

# Prefazione

di *Francesco Frugiuele*\*

«Lo stanno facendo davvero».

Questo libro è il racconto del viaggio di una leader che – rarità nel ristretto club dei CEO – sta facendo sul serio quello che ha detto che avrebbe fatto. Un viaggio paradigmatico di tutte le organizzazioni che vogliono muoversi verso il futuro. Francesca racconta, con la voce diretta e senza filtri che ormai conosco bene, cosa l'ha spinta a smontare pezzo per pezzo il modello di impresa tradizionale e sostituirlo con qualcosa che ancora pochi hanno avuto il coraggio di costruire. È quindi il racconto della connessione fra la costante necessità di trasformazione personale di Francesca e la ricerca dell'antifragilità per la sua azienda.

La prima volta che Francesca mi raccontò quello che voleva fare in Var Group ho pensato: «Questa è matta. Non è possibile che sia consapevole di quello in cui si sta infilando e sia così decisa a farlo lo stesso». Ero sicuro che il CEO di un'azienda di quelle dimensioni non volesse far accadere per davvero quello che sapevo per esperienza sarebbe successo dando seguito alla sua visione in modo radicale.

Nel 2022, in Italia, eravamo un pugno di professionisti a occuparci di organizzazioni non gerarchiche; al primo incontro con Francesca ci venne chiesto di trasformare un'azienda già molto grande e in rapida crescita in un'organizzazione “aperta”; un'azienda, cioè, dove la responsabilità fosse distribuita, le informazioni trasparenti, la burocrazia assente. E di trasformarla tutta, e subito. «Sono già più di due anni che ci stiamo lavo-

---

\* Co-founder di Kopernicana.

rando; abbiamo bisogno adesso di accelerare e farla funzionare davvero, questa leadership distribuita!» mi disse.

Lì davanti, all'orizzonte, Francesca vedeva un'azienda nuova, dinamica, aperta, dove le persone sarebbero state in grado di prendere decisioni autonomamente e coordinarsi fra di loro senza bisogno di capi, di gerarchia rigida, e quindi un'azienda capace di generare innovazione e valore esponenzialmente superiori a ogni azienda tradizionale. Ma io sapevo – come le dissi – che per arrivare là, in un percorso fatto di «*progress over perfection*», sarebbe stata costretta, soprattutto lei, a camminare sul baratro della perdita del controllo, con una classe di manager che in qualche modo avrebbe ostacolato questa transizione, con una cultura organizzativa plurisecolare che avrebbe cercato di proteggere se stessa, con un intero sistema di credenze, abitudini, incentivi e strutture invisibili progettate per fare esattamente il contrario di quello che lei intendeva fare. Mi aspettavo che di fronte a questo fuoco di sbarramento – come molti altri CEO prima e dopo di lei mi hanno raccontato – rispondesse «pensiamoci su» o anche «iniziamo con qualcosa di piccolo», come le suggerivo. Invece mi disse: «Ok, capito. Partiamo». Pensavo che man mano avrebbe capito che era più difficile di quanto pensasse, e che avrebbe rallentato. Invece a ogni difficoltà ha chiesto di intensificare le energie, di metterci ancora più impegno. Mi è capitato più volte di dire a qualche collega «questi lo stanno facendo sul serio».

Francesca parla di self-management, di responsabilità distribuita, di *platform organization* e di come superare la gestione basata sul controllo e sul comando; e ne parla a partire dalla sua storia e nella sua lingua; una lingua che esprime un equilibrio dinamico tra il folle coraggio di chi si lancia nel vuoto e la logica rigorosa di chi vede la connessione tra cose che stanno avvenendo ora e altre che non esistono ancora. Ma più di tutto parla di persone, di dinamiche reali, di ostacoli, di paura e di fiducia. Perché se c'è una cosa che questo percorso insegna è che non si tratta mai solo di strutture, metodi o processi. Si tratta di noi. Di chi siamo, di come lavoriamo insieme e di

cosa siamo disposti a mettere in gioco per costruire qualcosa di migliore.

Nel leggerlo, vi accorgete che non è un manuale, non è una teoria, non è un caso di studio. È una storia. Una storia che ha dentro il peso della trasformazione, della resistenza e della sperimentazione radicale. E come tutte le storie di trasformazione vera, non ha un lieto fine. Perché non è finita. E, se tutto va come deve andare, non finirà mai.