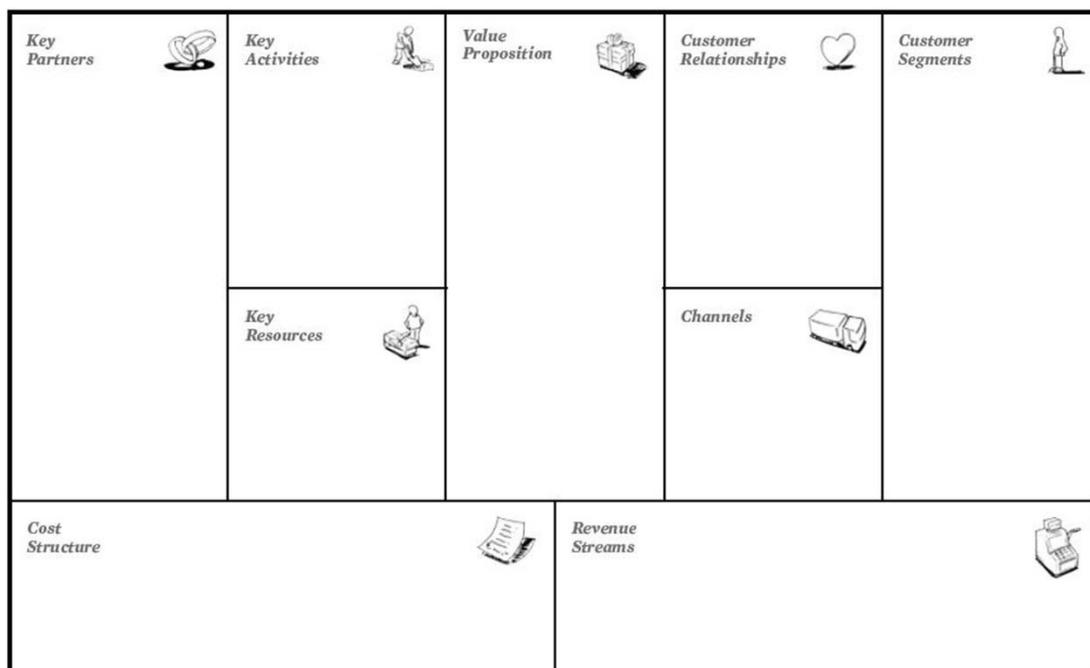
²⁵ IDEO.org, "HCD. Human centred design. Toolkit"

*Sessioni di Co-creazione*²⁵

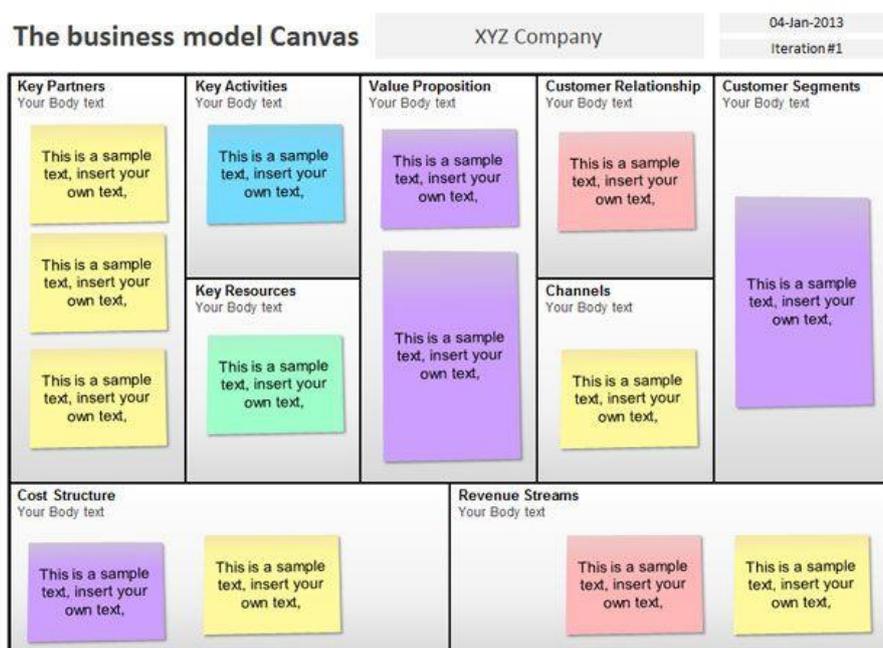
Utili a coinvolgere le persone per le quali stiamo progettando, che possono contribuire molto ad innalzare la qualità e l'efficacia della ricerca in atto, oltre che rappresentare un valido strumento di raccolta dei feedback. Diversamente dall'ascolto, nella co-creazione le persone sono chiamate a contribuire attivamente alla ricerca affiancando il team di design. Questo coinvolgimento di tipo attivo e non passivo aumenta le probabilità di successo del progetto, sia perché chi viene coinvolto in un'idea sarà poi più propenso ad utilizzare l'out-put ottenuto, sia perché aiuta il team ad avere una visione più completa e approfondita di tutte le facce della soluzione che sta cercando. Per prima cosa occorre quindi definire quali persone (o quale tipologia di persone) vogliamo inserire nella sessione di Co-Creazione, ad esempio risentire parte delle persone intervistate o un gruppo di adolescenti. Il passo successivo è organizzare lo spazio in cui avrà luogo la Co-creazione e recuperare il materiale necessario alla sessione, come carta, colori, penne, post-it, etc. e invitare le persone selezionate. Attività utili da implementare durante la sessione sono utilizzare avvisi (starter) di conversazione, brainstorming, giochi di ruolo e prototipazione rapida, oltre a molte altre pratiche. Infine occorre raccogliere i risultati prodotti e i feedback ottenuti durante la sessione.

*Business Model Canvas*²⁵

Rappresentazione grafica del modello di business aziendale.



Un Canvas è un semplice foglio di lavoro utile a pensare e a ragionare grazie e attraverso l'analisi e la visualizzazione di aspetti chiave del business aziendale. Questo semplice foglio ci aiuta infatti a tenere sempre in considerazione il modello di business dell'azienda, attraverso una divisione visuale delle funzioni, delle attività e degli stakeholder aziendali. Il Canvas è diviso in sezioni che vanno compilate, il che lo rende uno strumento versatile e flessibile poiché può essere usato e adattato a qualsiasi tipo di organizzazione. La compilazione del Canvas può essere facilitata ponendo delle domande chiave al team, facendo convergere le risposte a queste domande alla realizzazione del Canvas; alcuni esempi sono i flussi di risorse in entrata e in uscita, i partner aziendali, le risorse (umane e materiali) necessarie, e tutto ciò che compone un modello di business. Come ogni altra attività tipica del Design Thinking, anche il Canvas può essere sottoposto a revisioni durante il processo di ricerca. Per prima cosa occorre scaricare e stampare un business model Canvas per ogni membro del team; on-line se ne trovano alcuni esempi già impostati, come quello mostrato nella figura sopra. In alternativa è possibile costruirne uno ad hoc per l'organizzazione realizzando un modello ispirato ad alcuni di quelli a disposizione on-line. Il team comincerà quindi a riempire e compilare le varie sezioni; può capitare di lasciare vuote alcune parti quando lo si prende in mano per la prima volta. Questo non è un problema perché è normale che all'inizio non si sappia con precisione come funzionerà tutto quanto; gli spazi vuoti possono essere riempiti anche in un secondo momento, dopo essersi presi un momento di riflessione, così come modificarne alcuni già compilati, perfezionandolo coerentemente all'evoluzione del processo di DT. Una volta finito il Canvas deve essere esposto nello spazio di lavoro del team in modo da essere sempre visibile a tutti i membri e facile da rivedere e eventualmente modificare.



*La gestione dello spazio di lavoro*²⁶

Lo spazio in cui sviluppiamo la ricerca, così come quello in cui portiamo avanti le attività di ascolto, di osservazione e di discussione, è fondamentale per garantire un livello qualitativo elevato della ricerca di design. La scienza che studia come ottimizzare questa gestione è la psico-geografia, definita dallo studioso Robert Dilts come “*la relazione geografica che si instaura tra i membri di un team e che influenzerà le dinamiche e la qualità comunicativa del gruppo*”. Secondo questa teoria, in base a come sono disposti i partecipanti durante l’incontro, si attiveranno alcuni canali comunicativi piuttosto che altri, e si faciliteranno o ostacoleranno particolari relazioni tra i membri piuttosto che altre. Un esempio non banale è la tipologia di tavolo al quale far sedere i partecipanti alla riunione o alla discussione:

- *Tavolo rettangolare*, predispone all’idea di rapporti gerarchici e da potere e visibilità al membro che siede a capotavola, in genere il capo; questo porterà i soggetti ad assumere uno stato di soggezione e a porsi in una posizione difensiva. Disposizione adatta a situazioni in cui dobbiamo comunicare delle decisioni.
- *Tavolo rotondo* predispone invece un maggior coinvolgimento e una maggiore interazione dei membri del gruppo, che assumeranno atteggiamenti più attivi e partecipativi rispetto al caso precedente. Una disposizione circolare tende infatti a mettere tutti i partecipanti sullo stesso livello, trasmettendo loro l’idea di essere stati chiamati a prendere parte ad un processo decisionale o ad una discussione, e non per ascoltare passivamente una decisione presa da altri. Risulta pertanto la disposizione più adatta per condurre brainstorming, per condividere informazioni e gestire i conflitti e quindi risulta la più indicata per implementare un processo di Design Thinking.
- *Disposizione a ferro di cavallo* attenua l’interazione tra i partecipanti alla discussione rispetto ad una disposizione circolare o semicircolare, a causa del fatto che chi si trova sulla stessa linea fa fatica a comunicare con gli altri. Inoltre se l’interlocutore principale prendesse posto davanti al “ferro” si verrebbe a creare una certa asimmetria tra chi siede sul lato frontale e chi siede su quello longitudinale, rispetto all’interlocutore. Questo creerebbe asimmetrie anche nella comunicazione, dal momento che alcuni partecipanti si troverebbero in una posizione svantaggiata rispetto ad altri, e conseguentemente farebbero più fatica ad esporre le proprie idee. Questa disposizione risulta infatti adatta a lezioni, convegni e ad altri momenti di formazione,

²⁶ M.A. Catarozzo, “*Negoziazione efficace per professionisti*”

analogamente alla *disposizione per file* che riduce ulteriormente l'interazione tra i membri, fino ad eliminarla del tutto, dato che i partecipanti essendo disposti in file focalizzeranno tutta l'attenzione sull'interlocutore che hanno di fronte e non sui colleghi accanto.

Tecniche di discussione e di supporto alla generazione di idee

Brainstorming

Il Brainstorming²⁷, o tempesta di cervelli, è una tecnica di gruppo usata per generare idee, se applicata quindi alla fase di problem solving porterà alla formulazione di soluzioni innovative. Il brainstorming può essere però impiegato anche per la fase di ispirazione, essendo adatto anche al problem finding, e in questo caso l'oggetto della ricerca sarà un problema o una sfida da superare. I brainstorming funzionano meglio quando le persone sono positive, ottimiste e aperte a nuove idee; l'obiettivo è generare più idee possibili piuttosto che concentrarsi sulla loro fattibilità. Il gruppo è invitato a ragionare secondo 2 strategie di pensiero:

- Il pensiero per accumulo, secondo cui tutto ciò che viene detto deve essere accettato;
- Il pensiero parallelo che impedisce invece la contaminazione delle idee, a causa di critiche, consigli o aggiustamenti di altri membri del team.

Lo svolgimento del Brainstorming deve essere controllato e guidato da una figura, assimilabile ad un *regista*, il cui ruolo è quello di facilitatore della discussione. Alcuni dei suoi compiti sono:

- Trasformare eventuali critiche in proposte positive e costruttive;
- Favorire un clima di accettazione coinvolgendo attivamente ogni membro del gruppo e permettendo a tutti di esprimere il proprio parere e le proprie idee liberamente.

Realizzare un Brainstorming è molto facile, almeno a livello teorico; ogni membro del team, armato di fogli e penne, è chiamato a generare il più alto numero di idee possibile. Un consiglio per cominciare, è quello di scrivere la domanda o l'oggetto del brainstorming su un grande foglio da appendere al muro e che rimanga visibile a tutti i partecipanti durante l'intero svolgimento

²⁷ Materiale didattico "Gestione dei conflitti e Team working; Team Building 21-22 settembre 2010

dell'attività. I Brainstorming sono attività dinamiche che vanno condotte in maniera ciclica. Questo significa condurre Brainstorming a cadenza regolare durante tutta l'implementazione del Design Thinking e durante ciascuno di essi reiterare le discussioni e ragionare sui feedback prodotti ad ogni ciclo. Esistono diverse regole da seguire per condurre un Brainstorming di qualità, ma la società californiana IDEO ne ha individuate 7²⁸, identificandole come fondamentali:

- ✓ **Rinviare le sentenze:** poiché non sappiamo quasi mai se un'idea si rivelerà vincente non bisogna abbandonarla subito, la cosa importante è che ogni membro l'abbia ascoltata e fatta propria per usarla come base di produzione per altre soluzioni;
- ✓ **Incoraggiare idee nuove (selvagge):** poiché spesso esse possono portare a salti creativi o a illuminazioni, il segreto è ragionare come se non avessimo vincoli, almeno in questa fase, poi si terrà conto delle limitazioni tecnologiche o economiche di fattibilità, ma non è questo il punto, adesso si deve pensare e ideare qualcosa a livello di idea;
- ✓ **Costruire sulle idee degli altri:** prima di tutto perché incrementa le nostre conoscenze e competenze e inoltre perché tutti possono avere o comunque individuare buoni suggerimenti. Un consiglio è ad esempio usare “e” piuttosto che “ma” e essere sempre positivi verso le idee altrui;
- ✓ **Rimanere concentrati sull'argomento:** per non perdere la bussola e indirizzare tutti gli sforzi in un'unica direzione, che si pensa sia quella giusta, senza disperdere risorse e impegno. Può essere utile esplorare strade nuove ma sempre e comunque relative all'argomento che si sta trattando anche se da punti di vista diversi;
- ✓ **Sviluppare e affrontare un argomento alla volta:** per non disperdere sforzi e risorse;
- ✓ **Essere visuali:** disegnare e utilizzare post-it, schemi, immagini, collage e fumetti per condividere e produrre idee aiuta sia il processo creativo che quello di esposizione e di condivisione delle idee tra i membri del team e in generale con le persone coinvolte nella ricerca. Nonostante non tutte le persone siano naturalmente portate a esprimersi attraverso immagini, il rendere visibile un'idea ci aiuta a capirla meglio e più velocemente perché la rende subito tangibile contribuendo a chiarire dubbi e perplessità del team riguardo ad essa. Questo approccio va mantenuto durante l'intero processo di Design Thinking, tenendo carta e penna sempre a disposizione; vanno bene

²⁸ IDEO.org, “HCD. Human centred design. Toolkit”

anche disegni molto semplici e poco artistici, poiché la visualizzazione dell'idea può essere accompagnata da una spiegazione orale, resa comunque più semplice dalla presenza dell'immagine.

- ✓ **Andare per quantità:** l'unico modo per avere una buona idea è averne molte sulle quali ragionare; un modo è scrivere in un certo tempo (es.30-60 minuti) il più grande numero di idee che ci vengono in mente per poi lavorare e sviluppare solo quelle ritenute migliori.

Altre tecniche di discussione

Altre tecniche di discussione²⁹ sono:

- Il giro di tavolo, che permette ad ogni membro, a turno, di presentare la propria idea, seguendo l'ordine di posizione occupata al tavolo o nell'ambiente in cui si conduce la discussione. Nonostante richieda tempi più lunghi rispetto al Brainstorming risulta utile per condividere e raccogliere le opinioni di tutti.
- L'iscrizione a parlare prevede invece l'ascolto di interventi volontari, senza obbligare nessuno a esprimere la propria opinione e presenta il vantaggio di ridurre i tempi morti a fronte della perdita delle informazioni possedute dai soggetti che non vogliono esprimersi. Potrebbe risultare adatta alle fasi iniziali del processo di design, se il team non è ancora entrato sufficientemente in confidenza o nei casi in cui la cultura aziendale non incoraggia discussioni libere e spontanee.
- I 6 cappelli di 6 colori, metodologia ideata da E. De Bono, invita metaforicamente tutti i partecipanti ad indossare contemporaneamente un cappello dello stesso colore, a ciascuno dei quali è associata una certa metodologia di pensiero. Il team dovrà indossare tutti e sei i cappelli e, a seconda del colore di quello indossato, sforzarsi di ragionare in una certa direzione e adottando un certo approccio. I colori sono:
 1. Bianco, che invita a ragionare per informazioni e per dati, individuando sia quelli posseduti che quelli mancanti;

²⁹ *Materiale didattico "Gestione dei conflitti e Team working; Team Building 21-22 settembre 2010*

2. Verde, che invita a formulare liberamente ipotesi, idee e soluzioni senza pensare ai vincoli associati;
3. il Giallo invita all'ottimismo, a trovare opportunità, alternative e nuove possibilità;
4. il Rosso, rappresenta i sentimenti, permette di esprimere giudizi e emozioni soggettive e irrazionali senza preoccuparsi di capire da dove provengano o da cosa siano scatenati;
5. Nero, che invita alla cautela e alla ricerca di problemi, difetti e potenziali difficoltà insite in una idea o soluzione immaginata;
6. Blu, che infine rappresenta il controllo, il pensiero sul pensiero; chi indossa questo cappello ha il compito di condurre il processo di discussione, decidere quando cambiare cappello e controllare che la discussione sia coerente col colore del cappello indossato.

Condividere l'Apprendimento³⁰

Significa raccogliere ed esporre al team tutte le informazioni (dati, immagini, impressioni,..) che si sono raccolte nelle attività di osservazione e di ascolto. È fondamentale analizzare con attenzione le storie, le idee e i suggerimenti portati dai colleghi, in modo da convertire le conoscenze individuali in una conoscenza di base di partenza per il gruppo. Il processo comincia facendo condividere a turno le scoperte fatte e le idee che ci sono venute, ciascuna delle quali andrà scritta su un post-it e appesa a una parete per essere visualizzate da tutti. Risulta quindi fondamentale tenere traccia di tutto ciò che ascoltiamo, vediamo e individuiamo durante la ricerca, in modo che ogni particolare possa essere condiviso col resto del team senza dimenticare nulla. Questo tipo di apprendimento può essere supportato da strumenti come:

- ***Collage*** rappresenta un modo semplice e pratico per far “fare” qualunque cosa alle persone cercando poi di capire cosa ciò ha significato per loro e che cosa hanno provato nel farlo, oltre a sbloccare la creatività e spingerci verso un'idea innovativa. Può essere usato quindi sia nella fase di immersione sottoponendolo a possibili clienti e utilizzatori, ma anche nella fase di ispirazione e di ideazione per sviluppare il pensiero creativo del team.

³⁰ IDEO.org, “HCD. Human centred design. Toolkit”



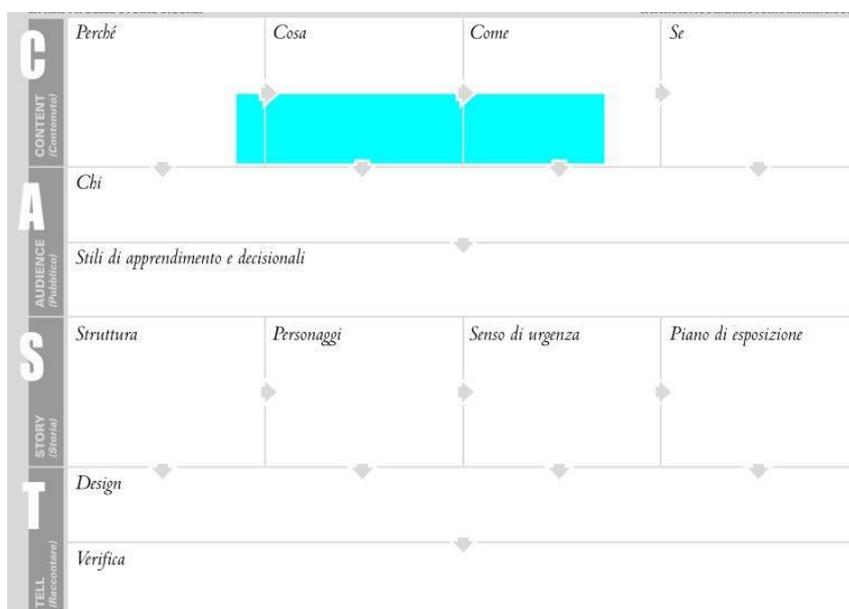
The Collages this group made helped an IDEO.org team understand what “community health” means in rural Nigeria.

Si comincia dando alle persone da coinvolgere il materiale e un tema per il collage, ad esempio come controllano le loro vite, come dovrebbe essere il loro lavoro ideale o come vivono la famiglia oppure riflettere sul problema-sfida da risolvere. Successivamente alla realizzazione del collage si chiede loro di esprimere le emozioni e sentimenti provati durante l'attività e ovviamente di descrivere il collage stesso. Il collage oltre che sfruttare il potere visivo intrinseco che ha, rappresenta anche un potente strumento di “learning by doing”, ecco perché si presta così bene al processo di Design Thinking, così come qualsiasi altro strumento grafico o metodologia per visualizzare i concetti individuati o il percorso seguito fino a un certo momento;

- **Individuare i Temi**, cioè concetti che possono venire fuori condividendo storie e apprendimento, ad esempio ci sono idee, osservazioni o emozioni ripetuti più di una volta o che sono venuti fuori in più di un'occasione? Magari i temi evidenziati non saranno quelli definitivi o cambieranno durante le fasi successive, ma rappresentano comunque un punto di riflessione e di ricerca utile al raggiungimento dell'obiettivo finale. In pratica, avendo davanti le bacheche frutto della condivisione di apprendimento e storie, si deve cominciare a individuare punti comuni o collegamenti tra idee e concetti della stessa categoria (si ricorda che ognuno di essi è stato in precedenza raggruppato in categorie simili). È utile disegnare, collegare con frecce, comunque lavorare fisicamente sulle bacheche. Dopo aver individuato temi ricorrenti e/o considerati importanti bisogna tradurli in opportunità di

progettazione, attraverso la discussione e ridiscussione con tutto il team, finché tutti saranno convinti e soddisfatti del lavoro, cioè dei principi di progettazione individuati;

- **Condivisione di storie ispirate** in cui, analogamente ai paragrafi precedenti, l'obiettivo è costruire una conoscenza di gruppo, condividendo le storie che ci hanno ispirato nelle fasi di ideazione e di immersione. In sostanza dopo aver "scaricato" i vari apprendimenti in questa fase si cerca di dar loro un senso. Anche in questo caso le varie storie vanno inserite in post-it che verranno poi affissi a una bacheca o al muro. È importante, mentre si raccontano le storie che ci hanno maggiormente colpiti essere sia precisi e specifici, raccontando ciò che è accaduto, usando le 5W (*Why, Who, What, When, Where*) o richiamando i 5 sensi durante il racconto. A turno ogni membro deve condividere le proprie storie. Il linguaggio e i disegni usati devono essere semplici e facilmente capibili da tutti, inoltre non bisogna aver paura di fare domande ai colleghi se qualcosa non ci è chiaro. Le varie storie vanno quindi divise per categorie, ad esempio per persone intervistate, e su ciascuna di queste categorie si comincia a ragionare e a riflettere, immaginando nuove soluzioni o opportunità.



Un modello molto usato è quello basato sul processo CAST, il cui nome deriva dalle 4 fasi che occorre eseguire per arrivare alla descrizione della storia, ovvero:

- Contente (contenuto) che è la parte da definire prima di tutto il resto e deve rispondere alle seguenti domande:
 - PERCHÈ serve un cambiamento;

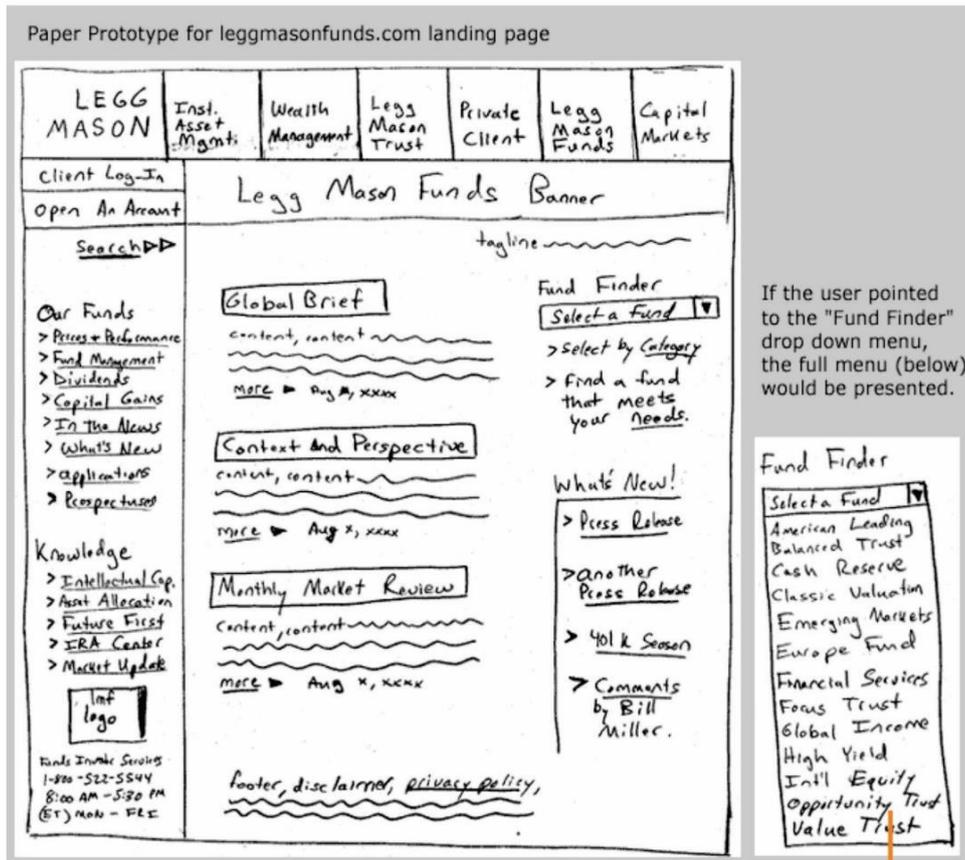
- COSA occorre cambiare, sulla base di priorità e vantaggi;
- COME realizzare il cambiamento, definendo la sequenza delle attività da svolgere;
- cosa succederebbe SE non si dovesse verificare un cambiamento;
- Audience (pubblico) cioè definire il pubblico da coinvolgere nel cambiamento o a cui proporre il cambiamento;
- Story (storia) che prevede una strutturazione suddivisa in:
 - Struttura, contenete la linea cronologica degli eventi e gli spazi in cui si avvengono;
 - Personaggi in cui descrivere le persone coinvolte, definire i motivi della scelta del loro coinvolgimento e il grado di empatia raggiunto con essi;
 - Urgenza, che definisce i motivi per i quali la sfida definita va affrontata ora e non in un secondo momento;
 - Contesto, cioè la sequenza narrativa della storia;
- Tell (raccontare) attraverso il mezzo o il canale ritenuto più adatto allo scopo, come foto, video o report. Durante la narrazione della storia occorre citare e validare dati, informazioni e le conoscenze riportate, in modo da rendere chiaro il percorso eseguito per arrivare ad un certo obiettivo.
- **Implementare un sistema di raccolta dei feedback.** Chiedere continuamente feedback ci aiuta infatti a mantenere le persone al centro della nostra ricerca oltre che spingere in avanti il processo stesso di design. Il primo passo è condividere l'idea con le persone coinvolte ad esempio attraverso interviste di gruppo o individuali o con sessioni di co-creazione. Il secondo passo, fondamentale, è catturare feedback onesti e chiari, cosa difficile in alcuni casi a causa del fatto che le persone per gentilezza o per imbarazzo possono lodare un'idea pur disprezzandola. È quindi importante far sapere alle persone che ciò che ci interessa è la verità anche se negativa. È altresì fondamentale coinvolgere più persone possibile, sia tra gli utenti tradizionali che tra quelli più estremi, in modo da avere un feedback trasversale a tutti i possibili utilizzatori o persone coinvolte nel progetto. I feedback vanno tutti raccolti e

registrati, inoltre è questo un altro momento in cui fare domande alle persone spingendo ulteriormente in avanti la nostra idea e la nostra ricerca. Infatti, per continuare al meglio la nostra ricerca, è fondamentale integrare tra loro i vari feedback raccolti per realizzare ad esempio un prototipo rapido da presentare e da far testare ai possibili user. Il processo di raccolta, per essere ottimale, deve essere implementato in un continuo processo di feedback-miglioramento-feedback in modo da rendere continuo anche l'apprendimento, oltre che migliorare l'idea ad ogni iterazione. Un consiglio è costruire una tabella o una matrice in cui inserire ogni idea con accanto i rispettivi feedback e il modo in cui tale idea dovrebbe funzionare. Questa procedura deve essere ovviamente legata a quella della prototipazione rapida, che verrà esposta nel paragrafo successivo.

Tecniche di verifica e di misurazione

Prototipazione rapida³⁰

Rappresenta un modo veloce per testare la soluzione ideata sottoponendola ai possibili utilizzatori o ad altri soggetti coinvolti nel processo di ricerca. Ci sono molti modi per creare un prototipo, la nostra idea-soluzione avrà infatti una serie di componenti che possono essere testati e provati; capire quali di questi valga la pena di testare fa risparmiare tempo e denaro al team in questa fase. Il prototipo deve quindi essere grezzo e veloce da realizzare e deve servire per cominciare a rispondere alle numerose domande che dovremmo avere a questo punto del processo. Per prima cosa si stende, con tutto il team, una lista dei componenti che devono essere testati e provati e una lista di domande relative al componente-parte dell'idea sotto esame. Il secondo passaggio prevede la selezione di alcune delle domande definite in precedenza, quelle ritenute più salienti, e la successiva definizione del tipo di prototipo più indicato per rispondere alle domande selezionate. Se ad esempio vogliamo testare un'interfaccia ci servirà uno schermo mentre se siamo interessati a un logo possiamo stamparlo su una maglietta o su altri oggetti. Occorre ricordare che si tratta di un momento di apprendimento e che quindi difficilmente si arriverà alla soluzione vincente al primo tentativo: è meglio imparare velocemente da un fallimento che perdere tempo a costruire una soluzione bellissima e raffinata che potrebbe rivelarsi inefficace. La prototipazione rapida è un metodo utilissimo per il team di design poiché permette di rendere tangibili e concrete le idee generate e ottenere rapidamente i feedback dagli utilizzatori ai quali viene sottoposto il prototipo.



Esempi di prototipi cartacei, il più semplice ed economico tipo di prototipo rapido



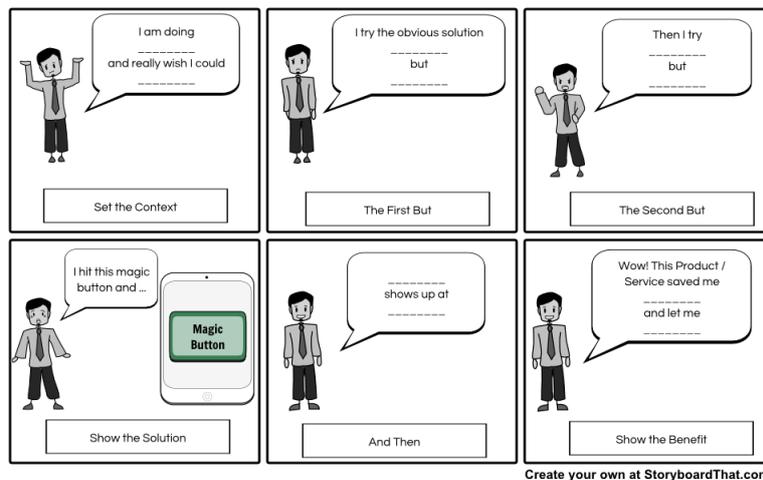
È una metodologia che si basa sulle iterazioni, ad ogni prova del prototipo il team dovrà essere pronto a implementare modifiche e miglioramenti per avvicinarsi sempre di più alla soluzione finale, passo dopo passo, prototipo dopo prototipo. Quindi, dopo aver deciso cosa prototipare e testare si passa alla sua costruzione fisica: può essere un oggetto fisico ma anche un modello-esperienza; in questo secondo caso le Storyboard o i giochi di ruolo possono essere molto utili. Il prototipo non deve essere perfetto, l'obiettivo qui è solo trasmettere un concetto, un'idea della soluzione innovativa, per farla testare a potenziali utilizzatori e riceverne i feed-back (sia sul

prototipo in sé che sull'esperienza d'uso fatta), sulla base dei quali realizzare il secondo prototipo e ricominciare il processo fino ad arrivare all'obiettivo preposto. Alcuni esempi di prototipi rapidi sono:

- a. ***Giochi di ruolo***: per testare velocemente un'idea un buon modo è anche quello di entrare in un ruolo e agire coerentemente con esso. Questa pratica è un altro esempio di prototipo che può essere realizzato molto velocemente e che ci aiuta ad ottenere un'idea, un prodotto o un'esperienza davanti alle persone oggetto del processo di design. Un esercizio interessante potrebbe essere farlo fare al team di DT per vedere come interagiscono tra loro i vari membri. Si comincia sempre col definire cosa vogliamo testare (una relazione, un'esperienza, la reazione a un prodotto,...) e i ruoli da far assumere ai vari partecipanti dell'esercizio; i "costumi e i materiali di scena" sono molto importanti per eseguire il gioco. La cosa importante è che il gioco-prototipo sia realistico e non pieno di particolari e di dettagli: è infatti sorprendente come pochi dettagli di un gioco però molto realistico ci facciano ottenere risultati concreti e importanti.

- b. ***Una Story Board*** è un tipo di prototipo realizzabile in modo veloce che ci aiuta non solo a perfezionare l'idea ma anche a considerare cose a cui non avevamo pensato fino a quel momento. In sostanza questo strumento visuale serve a convertire la nostra idea in una storia narrativa, fatta però di immagini e vignette, fumetti e grafici. Alla fine è importantissimo sottoporla al team per ottenere un feedback. Grazie a questa tipologia di prototipo il team è supportato durante la fase di comprensione relativa a chi utilizzerà l'idea e dove e come la userà, raccogliendone i feedback e introdurre miglioramenti e aggiustamenti. Una Story Board può avere come oggetto sia una parte-componente dell'idea che l'intera soluzione, ma in generale la sua realizzazione comincia con l'individuazione dei momenti chiave che hanno caratterizzato la storia che si vuole raccontare. Questa fase preliminare è fondamentale e rappresenta il cuore dello strumento; per individuare i reali momenti chiave occorre ragionare per fasi e step descrivendo così un processo. Si passa quindi alla rappresentazione mediante schizzi o disegni di questi momenti; ovviamente l'obiettivo non è testare le doti artistiche dei soggetti coinvolti quindi non occorre prestare troppa attenzione alla qualità grafica del disegno. La Story Board rappresenta infatti un supporto grafico da utilizzare durante il racconto orale della

storia in questione, durante la quale gli altri membri del team dovranno ascoltare per dare poi il rispettivo feedback.



Prototipo vivo³⁰

Rappresenta la possibilità di testare il nostro prototipo, per un paio di settimane al massimo, nel mondo reale. Il prototipo vivo rappresenta un livello superiore rispetto alla ricezione dei feedback durante una fase di prototipazione o di prototipazione rapida, perché queste avvengono comunque in un ambiente “fittizio”. Esso inoltre è uno dei più potenti strumenti per testare il mercato. Ovviamente rispetto ai prototipi fatti in precedenza, più grezzi, il cui scopo era solo quello di dare l’idea del loro utilizzo a potenziali consumatori, il prototipo vivo deve essere più completo in modo da simulare il suo futuro, ma reale, utilizzo da parte del mercato. Qui l’obiettivo è comprendere la reale fattibilità e redditività dell’idea sviluppata finora. Per prima cosa bisogna decidere cosa si vuole testare, occorre ricordare che il prototipo non è necessariamente un prodotto, ma può anche essere un servizio o un’esperienza. Il secondo passo è definire le risorse necessarie in termini di spazio, materiali, personale aggiuntivo, insomma tutto ciò che serve alla sua realizzazione fisica. Se c’è la possibilità sarebbe bene eseguire più prototipi contemporaneamente, per poter testare più idee velocemente e vedere come interagiscono tra loro. La cosa importante è non smettere mai di compiere iterazioni : se il primo giorno è andato storto qualcosa, cosa molto probabile, cercare subito di implementare un miglioramento dal secondo, e così via. Come ripetuto più volte il DT non ha né la capacità né la volontà di arrivare alla soluzione finale al primo tentativo. La prototipazione viva si basa infatti sull’apprendimento veloce e sulle iterazioni rapide, oltre ovviamente alla continua ricerca di feedback, anch’essi quasi in tempo reale.

A/B test

Questa tecnica³¹ può essere assimilata ad un esperimento nel quale vengono inviate, a uno o più soggetti, due versioni, la A e la B, dello stesso elemento, con l'obiettivo di capire quali delle due alternative risulti migliore. La metodologia può essere applicata in molti ambiti e settori, ma in generale può essere implementata attraverso i seguenti passi:

- Definire cosa vogliamo testare; nonostante si possa applicare a qualsiasi prodotto, servizio, processo o esperienza, è bene tenere in considerazione che se le due tipologie dell'oggetto da testare differiscono per più di una variabile o componente, non sapremo mai con esattezza quale di queste variabili-componente sia quella a maggior valore aggiunto. È quindi consigliabile usare questo strumento per valutare due alternative simili, che differiscono per una o due caratteristiche, in modo da capire subito quale produce impatto maggiore positivamente o negativamente;
- Chiarire l'obiettivo del test e definire un metodo di valutazione coerente. Affinché il test sia efficace occorre, oltre che chiarire fin da subito cosa testare, definire anche come testare le alternative e quali parametri tenere in considerazione per la valutazione del relativo impatto.
- Impostare le due alternative: in genere la A rappresenta la soluzione attualmente usata, detta *controllo*, mentre la B rappresenta l'alternativa modificata ed è detta *trattamento*.
- Rilasciare e promuovere il test, dopo aver impostato il lavoro e selezionato con cura i soggetti a cui sottoporlo. Può essere necessaria anche una promozione del test, in modo da invogliare le persone coinvolte a parteciparvi in modo attivo e a rilasciare feedback e valutazioni sincere e ragionate, ad esempio attraverso l'invio di mail, pubblicazioni sui social o su altri canali di comunicazione come forum o sul sito dell'organizzazione.
- Raccolta dati e feedback, che vanno analizzati finché i risultati prodotti non saranno statisticamente significativi. Se, allo scadere del tempo predefinito per eseguire il test, i risultati ottenuti non fossero soddisfacenti da questo punto di vista, significa che il test non ha prodotto l'impatto sperato e occorrerà procedere con un altro esperimento.

Sebbene possa sembrare un'attività semplice da eseguire occorre tenere a mente alcune considerazioni:

³¹ G. Cappellotto, "La guida per condurre un test A/B"
M. C. Pizzato, "A/B test: cos'è e come realizzarlo."

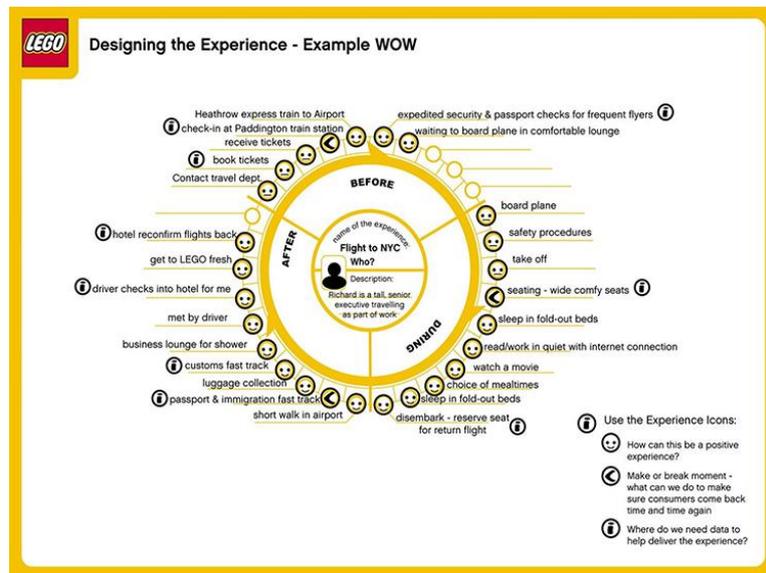
- In primo luogo le versioni vanno provate simultaneamente e non una dopo l'altra, poiché questo approccio potrebbe falsare i dati raccolti;
- Non concludere il test troppo presto traendo conclusioni affrettate, ma aspettare almeno il cosiddetto intervallo di fiducia statistica che assicuri che i dati raccolti siano significativi dal punto di vista statistico;
- Non coinvolgere utilizzatori tradizionali che potrebbero essere affezionati alla vecchia versione rifiutando a prescindere la nuova, ma rivolgersi a nuovi o potenziali utilizzatori per testare soluzioni nuove e innovative;
- Evitare giudizi arbitrari concentrandosi sull'oggetto del test e non su altre dimensioni che potrebbero venire fuori durante il test; ad esempio se stiamo cercando il miglior colore per un prodotto, non è detto che il colore selezionato debba essere bello esteticamente, rilassante o acceso, sarà semplicemente quello migliore per gli utilizzatori, relativamente all'uso o al compito per cui è stato selezionato;
- Il test può dare 3 risultati: positivo, negativo o nessun risultato. In ogni caso occorre capire cosa sia andato storto (o bene) e il perché, in modo da migliorare ad ogni test eseguito.

*Journey map*³²

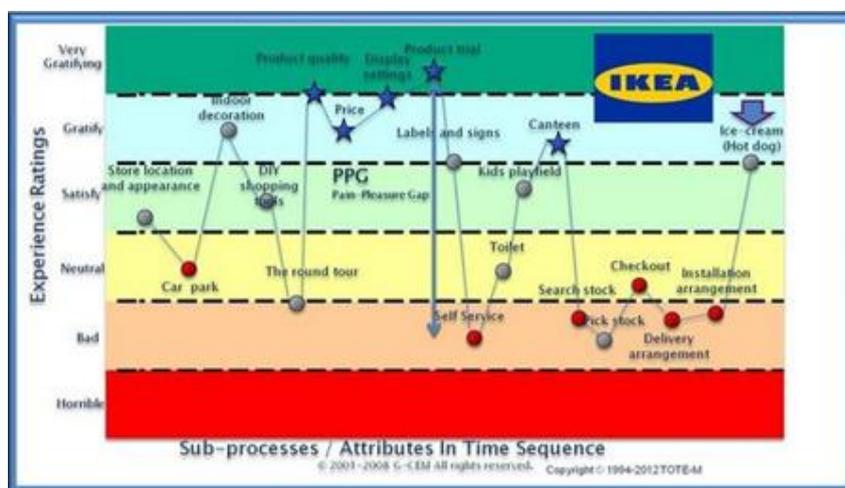
Sono uno strumento molto diffuso, usato principalmente per rappresentare il viaggio o il percorso intrapreso dall'utilizzatore, potenziale o reale che sia, per utilizzare il prodotto o il servizio o per vivere l'esperienza proposta al mercato dall'organizzazione. Possono quindi essere anche usate per identificare e valorizzare i momenti chiave nel processo che porterà al prodotto, servizio o esperienza che stiamo progettando, visualizzando l'esperienza del cliente dall'inizio alla fine del "viaggio", soprattutto la parte in cui prova e testa il prototipo. Ad esempio osservare come egli interagisce col prototipo la prima volta che lo vede, come viene presa la decisione di provarlo, cosa lo stupisce positivamente e cosa negativamente, come egli racconta la sua esperienza e la condivide con altre persone. Il primo passo della metodologia consiste nel definire come potrebbe essere la nostra soluzione, magari si può prendere spunto da un'immagine presente su un post-it realizzato durante la fase di ispirazione. In seconda battuta scrivere su post-it un breve titolo, formato da una o due parole, per ciascuno dei momenti chiave dello sviluppo del prototipo. Il numero di momenti

³² M. Farias, "Design Thinking: storia, modelli e strumenti"

chiave cambia da situazione a situazione, ma in generale quelli selezionati inizialmente non dovrebbero essere più di 3-5 (per selezionarli dobbiamo pensare alle criticità sempre dal punto di vista dell'interlocutore). I titoli inoltre, non devono essere descrittivi ma dare più che altro un'istantanea della soluzione e infine ogni momento chiave deve essere riportato su un post-it a parte. Successivamente ordinare i post-it nell'ordine ritenuto migliore (da noi) per rendere l'esperienza d'uso del soggetto il più piacevole possibile; occorrerà quindi aggiungere altri momenti a mano a mano che il diario di viaggio prende forma, così come rimuoverne o spostarne alcuni già presenti nella mappa di viaggio. Questo strumento può essere usato come base di partenza per una Story board più descrittiva oppure per mettere a fuoco prototipi veloci da realizzare o ancora, per giochi di ruolo. In generale questo strumento serve a capire cosa funziona e cosa no nell'esperienza che vogliamo proporre agli utilizzatori potenziali, per capire cosa potenziare o cosa migliorare in modo da soddisfare al meglio i loro bisogni e le loro necessità.



Esempi di Journey Map



*Definire il successo*³³

Prima di cominciare a definire un qualsiasi processo di misurazione e valutazione dei risultati ottenuti, occorre, insieme al resto del team, definire quali risultati possono essere considerati di successo per la ricerca, oltre a chiarire quali sono i concetti chiave per poter dire che la nostra idea-soluzione creerà un impatto positivo. È da notare che successo non significa necessariamente aver centrato l'obiettivo; poiché il DT è un processo di ricerca, può succedere che pur non centrando l'obiettivo inizialmente individuato, la soluzione risulti comunque essere di successo. Questo successo va definito da diverse angolazioni e punti di vista:

- c. a livello temporali, ad esempio definire quale sia il successo nei primi due mesi e qual è invece nel primo anno;
- d. a livello di organizzazione (azienda);
- e. a livello delle persone coinvolte nel processo, ad esempio membri del team di design, altri stakeholder interni o esterni coinvolti, possibili utilizzatori, clienti consolidati o fidelizzati.

Documenti e strumenti utili al processo di misurazione e valutazione sono l'elenco delle risorse umane, la strategia di finanziamento, la time-line e il piano di progetto. Occorre poi ovviamente definire parametri e variabili da misurare, in modo più o meno quantitativo, al fine di valorizzare l'impatto prodotto dalla soluzione definita. In questa attività la vera criticità infatti è capire quale tipologia di misurazione e valutazione utilizzare, decisione raramente semplice, per la quale possono essere necessari tempi molto lunghi, dell'ordine di mesi o addirittura anni, soprattutto nei casi in cui i benefici apportati dalla soluzione si manifesteranno dopo un certo periodo dal lancio della soluzione stessa. Come sempre gli aspetti più qualitativi (sui quali per altro si basa principalmente questa metodologia di design) sono i più difficili da misurare e necessitano di metodologie create ad hoc. Alcuni consigli forniti da IDEO sono:

- per prima cosa determinare il motivo della valutazione, ad esempio serve al team per dimostrare l'impatto della soluzione creata al resto dell'organizzazione o per ottenere un finanziamento per la realizzazione del progetto? In questo secondo caso sarebbe meglio puntare su aspetti quantitativi della misurazione o sviluppare un piano finanziario dimostrando la sua sostenibilità nel medio-lungo periodo, ad esempio individuando una serie di future entrate con le quali pagare rate o interessi del finanziamento desiderato;

³³ IDEO.org, "HCD. Human centred design. Toolkit"

- in secondo luogo è fondamentale rendere partecipi tutti gli stakeholder aziendali coinvolti, oltre al team, che possono avere esperienze passate di misurazioni e valutazioni di questo tipo per fornire il proprio contributo. Potrebbe anche essere necessario assumere una squadra esterna di consulenti per aiutarci in questo processo così critico.
- riprendere in mano il Canvas redatto inizialmente per analizzarlo alla luce dei risultati prodotti, in modo da verificare la coerenza della soluzione all'interno del business aziendale, valutarne la fattibilità economica e definire l'ammontare di risorse necessarie alla sua realizzazione vera e propria.

Creare un Pitch³³

Ovvero pianificare il lancio dell'innovazione per presentare a tutti la soluzione individuata, condividerne il significato intrinseco, descriverne le funzionalità e i bisogni che è in grado di soddisfare e identificare gli utilizzatori a cui si rivolge. Per prima cosa va descritta la vera essenza dell'idea, che sia un prodotto, un servizio o un'esperienza, inizialmente all'interno del team o dell'organizzazione, in modo semplice e diretto, utilizzando concetti che possono essere espressi in meno di un minuto ad esempio, evitando dettagli superflui, per abituarsi e allenarsi a raccontarla anche a tutti gli altri. Successivamente si useranno strumenti di esposizione come opuscoli, siti web o anche una presentazione per i quali può però servire il supporto o l'aiuto di esperti, come scrittori, artisti o web designer. Fondamentale è usare lo strumento giusto a seconda del pubblico a cui ci rivolgiamo, oltre che a descrivere la nostra idea su più livelli di dettaglio, uno molto sommario e altri via via più dettagliati (anche questa scelta dipenderà dalle persone alle quali ci rivolgiamo). L'obiettivo del Pitch è quello di stuzzicare la curiosità e stimolare l'interesse di attori come clienti e utilizzatori, ma anche di interpreti, che come suggerito da R. Verganti, rappresentano ed esercitano un'importante forza attrattiva, influenzando anche i trend di mercato. Il Pitch deve quindi individuare sia le persone che i mezzi comunicativi ottimali, per trasmettere e condividere l'innovazione e il suo valore al pubblico. L'obiettivo infatti può anche essere quello di migliorare l'immagine dell'azienda, non necessariamente agli occhi dei consumatori, ma ad esempio dal punto di vista dei competitor, dei fornitori, di partner o di collaboratori e dipendenti potenziali che la nostra organizzazione vuole attrarre.

In conclusione vorrei osservare prima di tutto che le tecniche e gli strumenti presentati in molti casi sono talmente generici da essere difficili da impostare, ma è proprio questa adattabilità che li rende

così efficaci durante la ricerca e individuazione di una soluzione innovativa. È inoltre da notare che molte delle metodologie presentate possono essere usate in diverse fasi del processo di Design Thinking, ad esempio il Canvas si presta bene sia alla fase iniziale di immersione che a quella di valutazione finale. Questi strumenti vanno quindi capiti e usati nel modo e per gli scopi più adatti alle esigenze di ogni organizzazione. Il capitolo successivo ne presenta alcuni esempi e casi.

Casi studio ed Esempi

*Il bollitore 9093 di Alessi*³⁴

Questo curioso oggetto di forma conica e caratterizzato da un uccellino, fissato sul beccuccio, che fischieta allegramente quando l'acqua è a bollore, è ormai diventato una delle icone degli oggetti di design postmoderno. Il bollitore dal momento in cui è stato lanciato sul mercato nel 1985 ha venduto più di un milione e mezzo di copie, dimostrando da subito il suo valore e il suo successo. Il significato che il team di design di Alessi, guidato dall'architetto M. Graves, è riuscito a dare a questo prodotto si è dimostrato vincente ancora una volta per il business dell'azienda italiana. Come afferma un poeta francese amico dell'architetto *“al mattino, il fischio dell'uccellino mi fa sempre sorridere, anche se appena sveglio sono sempre molto scorbutico”*. Questo prodotto, come l'intera gamma proposta da Alessi, è il frutto di lunghi anni di ricerca, iniziata nel 1979 con lo sviluppo del progetto *“The and Coffee Piazza”*, ma le cui radici risalgono ai primi anni '70. Questo affascinante oggetto non è quindi frutto di intuizioni o di scintille particolarmente creative, se non di quella avuta da Alberto Alessi quando ha incontrato Graves per la prima volta. Il vero protagonista del successo dei prodotti Alessi è l'imprenditore e non i singoli designer, ad ulteriore dimostrazione che molte menti, anche se non provenienti tutte da ambiti artistici e creativi, concentrate e focalizzate su un certo obiettivo producono risultati stupefacenti. Tanto che, nonostante le numerose imitazioni presenti sul mercato, ai prodotti originali Alessi viene sempre e comunque riconosciuto un valore maggiore. Un esempio è rappresentato da Target, azienda rivenditrice di prodotti di design a prezzi molto bassi, che pur invitando lo stesso Graves a ideare una serie di prodotti per la casa, compresa un'imitazione del bollitore 9093, non riuscì a vendere lo stesso numero di unità di Alessi, pur offrendo il prodotto a un prezzo quasi 5 volte più basso dell'originale. Alla fine degli anni '80 A. Alessi, immerso nel design discourse milanese, capì che si stavano aprendo nuove opportunità di design e si convinse che gli unici a riuscire a definire e a cogliere quest'opportunità fossero una decina di architetti stranieri, senza alcuna esperienza pregressa in design industriale, appartenenti al movimento postmoderno. Il team di 11 architetti venne creato richiamando colleghi e conoscenti di un architetto amico dello stesso Alessi, Alessandro Mendini, ai quali Alessi chiese di progettare un servizio da the e da caffè che *“parlasse il linguaggio dell'architettura postmoderna”*. Inizialmente il team si concentrò esclusivamente sulla comunicazione e sulle esigenze sensoriali delle persone, attraverso una ricerca individuale durata quasi 3 anni, senza brainstorming o riunioni, alla fine dei quali Graves e un solo altro architetto furono selezionati per passare la propria idea alla fase di

³⁴ R. Verganti, *“Design Driven Innovation”*

sviluppo vera e propria. Dopo aver individuato la sfida, un secondo team di esperti guidato da Graves, si occupò dello sviluppo di un vero e proprio prodotto e della pianificazione del suo processo produttivo. Per selezionare i progetti in cui investire Alessi utilizza una formula quantitativa, data da 4 variabili (sensorialità e memoria, comunicazione e linguaggio, presso e infine funzione), alle quali viene dato un certo punteggio (da 1 a 5). I progetti che ottengono una valutazione più alta verranno scelti per essere sviluppati e implementati.

Durante questo secondo macro-processo A. Alessi cominciava a muoversi per preparare il mercato ad accogliere e capire il suo prodotto. Per farlo si rivolse ai circoli di design milanesi e non solo, organizzò mostre presso prestigiosi centri culturali come il San Francisco Museum of Modern Art e lo Smithsonian in cui esporre i prototipi dei suoi prodotti, realizzò anche un numero molto limitato di prototipi da vendere a collezionisti e musei a 25.000\$ ciascuno. Successivamente i prototipi vennero anche esposti presso centri commerciali e importanti grandi magazzini di tutto il mondo e distribuiti alle diverse comunità di Design, sfruttando a pieno il potere di attrazione esercitato dalla comunità degli interpreti.

Il progetto F: Fabric Care Future di Whirlpool³⁵

Questa grande realtà aziendale è caratterizzata da un team focalizzato sul design dei prodotti Whirlpool che si occupa di:

- Ricerca progettuale il cui obiettivo è quello di indagare possibili strade interpretative e nuovi sentieri di innovazione; a questo livello l'obiettivo non è ancora quello di individuare un prodotto ma sviluppare un elevato grado di innovazione capace di guidare l'intera strategia aziendale.
- Livello strategico nel quale il gruppo si occupa di definire un ventaglio di soluzioni innovative da sviluppare in 5-10 anni.
- Livello tattico in cui invece ci si concentra su un certo numero di soluzioni da sviluppare nell'arco di 6-24 mesi, in modo da rispondere velocemente al cambiamento dei gusti e delle esigenze di mercato riuscendo a offrire prodotti innovativi in maniera tempestiva.

I 3 livelli di cui si occupa il team di Whirlpool si influenzano a vicenda e in generale quando viene deciso di lanciare un nuovo prodotto vengono utilizzate le seguenti metodologie: interviste, analisi

³⁵ R. Mangiarotti, "Advance Design: una lettura nel settore del product design"

sociologiche mirate a capire come le persone utilizzano gli elettrodomestici e ricerca delle particolari esigenze d'uso ed ergonomiche che caratterizzano prodotti come gli elettrodomestici, ad esempio la posizione ottimale dell'oblò di una lavatrice. Nel progetto Fabric Care Future, Whirlpool, voleva indagare il futuro della cura dei tessuti e dell'abbigliamento durante l'attività di lavaggio, ricercando un prodotto innovativo da proporre al mercato. Il team utilizzato nella ricerca era composto da Designer esterni provenienti da diversi Paesi e diversi studi di design e da 6 designer interni a Whirlpool. Il team venne quindi riunito in un workshop, della durata di un paio di giorni, condotto a Villa Ponti a Varese. Durante il suo svolgimento vennero condivise informazioni relative ai trend di mercato, alle nuove tecnologie di lavaggio e ai risultati qualitativi e quantitativi prodotti dalla ricerca sociologica, commissionata in questo caso al Future Concept Lab. Durante il workshop fu poi chiesto ai designer di avviare un Braistorming su temi come sensorialità, rapporto con lo spazio domestico, eventuale presenza di riti e interazioni sociali, cura del tessuto attuale e futura e questioni ambientali ed ecologiche. Attraverso il metodo dei post-it i designer coinvolti dovevano produrre una serie di idee, rappresentanti l'output del Brainstorming. La fase successiva di discussione e verifica dei risultati prodotti è stata utilizzata per individuare idee e direzioni da approfondire più dettagliatamente in un secondo momento. Nei due mesi successivi il team lavorò per produrre una serie di soluzioni, e per quelle identificate come migliori, vennero presentati anche i disegni e le relative schede tecniche in modo da poterne realizzare un prototipo. A due mesi di distanza venne quindi organizzato un secondo workshop per condividere con tutto il team di design i risultati ottenuti fino a quel momento e verificare l'avanzamento del progetto d'innovazione. La fase successiva è quella di prototipazione, durata anch'essa circa 2 mesi; in questo caso i prototipi realizzati erano 5 modelli solidi tridimensionali, ciascuno dei quali forniva funzionalità diverse e si riferiva a un diverso orizzonte temporale. Ad esempio uno dei 5 prototipi non era immediatamente realizzabile, poiché presupponeva uno sviluppo tecnologico non ancora avvenuto. In generale però ogni prototipo era caratterizzato da una "formula magica" composta dalle stesse 4 variabili: contenitore + acqua + detersivo + agitazione = pulito. Ciascuna delle variabili venne esaminata attentamente come forma, dimensione e ingombro del contenitore o il tipo di agitazione da sfruttare, sfregamento, immersione, compressione, etc. Anche in questo caso i prototipi che hanno attratto maggiormente la stampa e gli altri attori coinvolti nel processo erano quelli a maggior contenuto e valore evocativo ed emozionale. Uno dei due prototipi, Pulse ipotizza una forma organica tattile ispirata al corpo, che quindi emula la delicatezza del lavaggio a mano; allo scopo la forza centrifuga è sostituita da quella centripeta e una semplice pompa prende il posto del vecchio e rumoroso motore. I prototipi presentati non sono entrati subito in produzione; a valle del processo di ricerca e prototipazione infatti sono stati rivisti tutti i concetti e le idee prodotte durante il progetto, ma lette

in chiave sia strategica e che tattile, per cercare di individuare soluzioni di successo e fattibili dal punto di vista tecnico ed economico. Il passo successivo di Whirlpool è stato quello di comunicare e condividere i risultati della ricerca con il mercato, anche in questo caso tramite mostre, esposizioni, siti web e pubblicazioni. Nel 2002 il progetto F viene presentato anche al Salone Internazionale del Mobile di Milano e successivamente in fiere a Parigi e a Bruxelles. L'anno successivo, il progetto Pulse vinse anche l'ID Award come il miglior concept di innovazione dell'anno 2003, a pari merito con un progetto promosso da Ideo. Grazie al modo con cui è stato condotto e soprattutto presentato il progetto F, la Whirlpool ha sicuramente subito un importante riposizionamento sul mercato, presentandosi non solo come una realtà innovativa, ma come un'organizzazione design oriented. Questa nuova immagine e l'apprendimento scaricato durante il progetto hanno sicuramente contribuito a rendere questa organizzazione una delle più importanti e affermate del suo settore.

Il caso SAP³⁶

Il Design Thinking entra in SAP nel 2004 grazie al contributo di Hasso Plattner, uno dei suoi fondatori, che fu affascinato da un articolo che aveva letto su questa metodologia, relativamente a D. Kelley e a Ideo. Egli si convinse che l'unico modo per innovare un business e renderlo di successo, era capire di che cosa avessero realmente bisogno i suoi clienti.

H. Plattner portò, da Stanford, 35 design thinkers in Sap per farli collaborare alla strategia aziendale in modo che il Design Thinking, e con esso l'innovazione, pervadesse tutta l'organizzazione aziendale.

Il successo anche attuale dell'azienda secondo il Ceo è proprio dovuto alla presenza dei designer e al loro contributo nella definizione delle strategie e delle decisioni aziendali perché aiutano a capire e a soddisfare bisogni, gusti e esigenze dei clienti.

Prima di tutto Sap intervista i propri clienti, va presso le loro aziende per implementare il software, chiede feedback continui sull'esperienza d'uso del loro programma. In sostanza è un'organizzazione che abbraccia completamente l'approccio human-centred.

Fondamentale è la parte di ricerca e sviluppo votata a capire i nuovi trend informatici e tecnologici di tutto il mondo; per fare ciò oltre a consistenti reinvestimenti di una parte di utili, Sap vanta 13

³⁶ *Stanford graduate school of Business, "SAP and Design Thinking, part A, part B"*

centri di ricerca e sviluppo interconnessi tra loro e sparsi in tutti i continenti e in molti paesi e siti chiave per catturare questi trend, come ad esempio vicino a importanti università o zone industriali.

Nel corso degli anni le tematiche aziendali abbracciate dal software sono molto aumentate, il sistema Sap infatti è in grado di gestire oltre agli ordini di produzione, approvvigionamenti, vendite anche il capitale umano, le relazioni coi fornitori, la supply chain (catena approvvigionamento e distribuzione), la gestione delle risorse e la produzione. Per arrivare a questo elevatissimo livello di gestione e controllo è stato necessario cooperare con alcune importanti società di consulenza per implementare questo software.

In seguito ad una collaborazione con Kelley e Brown, in Sap venne fondato il Design Service Team (DST), che inizialmente sostituì semplicemente il vecchio gruppo di strategia corporate, che si occupava di temi di innovazione, di ristrutturazione organizzativa e di sviluppare politiche di crescita per le HR. Nel corso del tempo il ruolo del DST si allargò e vennero assunte anche nuove persone esterne all'organizzazione per portare un po' di freschezza e una nuova prospettiva sul design. Formato il team di design service, si esplicitò subito il primo problema che riguardava il convincimento delle persone a livello esecutivo, poiché il sostegno al top level da solo non era sufficiente. Molte persone infatti non capivano il potenziale valore del Design Thinking. Allo scopo Yen, un nuovo assunto esperto di informatica e di design, ideò una serie di boot camp per favorire la penetrazione della metodologia anche ai livelli più operativi di Sap. Grazie ai boot camp le persone ebbero modo di vedere il mondo da una prospettiva diversa riuscendo a vedere oltre il valore nominale di un progetto e individuando anche bisogni del cliente inespresi. I boot camp hanno luogo a Palo Alto e a Francoforte, accogliendo già dal primo anno della loro nascita, migliaia di dipendenti Sap. I dipendenti lasciavano i boot camp entusiasti e ansiosi di applicare il Design Thinking al proprio lavoro. Tuttavia in pochi riuscirono effettivamente a farlo. La maggior parte di essi infatti tornava presto al proprio lavoro routinario e costante non sentendosi all'altezza delle capacità richieste o pensando di non essere in grado di applicare quelle imparate durante il boot camp. Inoltre applicare i principi del DT risultava complicato anche per quei dipendenti che invece avevano completamente abbracciato la filosofia poiché le procedure e le regole dell'organizzazione erano incoerenti con la strategia adottata e non permettevano loro di applicarle in modo effettivo, scoraggiandoli. Il cambiamento della struttura organizzativa e delle procedure per poter implementare correttamente il nuovo approccio risulta lento, oneroso e sofferto poiché chiedere alle persone di cambiare qualcosa che fanno da 30 anni, e soprattutto che ha sempre funzionato, è difficile perché la struttura è come cristallizzata, immobile. L'organizzazione durante questa fase critica pensò di offrire incentivi ai dipendenti che fossero riusciti ad uscire dalle procedure standard,

questi da soli non si dimostrarono sufficienti. Yen pensò allora di formare alcuni leader con potere decisionale, ma dopo averli ascoltati capì che anche se la maggior parte dei dipendenti era entusiasta del Design Thinking a livello teorico, molti erano preoccupati e angosciati perché sentivano di non possedere strumenti adatti ad implementarlo correttamente: stavano chiedendo sostegno ai propri superiori. Yen iniziò allora a lavorare a livelli gerarchici più alti ma perfino il vice presidente gli muoveva le stesse critiche. Egli capì allora che la cultura, la struttura e i processi attualmente caratterizzanti SAP non permettevano un'implementazione efficace del DT. Sap si è trovata a dover gestire uno dei più diffusi problemi e ostacoli all'implementazione di questa metodologia, ovvero l'adeguamento della sua struttura mirato a sopportare e supportare la gestione di un progetto innovativo guidato dal design.

Un'opportunità per le PMI

A valle di questa analisi, relativa ai modelli, ai processi, alle metodologie e agli strumenti tipici di un approccio di tipo Design Thinking, risulta, a mio avviso, interessante mettere in evidenza un ultimo aspetto legato all'uso di questa filosofia manageriale. Molte aziende, prima tra tutte Ideo, utilizzano il Design Thinking come un servizio di consulenza dal quale trarre profitto. Altre organizzazioni hanno invece ricoperto un ruolo di supporto e di guida durante l'estensione della metodologia alla propria filiera, presentandola e implementandola presso aziende clienti, fornitori o altri partner appartenenti al network aziendale. Il motivo che rende così versatile, efficace e attraente questo modello di gestione aziendale è la capacità, intrinsecamente posseduta, di creare innovazione e conseguentemente valore. Aziende che offrono servizi di consulenza nel settore del design e dell'innovazione da esso guidata sono IBM e Philips Design (cioè la funzione di Design interna a Philips). In Italia, una tra le aziende leader in questo settore è Alessi, chiamata a collaborare con organizzazioni come FIAT, Henkel e Seiko, per supportarle durante la pianificazione e implementazione di processi innovativi, attività che fornisce all'impresa italiana il 30% circa delle entrate totali³⁷.

Presentare questo approccio alle piccole e medie imprese italiane potrebbe risultare incoerente a prima vista, dal momento che l'analisi condotta ha dimostrato che, senza un'adeguata struttura e cultura organizzativa, il processo di Design Thinking difficilmente potrebbe produrre buoni risultati. Tuttavia, nonostante le caratteristiche piuttosto statiche e gerarchizzate, tipiche delle PMI, le aziende italiane risultano essere all'avanguardia dal punto di vista del design e del valore complessivo dei beni prodotti. Questo significa che molte organizzazioni, pur non strutturando il processo di ricerca del Design come un approccio all'innovazione, riescono a ottenere buoni risultati e pertanto risulteranno essere ad elevato potenziale creativo. Secondo i due esperti R. Verganti e F. Celaschi, il motivo di questo successo è in parte frutto della cultura italiana, particolarmente attenta agli studi umanistici fin dalle scuole primarie, e che contribuisce, anche per motivi storico-culturali alla sensibilizzazione delle aziende a questo tema. Il Design rappresenta quindi per queste organizzazioni una vera e propria opportunità e, la metodologia del Design Thinking, uno dei metodi più efficaci per sfruttare al meglio quest'opportunità. È da notare la presenza di un'altra opportunità, in questo caso per le aziende di consulenza, che possono sfruttare questa metodologia con quelle organizzazioni che necessitano di supporto per implementare un processo innovativo. In questo secondo caso, ho voluto identificare un possibile modello di

³⁷ R. Verganti, "Design Driven Innovation"

riferimento, molto generale, applicabile ad una piccola impresa che persegue un progetto innovativo. Il modello può essere applicato a diverse realtà aziendali, di dimensioni medio-piccole, con un massimo di 200 dipendenti e con top management limitato, sia mature che di formazione più recente, B to B e B to C, produttrici di beni di consumo, tecnologici o di servizi. Anche l'oggetto del progetto di innovazione può essere di diversi tipi: lo sviluppo di nuovi prodotti o di nuovi processi produttivi, il cambiamento di alcuni processi organizzativi e gestionali o della struttura e della cultura organizzative, ma anche progetti di innovazione incrementali relativi all'implementazione di miglioramenti o di ottimizzazioni.

I principali vantaggi che un'organizzazione può ottenere grazie ad un corretto sviluppo del Design Thinking, sono:

- individuare soluzioni ad elevato contenuto innovativo e di valore;
- Migliorare i processi decisionali aziendali riducendo l'incertezza in ogni ambito e aumentando la capacità di anticipazione dei trend di mercato;
- Migliorare il flusso informativo interno all'organizzazione;
- Sviluppare una rete esterna all'organizzazione relativa agli stakeholder considerati più influenti e importanti per la stessa;
- Ottimizzare l'uso e il consumo delle risorse aziendali (sia materiali che non);
- Incrementare il livello di apprendimento dell'organizzazione, nonché le conoscenze e le competenze del personale;
- Ridurre l'avversione al cambiamento e conseguentemente aumentare il numero di opportunità potenzialmente sfruttabili;
- Sviluppare una struttura e una cultura aziendale che permetta all'organizzazione di raggiungere e mantenere una posizione di vantaggio competitivo;
- Individuare soluzioni che amplino il mercato di riferimento, contribuendo alla crescita e all'espansione dell'azienda;
- Migliorare l'immagine aziendale percepita dal mercato, rendendola innovativa rispetto ai concorrenti, aumentandone il potere di attrazione da parte di personale

qualificato e competente e fornitrice di out-put desiderabili da parte di clienti attuali e potenziali;

- Accrescere il livello di flessibilità e di conversione dei vincoli in opportunità;
- Migliorare la prestazione complessiva aziendale attraverso la valorizzazione della componente umana.

Il modello

Il modello che segue rappresenta un insieme di fasi che un consulente potrebbe seguire per supportare un'organizzazione durante lo sviluppo e l'implementazione di un processo innovativo. Il modello è caratterizzato da 4 fasi principali: la prima di ascolto e immersione, la seconda mirata allo sviluppo del pensiero creativo e all'individuazione della soluzione migliore, segue la terza fase di pianificazione e implementazione della soluzione selezionata e infine la quarta e ultima fase di chiusura e consegna dell'output del progetto. Ciascuna fase è a sua volta composta da una serie di attività da svolgere per realizzare al meglio lo step in esame. Rispetto ai modelli di riferimento analizzati nel secondo capitolo, quello in esame pone un accento maggiore su alcune attività, particolarmente critiche in un rapporto di consulenza, ma in generale gli step da seguire risultano perfettamente coerenti con i concetti presenti in ciascuno dei modelli di riferimento. In primo luogo il modello prevede due momenti di ascolto e osservazione del contesto, il motivo è che in un processo di consulenza i momenti di immersione fondamentali sono due: il primo necessario al consulente per capire e osservare i pensieri, le necessità e i comportamenti dell'organizzazione cliente. Il secondo è invece relativo all'immersione dell'organizzazione stessa finalizzata all'individuazione di un pacchetto di idee o possibili soluzioni a un problema. Il secondo aspetto caratteristico del presente modello è l'attenzione posta alla fase di chiusura e rilascio dell'output, che dovrà essere utilizzato dall'azienda cliente. Risulta quindi particolarmente critica la fase di misurazione e valutazione della soluzione partorita e quella dell'analisi e della raccolta dell'apprendimento generato per entrambe le parti. In particolare per l'azienda consulente questo aspetto rappresenta un indicatore molto importante circa la bontà e la qualità del processo attuato, e quindi sulla bontà del suo operato in termini di livello del servizio offerto (qualità, tempo e costi).

Va precisato che sarebbe stato possibile utilizzare uno dei tanti modelli presenti in letteratura, tuttavia l'elevata generalità degli approcci suggerisce che ogni organizzazione dovrebbe definire ad hoc il proprio. Questo per valorizzare e ottimizzare al meglio le proprie risorse e le capacità e le

competenze già presenti al suo interno. Inoltre, soprattutto per progetti innovativi, il modello di riferimento da seguire deve risultare una traccia, molto flessibile, che dia solide linee guida tra cui muoversi, ma che allo stesso tempo lasci spazio ad aggiustamenti e adattamenti caso per caso, necessità data dall'unicità di ogni progetto di questa natura. Dal mio punto di vista quindi i modelli presentati dovrebbero descrivere come muoversi nel contesto dell'innovazione design-driven, mentre ogni organizzazione dovrebbe individuarne uno costruito sulle proprie necessità. Nel caso della consulenza le attività chiave da me individuate sono 3:

- Inserimento nel contesto organizzativo da parte del consulente;
- Fornitura di un modello da seguire e di un coerente pacchetto di tecniche e strumenti che facilitino l'individuazione e la percorrenza della direzione ottimale. Ovviamente anche in questo caso non esiste una ricetta universalmente riconosciuta. Le metodologie che verranno sfruttate possono cambiare sulla base delle caratteristiche del progetto innovativo, ma soprattutto sulla base delle caratteristiche organizzative e culturali delle aziende clienti;
- Chiusura del rapporto e conseguente valutazione dell'impatto prodotto sia presso l'azienda fornitrice del servizio di consulenza che presso quella cliente.

Conseguentemente il modello introdotto risulterà particolarmente attento a queste tematiche; vediamolo nel dettaglio.

FASE 1 : Ascolto e osservazione della realtà e del contesto aziendale:

1.1. Definizione del punto di partenza (1 settimana): inizialmente occorre capire quale sia la sfida effettiva da superare, entrando in empatia con l'organizzazione e impostando con essa un rapporto di fiducia e rispetto, attraverso l'organizzazione di un incontro conoscitivo con il top management per esporre la metodologia di Design Thinking, presentare il consulente e affrontare eventuali dubbi e perplessità sulla futura collaborazione. L'incontro non deve durare più di 3 ore e i temi affrontati andranno definiti in parte prima, dal consulente e eventualmente dalla proprietà, e in parte durante l'incontro, dal management che potrà esporre le proprie perplessità in modo anonimo o meno, ad esempio su post-it che possono essere raccolti in una bacheca in modo da renderli visibili a tutti i membri durante l'incontro e poterli ri-usare in futuro. L'obiettivo è cominciare il processo di immersione e ascolto per individuare il tipo di struttura, cultura e know-how aziendali, nonché dimostrare le capacità del consulente e l'importanza del suo ruolo. I temi possono riguardare:

- l'età del consulente, se questo è molto giovane;

- l'avversione al cambiamento generalmente diffusa nelle organizzazioni;
- il non riconoscere il consulente come un membro interno all'organizzazione, il poter incappare in stereotipi e molte altre distorsioni diffuse nelle organizzazioni;
- l'importanza del coinvolgimento e dell'atteggiamento positivo e propositivo di tutti i dipendenti dell'organizzazione per raggiungere risultati prestanti;
- i tipi di processi decisionali presenti in azienda, la mappa del potere e la divisione de lavoro attualmente usati dall'organizzazione;
- i vantaggi legati all'implementazione dei processi di consulenza e di design;
- gli obiettivi e le prestazioni attese dal rapporto di consulenza.

1.2. Costruzione del team di progetto (1 settimana); la fase di immersione continua nella ricerca e definizione del team di design più adatto. Esso deve risultare sufficientemente vario sotto diversi punti di vista: in primo luogo quello delle competenze e delle conoscenze necessarie al progetto, in secondo luogo devono essere inserite persone provenienti da più livelli gerarchici possibile. La percezione del team da parte del resto dell'organizzazione è un altro aspetto critico: esso infatti deve essere accettato e supportato da tutta l'azienda, occorrerà inserire ad esempio personalità di spicco che aiutino poi a validare la soluzione partorita accanto a persone "meno famose" in modo da estendere l'identificazione nel team e quindi l'accettazione della soluzione finale a più membri aziendali possibili. La dimensione del team dipenderà dalla dimensione dell'organizzazione, in generale dovrebbe comprendere dalle 5 alle 12 persone. Gli step da seguire sono:

- Organizzare la maggior parte possibile dei dipendenti in 3 - 5 gruppi, la suddivisione dipenderà dal tipo e dalla dimensione dell'organizzazione; essa può basarsi sia sui livelli gerarchici che sulla base delle funzioni presenti in azienda, se l'organizzazione è abbastanza strutturata e di dimensioni superiori. È importante tenere presente che i partecipanti devono sentirsi liberi di esporre i loro pensieri, dubbi, speranze e perplessità, senza timore del giudizio dei propri superiori e colleghi e pertanto la divisione deve tenere conto anche di questo aspetto;
- Organizzare degli incontri separati, anche questi della durata di 2-3 ore al massimo, con ciascuno dei gruppi formati con l'obiettivo di presentare il processo e la metodologia di consulenza e i vantaggi e i risultati ad essa legati. In secondo luogo il

consulente deve cominciare a individuare le persone da inserire nel team sulla base dei feedback ottenuti durante gli incontri. Il linguaggio usato e i temi affrontati durante gli incontri, inoltre, devono essere adeguati al tipo di persone che abbiamo davanti (gli operai di un reparto produttivo non possono essere trattati come gli impiegati delle funzioni amministrative e commerciali, ad esempio);

- È possibile selezionare alcuni dipendenti attraverso colloqui e interviste individuali e informali con persone identificate come chiave; ad esempio persone prossime alla pensione che probabilmente avranno un distacco diverso da altri membri dell'organizzazione o persone che durante gli incontri si sono dimostrate particolarmente avverse o propense all'implementazione del Design Thinking, per capire meglio da cosa derivi il loro atteggiamento, che potrebbe essere diffuso anche nel resto dell'organizzazione;
- Un altro modo per individuare il team più adatto è organizzare una sorta di piccola elezione, durante la quale ogni dipendente è chiamato a esprimere da 1 a 3 preferenze, dipendentemente dalla dimensione dell'azienda, su chi inserirebbe nel team. Il processo dovrebbe avvenire in anonimato ma risultare il più trasparente possibile in modo da aumentare l'identificazione e il coinvolgimento di tutti i dipendenti in un team, in parte autoeletto;
- Occorre consultare infine la proprietà e il top management per quantificare il tempo a disposizione di ogni dipendente sfruttabile dal team di design. Il tempo, rappresentando la risorsa scarsa per eccellenza, risulta particolarmente critico per le organizzazioni, è quindi importante che il lavoro del team non impatti eccessivamente sull'operatività quotidiana aziendale. Alla luce di quanto detto, inserire personale particolarmente occupato in altre mansioni potrebbe risultare dannoso alla collaborazione. Allo stesso tempo però, occorre ridefinire le mansioni delle persone inserite nel team in modo che possano effettivamente spendere parte del loro tempo nel processo di Design Thinking. In conclusione il team deve avere sufficiente tempo da impiegare nel progetto di innovazione ma deve anche rimanere immerso nel contesto aziendale, portando avanti comunque buona parte delle attività e delle mansioni operative che gli competono.

È da osservare che in alcuni casi il Team sia predefinito, ad esempio se l'organizzazione è molto piccola ci sarà poca scelta tra i possibili candidati. In altre aziende potrebbe essere la proprietà stessa a fornire al consulente i nominativi dei membri del Team, sulla base della propria opinione e

del quantitativo di lavoro assegnato ai vari collaboratori. In questi casi, sarebbe comunque opportuno provare a negoziare una parte dei membri da coinvolgere se possibile. In caso contrario il consulente dovrà riuscire a valorizzare al massimo le risorse a disposizione e concentrarsi sulla qualità del processo di ricerca.

1.3. Costruzione della time-line di progetto (1 settimana), da sviluppare coerentemente ai vincoli temporali aziendali relativi alla gestione delle HR, all'operatività dell'organizzazione e in termini di efficacia della soluzione (nel senso che sarebbe inutile rispettare tutti i vincoli imposti dall'organizzazione consegnando una soluzione poco efficace o dopo mesi dall'avvio del rapporto di consulenza). Occorre quindi trovare il giusto compromesso ottimizzando la risorsa tempo. Creando un team che non lavora a tempo pieno occorre definire con cura i momenti da dedicare al processo di Design Thinking. Questi momenti possono variare durante l'esecuzione del progetto, a seconda del tempo necessario e disponibile alle varie fasi; ad esempio possiamo cominciare con un incontro settimanale, proseguendo con 2 incontri settimanali per la fase di ideazione e implementazione iniziale e concludere con incontri bisettimanali nelle fasi finali.

1.4. Sviluppo del pensiero creativo del personale coinvolto con l'obiettivo di elaborare una serie di soluzioni alla sfida in esame (da 1 a 2 settimane). Si tratta della fase di ispirazione e creazione vera e propria durante la quale il team deve:

- Individuare la sfida da affrontare; ad esempio chiedendo ad ogni membro del team di descrivere brevemente su un foglio quello che secondo ciascuno di essi sia il problema principale da risolvere; allo scopo possono risultare utili strumenti come il Canvas, per tenere sempre a mente anche il business aziendale in cui sviluppare l'idea-innovazione, analisi di scenario come la tecnica Delphi, per cercare nuove opportunità, la mappa dell'empatia, per capire in profondità gli attori coinvolti nel processo di ricerca e i potenziali utilizzatori, e porsi continuamente la domanda "*come possiamo...fare questa cosa?*" da diversi punti di vista in modo da analizzare il problema da diverse angolazioni;
- A turno, poi, ogni membro deve esporre al resto del team quanto descritto: è possibile scrivere brevi frasi o concetti, disegnare schizzi o graficare un processo o attività, se l'innovazione riguarda lo sviluppo di un nuovo prodotto identificare le parti-componenti da migliorare o nuove funzionalità e significati da introdurre;

- Segue quindi una fase di discussione e confronto tra i membri, durante la quale il ruolo del consulente è quello di facilitatore e il suo compito è far sì che la discussione e le eventuali critiche poste alle idee altrui siano costruttive. Allo scopo è possibile usare tecniche come le 5W e i 5Perché, in modo da indagare a fondo e identificare il reale problema;
- Successivamente ogni membro del team è chiamato a immaginare una serie di soluzioni, in un certo intervallo di tempo, senza considerare limiti, costi e vincoli annessi, in modo quindi totalmente divergente. Allo scopo potrebbe essere utile una fase di ricerca sia desk che field, per osservare e conoscere nuove soluzioni a un problema. È interessante osservare anche settori diversi da quello dell'organizzazione, cercando soluzioni, studiate per ambiti diversi da quello in esame, ma che potrebbero trovare applicazione anche in esso, ad esempio con qualche adattamento. Indipendentemente dal tipo di sfida, di processo o di prodotto, osservare come altri risolvono un certo problema, come la letteratura suggerisce di risolverlo o anche analizzare come attualmente l'organizzazione cerca di trovarvi una soluzione (in quest'ultimo caso parliamo di innovazioni incrementali) può scatenare intuizioni, idee e suggerimenti a qualche membro del team. A supporto delle osservazioni è possibile utilizzare foto e video fatti dal team o recuperati da internet, mappe e grafici che descrivono come si svolge una certa attività e coinvolgere e parlare coi propri colleghi;
- Quest'ultimo passaggio va iterato più volte e al termine di ogni iterazione occorre raccogliere feedback, suggerimenti e consigli da tutti i membri finché non si arriva all'identificazione di almeno 20 possibili idee da discutere poi più nel dettaglio. Utili sono anche le interviste individuali o di gruppo fatte a esperti o alle persone toccate dalla sfida; in questa fase sarebbe meglio concentrarsi solo su persone interne all'organizzazione, o al massimo interagire con attori ad essa molto vicini e legati da relazioni forti e strette, come ad esempio un fornitore o un cliente molto importante.

2. FASE : Individuazione della soluzione ottimale da implementare: rappresenta la fase di convergenza in cui si smette di produrre idee e soluzioni e si comincia a concentrarsi su un numero limitato di soluzioni da approfondire. Le attività da svolgere sono:

2.1. Analizzare e discutere le soluzioni proposte identificando un pacchetto da approfondire nel dettaglio (pochi giorni intensivi); il pacchetto non dovrebbe contenere più di 5 idee per

permettere al team di analizzarle e valutarne l'impatto potenziale. Allo scopo è possibile usare:

- Sistemi a punteggio per scegliere quali idee inserire nel pacchetto da approfondire. Le tipologie di metodi a disposizione sono molti: possiamo usare strumenti qualitativi o quantitativi, ordinare le idee secondo una classifica, dare a ogni idea un punteggio numerico da sommare o ancora selezionare le idee con una votazione a maggioranza. Il consulente in questo caso potrebbe proporre diversi metodi e lasciare al team la scelta; potrebbe essere interessante anche utilizzare 2 o 3 metodi e vedere quali idee passerebbero con uno e quali con gli altri e discutere insieme le classifiche ottenute. Interessante anche il test A/B in cui si confrontano due soluzioni, una delle quali presenta una modifica, sulla quale concentrarsi, rispetto all'altra;
- Brainstorm per trovare compromessi e punti di incontro tra le potenziali soluzioni individuando il pacchetto ottimale per la sfida da affrontare;
- Ragionare per prototipi rapidi e poco costosi, dando la precedenza alle idee più semplici e più veloci da testare, almeno in prima battuta, in modo da non spendere né immobilizzare troppe risorse nelle fasi iniziali. Se queste dovessero rivelarsi poco efficaci sarebbe sempre possibile provare quelle più onerose in termini di tempo e costi di prototipi, test e implementazione. In questa fase parliamo sostanzialmente di prototipi cartacei o di altri semplici modi per rendere tangibili le idee selezionate, poiché la realizzazione di così tanti prototipi sarebbe troppo onerosa da sopportare sia in termini economici che temporali;
- Identificare i temi, ovvero significati, funzionalità e altre caratteristiche desiderabili dai potenziali utilizzatori e selezionare le idee che contengono tali temi per prime.

2.2. Identificazione delle conoscenze, delle competenze e delle risorse materiali e non, necessarie all'adeguato sviluppo del pacchetto di idee; definizione del budget a disposizione e delle eventuali attrezzature da utilizzare.

2.3. Identificare i luoghi e i canali per ottenere tali conoscenze e risorse ed eventualmente le persone o il network di persone, esterno o interno all'organizzazione, che possono aiutarci ad ottenerle; questo passaggio, come i precedenti, dipende molto dal tipo di innovazione che il team sta cercando e se le conoscenze e le competenze richieste non sono presenti né all'interno del team né all'interno dell'organizzazione occorre definire e selezionare luoghi,

canali o persone dalle quali ottenerle. È possibile quindi coinvolgere ora anche enti o persone appartenenti alla rete esterna dell'azienda, compatibilmente col tipo di relazione che essa ha sviluppato con gli stakeholder esterni in termini di dipendenza, fiducia e collaborazione.

- 2.4. Costruire prototipi rapidi e a basso costo delle idee selezionate in precedenza, da proporre a potenziali utilizzatori o altre persone coinvolte nel processo. Come già anticipato parliamo ancora di prototipi per lo più cartacei o estremamente grezzi e incompleti, ma comunque efficaci a trasmettere un'idea, un concetto o un significato;
- 2.5. Identificare il gruppo di persone alle quali proporre tali prototipi; possono essere potenziali utilizzatori se parliamo di prodotti, membri dell'organizzazione coinvolti nel processo se si tratta di un processo. In caso di nuovi significati o nuove esperienze d'uso può essere utile contattare esperti, anche di altri settori, che condividono la sfida o la ricerca in questione;
- 2.6. Costruzione del processo di raccolta feedback, fondamentale per raccogliere le impressioni e i giudizi sulla soluzione in esame in modo utile ed efficace, senza dimenticare nessun dettaglio poiché tutto può essere utile all'individuazione della soluzione ottimale;
- 2.7. Costruzione di un modello quantitativo per la misurazione e valutazione dell'impatto prodotto da ciascuna soluzione potenziale; occorre quindi definire i parametri più importanti e dei modi per valutarli quantitativamente;
- 2.8. Iterare i passaggi precedenti fino all'individuazione della soluzione ottima. Potrebbe succedere che nessuna delle 5 idee selezionate inizialmente si riveli soddisfacente, pertanto occorre ripetere l'intera fase oppure sviluppare nuove idee a partire dalle 5 approfondite. Questa è una fase di ricerca e pertanto necessita di esplorazioni, aggiustamenti e revisioni continue, fino a individuare l'innovazione da sviluppare nel dettaglio nella terza fase, quella cioè di implementazione vera e propria. Dal secondo al settimo passaggio potrebbe essere necessaria una settimana circa, a seconda del numero di iterazioni la 2 FASE potrebbe durare da 1 a 3 settimane; è la parte più difficile da stimare in termini quantitativi perché dipende da molti fattori interni ed esterni all'organizzazione. Potrebbe essere utile definire il massimo tempo a disposizione e lavorare rispettando questa tempistica, valutando poi, da caso a caso, se sia preferibile procedere con ciò che si è realizzato fino a quel momento o investire ulteriore tempo nel processo di ricerca, se necessario.

3. FASE : Implementazione della soluzione individuata; in questa fase occorre svolgere tutte le attività di pianificazione e realizzazione dell'innovazione identificata. La durata dipende ovviamente dalla complessità del progetto e dal tempo che l'organizzazione è disposta a spendere su di esso. In generale una settimana per la pianificazione dettagliata e due per l'implementazione e per la fase eventuale di test e verifica dovrebbe essere sufficiente dato il tempo investito per la ricerca e l'analisi del problema e relativa soluzione. Complessivamente quindi, la durata della fase di lancio della soluzione innovativa non dovrebbe superare le 3 settimane. In questo periodo il team necessita del supporto di tutta l'organizzazione; dipendentemente dall'importanza del progetto, occorre fornire tutte le risorse e le attrezzature necessarie alla sua implementazione. Anche in questo caso lo schema individuato risulta valido per ogni tipo di soluzione innovativa; l'obiettivo è infatti proporre un metodo di lavoro e degli strumenti validi a livello generale poiché adattabili, caso per caso, alle esigenze dell'organizzazione e del problema da risolvere. In generale quindi occorre:

3.1. Costruire un piano di progetto dettagliato, nel quale inserire:

- Le attività da svolgere, complete di una descrizione accurata in termini di standard qualitativi e quantitativi da mantenere durante il suo svolgimento, la durata e l'ammontare delle risorse materiali e non, necessarie al loro completamento;
- La sequenza delle attività da svolgere, tenendo conto dell'eventuale presenza di precedenze, dipendenze e paralleli, e costruzione della time-line dettagliata del progetto, mettendo in evidenza tutte le date significative in un calendario;
- L'ammontare complessivo delle risorse necessarie; occorre considerare in primo luogo il personale per decidere chi coinvolgere basandosi sulle competenze necessarie e sulla disponibilità di tempo, quantificare e recuperare tutte le risorse materiali, definire servizi ausiliari e di supporto e pianificare una produzione pilota, particolarmente dettagliata nel caso di innovazioni di prodotto;
- Il budget necessario al progetto, calcolando l'ammontare delle risorse in termini economici. È possibile confrontare il budget preventivo con quello stanziato per il progetto per valutare se sono necessarie revisioni o modifiche;
- Piano finanziario, nel quale verranno inserite tutte le future uscite e entrate relative al progetto durante la sua implementazione. Le uscite rappresentano tutte le spese e i pagamenti da sostenere; per quanto riguarda le entrate occorre valutare che tipo di

finanziamento utilizzare. L'organizzazione può scegliere tra diverse categorie di finanziamento come prestiti e mutui, prelevare dalla cassa o da altri fondi aziendali, usufruire di incentivi offerti da altri enti, crowdfunding e altri ancora. Fondamentale è anche la parte relativa alle entrate future che l'innovazione porterà per creare un piano finanziario sostenibile nel lungo periodo, oltre che nel breve. Ad esempio per ripagare le rate e gli interessi del finanziamento preso o calcolarne il ritorno economico, o ancora capire in quanto tempo l'investimento si ripagherà.

- Valorizzazione dell'impatto potenziale e atteso dell'innovazione. Rappresenta la quantificazione più complessa poiché si basa su dati e informazioni per lo più qualitative. Esse sono quelle raccolte nelle fasi iniziali di ascolto e immersione nel contesto di vita del progetto e nella fase di creazione e individuazione della soluzione ottimale. Per questo motivo è fondamentale tenere traccia di tutto quello che si è ascoltato, visto e imparato, dei documenti prodotti e raccolti, dei feedback ottenuti, delle valutazioni fatte, delle minacce sventate e delle opportunità colte.

- 3.2. Definizione del pubblico a cui far testare l'innovazione (pilota) prima del lancio definitivo sul mercato. La fase di test risulta un'opportunità sotto diversi punti di vista: prima di tutto ci da già un'idea del successo che avrà la nostra soluzione, in secondo luogo possiamo confrontare il valore percepito dall'utilizzatore con quello ipotizzato nella valorizzazione dell'impatto. Infine possiamo testare e valutare la bontà del suo processo di produzione, offerta o erogazione, a seconda del tipo di innovazione implementata.
- 3.3. Realizzazione vera e propria delle attività contenute nel piano di progetto. Questo passaggio in realtà non è né unico né lineare, ma fatto di continue iterazioni, raccolta feedback, cambiamenti, aggiustamenti e ripensamenti, finalizzati alla realizzazione dell'idea partorita dal team.
- 3.4. Creazione del piano di misurazione e verifica. Si tratta di duplicare il piano di progetto ma a consuntivo; verranno quindi inserite le attività realmente eseguite, la time-line reale di progetto, l'ammontare delle risorse consumate e il flusso di tale risorse, in modo da poter confrontare i valori preventivi con quelli consuntivi. Il piano di misurazione dovrebbe essere aggiornato ad ogni step eseguito e non a valle della realizzazione del processo, in modo da individuare subito scostamenti preoccupanti. Allo scopo è utile definire degli indicatori di avanzamento, di consumo e di valutazione, in modo da controllare il processo il più possibile. Nel Design Thinking questo è particolarmente importante a causa della

dinamicità e apparente confusione del metodo, prevedendo aggiustamenti rapidi e continui, capire sempre e esattamente dove siamo, da dove veniamo e verso dove siamo diretti non solo fa risparmiare tempo e risorse ma assicura anche il raggiungimento di un vantaggio competitivo importante.

4. FASE : chiusura e valutazione del processo (1 settimana). Rappresenta il rilascio dell'output e prevede un breve momento in cui riflettere e valutare i risultati prodotti dall'intero progetto, complessivamente della durata compresa tra le 10 e le 12 settimane. Allo scopo risulta utile:

4.1. Un confronto tra i dati consuntivi e preventivi per valutare la prestazione complessiva;

l'output dovrebbe essere una descrizione quasi narrativa, o simile a una mappa di viaggio, dello sviluppo e realizzazione del progetto, in modo da aiutare il team e l'organizzazione a ripercorrerlo mentalmente dall'inizio alla fine per mettere a fuoco meglio i punti di forza e di debolezza, le aree di miglioramento futuro e i risultati ottenuti.

4.2. Sviluppare un piano di apprendimento, contenete tutto il materiale raccolto per la sfida affrontata, considerazioni sulle conoscenze e abilità acquisite da parte del team, dell'organizzazione e degli stakeholder esterni coinvolti nel processo. Descrizione delle difficoltà riscontrate e delle opportunità sfruttate, considerazioni su possibili miglioramenti o processi che potevano essere implementati meglio. Insomma tutto ciò che descrive lo sviluppo del progetto, per poterlo riutilizzare anche in futuro per progetti simili o come traccia per svilupparne altri ad elevato contenuto innovativo. Il piano di apprendimento è importante anche per l'azienda che offre il servizio di consulenza, poiché anch'essa apprende qualcosa durante ogni processo che affronta e interagendo con ogni azienda cliente.

4.3. L'obiettivo è utilizzare questa metodologia estendendola a tutti i processi aziendali quindi potrebbe essere utile anche sviluppare una serie di modifiche aziendali a cominciare dalla struttura e dalla cultura organizzativa, che facilitino l'estensione del design thinking all'intera azienda, da implementare in futuro con un progetto di ristrutturazione vera e propria o a piccoli passi.

Conclusione

In conclusione a quest'analisi, il primo aspetto da mettere in evidenza è che, oggi l'innovazione è una delle condizioni da cui ogni organizzazione non può prescindere e può essere perseguita attraverso l'introduzione di metodi, tecniche e strumenti volti allo sviluppo della creatività e al fare "buona" ricerca. Il Design Thinking rappresenta un'opportunità in questo senso poiché permette di individuare bisogni ed esigenze del mercato da soddisfare e nuovi significati che i beni possono assumere, introducendo la parte emotiva, sociale e psicologica dell'innovazione tipicamente sfruttata dal design, e contribuendo così a valorizzare e ottimizzare il potenziale innovativo aziendale. Questo potenziale è oggi così importante da essere diventato oggetto di scambio sul mercato, come fatto da aziende all'avanguardia nel settore dell'innovazione. Aziende come Ideo, Alessi e altre realtà presentate nell'elaborato, sono infatti la dimostrazione di quanto queste capacità siano oggi fondamentali, non solo per raggiungere e mantenere una posizione di vantaggio competitivo, ma per sopravvivere sul mercato, tanto da rappresentare un'importante opportunità di business nel settore della consulenza.

Bibliografia

- R. Verganti, “Design-Driven Innovation. Cambiare le regole della competizione innovando radicalmente il significato dei prodotti e dei servizi” (2009).
- F. Celaschi, “Non industrial design. Contributi al discorso progettuale” (2016).
- F. Celaschi A. Deserti, “Design e Innovazione. Strumenti e pratiche per la ricerca applicata” (2007).
- T. Brown, J. Wyatt, “Design Thinking for social innovation”. Stanford Social Innovation Review (winter 2010)
- K. Thoring, C. Luippold, R.M. Mueller, “The Impact of Cultural Differences in Design Thinking Education” (2014)
- K. Thoring, R.M. Mueller, “Understanding design thinking: a process model based on method engineering” (settembre 2011)
- IDEO.org, “The Field Guide to Human-Centered Design” (2015)
- IDEO.org, “HCD. Human centred design. Toolkit”
- IDEO.org “HCD. Modello Hear, Create, Deliver”
- d-School di Stanford, “An Introduction to Design Thinking. PROCESS GUIDE”
- d_School di Stanford, “An introduction to Design Thinking. FACILITATOR’S GUIDE”
- IBM Corporation, “IBM Design Thinking Field Guide” (2017)
- M. Farias, “Design Thinking: storia, modelli e strumenti”
- Stanford graduate school of Business, “SAP and Design Thinking, part A, part B”
- McKinsey&Company, “The power of design thinking” (marzo 2016)
- M. Kupp, J. Anderson, J. Reckhenrich, “Why Design Thinking in Business Needs a Rethink” (settembre 2017)
- R. Kreitner, A. Kinicki, “Comportamento organizzativo” (2004)
- L. S. Gottfresdon, “From the Ashes of affirmative action (1994)
- R.Ricco, “Teoria e pratica della gestione della diversità” (2008)
- M.A. Catarozzo, “Negoziazione efficace per professionisti” (2014)

Materiale didattico “Gestione dei conflitti e Team working; Team Building 21-22 settembre 2010

Thomas-Kilmann, “Metodo TKI di GESTIONE DEI CONFLITTI”

M.C. Bombelli, L. Girelli “Identità e diversità in azienda” (2009)

D. Smith, “The business case for diversity” (1998)

S. Privitera, “Tecniche di comunicazione. La comunicazione non verbale”

G. Rocco, “Cos’è il design Thinking e come attuarlo in 6 step” (2016)

A. De Vita, “64 regole di Team Building” (marzo 2016)

M. C. Pizzato, “A/B test: cos’è e come realizzarlo.” (2015)

G. Cappellotto, “La guida per condurre un test A/B”

Dipartimento della Funzione Pubblica, “Tecnica Delphi” (2013)

R. Mangiarotti, “Advance Design: una lettura nel settore del product design”

Sitografia

file:///C:/Users/martina/Desktop/La%20Mappa%20dell'Empatia_%20comprendere%20il%20Client%20per%20migliorare%20le%20Proposte%20di%20Valore%20-%20BUSINESS%20CANVAS.html

<https://medium.com/digital-experience-design/how-to-apply-a-design-thinking-hcd-ux-or-any-creative-process-from-scratch-b8786efb812>

<file:///C:/Users/martina/Desktop/10%20most%20interesting%20examples%20of%20Customer%20Journey%20Maps%20-%20Uxeria%20Blog.html>

Ringraziamenti

Alla fine di questo lungo percorso, fatto di difficoltà e sacrifici, ma anche di tante soddisfazioni e momenti di gioia, un ringraziamento ad alcune particolari persone è doveroso.

In primo luogo ai miei genitori, che oltre che con sacrifici economici, mi hanno sempre sostenuta e accompagnata con il loro affetto, la loro stima e soprattutto la loro forza.

Allo stesso modo ringrazio tutta la mia famiglia, le nonne in particolare per quei momenti di coccole e serenità che solo loro sanno donare ai nipoti.

Non posso dimenticare le amicizie più importanti, quelle sulle quali ho sempre potuto contare, che con sorrisi e anche qualche lacrima mi hanno incoraggiato e sostenuto, per aiutarmi a raggiungere questo importante traguardo.

E poi, grazie a Matteo, e a tutta la sua famiglia, per la pazienza e soprattutto l'amore che non mi hanno mai fatto mancare.

Non posso non ringraziare anche il mio relatore, per la comprensione e il supporto sempre dimostrati durante questo ultimo scalino del mio percorso universitario.