

Roberta Tassi

#SERVICE DESIGNER

Il progettista alle prese
con sistemi complessi



FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Professioni Digitali

Le professioni di domani, raccontate dai protagonisti di oggi

Direzione di Alberto Maestri

Il paradigma digitale ha aperto opportunità straordinarie, per chiunque. Innovazione, dati, omni-canalità sono solo alcune delle keyword alla base di questa profonda rivoluzione: per i professionisti di oggi e domani diventa fondamentale rimanere aggiornati e competenti in uno scenario così dinamico, fluido, stimolante. In questo contesto Professioni Digitali propone una collezione di guide pratiche raccontate dai protagonisti di oggi: autori che hanno saputo fare la differenza nel proprio settore diventando fonte di ispirazione per tanti. Una Collana dedicata a consulenti, freelancer, professionisti che desiderano aggiornare le proprie competenze e a quanti hanno da poco intrapreso la via del digitale. Libri agili, pratici e concreti, ricchi di consigli, casi studio, testimonianze e contributi di grandi esperti nazionali e internazionali, pensati per approfondire competenze specifiche e le metodologie più innovative.

Il dialogo continua su...

 blog.francoangeli.it/professionidigitali

 FrancoAngeliDigitale



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Roberta Tassi

#SERVICE DESIGNER

Un progettista alle prese
con sistemi complessi

Prefazione di Anna Meroni

Progetto grafico della copertina: Gianni Camusso
In copertina: rielaborazione grafica di un'immagine di Laura Toffetti
e per gli sfondi c Shutterstock

1a edizione. Copyright © 2019 by FrancoAngeli srl, Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

A Rina, una risposta alle sue mille domande

Indice

Prefazione.

Il presente di una professione del futuro: 10 banchi di prova per il service designer

di *Anna Meroni*

pag. 11

1. Chi siamo e dove andiamo » 11

2. 10 banchi di prova » 14

3. Quello che sappiamo fare » 25

1. La progettazione di servizi » 27

1. Dalle origini a oggi » 29

2. Service revolution » 33

3. Service design, design thinking, UX e CX » 36

Design ed estetica dei servizi

di *Elena Pacenti* » 40

2. Sfide progettuali per service designer » 46

1. Nuove tecnologie e piattaforme abilitanti » 48

Il caso di Satispay

di *Alberto Dalmasso* » 52

2. Da prodotti a sistemi prodotto-servizio	pag. 61
<i>La storia di un oggetto connesso, Lumen</i> di Thomas Sutton	» 66
3. La trasformazione digitale dei servizi	» 74
<i>La trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione italiana</i> di Lorenzo Fabbri	» 79
4. Processi di co-creazione e innovazione sociale	» 87
<i>Cittadini Creativi</i> di Daniela Selloni	» 92
3. Competenze tecniche e progettuali	» 103
1. Capire gli utenti e il contesto	» 107
2. Sviluppare una visione condivisa	» 117
3. Implementare un servizio	» 126
<i>Trasformare le organizzazioni</i> di Gianluca Brugnoli	» 136
4. Competenze relazionali e manageriali	» 145
1. Coinvolgere gli stakeholder	» 147
2. Lavorare con team multidisciplinari	» 150
3. Pensare in modo sistemico	» 154
<i>Oltre l'approccio human-centered</i> di Yulya Besplemnova	» 156
5. La professione del service designer	» 165
1. Diversi orizzonti professionali	» 168
2. Designer o consulente	» 172
3. Trasformarsi in un service designer	» 174
<i>Una professione in evoluzione</i> di Marzia Aricò	» 177

Dieci consigli utili	pag. 186
Glossario minimo	
Quattro termini da non dimenticare mai	» 191
Bibliografia	» 193
Ringraziamenti	» 197

Prefazione.

Il presente di una professione del futuro: 10 banchi di prova per il service designer

*di Anna Meroni**

Si usa misurare ironicamente la novità di una professione con la difficoltà di spiegarla alla nonna (o al nonno), ovvero, con la laboriosità nell'adattare termini e concetti conosciuti ad attività non solo nuove per loro stessa natura, ma anche per l'oggetto a cui si applicano. Secondo questa metrica, direi che il mestiere del service designer rientri a tutti gli effetti tra quelli "nuovissimi", praticamente "futuri", e pertanto questo libro sia un lodevole sforzo di spiegazione certamente rivolto a un pubblico di esperti, ma tutt'altro che inutile per i progenitori.

Sempre secondo questa logica, per parlare di chi sia un service designer è innanzitutto necessario spiegare cosa sia un servizio, cioè, paradossalmente, uno dei concetti più vecchi del mondo, ma solo recentemente formalizzato come "oggetto" di progettazione nei suoi aspetti di senso, funzionali ed esperienziali. E di questi appunto, il designer si occupa.

1. Chi siamo e dove andiamo

Alla difficoltà di inquadrare un concetto, che rimane comunque sfuggente nei suoi confini "immateriali", si

* Professore associato, Dipartimento di Design, Politecnico di Milano. Coordinatrice di POLIMI DESIS Lab.

aggiunge il grande disordine terminologico, in cui espressioni come design dei servizi, design thinking, (user) experience design, system design, design olistico, co-design, design strategico, design per l'innovazione sociale (e altre) vengono impiegate a proposito e sproposito per indicare un modo nuovo di usare il design. Un modo che si confronta con una dimensione sistemica, che contempla elementi di qualità non limitati alla dimensione fisica degli artefatti, che attribuisce alle persone delle capacità e delle responsabilità creative, che deve ripensare i bisogni degli individui e del pianeta secondo delle priorità diverse dal passato, che deve trovare la faccia umana delle tecnologie e che non può prescindere dagli aspetti di sostenibilità sociale, ambientale ed economica. Questo disordine terminologico, a guardarlo per il verso positivo, testimonia il fermento e la rapida evoluzione di quest'ambito disciplinare e professionale, ma, per onestà e auspicando un po' di rigore come modo per arrivare a un modello concettuale condivisibile, rappresenta un problema. Tuttavia, come designer, siamo abituati a pensare che ogni problema sia un'opportunità: e così nei prossimi paragrafi cercherò di articolare un ragionamento, a partire dalla chiara e approfondita narrazione di Roberta Tassi, su quali siano le prove a cui un service designer ritengo sia chiamato e che configurano la sua figura professionale.

Recentemente, con l'occasione dell'organizzazione a Milano della conferenza internazionale biennale ServDes¹ abbiamo avviato un ambizioso lavoro di mappatura internazionale dei soggetti e delle organizzazioni che si occupano di alta formazione e di consulenza/progettazione o ricerca nel campo del design dei servizi. Insomma università, agenzie di consulenza, studi professionali e centri di ricerca. Il risultato, un website costruito attraverso le se-

¹ L'edizione 2018 "Proof of Concept" è stata prodotta e promossa dal Sistema Design del Politecnico di Milano www.servdes.org.

gnalazioni giunte da tutto il mondo (www.servicedesign-map.polimi.it), ha avuto l'obiettivo di fare il punto della situazione a fine 2018 riguardo alla diffusione della pratica professionale e della formazione che la supporta. L'indagine iniziale che ha permesso di costruire il primo nucleo del lavoro è stata svolta attraverso ricerca documentale, interviste, sondaggi e questionari online. Tra i soggetti interpellati (oltre 700 solo nella prima fase del lavoro) anche gli studenti di corsi o programmi di design dei servizi, dai quali si ricava uno spaccato piuttosto interessante della percezione della loro futura professione. In generale, sembra che gli studenti portino in sé alcuni degli ideali collegati alla nascita del design dei servizi in Europa e in Italia. Come ben riassume anche l'autrice di questo libro, la disciplina ha cominciato a emergere circa 30 anni fa: i primi articoli e ricerche esploravano la natura dei servizi (o prodotti-servizi) rispetto ai prodotti con particolare riferimento alle preoccupazioni per le questioni ambientali. Ovvero: più servizi, meno prodotti. Tale area di ricerca, rappresentata allora dal lavoro di Ezio Manzini, promuoveva i servizi come occasione per ri-orientare l'attuale sistema di produzione e consumo verso la sostenibilità ambientale e sociale. Ciò che osserviamo tra i giovani è che ancora oggi, ideali e visioni sono legati al service design come campo di ricerca e pratica: chiedendo agli studenti del loro "service design future" (dove vorrebbero lavorare una volta laureati), un grande interesse è rivolto infatti al welfare, ai servizi pubblici, alla sanità. Tutti argomenti con un occhio di riguardo per l'umanità. Allo stesso modo c'è un crescente interesse a lavorare per i "Governi". Ciò testimonia la speranza che la progettazione dei servizi possa funzionare per il bene comune.

La stessa mappa, ha inoltre confermato la variabilità terminologica usata per definire attività (sia professionali sia di formazione) riconducibili nella sostanza al design dei servizi: variabilità che rende però difficile identificarle

e che rispecchia anche consapevolezza e maturità diverse dei contesti rispetto al tema. Infatti, professionisti e studiosi di alcuni paesi affermano che poche organizzazioni hanno familiarità con il concetto di service design, ma altri che non ci sono problemi di definizione e comprensione del service design, poiché la pratica nel loro paese è “molto consolidata, correttamente comunicata e compresa dal cliente”. Tuttavia, per la maggior parte degli intervistati ci sono ancora delle criticità nella definizione, comprensione e quindi nella traduzione del design dei servizi in opportunità formative e professionali. È sicuramente questo il caso dell’Italia, dove la consapevolezza è però in crescita. Questo ci dice che la nostra stessa comunità è la prima a doversi definire in modo più “riconoscibile” se vuole arrivare a un vero confronto con gli altri su quello che fa e come lo fa. Come avrò modo di commentare nei paragrafi che seguono, infatti, la difficoltà definitoria rispetto al proprio lavoro è per il service designer una questione tutt’altro che risolta.

2. 10 banchi di prova

Nella ricerca e nella pratica del design dei servizi, come spesso accade nelle nuove discipline, il circolo esperienza-conoscenza-apprendimento è molto importante. In sostanza, l’apprendimento è al centro del processo di progettazione, i service designer operano in flussi interconnessi di “costruzione della conoscenza” e “uso della conoscenza”, e questo ha un ruolo trasformativo implicito ed esplicito in individui, organizzazioni, comunità e società². La conoscenza si crea, codifica e si trasferisce tra diversi progetti e attori grazie alla figura del designer. Sarà per questa condizione di costruzione in continuum

² ServDes. 2018, Deserti, Meroni e Raijmakers, paper introduttivo della track “Learning and practicing”.

di conoscenza e per il fatto che, come anche Roberta Tassi racconta molto bene, i progetti coinvolgono moltitudini di soggetti diversi, il design dei servizi sembri quasi essere alla portata di tutti. Infatti, si configura spesso come veicolo di una più generale “cultura della progettazione” in contesti che ne sono ancora vergini, come un equivalente dell’alfabetizzazione svolta dal design thinking. Ritengo questo sia un utilissimo esercizio di democratizzazione della capacità progettuale e di effettiva “capacitazione” sociale, ma anche uno dei motivi di criticità con cui il service designer professionale si deve confrontare. È questo, infatti, uno dei suoi banchi di prova con cui avvio la riflessione.

1. Insegnare agli altri

Nell’industria, nella Pubblica Amministrazione e tra i clienti delle agenzie la “domanda” di apprendimento delle competenze di service design sta diventando sempre più esplicita, come dimostra la crescita di corsi professionalizzanti in design dei servizi. Questo fa sì che le scuole di design e le agenzie offrano sempre più formazione a professionisti e clienti. In precedenza, la maggior parte dei clienti ha esternalizzato interi progetti e, pur prendendo parte a workshop e lavori sul campo, non si è mai realmente impegnata nell’apprendimento interno delle competenze di service design. Questa situazione è cambiata quando le organizzazioni hanno iniziato a vedere l’importanza strategica e permanente della progettazione dei servizi. Ciò sta portando i progettisti di servizi ad assumere un ruolo anche di formatori, a prescindere dai singoli progetti. Viene loro richiesto di fare gli insegnanti tout court, per trasformare il modo in cui le persone lavorano e la loro motivazione ad agire.

È capace un service designer di formare altre persone, di diffondere il design e di stimolare le persone all’azione?

2. Intervenire nei processi interni delle organizzazioni

I progetti di design dei servizi hanno un impatto non solo sul modo in cui un'organizzazione agisce nei confronti dei propri utenti/clienti, ma anche sul modo in cui questa funziona. Ovvero, trasformano dinamiche e strutture che riguardano il management, l'organizzazione e le risorse umane. La consapevolezza di quest'aspetto è in crescita e con essa anche l'adozione del service design da parte di organizzazioni pubbliche e private con l'obiettivo di trasformare sia i processi che i risultati di una varietà di attività incentrate sull'uomo, compresa la gestione delle risorse umane. La progettazione dei servizi, in particolare, è sempre più utilizzata per riorganizzare competenze e ruoli interni, al fine non solo di erogare servizi nuovi ma di lavorare meglio e in modo più "collaborativo". In questa dinamica, non è raro avvenga una sovrapposizione di obiettivi scarsamente messi a fuoco: per esempio, lo scopo è arrivare a un progetto innovativo o fare team-building? Le due cose non vanno necessariamente di pari passo e hanno entrambe un alto livello di complessità. Come sottolineano diversi ricercatori, qui si apre la questione di come attuare processi di co-design nelle organizzazioni evitando che diventino performance collettive che non raggiungono alcun obiettivo particolare, ma trasformano di fatto i designer in moderatori e animatori di eventi³.

E si genera qui un altro banco di prova per i designer.

È capace un service designer di intervenire nelle dinamiche relazionali, gerarchiche, decisionali e procedurali delle organizzazioni?

3. Collaborare e far collaborare

Come anticipato dai paragrafi precedenti, per un service designer la necessità di co-creare e interagire con una molteplicità di soggetti provenienti da culture diverse, sot-

³ ServDes. 2018, Corubolo, Selloni e Seravalli, paper introduttivo della track "Sharing and collaborating".

to culture e background disciplinari è una condizione imprescindibile che richiede sviluppo di capacità dedicate sia hard che soft. Immaginando i gruppi di lavoro come insiemi di competenze verticali (prevalentemente “hard”, ovvero tecniche e strumentali) al service designer è frequentemente richiesto di destreggiarsi con l’abilità comunicativa, relazionale e di mediazione culturale necessarie per attivare e facilitare il lavoro di gruppo, ovvero con i soft skill. Intelligenza sociale ed emotiva (sviluppate anche attraverso meccanismi empatici che si attivano nei confronti di colleghi e utenti) sono utili per facilitare il lavoro tra silos organizzativi o di conoscenza, e lo sono altrettanto quando l’attività dei progettisti si estende in aree sociali e psicologiche delicate o fragili. In questi casi, infatti, aiutano non solo a progettare servizi più sensibili alle circostanze, alla salute, al comfort e alla felicità degli utenti, ma anche ad aumentare la consapevolezza del benessere di tutti coloro che sono coinvolti in un progetto, designer compresi. Collaborazione, quindi, è anche capacità di portare benessere nel gruppo di lavoro, facilitando in questo modo la creatività che meglio si sviluppa in ambienti “felici”.

Collaborazione può significare poi co-produzione e gestione dei servizi progettati: due condizioni che si possono verificare più facilmente se precedute da una strategia di co-design che può arrivare a comprendere una quantità numerosa di soggetti, massiva e diversificata. Il co-design è qui inteso come un modo di allineare gli interessi dei diversi attori lungo un processo creativo, considerando tutti i partecipanti come partner e sostituendo la reattività con la collaborazione. Le persone sono considerate risorse reali e la loro partecipazione ai processi di co-design e co-produzione in generale ha un grande potenziale trasformativo per tutti gli attori coinvolti⁴.

Altro fattore saliente sul banco di prova della collabo-

⁴ ServDes. 2018, Corubolo, Selloni e Seravalli, paper introduttivo della track “Sharing and collaborating”.

razione, è la capacità di “infrastrutturare” la collaborazione altrui, attraverso servizi, piattaforme e iniziative che erogano servizi realizzati attraverso la collaborazione “fra pari” che sono sia erogatori che beneficiari. Nella sempre crescente importanza di questa platform economy il service designer si trova a gestire (perlopiù con la mediazione di sistemi digitali) elementi di straordinaria complessità, quali l’eterogeneità delle competenze e delle intenzioni dei soggetti, la scarsa prevedibilità dei comportamenti, le logiche di potere e di decisione, lo standard di servizio richiesto e prodotto, la condivisione di risorse.

Infine, la collaborazione è un modo per promuovere una mentalità partecipativa nella società, sensibilizzare l’opinione pubblica su questioni d’interesse comune ed esprimere un percepito o un parere su qualcosa, in logica partecipativa. Anche in questo caso, esperienza e competenza dei partecipanti sono fattori estremamente critici per l’efficacia della creazione e dell’erogazione di servizi: il service designer si deve così confrontare con la costruzione di processi effettivamente democratici, ma non ingenui o speculativi. Deve insomma capire come interpretare quello che raccoglie attraverso la partecipazione e finalizzarlo alla realizzazione di soluzioni inclusive e di qualità.

È capace un service designer di dialogare con la diversità e di affrontare le opportunità e le sfide democratiche che il co-design comporta?

4. Comprendere il contesto

È oramai riconosciuta in tutti gli ambiti del design la necessità di comprensione dei contesti sociali e culturali, delle persone e dei loro bisogni, della storia e del patrimonio delle tradizioni, per agire come progettisti. Per un service designer tutto ciò assume importanza primaria, perché i servizi devono modellare, e si devono modellare su, i comportamenti delle persone resi possibili da diverse circostanze. Di conseguenza, i service designer saccheggiano

ampiamente l'etnografia per ricavarne strumenti di osservazione, ascolto, comprensione e ovviamente progettazione. A questo si sono recentemente aggiunte le informazioni raccolte e rese disponibili dai dispositivi digitali, dalle piattaforme, dai social, e da tutto quanto traccia comportamenti, scelte e preferenze. Big data che influenzano pesantemente la ricerca qualitativa e quantitativa. Come il designer interpreti e renda interpretabili questi dati è un campo di sperimentazione oggi appena aperto. Le visualizzazioni, per esempio, sono considerate cruciali nel supportare l'identificazione intuitiva di pattern di comportamento, di affinità di senso, per la triangolazione di dati e l'innescio di discussioni collaborative e multidisciplinari. Tuttavia, la questione dei big data non è solo funzionale alla ricerca sul contesto e l'utente, ma anche all'operatività dei servizi, ovvero all'uso che ne viene fatto in maniera continuativa.

Quale grado di alfabetizzazione sui big data deve possedere un service designer per progettare con questa nuova fonte di informazione?

5. Gestire la complessità

La necessità di creare ponti disciplinari e di competenze attraverso diversi linguaggi non è solo una questione di mediazione culturale, ma anche di conoscenza tecnica di altri mondi, tra i quali quelli manageriale, organizzativo e tecnologico, oltre allo specifico delle diverse professionalità che intervengono nella progettazione, per esempio, dei touch-point dei servizi. Si tratta nell'insieme di complesse comunità che richiedono un processo di negoziazione attiva e dinamica dei significati, che combina aspetti individuali e collettivi e produce artefatti che riflettono l'esperienza condivisa⁵. È quindi necessario creare le condizioni perché il progetto di un nuovo servizio si faccia strada e generi consenso in queste comunità, ma anche operare per integrarlo nelle attività,

⁵ ServDes. 2018, Pillan, Piredda e Frolunde, paper introduttivo della track "Community and relationship building".