

Think Simply

Il potere
della
semplicità

Ken Segall

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Think Simply

Il potere
della
semplicità

Ken Segall

FrancoAngeli

Titolo originale: *Think simple: How smart leaders defeat complexity*

Copyright © 2016 by Polymorph on Hudson, Inc.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Traduzione dall'inglese: Elisa Tomassucci

Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Per Jeremy:

*Un giorno ti porterò in Australia,
te lo giuro. Prima dovevo scrivere un libro.*

Indice

| | | |
|---|------|----|
| Introduzione. La semplicità non è semplice | pag. | 11 |
| Diventare agenti della semplicità | » | 11 |
| Gli eroi della semplicità | » | 13 |
| Il vantaggio universale | » | 14 |
| Percezione vs realtà | » | 15 |
| Più rapido, più economico, migliore: la combinazione perfetta | » | 15 |
| La scienza della semplicità | » | 17 |
| La strada per la semplicità | » | 18 |
| | | |
| 1. La semplicità è nella <i>mission</i> aziendale | » | 19 |
| 1. Il potere trasformativo della <i>mission</i> | » | 20 |
| 2. Trovare la <i>mission</i> adatta | » | 23 |
| 3. Una <i>mission</i> semplice permette di distinguersi dalla massa | » | 24 |
| 4. Una <i>mission</i> semplifica grandi idee | » | 26 |
| 5. La semplicità parte da qui | » | 28 |
| | | |
| 2. La semplicità è nell'aria | » | 31 |
| 1. I valori guidano i comportamenti | » | 32 |
| 2. I valori trascendono il prodotto | » | 35 |
| 3. I valori sono unici, come le impronte digitali | » | 37 |
| 4. I valori forti aiutano gli audaci | » | 39 |
| 5. L'integrità è un valore potentissimo | » | 41 |
| 6. I valori non possono essere copiati | » | 44 |
| 7. I valori possono essere scolpiti nella pietra | » | 47 |
| 8. Una cultura dell'impegno | » | 50 |
| 9. La cultura unifica un'azienda | » | 52 |
| 10. La cultura è il carburante della <i>mission</i> | » | 53 |
| | | |
| 3. La semplicità ha bisogno di un leader | » | 55 |
| 1. Leader ed empowerment | » | 55 |
| 2. Lavorare come semplificatore supremo | » | 58 |

| | | |
|--|------|-----|
| 3. Comunicazione, collaborazione e semplificazione | pag. | 60 |
| 4. Quando i giganti della tecnologia semplificano – e quando non lo fanno | » | 63 |
| 5. Mantenere la semplicità in una startup in crescita | » | 66 |
| 6. Quando la direzione viene indicata dall'alto | » | 69 |
| 7. Quando la ricerca della semplicità fallisce: il caso JCPenney | » | 71 |
| 8. Guidare verso la semplicità, puntare a un obiettivo | » | 77 |
| 4. La semplicità è un gioco di squadra | » | 79 |
| 1. Il segreto è assumere nuove menti brillanti | » | 81 |
| 2. Il fattore decisivo: le persone | » | 84 |
| 3. Quanto costa la fedeltà? | » | 88 |
| 4. Chi volete a bordo? | » | 90 |
| 5. L'arte del licenziamento | » | 92 |
| 6. I valori sono una calamita per i dipendenti | » | 94 |
| 7. La semplicità è un lavoro di squadra | » | 95 |
| 5. La semplicità è fedele al brand | » | 97 |
| 1. Rivitalizzare un brand con le emozioni | » | 98 |
| 2. Di auto e complessità | » | 100 |
| 3. L'esperienza personale con il brand | » | 102 |
| 4. Rafforzare il brand, non sminuirlo | » | 104 |
| 5. La coerenza è il miglior alleato di un brand | » | 105 |
| 6. Anche un brand a riposo ha un grande potere | » | 107 |
| 7. La semplicità è sempre nel brand | » | 110 |
| 6. La semplicità è adatta a tutti | » | 111 |
| 1. Risanare Apple “in modo semplice, quasi da cretini” | » | 112 |
| 2. Semplicità e carte di credito | » | 115 |
| 3. Siamo sicuri che una grossa banca possa davvero diventare più semplice? | » | 118 |
| 4. Semplicità e crescita controllata | » | 122 |
| 5. Semplicità e senso di proprietà | » | 126 |
| 6. Affrontare la complessità oltre i confini | » | 129 |
| 7. La semplificazione del motore marketing di Apple | » | 131 |
| 8. Domare la belva dall'interno | » | 134 |
| 9. Quando il gioco si fa duro, i duri... semplificano le regole | » | 139 |
| 7. La semplicità è priva di attrito | » | 141 |
| 1. Il principio <i>skunkworks</i> | » | 141 |
| 2. Ottimizzare le possibilità di scelta | » | 143 |
| 3. “Semplicità, il tuo nome è...” | » | 145 |
| 4. Quando scegliere tra tante opzioni sembra più semplice | » | 146 |
| 5. La matrice della semplicità | » | 148 |

| | |
|---|----------|
| 6. La capacità di giudizio è il processo operativo migliore | pag. 149 |
| 7. Meno processi = più velocità | » 151 |
| 8. Distillare la semplicità dalla complessità | » 153 |
| 9. Preservare lo spirito da piccola azienda | » 154 |
| 10. L'ottimizzazione è il nucleo della semplicità | » 157 |
| 8. La semplicità fa nascere l'amore | » 159 |
| 1. Difendere il colosso locale | » 160 |
| 2. "Love is the new like" | » 163 |
| 3. Valore + Semplicità + Design = Amore | » 167 |
| 4. Il cuore della semplicità | » 167 |
| 9. La semplicità è legata all'istinto | » 171 |
| 1. Intuito vs evidenze empiriche | » 172 |
| 2. L'intuito è un buon modo di guidare un'azienda | » 173 |
| 3. I numeri non possono governare la vostra esistenza | » 176 |
| 4. Emozioni, non numeri | » 178 |
| 5. L'istinto: il semplificatore supremo | » 179 |
| 10. La strada per la semplicità | » 181 |
| 1. Impegno | » 181 |
| 2. Scegliete il vostro team | » 182 |
| 3. Pensate a una <i>mission</i> | » 182 |
| 4. Osservate | » 183 |
| 5. Coinvolgete | » 184 |
| 6. Mettetevi nei panni dei clienti | » 184 |
| 7. Liberare il potenziale dei vostri collaboratori | » 185 |
| 8. Fate chiarezza | » 186 |
| 9. Puntate in alto | » 186 |
| 10. Nuotate controcorrente | » 186 |
| 11. Ottimizzate | » 187 |
| 12. Pensate come una startup | » 187 |
| 13. Fidatevi del vostro istinto | » 188 |
| 14. Occhio al design | » 188 |
| 15. Una missione per persone determinate | » 189 |
| Condividete la vostra opera di semplificazione | » 191 |
| Ringraziamenti speciali | » 193 |
| Ringraziamenti | » 195 |

Introduzione

La semplicità non è semplice

Il concetto di “semplicità” è uno dei più ingannevoli del mondo.

Probabilmente è lo strumento più potente della realtà economica e commerciale: attrae i clienti, motiva i dipendenti, consente di avere idee migliori rispetto alla concorrenza e crea nuove efficienze organizzative. Eppure, è raro che le cose siano effettivamente semplici come sembrano.

La semplicità richiede un gran lavoro.

Ma, come stanno scoprendo sempre più aziende in tutto il globo, il ritorno sull’investimento dato dalla semplicità può essere sorprendentemente alto. La semplicità può spingere un’impresa a registrare una crescita straordinaria oppure infondere nuova linfa vitale a un’organizzazione che si è impantanata in meccanismi troppo complessi.

I clienti e i consumatori vedono la semplicità come prodotto finale, ma in realtà dietro tale concetto c’è molto di più. La semplicità è una filosofia e una scelta metodologica, e può essere implementata ad ogni livello di un’organizzazione. Può trasformare internamente un’azienda e cambiare il modo in cui questa viene percepita dagli altri.

Spesso mi sembra di fare il lavoro più facile del mondo. In fondo, non devo sforzarmi di convincere gli altri del valore della semplicità; è un concetto elementare. È chiaro che i consumatori sono più attratti dalle aziende che offrono soluzioni semplici. E che i dipendenti sono più motivati, quando l’ambiente di lavoro è meno complesso. E che i potenziali clienti rispondono meglio a strategie comunicative rapide e chiare.

Sono tutte cose abbastanza ovvie. Il problema, piuttosto, è il seguente: come fa, esattamente, un’azienda a percorrere il “viaggio verso la semplicità”?

È quello che cercheremo di capire in questo libro.

Diventare agenti della semplicità

Non c’è da stupirsi che la complessità abbia messo radici così profonde. Ha avuto interi millenni per scavare. Si potrebbe dire che la complessità non è altro che un effetto collaterale della civilizzazione.

Più scopriamo, più inventiamo e più facciamo progressi, più la vita diventa complicata. Il che è abbastanza ironico, visto che tante innovazioni sono pensate proprio per semplificare.

Sarebbe comodo dare la colpa dell'attuale stato di complessità del pianeta alla tecnologia, ma bisogna guardare in faccia la realtà: i veri colpevoli siamo noi. Siamo umani. Preferire le cose semplici fa parte del nostro DNA, eppure spesso apriamo la porta alla complessità.

Perché essere complicati è facile. Il difficile è semplificare. È un compito spesso troppo trascurato. E questo è vero come non mai nel mondo del business.

Man mano che le nostre aziende crescono, immaginiamo nuovi modi di gestire, organizzare, comunicare e diventare competitivi. Lo facciamo con le migliori intenzioni, ma lungo il cammino le cose si complicano. Le strutture interne diventano più complesse. Le linee di prodotto si ampliano. I processi produttivi proliferano. I livelli gerarchici si moltiplicano. La gente inizia a sentirsi in dovere di difendere il proprio territorio. E le nostre giornate sono scandite da riunioni su riunioni.

Tutto questo nel nome di un successo coerente e ripetibile, ma al caro prezzo della perdita di semplicità. Quello del business non è più il mondo privo di difficoltà di una volta. Quella direzione ben precisa stabilita alla nascita di un'azienda finisce per diventare nient'altro che una targa affissa alla parete o la dedica iniziare in un manuale operativo di cinquanta pagine.

Se la vostra azienda presenta i primi sintomi della complessità, sappiate che non siete soli. Anzi, rientrate nella stragrande maggioranza delle organizzazioni di questo pianeta. La buona notizia è che dove c'è complessità ci sono anche tante opportunità.

Ognuno di voi può diventare un agente della semplicità. Potete far intraprendere alla vostra azienda la strada per liberarsi della complessità che ha messo radici nel tempo. O, se la vostra organizzazione sta cogliendo i frutti della semplicità, potete aiutarla a preparare il terreno per assicurarvi che resista alle forze della complessità che inevitabilmente verranno a farvi pressione.

Il mio primo libro, *Simply Apple – L'ossessione di Steve Jobs*, si basava su pensieri e osservazioni tratti dai miei dodici anni di esperienza come direttore creativo dell'agenzia pubblicitaria di Steve Jobs, prima con NeXT e poi con Apple. Ho visto con i miei occhi come Steve osservasse ogni cosa attraverso la lente della semplicità. La sua ossessione per la semplicità non era visibile solo nei prodotti Apple, ma nel modo con cui l'azienda organizzava, innovava, pubblicizzava, vendeva al dettaglio le sue creazioni e forniva assistenza ai clienti.

In pratica, la semplicità è sempre stata l'arma economica più potente di Steve, quella che ha aiutato la Apple a differenziare le sue offerte e a creare categorie di prodotto completamente nuove, e a distanziarsi dalla concorren-

za. Ma per quanto Apple sia un esempio eccellente di azienda spinta dal potere della semplicità, va detto che non è l'unica.

Gli eroi della semplicità

Ispirato dalle modalità con cui Apple ha tratto beneficio dal potere della semplicità, sono andato alla ricerca di altre aziende che si fossero messe sullo stesso cammino. Volevo sapere di più sul modo di pensare dei loro leader. Sentivo che, se avessi potuto documentare le esperienze delle persone che erano riuscite a semplificare con successo, avrei potuto creare una preziosissima guida per chi desiderava fare lo stesso.

Questo libro è il risultato del mio viaggio nella semplicità in varie organizzazioni del mondo.

Per tre anni ho cercato i rappresentanti della semplicità più intelligenti e creativi. Alcune interviste sono state ottenute in maniera tradizionale: la supplica. Ho anche parlato con ex colleghi e clienti e ho tampinato un ricercatore straordinario, che mi ha donato un vero e proprio scrigno di opportunità.

Non vi nascondo che mi sono divertito un mondo a svolgere questa ricerca. Ho avuto il privilegio di incontrare leader che ammiravo da tempo e di sentirmi elargire perle di saggezza da dirigenti di organizzazioni realmente affascinanti.

Molti degli “eroi della semplicità” descritti in questo volume non si troverebbero in una classica lista di soliti sospetti. Nel complesso, sono riuscito a parlare con una quarantina di uomini e donne che lavorano in un'ampia gamma di settori in paesi diversi. Ho intervistato leader di aziende grandi e piccole, consolidate e appena formate, celebri e pressoché sconosciute. Ho studiato business locali, nazionali e internazionali.

Ogni leader ha un punto di vista affascinante su come la semplicità abbia contribuito a migliorare la sua organizzazione e a distanziarla dalla concorrenza. Ciascuna azienda ha un profilo unico, eppure, come vedremo, molte di loro mostrano analogie interessanti.

Jerry Greenfield ci spiegherà come la sua Ben & Jerry's si sia ampliata da impresa locale a globale senza perdere la propria area di interesse e i suoi obiettivi.

Dal CEO di una delle maggiori banche australiane sentiremo come la semplicità possa attirare nuovi clienti.

Grazie a Ron Johnson, ex vicepresidente senior di Apple, capiremo come un'idea semplicissima sia riuscita ad allineare il team creando il network globale degli Apple Store.

Scoprirete come la semplicità influenzi la filosofia dei dirigenti di The Container Store e Whole Foods. Conoscerete i meccanismi di semplificazione implementati nei settori più disparati: moda, automotive, intrattenimento

e tecnologico. E avrete la possibilità di entrare nelle teste dei componenti del Blue Man Group, che hanno sviluppato una strategia di business ben precisa per troncare la complessità sul nascere.

Il mio obiettivo è usare l'esperienza e il successo di questi leader per darvi un vantaggio prima ancora che iniziate a semplificare, indipendentemente dal settore in cui operate. Il pensiero di queste persone vi darà l'ispirazione giusta per osservare la vostra organizzazione sotto una luce diversa, più semplice, mi auguro.

Il vantaggio universale

È chiaro che le startup o le piccole aziende hanno meno difficoltà a usare il potere della semplicità. È nella natura dei piccoli gruppi riuscire a svolgere un'azione più concentrata, perché non si sono ancora trovati ad affrontare gli effetti insidiosi della complessità che si manifestano nel tempo.

La sfida, per le aziende di questo tipo, è capire l'importanza della semplicità e continuare a sfruttarne i meccanismi man mano che si ingrandiscono.

Per le grandi organizzazioni, la semplificazione presenta un intero universo di problemi. Molti ritengono che semplificare un'azienda globale con migliaia di dipendenti sia una causa persa in partenza. Io non sono d'accordo. Non è certo un'operazione facile, ma nemmeno impossibile. Di nuovo, Apple ne è la prova.

Nel 1997, quando Steve Jobs fece il suo ritorno in azienda dopo un esilio di undici anni, trovò un'organizzazione globale in pessima forma. Il business dinamico e innovativo di una volta era diventato un'azienda tronfia e mediocre, nonché sull'orlo della bancarotta.

Sappiamo tutti cosa successe dopo. Steve attuò una mega-ristrutturazione e, nell'arco di appena quattordici anni, trasformò Apple nell'azienda più stimata al mondo. Steve era molte cose: un visionario, un sognatore, un innovatore e un leader nato. Ma non era certo un mago; la sua trasformazione di Apple avvenne grazie a un approccio graduale e basato puramente sul buon senso.

Steve convertì un'organizzazione senza uno scopo ben preciso in un luogo in cui ogni dipendente aveva la piena consapevolezza del viaggio da compiere e del ruolo che avrebbe dovuto svolgere. Semplificò la struttura aziendale, la linea di prodotti e le operazioni di marketing. Come avrebbe spiegato lui stesso dopo che l'azienda era diventata una vera e propria potenza globale, Apple era "la startup più grande del mondo".

Non tutti i business leader si chiamano Steve Jobs. Ma ognuno di loro può trarre ispirazione da questa trasformazione e capire che il potere della semplicità permette di ottenere vantaggi straordinari.

La verità è che ogni azienda può trarre beneficio dalla semplificazione. E là dove non può essere parte integrante dei prodotti, la semplicità può certa-

mente diventare una componente fondamentale della struttura organizzativa dei processi che ne formano la colonna vertebrale, delle modalità di comunicazione interna, delle relazioni con i clienti.

Percezione vs realtà

L'ironia della semplicità è che, spesso, una cosa semplice in realtà non lo è affatto.

Prodotti, servizi o siti web apparentemente semplici hanno alle spalle un processo di creazione molto lungo, che ha implicato un profondo impegno e un'intensa serie di discussioni dei professionisti che hanno lavorato al loro sviluppo. I clienti non vedono tutto questo. Quello che vedono è la semplicità che ne risulta.

La verità, dunque, è che la semplicità non esiste. Quello di cui parliamo è la *percezione* della semplicità, cioè di quello che il cliente ricava dall'esperienza del prodotto o servizio.

Pochi saprebbero spiegare i dettagli della tecnologia su cui si basa il display del loro amato tablet, eppure quello che hanno in mano è il più semplice PC della storia. Le automobili incorporano sistemi complessi che poche persone riescono a comprendere, eppure guidare è semplice. I meccanismi della corrente elettrica vanno al di là della capacità di comprensione di molti, eppure chiunque è in grado di premere un interruttore.

Anche un prodotto straordinariamente semplice come il gelato ha una sua complessità. Quando ho intervistato Jerry Greenfield, co-fondatore di Ben & Jerry's, l'argomento "percezione vs realtà" è stato uno dei primi a venire fuori.

Quello che mi colpisce, quando si parla di semplicità, è che per certi versi Ben & Jerry's è tutto l'opposto. Abbiamo scelto di fare cose più complesse di quanto altri siano disposti a fare – o cerchino di fare. Il nostro tratto distintivo è una selezione di gusti interessanti con grossi pezzi di biscotti, caramelle e variegature.

La classica macchina del gelato è progettata per gestire piccole cose. Noi siamo stati i primi a capire come aggiungere i pezzi più grossi. Farlo su larga scala è molto complicato, ma ai nostri clienti sembra un'operazione semplice.

È la meraviglia della semplicità. Può essere nient'altro che una percezione, ma ha il potere di guidare un intero business.

Più rapido, più economico, migliore: la combinazione perfetta

Uno dei primi slogan pubblicitari che ho scritto era per conto di IBM Personal Computers. All'epoca ero ancora alle prime armi e soffrivo di una grande mancanza di fiducia in me stesso, dunque sentivo di dover incamerare tutto ciò che potevo.

La lezione numero uno arrivò da un direttore commerciale di Los Angeles un po' sopra le righe, che, in uno dei primi meeting del processo di pre-produzione, si sedette e iniziò a parlare al personale di IBM che si era riunito per l'occasione – il team dell'agenzia creativa, produttori, manager finanziari e operatori marketing.

Dagli iniziali toni pacati, pian piano il suo discorso si trasformò in una vera e propria invettiva, spaventandomi a morte. Me lo ricordo come se fosse ieri, anche se sono passati decenni. Il sunto del messaggio era che lui, in qualità di direttore, doveva gestire tre cose: qualità, costi e velocità. La cattiva notizia era che noi potevamo sceglierne solo due.

“Dovete fare una scelta!” – si mise a inveire –. “Se volete che lo spot sia rapido ed economico, bene, ma sappiate che non sarà d'impatto. Se volete un ottimo spot in tempi rapidi, dovete spendere di più.” E così via.

In tutta onestà, non ricordo quale fu la nostra scelta. Visto che lo spot passò del tutto inosservato, credo proprio che fu la qualità a essere depennata dalla lista.

Per un po' di tempo lavorai nella convinzione che questa fosse una regola di base del business in generale, non solo del settore pubblicitario. Dopo qualche anno e vari clienti, però, iniziai a collaborare con una persona che mi fece capire che la regola era tale solo se le consentivi di esserlo: Steve Jobs. Steve mi dimostrò, in varie occasioni, che qualità, rapidità e costi possono coesistere tranquillamente. Il segreto è fare in modo che la complessità non si metta nel mezzo.

Steve preferiva lavorare con un piccolo gruppo di persone brillanti ed era un instancabile protettore del pensiero creativo che scaturiva da tale gruppo. Coinvolgere meno persone significava non dover fare i conti con un numero spropositato di analisi e controlli e, fattore non secondario, spendere meno. Senza i continui round di revisioni e richieste di approvazione, riuscivamo a creare più rapidamente. E il lavoro prodotto era di qualità eccellente.

Avevamo accesso illimitato a chi, in ultima istanza, doveva prendere le decisioni (Steve) e non ci sognavamo nemmeno di sottoporre le nostre pubblicità ai focus group.

E indovinate un po', nonostante non avessimo nessuno degli elaborati sistemi di verifica e bilancio che erano obbligatori nelle realtà di Dell, Intel e Microsoft, riuscivamo a creare strategie pubblicitarie migliori. Apple aveva la capacità costante di attirare l'attenzione della gente con spot interessanti e godibili, che comunicavano in maniera efficace ciò che l'azienda aveva da offrire.

Non è una coincidenza che un lavoro di questo livello fosse il prodotto di un sistema infinitamente meno complicato.

Non lasciate che nessuno vi dica che la combinazione “più rapida, più economica, migliore” non è fattibile. Ricordate, però, che questa triade per-

fetta non potrà mai realizzarsi in un'organizzazione che rimane aggrappata a processi complicati.

La scienza della semplicità

La semplicità ha un ruolo importante in ogni settore. Il problema è che non sempre riceve l'attenzione che merita. Io credo che questo dipenda dal fatto che molti la danno per scontata e non avvertono l'esigenza di capire come e perché possa influire sulla loro attività.

In una delle mie interviste ho parlato con i dirigenti di Foolproof, un'azienda londinese di design digitale che si è messa ad esplorare i meccanismi della semplicità nell'intento di creare siti web che riescano a connettersi meglio con i clienti.

I partner e co-fondatori di Foolproof, Tom Wood e Peter Ballard, venivano da Virgin Money, un importante provider di servizi finanziari che stava affrontando un grosso problema. Il team marketing era riuscito a convogliare i visitatori sul sito web dell'azienda, ma questi, una volta arrivati, non acquistavano granché.

Tom e Peter condussero alcuni test semplici ed economici per capire se qualche piccola variazione al sito web potesse avere un effetto sul tasso di conversione. La loro scoperta fu che modifiche anche molti lievi al layout, alla tipografia dei caratteri, al colore, ai contenuti e all'impostazione grafica del sito potevano sortire un effetto *enorme*. I due colleghi ci scorsero un'opportunità di business e crearono Foolproof, che oggi si presenta come "*experience design agency*".

Nata come piccola azienda, nel tempo Foolproof si è ampliata e ha superato i confini del Regno Unito. La sua lista clienti include importanti aziende tecnologiche, banche, linee aeree e media companies. Sono queste le tipologie di aziende che spesso si ritrovano ad affrontare una "complicazione del sistema", cioè tendono a complicare l'esperienza che i clienti vivono sul loro sito.

Il compito di Foolproof è semplificare tale esperienza. L'azienda lo fa promuovendo il concetto di "flusso", elaborato dallo psicologo ungherese Mihaly Csikszentmihaly, secondo cui chi è immerso in un processo che crea un flusso, appunto, non è nemmeno consapevole di esserlo: il processo è del tutto intuitivo.

Guidare un'auto è un buon esempio, sostiene Tom. Quando non sai guidare, tutto sembra infinitamente complicato. Bisogna prestare attenzione a un sacco di cose, e le conseguenze di un errore vanno da un banale sentimento di frustrazione alla possibilità di mettere in pericolo la vita della gente. Ma se sai guidare, tutto diventa molto semplice. Puoi persino parlare, mentre lo fai. Sei in uno stato di flusso.

Applicando il concetto di flusso all'*interaction design*, Foolproof cerca di creare un'esperienza di viaggio così netta e chiara che i visitatori non sono coscienti del progetto o del processo che ne costituiscono la base. Stanno, semplicemente, vivendo un'esperienza ottimale.

A livello psicologico, lo stato di flusso è una forma di felicità. Sai cos'hai fatto, sai cosa fare, sai dove andrai. Citando Tom, sei pago di quello che stai vivendo al momento, e non cerchi alcuna distrazione.

Per generare uno stato di flusso, non si deve solo creare un'esperienza positiva, bensì evitare le esperienze negative o quelle che possono distrarre l'utente. In generale, bisogna evitare stati come l'ansia, la preoccupazione e la noia. Pensando al design in questo modo, tutto quello che è finalizzato ad aumentare il senso di flusso aggiunge qualcosa all'esperienza positiva. Ma se rompi la bolla, anche solo per una frazione di secondo, il flusso rischia di esaurirsi.

Il concetto di flusso mi affascina molto. È la teoria che più si avvicina, a mio parere, a una spiegazione scientifica del motivo per cui la semplicità funziona. Il flusso è un obiettivo eccellente per qualunque impresa cerchi di attirare clienti ed è utile anche per creare un ambiente di lavoro più produttivo per i dipendenti. Come ogni cosa bella, però, richiede una certa dedizione.

La strada per la semplicità

La strada per la semplicità è indicata piuttosto bene, ma, poiché ogni attività è unica, non esiste una formula standard. In altre parole, dovrete improvvisare un po'.

Detto questo, durante le mie interviste sono emerse alcune tematiche applicabili pressoché a ogni tipo di business, ognuna delle quali – sono nove in tutto – verrà approfondita in un capitolo apposito. Alla fine del volume, vedrete che non avrete problemi a tracciare la vostra mappa personale per la semplicità.

Attenzione, però: nel passaggio dalla teoria alla pratica potreste trovare una certa resistenza. Non fatevi scoraggiare – o influenzare in qualche modo – dalla negatività delle persone. Ci sarà sempre chi vive i cambiamenti come un disagio e chi cerca di ostacolarvi, in maniera più o meno cosciente.

Ed è qui che dovete diventare “novelli Steve Jobs”. C'erano principi su cui Steve non scendeva mai a compromessi. La semplicità era uno di questi, ed è stata, in parte, la sua fede assoluta nella forza della semplicità a trasformare Apple in un successo così spettacolare. La tenacia di Steve vi sarà molto utile.

Qui comincia il vostro viaggio verso la semplicità. Allacciate le cinture.

L'elemento costitutivo di quasi tutte le organizzazioni eccezionali è la *mission*, cioè la dichiarazione d'intenti di un'azienda. E alcune delle organizzazioni di maggior successo sono partite da una *mission* molto semplice.

Amazon è un buon esempio. Anni fa, Jeff Bezos inventò uno slogan di tre parole che riassumeva l'essenza dell'impresa: "One click away" ("A un click di distanza"). La frase, in realtà, era ben più di un semplice slogan, perché riassumeva alla perfezione il vantaggio più importante ottenuto da chi visitava il sito di Amazon. Con un semplice click del mouse potevi trovare qualunque tipo di prodotto esistente sul pianeta e accedere a un servizio clienti formidabile. Attivando la funzionalità, potevi persino visualizzare l'opzione "Buy Now With 1-Click" ogni volta che mettevi qualcosa nel carrello.

In ogni momento utile, Bezos ricordava all'organizzazione l'importanza di quelle parole. Ogni iniziativa doveva, in ultima istanza, servire allo scopo generale di Amazon.

A livello più alto, la *mission* è la ragion d'essere di un'organizzazione. Serve a mantenere l'attenzione dell'azienda sulla strada da seguire, sulla necessità di tenere uniti i dipendenti in un'impresa comune. Agisce da linea guida per prodotti, servizi, comunicazioni, strategie marketing e per tutte le decisioni importanti da prendere. In più, è una sorta di binario che impedisce all'azienda di andare allo sbando.

Alcune organizzazioni articolano la loro *mission* in una serie di espressioni formali, che servono a radunare e unificare le truppe e a formare i nuovi dipendenti. Altre hanno una *mission* talmente integrata nel loro business, che la citano solo di rado; la loro dichiarazione di intenti è ben radicata in tutta l'organizzazione. In ogni caso, la *mission* aiuta l'intero staff a capire perché fa quello che fa. Dà ispirazione e motivazione.

Nel suo libro *Partire dal perché*¹ e nel suo intervento "Come i grandi leader riescono a ispirare all'azione", tenuto in una delle conferenze organizzate da

1. Sinek S., *Partire dal perché*, 2014, FrancoAngeli.