

PERSONE

ORGANIZZAZIONI

La sicurezza che abilita la semplicità

*La **sicurezza psicologica** è la percezione condivisa che si può **affrontare** in **maniera trasparente** ciò che ostacola il **lavoro reale**, anche quando ciò che emerge è scomodo. È la condizione essenziale per progettare organizzazioni con poche, chiare regole che definiscono il confine entro il quale esercitare l'**autonomia**. È, semplicemente, l'**abilitatore della semplicità**.*

di Marina Capizzi*

Perché le organizzazioni che vogliono essere agili continuano ad aggiungere procedure, controlli, autorizzazioni, riunioni, report e piattaforme? Perché aggiungere rassicura: dà l'impressione di governare la complessità.

Ma, spesso, rende il lavoro meno leggibile, allontana le decisioni dai problemi e trasferisce sulle persone il costo del funzionamento organizzativo. La complessità tende ad accumularsi. La semplicità, invece, deve essere progettata, alimentata, custodita. Non è una preferenza personale o un generico invito a "fare meno". È un modo di pensare e di agire che, se assunto come obiettivo e coltivato, diventa una tecnologia organizzativa.

Chiamare "tecnologia" la "semplicità" significa riconoscerla come un sistema intenzionale di scelte, regole e pratiche che rende leggibile il contesto nel quale le persone possono agire. Non elimina problemi, interdipendenze, incertezze o vincoli. Evita che a quelli reali si aggiunga la complicazione prodotta dalle stratificazioni non governate.

Che cos'è la semplicità nelle organizzazioni

La semplicità si diffonde quando è chiaro dove si decide, chi è responsabile, quali informazioni servono e quali sono i criteri che orientano le scelte per generare valore.

Non è assenza di vincoli, ma una struttura che riduce l'ambiguità senza irrigidire il lavoro. Una regola semplice definisce il confine entro il quale esercitare l'autonomia. Un processo semplice rende chiari il valore dell'output e gli snodi che richiedono controllo. La gerarchia diventa una risorsa di semplicità quando distribuisce responsabilità e autonomia dove ci sono le informazioni per decidere.

Quattro motivi per scegliere la semplicità

L'adozione della semplicità come stella polare ha implicazioni molto concrete. La prima riguarda le decisioni.

Un'organizzazione semplice chiarisce quali devono essere accentrate e quali possono essere prese vicino al problema; chi decide, chi contribuisce e chi deve soltanto essere informato. Quando questi confini mancano, aumentano riunioni, persone coinvolte "per sicurezza" e autorizzazioni. La semplicità muore laddove una responsabilità non è definita. La seconda riguarda le regole non scritte, cioè quelle orientano davvero il mindset e i comportamenti quotidiani. Spesso si tratta di regole che difendono lo status quo, anche a costo di ogni complicazione. Esempi di regole non scritte che limitano la semplicità: quando si dissente, soprattutto con il proprio responsabile, meglio tacere; quando si sbaglia, meglio non condividere gli errori; se si ha un'idea migliorativa che coinvolge anche altri, meglio tenersela per sé per evitare di essere giudicati invadenti; se si vuole coltivare e custodire la semplicità queste regole non scritte vanno esplicitate e trasformate, legittimando le persone a non rispettarle. La terza riguarda riunioni, report e informazioni. Una riunione è utile se produce un avanzamento o una decisione. Un report è utile se può supportare o modificare una scelta. Un'informazione è utile se arriva a chi può trasformarla in azione. Altrimenti è lavoro inutile che genera solo rumore. E il rumore ha un alto costo cognitivo. Se siamo tempestati di informazioni l'attenzione tende a zero. La quarta riguarda gli strumenti digitali e l'AI. Uno strumento non semplifica solo perché rende più veloce un'attività: semplifica se riduce la complessità del lavoro. L'Intelligenza Artificiale si candida a essere il maggior killer della semplicità se inserita in processi confusi, aggiungendo verifiche e responsabilità non chiarite.

Sicurezza psicologica alla base

"Togliere" espone molto di più che "aggiungere". Se un report non viene mai letto, eliminarlo significa dichiarare che non serve. Ridurre un'approvazione significa affidare una responsabilità più netta. Rendere produttiva una riunione significa decidere chi coinvolgere e chi no. E ogni scelta può generare dissenso. Ed è proprio qui che entra in gioco la sicurezza psicologica, il primo abilitatore della semplicità. La sicurezza psicologica è la percezione condivisa che, in un gruppo, sia possibile fare domande, esprimere dubbi, segnalare errori, dissentire e proporre cambiamenti senza rischiare umiliazione, svalutazione o ritorsioni. Non significa essere sempre d'accordo, evitare il conflitto o abbassare le aspettative. Significa poter affrontare in maniera trasparente ciò che ostacola il lavoro reale, anche quando ciò che emerge è scomodo. Perché la sicurezza psicologica è l'abilitatore della semplicità? Perché rende legittimamente discutibile ciò che l'orga-

nizzazione ha accumulato. Permette di dire: *"Questo passaggio non aggiunge valore"*, *"Questa responsabilità non è chiara"*, *"Questa riunione non produce nulla"*, *"Questa regola ci proteggeva da un rischio che oggi non esiste più"*. Senza questa possibilità, il superfluo diventa intoccabile. Le persone vedono, ma tacciono; oppure aggirano gli ostacoli informalmente, creando ulteriori eccezioni e opacità. Quando la sicurezza psicologica è bassa, il sistema tende ad aggiungere protezioni. Si mettono più persone in copia per non essere accusati di non aver informato. Si richiedono più approvazioni per non assumersi da soli il rischio. Si convocano più riunioni per distribuire la responsabilità. Si costruiscono procedure dettagliate per evitare che qualcuno possa essere giudicato per una decisione. La complicazione diventa così una strategia difensiva: non serve per lavorare meglio, ma per sentirsi meno esposti. Invece, quando la sicurezza psicologica è alta, diventa più facile rendere visibili errori, ridondanze e incoerenze prima che si consolidino. Le persone possono chiedere chiarimenti, proporre di interrompere un'attività inutile e assumersi una responsabilità all'interno del proprio ambito di autonomia senza temere che ogni errore venga trasformato in una colpa. Questo non elimina controlli e regole: permette di riprogettarli sulla base dei rischi reali, anziché sulla base di paure non dichiarate.

Da dove cominciare

La semplicità, in sintesi, richiede una pratica manageriale precisa. Individuare, insieme ai propri team, cosa possiamo togliere. Ogni opportunità, ogni obiezione, ogni proposta, ogni sforzo che non genera valore, ogni errore che emerge dal lavoro quotidiano è una occasione per coltivare la semplicità.

Non serve lanciare un grande programma di semplificazione, perché rischierebbe di trasformarsi in un nuovo apparato che si aggiunge a quelli esistenti. Si può partire dal lavoro quotidiano, insieme alle persone che lo praticano e lo conoscono: che cosa possiamo rendere più semplice e cosa possiamo eliminare? La cosa migliore è iniziare da ciò che dipende da noi. Quali passaggi facciamo che non aggiungono valore? Quali decisioni sono troppo lontane dal problema? Quali informazioni produciamo che non vengono utilizzate? Quali regole non scritte diminuiscono la semplicità? Non si tratta di banalizzare la complessità, ma di governarla senza scaricarla sulle persone, dentro e fuori dall'organizzazione. **F**

* **Marina Capizzi** è Co-founder di Primate Consulting, Master Certified Coach (International Coaching Federation) e autrice di **"Non morire di gerarchia"** (Franco Angeli)