

# Introduzione

## L'impresa può essere collettiva?

*di* Alessandro Rimassa

Che cosa significhi fare impresa oggi è il pensiero-riflessione di molti, non più solo di top manager, imprenditori o startupper: sono tutte le persone coinvolte nella creazione, nello sviluppo e nel funzionamento di un'azienda che si domandano quali siano i perché che muovono scelte, cambiamenti e azioni. Un tempo, se vogliamo, funzionava tutto più semplicemente: si lavorava, si finiva di lavorare. C'erano i dirigenti, gli impiegati. Gli imprenditori (anche i «padroni»), gli operai.

La situazione è cambiata, dal punto di vista sia economico sia relazionale, tanto che nell'era in cui viviamo – resa sempre più trasparente anche grazie alla trasformazione digitale – i ruoli si confondono, diventano più liquidi, fanno sì che anche le imprese mutino nel loro sistema di gestione. Un paio d'anni fa ho scritto un articolo dal titolo forte: «Queste imprese falliranno per mancanza di dipendenti». Teorizzavo, in maniera provocatoria, che ci sarebbero state aziende incapaci di trovare persone disposte a lavorare per loro, perché non disposte a rispettare alcuni valori ritenuti sempre più irrinunciabili – dalla trasparenza all'attenzione alla diversità e all'ambiente, per fare alcuni esempi – e quindi non interessanti per i lavoratori. C'è di più: in un periodo in cui le persone brave, i talenti, sembrano essere sempre meno, la capacità attrattiva di un'impresa

diventa indispensabile per inserire profili di spessore, quelli che poi sono capaci di fare la differenza. Insomma, la mia provocazione sta velocemente diventando realtà, nonostante la disoccupazione non cali più di tanto e il lavoro rimanga un'emergenza.

È qui che risulta opportuno porsi una domanda chiave: si può avere un'impresa diversa da quella che abbiamo studiato sui libri di scuola e conosciuto nelle nostre passate esperienze?

La risposta l'ha già data, e non ieri, Adriano Olivetti: sì. Si può.

Io aggiungo: si deve.

Perché cambiano le epoche e con queste le persone, perché quelle di oggi vogliono sentirsi parte di qualcosa. Serve loro uno scopo, una direzione, non basta uno stipendio. Certo, quando sei nel pieno del cambiamento non puoi già sapere quale sia la strada giusta da percorrere, è tempo di sperimentazione, di prove, anche di fallimenti. Uno di questi tentativi lo indica Stefano Besana, che in questo libro traccia l'identità di un'impresa collaborativa. È come fosse una grande danza, con migliaia di ballerine e ballerini che si muovono a tempo, interpretando una storia nuova. C'è il momento di fare un salto in avanti, quello in cui tendi la mano al compagno, la necessità di avere solisti che sanno anche ballare in gruppo e di gruppi che cambiano i componenti più volte nel corso dello stesso spettacolo. L'impresa collaborativa è – potete leggerlo bene in queste pagine, dense di esempi e indicazioni trasformative – sperimentazione e relazione.

Sperimentazione, perché non c'è una formula magica da applicare, ma ci sono diversi sentieri da percorrere o addirittura tracciare.

Relazione, perché ci si muove con le persone, in insiemi a geometrie variabili composti da somme di intelligenze differenti.

Quello che Besana fa è offrire possibilità e riflessioni, regole precise e al tempo stesso contro-regole capaci di mettere in discussione quanto illustrato. Quello che chi vuole costruire un'azienda di questo genere deve fare è avere coraggio: di provare, di sbagliare, di affidarsi alle persone. L'azienda può essere collaborativa solo se mettiamo per davvero le persone al centro dei processi, se le mettiamo in condizione di co-disegnare il modo stesso di fare impresa.

La domanda, quindi, diventa: siamo disposti a fare tutto questo?

La risposta è anche la risposta alla domanda con cui ho titolato queste pagine: se siamo disposti a fare tutto questo, significa che stiamo costruendo un'impresa collettiva, capace quindi di fare della collaborazione il motore del cambiamento.

Pensateci, quindi, prima di dire sì: è quasi più impegnativo di quello che si pronuncia il giorno del proprio matrimonio.

*Milano, settembre 2018*