



# Radical collaboration

Coinvolgere le persone nella  
progettazione di esperienze e  
servizi

**Indice**

**Prefazione**

**Introduzione**

Cap.1

## **La collaborazione radicale**

Cosa è la collaborazione radicale

I significati della collaborazione

Le persone come valore

Cap. 2

## **Progettare la collaborazione**

Analizzare lo scenario

Quando coinvolgere le persone

Chi coinvolgere

Valutare le persone e il contesto

Solo attività per le persone

Cap. 3

## **Programmare le attività**

Il coinvolgimento del committente

La selezione dei partecipanti

Il planning delle attività

La documentazione a supporto

Cap. 4

## **Mettere in pratica la collaborazione**

Le sessioni collaborative

Gestire le attività

- Introduzione
- Gestione
- Sintesi

Presentare e condividere

Cap. 5

## **Il designer collaborativo**

Il ruolo del designer

Gli skill del nuovo designer

I “mai più senza”

Cap. 6

## **Strumenti e tecniche**

Scegliere il laboratorio

Attività per riscaldare

Attività per coinvolgere

Attività per esplorare

Attività per definire

Attività per ideare

Attività per scegliere

Attività per validare

## **Esempi e modelli**

1. Scheda attività
2. Descrizione attività
3. Planning attività
4. Guida del facilitatore
5. Esempio canvas
6. Autorizzazione della privacy

## **Riferimenti**

## **Indice analitico**

# Prefazione

Di Roberta Tassi

Nel corso degli ultimi anni abbiamo assistito a un'esplosione senza precedenti della richiesta di progettazione e di progettisti. Design thinking, service design e user experience sono entrati nel vocabolario di molte organizzazioni, pubbliche o private, alla ricerca di una strategia per organizzare la propria offerta tra canali fisici e digitali, soddisfare al meglio le esigenze del proprio pubblico e crescere o riposizionarsi sul mercato. Da professionisti del settore, viviamo con crescente entusiasmo questa esplosione: il designer ha finalmente la possibilità di contribuire in modo decisivo a innovazioni di grande portata, influenzare i processi decisionali organizzativi da un lato e avere impatto sulla qualità della vita delle persone dall'altro. Allo stesso tempo, assistiamo a questo fenomeno con preoccupazione, perché sappiamo che il lavoro del progettista non è così facilmente replicabile, esportabile e scalabile; non è sufficiente applicare alla lettera una serie di strumenti, organizzare sessioni di workshop e ricoprire intere pareti di post-it. E' come se in questa diffusione accelerata della pratica progettuale avessimo dato per scontato che il metodo sia infallibile, perdendo di vista un pezzo, che in fondo è il più rilevante: la natura umana del progettare.

L'intuizione di Maria Cristina è quella di ricordarci che ciò che accomuna design thinking, service design e user experience design è soprattutto la capacità di lavorare insieme ad altre persone: i colleghi designer, gli stakeholder esterni e interni alle organizzazioni, gli utenti che coinvolgiamo nel processo di progettazione e che beneficeranno delle soluzioni una volta costruite. E' la collaborazione tra questi individui il vero motore del cambiamento, che permette di interpretare le sfide complesse dei nostri giorni adottando un punto di vista corale e collettivo. *Umano* è una parola che torna spesso in questo libro: non sono i beni o servizi a essere messi al centro dei percorsi di innovazione, ma le persone, con la loro capacità di stabilire relazioni e costruire valore. *Umano* può essere anche interpretato in contrapposizione a *scientifico*: la progettazione che si fonda sulla collaborazione non è una formula perfetta per risolvere problemi e generare soluzioni, bensì una *scommessa* che richiede un profondo investimento da parte di tutte le parti coinvolte, pronte a muoversi in un terreno incerto su cui delineare insieme dei percorsi di valore. *La radical collaboration è prima di tutto*

*un mindset, uno stato mentale in grado di trasformare un approccio in strategia attraverso una serie di attività collaborative in grado di veicolare soluzioni.*

La collaborazione è radicale perché diventa la chiave di lettura attraverso cui interpretare tutte le attività progettuali, ma non solo. È radicale perché coinvolge il designer in modo diretto, come persona, chiedendogli di saper *condividere*, di uscire dalla propria zona di comfort, di lavorare sulle soft skills e in questo modo anche sulla sua individualità, senza timore di esporsi né di sbagliare. Collaborare richiede infatti la capacità di capire gli altri in profondità: *l'empatia* è una scelta obbligata ma anche una dimensione che rende l'individuo vulnerabile, portandolo a mettere continuamente in discussione sé stesso e il proprio punto di vista. Collaborare richiede inoltre di saper dare *concretezza* ai ragionamenti, per quanto intangibili: la capacità di sintetizzare e visualizzare concetti astratti diventa fondamentale per gestire la complessità e costruire una base solida per il dialogo. Collaborare è infine sinonimo di *resilienza*: la capacità di superare le difficoltà e non temere il fallimento, perché il designer potrà senz'altro essere facilitatore e guida di questo percorso, ma non avrà mai pienamente il controllo di tutte le variabili.

Il processo e gli strumenti sono descritti in dettaglio, lasciando in eredità diversi formati predefiniti che danno la possibilità di mettere facilmente in pratica il metodo, ma sono in definitiva solamente degli esempi: capire l'approccio collaborativo è più importante, sarà poi il progettista a scegliere di volta in volta quale strumento utilizzare o inventare sulla base di ciò che ha senso, all'interno del percorso che sta costruendo. Nel raccontare le fasi del processo e gli strumenti, sono proprio le soft skills a emergere sempre con maggior forza, mettendo l'accento su aspetti come la scelta di chi coinvolgere, le regole di ingaggio e la gestione delle relazioni nel tempo: temi fondamentali per una collaborazione sana e trasparente, rispettosa e proficua per tutti i soggetti interessati. Il valore generato non è solo quello che scaturisce alla fine del processo -come avviene nella produzione di beni e servizi- ma emerge lungo tutto il percorso ed è rappresentato dallo scambio di insegnamenti e conoscenze, che porta a una crescita personale e collettiva -e quindi a un cambiamento sociale.

In conclusione, Radical Collaboration è al tempo stesso una preziosa raccolta di consigli per migliorare la dimensione collaborativa del progetto e un invito a una pratica progettuale più responsabile, in cui i progettisti sovvertono le regole di interazione tra persone e organizzazioni e si impegnano *a trovare soluzioni autosufficienti rispetto al sistema in cui si inseriscono, efficaci per tutti gli attori e fattibili rispetto a risorse e a tecnologia*. Attraverso una modalità di lavoro condivisa, progettisti (e non) uniscono le forze per dare una risposta concreta alle sfide complesse dei nostri giorni, prendendo atto delle possibilità offerte dalla tecnologia da un lato, e delle difficoltà ambientali, sociali, economiche e politiche dall'altro. La collaborazione si presenta quindi come l'unica strada possibile verso una svolta sostenibile, aiutando ogni persona coinvolta a guardare oltre il perimetro del singolo problema da risolvere, valutare con attenzione l'impatto sistemico delle proprie decisioni e utilizzare il dialogo e l'inclusione come risorse di trasformazione. Le sfide sono tante, ma queste pagine sono una palestra perfetta per allenare motivazione e dedizione, prima di mettersi all'opera.

Roberta Tassi

## Introduzione

Questo libro parla di design, di innovazione e di collaborazione.

I temi che affronteremo sono oggetto di cambiamenti velocissimi e, purtroppo, al termine di questo libro qualcosa sarà probabilmente già diverso. Pazienza, ce ne faremo una ragione. Qui non troverete certezze né risposte, ma solo alcune riflessioni che vi permetteranno, mi auguro, di individuare il vostro personale modello di lavoro.

Nelle prossime pagine vedremo come si può fare innovazione con le persone e come affrontare problemi complessi attraverso approcci collaborativi.

Molti dei processi che troverete afferiscono ad approcci e discipline oggi molto in voga come il *design thinking*, il *service* e lo *UX design*.<sup>1</sup> Malgrado questo c'è stata la scelta ponderata di non legarsi in maniera assoluta a nessuna di queste discipline, ma proporre piuttosto un approccio trasversale, all'insegna della collaborazione estrema tra clienti, utenti, committenti, stakeholder e chiunque possa avere un quale ruolo o interesse nei progetti.

I processi che affronteremo nelle prossime pagine trovano risposta nella collaborazione tra le persone e definiscono nuovi modelli di approccio secondo sistemi più equilibrati e sostenibili. Al centro non ci sono più beni e servizi, ma clienti, fruitori, partner, produttori e manager che collaborano per creare valore.

Il design segna così un **radicale cambiamento** nei processi legati all'innovazione; un cambiamento che, sulla base di una decentralizzazione della creazione del valore, **sposta il baricentro** dall'organizzazione agli individui.

Una volta che le organizzazioni accettano tale passaggio, inizia un viaggio che richiede visione e sviluppo di nuove capacità interne, oltre ad una intensa applicazione nel comprendere le persone e il loro vissuto.

Le organizzazioni che sposano l'approccio collaborativo diventano un **formidabile motore** di produzione, di crescita e di innovazione, in grado di sviluppare nuove idee e abilitare opportunità inaspettate; si rigenerano dall'interno e alimentano fonti di energia sostenibile. È l'energia dell'intelligenza e dell'esperienza collettiva, che sostituisce una visione individuale quanto meno incerta.

Le nostre società sono infatti ecosistemi troppo complessi per essere analizzati in maniera univoca, magari dall'esperto di turno chiuso nel

---

<sup>1</sup> Il design thinking è un approccio strategico alla progettazione basato sulla creatività e sul problem solving. Una caratteristica del design thinking è l'inclusività nel processo di tutti i portatori di interesse.

Il Service Design è l'applicazione di processi, metodi e competenze progettuali finalizzati allo sviluppo di servizi. Si tratta di un modo creativo e pratico per migliorare i servizi esistenti e/o per svilupparne di nuovi e innovativi.

Lo UX design è un approccio alla progettazione che mette al centro del processo l'esperienza delle persone coinvolte, in primis quelle che utilizzeranno l'oggetto/servizio.

suo ufficio: diventa indispensabile un approccio corale e collettivo. Il cambiamento in atto riguarda proprio le relazioni tra organizzazioni e persone, relazioni che definiscono nuove geografie di senso fatte di dialogo, qualità e rapporti costruttivi.

Le organizzazioni, attraverso l'approccio collaborativo, possono diventare il paradigma di un nuovo **design sostenibile**, un modello collaborativo che vede il business (privato, pubblico, sociale) ruotare intorno alla persona e al suo potenziale.

Solo in questo modo si instaura una connessione sostanziale tra tutti gli attori che, insieme, eliminano la dicotomia “**consumatori**” e “**organizzazioni**” e ripensano i modelli di interazione.

Il design diventa così il nuovo terreno comune di un cambiamento sociale dove la collaborazione radicale rappresenta la chance per fare innovazione.

Per attivare questo nuovo approccio, oltre alle peculiari attività collaborative, serve strategia e sistematicità che permettano una visione integrata e il coinvolgimento strategico di tutti gli attori in scena.

La collaborazione radicale diventa così un **asset strategico** e un **mindset**, uno stato mentale in grado di trasformare l'approccio in strategia che, attraverso l'attività collaborativa, veicola soluzioni.

L'innovazione nasce da qui: da un'**intelligenza collettiva** capace di intercettare il cambiamento attraverso un sentire comune dove la collaborazione radicale rappresenta il modo in cui il processo viene messo in atto.

Il design collaborativo è un foglio bianco che lavora su processi aperti con un andamento circolare. Questa circolarità ha bisogno di due elementi: un forte **commitment** interno e **individui creativi** capaci di convogliare e guidare le energie che innescano **la trasformazione**.

Questi individui siamo tutti noi. Progettisti, consumatori e designer, facilitatori di processi e attori organizzativi, attuatori di una collaborazione sempre e solo radicalmente umana.