

OLTRE IL LAVORO, LA VITA IL SEGRETO DELLA FELICITÀ SI CHIAMA "LIFE DESIGN"

GIULIA ZAPPA [caporedattrice design]

C

Cosa dovrei fare della mia vita? Non nascondiamocelo: è una domanda che ha toccato ognuno di noi in maniera assillante, e spesso ben oltre gli anni complicati - almeno così vuole lo stereotipo - della nostra adolescenza. La differenza, oggi, è che dopo millenni di raccomandazioni volte a tramandare caste, promuovere professioni o nuovi modelli di autoimprenditorialità, il nostro immaginario e con esso l'orizzonte delle nostre aspirazioni può contare su un nuovo, insospettato strumento per intraprendere una carriera in grado di renderci davvero felici: il design.

DESIGN COACHING

Che la progettazione potesse essere il segreto di una vita piena e felice era, finora, cosa nota solo a quei pochi designer che, guidati da una passione irrefrenabile, l'hanno scelta per mestiere, spesso al netto di stipendi mediocri e lunghe notti davanti a un computer. A quasi nessuno, però, passava per la mente che il design avrebbe potuto fare la felicità di altre persone e carriere, incluse quelle che con la creatività non hanno nulla a che fare.

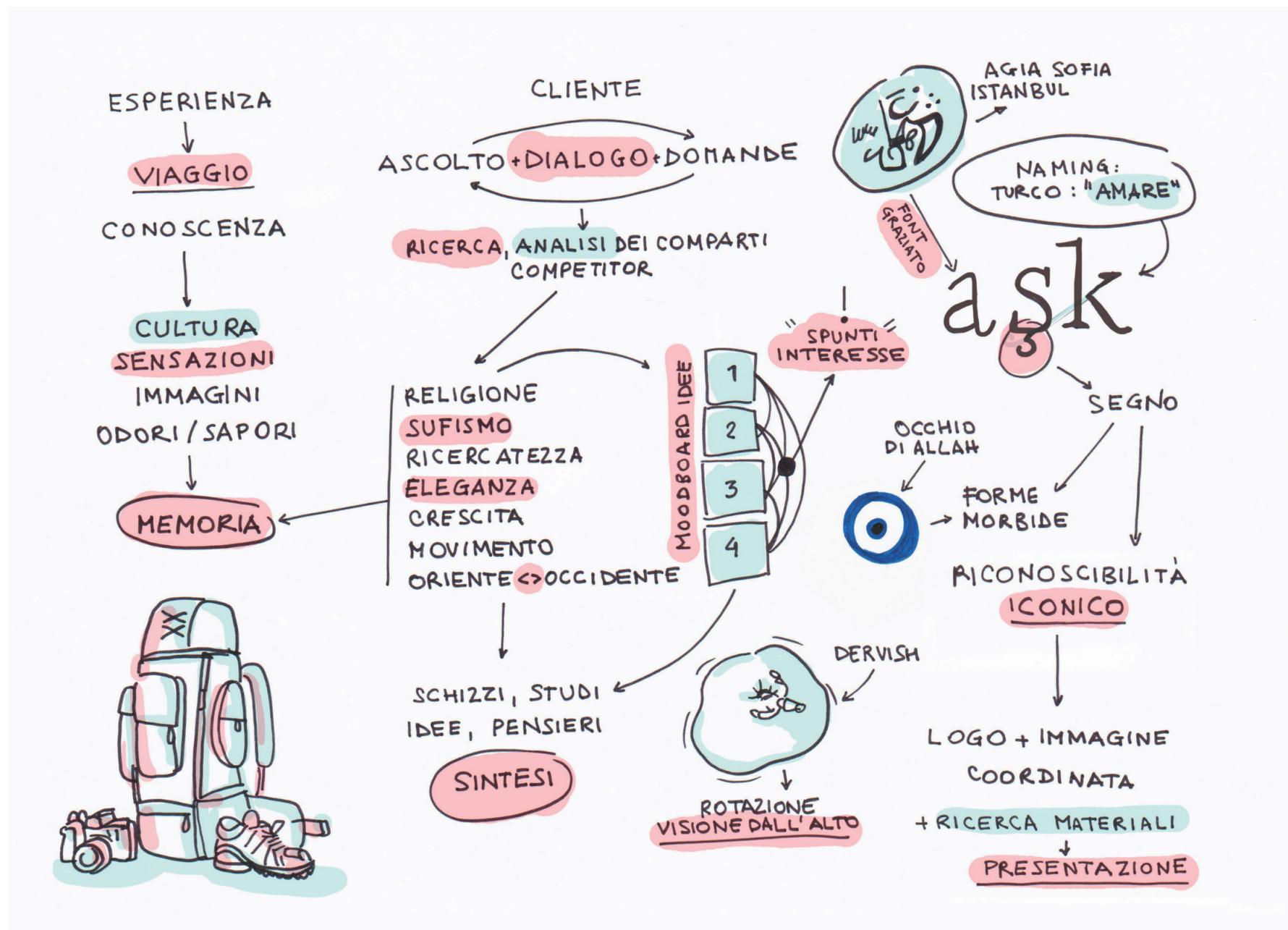
Ebbene, da qualche tempo questo pregiudizio è stato abbattuto, complice l'irrefrenabile attività di divulgazione di due designer americani, **Bill Burnett** e **Dave**

Evans, da tempo convertiti in formatori di ultima generazione. Il libro che hanno scritto per raccontare la loro esperienza, *Designing your Life. How to Build a Well-lived, Joyful Life* (Knopf, New York 2016), non ha solo incontrato un enorme successo di pubblico, ma è stato accolto con grande favore anche da autorevolissimi designer americani - tra cui **David Kelley**, co-fondatore della più importante agenzia di design thinking mondiale, IDEO -, i quali l'hanno coronato come il libro di crescita personale più adatto a traghettarci nella transizione verso il prossimo decennio. Il segreto di questa nuova, apparentemente insospettabile arma? L'idea di usare il design come un metodo per ripensare - perché no, persino rivoluzionare - non solo una vasta gamma di prodotti, ma anche ciò che, in tempi di società liquida, esperienziale e decisamente narcisistica, ha finito per acquisire una rilevanza quasi ossessiva: la pienezza della nostra esistenza.

CHI SONO BURNETT E EVANS

Ora, impossibile non identificarsi negli scettici che saranno tentati di liquidare quest'ultima uscita fuori campo come una moda sconclusionata destinata a evaporare dopo aver reso ricco l'ennesimo formatore di turno. Dopo anni

Sarà l'ennesima americanata? Forse è soltanto l'ultimo degli ambiti a cui si appiccica in maniera posticcia l'etichetta "design". Sta di fatto che è la vita stessa che qualcuno ci invita a prototipare. Ecco come, perché e anche perché no.



di costante espansione - e conseguente delegittimazione - dell'applicazione della parola 'design' a qualsiasi settore, cosa ci convince che si tratti di una disciplina buona per tutte le stagioni? E perché credere, soprattutto, che design e crescita personale rappresentino un binomio efficace, destinato a fare la differenza?

Ebbene, prima di bollare il neonato *life design* come una boutade, iniziamo col precisare che i curriculum di Burnett ed Evans conferiscono loro una qualche credenziale. Il primo, oggi 60enne, può vantare non soltanto una laurea e un master in Product Design all'Università di Stanford (l'eccezione alla regola che in fondo una laurea oggi non si nega a nessuno), ma soprattutto collaborazioni con gruppi di progettazione leggendari, ad esempio quello del PowerBook Apple. Il secondo, anch'egli solo apparentemente alla soglia della pensione - sospettiamo che

il solo fatto di menzionarla tradisca tutto il nostro passatismo -, dopo una laurea in ingegneria meccanica e un successivo diploma in "Spiritualità Contemplativa" al Seminario Teologico di San Francisco, ha lavorato nel campo delle energie alternative e del biomedicale, approdando infine a Apple.

Entrambi professori nella beneamata Stanford, sono i fondatori dello Stanford Life Design Lab, il cui obiettivo è guidare gli studenti a individuare il percorso lavorativo che più corrisponde alle proprie aspirazioni, ideali e inclinazioni. Il loro metodo, che i due definiscono un prototipo in continua messa a punto da oltre quindici anni, ha formato oltre 2mila studenti nell'università californiana, contribuendo allo stesso tempo a divulgare i principi del life design in tutto il mondo. Accanto alla loro attività di docenti, Burnett ed Evans affiancano anche iniziative

Non riusciamo a intravedere il prossimo passo nella nostra carriera? Prototipiamolo con gli strumenti del design thinking

di coaching rivolte che, attraverso workshop e *retreats* dedicati ai professionisti, stanno diffondendo la loro visione in qualsiasi settore, inclusi gli psicologi e i formatori che per la prima volta si avvicinano alla design theory.

MA QUALE VOCAZIONE!

Ma quali, dunque, i presupposti in grado di fare la differenza? Quali l'aura e l'attrattiva che hanno reso il loro corso universitario il più agognato e frequentato di Stanford? Innanzitutto, un certo olismo hippie tipicamente da West Coast è il primo aspetto a marcare il passo rispetto ai competitor. Secondo il life design di Burnett e Evans, meglio sgomberare il campo da qualsiasi credenza disfunzionale orientata alla mera performance. Ad esempio, quello per cui possa essere troppo tardi per un cambio di carriera: tutto, oggi, è estremamente fluido nelle nostre vite, ed è proprio questo fluire a conferire pienezza e vitalità.

Messo da parte qualsiasi presupposto giudicante, meglio anche smettere di farsi abbacinare – ripetono come un mantra – dalla ricerca delle passioni: tutti gli studi cognitivi dimostrano che solo il 20% delle persone manifesta una passione totalizzante fin dalla tenera età. La maggior parte di noi, al contrario, è attratta da interessi molteplici, e sono le esperienze e il caso a determinare il più delle volte quale professione finiamo per imboccare. Non sarà dunque un'unica chiamata vocazionale a renderci contenti: molto probabilmente, saranno tante le versioni di noi, umane come professionali, in grado di apparirci fino a renderci felici.

Al tempo stesso, avvertono gli autori, è anche necessario fare piazza pulita

dell'equazione "successo = retribuzione e/o potere". Sono tanti, avvertono dall'alto della loro esperienza, coloro che, a dispetto di un lavoro da fuoriclasse, non si sentono realizzati perché non in linea con i propri valori o con la possibilità di incidere nella propria comunità.

PROTOTIPARSI

È dopo aver enucleato queste fondamentali premesse, però, che il life design inizia ad assumere una veste propriamente progettuale. Non riusciamo a intravedere il prossimo passo nella nostra carriera? Prototipiamolo con gli strumenti del design thinking, disciplina metaprogettuale nata negli Anni Settanta negli Stati Uniti e interessata a capire quali sono i presupposti e il metodo in grado di dare vita a un buon oggetto o a un servizio "di design". Per prototipare il nostro nuovo io dobbiamo adottare la mentalità di un designer a cui è stato affidato il compito di sviluppare un nuovo prodotto.

Dice il design thinking che ogni progettista, anche se non necessariamente in maniera consapevole, segue una precisa filiera per generare e affinare le idee: comincia innanzitutto analizzando il contesto e gli utenti che vi operano, quindi ridefinisce il problema evidenziando dove ne risiedono le fallacie, e solo successivamente lo risolve attraverso la generazione di nuovi spunti – i famosi concept –, alcuni dei quali realmente inaspettati. Con la fase di prototipazione – che non si esaurisce mai con il primo prototipo, attenzione! – le idee prendono una forma concreta, che sarà poi comprovata e reiterata in fase di test, verificando l'esito dell'utilizzo fino a decretarne bontà ed efficacia.

GIULIA ZAPPA

A partire dalla rivoluzione industriale – c'è pure chi dice dalla notte dei tempi – il design ha avuto un ruolo determinante nel modificare la nostra cultura materiale e i suoi valori simbolici. Grazie all'accelerazione tecnologica dei nostri giorni, però, il suo impatto diventa ancora più radicale. Come raccontano le esperienze di due nuove, incredibili interfacce che stanno già cambiando la maniera in cui lavoriamo, combattiamo o curiamo malattie finora irreversibili.

OBLONG E L'ADDIO AI POWERPOINT

Alzi la mano chi non conserva scalfito nella memoria il ricordo di un Tom Cruise in guanti neri che, davanti a uno schermo trasparente, dà la caccia a potenziali criminali consultando un database di immagini attraverso il semplice uso delle mani. Era *Minority Report*, film cardine della fantascienza dei primi Anni Zero – correva infatti l'anno 2002 –, in cui per la prima volta il grande pubblico familiarizzò con l'idea che, in un futuro remoto, le interfacce si sarebbero comandate non più attraverso un mouse, bensì con i gesti. Oggi **John Underkoffler**, il ricercatore del MIT arruolato da **Steven Spielberg** per quel film – perché sì, quei dispositivi non erano una mera invenzione cinematografica, ma l'esito di una corsa tecnologica mirata a surclassare i limiti delle interfacce grafiche lanciate da **Steve Jobs** all'inizio degli Anni Ottanta – continua la sua ricerca verso la messa a punto di interfacce di terza generazione: quelle che, oltre a essere sempre più veloci e user friendly, saranno soprattutto tridimensionali, e dunque capaci di uscire dai confini dello schermo del computer – o del tablet, o dello smartphone – per estendere il campo di interazione anche allo spazio che circonda l'utente.

I primi, avvincenti risultati delle sue sperimentazioni sono già da qualche anno sul mercato grazie alla società che lo stesso Underkoffler ha fondato in California nel 2006: Oblong. Il suo principale pacchetto tecnologico si chiama *Mezzanine* e si focalizza sulla collaborazione nei luoghi di lavoro. Un po' come preconizzato nel film di Steven Spielberg, l'idea è di mettere da parte videochiamate, presentazioni PowerPoint e proiettori a beneficio di un'interazione immersiva e in tempo reale tra membri di uno stesso team. Grazie a un software dedicato e telecomandi che rispondono ai gesti, *Mezzanine*, questo il nome del pacchetto, permette a ogni team di "trascinare" i file dal proprio computer verso i grandi schermi modulari che circondano i tavoli di lavoro. Visualizzati a parete, i dati possono essere integrati con i file

LE INTERFACCE CI CAMBIERANNO LA VITA



di altri colleghi, rendendo possibile un'elaborazione delle informazioni veramente plurale. I vantaggi? Innumerevoli, se pensiamo che questa soluzione rende concreta quanto mai prima la trasformazione di un team in una vera e propria intelligenza collettiva, capace di sfruttare appieno interazione e potenza di calcolo, il tutto a vantaggio di capacità di analisi e velocità di decisione.

"Le interfacce di oggi sono troppo piccole. Sono state disegnate per risolvere piccoli problemi e per interazioni che avvengono in piccoli spazi. Tutto ciò non ci sorprende, perché sono state realizzate quarant'anni fa per poter funzionare sui computer primitivi dei primi Anni Ottanta", ha dichiarato John Underkoffler ad Artribune. Le potenzialità di un'interfaccia collaborativa immersiva, però, prefigura un balzo in avanti nella strutturazione del nostro apprendimento, anche oltre l'ambiente di lavoro. *"Occupare lo spazio fisico in modalità uno-a-uno permette all'interazione digitale di amplificare le nostre capacità: l'evoluzione e l'esperienza hanno reso tutti gli umani degli esperti riguardo al modo in cui è possibile lavorare e imparare secondo prospettive spaziali. Prendi X e spostalo là. Cammina più vicino per capire i dettagli, vai indietro per comprendere il quadro generale. Vedi Y in un nuovo modo se è messo accanto a Z. Guarda da sei angoli differenti. Lavorare digitalmente nel mondo reale ci permette di avere più spazio per l'informazione, ma anche di lavorare in più persone. Mezzanine, che è sviluppata con g-speak [un software sviluppato in C/C++, N.d.R.], rende possibile una vera collaborazione perché permette a tutti di usare e costruire lo stesso contesto. Ognuno vede le cose nello stesso modo. Esattamente come nel mondo fisico"*.

DARPA E LA TELEPATIA UOMO-DRONE

"Il futuro è già qui. Solo che non è ancora equamente distribuito", ha detto anni or sono il grande scrittore di fantascienza **Bruce Sterling**. Ebbene, una stupefacente, mirabolante, e allo stesso tempo traumatizzante scintilla di nuovo futuro potrebbe già essere tra noi, sebbene (per i più) a nostra insaputa. L'agenzia statunitense DARPA – Defense Advanced Research Projects Agency, la stessa che negli Anni Sessanta ha finanziato la creazione di Internet, ha messo a punto negli ultimi tre anni un'interfaccia celebrale che permette agli umani di comunicare con i droni, telecomandandoli con la mente per azioni militari o di soccorso. La tecnologia, che ha certamente dell'incredibile, non ha ancora un nome: sviluppata in collaborazione con diverse università e centri di ricerca statunitensi, tra cui lo Human-Oriented Robotics and Control Lab dell'Università dell'Arizona, è stata messa a punto negli ultimi mesi e rappresenta quanto di più vicino a un esperimento di telepatia.

Per funzionare, questo congegno neuronale può contare su due interfacce wireless che rendono possibile la comunicazione mente-drone. Pensiamole come una sorta di metaforico joystick invisibile: la prima è un sistema composto da 128 elettrodi collegati da un casco indossabile i quali, grazie a un algoritmo dedicato, rilevano l'attività dei neuroni e, decodificandone le intenzioni, riproducono sul drone l'azione desiderata. La seconda, più radicale, è un chip, anch'esso programmato per rispondere al medesimo algoritmo, da impiantare chirurgicamente nel cervello: uno scenario con contorni certamente distopici, se pensiamo ai maggiori rischi di interferenza e manipolazione di un

dispositivo collocato in maniera (semi) permanente all'interno della nostra testa. In entrambi i casi, l'interfaccia riesce anche a interpretare i messaggi inviati dal drone, producendo una comunicazione bidirezionale che permette di tradurre in comandi strategici umani le informazioni raccolte sul terreno.

Recentemente la DARPA ha annunciato che gli ultimi esperimenti hanno compiuto un significativo passo avanti: l'interfaccia neuronale è infatti in grado di controllare consecutivamente non uno ma tre droni, aumentando l'impatto potenziale di una comunicazione tra centro e periferie che diventa sempre più concertata. Uno sciame (e qui non possiamo non citare la serie britannica *Black Mirror*), dunque, che potrebbe essere impiegato in azioni militari – anche se è più lecito supporre che a questo stadio la ricerca sia sostanzialmente indirizzata a garantire una supremazia tecnologica di una frontiera che certamente si rivelerà vitale nelle decadi a venire – o per azioni di salvataggio e protezione del territorio, ad esempio in caso di incendi.

La scoperta, tiriamoci su, ha comunque un potenziale estremamente significativo nel campo delle applicazioni mediche. In particolare, a beneficiarne potrebbero essere i milioni di tetraplegici e paraplegici nel mondo, che potrebbero vedere ripristinate le loro funzionalità motorie o – anche questa è un'opzione in fase di studio – potrebbero riuscire a controllare a distanza un certo numero di oggetti, tra cui magari il proprio avatar robotico. Se siete cultori di fantascienza, anche questo dovrebbe ricordarvi qualcosa.

oblong.com | darpa.mil

RISOLUTEZZA E SESTO SENSO

Come resettare, dunque, la nostra carriera? Burnett ed Evans suggeriscono di pensare a tre possibili profili occupazionali nei quali ci piacerebbe riconvertirci nell'arco di cinque anni – definiti, facendo propria la metafora del viaggio, i *Five-Year Odyssey Plans* –, meglio senza farsi influenzare da pregiudizi o aspettative di ritorni economici (“cosa ti piacerebbe fare se non dovessi guadagnare per tre anni?”), o “cosa faresti se non ti facessi influenzare dai giudizi degli altri?”).

Inventati questi tre possibili profili, è necessario sfidarne audacia e fattibilità, mettendone alla prova il potenziale narrativo. Messo in conto che nessun salto di carriera è esente da ostacoli o indenne dal fallimento, la condivisione con gli altri dei nostri nuovi progetti di vita, il confronto con professionisti che già operano in settori contigui e l'analisi e la ridefinizione delle criticità evidenziate può contribuire a mettere in luce un percorso concreto, capace di indirizzarci verso la nostra prossima tappa professionale.

E se scegliere si rivela complicato, Burnett ed Evans ci spronano anche in questo caso ad adottare la *forma mentis* dei designer: scorrendo tutte le possibilità disponibili, eliminando quelle che non appaiono convincenti, e quindi mettendo le restanti di fronte a un confronto serrato. Il tutto senza facili ritorni alla casella di partenza: se vogliamo cambiare lavoro, meglio chiuderci la famosa porta dietro le spalle – anche in questo caso, un dato emerso dalla psicologia cognitiva, che ha sancito come difficilmente rimpiangiamo le scelte irreversibili, ma soffriamo piuttosto per tutte quelle che restano incomplete, lasciate a metà.

DESIGN SPONTANEO E OGGETTI PARLANTI



Giulio Iacchetti, Roncola, prod. Falci. Photo Max Rommel

GIULIA MARANI

Il design può cambiarci la vita? Ha senso usare i codici della progettazione come un insieme di ricette per intervenire sulla propria esistenza, rendendola migliore? O forse non sarebbe meglio allenarsi a cogliere la saggezza insita negli oggetti e tutta una serie di suggerimenti che vengono dalla realtà stessa? Sull'onda del bestseller di **Bill Burnett** e **Dave Evans**, e della frenesia tutta americana per il progetto applicato alla sfera personale, abbiamo girato queste domande a **Giulio Iacchetti**, designer dall'approccio umanista e piuttosto tiepido nei confronti del *design thinking*.

La riflessione ci porta lontano da Stanford e dalla West Coast, in un mondo in cui usare un modello progettuale per risolvere problemi complessi in maniera creativa era prassi quotidiana, seppure tutto ciò avvenisse per lo più a livello inconscio: le nostre campagne, abitate da contadini, veri e propri designer *ante litteram*. “Negli strumenti agricoli, per esempio in una roncola, non c'è niente che non sia indispensabile e utile allo scopo, nessuna concessione all'estetica pura o al glamour. La precarietà assoluta dentro la quale si muovevano i nostri padri e i nostri nonni, e che noi non conosciamo più, era uno strumento infallibile per progettare

GIULIO IACCHETTI VS. GURU

bene, perché imponeva scelte essenziali”. Dal contadino alla massaia che deve imbastire una cena con gli ingredienti che ha in casa, fino agli anonimi capaci di trovare soluzioni efficaci attraverso il sapiente *détournement* di oggetti quotidiani, comportandosi come inconsapevoli dadaisti ma anche come inconsapevoli designer, tutti si muovono sullo stesso piano progettuale: “Il progetto autentico, genuino, è tale quando si verificano tre condizioni: ottenere il massimo rendimento con il minimo sforzo e nel minor tempo possibile”. Anche l'ambito militare, epurato dei suoi aspetti più feroci, può insegnarci molto. L'attrezzatura di un soldato è un esempio di buon design, la razione K – il pasto militare giornaliero introdotto dagli americani nel corso della Seconda Guerra Mondiale e utilizzato dai militari in azione di tutto il mondo, pensato per essere consumato anche in situazioni del tutto promiscue – è mirabile nella sua composizione minimale, funzionale, leggera e concreta.

Il *design thinking*, insomma, è già ampiamente presente nelle cose che frequentiamo e manipoliamo tutti i giorni, anche in quelle non progettate da designer di professione, a patto che uno sguardo consapevole e curioso ci permetta di isolare questi segnali istruttivi così pieni di senso. “È innegabile poi che la visione ci appaia molto più chiara quando ci confrontiamo con qualcuno sui nostri desideri e le nostre scelte. Persino l'architetto, quando dialoga con la committenza, ha un ruolo un po' da maieuta, riesce a

tirare fuori bisogni ed esigenze non esplicitati dai suoi clienti. Nell'approccio di Burnett ed Evans, però, leggo un po' di ingenuità tutta americana, quella di un popolo giovane che ha bisogno di strutturare anche quello che a noi sembrerebbe naturale: procedere per prove ed errori, osservare la propria vita anche in una dimensione spirituale e cercare di capire dove ci si trova”.

Per noi italiani, invece, l'aspetto umanistico prevale quasi sempre sul metodo. “Siamo un popolo che ha radici nel mondo classico, abbiamo già queste dinamiche nel nostro Dna, che risalgono forse alla religione, alla consuetudine del dialogo con il prete, o addirittura a esperienze ancora precedenti, come la filosofia greca. Sappiamo che le risposte non si trovano inserendo dati in un computer o facendosi organizzare la vita da qualcun altro, ma anche che l'imprevisto, il mistero, l'inquietudine non possono essere evitati e anzi sono fecondi”.

Più che di allargare la visione periferica a tutte le possibili opportunità per essere pronti a coglierle, come suggeriscono i due guru americani, si tratta di allenarsi a tenere uno sguardo partecipato e compassionevole sulle cose. Gli oggetti ci parlano, e tramite la loro saggia progettazione ci comunicano un formidabile insegnamento: sta a noi saperli ascoltare.

giulioiacchetti.com

Come possiamo associare la natura a un'esperienza da dispositivo? Vogliamo realmente vivere in un mondo di questo tipo?

PSICOLOGIA COGNITIVA E SITUAZIONISMO

Centrato sulla resilienza, l'empatia e la proattività, questo manuale per la riprogettazione del sé vede nell'autoimprenditorialità un esito praticamente scontato. Una visione, questa, decisamente in linea con la tradizione americana, che

non solo ha fatto del self-made man il mito fondante della narrativa nazionale, ma che permea profondamente anche gli anni di formazione universitaria, durante i quali gli studenti – anche e soprattutto di design – sono continuamente spronati a creare start-up innovative e commercialmente redditizie, spesso seguendo i concetti di *desiderability*, *feasibility* e *viability* tanto cari al *design thinking*.

Eppure, non mancano spunti che fanno della complessità critica la chiave di volta per ripensare la nostra vita personale e comunitaria attraverso il design. Fondato da **Stuart Candy** e **Jeff Watson**, il Situation Lab è un laboratorio di ricerca indirizzato a elaborare alcuni scenari e “conversazioni” a carattere immersivo. “Futuristi scettici”, secondo la stessa appellatione di Candy, i due sembrano abbandonare il diffuso orientamento americano di stampo cognitivo-comportamentale a favore di un approccio legato alla cortocircuitazione fra narrazione, architettura e teoria dei giochi vicina alla matrice del Situazionismo. La complessità di cui si fanno portatori è forse una delle ragioni per cui i loro progetti propongono

soluzioni spesso controintuitive.

Il loro ultimo lavoro, NaturePod™, è un visore pensato per ristabilire una connessione efficace tra uomo e natura, ricreando “in remoto” (e in particolare sul luogo di lavoro) quel benessere psicofisico che solo la permanenza in un ambiente naturale ci sa dare. Accomodandoci su una sorta di sedia per massaggi multimediale e posizionando gli occhi su di un binocolo integrato, è possibile guardare immagini di foreste, prati e ruscelli per ricreare i benefici psicofisici di una passeggiata bosco. Il messaggio è consapevolmente paradossale e resta inevitabilmente aperto: come possiamo associare la natura a un'esperienza da dispositivo? La nostra vita può migliorare se la natura diventa una dimensione esclusivamente virtuale? Vogliamo realmente vivere in un mondo di questo tipo?

ANCHE IN ITALIA...

Al di là degli Stati Uniti, il life design sembra diluire questa vocazione a favore di un più largo e annacquato sentimento di benessere, talvolta centrato sull'armonia di case e interni (come ci insegnano

i concetti di *hygge* e *lagom* tanto cari agli scandinavi e oggi sulle prime pagine di tutti i giornali di arredamento), o più spesso ridotto a slogan da parte di un numero ormai fuori controllo di formatori personali.

In Italia, a fronte di pochissime persone che hanno avuto esperienze dirette con i workshop certificati di life design, l'opera di divulgazione è appena iniziata: i Brera Design Days, ottobrata milanese del design diretta da **Studio Labo** (fondato da **Paolo Casati** e **Cristian Confalonieri**), hanno fatto proprio questo tema con una rilettura aperta ma rigorosa, declinando la definizione del rapporto design&vita secondo gli spunti della cultura progettuale italiana.

Messi da parte gli epigoni che ancora ci spronano ad abbracciare la “versione migliore di noi stessi”, resta il tempo per riflettere se il design non ci abbia già cambiato abbastanza attraverso le idee e i prodotti che ha generato in questi anni. E se identificare anche la nostra sfera personale con il mantra del progetto sia una sfida da cogliere, o solo un'ennesima ossessione di questi tempi *design-oriented*.