

GIORNATE DI STUDIO

Milano, 15.16 novembre 2018

Tempi di passaggi e passaggi organizzativi:
successioni, generazioni, transiti...



*Marc Chagall, "Sopra la città", 1914-1918.
Olio su tela, 45 x 56 cm, Galleria Tretyakov, Mosca.*

Diversi tipi di passaggi dentro le organizzazioni

I passaggi/transiti dei processi e degli assetti organizzativi di Servizi, Cooperative, Fondazioni, Imprese profit e Associazioni sono una delle questioni che, negli ultimi anni, ci ha maggiormente interrogati e implicati nelle attività di consulenza e ricerca. Abbiamo constatato come oggi sia presente nei contesti lavorativi una costellazione di passaggi:

- ***Passaggi di successione in organizzazioni di tipo familiare***

I passaggi del testimone dentro imprese familiari mobilitano dinamiche relazionali connotate da forti tensioni emotive e affettive. In questi passaggi si rompono gli equilibri familiari, si mettono in discussione i legami e le gerarchie. Le storie, i ricordi, gli episodi s'ingarbugliano, si confondono. La comunicazione tra i componenti della famiglia diventa conflittuale. Le parole esprimono ferite profonde, fantasie distruttive e violente, tradimenti...

Queste criticità relazionali sono evidenti anche, se non soprattutto, tra fratelli e sorelle e non solo tra genitori e figli.

- ***Passaggi nei ruoli di autorità***

Quando presidenti, dirigenti, responsabili lasciano il proprio ruolo, si apre un vuoto che richiede alle persone di interrogarsi sul futuro dell'organizzazione e su come dare continuità al lavoro e ai progetti. Soprattutto quando le autorità sono state un riferimento forte nei valori e nella costruzione del modello organizzativo. In questi passaggi non si avvertono più quelle garanzie, protezioni e fiducie che prima fornivano rassicurazioni. In questi momenti le persone prendono contatto con le relazioni che hanno costruito nel tempo con le diverse autorità, con le dipendenze e le autonomie di visione e di gestione, con il proprio investimento nell'organizzazione. Ci si chiede se si sarà capaci come singoli e come gruppi.

Le autorità non sempre assumono un accompagnamento del proprio passaggio nell'organizzazione.

- ***Passaggi di competenze, conoscenze e responsabilità fra generazioni***

Nei contesti lavorativi le convivenze e le cooperazioni fra i lavoratori più giovani, a volte portatori di nuovi valori, sguardi e conoscenze, e i "senior", forti del loro patrimonio di esperienze, non sempre mobilitano scambi intergenerazionali efficaci e innovativi. Le diversità fra le generazioni sollecitano le organizzazioni a interrogarsi su come sviluppare politiche e filosofie di gestione delle persone capaci di valorizzare le specificità generazionali. Per i lavoratori più senior è spesso necessario affrontare

ricollocazioni professionali dovute a cambiamenti delle strategie, degli assetti o alle valutazioni del loro contributo. Si tratta di passaggi che mettono in discussione la propria appartenenza organizzativa e la propria identità personale e professionale.

La questione: prevale una rimozione, negazione e semplificazione dei passaggi, anziché una loro assunzione

Nei percorsi di consulenza spesso constatiamo come sia estremamente faticoso elaborare le molteplici implicazioni soggettive e organizzative presenti nei passaggi. Alcune volte sono assunti acriticamente, non sono preparati, prefigurati. Non si riesce a immaginare le ricadute che i transiti hanno e/o potranno avere sulla vita dell'organizzazione e sulle vite personali e professionali dei singoli.

Potremmo dire che, in alcune situazioni, questi passaggi nella vita organizzativa appaiono *frequentemente rimossi, negati*. È poco presente un pensiero sulla necessità di ripensare i processi e gli assetti alla luce dei cambiamenti che inevitabilmente produce un pensionamento o una fusione.

Oppure i passaggi sono *semplificati e pensati in una logica dicotomica e contrappositiva* producendo una polarizzazione delle posizioni. I più giovani ritengono i più vecchi da "rottamare", viceversa questi accusano i primi di non portare avanti lo spirito e i contenuti originali dell'organizzazione. Ci si divide tra conservatori e innovatori, tra i veri e fedeli custodi dell'impresa e i traditori delle culture e della storia organizzativa.

In altri contesti invece s'investe molto sulla *pianificazione razionale dei passaggi*. Si mettono in campo formazioni, consulenze per definire tempi e modalità. Si fanno vedere i benefici dei transiti per le persone e per le organizzazioni. Si identificano i nuovi profili di presidenti, dirigenti per valutare i possibili candidati. Ma in queste pianificazioni, fortemente "razionali", non si considerano le implicazioni affettive e identitarie in gioco nei passaggi. Non si "vedono" le complessità dei transiti.

Nei passaggi è ricorrente il vissuto di sottrazione, perdita e ingiustizia. Molti sperimentano mancati riconoscimenti e apprezzamenti. Nelle transizioni i conflitti diventano dilemmatici e questi alimentano nei singoli e nei gruppi familiari e professionali emozioni intense, di difficile dicibilità e condivisione. Si creano blocchi nelle possibilità di sviluppo dell'organizzazione, vuoti comunicativi che producono staticità, lacerazioni nel tessuto organizzativo.

L'altra faccia dei passaggi: il loro poter essere un'opportunità

Nelle nostre attività di consulenza e formazione constatiamo come spesso per affrontare efficacemente i diversi passaggi occorra contenere: le spinte alle continue accelerazioni dei processi organizzativi, lo scorrere di un tempo della vita lavorativa e personale veloce senza pause riflessive e un agire colonizzato da codici economicistici-contabili.

È necessario ritrovare luoghi per sostare in profondità e con calma su ciò che accade nei molteplici passaggi presenti in Imprese, Cooperative, Servizi Pubblici e Associazioni.

È importante riconoscere come i diversi passaggi che scuotono oggi le organizzazioni siano dimensioni inevitabili della vita con cui fare i conti. E che questi passaggi possono essere vissuti non solo in termini traumatici, come perdita oppure causa di torti e ingiustizie, ma anche come un'opportunità per sé e per l'organizzazione.

Le organizzazioni, come le persone, invecchiano. Invecchiando possono sviluppare capacità, ma certamente ne perdono. Organizzazioni e persone possono assieme cercare forme per collaborare in questo processo per traghettare l'esperienza imprenditoriale o del Servizio nel futuro. L'invecchiamento non necessariamente è antitetico alla novità, alla cura, all'apertura, alla maturazione, ma può essere presa di contatto più consapevole col limite, col nostro potere limitato, con l'importanza di ridisegnarsi come organizzazioni e come soggetti con un fine, perché, appunto, a tutto c'è fine.

La necessità di effettuare dei passaggi a fronte dell'invecchiamento non è solo una prospettiva invalidante, ma può anche essere un'opportunità per allentare l'irrigidirsi di modelli di lettura della realtà. Modelli che non riescono a riconfigurarsi in funzione dei cambiamenti del contesto.

Anche il ricambio generazionale può essere letto nell'ottica di un'evoluzione positiva dell'organizzazione e della sua cultura. Potrebbe diventare un'occasione per negoziare la possibilità di tenere insieme la storia dell'organizzazione e una visione progettuale, creativa e innovativa di quello che l'impresa può diventare.

Obiettivo e piste di approfondimento

Nelle Giornate di Studio 2018 vorremmo mettere a fuoco, attraverso workshop di approfondimento, contributi teorici ed esperienziali, come poter elaborare un pensiero più approfondito e articolato sui passaggi più significativi nella vita delle organizzazioni per gestirli più efficacemente e costruire nei molteplici "transiti" un'opportunità per ripensare/riformulare nuovi funzionamenti, processi e assetti organizzativi.

In particolare nelle Giornate vorremmo approfondire alcuni snodi/interrogativi ricorrenti i nei passaggi:

1) I conflitti nelle successioni

Come far spazio a conflitti più dicibili nelle successioni tra i fondatori, tra i membri di un gruppo di lavoro, tra genitori e figli, fratelli e sorelle uscendo da agiti e da linguaggi aggressivi o semplificatori? Come non aver paura dei conflitti e trasformare i conflitti da identitari - animati più da una logica contrappositiva ed espulsiva - a un'occasione per ricercare nuove intese per il futuro dell'organizzazione?

2) Passaggi di autorità: accompagnamenti e opportunità

Come le autorità possono promuovere percorsi che sostengano i passaggi? Come costruire nuove fiducie sul futuro dell'organizzazione? Come poter riconquistare spazi di autonomia nel pensarsi anche autori dei processi organizzativi riconoscendosi competenze e capacità differenti e diverse? Nei passaggi delle funzioni di direzione e dei ruoli di autorità è possibile rinnovare gli stili del dirigere, influenzare, guidare?

3) Passaggi di competenze, conoscenze e responsabilità fra generazioni

Come valorizzare la convivenza intergenerazionale e le differenze di età nelle organizzazioni? Come differenziare le politiche di gestione del personale per le diverse generazioni attive nelle organizzazioni? Quali processi formativi e di accompagnamento mettere in campo per non affrontare le problematiche concernenti le ricollocazioni dei dipendenti in una logica puramente gestionale ed economicistica?

Organizzazione dei lavori

Per l'edizione 2018 abbiamo ipotizzato un'articolazione dei lavori su due giornate: giovedì 15 e venerdì 16 novembre.

La **prima giornata** prevede la realizzazione di tre workshop di ricerca dalle ore 9,30 alle 17,00:

1) "I CONFLITTI NELLE SUCCESSIONI"

Staff: *Achille Orsenigo, Antonio Castagna e Rossella Bo*

2) "PASSAGGI DI AUTORITÀ: ACCOMPAGNAMENTI E OPPORTUNITÀ"

Staff: *Claudia Marabini e Francesco d'Angella*

3) "PASSAGGI DI COMPETENZE, CONOSCENZE E RESPONSABILITÀ FRA GENERAZIONI"

Staff: *Grazia Gacci, Nicoletta Maritan, Diletta Cicoletti e Cristina Foppiani*

I workshop si svolgeranno a Milano, presso il Residence San Vittore 49, in Via San Vittore n. 49 e presso lo Studio APS, in Via San Vittore n. 38/A (MM1 - fermata Conciliazione e MM2 – fermata Sant’Ambrogio).

La **seconda giornata** si svolgerà sempre a Milano presso Elfo Puccini - Teatro d’arte contemporanea, in Corso Buenos Aires n. 33 (MM1 - fermata Lima).

Modalità d’iscrizione

Chi desiderasse partecipare potrà scegliere se iscriversi ad entrambe o ad una sola delle due giornate. I posti disponibili per la giornata di giovedì 15 novembre sono limitati.

Per iscriversi è necessario compilare la scheda allegata e provvedere al versamento della quota di partecipazione secondo le modalità indicate.

Per informazioni potete rivolgervi alla Segreteria dello Studio APS telefonicamente (02.4694610) o via e-mail (segreteria@studioaps.it).

QUOTE DI PARTECIPAZIONE

- ***Iscrizione ad entrambe le giornate***

Euro 100,00 + IVA (Euro 122,00)

- ***Iscrizione alla sola giornata di giovedì 15 novembre o di venerdì 16 novembre***

Euro 60,00 + IVA (Euro 73,20)