

服务设计结合设计管理不断演化出了领导力模型，那在服务设计的语境下，领导力有哪些原则和特征呢？本文从连接和整合、拥有“服务设计思维”、以用户开始和结束等十个方面做了分析，一起来看看吧。



服务设计一直以来可以帮助人们从各个角度去影响战略、服务、产品，这都是因为服务设计本身的方法和思维，服务设计结合设计管理不断演化出的领导力模型，是每一个服务设计从业者都应该学习的内容，不仅是管理者才是领导力的所有者，人人都该有领导力，那在服务设计的语境下，领导力有哪些原则和特征呢？本文翻译自一家咨询公司PARK的设计管理主管的文章，希望带给大家答案。

（*PARK是一家结合设计和商业领域的咨询公司，曾与数百名设计和商业领袖会面并与合作。）

近年来，管理咨询公司在创意产业中的作用发生了变化。通过收购和研究投资，麦肯锡和埃森哲等咨询公司现在正在让 C-Suite（C-suite” refers to the executive-level managers within a company.即公司内部CEOCMOCOOCTO等领导者的总称）担任设计作为关键业务能力和战略转型者的角色。

许多具有丰富服务设计技能和经验的设计机构已经融入了这种环境。这导致服务设计专业人员的角色发生了重要变化，因为设计管理咨询需要在咨询和私营部门环境中获得新的领导技能。

通过我们在设计和商业领域的咨询工作，在此过程中，我们获得了一些有价值的见解。我们认为了解面临这一挑战和机遇的设计领导者正在做些什么以使设计的这一成熟角色取得成功会很有趣。我们已经确定了十项关键的设计领导成功原则，这些原则是过去 25

年来我们一些最具影响力和最成功的客户的特征。

我们探讨了这些因素虽然适用于所有设计学科，但如何引起共鸣，尤其是与服务设计师、经理和领导者产生共鸣。

一、连接和整合

没有其他比服务设计更能从多学科的内容中蓬勃发展的价值功能了，这是成功的条件。

打破大型组织的之间存在已久的孤岛是服务设计领导者最具挑战性但最有价值的任务之一。

与我们合作的服务设计领导者通常都是在战略和运营层面工作，且具备敏捷和精益的组织驱动力。服务设计具有整体工作、创造 360 度价值主张并相应地建立组织的自然能力，这是 C-Suite 套件接受服务设计领导者的原因之一。

为了确保设计成为组织的重要贡献者，Rob Brown 和 Derek White 知道他们需要改变文化，并且在 BBVA

引入设计思维将是一个重要的推动力。数字化转型始于 2007

年，由当时的战略与企业发展主管（现任董事长）Carlos Torres Vila 发起。

转型的关键参与者是设计大使计划，这是一个设计思维研讨会/培训计划，员工在项目、支持和指导领域接受密集的设计领导力培训。整个组织面临的一大挑战是与超过 25 个国家/地区的所有部门沟通公司所在地。由于出色的服务设计领导力和设计应用，在过去几年中，该领域取得了巨大的进步。

二、拥有“服务设计思维”

推荐文章：服务设计思维五力模型

近年来，许多业务职能部门都在主张设计思维，但当然，这种做法源于设计，而不是来自 IT、人力资源或营销。

许多公司一直在实践设计思维，以促进协作、以用户为中心和精益/敏捷的工作方式。

服务设计师增加了自己独特的视角，专注于培养服务设计思维，并通过调查系统思维在处理日益复杂的环境中的作用来扩大对整体视角的需求。然而，根据我们的经验，只有当设计思维的采用实际上由服务设计领导者领导时，这些原则才会坚持并产生积极影响。

三、以用户开始和结束

最好的服务设计领导者自始至终都是用户的倡导者。他们用真正的未来用户需求激励高层管理人员，并将早期的创新机会转化为原型。他们通过邀请他们参与用户民族志和共同创造会议来拉近他们的同龄人与用户的距离。

他们共同创建用户旅程和服务蓝图，将用户洞察转化为有意义的独特价值定位，并帮助公司有目的地成长。一旦启动，它就不会止步于此；服务设计领导者在监督他们的提议是否成功方面发挥领导作用。

事实上，最好的服务设计领导者永远不会停止考虑和优先考虑用户。这是设计的独特卖点，它应该总是显而易见的。

2016年，赫尔辛基聘请 Hanna Harris 作为其首位首席设计官，负责领导所有设计活动，并得到赫尔辛基实验室设计团队的支持。该实验室协调和支持赫尔辛基市的内部设计活动，将城市组织的不同成员和外部合作伙伴联合起来。

该市看到了将设计思维融入其可持续城市发展战略的潜力。它想建立一个以公民为焦点的战略，它可以响应公民的需求和愿望。Hanna 制定了设计驱动城市的 10 篇论文，这是每个项目的重要指导方针，其中服务设计是了解市民需求和解决有意义挑战所需的工具。

四、捕获价值

世界各地的各种研究都证明了服务设计的价值。毫无疑问，实施服务设计可以带来业务成功。

最成功的服务设计领导者将他们的服务设计战略和活动与企业创新和品牌目标联系起来，以展示设计的价值。

服务设计领导者始终为高层服务；他们了解并管理数字，并将数字与整体业务目标联系起来。

Edouard Gebski 是飞利浦睡眠和呼吸护理部的高级体验主管，负责在为新业务开展产品和服务创新的业务和设计团队之间建立关系。Ed 和他的团队开发了一个广泛的测量平台来评估新产品服务企业的成功。该框架让设计和业务利益相关者参与与患者体验相关的角色和责任，确保在服务体验设计投资期间建立信心，并确认战略意图正在实现。

五、持续保持实物化

无论是通过可视化、原型制作还是其他方式，设计一直是可以使想法变得有形的功能。

最好的

服务设计领导

者通过将事情变为现实来激发和推动公司的未来战略。

他们为工程师提供可以将其转化为可行和可行的建议的概念，他们为营销人员的多渠道活动提供弹药，他们领导零售环境和电子商务用户体验解决方案的可视化，使品牌独一无二，不胜枚举。

事实证明，与团队合作并授权团队通过有形资产给最高管理层带来惊喜和挑战的设计领导者非常成功，并获得了相应的回报。

宝马的 Adrian van Hooydonk 是公司未来发展方向的重要推动力。他的设计职能的任务是为“正常”产品组合提供设计，但除此之外，他还必须通过愿景和未来概念研究来激励高层管理人员。通过“下一个 100 年”等计划，他和他的团队激发并展望了品牌的未来和移动性的未来。尽管有时在执行过程中会引起争议，BMW 的设计专注于激励最高管理层，并让内部关于未来方向的讨论保持活力。

六、模式化和厘清

许多设计领导者很难摆脱日常内容创作，但对于那些拥有的人来说，他们已经抽出时间将设计模式化。与许多功能一样，设计必须明确其角色、职责和工作方式。这

并不容易

，因为服务设计需

要与许多内部利益相关者互动以实现其潜力。

通过外交和专业地与中高层管理人员共同创建服务设计的运营模式，服务设计可以显著提高其绩效、可信度和认可度。

多年来，飞利浦首席设计官兼医疗保健转型服务业务总经理 Sean Carney 改变了设计在消费者和专业医疗保健业务中的作用。他以业务为导向的设计领导力直接向最高管理层汇报，将设计定位为飞利浦未来的关键推动力。Sean 和他的团队将设计从相对独立的功能重新定位为业务支持和驱动功能，并在全球多个地点拥有完全集成的团队。

七、掌控Storytelling

强大的服务设计领导者是讲故事的大师。

倡导服务设计并在内部和外部激励他人是关键任务。沟通、影响和展示的技能并不是所有人都天生具备的，但至关重要，所有服务设计领导者都要自我发展，以便能够在每个业务层面交付和启发。好消息是，服务设计在将想法变为现实的能力方面具有显著优势——通过原型设计使它们成为现实——这是同行和 CEO 喜欢看到和参与的。

八、教育和布道

服务设计具有如此多的内涵和意义，

服务设计领导者们需要确保所有潜在合作者了解服务设计及其对业务的影响至关重要。

我们合作过的服务设计领导者（例如）最近创建了平台和活动来培训和教育大量同行有关服务设计和服务设计领导力的知识。

这些培训课程甚至可以让用户、外部服务设计合作伙伴和供应商参与进来，以使其对参与者更加真实和有影响力。通过对设计的理解民主化，服务设计策略的激活显著加快。对服务设计的欣赏成倍增加，更多的大门开始打开。

Dr?ger 全球产品设计经理 Matthias Willner 一直坚信让工程师和产品经理能够通过他的设计职能进行协作和共同创造。只有在德尔格真正理解设计作为集成商的角色

色并在战略和项目层面上发挥作用，可行性、可行性和可取性的结合才会奏效。

Matthias 最近开始建立 Dr?ger 体验设计学院，这是一个面向非设计师的从基础到高级的设计计划，旨在提升他们的知识、技能和能力，并将促进对体验设计的接受和理解，作为转变为更加以服务为主导的驱动力公司。

九、了解商业

从广义上讲，世界各地的设计教育仍然缺乏适当水平的商业知识和技能培训，但这是成为一名成功的设计领导者最关键的方面之一。

许多服务设计领导者仍然希望探索、创造和制造，但为了高效并在商业环境中产生影响，他们也需要通过商业视角来管理和领导服务设计。

为了解决这一差距，他们经常寻求外部帮助来建立学院或辅导计划，以提高他们管理团队、制定战略、管理业务接口、控制预算和监督复杂项目组合的能力。我们所知道的最优秀的设计领导者是我们所知道的一些最优秀的商业领袖，这绝非巧合。

十、情商和同理心

通过定义、战略、框架和其他有形的东西实现智能化设计是有价值的活动，但在复杂和竞争激烈的商业环境中还不够。

根据我们的经验，推动真正变革的是设计领导者的情商。

倾听和观察，对同龄人有同理心，并授权他人参与服务设计，为服务设计领导者提供了可信度和运作空间。（自我）意识、承担责任和表现出（真正的）同理心是所有服务设计领导者的基本特征。

工作于Yanfeng的Han Hendriks从设计师晋升为全球设计副总裁，现在是全球最大汽车供应商之一的首席技术官。一个关键的成功因素是他能够适应不断变化的领导层，理解他们的需求，同时不断推动设计作为数字化转型的关键驱动力，包括汽车行业的服务。

备受尊敬的他还巧妙地驾驭了来自德国、美国和中国的高层管理人员的不同文化背

景。情商是他成功的核心。虽然主要是在产品方面，但他的成功之路是有抱负的服务设计领导者的榜样。

最后，从设计领导者的实际例子中可以看出，服务设计和设计管理之间存在天然的协同作用，它们共用着成功的三个基本原则：以用户为中心、共同创造和具有整体视角。

为了在市场、组织和服务设计团队中建立服务设计领导地位并推进服务设计实施，服务设计领导者必须准备好利用这种协同作用。这样做将确保服务设计跨越孤岛和学科运作，并整合到业务战略中。服务设计超越了简单地使用广泛的工具和方法。它认识到培育企业文化的重要性，并将客户的声音整合到业务和设计中。

服务设计领导者在制定组织战略、了解客户和市场需求以及识别和规划服务商机方面发挥着主导作用。他们为设计的蓬勃发展、建立和管理关系、沟通和证明设计对企业的价值创造了条件。

原文名称：Principles of Successful Service Design Leadership —— Ten factors that characterise impactful and successful design leaders

原文作者：Frans Joziasse, Brian Gillespie

译者：Yeutz CHEN，陈昱志Yeutz；微信公众号：YeutzDesign (ID : Yeutzsheji)，专注于服务设计领域，致力于服务设计创新转型研究。

本文由@Yeutz CHEN 翻译发布于人人都是产品经理，未经许可，禁止转载

题图来自 Unsplash，基于 CC0 协议

该文观点仅代表作者本人，人人都是产品经理平台仅提供信息存储空间服务。