

Parlate con persone reali

L'esperienza è maestra di ogni cosa.
– Giulio Cesare

Uscite dal vostro ufficio, andate a osservare e ad ascoltare i vostri utenti potenziali, quelli attuali e quelli che lo sono stati, idealmente nel loro ambiente naturale. Fondate le vostre idee per il cambiamento sulle loro esperienze reali e concrete.

Uscite dal vostro ufficio

Come si fa a persuadere i principali consiglieri del presidente Obama a cambiare mentalità? Lisa Gelobter, nuova responsabile dei servizi digitali al Department of Education degli Stati Uniti, sapeva che smuovere la West Wing non sarebbe stato facile. Essendo stata executive (di prodotto e tecnica) di BET Networks, Hulu e NBC, Lisa aveva una grande esperienza nella costruzione di prodotti digitali convincenti e sapeva che, per avere successo nel proprio compito, avrebbe dovuto capire il comportamento di persone che di solito non sono rappresentate nella West Wing: gli studenti.

Lisa e il suo team stavano costruendo il College Scorecard, aggiunto nel secondo termine alla serie di iniziative del presidente Obama, mirante a diminuire i costi dei college, come aumentare le borse di studio Pell e rendere più facile l'uso dei moduli per il sostegno finanziario. Il presidente era irritato dal fatto che il più diffuso sistema di valutazione dei college del paese, pubblicato dallo *U.S. News and World Report*, attribuisse un peso maggiore a quelle che considerava cose sbagliate, come la selettività (meno studenti accetta e più elevata è la posizione di un istituto) e le strutture (il che incentiva la costru-

zione di nuove pareti per la scalata e nuove palestre, anziché gli investimenti in formazione degli istruttori).

Il presidente Obama voleva uno scorecard (una scheda di valutazione) che fosse in concorrenza con quella e che desse agli studenti e alle loro famiglie lo stesso tipo di informazioni utili che si possono trovare quando si acquista, per esempio, un'auto o un frigorifero, per capire se il loro valore è commisurato alla spesa da affrontare. I college con un numero minore di laureati o i cui laureati non guadagnavano abbastanza da rimborsare i loro prestiti avrebbero dovuto rendere pubbliche quelle informazioni, con il risultato presumibile di spingere gli studenti alla ricerca di un buon valore di dare un secondo sguardo ad altri istituti dalle prestazioni migliori.

A quanto pare, usare il governo federale per classificare settemila istituti di istruzione superiore è più complicato di quel che sembra. Come si calcola il valore di diplomi e lauree forniti da seminari che formano membri del clero che non cercheranno mai di guadagnare molto denaro? Come giudicare le lauree in discipline umanistiche, che possono aprire carriere molto remunerative nel tempo, ma non immediatamente? E sugli istituti che servono studenti provenienti da aree marginalizzate, con scuole superiori dalle performance scarse? Anziché classificare i vari istituti uno rispetto all'altro, il presidente Obama ha invitato il team a concentrarsi sulla presentazione di dati che consentissero agli studenti e alle loro famiglie di essere consumatori meglio informati.

Il College Scorecard, come è stata denominata l'iniziativa, è sia un sito web ufficiale del governo degli Stati Uniti per gli studenti che vogliono capire i costi dei college *sia* un tentativo di rendere disponibili i dati grezzi alle aziende e alle organizzazioni no profit che aiutano gli americani nella scelta del college (compresi altri sistemi di classificazione). L'idea era che mettere quei dati nelle mani di migliaia di aziende, organizzazioni no profit e servizi di consulenza per il college avrebbe permesso di raggiungere più persone che non un singolo sito web ufficiale del governo. Il sito comunque era qualcosa che il presidente e le alte cariche della West Wing potevano capire e "toccare con mano" e su cui avrebbero potuto dare suggerimenti.

Il sito originale è stato inaugurato nel febbraio 2013, in occasione del discorso del presidente Obama sullo "stato dell'Unione". Ed è stato un grosso flop. Secondo il *New York Times*:

[...] alcuni dei dati nel nuovo scorecard sono vecchi di qualche anno e la maggior parte di essi era disponibile da altre fonti, in particolare lo stesso sito College Navigator del governo federale. Inoltre, le informazioni sono presentate sotto forma di medie e mediane che possono non dire

molto alle singole famiglie. Lo scorecard offre un collegamento alla calcolatrice del prezzo netto di ciascun istituto, il che consente di effettuare stime individualizzate dei costi, ma non consente di fare confronti diretti fra più istituti, come consentono invece altri siti governativi.

Inoltre, cosa forse ancora più decisiva, il sito non consentiva di vedere quanto guadagnassero i laureati recenti di ciascun college, una funzione importante se si vuole dare a un potenziale studente un'idea di "quello che riceverà in cambio del suo denaro". Questa era un'innovazione che vedeva l'amministrazione molto entusiasta: usare i dati sulle retribuzioni, disponibili attraverso il Department of the Treasury, e applicarli per indicare agli studenti che intendevano iscriversi a particolari università quanto avrebbero potuto effettivamente guadagnare, qualche anno dopo la laurea. Si stava rivelando difficile, però, usare efficacemente quei dati sui guadagni accanto alle altre informazioni che il Department of Education stava già mettendo a disposizione. Per questo dalla West Wing hanno chiesto aiuto a Lisa.

Lisa e il suo team al Department of Education avevano ben chiaro il fatto che non sarebbero partiti da zero. Hanno fatto del loro meglio per conoscere le controparti nel governo che avevano già lavorato sul progetto, ma sapevano anche che avrebbero dovuto uscire dal loro ufficio e parlare con le persone reali, perché la nuova versione di quello strumento potesse essere significativamente migliore. Invece di concentrarsi esclusivamente sul dipanare i nodi che ostacolavano il progetto internamente, il team di Lisa ha seguito una nuova impostazione dello scorecard, chiedendosi che cosa sarebbe stato necessario perché potesse assolvere al suo compito originale di essere utile agli studenti e alle loro famiglie quando dovevano decidere quali grandi investimenti fare per il proprio futuro.

Con prototipi disegnati su carta (in qualche caso su cartoncino recuperato dai cestini della carta straccia), Lisa e il suo team sono andati nel centro commerciale di fronte al Campidoglio per parlare con gli studenti in procinto di entrare al college e con i loro genitori. Dopo aver visto i prototipi di un sito web per il mobile, gli studenti fornivano rapidamente un feedback personale. Armata dei dati ottenuti da studenti in carne e ossa (che non avevano peli sulla lingua nel dire quello che aveva senso e quello che no), Lisa è stata in grado di presentare ai consiglieri del presidente Obama delle conclusioni significative: per esempio, che la loro idea di un pulsante "di confronto" (una cosa che alcuni di loro volevano realmente) non era una funzione che gli studenti avrebbe effettivamente utilizzato, in particolare con lo spazio ridotto disponibile su uno smartphone. Il team del presidente Obama (per non dire del *New York Times*) pensava sinceramente che

la possibilità di confrontare istituti diversi fosse una funzionalità utile, ma si è scoperto che non aveva alcun valore per gli studenti.

Questo *insight* non ha richiesto strane competenze di design o di programmazione: i prototipi erano davvero disegnati a mano su cartoncino riciclato. Quello che era necessario era uscire dall'ufficio e parlare con l'effettivo target di "clienti", per trovare le risposte.

A seguito di questa ricerca, Lisa e il suo team hanno lanciato un College Scorecard aggiornato, sotto forma di sito web per il mobile, con funzionalità che soddisfacevano i bisogni degli studenti reali, non quello che i funzionari di grado più elevato della Casa Bianca *pensavano* che gli studenti volessero. Il team ha anche convinto la West Wing a rilasciare i dati come un'interfaccia di programmazione (API, *Application Programming Interface*), per renderli disponibili ai sistemi di classificazione, ai consulenti di college e a chiunque altro fosse interessato a utilizzarli.

La versione aggiornata del sito e i dati sottostanti stavano finalmente dando dei risultati significativi. Tre anni dopo, il *New York Times* aveva un atteggiamento ben diverso:

Nonostante l'insoddisfazione di molte persone in ambito accademico, che vedevano l'incommensurabile ricchezza dalla formazione universitaria ridotta grossolanamente a un simbolo di dollaro, i dati [alla base del College Scorecard] hanno prodotto un grande cambiamento nel modo in cui studenti e famiglie valutano i potenziali college. I dati sulle retribuzioni entrano in un numero crescente di classifiche dei college, trasformando il panorama competitivo dell'istruzione superiore americana in modo spesso sorprendente.

Guardate al di là della vostra organizzazione

Le grandi aziende hanno l'ossessione dei loro clienti. Sanno che devono conoscerne a fondo i bisogni e i desideri, se vogliono avere una possibilità di vincere in un mercato ipercompetitivo. A volte la persona che ha fondato l'azienda ha vissuto in prima persona il problema che cerca di risolvere; altre volte è brava (o lo diventa rapidamente) a parlare con il massimo possibile di stakeholder per comprendere i loro problemi. Con il tempo, le aziende assumono persone con job title come "designer", "user experience researcher" e "product manager", le quali sono tutte fortemente concentrate sul capire il comportamento e gli atteggiamenti dei clienti.

Le grandi burocrazie (come gli enti governativi, le organizzazioni non profit, gli istituti scolastici e anche alcune aziende) non necessaria-

mente sono progettate in modo da ascoltare davvero i propri utenti finali e da imparare da loro. Quando lo fanno, è spesso in un modo molto strutturato, per esempio mediante focus group, indagini statistiche o ricerche di mercato commissionate all'esterno. Nella vostra organizzazione, può essere che sia compito dell'ufficio marketing ascoltare i potenziali clienti e sia compito invece del customer service ascoltare i clienti già esistenti. Questi compartimenti stagni possono impedire alla vostra organizzazione di crearsi un quadro accurato e olistico dell'esperienza del vero utente finale.

A Harvard, dopo l'esperienza alla Casa Bianca, Nick ha progettato e tenuto un corso "sul campo", che costringeva gli studenti a uscire dalla torre d'avorio e ad ascoltare concretamente le persone della loro comunità. I team di studenti lavoravano con amministrazioni pubbliche, come il municipio di Boston, per comprendere un problema specifico e condurre una ricerca originale sul campo, per esempio andando in giro con i poliziotti, intervistando gli elettori nelle lavanderie a gettoni, parlando con i genitori nelle biblioteche e osservando i dipendenti comunali che faticavano a compilare moduli. Gli studenti spesso esitavano e dedicavano troppo tempo a pianificare queste visite, ma Nick insisteva, amichevolmente ma con decisione, perché uscissero dal campus e andassero a incontrare la popolazione che era il loro target.

Il risultato è stato che gli studenti riuscivano a ottenere una comprensione molto più articolata dell'area problematica che avevano il compito di risolvere. Una studentessa, Berkeley Brown, che ha passato una quantità notevole di tempo con l'Unità antigang della polizia di Boston, ha osservato quanto fosse stato prezioso sfuggire dalla "bolla di Cambridge" e come le sue idee precedenti su come la polizia usasse la tecnologia (e su quello che importava realmente) fossero state rapidamente sconvolte quando ha trascorso del tempo con due detective, John e Brian.

La cosa notevole è stata che, dopo quattro o cinque altre visite all'Unità anti-gang e un gran numero di conversazioni con altri stakeholder dell'amministrazione municipale, ho cominciato a capire il loro mondo. Ho imparato il nome dei figli degli agenti e ho capito che il modo in cui John e Brian litigano fra loro è in realtà il modo in cui esprimono la loro radicata dedizione ciascuno per la sicurezza e il benessere dell'altro, un legame che probabilmente non capirò mai a fondo. In effetti, un ritornello che abbiamo sentito continuamente è "la mia prima priorità sono i figli del mio partner". Ho imparato a modificare il mio modo di parlare, così da poter arrivare al cuore dei problemi che affrontavano. Ho imparato come inserire le loro narrazioni individuali entro il contesto del

sistema più ampio che osservavo, e come porre domande che fossero più in linea con le loro esperienze vissute. Infine, ho imparato prendere la loro esperienza, sia i problemi sia le gioie del loro lavoro, e trasformarla in soluzioni reali.

Berkeley ha anche ammesso, nel suo saggio di riflessione al termine del corso, che tornare a Cambridge poteva essere un po' stridente; rientrata in Harvard Square dopo essere stata in auto per varie ore con l'unità anti-gang, sentiva i suoi compagni di studi discutere i pro e i contro di scegliere l'olandese rispetto allo svedese come lingua straniera, e usare espressioni come "ragionamento a priori". Berkeley era convinta di essere diventata molto più saggia dopo aver passato del tempo concretamente sul campo, al di fuori dell'aula.

Il primo incontro con il mondo dell'affido da parte di Marina, dopo aver lavorato al VA, è avvenuto grazie a un pomeriggio in cui ha parlato con persone reali. È stata invitata a passare un pomeriggio nel Rhode Island dal suo ex capo Richard Culatta, recentemente diventato Chief Innovation Officer dello stato. Lo stato era interessato a sfruttare le sue conoscenze tecniche per reclutare più genitori affidatari, di cui c'era un forte bisogno. Sapendo quando era stato prezioso per lei al VA parlare con persone reali, la prima cosa che ha fatto Marina è stata chiedere di prendere un caffè con qualcuno che aveva *rinunciato* a diventare un genitore affidatario. Sembrava più facile mantenere chi aveva già fatto una richiesta che non reclutare nuovi genitori affidatari, perciò voleva scoprire perché avessero rinunciato.

Dopo un po' di caffè, le risposte erano sempre uguali: i potenziali genitori affidatari raccontavano che telefonavano chiedendo quali fossero i passi successivi nel processo di affido, ma chi rispondeva al telefono spesso non lo sapeva e non li richiamava. Se quell'ente era tanto disorganizzato nel momento in cui li *reclutava*, pensavano, come li avrebbe sostenuti nel caso in cui avessero avuto una difficoltà con un ragazzo entrato nella loro casa? La fiducia si incrinava e si ritiravano.

È stata, in fondo, una buona notizia: ha messo in luce un problema relativamente facile da risolvere, che l'ente non aveva preso in considerazione, perché non parlava con le famiglie che si erano ritirate. Marina ha condiviso quel feedback con il team dello stato, che ha risposto rapidamente preparando un foglio di calcolo condiviso che consentiva a tutti in ufficio di vedere lo stato di avanzamento di ciascuna famiglia, mentre affrontava una serie di passi necessari per ottenere l'affido. In quel modo, chiunque avesse risposto al telefono, avrebbe potuto dire quale fosse lo stato di avanzamento. Quel foglio di calcolo era la soluzione definitiva? Ovviamente no. Un paio di anni dopo, lo stato ha implementato un portale online per le famiglie affidatarie realizzato

da Binti, un produttore di software specializzato nel processo di affidamento, che permetteva alle famiglie di accedere e vedere direttamente il proprio stato. Quel primo foglio di calcolo però ha consentito al team di iniziare a fare subito dei passi avanti per migliorare l'esperienza dei genitori affidatari. Oggi il Rhode Island ha una delle percentuali di famiglie affidatarie più elevate di tutti gli Stati Uniti.

Uscite dall'ufficio, in senso letterale

Una volta all'interno di un'organizzazione, non potete avere un punto di vista realmente dall'esterno. Non importa se ci siete entrati da dieci minuti o da dieci anni, potete rimediare al problema *uscendo* all'esterno.

Una delle esperienze più significative fatte da Marina è stata incontrare una donna su una panchina al VA Hospital di Menlo Park. Marina, che è piuttosto timida, è stata costretta a stare seduta su quella panchina tutto il pomeriggio per un esercizio nell'ambito di un seminario di design thinking. Non doveva dire quale ruolo avesse nel VA e doveva invece semplicemente chiacchierare con chiunque si fosse seduto lì vicino. Quella donna sembrava avesse molto bisogno di parlare: per le malattie di suo marito, aveva praticamente vissuto in ospedale per tutto l'ultimo anno. Mentre lei raccontava la sua storia, Marina stilava nella sua testa una lista di tutti i benefici del VA a cui quella donna avrebbe avuto diritto: pensione, mutuo per la casa e spese per il college per il figlio maggiore, tanto per citarne qualcuno. Quando però ha chiesto di quali altri benefici godessero, oltre all'assistenza sanitaria, la risposta della donna l'ha lasciata a bocca aperta: "Quali altri benefici?".

Rendersi conto che era possibile letteralmente vivere al VA per un anno e non sapere nulla delle sue 82 categorie di benefici non relativi all'assistenza sanitaria era allarmante; ma ha alimentato la prospettiva di Marina di un VA che fosse capace di organizzarsi in funzione di un veterano e della sua famiglia, invece di continuare a costringere i veterani a organizzarsi in funzione dell'ente.

Uscire dall'ufficio si è dimostrata una scelta efficace e ripetibile, nel caso del VA. Di fronte a una crisi crescente, con i veterani che non potevano accedere all'assistenza sanitaria del VA perché in un magazzino si erano accumulate oltre 800.000 domande cartacee, Mary Ann Brody, appena entrata nel team di Marina, ha cercato risposte in un luogo improbabile: l'ufficio della corrispondenza della Casa Bianca. Lì, ogni lettera inviata al presidente viene meticolosamente salvata e catalogata. Mary Ann ha preso una lettera scritta da Dominic, un

veterano senza casa, che chiedeva aiuto per ottenere l'assistenza sanitaria del VA. Ha fatto in modo di incontrarlo e (con il suo consenso) ha videoregistrato la loro interazione, chiedendogli di mostrarle come avesse cercato di ottenere in passato l'assistenza sanitaria del VA. Smentendo tutti gli stereotipi del veterano senz'atletismo, Dominic era giovane, gradevole e non digiuno di tecnologia, e ha raccontato molto bene l'impresa apparentemente impossibile di iscriversi all'assistenza sanitaria del VA, impresa che aveva tentato senza successo per ben *do-dici volte*. L'esperienza di presentazione della domanda era stata tanto brutta che la paragonava a cercare di entrare da una porta infestata da ordigni esplosivi improvvisati. Dopo aver dimostrato che letteralmente non aveva modo di iscriversi all'assistenza, Mary Ann gli ha fatto provare il prototipo realizzato dal team di una nuova procedura di domanda, più semplice. Dominic è riuscito a completarla al primo tentativo, e ha sostenuto che l'avrebbe usata "al posto di qualsiasi altra cosa che il VA avesse messo a disposizione".

Il video si è diffuso a macchia d'olio nel VA e alla Casa Bianca. L'attenzione si è spostata immediata su un altro problema: "Come facciamo a far arrivare questa nuova procedura di domanda online nelle mani di tutti i veterani?". Nel giro di qualche settimana, a ogni dipendente del VA è stata data l'indicazione di indirizzare i veterani al nuovo modulo online invece di compilare quello cartaceo. Cosa ancora più importante, a Dominic è stata concessa l'assistenza sanitaria il mattino dopo. A testimonianza della sua leadership, il VA ha addirittura messo online il video di Dominic. Di fronte alla sua innegabile esperienza concreta, i decisori sono stati motivati ad accelerare il ritmo della trasformazione. Da allora oltre un milione di veterani è stato iscritto all'assistenza sanitaria, tutto grazie al fatto che Mary Ann è uscita dal suo ufficio e ha incontrato Dominic. (Potete vedere i video di Dominic sul nostro sito web.)

Osservare a distanza

Dovete trovare anche il modo per osservare indirettamente il comportamento dei vostri clienti. Non stiamo proponendo specchi unidirezionali o fantasiosi sistemi di sorveglianza, anche se oggi esistono molte soluzioni tecnologiche per misurare dove le persone si spostano all'interno di un negozio, dove fermano lo sguardo su una pagina web e quanto tempo dedicano a prendere una decisione. Spesso non ci vuole niente di più di un occhio allenato per individuare l'insoddisfazione dei clienti. Nel 2001 Joe Perrone, un autista della FedEx, osservava frustrato i clienti che passavano accanto ai furgoni parcheggiati

della FedEx mentre andavano a portare i loro pacchetti alla più vicina sede di consegna. Ha suggerito di dotare i furgoni di uno sportello in cui depositare i pacchetti: grazie alla sua idea, i furgoni della FedEx sono diventati a tutti gli effetti sedi mobili da cui i clienti possono spedire i loro pacchi.

Se avete in cucina un pelaverdure Good Grips della OXO è perché il suo designer, Sam Farber, è andato in giro e ha osservato il comportamento delle persone reali, a partire da sua moglie. Imprenditore da sempre, cercava un modo per entrare nel settore degli arnesi da cucina quando ha notato come sua moglie, afflitta dall'artrite, faticasse a pelare una carota. Con un po' di argilla ha costruito un prototipo, che poi ha perfezionato osservando come cercassero di usarlo molti volontari della American Arthritis Foundation. Il pelaverdure Good Grips funziona bene per chi ha problemi alle articolazioni, e funziona davvero bene *anche* per chi non ha problemi.

Questa tecnica non vale solo per gli utenti umani. Funzionari canadesi hanno continuato senza successo a progettare cassonetti della spazzatura a prova di procione finché non si sono presi il tempo per osservare come facessero i procioni in carne e ossa a infilarsi nei cassonetti di notte. Alla fine questo li ha portati a progettare nuovi cassonetti in cui i procioni non riescono a entrare.

Fondare la vostra iniziativa nel contesto di storie reali di utenti reali (per non parlare di clienti potenziali ed ex clienti) vi darà molto più che dati statistici: vi darà una narrazione facile da comprendere e che altri potranno diffondere altrettanto facilmente. Il vostro vantaggio competitivo più forte verrà dall'immergervi fra i clienti reali, *specialmente* se questo non fa parte della vostra job description.

Dalla teoria alla pratica

- *Fate i "compiti a casa"*. La vostra organizzazione ha probabilmente una funzione di coinvolgimento del pubblico, di ricerca di mercato o di customer service. Andate a prendere un caffè con qualcuno di quell'ufficio per capire quali informazioni già raccolga, come ascolti i clienti e che cosa non sa. Per esempio, il vostro ufficio marketing magari ha qualche *user persona* (persone fittizie con caratteristiche che rappresentano un segmento di clientela target) che può aiutarvi a stabilire quali siano le persone con cui parlare.
- *Parlate con i clienti attraverso i canali esistenti*. Se la vostra organizzazione ha un gruppo di assistenza ai clienti, di customer service o di customer success, vedete se potete seguirlo da vicino, o addirittura fare direttamente un paio d'ore di assistenza ai clienti. Potete anche parlare ai clienti durante i convegni o alle fiere.

- *Andate dove sono i vostri clienti.* Marina ha ottenuto alcuni dei feedback migliori dai veterani semplicemente andando a sedersi sulle panchine di un parco o nelle sale d'attesa degli ospedali e mettendosi a parlare con le persone. Anziché chiedere agli altri di venire da voi, andate nel loro ufficio, a casa loro o nella loro comunità.
- *Siate coraggiosi.* Gli utenti di solito sono molto disponibili a parlare e condividere le loro reazioni; non siate timidi!
- *Iniziate.* Non preoccupatevi di cercare di comprendere alla perfezione tutti i vostri clienti in una volta sola. Uscite a incontrare il vostro primo utente il prima possibile, e inserite questo tipo di interazione nella vostra routine.
- *Trovate il modo di parlare anche con ex clienti e clienti potenziali.* Avranno punti di vista diversi sul perché se ne sono andati (o sul perché non lavorano ancora con voi), che possono aprire la strada a una serie del tutto nuova di idee e soluzioni.
- *Usate incentivi.* Carte regalo anche di piccolo importo possono invogliare più persone a parlare con voi e spesso si possono acquistare con i fondi per la piccola cassa o per la cancelleria. È particolarmente importante compensare le persone in contesti come le ricerche sugli utenti in organizzazioni no profit o nel settore pubblico.
- *Gettate una rete ampia.* Nulla sostituisce il parlare con persone reali e osservare il loro comportamento singolarmente, ma questo metodo individuale non sempre può scalare. Date la possibilità a un insieme più ampio di colleghi o utenti di condividere il loro feedback o di recensire idee mediante strumenti di crowdsourcing digitali come Crowdicity della Medallia, o anche semplicemente distribuendo il vostro indirizzo di posta elettronica.
- *Riservate del tempo.* Pianificate del tempo in più, nel corso del prossimo viaggio di lavoro, per fare visita agli utenti. Inserite nei vostri programmi il parlare con persone reali.
- *Seguite un corso di design human-centered.* Avete ancora difficoltà a parlare con persone in carne e ossa? In settori diversi questa pratica è chiamata in vari modi (ricerca sugli utenti, ricerca di mercato sul campo o lavoro etnografico di campo), ma fondamentalmente si tratta sempre di osservare e ascoltare il vostro pubblico. Seguite un breve corso per acquisire le competenze necessarie e mettetele in pratica.