

INTERVISTA

Roberto Verganti, MaDe In Lab, Politecnico di Milano

Com'è arrivato a occuparsi di Design?

Sono laureato in ingegneria elettronica e prima di tornare a lavorare al Politecnico ero in Telettra, un'impresa di telecomunicazioni. Da sempre, tuttavia, mi sono occupato di capire come le imprese potessero gestire l'innovazione in modo efficace e, rientrando al Politecnico, ho iniziato a occuparmi di innovazione nel settore high-tech. Nel 1997-98 mi sono recato ad Harvard per una ricerca sullo sviluppo di software; erano i momenti in cui nasceva Internet, c'erano aziende come Netscape, Altavista... Google ancora non esisteva! Al rientro in Italia ho seguito la nascita della Facoltà di Design. Lì c'era bisogno di un docente che insegnasse il management ed eravamo in due adatti a farlo: io e un collega.

Venendo dall'America quello che avevo imparato è che per fare ricerca bene bisogna avere dei casi interessanti... Ma di imprese di software in Italia non ce n'erano tante e l'Italia non era certo pioniera nel digitale, mentre era famosa e forte per il design. Fin da piccolo, poi, il designer era una delle professioni che mi sarebbe piaciuto fare, così ho cominciato a occuparmi di design non solo nella didattica, progettando e lanciando il master in Design Strategico al Politecnico. La chiave di volta, tuttavia, è stata la ricerca Sistema Design Italia (un progetto finanziato dal Ministero dell'Università e della Ricerca nel 1998, capofila il Politecnico, che coinvolgeva tutte le sedi universitarie in Italia con corsi sul design. (L'obiettivo era capire le ragioni del successo del design italiano attraverso lo studio di buone pratiche e casi di successo. *NdA*). Ho avuto la fortuna di incontrare un gruppo di studiosi illuminati. Ai tempi c'era Ezio Manzini, che mi ha insegnato tutto sul design, e c'era un gruppo di persone che si avvicinava al management anche nel dipartimento di design: insomma c'era già una porta aperta. Per la ricerca Sistema Design Italia abbiamo utilizzato una metodologia che era quella propria delle business school: gli studi di caso. Questo ha permesso di entrare in aziende in cui non era mai entrato nessuno del mondo del management, perché aziende come Artemide o Alessi dimostravano molta diffidenza e quasi spavento nei confronti di questo mondo. Tutto quanto era scritto nei manuali di management era esattamente l'opposto di quello che queste aziende facevano e, se si fosse applicato il modus operandi

che studiavamo in letteratura, rischiavamo di ucciderle... invece entrando attraverso il network dei colleghi di design, tutto è stato più facile. Il master in Design Strategico è servito tantissimo, perché è stato attraverso di esso che ho cominciato a conoscere queste aziende e a capire che avevano dinamiche completamente diverse. Diciamo che forse l'epifania l'ho avuta quando abbiamo invitato Christian Schneider dell'allora ufficio satellite di IDEO a Milano a fare un workshop e lui è arrivato con questo video bellissimo che presentava la loro metodologia per il progetto di un carrello della spesa (www.youtube.com/watch?v=taJOV-YCiel) e Manzini che diceva "Ma [il design] non è così!"

In effetti quello a cui io stavo assistendo in Artemide e in Alessi non era "quella cosa lì" che mostrava Schneider, era agli antipodi. Quanto IDEO aveva sapientemente illustrato erano cose che nel mondo dell'innovazione vedevo già da tempo, non c'era niente di spettacolarmente nuovo. Era molto più innovativo quello che si vedeva in aziende come Artemide e Alessi. Quindi ho cominciato a sviluppare questa teoria della Design-Driven Innovation, che molte persone poi nel tempo hanno confuso, pensando che io appartenessi all'ondata del *design thinking*, quando in realtà io sono all'antitesi di quella visione. Sono entrato in questo momento di esplosione del design che mai mi sarei aspettato, l'ho fatto perché mi piaceva e spesso mi sono state attribuite delle posizioni che non erano le mie. Ho scritto nel 2006 un articolo per *Harvard Business Review*, avevo già i miei contatti ad Harvard, e quella è stata la prima volta che un italiano scriveva un articolo su questa rivista e sul design. L'articolo è piaciuto, così mi hanno chiesto di pubblicare un libro e sono tornato in America nel 2008 per scrivere *Design-Driven Innovation* che avuto un successo notevole; le aziende hanno iniziato a chiamarci. Nel tempo abbiamo raffinato i metodi e le riflessioni. Ora c'è questo nuovo libro in uscita che si chiama *Overcrowded – Designing Meaningful Products in a World Awash with Ideas*, anticipato da un articolo sul Power of Criticism, pubblicato su *Harvard Business Review* che ha avuto un'attenzione notevole, quasi come se, dopo 15 anni di creatività user-centered, ci fosse proprio la voglia di avere un po' di aria fresca. Io il video di IDEO continuo a farlo vedere, ma è del

Roberto Verganti è professore ordinario di Leadership and Innovation al Politecnico di Milano, dove dirige MaDe In Lab, il laboratorio per il Management del Design e dell'Innovazione. È stato visiting professor alla Harvard Business School due volte, alla Copenhagen Business School e alla California Polytechnic University. È membro dell'European Design Leadership Board della Commissione Europea.



Foto: Carla Sedini

'99: quasi 20 anni fa! Sono quasi vent'anni che nel mondo del design e dell'innovazione, a parte qualche cosa, non è successo niente. Quello che è successo è che queste strategie sono state applicate alla politica, ai servizi, però il modello teorico è sempre quello. Hai quasi paura a far vedere quel video di IDEO in aula, perché ragazzi ti dicono che è un po' vecchio... Si vede che è di un'epoca diversa, ma secondo me funziona ancora.

Questo tema del *design thinking*, con una lettura diversa da quella anglosassone, potrebbe corrispondere alla "cultura del progetto" italiana. Probabilmente questa sua visione del *criticism* nasce un po' dalla comprensione dello spirito italico...

È proprio così, diciamo italico o europe È un design che viene molto dall'architettura più che dall'ingegneria, mentre IDEO viene dall'ingegneria. Non è che sia contrario all'espressione *design thinking* ma purtroppo ormai si pensa solo a quello. Se tu parli ai designer lo sanno benissimo che il design non coincide con "quella cosa lì", ma chi viene dal management, spesso, pensa che sia proprio vero. Tutti gli studenti delle business school degli ultimi vent'anni hanno visto quel video di IDEO. Quando racconto il mio approccio viene visto come una cosa totalmente nuova, perché l'idea che si possa essere critici e che l'innovazione non viene dei clienti è uno shock. Purtroppo oggi è uno shock anche nel mondo del design.

Dipende da come si interpreta questa cosa... La questione della critica (*criticism*) probabilmente mette in gioco la soggettività del progettista, la sua capacità di discernere, di capire quali sono gli elementi su cui insistere per l'innovazione, da dove partire...

Qui c'è dietro una visione del mondo e della vita completamente diversa. Il *design thinking* anglosassone, e loro lo dicono esplicitamente, è *naïve mind*. Cioè, tu devi affrontare il problema come un principiante, devi cancellare più che puoi i tuoi valori, devi essere una tabula rasa, come un bambino. Questo è totalmente opposto a una visione critica del mondo, in antitesi al progettista che cerca di portare la sua visione. A questo si aggiungono i problemi derivati dal fatto che molti pensano che i designer

progettino per se stessi. Ma giustamente progettano per se stessi! Puntare a un mondo migliore significa avere delle responsabilità. Però la visione di IDEO ha sposato perfettamente quella del mondo manageriale, che è quanto insegniamo agli studenti dalla mattina alla sera: di cancellare loro stessi, perché ci sono i tool. Che tu stia facendo patatine o aeroplani gli strumenti sono quelli, tu non hai dei valori! Questa è ovviamente una visione molto estrema e provocatoria. Questa visione critica che noi italiani abbiamo, cioè che chi progetta mette se stesso e i propri valori alla base, è molto lontana dal *design thinking*, anzi è esattamente agli antipodi perché, come detto, loro teorizzano una *naïve mind*. Poi magari ci si concentra sul pensiero e non sui valori però di fatto stanno dicendo di arrivare all'obiettivo come una tabula rasa.

Quindi al centro del modello italiano ci sono specifici "valori"?

Nel mondo dell'architettura – il design italiano deriva da lì – l'architetto non parte dall'utente, perché l'edificio sopravvive all'utilizzatore. Mentre un prodotto come uno smartphone fra un anno non esiste più, un edificio starà lì per le prossime generazioni. Quindi ci si allontana dall'utilizzatore perché si ha una responsabilità verso la città e verso il mondo ed è l'architettura che ha portato al design questa visione. Mentre l'ingegneria ha portato la visione classica di IDEO del problem solving: c'è un problema, c'è un bisogno, lo risolviamo e lo soddisfiamo. C'è proprio una visione della vita e del mondo che è diversa, che è molto vicina a quella del management. È un modo di vedere la vita che per una persona che decide, per esempio, di fare figli è difficile da accettare: quando vedo camminare i miei figli non vedo dei sacchi pieni di bisogni o di problemi che devono essere risolti, la vita per me è un'opportunità, non è un problema. Partire dai bisogni e dai problemi vuol dire affrontare la vita in un certo modo. Partire da una visione della vita come un'opportunità e come ricerca di senso, è completamente diverso. Tanto che molto spesso le persone acquistano oggetti di cui non hanno bisogno. Pensate per esempio alle candele: che problema si sta risolvendo con le candele? Eppure la gente è molto più disposta a spendere 30 euro per una candela che 10 euro per una lampadina.

Il suo libro Design-Driven Innovation, pubblicato da Harvard Business Press, è stato tradotto in giapponese, cinese, coreano, italiano e portoghese, nominato da Business Week tra i migliori libri su Design and Innovation del 2009 e dall'Academy of Management come uno dei 6 migliori libri di management del 2008-2009. Ha pubblicato più di 150 articoli scientifici ed è apparso su The Wall Street Journal, The New York Times, Financial Times, Business Week.

Il vecchio modo molto maslowiano di vedere il consumo poteva andar bene negli anni Cinquanta quando si andavano a toccare dei bisogni elementari, che potevano essere risolti semplicemente buttando automobili e frigoriferi sul mercato. Ma è stato un periodo fortunatamente molto limitato della storia dell'umanità. Non perché oggi si viva in un mondo "ricco", perché fin dall'antichità l'essere umano ballava e danzava per puro piacere e divertimento. Anche se non aveva la pancia piena. La vita non è solo fatta di bisogni primari. In tutte le società, la vita spero sia un'opportunità. Ma dietro la visione del *design thinking* c'è un approccio di tipo problem solving: con quel metodo non creeresti mai Alessi! Così come non creeresti mai Artemide. Certo che la gente ha bisogno della lampadina, ma non la faresti mai come la farebbe Artemide. Tutte queste teorie di innovazione sono sempre in negativo: mi manca qualcosa, lo devo creare, lo devo ottenere, non c'è mai il positivo, non c'è mai "ti do qualcosa in più!".

È un po' la visione marxista di creazione del bisogno...

Non so se è marxista... Io ho sempre trovato Maslow piuttosto terrificante come modello. Se sei un poverino ti fermi al secondo o terzo livello, se sei ricco arrivi fino in cima: quindi l'amore e la religione sono solo per quelli ricchi. Ma per fortuna non è così. Se guardi al design italiano vedi che è particolarmente forte nel settore dell'alimentazione, dei vestiti e della casa che sono proprio laggiù in fondo alla piramide di Maslow, sono bisogni primari. Però è chiaro che puoi semplicemente mangiare e riempirti la pancia, ma anche che mangiando vuoi arrivare fin lassù in cima alla piramide. Forse la gente ama il Made in Italy e il lifestyle italiano perché noi siamo bravi a portare i prodotti, che in genere si collocano sui livelli più bassi, su fino ai livelli più alti. Nella quotidianità hai voglia di senso. Quindi, c'è dietro una visione del mondo che secondo me è filosoficamente molto connotata. Nessuno lo dice ma è così.

È vero che anche Alessi nel convincerti che puoi avere della gioia fa comunque un'operazione di marketing, fa parte delle regole del gioco. È nella condizione progettuale che è strana questa idea del mondo come problema. È vero che i problemi esistono e vanno risolti e che la vita non è solo gioia, il mondo è fatto

di tante cose e nella ricerca di senso incontri anche problemi, ma non si esaurisce lì... E forse le aziende lo hanno capito. Perché in questo momento quel tipo di innovazione sta diventando sempre più marginale? Per due motivi: primo perché dopo vent'anni ci sono migliaia di consulenti in giro per il mondo che fanno *design thinking* e più un approccio diventa di successo e disponibile, meno è differenziante: il suo successo in qualche modo ne decreta anche l'obsolescenza e questo è un ossimoro rispetto al concetto di innovazione. Se vuoi fare innovazione devi cambiare.

Secondo: è cambiata la vita delle persone. Questa è una cosa su cui riflettere in profondità nel momento in cui avviciniamo le aziende. Ho iniziato a notare un trend molto forte: il grande lusso del futuro non sarà avere più cose in termini di varietà, più scelta, ma sarà avere meno scelta. Perché in questo momento è così difficile scegliere, perché le opzioni sono così tante... che vorresti che qualcun altro scegliesse per te. Il libro *The Paradox of Choice* di Barry Schwartz ha colto un fenomeno che adesso sta diventando drammatico.

Noi stiamo lavorando anche sull'opposto, cioè sulla possibilità di progettare delle opzioni, ma nella logica che diceva lei: in un'ottica di creazione di valore metto a punto un sistema di offerta che coinvolge l'utente finale...

Però in questo caso non si tratta di una scelta, sono io che progetto, il proponente. Quella però non è varietà: la varietà è avere tantissime opzioni e devo prima conoscerle tutte e poi devo scegliere quella giusta per me. Invece, quello di cui parli tu è mettere le persone in condizioni di progettare e questo presenta solo due possibili opzioni: la prima è che so già cosa voglio, quindi non c'è varietà (ma non credo sia la strada più probabile); la seconda è che le persone, che genericamente non sanno cosa vogliono, vengono dotate di strumenti che le mettono in grado di progettare, aiutandole a capire cosa vogliono. Questo è il lavoro classico dell'architetto: se ti deve aiutare a progettare casa tua, l'architetto migliore non è quello che arriva col progetto ideale, ma quello che entra in dialogo con te. E piano piano il progetto prende forma. Questo trend fa sì che la complessità della vita delle persone di oggi non sia dovuta alla

mancanza di soluzioni, ma all'eccessiva numerosità delle soluzioni. Barry Schwartz nel suo TED Talk a un certo punto dice "lo ho degli studenti a cui do il 20% in meno di compiti a casa rispetto quelli che davano anni fa non perché siano meno intelligenti, ma perché sono troppo impegnati a pensare". Ai miei tempi si pensava alla vita in termini di step: ora mi laureo, trovo una ragazza, mi sposo, faccio figli, ecc. La strada un tempo era più o meno quella. Sposarsi era un obbligo, il problema era con chi, ma il perché era già definito. Oggi il problema è "Ma io devo sposarmi per forza?". Il "chi" è forse più facile da trovare grazie alla tecnologia (vedi Facebook, Tinder, ecc.) ma il "perché" è più difficile da identificare. Quindi siamo in un mondo in cui la sfida si sposta dal trovare soluzioni a capire quali sono le domande: è un problema di significato, di senso. Lo stesso succede nelle aziende: non mi è mai capitato negli ultimi anni di andare in un'azienda e che là non ci fossero idee. Di idee oggi è pieno il mondo.

Simon Sinek dice più o meno la stessa cosa: "Start with why". Le persone ti sanno spiegare il What e il How ma quando arrivano al Why hanno difficoltà.

Esattamente. Sinek però usa questo modello per parlare della comunicazione, ma vale la stessa cosa nell'ottica progettuale, cioè dell'innovazione. Questi *Why* stanno cambiando alla velocità della luce.

L'altro giorno stavo lavorando per una importante multinazionale sul tema del *laundry*. Loro stavano facendo delle proiezioni sul "*laundry 2030*", ma io penso che il mondo stia cambiando così rapidamente che non c'è bisogno di immaginare il 2030. Chi lo sa cosa ci sarà nel 2030? I futurologi guardano al futuro perché vogliono stimolare le persone a mettere in atto un po' di pensiero laterale. Però il modo migliore per andare avanti in modo lineare è proprio pensare a un futuro. Oggi non c'è più linearità ma complessità. Prendiamo l'esempio della televisione. Il significato della televisione due o tre anni fa era completamente diverso. Tre anni fa la televisione era il nemico delle famiglie, i genitori si arrabbiavano perché i figli passavano tanto tempo davanti alla tv. Oggi la televisione è il miglior amico della famiglia perché riesce a unire le persone davanti allo stesso schermo. Quindi la non linearità è nel presente. Se cerchi di



1

guardare al futuro puoi cogliere solo quei fenomeni che sono lineari: la sostenibilità, gli open data...

Come recepiscono le imprese questi tuoi stimoli? Riesci a vedere fino alla fine l'applicazione del modello?

A volte sì, a volte no. Quando lavoriamo con le aziende facciamo un lavoro molto strategico, poi dopo vengono coinvolti i gruppi di *concept development*. Le volte che siamo riusciti a seguire il processo fino in fondo, abbiamo notato che la nostra presenza aiuta; altre volte teniamo un po' i contatti per capire come stanno andando avanti. Oggi le organizzazioni viaggiano e cambiano più velocemente dei progetti. Mi capita di partire con un progetto di consulenza e 3-4 mesi dopo la metà delle persone non ci sono più. Capisco perché oggi le aziende vogliono fare *lean development*, perché se fai cose a lungo respiro ti viene a mancare il team. Devi lanciare qualcosa velocemente sul mercato perché altrimenti non c'è più nessuno che ti segue il progetto. Forse anche a causa del precariato e della tipologia di contratti, c'è un minor senso di appartenenza all'azienda per cui si lavora. Siamo tutti come dei liberi professionisti perciò, se ci viene offerto qualcosa di più vantaggioso da un'altra azienda, semplicemente senza pensarci troppo accettiamo seguendo i nostri specifici obiettivi.



2

1. Alfa Romeo 4C
La ricerca di Verganti per l'Alfa innova il significato di macchina sportiva. È un lusso accessibile e non è potentissima. La leggerezza della vettura consente di avere un rapporto peso/potenza simile a quello di auto molto più costose e prestigiose.

2. Deloitte Risk Management
In questo progetto si è affrontata la gestione del rischio cambiando il senso: rischi non visti come minacce ma come opportunità per aumentare la creazione del valore.