



MARCO SAMPIETRO,
ALEXANDER MAXIMILIAN HIEDEMANN

INUTILMENTE COMPLICATO

Come semplificare le organizzazioni
(e le nostre vite)

FrancoAngeli

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.

MARCO SAMPIETRO,
ALEXANDER MAXIMILIAN HIEDEMANN

INUTILMENTE COMPLICATO

Come semplificare le organizzazioni
(e le nostre vite)

FrancoAngeli

Isbn: 9788835182269

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili. 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

Indice

Introduzione	pag. 7
1. Il fascino della complessità	» 11
2. L'amica della complessità	» 15
3. Gli agitatori della complicatezza	» 21
Protezionismo	» 21
Incuria	» 23
Unicità	» 24
Iperspecializzazione	» 28
<i>Not Invented Here</i>	» 30
Parkinson	» 33
Addizione	» 35
NUO – Nuova Unità Organizzativa	» 37
Incentivo	» 39
Certezza	» 41
<i>Overconfidence</i>	» 44
4. La semplicità spesso funziona, ma non è trendy	» 49
5. Copia con orgoglio! Ma incolla con dignità	» 57
6. Diventa un generalista specialista	» 65
7. Sii ossessionato dal cliente	» 73

8. Togli, aggiungi	pag. 81
9 Aggrega, Separa	» 89
10. Standardizza, differenza	» 93
11. Crea ordine, lascia al caso	» 97
12. Nascondi, rendi visibile	» 103
13. Migliora, peggiora	» 107
14. Intelligentemente semplici	» 113
Conclusioni	» 121
Bibliografia	» 123

Introduzione

Nella vita di tutti i giorni, ci svegliamo spesso con la mente già affollata di pensieri: email urgenti, impegni familiari riunioni importanti o decisioni da prendere con estrema urgenza. A questo groviglio di pensieri diamo spesso un nome: “complessità”. Questo termine non gode certo di una buona reputazione e, anzi, è spesso usato con connotazione negativa. Una situazione complessa ci scoraggia, un intervento chirurgico complesso ci spaventa, una persona complessa ci porta a metterci sulla difensiva così come una trattativa complessa riteniamo si protrarrà per diverso tempo con esito incerto.

Perché tutto ciò? Perché la complessità, in molte persone, crea una sensazione di instabilità e impotenza: la mente fatica a capire cosa sta accadendo, a carpirne i nessi di causa-effetto, a identificare le azioni che potrebbero migliorare le cose. In particolare, situazioni complesse unite a stati d'animo negativi, portano le persone a rimuginare, ovvero a pensare e ripensare senza sosta nella speranza di trovare la chiave a problemi complessi che da tempo stanno combattendo¹. Ma più si rimugina, più si otterrà una diminuzione dell'attenzione e della capacità di concentrarsi su altre attività o problemi che, se portati a termine o risolti, avrebbero potuto effettivamente migliorarci l'umore². Ironia vuole inoltre che, anche quando le nostre decisioni e azioni ci portano ad avere successo, resta spesso il dubbio o la sensazione di aver avuto solo fortuna e non un reale controllo sulla situazione.

1. Watkins E., Baracaia S. (2001), “Why do people ruminate in dysphoric moods?”, *Personality and Individual Differences*, 30, 723-734.

2. Lyubomirsky S., Holen-Hoeksema S. (1993), “Self-perpetuating properties of dysphoric rumination”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 339-349.

Come individui tendiamo, quindi, a non voler accettare la complessità, favorendo così la percezione di un mondo caratterizzato da un livello di incertezza le cui dinamiche, così come il miglior corso di azione per addivenire ad una soluzione, sono difficili da identificare. Questa intolleranza all'incertezza³ può alimentare preoccupazioni, ansia, perfino depressione, con possibili ripercussioni negative sulla salute psicologica⁴. Per questo, posta l'oggettiva difficoltà di gestire la complessità, negli anni gli studi hanno spostato l'attenzione dal "dominare" la complessità alle possibili soluzioni per "convivere" con essa.

Sul fronte delle organizzazioni, sono stati proposti modelli organizzativi che permettono di adattarsi più rapidamente ai contesti dinamici, le così dette "organizzazioni agili". Sul piano individuale, invece, si è lavorato sul concetto di accettazione della complessità. Si è infatti notato che chi accetta la complessità ha uno stato psicologico migliore: è meno stressato, più aperto al confronto e al dialogo, capace di rispondere meglio alle sfide della vita. Questo perché il riconoscere la complessità porta a valutare alcune situazioni negative e inconvenienti come "regole del gioco" della complessità e non come prove della nostra incompetenza o sconfitte personali.

Esiste però un'alternativa, molto meno dibattuta: la "semplicità"⁵. Come vedremo, infatti, quello che nel lessico comune noi chiamiamo "complessità", può in realtà scomporsi in due parti: una quota "inevitabile", ovvero la parte che difficilmente potremo influenzare e a cui dovremo adattarci, e una quota "gestibile", ovvero quella parte predominante su cui possiamo avere un impatto diretto grazie ad azioni che promuovono la semplicità. Questo libro si focalizzerà su questa seconda quota "gestibile".

A differenza di altri contributi sul tema della semplicità, che suggeriscono soluzioni a disposizione di pochi soggetti con elevato pote-

3. Koerner N., Dugas M.J. (2006), "A cognitive-affective model of generalized anxiety disorder: The role of intolerance of uncertainty" in Davey G.C.L., Wells A. (Eds.), *Worry & psychological disorders: Theory, assessment & treatment*, Chichester, John Wiley and Sons, Ltd, 201-216.

4. Andrews P.W., Thomson J.A. Jr (2009), "The bright side of being blue: depression as an adaptation for analyzing complex problems", *Psychological Review*, July 116(3), 620-654.

5. Baker A. (2022) "Simplicity", *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Summer 2022 Edition), Edward N. Zalta (ed.), <https://plato.stanford.edu/entries/simplicity/>.

re, sosteniamo che la semplicità sia alla portata di tutti e possa quindi essere il risultato della scelta consapevole di ciascun individuo. Usiamo qui il termine “consapevole” in quanto nella vita quotidiana, così come all’interno delle organizzazioni, troviamo spesso persone che hanno una naturale propensione nel “complicarsi la vita” e altre che invece hanno scelto di perseguire la strada della semplicità. Ciò significa che, al di là di un disegno generale che facilita o ostacola la semplicità, i comportamenti dei singoli, se ripetuti nel tempo, possono avere un concreto potenziale trasformativo sia in positivo che in negativo.

Nei capitoli che seguono scopriremo come ciascuno di noi può scegliere la semplicità al fine di vivere e lavorare con maggiore lucidità, efficacia e serenità.

Se, da un lato, la parola complessità viene usata con significato negativo, allo stesso tempo la complessità ha un suo fascino. Più qualcosa sembra essere intricato, più sembra degno di attenzione.

A quanto pare renderci la vita complessa sembra un tratto naturale delle persone, tanto che è stato coniato il termine “bias della complessità”¹, che consiste nella nostra naturale inclinazione a dipingere come difficile ciò che in realtà è facile e lineare. Per esempio, una persona che si sente sempre stanca potrebbe insistere affinché il medico controlli i suoi livelli di ferro, ignorando di essersi privato del sonno notturno negli ultimi tempi. Parimenti, una persona con difficoltà economiche potrebbe cercare di comprendere tutte le voci di una bolletta dell’elettricità, alla ricerca di un possibile risparmio, quando nel frattempo spende cifre molto più rilevanti in abiti che indossa raramente o acquistandoli non approfittando dei periodi di saldi. Ancora, negli anni sono fiorite tantissime diete, così tante che nessuno le ha mai censite tutte. Le stime parlano di diverse centinaia, che però diventano migliaia se si applicano, come spesso accade, delle personalizzazioni. Molte diete hanno protocolli stringenti in termini di tipologie di cibo, modalità di cottura e momenti durante i quali assumerli, rendendole così difficili e complesse da seguire. Per molte persone, però, una semplice riduzione dell’apporto calorico sarebbe già una risposta più che

1. Un bias cognitivo è un errore sistematico nel modo in cui elaboriamo le informazioni, che porta a giudizi o decisioni distorte rispetto alla realtà oggettiva. In altre parole, è una “scorciatoia mentale” che il cervello usa per semplificare la complessità del mondo, ma che può portarci a conclusioni sbagliate senza che ce ne rendiamo conto.

soddisfacente per giungere al medesimo risultato. Ma questa risposta banale, o semplice, spesso non piace, non soddisfa (una delle spiegazioni è il “bias dell’unicità”, che vedremo in un capitolo dedicato), si preferisce percorrere strade più complesse e elaborate che ci facciano sentire unici.

Chi si occupa di marketing fa frequente uso del bias della complessità. Lo fa incorporando un linguaggio confuso o dettagli irrilevanti per presentare i prodotti in modo che le persone li percepiscano come più complessi, intriganti e quindi oggetto del desiderio.

La maggior parte dei bias cognitivi esiste per risparmiare energia mentale. Ad esempio, il bias di conferma ci permette di evitare lo sforzo di aggiornare le nostre convinzioni, confermando quello che già riteniamo corretto. Restiamo così legati alle opinioni già formate e ignoriamo le informazioni che le contraddicono. A prima vista potrebbe sembrare che il bias delle complessità possa sottrarsi a questa regola generale. Come può l’abbracciare la complessità ridurre il dispendio di energie mentali? La spiegazione è che scegliendo soluzioni impenetrabili evitiamo la necessità di comprenderle, ci arrendiamo e non andiamo oltre, risparmiando energia.

Se nelle scelte individuali, la complessità esercita un certo fascino, fortunatamente non se siamo totalmente succubi, e in molte situazioni prediligiamo comunque la semplicità. A nostro malgrado, lo stesso non si può dire riguardo ai meccanismi di funzionamento delle organizzazioni, dove la complessità esercita il massimo del suo fascino e potere attrattivo. Quando le persone, soprattutto con ruoli manageriali, descrivono cosa fanno, come operano, quali sono le sfide, come va la loro azienda o ente, spesso proclamano: “Eh, noi siamo un’organizzazione complessa!” oppure “il mio lavoro è complesso!”. In alcuni casi può essere anche vero; il punto, però, non è il contenuto ma il modo in cui viene esplicitato. Invece di un tono di voce un po’ cupo, accompagnato da movenze ed espressioni del corpo che indichino una certa fatica, sofferenza o addirittura resa incondizionata, sovente accade esattamente l’opposto: voce ferma, volume abbastanza alto, postura con spalle aperte e un mezzo sorriso di soddisfazione. La scena ricorda chi si vanta con amiche o amici: “Hai visto che belle scarpe?”, “Ti piace il mio nuovo orologio?”, “Che ne dici della mia nuova borsa?”. Insomma, la complessità nelle organizzazioni viene spesso vissuta con compiacimento, quasi fosse una medaglia al valore.

Ma come mai una cosa che viene vissuta negativamente nella vita quotidiana viene quasi assunta a pregio in molte organizzazioni? Una spiegazione è che la complessità fa comodo a molte persone. La complessità, infatti, crea una certa aura di epicità: dimostrare che si è in grado di gestire situazioni e organizzazioni complesse dà lustro, status, credibilità. Dal punto di vista di uno spettatore, la vita di una persona immersa nella complessità è senza dubbio più difficile, ma altrettanto avvincente.

Oltre alla questione di immagine, c'è un altro fattore rilevante che merita di essere approfondito. La complessità è un eccellente alibi, una sorta di parola magica che permette di terminare ogni discussione. È uno scudo che protegge da domande scomode e chiude la porta a proposte di cambiamento. Come scritto da Ken Segall, direttore creativo e autore di un celebre libro sulla semplicità²: “Ricorda, la complessità normalmente offre la via d'uscita più facile”.

Se la complessità viene così benignamente accolta, il rischio è che tutto resti fermo. Idee, persone, organizzazioni possono infatti essere bloccate dalle catene della complessità.

Un esempio concreto? Durante un corso di formazione rivolto a un ente regionale, furono presentati dei modelli per la definizione degli obiettivi e della comunicazione delle performance. Tali modelli erano già stati testati da altri enti regionali con ottimi risultati. Molti partecipanti si dimostrarono molto interessati, avanzando numerose domande e richieste di approfondimenti. Uno di loro, molto entusiasta, durante la pausa caffè, presentò i docenti del corso al suo dirigente. La persona spiegò al dirigente cosa aveva appena appreso, cosa gli altri enti regionali stavano facendo, e quali avrebbero potuto essere delle modalità per seguire strade simili. Il dirigente ascoltò in silenzio l'esposizione del collega, lo guardò, incrociò le braccia al petto, sospirò e pronunciò le faticose parole: “Eh, ma noi siamo troppo complessi!” E se ne andò via. Basta, discussione chiusa, game over, bye bye, adieu. La cosa più triste fu vedere l'entusiasmo spegnersi negli occhi del collaboratore, fino a quel momento così attivo. Nel pomeriggio, non proferì parola, consapevole che la “complessità” (o il suo emissario nella veste di dirigente) era sufficiente, da sola, a bloccare qualsiasi tentativo di cambiamento.

2. Segall K. (2012), *Insanely Simple: The Obsession That Drives Apple's Success*, Penguin Books Ltd. Segall K. (2016), *Think simple. Il potere della semplicità*, FrancoAngeli, 2016.

Un episodio simile si verificò in un'azienda di medie dimensioni. La direttrice del personale stava discutendo con dei consulenti delle difficoltà incontrate dai propri collaboratori nell'implementare anche piccoli cambiamenti migliorativi. Le procedure erano troppo rigide e il senso di impotenza stava avendo un impatto molto negativo sul morale delle persone. Non a caso, iniziarono le prime dimissioni spontanee, evento praticamente assente fino a pochi anni prima. Ma di fronte a tali problematiche la risposta fu: "Capisco, però sapete, c'è poco da fare, non siamo più l'azienda piccola e agile di anni fa, siamo cresciuti tanto, siamo complessi!". Come nel caso precedente, la parola complessità fu proferita come chiusura della discussione, lasciando la stanza senza possibilità di appello. D'altronde, cos'altro c'era da aggiungere? Se si è complessi non c'è scampo, non c'è rimedio.

Questi sono soltanto due dei molti casi raccolti nel tempo, ma bastano a mostrare quanto spesso la "complessità" diventi il pretesto perfetto per frenare l'evoluzione e l'energia di un'intera organizzazione. Ecco, quindi, il nostro punto: spesso la complessità non viene vista quale ostacolo da affrontare, ma rifugio comodo in cui non è necessario cambiare o mettersi in discussione.

È giunto il momento di introdurre l'amica potenzialmente buona (ma con carattere irascibile) della complessità: la complicatezza. Nel linguaggio comune tendiamo a usare i due termini come sinonimi. In molti studi sulla complessità si tengono invece ben distinti.

Secondo l'Enciclopedia Treccani, "La complessità è la caratteristica di un sistema (perciò detto complesso), concepito come un aggregato organico e strutturato di parti tra loro interagenti, in base alla quale il comportamento globale del sistema non è immediatamente riconducibile a quello dei singoli costituenti, dipendendo dal modo in cui essi interagiscono".

La complicatezza, invece, indica "l'essere non semplice né facile; confuso, intricato".

A livello pratico, spesso si tende a dire che con la complessità ci devi convivere, in quanto, essendo proprietà di un sistema, raramente possiamo agire sull'intero sistema per cambiarlo e azioni a livello di singolo elemento possono avere ripercussioni difficilmente predicibili. In sostanza, imparare ad adattarsi alla complessità sembra essere una risposta coerente, almeno nel breve periodo. Nel lungo periodo, però, parte della complessità può essere trasformata in complicatezza attraverso lo sviluppo di conoscenza. Situazioni una volta ritenute complesse, negli anni sono state decifrate e trasferite nel campo della complicatezza. Ciò è un bene, in quanto la complicatezza è gestibile. Sicuramente richiede impegno, ma con la complicatezza ci si può ragionare.

Facciamo qualche esempio per comprendere la relazione tra complessità e complicatezza.

La meteorologia in passato era ritenuta una tematica complessa. Ciò poiché le interazioni tra i diversi elementi, così come i possibili fattori che impattano sull'andamento del meteo, sono molteplici e non predicibili.

Tuttavia, negli anni si è riusciti a decifrare parte della complessità della meteorologia e trasformarla in complicatezza. Ciò, seppur con limiti di breve periodo e con capacità previsionali migliori in alcune zone geografiche, ha permesso di migliorare l'affidabilità delle previsioni meteo.

Lo stesso discorso può essere applicato al corpo umano. In generale il nostro corpo è ritenuto un sistema complesso. Tuttavia, grazie alla ricerca e allo sviluppo di nuove tecnologie, negli anni si sono sempre più compresi alcuni meccanismi di funzionamento, trasformando parte della complessità in complicatezza.

Anche un orologio meccanico per l'utilizzatore medio è complesso: i meccanismi sono tanti e non è facile comprenderne la reale dinamica di funzionamento. Tuttavia, un orologiaio esperto sa benissimo metterci mano perché conosce come i diversi pezzi interagiscono tra loro e come eventuali modifiche influenzeranno la precisione o l'usura dell'orologio.

Ancora, le modalità di diffusione delle informazioni attraverso i social media inizialmente sembravano dovuti al caso o a un insieme di fattori oscuri. Successivamente, si sono compresi meglio i meccanismi alla base, rendendosi conto che, purtroppo, alcuni soggetti tendono a sfruttarli in modo strumentale, spesso con fini manipolatori.

La conoscenza, quindi, trasforma parte della complessità in complicatezza. Ciò che è infatti complesso per alcune persone o in un certo momento storico, può diventare complicato successivamente, grazie allo sviluppo e acquisizione di nuove conoscenze.

È arrivato il momento di mettere sul tavolo due domande: ma la complessità è cresciuta o è solo un'impressione? E se è cresciuta, l'amica complicatezza l'ha seguita o ha preso strade diverse?

A fornire una risposta ci ha pensato il BCG Institute for Organization, che ha studiato l'evoluzione della complessità e della complicatezza su un orizzonte temporale di ben 55 anni, dal 1955 al 2010. I risultati sono molto interessanti: la complessità è cresciuta di 6 volte mentre la complicatezza di ben 35 volte (figura 1).

Fig. 1 – La crescita della complessità e della complicatezza dal 1955 al 2010



Fonte: rielaborazione degli autori su dati BCG del 2015.

In aggiunta, sempre la stessa organizzazione ha creato un indice per misurare il numero delle procedure, dei livelli intermedi, delle strutture, degli organi di coordinamento, delle schede di valutazione e dei processi di approvazione nel corso di 15 anni (dal 1995 al 2010) e ha scoperto che l'indice aumentava in media del 6.7% ogni anno. Ciò significa un raddoppio in meno di 10 anni.

In altre parole stiamo dicendo che sì, la complessità è aumentata, ma la reazione posta in essere dalle organizzazioni al fine di rispondere all'aumento di complessità è incredibilmente sproporzionata rispetto al problema. Ancora peggio, la risposta al problema crea un aumento del problema stesso dato che, a livello pratico, complessità e complicatezza sono spesso vissute come un pacchetto unico.

Ron Ashkenas, nel suo articolo "Simplicity-Minded Management"¹, catturò parte dell'origine della complicatezza: "La complicatezza delle organizzazioni è il sottoprodotto cumulativo dei cambiamenti organizzativi, grandi e piccoli, che nel corso degli anni intrecciano complicazioni (spesso invisibili) nel modo in cui si lavora". È questo tipo di

1. Ashkenas R. (2007), "Simplicity-minded management", *Harvard Business Review*, 85(12), 101-109.

complicatezza indesiderata che crea inefficienze organizzative, mancanza di capacità di risposta o inerzia organizzativa, nonché un'attenzione eccessiva alla realtà interna dell'organizzazione.

Sebbene non ci siano dati più aggiornati, osservando le varie vicissitudini politiche, economiche e organizzative, non ci sembra emergano evidenze di un'inversione di tendenza sul fronte complessità e complicatezza.

Quindi sì, il mondo è sempre più complesso, ma la buona notizia è che molta della complessità di cui ci lamentiamo è composta in realtà da complicatezza. E questa è una buona notizia, perché sulla complicatezza possiamo agire. Ecco perché la complicatezza è l'amica buona della complessità: se non la consideri, se non ti sforzi di comprenderla, si adira e ti ostacola, al pari della complessità. Se invece stabilisci con essa un rapporto e la comprendi sempre più, sei in grado di contenerne l'esuberanza. Forse non sarà la prima invitata ad una cena tra amici, ma almeno ci potrai mantenere un dialogo civile, alla pari.

Comprendere la complicatezza significa anche valutare il livello coerente di complicatezza idoneo a rispondere al livello di complessità ambientale.

Un sistema eccessivamente semplice, infatti, è inidoneo a rispondere alla complessità ambientale, vice-versa, un eccesso di complicatezza aumenta il livello generale di complessità.

È quindi coerente che un'azienda monoprodotto operante in un'area geografica ristretta sia meno complicata di un'azienda multiprodotto operante a livello internazionale. Avere prodotti diversi richiede infatti competenze interne diverse, maggiore documentazione, maggiori informazioni da gestire, clienti più eterogeni da servire, gestione della produzione più sofisticata ecc. Lavorare su mercati internazionali significa conoscere diverse lingue, avere a che fare con leggi e regolamenti locali differenti, con problemi logistici più vari, con dinamiche valutarie più incerte ecc. Se un'azienda multiprodotto e internazionale cercasse di adottare le logiche organizzative di un'azienda mono-prodotto che opera in un mercato locale, molto probabilmente non avrebbe successo. Ma anche il viceversa sarebbe altrettanto deleterio.

Su questa falsa riga, credendo di fare una mossa vincente, alcune start-up hanno cercato di coinvolgere senior manager che lavorano o che hanno lavorato presso i giganti della tecnologia statunitensi. L'idea alla base era che, arrivando da aziende di successo cresciute rapi-

damente, la loro esperienza avrebbe potuto essere di aiuto per supportare la crescita di altre start-up. Purtroppo tale approccio non sempre si è rivelato vincente². La ragione risiede nel fatto che le aziende da cui provenivano non erano più start-up ormai da lungo tempo. Pertanto, senior manager di successo coinvolti nella gestione di start-up in fase di avvio hanno portato a proposte di approcci lavorativi troppo complicati, eccesso di proceduralizzazione, di documentazione, di report. Esito netto? Anziché favorire la crescita, l'hanno inibita.

Esperienze simili sono riportate da grandi aziende che, con l'intento di favorire l'innovazione, hanno acquisito start-up, con il fine di farle crescere. Spesso, però, la grande azienda cerca di adottare i propri metodi gestionali e di controllo sulle start-up, col risultato di limitare il loro apporto innovativo in quanto soffocate da un eccesso di complicatezza.

2. Budd A. (2025), "Why Hiring Ex-FAANG Employees Might Be a Mistake for Early-Stage Startups", 3 Gennaio 2025, <https://andybudd.com/archives/2025/01/why-hiring-ex-faang-employees-might-be-a-mistake-for-early-stage-startups>.