

Il passaggio generazionale

Le aspettative dei padri sui figli sono tra i fenomeni più rocciosi con cui abbiamo avuto a che fare nella nostra storia professionale; non meno critico è l'ostacolo costituito dalla tendenza degli "eredi designati" a ricorrere inconsapevolmente a forme di passiva e infeconda obbedienza o all'apparente opposto, non meno sterile, contrapporsi sistematico. A questi aspetti terribilmente ostici si aggiunge sistematicamente quello, non meno difficile da armonizzare, del ruolo della proprietà nella gestione di impresa.

Il successo di queste operazioni è possibile solo occupandosi del nodo in grande anticipo rispetto al momento in cui è previsto avvenire il passaggio, disponendo di ferrea determinazione e di coraggiosa onestà intellettuale.

Senza la pretesa di esaurire la puntuale descrizione delle caratteristiche di questo aspetto estremamente critico della vita di molte organizzazioni italiane e straniere, proponiamo alcune note, alcune avvertenze che ci sembrano sufficientemente fondate per la conduzione di un intervento specialistico, sotto il profilo della gestione del comportamento organizzativo, a supporto di un fruttuoso passaggio di consegne.

affermazione di identità

L'affermazione della propria identità avviene sovente per allineamento/contrapposizione alle identità altrui; tra padri e figli questa pare essere la regola, che riconosce poche eccezioni: nella misura in cui la direzione d'impresa richiede capacità di pensiero indipendente e creatività, l'aspetto della identità del successore è la variabile cruciale del lavoro di accompagnamento specialistico.

Al mestiere di capo d'impresa si è in un certo senso vocati: la serie di pressioni, condizionamenti, conflitti che costituiscono il milieu in cui si forma l'entrepreneur sono un maelstrom che difficilmente può essere prodotto intenzionalmente.

D'altro canto, laddove le attitudini profonde non si configurino come totalmente distoniche rispetto a questo ruolo sociale, la cura dedicata alla costruzione della identità del successore produce frutti ragionevolmente buoni.

Il tempo è la prima variabile chiave, nella nostra esperienza occorre iniziare non meno di sette anni prima. La seconda variabile chiave è l'identità del professionista incaricato di facilitare il processo, sia in senso di caratteristiche di personalità, sia nel senso di conoscenze e sensibilità adatte a questo difficile compito di essere ad un tempo incudine su cui il giovane possa forgiare le proprie armi e argine verso la fin troppo facile via di fuga costituita dalla ribellione o dal passivo quanto temporaneo e sterile semplice obbedire al genitore-imprenditore.

fiducia organizzativa e apprendimento

Intelligenza d'uomini e di cose: tanto semplice a dirsi quanto terribilmente complesso a farsi. La buona conoscenza degli specifici processi organizzativi che generano valore è condizione cogente: tale conoscenza può essere sostenuta e facilitata individuando all'interno dell'organizzazioni alcuni benevoli tutor cui il successore possa serenamente (ed avvertitamente) affidarsi, senza con questo delegare ai tutor la spinta al rigore ed alla fondatezza dei saperi che vanno conquistati, talvolta anche all'insaputa dei tutor stessi.

Sin dall'inizio il successore deve potersi confrontare con la dimensione di apprendimento continuo (e spesso frustrante) che caratterizza la posizione di chi assume la responsabilità della conduzione di impresa; e questo per la semplice ragione che l'orientamento all'apprendimento è la prima condizione per riuscire ad adattare la propria linea di condotta e la visione del cammino aziendale al continuo mutare del contesto. D'altro canto va scoraggiata (nei limiti del possibile e della misura di coerenza rispetto al progetto professionale del successore) la fuga nello specialismo dei saperi produttivi: infatti egli/ella si troverà ad fronteggiare e a dover sciogliere quesiti che non hanno a che fare con la "produzione" in senso stretto, ma con il governo della direzione che dovranno prendere le attività aziendali in relazione alle realistiche possibilità di vita e di sviluppo della organizzazione stessa

La capacità di attivare, fondare e sostenere legami fiduciosi fecondi è l'altra questione di assai difficile composizione: d'altro canto, senza questi pochi e altrettanto cruciali legami, qualunque gestione d'impresa è del tutto impossibile, e destinata a produrre esiti disastrosi. Anche in questo, il lavoro dello specialista (coach per elezione) si rivela indispensabile, almeno quanto lo è la capacità del coach di individuare la giusta posizione tra le due generazioni: tratto centrale è la assoluta lealtà nei confronti di entrambi, la inflessibile coerenza rispetto alla missione ed alla vision aziendale, che non di rado vengono considerate variabile dipendente della arbitraria volontà della proprietà, e non fenomeno complesso che esprime vincoli e opportunità coerenti rispetto alla comunità di cui è espressione e servitore.

La sintonia rispetto alla consapevolezza di star servendo, in ogni istante, una più ampia comunità (mercato, clienti, società civile e politica) va coltivata con cura e delicatezza, stando alla larga da facili semplificazioni ideologiche e dalle illusorie sicurezze che possono essere prodotte da alleanze con poteri e soggetti destinati prima o poi a cadere.

teamwork

Considerando l'attuale orizzonte comune a tutte le organizzazioni produttrici di beni e servizi, indipendentemente dal disegno organizzativo adottato, indispensabile è il ricorso alle abilità e competenze necessarie a costituire efficaci team, ad ogni livello organizzativo.

Talvolta la generazione in fase di passaggio fornisce "naturalmente" i saperi necessari attraverso l'esempio (che di solito va decrittato dall'esperienza: tali saperi sono assai più spesso agiti che consapevolmente pensati), più spesso no: l'ideologia corrente vede ancora l'entrepreneur come figura solitaria in cima alla piramide organizzativa. Fermo restando che la solitudine generata dal livello di responsabilità è ineliminabile condizione per chiunque lavori in un contesto organizzato, non si dà nella storia imprenditore di successo senza una squadra proporzionalmente efficace ed efficiente.

approfondimento per l'azione

La formula coaching, individuale e di gruppo, si presenta anche in questi casi, come modalità possibile per ottenere soddisfacenti risultati.

Per approfondimenti è possibile rivolgersi a
Claudio Allievi
Antonella Alzani
Ugo Bonora

anche chiamando il numero verde 800 466 445