

Verso una associazione possibile

di Francesco Varanini e Lauro Venturi

La (necessaria) mutazione delle Associazioni di categoria

Nei momenti di transizione e complessiva modificazione morfologica – che nulla hanno a che fare con le normali 'crisi di attraversamento' degli anni passati – è importante porsi delle domande, più che darsi delle risposte.

Certo, occorre passare all'azione per concretizzare, senza però dimenticare che a volte la fretta ansiogena della risposta innesca automaticamente soluzioni che ricordiamo come efficaci, ma che sono state sperimentate in tempi diversi.

Nell'incertezza basarsi solamente sull'esperienza è pericoloso.

Allora la prima domanda che ci poniamo, nell'iniziare questo capitolo, è: "Come dovrebbe essere un'Associazione, perché gli imprenditori, in quanto persone, siano felici di partecipare alla vita associativa?"

Utilizziamo appositamente la parola 'felicità' in quanto crediamo che se ne senta fortemente la mancanza.

Schiacciati sui temi dell'efficienza e degli indicatori quantitativi rischiamo di incamminarci verso una 'infelicità senza desideri', lo stato più disperante e meno idoneo a reagire e a innovare.

Siamo convinti che si possa lavorare con piacere e felicità, pur in un alternarsi di alti e bassi, di luci e ombre.

Un'Associazione dove si sta bene, prima ancora della valutazione sull'utilità, si caratterizza come un luogo in cui gli imprenditori, le persone, stanno bene; questo è importante anche per i risultati delle imprese.

I problemi aziendali e l'incertezza dominante sono ossessioni che intaccano incessantemente la felicità e il benessere.

Come può essere felice un'Associazione i cui membri non lo sono?

L'infelicità senza desideri genera frustrazione e rassegnazione, blocca la ricerca e l'esplorazione verso lo sviluppo creando l'illusione che questa narcotizzazione allontani e addirittura faccia scomparire il vero bisogno.

La disperata necessità dei giovani di divertirsi, l'aumento impressionante di psicofarmaci e i volti delle persone sulla metropolitana urlano in silenzio che così non funziona, che la favola della volpe e dell'uva è diseducativa: troppo facile dire che l'uva non ci piace perché è acerba.

Non sarebbe meglio provare, insieme ad altri, a costruire una scala?

Maslow è lì a ricordarci, forse in modo un po' meccanicistico, che soddisfatti i bisogni materiali, di sicurezza e sociali, subentra la voglia di stima, status e autorealizzazione.

Davvero le condizioni materiali e di sicurezza sono oggi così malridotte tanto da rendere impossibile anche un seppur lieve sogno di autorealizzazione?

Non lo crediamo, mentre ci convince di più che il nostro approccio al lavoro sia, purtroppo, culturalmente più legato alla fatica e allo sforzo. D'altronde, la parola stessa, lavoro, può essere ricondotta al verbo *labare*, cioè vacillare sotto un peso. Vengono in mente due immagini: Adamo ed Eva colti in flagrante, e l'ingresso ad Auschwitz: "Die Arbeit Macht Frei".

L'immaginario del lavoro spesso richiama una dura necessità, accompagnata da sudore e fatica: "con lavoro faticoso ricaverai da quella il tuo nutrimento per tutti i giorni della tua vita...; col sudore della tua fronte mangerai il pane" (Vangelo secondo Giovanni, 3,17-19).

Per quel terribile "Il lavoro rende liberi" che accoglieva milioni di persone destinate a passare per il camino, dopo una permanenza di stenti e di situazioni non immaginabili, ogni commento è superfluo.

Un'Associazione che voglia re-inventarsi e contribuire al benessere dei propri associati mette al centro il valore del lavoro e favorisce processi di costruzione comune.

Ridar valore all'artigianato

In primo luogo occorre ridare dignità e valore alla parola *artigianato* che contiene tutta la ricchezza di micro e piccole imprese, di partite iva e di lavoratori autonomi e include anche l'artigianato della conoscenza.

L'auto imprenditorialità, finanche quando imboccata per estrema necessità, prima che essere una scelta, indica la strada maestra per uscire dalle secche in cui ci hanno portato una finanza ridicolmente definita creativa unita alla incapacità di governo di tutta la classe dirigente.

La strada per uscirne è di nuovo l'orgoglio di chi vive della propria attività indipendente, di chi fa leva sulla propria capacità professionale e tecnica, di chi innova quotidianamente senza fare troppi proclami.

Questa strada richiede che, senza esitazione, si contrapponga la cultura del lavoro alla cultura della rendita.

Intorno a questa idea, a questi valori, un'Associazione può aggregare la moltitudine di persone che svolgono a qualsiasi titolo un'attività imprenditoriale.

La valorizzazione di tutta l'autoimprenditorialità, che raggruppo sotto la parola *artigianato*, è la primaria missione di una moderna Associazione.

Questo prezioso tessuto economico, produttivo e sociale deve anche essere tutelato e supportato, ma la sola attività rivendicativa non genera l'Associazione 'felice' che, provocatoriamente, evocavo all'inizio. Non la può generare perché si basa sulla cultura del 'contro'.

È corretto evidenziare le ingiustizie che gli artigiani, i micro e piccoli imprenditori subiscono ogni giorno; lo scandalo dei tempi di pagamento incerti e lunghissimi e il pagamento dell'IVA per competenza e non per cassa (un vero ladrocinio) sono due esempi della schizofrenia nel nostro Paese: da un lato si esalta l'imprenditoria diffusa, anche perché rappresenta oltre il novanta per cento delle aziende italiane e contribuisce alla creazione della ricchezza nazionale per più del sessanta per cento; dall'altro, i comportamenti concreti vanno in senso diametralmente opposto.

È prima di tutto un fatto culturale che muove dalla politica e dalle università per arrivare ai mezzi di comunicazione. È macroscopicamente evidente la tendenza a fare un tutt'uno tra Confindustria e il mondo della rappresentanza delle imprese, ancora fermi alla famosa frase di Gianni Agnelli: "Ciò che è bene per la Fiat è bene per il Paese!". Abbiamo visto.

Con l'avvento di Rete Imprese Italia, che raggruppa le organizzazioni leader dell'artigianato e del commercio, dando voce a 2.600.000 imprese (94,7% sul totale) che occupano circa nove milioni di dipendenti assunti (48%) e

contribuiscono per il 60% alla creazione del valore aggiunto della produzione nazionale, crolla l'alibi dell'eccessiva frammentazione di questo mondo. Eppure, giornali e televisioni continuano a sottostimare il ruolo della micro e piccola imprenditorialità.

Non è cattiveria dire che la causa può essere nel fatto che queste realtà e le loro Associazioni non possono tenere a libro paga troppi giornalisti.

Per un nuovo associazionismo

Di fronte a tale situazione un nuovo associazionismo è indispensabile per dare voce a queste realtà la cui sottovalutazione diventa una sorta di autismo per l'intero Paese.

Non ascoltando la realtà ci si trincerava dietro a un'immaginaria raffigurazione di come sarebbe bello un mondo, che non c'è, di grandi aziende, magari multinazionali.

Una volta compreso che per fare diventare grandi le micro e piccole imprese non si può gonfiarle artificialmente, perché farebbero la fine della rana che voleva diventare bue, viene allora rispolverato il tema delle alleanze tra imprese, oggi chiamate Reti.

I convegni si sprecano, è stata promulgata anche un'apposita legislazione in materia: resta però il fatto che, in concreto, queste realtà faticano a decollare. Nel tardo autunno del 2011 la Camera di Commercio di Milano ha organizzato il convegno "Allearsi per crescere: le nuove reti d'impresa".

In quell'occasione il professor Renato Mannheimer di ISPO – Istituto di ricerca sociale, economica e di opinione – ha presentato un'indagine illuminante:

- circa un quarto delle aziende intervistate, secondo un campione rappresentativo, non sa evidenziare né i vantaggi e né gli svantaggi del fare rete;
- i vantaggi maggiormente percepiti sono l'abbattimento dei costi (13%) e la maggiore possibilità di accesso al credito (11%);
- gli svantaggi maggiormente percepiti sono la scarsa cultura sulle reti di impresa (20%) e il timore che la rete d'impresa limiti la libertà delle singole strutture;
- delle aziende del campione (al netto di chi ha risposto "non so" nell'indicazione di vantaggi e svantaggi), ben l'ottanta per cento si dice "per nulla interessato" o "poco interessato" ad approfondire l'argomento.

Abbiamo la conferma, con queste evidenze empiriche, che sulle reti d'impresa tra il dire e il fare il mare da colmare sia oceanico.

Una moderna Associazione promuove, quindi, una cultura che favorisca l'aggregazione delle imprese e rimuova le diffidenze che rendono così difficile la collaborazione tra micro e piccole imprese.

Crea un contesto che agevoli il passaggio dai miti (piccolo è bello o grande è meglio?) ad alleanze tra piccole realtà che permetterà loro di "diventare grandi restando piccole", di salvaguardarne la flessibilità e la reattività, senza rinunciare alla possibilità di disporre di maggiori risorse e potenzialità.

Diverse ricerche dimostrano che oltre il settanta per cento dei progetti di cambiamento falliscono.

L'alleanza tra piccole imprese si trova in un fortissimo momento di discontinuità e quindi ricade appieno nel rischio di fallimento appena citato.

Per spiegare la scarsa implementazioni di reti di impresa ci si accontenta troppo spesso di facili giustificazioni: gli imprenditori sono troppo individualisti. Una moderna Associazione parte dalla realtà di questo individualismo e crea occasioni di riflessione ed esperienze concrete per toccare con mano che allearsi è bello.

Certo, non si deve fare un salto nel buio.

Occorre quindi innanzitutto approfondire con i micro e piccoli imprenditori, nell'ambiente protetto della loro Associazione, l'importanza del fare alleanze, del creare le condizioni perché due più due possa fare cinque.

Si verifica il concreto impatto dell'eventuale alleanza sui profitti aziendali che, essendo correlati alla quota di mercato, al valore percepito dell'offerta e alla differenziazione del mercato servito, richiedono una maggiore forza da scaricare sul mercato stesso, maggiori livelli di efficienza (nella gestione dei processi, nell'approvvigionamento...) per ottimizzare i costi e più risorse per innovare le proprie offerte.

Quali alleanze

Il secondo passo è quello di verificare puntualmente che tipo di alleanza sia meglio realizzare, incrociando le variabili della durata e dell'intensità. Ci possono infatti essere delle alleanze di breve periodo, finalizzate a obiettivi ben determinati, oppure alleanze strutturali; ci possono essere alleanze marginali, dal punto di vista dell'impatto sulla catena del valore, oppure che incidono sul cuore dei processi aziendali.

Il terzo passo interviene sulle persone che si mettono in gioco, rilevando il grado di chiarezza degli intenti, la consapevolezza di che cosa si deve cambiare, l'univocità degli obiettivi, le inevitabili diffidenze.

Le alleanze tra le imprese non si affrontano risolvendo esclusivamente problemi razionali, di conti e di numeri: c'è anche un problema di relazioni.

Ogni cambiamento induce nelle persone sentimenti, pensieri ed emozioni non necessariamente consapevoli e dichiarati.

Il cambiamento che un imprenditore, titolare di una piccola impresa, attraversa mettendosi insieme ad altri suoi colleghi è molto elevato.

Non siamo di fronte a scambi di quote sociali di aziende forse mai viste e conosciute solamente attraverso report periodici dei propri manager e analisti.

Qui sono storie di vita che si fondono e quindi occorre muoversi con cautela.

È molto facile che i primi sentimenti possano essere di frustrazione, di paura e di giudizio critico: "E se poi non va bene, come mai non ce la faccio ad andare avanti da solo?"

Trasformare queste energie negative in risorse positive, quali ad esempio l'entusiasmo, il coraggio e la curiosità, non è né automatico né banale.

Richiede un lavoro costante, alla pari, se non superiore, a quello analitico sui conti e sui processi.

Qualsiasi business plan di una futura rete di imprese fallirà sotto i colpi dei timori e delle incertezze degli attori principali.

Ecco perché un progetto di alleanza deve vedere figure multidisciplinari che affianchino gli imprenditori intenzionati a fare un cammino insieme ad altri colleghi.

La credibilità e la cultura del fare: verso una Associazione leggera

Si pone però un problema: quale credibilità ha un Associazione nel proporre alleanze ai soci se, per prima, non riesce a promuovere aggregazioni con le altre strutture associative?

Rete Imprese Italia prende le mosse nel 2006 quando a Roma si sottoscrive il "Patto del Capranica" (il nome deriva dalla sala che ha ospitato la manifestazione) per esternare in modo unitario il dissenso rispetto ad alcuni provvedimenti contenuti nella Legge Finanziaria dell'allora Governo.

Solo a maggio 2010, a dimostrazione di quanto siano complicati i processi di integrazione e alleanza, quel Patto si trasforma strutturalmente in Rete Imprese Italia, un soggetto in grado di incidere sulle scelte dei *policy maker* sulla base di una forte opzione di autonomia, di visibilità e di riconoscibilità.

A tutt'oggi la preziosa esperienza nazionale fatica a tradursi a livello territoriale dove le dinamiche competitive sono più accese e le vecchie 'ruggini ideologiche' più incrostate.

Il tema delle alleanze e delle reti coinvolge a pieno titolo anche le Associazioni di categoria.

Un'Associazione ha motivo di esistere se dà voce a quel mondo di micro e piccole imprese che davvero sostiene l'Italia, ma che il nostro Paese pare non volere sostenere.

La cultura del lavoro e del 'sapere fare', la capacità di tenere insieme la testa e le braccia, mettendoci anche il cuore – tutti questi valori sono vissuti come nostalgici e vecchi, non interessanti per chi si è ubriacato al banchetto della rendita.

La manifestazione più evidente di quest'ultima sta nel peso schiacciante degli interessi immobiliari.

In molte zone le aree prima occupate da gloriosi stabilimenti si sono trasformate in speculazione edilizia, dove hanno prevalso i grandi patrimoni lontani dall'industria, il peso di lobby e famiglie arroccate a difesa di posizioni acquisite, lontane da atteggiamenti imprenditoriali.

Ha prevalso, in questi decenni, una classe politica che complessivamente riproduce se stessa, lontana dai ceti produttivi; la preferenza è stata accordata alla speculazione e al breve termine.

Ed è qui che entra in gioco l'Associazione.

Non per dare voce, ma per essere la voce di queste persone che sono nello stesso tempo imprenditori e cittadini, che non concepiscono la separazione tra capitale e lavoro, che sono interessate all'etica del lavoro dove le regole siano uguali per tutti.

In generale, un'alta percentuale di aziende micro e piccole non fa riferimento a nessun sistema associativo.

La risposta più semplice è che non ci sia propensione associativa: troppo facile! E se invece l'offerta associativa non fosse più in grado di rappresentare le nuove esigenze di questa imprenditorialità diffusa e di quella nascente che si basa su logiche e caratteristiche diverse?

Una moderna Associazione, anche senza avere una risposta precisa, intanto si pone la domanda.

L'esperienza diretta ci porta a dire che un'Associazione nuova deve utilizzare meno il proiettore e più la cinepresa dell'ascolto e dell'attenzione alla realtà vera.

Come dicevamo prima, ci pensano già in tanti a dire come dovrebbero essere l'artigianato e la micro piccola impresa leggendo queste realtà con modelli freddi fatti a tavolino.

Allora, basta proiettori che spiegano un film girato altrove, basta modelli che non riuscendo a spiegare la realtà di queste imprese sentenziano che sono le imprese a essere sbagliate!

Una moderna Associazione vive tra le imprese e mette a fuoco che cosa, oggi, si può fare perché siano meno sole.

Si inventa soluzioni perché non si distrugga la voglia incredibile di resistere, quella che gli artigiani e le micro e piccole imprese hanno dimostrato in questi anni di crisi dura e vigliacca.

Per fare questo però serve un'Associazione leggera, non esclusivamente ripiegata su se stessa e sui suoi bilanci di servizi che oggi, in larga parte, i soci potrebbero trovare anche sul libero mercato.

Serve un'Associazione che sappia governare di più e gestire di meno.

Un'Associazione che, al posto di funzionari che spiegano alle aziende cosa serve loro, metta a disposizione professionisti e project manager capaci di rendere concrete le esigenze molteplici di questo variegato mondo.

Un'Associazione non per gli Artigiani, ma degli Artigiani, nel senso esteso che comprende tutta l'imprenditoria diffusa prima descritta.

In questa logica, il termine "marketing associativo" è un ossimoro. I soci non sono un target da soddisfare o da imbonire, sono i protagonisti della loro Associazione.

La quota associativa non può essere intesa solamente come un prezzo che si paga per avere specifici servizi e dettagliate convenienze; essa deve essere il contributo che ognuno paga per appartenere, per far parte di una rete di relazioni e di sostegno reciproco, per rendere possibile il fare insieme ciò che non è possibile fare da soli.

Un'Associazione, quindi, che faccia rinascere la voglia di associarsi e di disporre di un luogo comune, nel quale mettere ed elaborare le proprie esigenze, i propri timori, le proprie speranze.

Un'Associazione che sappia tradurre tutto questo in progetti inseriti all'interno di una forte cornice di valori ed identità.

Un'Associazione con il coraggio e l'energia di fare sempre stare insieme, da uno a mille, gli interessi delle imprese che rappresenta con l'ambiente socio - economico in cui vive.

L'imprenditoria diffusa, per essere sempre più protagonista a livello economico, sociale e politico, deve ritrovarsi in un'Associazione capace di darsi forma, di crescere al di fuori di modelli precostituiti, attenta alle esigenze e ai bisogni e pronta a 'contaminarsi' con le suggestioni dell'ambiente.

Un'Associazione così, pur con le sue imperfezioni, contribuisce al progresso economico e sociale del proprio territorio ed è fonte di speranza ed esempio per tutti.

Tutto può sembrare diverso se si guarda troppo ai dettagli: serve partire da sogni e da visioni. Serve coltivare speranze. L'Associazione leggera non solo è realizzabile, ma è meno lontana da noi di quanto si creda.

Cosa contraddistingue una associazione leggera

Prima caratteristica distintiva: Senso del noi

In un'associazione, la scelta di appartenere è frutto di un atto consapevole.

Eppure conosciamo associazioni dove l'iscrizione non è che un passaggio necessario, una tappa obbligata in una relazione cliente-fornitore, niente più di una formalità necessaria per accedere al servizio. Per l'associazione che immaginiamo le cose non stanno così: l'appartenenza assume un senso profondo, un significato tacito. La consapevolezza dell'appartenenza c'è anche quando ci sono mille motivi per criticare l'operato dell'associazione.

Esiste sempre, sia in chi è socio sia in chi nell'associazione lavora; è la consapevolezza di una appartenenza comune, di un senso di identificazione. L'appartenenza non è strettamente legata al ruolo ricoperto. Per tutti è un riconoscersi in una cultura, in una storia, in un atteggiamento. L'associazione si fonda sul contributo che offre all'identità personale: mi sento di più me stesso perché appartengo a un'organizzazione diversa da ogni altra. Da qui, da questo senso del noi, si deve partire.

Seconda caratteristica distintiva: Processo di continuo riassetamento

Il quadro è, in apparenza, stabile e chiuso; i modelli associativi che conosciamo contengono al proprio interno tutti gli elementi necessari per funzionare. In questo modo l'associazione preserva la sua cultura, la sua identità; tuttavia la stabilità e la chiusura, il credersi adeguati, 'già a posto', sono il frutto di un atteggiamento non costruttivo.

A ben guardare tutti i confini, sia con l'esterno – con associati, con altre organizzazioni simili o contigue, con il mercato in genere – sia interni – tra ente e ente, tra organizzazione territoriale e organizzazione territoriale, tra organizzazione di categoria e organizzazione di categoria – sono sfumati, ma non sono barriere, sono osmotici, spugnosi. Evitano l'ingresso di corpi non assimilabili, ma non impediscono lo scambio di informazioni e di conoscenze.

Tutto in realtà è ridefinito istante dopo istante, in un processo continuo di riassetamento e di negoziazione costante. Non c'è pressoché niente che sia imposto, perché quasi niente può essere imposto. Al contrario, attraverso il lento lavoro collettivo di singoli dirigenti, commissioni, gruppi formali o informali – lavoro non rettilineo, anzi serpeggiante, ricco di andirivieni, di ritorno su ciò che è già stato discusso – si individuano punti di non ritorno, si costruisce il consenso attorno a scelte e a indirizzi, si introducono cambiamenti non evidenti sulla carta, ma ricchi di effetti nella pratica.

La buona gestione non può che essere orientata verso il mantenimento dell'organizzazione in uno stato di instabilità limitata, lontana dall'equilibrio, in un territorio dove possono venire alla luce i rari e preziosi semi dell'innovazione.

Terza caratteristica distintiva: Leadership diffusa e strategia emergente

È luogo comune pensare che esista un posto, inaccessibile per i semplici lavoratori – il mitico ultimo piano del grattacielo dove lavora Fantozzi – dove vengono prese le decisioni strategiche. È luogo comune il far discendere le scelte che governano le organizzazioni da decisioni consapevolmente prese in contesti istituzionali e predefiniti. È luogo comune credere che l'immagine di una organizzazione sia quella descritta in organigrammi, ordini di servizio, business plan, piani pluriennali, budget.

Le cose in realtà non funzionano così, in generale in ogni azienda, e in special modo in quelle piccole. Soprattutto, non devono funzionare così in una associazione.

La prassi quotidiana influenza le strategie quanto le strategie influenzano la prassi quotidiana. La strategia non è mai veramente calata dall'alto, ma emerge dalla situazione contingente. È la risposta, sempre 'subottimale', imperfetta, che 'il sistema' sa darsi in luoghi e modi inattesi per reagire a ciò che accade.

Per questo, non serve una leadership concentrata in un punto – che si tratti di una persona, un luogo, un momento. La leadership è diffusa ed è espressione di una volontà collettiva, incarna 'lo spirito dell'organizzazione', la volontà dell'organizzazione di andare in una direzione.

Non serve in una associazione il manager standard che pretende di imporre se stesso e il proprio modello di sviluppo.

La capacità chiave di chi opera, in qualsiasi ruolo, in una associazione, sta nel contribuire, anche senza apparire o consapevolmente rinunciando ad apparire, a far sì che l'organizzazione viva e costruisca passo dopo passo il suo futuro.

La forma dell'associazione leggera: verso un'idea di rete

Interconnessione

Nell'ultimo secolo si è assistito a una grande accelerazione nell'ingegneria dei sistemi specializzati destinati alla circolazione delle informazioni e alla costruzione condivisa di conoscenze: dal telegrafo al telefono, dalla radio alla televisione, fino alle reti che collegano tra di loro i computer.

Tuttavia di recente si è manifestata una discontinuità profonda, radicale. e abbiamo assistito all'emergere di un nuovo paradigma.

Le reti fino ad allora erano specializzate: dedicate a un solo scopo, proprietà esclusiva di una singola organizzazione. Erano governate da specialisti, professional, quasi-sacerdoti. Erano edificate in base a un piano, pensate in funzione del controllo.

Le macchine, grandi computer, Moloch, Mainframe, destinati a ospitare in modo organizzato la conoscenza, sono state sostituite da strumenti, da utensili che ognuno può dominare. La potenza di calcolo, prima necessariamente centralizzata, e la capacità di elaborazione sono diffuse. Alle reti proprietarie, ognuna chiusa come una fortezza, si sostituisce un intricato, caotico, imperfetto ma efficace sistema di interconnessione.

Con Internet e con il World Wide Web ognuno è produttore e consumatore; un blog o una singola e-mail possono mettere in crisi qualsiasi informazione accuratamente costruita da qualsiasi comunicatore professionista. Con Internet e con il World Wide Web i nodi meritano meno attenzione dei sistemi di interconnessione. La fonte della conoscenza finisce per risiedere non più nei singoli nodi della Rete, ma nella Rete stessa: la conoscenza, a partire da risorse globali, casualmente distribuite in luoghi diversi della Rete è localmente ri-creata, istante dopo istante.

La Rete è priva di centro, è sempre attiva, al di là del giorno e della notte e delle differenze di fuso orario. Azzerata le distanze tra luogo e luogo e non ha tempi morti. Toglie senso al modo tradizionale di intendere l' 'orario di lavoro' perché, essendo

ogni soggetto collegato, sfuma fino a scomparire lo stesso confine tra tempo libero e tempo di lavoro.

Il nuovo paradigma si nega al controllo, rende inefficace l'osservazione esterna, lo sguardo accanito e vigile dell'occhio gestore che prima pianifica e poi esegue. In questo quadro l'approccio ingegneristico e l'orientamento al controllo non sembrano più necessari, anzi: appaiono obsoleti.

I sistemi organizzativi nati in un contesto precedente all'affermarsi della Rete risultano, nel nuovo scenario, inadeguati. Gli obiettivi tipici dell'organizzazione scientifico-fordista, con la quale era nato il manager – efficienza, assenza di ridondanze, ripetibilità del processo, modelli durevoli nel tempo, modelli replicabili – sembrano ormai del tutto fuori luogo nel mondo interconnesso.

La filosofia della Rete dice innanzitutto una cosa: la distribuzione sul territorio degli elementi (gli stabilimenti, le concentrazioni di risorse umane in uffici, i magazzini e i sistemi logistici) è irrilevante. Il substrato costituito dalla rete di interconnessioni permette una distribuzione casuale sul territorio del ciclo di produzione e in generale dei 'pezzi' dell'organizzazione.

La Rete omnicomprensiva si offre come il tessuto connettivo sul quale disegnare le organizzazioni. L'azienda, in questa ottica, appare come sistema di interconnessioni – ed in quanto tale è priva di confini necessari e prescritti a priori.

L'azienda appare così come sottorete della Rete, o meglio: l'azienda può essere ridisegnata come sistema di connessioni in ogni istante, attimo dopo attimo.

L'associazione, che è per sua origine una Rete, risulta quindi la forma organizzativa oggi più adeguata, ma al contempo la natura del World Wide Web mostra come possa essere una associazione al passo coi tempi: non 'testa pensante' per conto di altri, ma connessione tra nodi, che si riassetta istante dopo istante.

Non permanenza

La Rete è il luogo dove la *capacità di durare* è irrilevante. Non conta la *durata* indefinita, conta il *durante*, ciò che accade nel tempo e nel luogo al momento importante. La solidità e la resistenza e la fermezza appaiono superflue, mentre è fondamentale la capacità di procedere alla rapida aggregazione delle risorse necessarie in un preciso spazio e tempo, lì dove serve; ciò che conta è apparire sulla scena nel posto giusto e al momento giusto. Poi si potrà sparire, per riapparire altrove, nel nuovo momento opportuno, magari con una diversa immagine.

La Rete, in un qualsiasi luogo, sicuramente offre le risorse – uomini, know how, software, apparati logistici – utili a costruire la specifica macchina organizzativa necessaria in un dato momento.

In un certo senso è quindi in partenza avvantaggiata l'azienda che rinuncia a priori a essere visibile: l'impresa che non ha sede, non ha muri, non ha investito in strumenti di futuro e incerto utilizzo.

Essendo qualsiasi risorsa reperibile sulla Rete, il nocciolo duro – l'organizzazione necessaria all'esistenza di ogni azienda, e di ogni associazione – può ridursi al minimo, a un'idea di servizio, a un know how, a una competenza di base, a una propria filosofia a partire dalle quali creare organizzazioni di volta in volta adeguate a progetti intesi come risposte a esigenze emergenti.

L'organizzazione apparirà così, di fatto, una galassia di aggregazioni forse anche non destinate a durare, mondi tra di loro diversamente interrelati che nascono e muoiono continuamente.

Di fronte a queste evidenze risulta inadeguata e anche pericolosa la tendenza a considerare indispensabili le solidissime ma costose fondamenta. Aggrapparsi a qualcosa che in questo istante appare stabile non serve e nemmeno occorre restare ancorati a pensieri, sentimenti e concetti come se fossero solidi appigli. Serve invece apprendere a muoversi in un mondo 'impermanente', saper leggere una realtà che emerge di continuo in forme diverse; bisogna leggere il nuovo trovando in esso i modelli di rappresentazione. Non appena l'abitudine a cercare fondamenti viene troncata e si impara, anziché a controllare, a 'lasciar andare', allora la naturale caratteristica della mente di conoscere se stessa e di riflettere sulla propria esperienza può finalmente emergere. L'associazione a cui aspiriamo dovrà essere tanto leggera da potersi ripensare istante dopo istante.

Relatività

Ritagliamo e organizziamo il disperdersi e il fluire degli eventi in un certo modo non perché 'le cose stanno così', ma solo perché abbiamo bisogno di rappresentazioni del mondo e chiavi di lettura.

Non è la stessa cosa ritagliare e organizzare gli eventi attraverso l'italiano, il tedesco o il francese o l'inglese (per non parlare di lingue e culture più lontane). Non è la stessa cosa ritagliare e organizzare gli eventi a partire dalla professionalità del meccanico o del fotografo. Non è la stessa cosa pensare un edificio dal punto di vista del manovale o dello scalpellino o del muratore o dell'architetto. Anzi, dobbiamo pensare che quanto più alta è la competenza professionale, tanto più è definito lo sguardo attraverso il quale quella famiglia professionale osserva il mondo. Ma più ogni famiglia professionale parla nel proprio linguaggio tecnico più il suo modo di esprimersi risulta difficilmente comprensibile a chi non appartiene a quella famiglia professionale.

L'azienda efficace, viva, quella che ognuno può riconoscere, almeno parzialmente, come casa propria, sta nel punto d'incontro tra i diversi, relativi, limitati punti di vista. Ogni sguardo, ogni ottica è in sé parziale; ma ogni lingua, ogni competenza professionale, ogni narrazione aggiunge qualcosa, costruisce senza il pieno concorso di diverse professionalità.

Sappiamo che ognuno vive nel suo spazio-tempo e narra, con le proprie parole, la propria storia, così come è noto che le differenze di cultura e di visione del mondo sono una ricchezza.

Siccome però di fronte a questa realtà il manager mette la testa sotto la sabbia c'è bisogno di una figura diversa. Se il manager tende a negare le differenze e a rimuovere l'esistenza di punti di vista diversi la risposta costruttiva sta altrove: nell'accettare e nel valorizzare ognuna delle lingue, delle culture e dei punti di vista diversi.

Perciò diciamo: l'associazione è il luogo nel quale possono proficuamente incontrarsi diverse professionalità, diverse culture del lavoro. L'associazione è la costruzione comune in cui le diverse prospettive possono trovare punti di incontro. Ciò che in inizialmente appare inconciliabile può sempre essere riconciliato, 'riunito insieme', con modalità che a volte vengono scoperte soltanto *in fieri*, istante dopo istante. In questa imprevedibile 'riunione' di ciò che appare a prima vista irrimediabilmente distante sta il valore dell'associazione.

Scelte culturalmente radicate: il tessuto imprenditoriale italiano come valore

Nel 1987 Lauro Venturi scrisse uno dei suoi primi articoli per la rivista della Camera di Commercio di Firenze: il titolo era "Dai miti alle alleanze".

Prendeva spunto dal dibattito, già allora in auge, se fosse meglio la grande impresa o la piccola impresa.

Era stato, pochi giorni prima, a una conferenza con l'ing. De Benedetti che aveva appena acquistato la maggioranza delle quote della società "Panini", quella delle famose figurine, geniale idea imprenditoriale di geniali personaggi delle terre modenesi.

Il giornalista gli fece la classica domanda: "Ingegnere, ma...piccolo è ancora bello?".

Il sornione capitano di impresa (o di finanza?) rispose: "Piccolo è bello, ma grande è meglio".

In quel periodo si stavano realizzando tre esempi di aziende dell'abbigliamento che si mettevano insieme, tra le quali la Sim di Sassuolo, acquisita da poco dal gruppo Armani.

Da lì nacque lo slogan "Diventare grandi restando piccoli", che significa fare convivere la flessibilità delle piccole aziende con la capacità d'urto (produttiva, finanziaria, commerciale, R&D,...) delle grandi strutture.

Passo successivo, il titolo dell'articolo: basta miti astratti e inutili a favore o contro i piccoli, bensì alleanze per creare co-makership concrete.

Negli anni seguenti abbiamo avuto modo, tante volte, di verificare l'esattezza di questa tesi, e contemporaneamente, le enormi difficoltà nel metterla in pratica.

Nel tempo i termini si sono evoluti: da alleanze siamo passati a "filiera", poi a "reti" e sicuramente la produzione di neologismi non si arresterà; la sostanza però è immutata: perché è difficile fare collaborare le piccole e medie imprese?

La motivazione che più frequentemente viene chiamata in causa, in modo assolutorio, è che i titolari di queste aziende sono troppo individualisti, che i capitali, aziendale e familiare, sono troppo mescolati ecc.

Diciamo subito che per noi l'individualismo che caratterizza l'imprenditoria molecolare è invece un punto di forza, senza il quale la "morìa" di queste aziende avrebbe raggiunto dimensioni terribili per la nostra economia.

Qual era la motivazione che spingeva questi artigiani e piccoli imprenditori a resistere di fronte a tempi di pagamento impossibili, una burocrazia soffocante che si porta via alcuni mesi del loro lavoro e banche che pongono loro condizioni a dir poco esose?

Perché hanno perseverato nonostante una cultura generalista che li individua come evasori e "maltrattatori" dei dipendenti, che a malapena li sopporta nei convegni e solo perché rappresentano più del 90% delle aziende italiane e oltre il 60% del PIL?

Hanno continuato perché la loro impresa è la loro vita. Si può anche irridere a questa affermazione, ma è così: dietro a queste aziende, a questa imprenditoria diffusa, non ci sono freddi analisti finanziari che sui resoconti del "quarter" decidono se continuare o no a rimanere in quel determinato Paese.

Ci sono persone che nella loro azienda ripongono il progetto di vita, personale e delle loro famiglie.

È ancora predominante una "cultura industrialista" che parte dalle Università e arriva alla politica, passando per i mezzi di comunicazione.

Partiamo dalle università. Queste leggono le PMI con modelli astratti, in gran parte derivati da altre realtà. Alla luce dei fatti le aziende micro e piccolo non si possono però interpretare con questi modelli e, invece di cambiarli, si dice che sono le PMI a essere sbagliate.

Basti pensare al tormentone della crescita: abbiamo aziende troppo piccole! Cosa vorrebbe significare questa affermazione? Supponiamo, eccedendo in ottimismo, che la taglia media delle aziende italiane sia di 10 addetti: se per magia in un anno triplicassero la loro dimensione pensiamo davvero che un'azienda di trenta addetti abbia le carte in regola per competere sui mercati internazionali, sviluppare una sistematica attività di ricerca e innovazione, approvvigionarsi con facilità al mercato finanziario? Non scherziamo!

E la politica? A parole tutti sono a favore della micro imprenditorialità, ma nei fatti, al momento della redistribuzione, quante risorse vengono concretamente investite in queste strutture?

La politica è ancora addormentata nel dialogo tra Governo – Confindustria – Sindacati per poter pensare in modo innovativo alle micro e piccole imprese. Personalmente avverto anche una sorta di fastidio verso queste realtà, un approccio svalutante e astratto.

C'è anche un altro problema: per affrontare le micro e piccole imprese non è possibile attivare il contatto diretto, come invece si può fare con gli industriali che frequentano i talk show.

Bisogna passare dalle loro Associazioni e questo alla politica non piace. Terminata, per fortuna, la fase in cui le associazioni erano collaterali – e spesso passive – della politica, ora quest'ultima vede i loro dirigenti come competitor in grado di scalfire il castello della casta.