

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. È 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. È 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 skill 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 skill 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