

# La semplicità al potere

## Consigli dalla Consultant Free Zone



**Sergio Caredda**  
Training & Development  
Manager, Diesel Group

**N**egli ultimi anni una società americana si è imposta sui mercati di tutto il mondo non tanto inventando nuovi prodotti, quanto rendendoli *semplici*. Parlo della Apple e dei suoi cavalli di battaglia: l'iPod e l'iPhone. Lettori di musica Mp3 ce n'erano in giro tanti prima dell'arrivo dell'iPad, e tantissimi erano i modelli di telefoni cellulari presenti prima dell'arrivo dell'iPhone. Non solo, proprio l'iPhone è un esempio di semplificazione radicale: non solo è stato creato un dispositivo dal design semplice, con soli 3 pulsanti, ma anche alcune funzionalità presenti in gran parte dei cellulari tradizionali sparirono (esempio gli Mms nella prima release). La semplicità si estende anche ad altri aspetti, come la facilità di acquisto dell'iTunes store o le applicazioni che riguardano la musica.

I risultati di business hanno decisamente dato ragione ad Apple. Certo la presenza di un leader carismatico come Steve Jobs ha sicuramente fatto in modo che la sua visione del mondo basata sulla semplicità avesse fortuna nella sua azienda. Non è per niente scontato. Perché diciamo così, le aziende, specie se di grandi dimensioni, producono complessità. Lo aveva già detto Max Weber, quando ha studiato i

concetti di base della burocrazia, che le strutture organizzative – man mano che crescono – lavorano per far crescere la loro complessità come tecnica di sopravvivenza. Qualcuno dirà: copiamo la natura, che ha reso i suoi organismi più evoluti estremamente complessi. Vero. Ma avete mai notato come sia semplice in realtà distruggere un organismo complesso per mano di uno semplice? Pensate a un virus (neanche definibile come organismo), alla sua estrema adattabilità all'ambiente e alla sua forza nel distruggere organismi superiori.

Quando parlo di semplicità in azienda l'obiezione che mi viene fatta è spesso la seguente: "Ma noi siamo già efficienti". Risposta apparentemente corretta, ma non necessariamente appropriata. Ricordo una delle grandi lezioni di Deming a proposito della qualità: "Non c'è niente di più sbagliato di voler rendere efficiente qualcosa che non andrebbe proprio fatto". E, in effetti, la questione è questa: siamo davvero sicuri che tutti i processi e le procedure che mettiamo in campo ogni giorno siano davvero necessarie? Non c'è una via più semplice per fare le cose?

Alcuni anni fa avevo preparato una presentazione a un imprenditore relativamente a un progetto di un'indagine sul clima aziendale. Ero appena giunto alla quinta slide, che lui bonariamente mi dice: "Se il suo progetto non riesce a essere spiegato in una slide soltanto, si-

gnifica che è troppo complesso". E io avevo lavorato tutta la notte su quella presentazione! Passammo oltre e guardammo la struttura del questionario: 40 domande che analizzavano le varie dimensioni della soddisfazione dei dipendenti. "Inutile" fu il suo commento. "Io so come la pensano i miei collaboratori. Innanzitutto perché ogni giorno giro la fabbrica e chiedo loro come va il lavoro. In secondo luogo, perché ogni giorno per due ore la mattina la mia porta è aperta per qualsiasi problema possano avere". Mi resi conto che in quel contesto, effettivamente, l'idea di una survey tradizionale era davvero inutile. E mi chiesi perché il direttore delle Risorse Umane avesse richiesto quel progetto.

Questo piccolo aneddoto ha segnato parecchio il mio modo di ragionare. Da anni lotto con le proposte "complicate": storyboard incomprensibili, report inconcludenti, progetti faraonici, presentazioni noiose. Tutte cose che fanno perdere una marea di tempo in ogni nostra giornata lavorativa.

A complicare il tutto si aggiunge la nuova realtà che ci circonda. Da quando si è fatto largo il concetto del *Power of And*, nugoli di manager sono stati richiamati nelle business school interne alle più grandi corporation. E gli è stato detto: "Vi avevamo insegnato a focalizzarvi, concentrandovi sempre e solo sulle 2-3 priorità più importanti e lasciando stare il resto. Bene, abbiamo sbagliato. D'ora in poi dovrete

concentrarvi sulle priorità e anche sul resto". Demolita l'unica (apparente) regola di semplificazione manageriale – il focus sulle priorità – sembra che la semplificazione rimanga ancora più una chimera.

Il problema è che la semplicità non è per niente... semplice. Lo ha detto in termini perfetti Picasso: "Ci ho messo una vita intera a imparare a dipingere come un bambino". E basta osservare il famoso "Ciclo del Toro" del grande genio per comprendere cosa intendeva: dai dettagli delle sue prime opere taurine alla semplicità delle poche linee curve dell'ultimo toro dipinto. Siamo sempre spinti a pensare in termini complessi, in generale come esseri umani. Aggiungiamoci poi – in quanto italiani – una certa spinta ulteriore al pensiero barocco e capiremo perché le complicazioni aumentano.

La complessità si nasconde dietro una marea di alibi. Sicurezza, Qualità, Modernità. Sembra che tutto divenga complicato in nome di questi temi che assurgono quasi al rango di principi ultimi dell'organizzazione manageriale più recente. Ma ho i miei dubbi che ciò sia vero. Non mi risulta che rendendo un controllo di sicurezza più complesso ne garantiamo una maggiore efficacia. Lo dobbiamo rendere più sicuro, che è diverso. Toyota sta oggi pagando il prezzo di una serie di "complessità" organizzative messe in atto che tradivano i principi del suo *Total Quality Management*, e sta cercando di rimettere in sesto le cose puntando nuovamente sulla semplificazione. Chi ha detto poi che modernità sia sinonimo di complicazione? Apple, Google, Amazon, Facebook... sono tutti esempi di una modernità semplice, talvolta banale. Il fatto che i sistemi informativi aziendali siano complessi deve farci riflettere su chi li ha progettati e implementati,

non sulle colpe (presunte) della modernità.

Che fare dunque? La risposta più semplice la dà un acronimo inglese spesso abusato: "Kiss. *Keep it Simple, Stupid*". Esatto. Semplice opposto a stupido. Eppure talvolta abbiamo l'idea che le cose "intelligenti" siano per loro natura complesse. Ma ricordiamoci che i veri geni son sempre stati capaci di rendere *semplici* i loro concetti e le loro scoperte. Einstein ha ricondotto un'intera teoria rivoluzionaria a un'equazione di appena cinque caratteri che oggi vediamo stampata su T-shirt e cartoline.

La ricetta corretta è quella di applicare il principio Kiss a ogni soluzione ipotizzata per un problema. Dobbiamo essere capaci di identificare una soluzione *semplice*. Sembra impossibile? Eppure per ogni problema esiste una soluzione (qualcuno direbbe che se non c'è soluzione allora forse non è un problema) e, da Occam in poi, sappiamo che la soluzione migliore è anche la più semplice. Applicare que sto metodo.

L'esperienza illuminante, della sintesi creativa – o di un'intuizione che ci aiuta a risolvere un problema – ci porta quasi sempre a constatare "col senno di poi" quanto la soluzione fosse addirittura ovvia. È il nostro modo di ragionare che troppo spesso complica tutto. E sembra che tutto in un'organizzazione sia fatto per creare complicazioni inutili. Spesso ho l'impressione che le interminabili riunioni di problem solving servano più a ottenere una complicazione collettiva che una soluzione immediata a un problema. Una leadership forte che sappia esprimere i propri dubbi rispetto a una soluzione complessa è necessaria per evitare soluzioni disfunzionali. Ed è questa una delle doti spesso più importanti di un

manager oggi.

Talvolta il rischio è che si affacci la scorciatoia del *semplicismo*. Molte cose sono diventate più facili, rispetto a un non lontano passato, in particolare, per la diffusione di dati e informazioni che prima erano disponibili solo a pochi privilegiati. Scaricare una relazione da Internet cambiando pochi dati, facendo "in fretta" il proprio lavoro non è però semplicità, tutt'altro! La moda della semplicità ha indotto molti a semplificare in maniera non ragionata, frammentata, non strategica, adottando un approccio semplicistico.

Produrre semplicità significa liberare energie importanti. Tante aziende nel momento di crisi si son trovate a dover sostenere costi enormi per processi farraginosi, attività inutili, soluzioni poco cristalline, sistemi complessi, il che ha finito per penalizzarle ulteriormente rispetto ai competitor più "semplici".

L'arte della semplicità è difficile e sottile quanto l'esercizio dell'intelligenza stessa. L'una e l'altro richiedono impegno, pazienza, approfondimento, un'insaziabile curiosità e soprattutto una continua coltivazione del dubbio. Per quanto chiara ed efficace possa apparire una soluzione, dobbiamo continuare a chiederci se e come ce ne possa essere un'altra ancora più funzionale, più lucida e più semplice.

Sembra faticoso. Di più: è veramente impegnativo. Perché sembra andare "contro natura" rispetto al nostro orientamento naturale per la complessità. Ma se sappiamo come apprezzarne il gusto può essere molto divertente. Trovare soluzioni o spiegazioni autenticamente semplici è rassicurante, stimolante, spesso entusiasmante. Ma soprattutto è davvero un modo per fare la differenza, creare innovazione e ricchezza per voi e la vostra organizzazione. ■