

Design thinking delle tecnologie digitali

Tre idee di *design* per l'amministrazione digitale

di Gianluca Sgueo

La società contemporanea eleva la gratificazione istantanea di bisogni individuali a metro di valutazione della tecnologia di consumo. Due parametri guidano questa valutazione: la velocità del servizio e la semplicità d'uso. Proliferano così servizi tecnologici approssimativi, a "bassa risoluzione", funzionali alla soddisfazione del crescente appetito tra i consumatori di gratificazioni costanti e ripetute. Ciò, tuttavia, impedisce all'azione amministrativa digitale di soddisfare la platea di utenti con cui interagisce. Diversamente dagli operatori privati, infatti, l'amministrazione è tenuta a garantire un servizio digitale ad alta qualità - inclusivo, trasparente, economico, oltre che efficace e durevole. La pubblica amministrazione digitale si misura faticosamente con le aspettative di un'utenza disabituata al protrarsi dei tempi di attesa, sempre meno avvezza a procedure complesse, ed esiti talora incerti. Esistono, e quali sono, i margini di miglioramento? Presentiamo qui tre idee per l'amministrazione digitale del futuro, legate da un filo conduttore: il *design thinking*. La prima idea guarda al divario tra aspettative degli utenti e azione amministrativa digitale; la seconda esamina la fisionomia delle interazioni digitali; la terza, infine, si interessa della democraticità del processo decisionale digitale.

La gratificazione istantanea dei bisogni individuali: il culto della velocità

"In contatto con l'autista con un solo *click*" - recita il *claim* pubblicitario di Uber, azienda di trasporto automobilistico privato. Come per la maggior parte dei servizi che operano attraverso piattaforme digitali, Uber promette ai clienti il pronto soddisfacimento di un'esigenza. La transazione tra vettore e passeggero si perfeziona con pochi movimenti, tramite un'applicazione mobile. Anche gli utenti di Paypal possono finalizzare gli acquisti *online* con un solo movimento, liberandosi così dalle formalità di autenticazione. Sul sito del più grande rivenditore al dettaglio al mondo, Amazon, un'opzione simile è esistita fino al 2019. Eliminati i *Dash Buttons*, il testimone nella corsa all'automazione del commercio elettronico è passato ai comandi vocali.

La società contemporanea eleva la gratificazione istantanea di bisogni individuali a metro di valutazione della

qualità dei servizi resi da applicazioni e piattaforme digitali. Due parametri guidano questa valutazione: il tempo e l'accessibilità.

Rispetto al tempo, la tecnologia si pone in rapporto di proporzionalità inversa. Minore è l'intervallo che separa l'azione dell'utente dal risultato atteso, più alto è il gradimento del servizio reso. In media, le interazioni con le applicazioni mobili che popolano i nostri telefoni cellulari si esauriscono in meno di due minuti - 72 secondi, per l'esattezza (1). Attraverso la tecnologia, immaginiamo e adoperiamo il tempo utilitaristicamente. Non è stato sempre così. L'idea del tempo-risorsa, da non "sprecare", matura nell'immaginario collettivo con la diffusione degli orologi meccanici in Europa, tra il dodicesimo e quattordicesimo secolo (2). È in questo contesto che prende vita il binomio efficienza-rapidità di esecuzione. Nel 1909 il Manifesto del futurismo di Marinetti celebra la "bellezza della velocità" (3). Quattro anni più tardi, Frederick Taylor porta il cronometro in fabbrica.

(1) La stima è di R. Budi, *Mobile User Experience: Limitations & Strengths*, Nielsen Norman Group, 2015 (articolo consultabile a questo indirizzo web <https://www.nngroup.com/articles/mobile-ux/>).

(2) Per approfondimenti, D. Landes, *Revolution in Time. Clocks and the Making of the Modern World*, Harvard University Press, 2020. Ne parla anche M.C. Taylor, *Speed Kills*, The Chronicle of

Higher Education, 20 ottobre 2014 (articolo consultabile a questo indirizzo web <https://www.chronicle.com/article/speed-kills/>).

(3) Il manifesto appare per la prima volta, in francese, sul quotidiano *Le Figaro* il 20 febbraio 1909. Lo si può leggere qui: F.T. Marinetti, *I Manifesti del futurismo*, lanciati da Marinetti (et al), Firenze, 1914.

Ipotizza cioè l'attribuzione di un coefficiente di produttività per lavoratore, a beneficio della produzione aziendale (4). Più o meno nello stesso periodo, la diffusione delle ferrovie e del telegrafo abbatte le ultime barriere fisiche e temporali alla trasmissione delle informazioni, l'erogazione dei servizi e lo spostamento di beni e persone (5).

Ma è con la tecnologia digitale che nasce il culto della velocità. Lo *status* sociale smette di dipendere da quanto (poco) si lavora e si parametrizza invece sul tempo e velocità delle connessioni al *web*. Il riscontro immediato diviene elemento trainante dell'economia digitale. Caso emblematico: i mercati finanziari. Una frazione di secondo in meno può essere decisiva per concludere con successo la compravendita di titoli quotati in borsa. La creazione di nuovi capitali, o la dissipazione di quelli esistenti, si consuma in pochi attimi. Il 6 maggio 2010 il crollo improvviso dell'indice Dow Jones della borsa valori di New York ha generato perdite fino a nove punti percentuali, in meno di mezz'ora. La causa del "Flash Crash" è stata imputata al malfunzionamento di un *software* di negoziazione ad alta frequenza, impegnato in una transazione di grandi dimensioni (6). Dal 2011, una cablatrice di fibra ottica sottomarina collega gli Stati Uniti all'Europa. Consente, tra le altre cose, di guadagnare cinque millisecondi nella conclusione delle transazioni finanziarie.

Tecnologie *fool-proof*

Anche il secondo parametro che orienta la valutazione della qualità dei servizi e prodotti tecnologici, quello della *user experience*, è il risultato di un lungo percorso. L'idea secondo cui la tecnologia debba essere di semplice utilizzo si afferma nel diciannovesimo secolo. Siamo nel 1888. L'azienda fondata da George Eastman, la Kodak, si appresta a commercializzare le prime macchine fotografiche amatoriali, di cui è produttrice. Eastman conia uno slogan accattivante, destinato ad avere grande successo negli anni a venire: "Tu premi il bottone, al resto pensiamo noi". Dalla fotografia si arriva alle telecomunicazioni, raggiungendo presto la mobilità e i servizi: ovunque, nel mondo occidentale, la semplicità diviene modello di

riferimento della tecnologia. Oggi l'immediatezza delle interazioni con nuovi prodotti o servizi tecnologici è un fattore dirimente per decretare il successo commerciale di questi ultimi.

Tecnologia e semplicità d'utilizzo sono legate da un rapporto di proporzionalità diretta - a tratti addirittura osmotico. L'innovazione tecnologica, infatti, è essa stessa semplificazione. Questo significa che, riguardo all'uso della tecnologia, l'incompetenza dell'utente non rappresenta più un limite; anzi, è un valore. La tecnologia di massa non può che essere "*fool-proof*" - a prova d'idiota. Lo intuì Microsoft nel 1987, nel disegnare l'interfaccia grafica che farà la fortuna del sistema operativo Windows. Nel 1998 Apple commercializza il primo iMac. Il manuale utente si compone di appena una pagina. L'utente era invitato a collegare il computer alla rete elettrica e accenderlo, pigiando l'apposito tasto.

In pochi anni, con la telefonia mobile, la *user experience* raggiunge lo stato di sublimazione. La quasi totalità delle migliaia (oltre 2,600, secondo le stime) (7) di interazioni fisiche giornaliere con i nostri telefoni cellulari si completa con pochi movimenti. Ne bastano dieci per comprare un prodotto sul sito di Amazon. Con nove prenotiamo un volo; mentre per ordinare un pasto ne occorrono appena sei (8).

L'azione amministrativa digitale ad alta risoluzione

L'avanzamento tecnologico parametrato sulla velocità e semplicità di accesso ai servizi inducono cambiamenti radicali nelle sfere individuale e collettiva. Il più importante di tutti: il consumatore medio è assuefatto a gratificazioni frequenti e rapide - la cui qualità diviene, per necessità, "a bassa risoluzione" (9). Molti, maledetti e subito: la tecnologia offre intenzionalmente all'utente prodotti qualitativamente scadenti, approssimativi - o comunque al di sotto delle potenzialità. Le notizie che leggiamo, la musica che ascoltiamo, le fotografie che scattiamo: assolvono tutti una funzione precisa, quella di soddisfare il sempre più diffuso appetito di rapide gratificazioni.

(4) Cfr. F. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, New York: Harper & Brothers, 1913. Sul parallelo tra efficienza e azione amministrativa vedi S. Cassese, *La semplificazione amministrativa e l'orologio di Taylor*, in *Riv. trim. dir. pubbl.*, 48 (3), 1998, 699-703.

(5) Cfr. T. Wheeler, *From Gutenberg to Google. The History of Our Future*, The Brookings Institution, 2019.

(6) Cfr. Security and Exchange Commission, *Findings Regarding the Market Events of May 6, 2010*, 30 settembre 2010.

(7) Cfr. M. Winnick, *Putting a Finger on Your Phone Obsession*, Dscout 2016.

(8) Secondo la "*three-clicks rule*" un sito *web* funzionale consente all'utente di ottenere l'informazione che cerca con un massimo di tre movimenti. Ne parla J. Zeldman, *Taking your talent to the web*, New Riders, 2001.

(9) L'espressione è di M. Mantellini, *Bassa risoluzione*, Torino, 2020.