

## **GENERARE IL CAMBIAMENTO DESIDERATO UNA CHIAVE DI LETTURA PER IL PASSAGGIO GENERAZIONALE**

Da qualche lustro, con report a cadenze sempre più strette, il World Economic Forum (WEF) indica su quali **competenze distintive e trasversali** occorre focalizzarsi per affrontare con successo i sempre più veloci cambiamenti dell'economia, della società e dei percorsi di innovazione in genere.

Si tratta di abilità - quelle appunto suggerite dal WEF di edizione in edizione lungo una classifica che le vede alternarsi il primato - che puntano alla capacità di risoluzione di problemi, alla gestione delle tecnologie, al potenziamento dei meccanismi di autoformazione, ecc.

Dai report sopraccitati, tuttavia, non traspare alcun indizio sulle **modalità** con cui poter sviluppare tali skill, o quanto meno sul come riuscire a riconoscerle per poterle potenziare a partire dalle competenze personali e del proprio gruppo di lavoro.

Da sempre il passaggio generazionale risulta essere fonte di difficoltà ed incomprensioni. Nell'inevitabile avvicendamento, la saggezza costruita lentamente nel tempo e la capacità - maturata appunto con l'esperienza - di leggere i cambiamenti, entrano spesso in contrasto con la voglia/necessità delle nuove generazioni di sperimentare strade diverse.

In questa dinamica le modalità operative stratificate nel tempo, consolidate dal successo imprenditoriale stesso e di fatto patrimonio irrinunciabile del management dell'azienda, divengono al contempo baluardo di sicurezza e formidabile barriera al cambiamento.

Ed è quindi forse qui che le indicazioni del WEF, al pari in realtà delle sollecitazioni ormai quotidiane da parte del mondo imprenditoriale, economico e politico verso lo sviluppo di nuove modalità di fare impresa, appaiono poco efficaci.

Nelle nuove leve, i nuovi modi di interpretare la realtà - nuovi valori, necessità indotte da scenari e tecnologie in veloce trasformazione e soprattutto una diversa modalità di pensiero - fanno percepire in modo differente ogni tipo di sfida.

Le tematiche legate all'ambiente, alle problematiche energetiche, alla produzione alimentare o all'uso delle risorse in genere, risuonano in modo evidentemente diverso - da come vengono invece "subite" e in qualche modo cavalcate da un management più navigato - ad esempio nei concetti di economia circolare, di digitalizzazione e negli sviluppi dei nuovi equilibri globali.

"Quali sono dunque le modalità più efficaci con cui è quindi possibile metter in gioco risorse - persone e capitali - per rendere il passaggio generazionale un percorso fluido, continuativo e in

grado di garantire prosperità all'azienda? E come è possibile ritrovare, proprio nelle difficoltà della gestione del passaggio di consegne e di un quotidiano sempre più V.U.C.A.<sup>1</sup>, la forza e l'entusiasmo per quel tipo di innovazione in grado di cambiare le regole del gioco mentre, di fatto, lo si sta giocando?"

Una possibile risposta sta nel considerare/osservare la **pratica dell'innovazione** (e il passaggio generazionale stesso) da angolazioni diverse - come, ad esempio, attraverso le lenti di chi si occupa di aspetti formativi e di messa in pratica di approcci sistemici - e considerarla di fatto come una "raffinata" capacità di generare un **cambiamento desiderato**.

Ogni innovazione, infatti, si sa genera tensioni: inerzie al cambiamento da un lato e spinte ad una incontrollata accelerazione dall'altro – elementi che appunto si rincorrono sempre nei passaggi generazionali - ostacolano di fatto il processo di trasformazione stesso rendendolo spesso poco efficace, inefficiente (secondo diverse declinazioni: modi/tempi/costi) e facendolo a volte letteralmente fallire.

Da una diversa angolazione - quella appunto che si rifà ad approcci metodologici di respiro sistemico - il saper risolvere genericamente problemi (tecnologici, evolutivi, economici, comunicativi, ma anche sociali ...) si trasforma allora in una sequenza di azioni, relativamente più semplici, ma sicuramente più facilmente condivisibili da tutti gli stakeholder e molto spesso anche più semplicemente inquadrabili in un percorso di (ri)strutturazione dei propri skill.

Saper osservare qualche cosa che è indesiderato; riuscire a identificare e circoscrivere il suo reciproco, cioè cosa è desiderabile e ci consente di rimediare ad un fastidio o eliminare un pericolo; escogitare il percorso, metterlo in pratica e ricavarne benefici a lungo termine diventano i principali passaggi per generare il cambiamento voluto.

Ecco che allora - esattamente come in ogni percorso di apprendimento della creatività: competenza che troviamo fra l'altro alla base della maggior parte delle skill suggerite dal WEF - prendono senso una tipologia di formazione e un tipo di consulenza: quelli in grado di renderci autonomi nell'uso di strumenti di pensiero di natura sistemica e di farci osservare la realtà come un insieme di relazioni.

Dott. Ing. Paolo Giorgetti

---

<sup>1</sup> V.U.C.A. = Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity