



PEOPLE STRATEGY

MODELLI DI LAVORO. Il Design Thinking raccontato da Patrick van der Pijl

Mindset da designer

Come ridisegnare il business abbracciando l'incertezza, attraverso un processo di esplorazione e sperimentazione ciclica e reiterata, testando i prototipi e raccogliendo feedback prima di scalare

di Raul Alvarez

Se innovare è obiettivo irrinunciabile di ogni organizzazione, il Design Thinking è oggi uno dei metodi più efficaci per realizzarlo. David Kelly, professore alla Stanford University e fondatore di Ideo, la più grande azienda di *product design* al mondo, ne è l'artefice. Concepito per il Design Industriale, il suo impiego si estende oggi alla progettazione strategica. È un approccio *human centred*, multidisciplinare e collaborativo, che coinvolge designer, esperti di marketing, ingegneri e persino i clienti nel processo di co-creazione e validazione dell'idea. Fra i vantaggi riconosciuti: migliora la qualità delle decisioni, riduce i costi, ottimizza i processi, genera ambienti di lavoro che favoriscono l'emersione spontanea della leadership naturale e dell'empowerment. Lo hanno adottato con successo Coca-Cola, Nintendo, Auchan, Sap, Alliance, Volkswagen, e molte altre. Comincia ora a farsi strada anche da noi. È quanto afferma una recente indagine (marzo 2018) dell'Osservatorio Design Thinking della School of Management del Politecnico di Milano. Su un campione di oltre 60 imprese (agenzie digitali, studi di design, società di consulenza strategica e di sviluppo tecnologico), 47 hanno adottato il Design Thinking per risolvere problemi complessi, per realizzare e testare prodotti o servizi pilota, per coinvolgere i lavoratori nel processo creativo e ridefinire la vision aziendale. È seguito con interesse anche nel mondo scolastico, dove la veloce diffusione delle tecnologie impone agli insegnanti di adeguare le loro competenze alle esigenze d'innovazione. "Innovative Design dei processi educativi scolastici" è un originale progetto di ricerca-azione, avviato a livello nazionale nel 2012, per formare gli insegnanti a collaborare per diffondere metodi didattici ispirati al Design Thinking. Diversi i framework oggi disponibili, sebbene con tratti



Patrick van der Pijl

PEOPLE STRATEGY



in comune. L'ultimo arrivato si chiama *Double Loop* e si sviluppa in 7 fasi attraverso un processo ciclico e reiterato: Preparazione, Punto di vista, Comprensione, Ideazione, Prototipazione, Validazione, Scalare. Lo ha ideato **Patrick van der Pijl**, olandese, 44 anni, co-autore con Alexander Oxtelvalder di *Business Model Generation* (oltre un milione di copie in 37 lingue), ceo di Business Model Inc, società internazionale di progettazione specializzata in strategia e innovazione, con varie sedi nel mondo, e autore di *Design a Better Business*, un libro ricco di case study, tools e canvas scaricabili, storytelling e visual che illustrano in modo accattivante come funziona il metodo. Pubblicato da **Franco Angeli**, l'edizione italiana è curata dalla società Quo-d che ne diffonde la metodologia. Abbiamo incontrato Patrick van der Pijl, a Milano in occasione del primo congresso della Singularity University e della presentazione del suo libro.

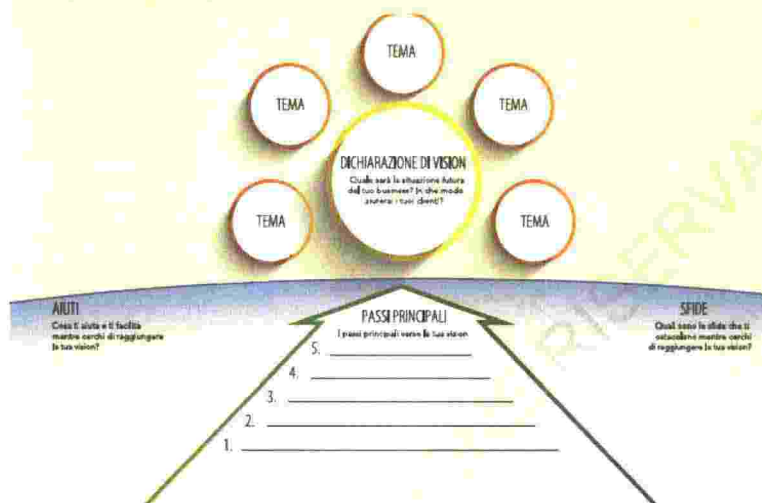
Come definirebbe il Design Thinking e in cosa è utile al business?

L'innovazione inizia dalla giusta mentalità. Design Thinking infatti è un mindset (un modello mentale) e al tempo stesso un processo di lavoro, ripetibile e disciplinato, che chiunque può apprendere e utilizzare per generare valore nel proprio business. Ma è anche un insieme di tools e di procedure che aiutano a essere più flessibili, a intravedere opportunità fra le nebbie dell'incertezza, a riprogettare il proprio business quando le regole del gioco stanno cambiando. Design significa anche generare condizioni (psicologiche, lavorative e contestuali) per far crescere ed evolvere la propria impresa, nonostante l'imprevedibilità dei mercati.

Come si deve attrezzare un'azienda per praticare al suo interno il Design Thinking?

Anzitutto bisogna individuare al proprio interno le persone con una "mentalità designer", che credono in questo metodo, disposte a diffonderlo e a sostenerlo. Persone con una conoscenza, anche parziale, delle pratiche *lean*, *agile* e di strumenti come il Business Model Canvas. Saranno loro gli *ambasciatori* del Design Thinking in azienda. Individui con una passione verso nuovi metodi di lavoro, disponibili ad assumersi i rischi, che sanno pensare in grande, ma disposte anche a iniziare dal piccolo. Persone cui piace lavorare in gruppo perché il design è un processo che non si porta avanti da soli, occorre un team multidisciplinare che se ne faccia carico. E più è variegato, maggiore è il numero di opzioni che potrà generare. Inoltre, oc-

I 5 Bold Steps Vision® Canvas



corre definire i ruoli: dal *product manager*, che tiene a mente la meta, al *facilitatore*, che conduce il lavoro di gruppo, dal *disegnatore*, che traduce le idee del gruppo in visual esplicativi e coinvolgenti, agli *anticonformisti*, dallo *sponsor*, che si assume la responsabilità quando il gioco si fa duro, all'*ambasciatore*. Ma occorre anche la "war room", uno spazio operativo dedicato che faciliti il lavoro dei designer grazie a un ambiente dove poter lavorare anche in piedi, interagire in modo informale, scrivere su post-it, riempire la lavagna di appunti e ritrovarli nei giorni successivi, sentirsi liberi di sprigionare la propria creatività.

Qual è il primo passo per Design a Better Business?

Si parte sempre da un *punto di vista* forte sul futuro. Sia che riguardi il mercato, i clienti o un servizio, l'importante è avere una chiara visione del cambiamento auspicato e che sia traducibile in un progetto concreto. Tuttavia, non ci si può limitare a un'enunciazione generica, come spesso accade. La vision deve partire da un'idea concreta, sostenibile e praticabile. È allora che potrà trasformarsi nella stella polare e in un grido di battaglia per l'azione. Perché sia efficace non deve essere calata dall'alto, va co-creata coinvolgendo possibilmente tutta l'organizzazione. Il 5 Bold Steps Vision Canvas, illustrato nel mio libro, aiuta a focalizzare i 5 passi da intraprendere per metterla a fuoco e cogliere le opportunità, immaginare cosa si potrebbe opporre alla realizzazione e individuare i criteri di design per definire la strategia.

Dopo aver declinato il punto di vista nella vision, qual è il passo successivo?

La *comprensione* del cliente. È questo l'elemento centrale del processo. Se non sai cosa ha valore per loro, per loro tu non avrai valore. Troppe aziende ignorano i



PEOPLE STRATEGY



Raul Alvarez, partner Inalto, consulente in sviluppo organizzativo, Risorse Umane e formazione. Personal coach nell'area comunicazione e teamwork. Esperto nell'attivare e gestire processi di resilienza organizzativa.
r.alvarez@inalto.it

propri clienti, conoscono solo le loro transizioni e s'affidano alle ricerche di mercato presumendo così di conoscerli. Ma per conoscerli realmente dovete uscire dal vostro ufficio e osservarli nel loro habitat naturale, mentre svolgono attività e prendono decisioni. È in quei momenti, e in quei contesti, che potranno affiorare i veri problemi. Inoltre, sapendo porre le domande giuste nel modo giusto, per capire cos'è davvero importante per loro, potrete validare o invalidare le vostre ipotesi, fare collegamenti fra i dati disponibili, anche da quelli trasmessi inconsapevolmente dal vostro non verbale. È da questi dettagli, talvolta apparentemente insignificanti, che possiamo cogliere dati significativi (i cosiddetti *small data*) che spesso dicono più di quanto i soli numeri possono rivelarci.

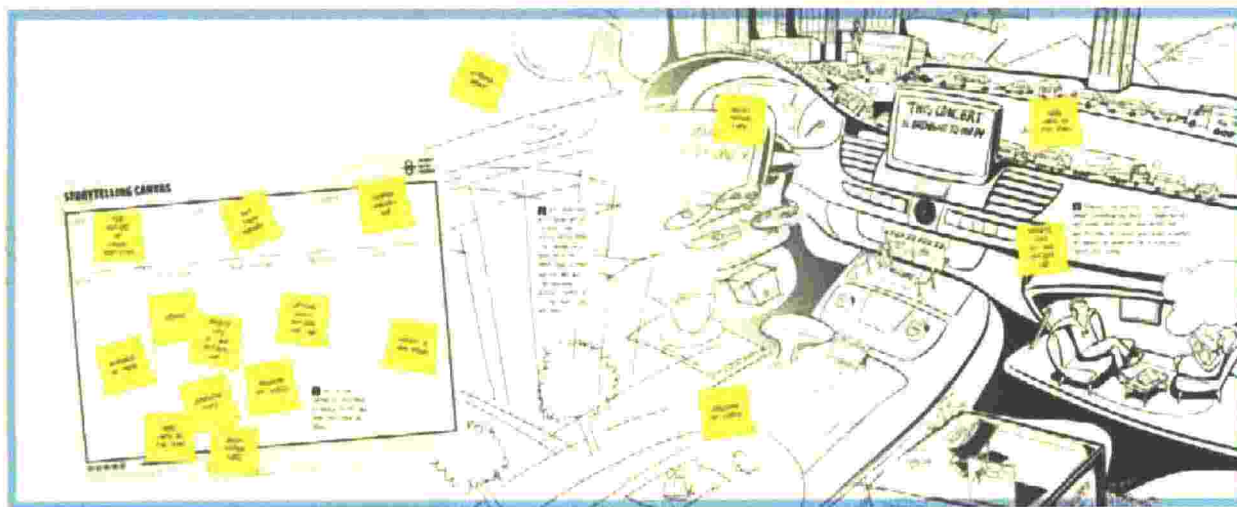
In questa fase del processo, quali strumenti occorrono per accrescere la comprensione e trovare l'idea giusta per il cliente?

Le tradizionali tecniche di marketing insegnano a classificare i clienti in base a età, stato civile ecc. Ciò spinge a produrre prodotti focalizzati su ciò che le aziende vogliono vendere, anziché su ciò di cui i clienti hanno realmente bisogno. Il *Customer Journey Canvas*, ad esempio, è un ottimo strumento per esplorare i bisogni dal punto di vista del cliente. Mentre il *Value Proposition Canvas* individua cosa ha valore per il cliente. Spotify, ad esempio, ha intuito che le persone non sono interessate a possedere dischi, quanto ad ascoltare musica. La differenza fra scari-

care una canzone e ascoltarla in streaming sta diventando vaga e indistinta. Ciò che non è vago e indistinto è invece che le persone vogliono ascoltare musica. Comprendere il cliente è importante, ma non basta. Occorre anche *comprendere il contesto*: i cambiamenti economici e politici che stanno influenzando il business, i trend emergenti, i nuovi player. Quali sono i segnali deboli che plasmeranno il futuro. A ben guardare, potete intercettarli anche dai vostri cellulari o dai social. Capire il contesto è essenziale perché se non sai dove ti trovi, non puoi sapere neanche dove stai andando. Infine, occorre *comprendere il proprio business*, il che non è scontato. Osservazione e Comprensione sono un punto di partenza. *Design a Better Business* segue poi con l'Ideazione, la Prototipazione. Ma prima di andare in produzione occorre Validare i prototipi, e tornare sul *punto di vista* da cui si è partiti verificando se è ancora valido o se nel frattempo è cambiato qualcosa. Se è valido potete scalare, altrimenti è necessario cambiare direzione (fare *pivoting* nel gergo delle start-up).

L'uso degli strumenti di Design Thinking preclude l'uso di quelli tradizionali?

No, anzi smettere di colpo di usare i vecchi strumenti a disposizione può essere controproducente. Non si possono convincere le persone a sbarazzarsi di ciò che hanno usato fino a ieri, specie se funzionava. È meglio aggiungere nuovi tools nella cassetta degli attrezzi, anziché sbarazzarsi subito dei vecchi. In alcuni casi si possono anche integrare, come ad esempio i dati delle



PEOPLE STRATEGY

ricerche di mercato con le storie raccolte sul campo.

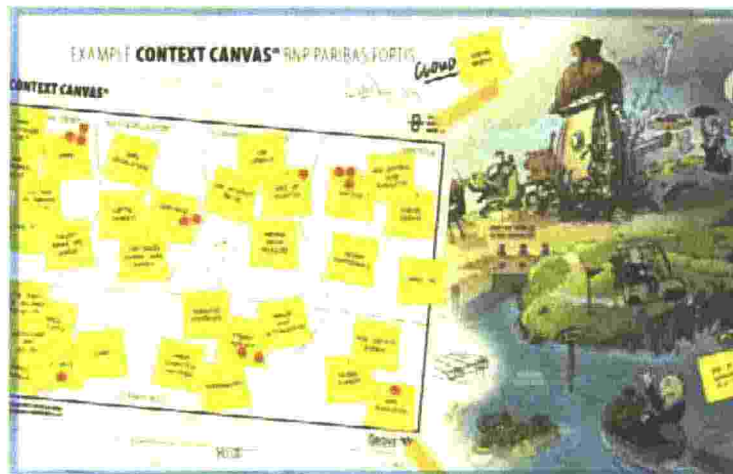
Come cambia il ruolo dei leader in un'azienda improntata al Design Thinking? Oggi con l'incertezza e l'eccesso d'informazioni, i leader non hanno più tutte le risposte pronte. Ciò che non deve loro mancare è semmai la capacità di aspettarsi l'inatteso e la curiosità per continuare ad apprendere, poiché in un contesto dinamico le skill cambiano continuamente.

La scuola oggi è in grado di formare le nuove skill del futuro?

Mi sembra che i piani di studio siano in ritardo rispetto a un mondo in rapida evoluzione. La rete dà libero accesso alle conoscenze più avanzate, di conseguenza i titoli di studio tradizionali perdono importanza. Sono in molti a dubitare che le capacità imprenditoriali e i nuovi mindset si possano formare sui banchi di scuola. In un mondo dove chiunque può imparare a progettare, sviluppare, immettere sul mercato e vendere un prodotto, guardando semplicemente un video su YouTube, la formazione classica perde peso. Non è un caso che le persone più richieste dal mercato del lavoro sono quelle in possesso di skill progettuali e di design, non chi padroneggia solo teorie di business. Man mano che il mondo diventerà più connesso, le persone impareranno a condividere conoscenze, ad apprendere in modo sempre più collaborativo, a privilegiare le iterazioni veloci e cicliche, a discapito di quelle monolitiche e lineari, a vedere nella rete un nuovo spazio di apprendimento. Ci sono tuttavia anche casi particolari come la New York School della Silicon Valley, dove a bambini di 7-8 anni si insegnano i primi elementi di management. Un ragazzino li ha inventato un nuovo tipo di telefono per la doccia. Poi, di sua iniziativa, ha contattato alcuni degli hotel più importanti per vendere la sua idea. Niente male come inizio!

Ma almeno le business school sono in grado di preparare i mindset dei leader del futuro?

I tradizionali Master in Business Administration non rispondono più alle esigenze attuali. La nuova incognita è "amministra-



re l'incertezza". Più che Master in Business Administration, occorrerebbero allora Master in Amministrazione dell'Ambiguità del Business. Tuttavia anche qui esperienze originali non mancano.

Può farci qualche esempio?

Il Design Mba del California College of the Arts (Dmba) dove insegna Lisa Kay Solomon, presidente di Transformational Practices and Leadership alla Singularity University, designer strategist e co-autrice del mio libro. Lisa tiene un corso su temi innovativi come: riconoscere il valore del visual thinking e del design strategico. Formulare domande empatiche e divergenti. Collaborare in team utilizzando ogni tipo di canale (off line e online). Co-creare network. Inventare nuovi modelli di business. Mettere insieme la curiosità dell'investigatore con la metodicità del ricercatore. Sentirsi a proprio agio con l'incertezza. Sfruttare le opportunità del cambiamento e assumersene i rischi. Coltivare una "mentalità dell'abbondanza". Sono alcune delle principali skill sulle quali impostare programmi per formare manager che sappiano fare la differenza. Lavorare sull'innovazione dà la possibilità di praticare e apprendere queste abilità in cicli rapidi. Dopotutto l'innovazione non è il risultato di una magica serendipità. Innovazione è un processo di esplorazione disciplinata (nelle 7 fasi del *Double loop*) e di sperimentazione che procede in modo ciclico e reiterato, testando i prototipi e raccogliendo feedback, prima di scalare. È questo il mio modo di procedere per *Design a Better Business*.



Design a Better Business, Patrick van der Pijl, FrancoAngeli, 2017