

# Influenzare e indirizzare il cambiamento



Questo materiale didattico è stato realizzato da Formez PA nel *Progetto PerformancePA*, Ambito A Linea 1, in convenzione con il Dipartimento della Funzione Pubblica, organismo intermedio del Programma Operativo Nazionale Governance e Azioni di Sistema (PON GAS), Asse E Capacità istituzionale. Il PON GAS è cofinanziato dal Fondo Sociale Europeo ed è a titolarità del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

L'opera è distribuita con Licenza [Creative Commons Attribuzione - Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).



*Autore:* Vindice Deplano

*Creatore:* Formez PA

*Diritti:* Dipartimento della Funzione Pubblica

*Data:* Ottobre 2015

## Influenzare e indirizzare il cambiamento

In questa video-lezione proviamo a interpretare insieme la resistenza al cambiamento portato dall'innovazione tecnologica. Vedremo che questa resistenza può essere superata da una parte comunicando correttamente, dall'altra progettando sistemi digitali proprio a partire da chi li deve utilizzare.

La domanda principale è "Perché resistere?" La resistenza è quella che tutti proviamo davanti alle nuove tecnologie e che dipende sostanzialmente dal fatto che non ne capiamo immediatamente i vantaggi. Non riusciamo ad intravedere il cambiamento che è inevitabile. Vediamo perché.

Ecco un vero nativo digitale, il bambino di questa foto, che guardiamo sorpresi ed orgogliosi perché usa in maniera magistrale il tablet di casa, scorre le immagini, sposta le icone e ridimensiona gli oggetti. Sembra essere molto attratto anche dalle riviste illustrate però le usa in un modo strano: scorre, sposta e ridimensiona le figure e sicuramente sta pensando "questo tablet non funziona!". Siamo ancora sorridendo perché il bambino si comporta così, quando ci imbattiamo in un sito della Pubblica Amministrazione in cui campeggia questa scritta: "il sito è disponibile nei giorni feriali dal lunedì al venerdì dalle ore 8:00 alle ore 18.00" ed eccone un altro che ammonisce "non inviate mail quando l'ufficio è chiuso per ferie".

Quante volte ci è capitato di sentirci dire negli uffici: "usate il fax e non la posta elettronica certificata". In pratica, di fronte alle novità abbiamo visto che sia i bambini digitali sia la Pubblica Amministrazione si comportano allo stesso modo: usano i nuovi sistemi come quelli che conoscono già.

Il cambiamento incontra sempre forti resistenze: queste soltanto in piccola parte derivano da difesa di chissà quali rendite di posizione o di interessi particolari. Il vero ostacolo è l'inerzia mentale di fronte ai cambiamenti legati alle tecnologie che toccano l'essenza stessa della vita lavorativa. Ricordate i tempi dei primi computer in ufficio? Tutti stampavano tutto in continuazione, non riuscivano a percepire come reale un documento che si trova soltanto sullo schermo o chissà in quale parte dell'hard disk. Così l'ufficio che avrebbe dovuto essere senza carta in realtà continuava ad essere soffocato da montagne di tabulati, faldoni, fogli, cartelle e cartelline.

L'inerzia mentale dipende in fondo dal fatto che cambiare le abitudini richiede sempre un duplice sforzo: da una parte apprendere una nuova situazione e dall'altra abbandonarne una

molto più rassicurante. Tutto ciò che è ignoto può essere affascinante, ma porta sempre qualche inquietudine e ci porta a farci delle domande:

- Sarò capace?
- Cosa perderò?
- Sarà pericoloso?

Così di fronte a molti cambiamenti tecnologici emergono dei timori che solo parzialmente sono giustificati: il controllo a distanza, l'invasione della privacy, gli adempimenti aggiuntivi, le radiazioni ecc.. Quindi non c'è cambiamento se non si supera l'inerzia e la paura: proprio per questo tendiamo tutti a guardare con sospetto uno strumento nuovo e finiamo per usarlo esattamente come il vecchio senza riuscire a coglierne le potenzialità.

Di fronte alle grandi novità del digitale all'interno delle amministrazioni e anche presso i cittadini c'è una vera e propria barriera all'ingresso che un e-leader deve fare di tutto per superare. Superare la resistenza al digitale e anzi trasformarla in un genuino interesse per l'innovazione richiede un'azione contemporanea su due piani:

Il primo riguarda la comunicazione e sostanzialmente risponde a delle domande fondamentali:

- Che cosa è?
- Come funziona
- Ma soprattutto a che cosa serve?

Il secondo ha a che fare con la progettazione di siti, programmi e servizi digitali efficaci e facili da usare. Ma vediamo meglio di cosa si tratta. Facciamo un esempio. C'è un'importante Azienda pubblica di quelle che svolgono un servizio molto delicato che richiede velocità e decisioni rapide in cui un po' tutti si lamentano della difficoltà di gestire la documentazione informatizzata: non si trovano i documenti, nelle cartelle condivise non si capisce mai quale è l'ultima versione, devo sempre stampare tutto.

In questa situazione viene calata una grande novità che tutti interpretano così: adesso ci tocca anche imparare questo nuovo sistema di posta elettronica. Perché nessuno aveva spiegato che il sistema di posta elettronica era anche qualche cosa di più. In effetti il nuovo sistema di posta elettronica era anche qualche cosa di più; in affetti in nuovo sistema non gestiva solamente la posta ma tra le tante cose anche i documenti condivisi e lo faceva in un modo efficace, era in grado di risolvere tutti i problemi di cui le persone si lamentavano da anni solo che li risolveva all'insaputa degli interessati.

Quindi da questo ricaviamo che l'innovazione va comunicata adeguatamente. In effetti se il nuovo sistema di posta elettronica gestisce non solo la posta, ma anche i documenti condivisi e lo fa in un modo particolarmente efficace perché risolve ostacoli e problemi di cui le persone si lamentavano da anni, la comunicazione ai diretti interessati aiuta e spinge a usare quel sistema con una consapevolezza diversa.

L'innovazione va dunque comunicata adeguatamente. Non serve un corso di formazione per ogni nuovo sistema: il più delle volte basta semplicemente spiegarlo. Che cosa spiegare? Da una parte spiegare perché, quali sono i vantaggi sia per l'amministrazione, sia per i collaboratori, sia per gli utenti. Si può poi passare alla formazione, perché non è difficile individuare questi vantaggi: non c'è niente di più costoso, ingombrante, lento e difficile che un documento su carta e poi si può spiegare come funziona e se necessario predisporre anche attività di formazione e supporto.

Abbiamo parlato finora di agire su due piani per superare le resistenze all'innovazione. Il primo consiste nel descrivere con chiarezza i suoi vantaggi. E' relativo alla comunicazione. Guardiamo bene la caffettiera del masochista: siamo certi che può fare un ottimo caffè, cremoso, denso, profumato. Però osserviamo che è disegnata non tenendo conto di un fatto assolutamente evidente: di solito gli esseri umani non amano versarsi il caffè bollente sulla mano. Allora, capita spesso e non solo nella Pubblica Amministrazione di trovare strumenti e servizi digitali che sicuramente funzionano benissimo, ma sono inutilizzabili perché eccessivamente ferruginosi o semplicemente incomprensibili per una persona normale.

Per questo, il secondo dei due piani ha proprio a che fare con la progettazione, che deve essere fondamentalmente basata sul fattore umano. Da qualche tempo anche nella progettazione dei sistemi informatici la parola chiave è "USABILITÀ" ed è declinata in mille modi: *user friendly*, *user experience*, *user centered* e via dicendo. L'approccio più promettente è anche uno dei più radicali, si chiama USER CENTERED DESIGN, in italiano PROGETTAZIONE ORIENTATA ALL'UTENTE.

Significa che la progettazione non deve essere solo per gli utilizzatori ma con gli utilizzatori. Quindi la prima cosa che si chiede ad un progettista orientato all'utente è:

- chi è che deve usare questo strumento?
- che cosa ci deve fare?
- che cosa è stato abituato a fare?

Si scopre così che la vita quotidiana di chi non usa tutti i giorni il computer è piena di macchine che chiedono di inserire per esempio tesserine magnetiche, non solo i bancomat, ma anche i parcheggi, i caselli autostradali, i tornelli per entrare e uscire dal posto di lavoro. Sono tutti gesti che compiamo automaticamente e in quest'ottica non richiedono un grandissimo sforzo mentale: sono efficaci e diventano veri e propri modelli di comportamento.

Studiare l'utilizzatore non è sufficiente, per ottenere prodotti e servizi effettivamente usabili è necessario coinvolgere l'utilizzatore già in fase di progettazione. Si usa per questo un design iterativo: un primo progetto che viene verificato con l'utente per arrivare a un secondo progetto che viene riverificato con l'utente e così via. Ascoltando l'utente per tutti i difetti, le difficoltà d'uso e le incomprensioni circa le funzioni di quel sistema vengono alla luce e saranno corretti prima che sia troppo tardi.

Vediamo in questa figura una maniglia antipanico. La soluzione è che la stessa maniglia deve spiegare come deve essere usata. La forma orizzontale allungata, il posizionamento all'altezza delle mani, il colore rosso che attira l'attenzione, sembra quasi che dicano spingimi. Infatti basta spingere per uscire dal locale in meno di un secondo. Non funzionano altrettanto bene quei cartelli con scritto spingere o tirare che vediamo in tantissimi luoghi pubblici: basta osservare le persone per notare che la metà di loro fa esattamente il contrario. Si vede che quelle porte non sono state progettate con il criterio dell'apprendibilità.

Facciamo un altro esempio. Durante la prova pre-selettiva di un concorso pubblico tutti i candidati stanno seduti davanti ad un PC pronti ad iniziare il test. Sul monitor compare la scritta "inserire il codice fiscale". Prontamente uno dei candidati estrae la tessera sanitaria e la inserisce nella prima fessura che trova, cioè sopra lo sportello del lettore CD-Rom. Uno dei commissari interviene prontamente fermando il candidato e dice "ma cosa fa? Mica è un bancomat!". Sulle prime ci viene da sorridere per l'imperizia del candidato, ma se ci mettiamo nella prospettiva della progettazione orientata all'utente le cose cambiano.

Cerchiamo allora di capire meglio. Naturalmente ci sono sistemi più complicati di una porta ma l'obiettivo è sempre il medesimo, consentire a tutti di apprendere l'uso velocemente in modo da poter usare in maniera vantaggiosa senza perdite di tempo e soprattutto senza frustrazioni. Come si fa?

Ancora una volta se coinvolgiamo i veri utilizzatori già nella fase di progettazione possiamo scoprire, per esempio, che la scritta inserire il codice fiscale può essere fuorviante. E' molto più apprendibile un sistema che dica "scrivi qui sotto il tuo codice fiscale".

L'usabilità dei servizi informatici diventa così importantissima, anche quella dei siti della Pubblica Amministrazione a cui sempre più spesso noi cittadini ci rivolgiamo per avere informazioni e servizi.

Come si comporterebbe davanti a questi siti un nativo digitale o un cittadino meno esperto di quelli che tentano di inserire la tessera sanitaria nel computer? Dal 2012 presso il Dipartimento della Funzione Pubblica è istituito il gruppo di lavoro per l'usabilità che ha reso disponibile un protocollo di test per verificare l'usabilità dei servizi digitali. Il metodo è semplicissimo: richiede ancora una volta di coinvolgere gli utenti, di metterli di fronte ad un obiettivo, di osservare quello che fanno e di ascoltare le loro osservazioni. Se tirano fuori la tessera sanitaria per infilarla nel CD rom vuol dire che il sistema è progettato male.

Insomma, abbiamo visto come la resistenza al cambiamento, non solo quello digitale, sia a tutti gli effetti un impulso naturale della mente umana e legato all'inerzia mentale di tutti noi e alla naturale paura che abbiamo di fronte a ciò che è nuovo, ad una tendenza che viene di conseguenza a ripararsi dietro abitudini rassicuranti e consolidate. Per superare la resistenza al digitale sono dunque necessarie due leve: da una parte quella della comunicazione da usare per trasmettere in modo molto chiaro i vantaggi che può portare un'innovazione (per esempio come abbiamo visto nel caso della posta elettronica) e quella della progettazione che significa pensare i servizi partendo dalle esigenze degli utilizzatori.