

Report sulla Mentorship “Transizione generazionale” – Bando “Riprogettiamo il Futuro”

Milano, 28 maggio 2025

Introduzione

Il presente report illustra il lavoro svolto in occasione della sessione live di mentorship sulla “Transizione generazionale” tenutasi il 17 aprile 2025 dalle 9 alle 13 sulla piattaforma Zoom. La mentorship, insieme alle video lezioni sulla piattaforma Cariplo Social Innovation Lab e al bando dedicato, è parte del programma “Riprogettiamo il Futuro” di Fondazione Cariplo, finalizzato allo sviluppo organizzativo degli enti non profit. Il programma, emesso dalle Aree Ambiente, Arte e Cultura e Servizi alla Persona nell’ambito della Linea di Mandato 4 “Creare le condizioni abilitanti al rafforzamento delle comunità” e giunto alla sua quarta edizione, mira ad accompagnare gli enti non profit in un momento storico in cui sono chiamati a ripensarsi per rispondere meglio alla rapida evoluzione dei bisogni e dei contesti di riferimento.

Il programma prevede tre aree di miglioramento in cui accompagnare gli Enti partecipanti:

- 1) Il cambiamento interno (o change management);
- 2) La transizione generazionale, tema di questa mentorship;
- 3) La sostenibilità ambientale.

L’incontro, facilitato da Stefano Zordan, direttore di OLI-Adriano Olivetti Leadership Institute di Ivrea e Francesca Gennai, presidente Cooperativa “La Coccinella” di Trento e vicepresidente del Consorzio Gino Mattarelli, è stato seguito da 69 partecipanti. In preparazione alla sessione, era stato chiesto agli iscritti di rispondere al seguente questionario (71 risposte ricevute):

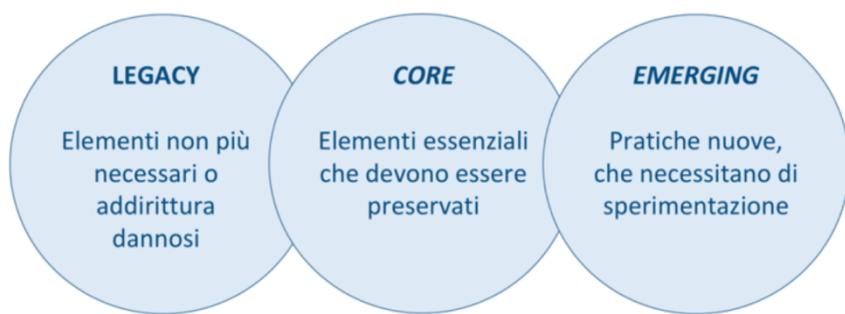
- 1) Descrivi brevemente la transizione generazionale in atto nel tuo ente.
- 2) È sintomo di una sfida di cambiamento più ampia? Quale?
- 3) Chi sono i principali attori e quali sono le loro posizioni rispetto a questa sfida?

4) Qual è la tua posizione in questo scenario?

Approccio e Metodologia

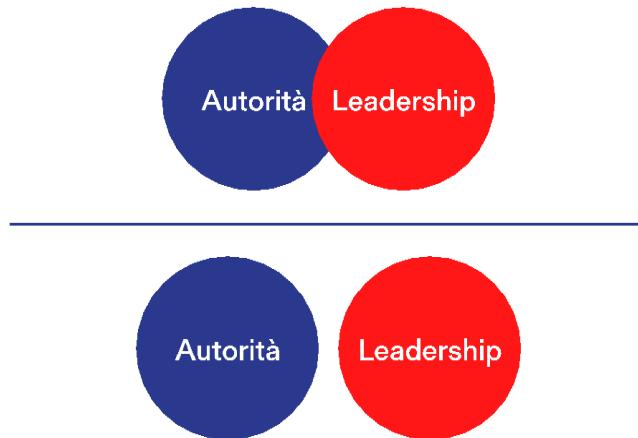
La sessione, che utilizzava il framework noto come “Leadership Adattiva”, frutto del lavoro di Ronald Heifetz e colleghi all’Università di Harvard, invitava i partecipanti a pensare la transizione generazionale come una “sfida adattiva”, ovvero un’occasione di cambiamento e di evoluzione che, però, necessita un esercizio diffuso di leadership in quanto richiede all’organizzazione di cambiare.

L’approccio adattivo, infatti, descrive la leadership come il lavoro necessario affinché una comunità continui a prosperare e non perisca. Questa azione di “manutenzione adattiva” passa per l’individuazione di quelle caratteristiche e prassi organizzative che vanno necessariamente preservate e, al contempo, di quelle da modificare per far spazio al nuovo che emerge (si veda la figura sottostante).



“Le tre sfere dell’adattamento”, adattata da Heifetz et al., 2009.

La sessione voleva, altresì, incentivare i partecipanti a riflettere sulla distinzione tra i concetti di autorità e di leadership, spesso utilizzati in modo intercambiabile ma che, in realtà, hanno funzioni sociali diverse: mentre l’autorità si esplica nel fornire direzione, ordine e protezione al proprio gruppo e, dunque, spesso risulta in dinamiche autoconservative, la leadership consiste nella volontà di rinnovare la propria comunità, innescando processi di ripensamento e trasformazione. Ecco, dunque, che esistono autorità che non sono disponibili a esercitare leadership e ad autorizzare la leadership altrui e, al contrario, persone con poca autorità che svolgono importanti servizi di leadership per i propri gruppi di appartenenza.



“Autorità e Leadership”, tradotta e adattata da Heifetz et al, 2009.

L'incontro era, dunque, progettato per favorire la messa in discussione dei paradigmi dei partecipanti circa la leadership e per aiutarli a immaginare nuove possibilità e spazi per il suo esercizio all'interno delle proprie organizzazioni.

Il format esperienziale e partecipativo della mentorship voleva creare un laboratorio in cui i partecipanti potessero esplorare attivamente in che modo le dinamiche di autorità nelle loro organizzazioni facilitano o ostacolano l'esercizio di leadership adattiva diffusa.

In un'alternanza tra plenaria e momenti in sottogruppi (formati in base al numero di dipendenti dell'ente), la mentorship voleva incentivare l'autoriflessione e il confronto e allenare, già a partire dal “qui e ora” che si plasmava nelle interazioni d'aula, la postura di leadership adattiva richiesta dalle sfide di cambiamento che interessano il terzo settore.

L'incontro ha seguito la seguente scaletta:

- Introduzione di Stefano Zordan (10 minuti)
- Confronto in sottogruppi casuali (15 min) sulla consegna: “La transizione generazionale spesso è sintomo di una sfida più profonda. Che cosa la transizione in corso vi chiede di cambiare?”
- Restituzione con commenti di Francesca Gennai (20 minuti)
- Laboratorio applicativo individuale guidato. 1) la sfida sotto la transizione (indizi); 2) il mio ruolo; 3) mappatura delle fazioni; 4) resistenze e alleanze (30 minuti)
- Confronto in piccoli gruppi da 6 persone formati per analogo numero di dipendenti (30 min)

- Pausa (10 min)
- Diagnosi collettiva del caso di Andrea Zorzetto (MondoVisione Società Cooperativa Onlus - Cantù CO - Arte e Cultura) (50 min)
- Riflessioni sull'apprendimento (10 min) – implicazioni per me?
- Diagnosi collettiva del caso di Francesca Santoro (Progetto Integrazione - Milano - Servizi alla Persona) (40 min)
- Conclusioni, raccolta apprendimenti in chat (20 min)

Svolgimento

Ad inizio sessione Zordan illustra il rischio di personalizzazione in cui spesso incorre la trattazione del tema della transizione generazionale, quando il focus ricade solo sulla persona che deve essere sostituita. L'invito di questo incontro, e della letteratura di riferimento, era, invece, di vedere la transizione generazionale come un sintomo, un'opportunità per portare alla luce le sfide che riguardano l'intera organizzazione. La transizione generazionale può, così, diventare un'occasione per rinnovarsi, per rinnovare il fuoco, il perché, il senso, un modo per ri-esplicitare i valori e per realizzare un riallineamento strategico. Questo processo può, dunque, anche causare o rinvigorire conflitti latenti. La transizione diventa, così, un termometro della temperatura organizzativa. Su questa linea Gennai parla dell'importanza di declinare questo tema al plurale e ricorda come oggi nelle nostre organizzazioni convivano quattro generazioni di lavoratori e lavoratrici profondamente diverse. Zordan descrive la transizione generazionale come “una punta di iceberg”, che indica fenomeni sottostanti di cui dobbiamo occuparci e invita i partecipanti ad assumere un mood riflessivo per cui, nonostante le emergenze, proviamo a fermarci e a utilizzare gli occhi gli uni degli altri per vederci meglio.

Viene proposta ai partecipanti la domanda “che cosa la transizione in corso vi chiede di cambiare nella vostra organizzazione?” per il confronto in gruppi.

In fase di restituzione emerge il tema della fatica per i fondatori a lasciare la presa, che spesso si accompagna alla difficoltà di trovare nuove leve. Viene anche sottolineata la criticità dei contratti poveri e degli stipendi non adeguati per i giovani, che pur avrebbero voglia di contribuire. A questo si accompagna una difficoltà a comprendere i nuovi bisogni delle generazioni junior. Zordan chiede “qual è la nostra responsabilità nel non fare più posto a chi bussa alla porta delle nostre organizzazioni?” e ancora “Da chi viene la resistenza a fare più

posto?” Gennai evidenzia l’importanza di dare fiducia, di fare spazio, del dare la possibilità anche di sbagliare, e si chiede in che modo l’alta quota di tempo volontario che spesso è richiesta nel nostro mondo allontani le persone. E commenta, “dato l’impegno richiesto e lo scarso riconoscimento economico, lavorare nel sociale sembra quasi essere un lusso che molti non possono permettersi”. Per rimediare a questo gap è necessario che ci rendiamo conto che le nuove generazioni vogliono anche un tempo personale e si sentono sopraffatte dalla richiesta di disponibilità infinita. Gennai illustra poi gli altri gap, o equivoci, a cui dobbiamo mettere mano per rendere i nostri enti più inclusivi: quello che riguarda il genere (per cui le donne solitamente occupano posizioni che sono estensioni dei loro ruoli domestici, quali educazione e cura), quello del linguaggio, ancora discriminatorio, e quello del potere, che è spesso accentratore ed escludente.

Zordan sottolinea l’importanza di non trattare la transizione in modo tecnicistico o applicandovi delle toppe, ma di usarla come un’opportunità di *“problem showing”*, ovvero per portare a galla questioni adattive. E sottolinea come non sempre siano i fondatori o le autorità a esercitare leadership adattiva, perché talvolta sono proprio loro ad avere più paura di perdere, in quanto hanno più responsabilità, più storia, più aspettative che ricadono su di loro, e faticano a scindere l’organizzazione dalla loro creatura.

“Se”, dunque “la leadership si esplica nella volontà di guardare la realtà che cambia”, continua Zordan, “come percepisco questo cambiamento? Come un’opportunità o una minaccia?”. E, quindi, “se vogliamo aiutare le nostre organizzazioni a cambiare, dobbiamo aiutare gli altri a vedere quelle parti di realtà più difficili, quelle cose che ci stanno tirando in basso, che ci stanno togliendo ossigeno. E in questo spesso gli ultimi arrivati possono contribuire molto”. Viene, dunque, condivisa la metafora biologica che sta alla base dell’approccio adattivo: la leadership è ciò che dobbiamo fare per non morire e prosperare. Gennai riflette sull’importanza di coltivare la dimensione desiderante nelle nostre organizzazioni, di sviluppare desideri non solo individuali ma anche collettivi, trovando meccanismi per ascoltare i desideri degli altri, delle diverse generazioni, desideri diversi ma complementari. E suggerisce il libro *“Spazio al Desiderio”* di Venturi e Zandonai. E aggiunge “tutti i desideri dovrebbero avere diritto di cittadinanza”. Zordan osserva che “oltre a tutti i desideri, anche tutte le paure della perdita dovrebbero avere diritto di cittadinanza, quelle che sentiamo più vicine a noi e quelle che non capiamo, quella di un giovane per il futuro e quella di un senior di essere superato”.

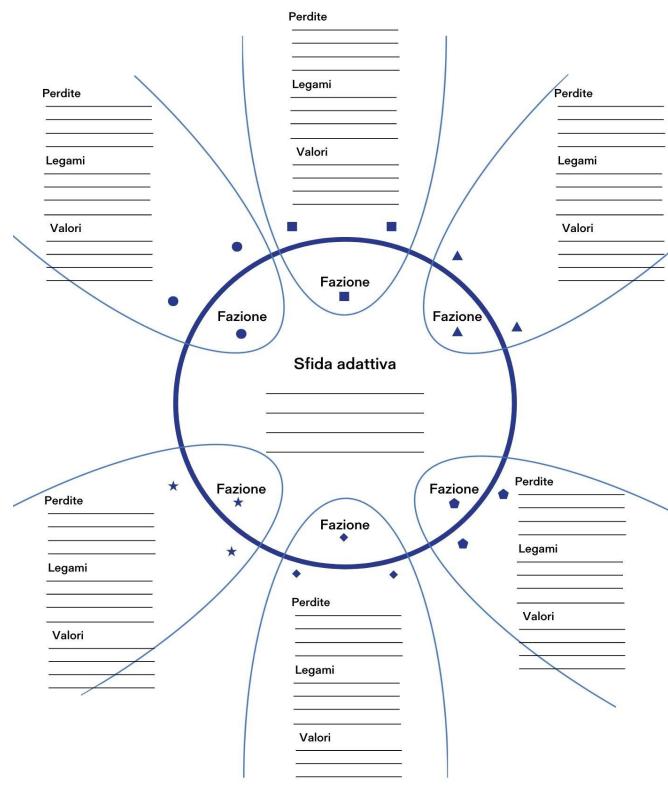
Si riflette sul ruolo del cambiamento come mezzo e non come fine e sulla responsabilità di condividere il senso del cambiamento con chi fa fatica a comprenderlo. E ci si sofferma sull'importanza di gestire il cambiamento intenzionalmente, costruendo spazi di condivisione, creando un senso di protezione nelle persone. "Come possiamo chiedere agli altri di cambiare se non si sentono protetti?" chiede Zordan. E aggiunge "in questo le autorità hanno una grande responsabilità. Laddove c'è caos, non possiamo chiedere alle persone di fare leadership". Gennai mette in guardia dal nuovismo fine a sé stesso, dalla rottamazione, ma auspica modalità di coabitazione fuori e dentro le nostre organizzazioni. E condivide la storia della fondatrice carismatica della sua cooperativa e del passaggio a una leadership collettiva, in cui, però, tante persone hanno lasciato perché non si ritrovavano. Zordan introduce, dunque, due tematiche centrali in molte transizioni: la necessità di gestire il senso di tradimento provocato dal cambiamento adattivo e l'importanza di fare i conti con il carisma dei fondatori, che in un'organizzazione matura viene esteso anche agli altri.

Inizia, così, l'esercitazione secondo la seguente consegna: "Qual è la sfida adattiva di cui la transizione generazionale è un sintomo? Che indizi vedi? Frustrazione diffusa? Disillusione? Conflitto (prospettive diverse sul futuro)? Elefanti nella stanza? Discrepanza tra status quo e potenziale? Nuovo DNA che fatica a costruirsi?" E, in via esemplificativa, Zordan riporta alcuni esempi di sfide adattive: responsabilizzare il gruppo e renderlo più autonomo dal carisma iniziale, creare nuovo DNA comune da DNA di provenienza diversi, dare nuovo diritto di cittadinanza a gruppi che erano periferici.

Un partecipante interviene per esprimere preoccupazione circa la crescente parcellizzazione e precarizzazione del terzo settore e richiama alla necessità di rinnovare la cultura tradizionale della cooperazione sociale, che spesso si basa su leadership individuali forti e volontarismo.

Zordan invita, dunque, a porsi la domanda "chi ha paura di perdere cosa nel cambiamento?" e a disegnare una mappa con al centro la propria sfida adattiva e poi, come nell'immagine sottostante, identificare le fazioni, i gruppi più o meno formalizzati che rispondono in modi diversi alla sfida. Obiettivo di questa mappatura non è ovviamente quello di dividere artificialmente il gruppo, ma di chiederci in che modo il gruppo è già diviso e questo gli impedisce di concorrere alla risoluzione della sfida. E, quindi, le domande guida per compilare la mappa sono le seguenti: che cosa ciascuna fazione ha paura di perdere? Quale paura della perdita gli impedisce di collaborare in modo più libero? Qual è il valore che ciascuna fazione protegge? E ancora, a chi o a cosa una specifica fazione deve rendere conto? I legami, infatti,

influenzano, vincolano il contributo che ciascuna fazione può dare alla risoluzione della sfida di cambiamento. Questa mappa, che cambia nel tempo e non è una replica dell'organigramma, serve a capire chi è alleato con chi, sia in ottica di contributo al cambiamento che difensiva. Zordan chiede poi a ciascuno di collocarsi a sua volta sulla mappa.



I partecipanti vengono poi divisi in gruppi per il confronto circa le rispettive sfide adattive. Al rientro in plenaria, si procede alla diagnosi dei due casi scelti in precedenza utilizzando il protocollo qui riportato:

1. PRESENTAZIONE DEL CASO (5 MIN)
2. DOMANDE DIAGNOSTICHE (10 MIN)
3. BRAINSTORMING DIAGNOSTICO (15 MIN)
4. BRAINSTORMING PER L'AZIONE (10 MIN)
5. RIFLESSIONI DI CHI PRESENTA (5 MIN)
6. DEBRIEF DI GRUPPO (5 MIN)

1. ESPOSIZIONE DEL CASO (5 MIN)	PER CHI PRESENTA <ul style="list-style-type: none"> • Qual è la sfida adattiva? • Quali sono le principali fazioni? • E le loro prospettive riguardo alla sfida? • Che cosa hai fatto o pensi di fare riguardo la sfida? • Quali sono i tuoi interessi? • Ci sono temi nascosti?
------------------------------------	--

2. DOMANDE DIAGNOSTICHE (10 MIN)	PER IL GRUPPO <ul style="list-style-type: none"> • Chi sono i principali player? • Chi sono le autorità formali? • Che cosa ha fatto/non ha fatto chi presenta per risolvere la sfida? • Che cosa significherebbe avere successo per chi presenta?
-------------------------------------	--

3. BRAINSTORMING INTERPRETATIVO (15 MIN)	PER IL GRUPPO <ul style="list-style-type: none"> • Qual è la posizione di chi presenta? • Con quali sfide relative alle perdite, alla competenza e alle loyalties si deve confrontare chi presenta? • Quali sono i temi nascosti? • Quali scelte valoriali è chiamato a fare? • Quali sono le prospettive degli altri stakeholder? • Che storia si stanno raccontando? • Quali opzioni non sono disponibili per chi presenta? • Qual è la sua responsabilità nel mantenere aperto il gap? • Quali interpretazioni alternative chi presenta non vuole esplorare? • Che cosa significa successo per gli altri stakeholder?
---	---

4. BRAINSTORMING PER L'AZIONE (10 MIN)	PER IL GRUPPO <ul style="list-style-type: none"> • Quali iniziative dovrebbero essere sperimentate? • Esperimenti a basso rischio? • Quali conversazioni coraggiose dovrebbero essere portate a galla? • Nuove partnership da sperimentare? • Progressi a breve termine?
---	--

5. RIFLESSIONI DI CHI PRESENTA (5 MIN)	PER CHI PRESENTA Non cercare di risolvere la sfida, ma condividi le tue reazioni sul processo diagnostico e sulle azioni proposte.
---	--

6. DEBRIEF DI GRUPPO (5 MIN)	PER IL GRUPPO Salite in balconata e riflettete su come avete condotto il processo di consultazione. <ul style="list-style-type: none"> -Che cosa avete ottenuto e che cosa avete evitato? -Avete osservato comportamenti di default? -Cosa potreste fare per migliorare il processo?
---	---

Il protocollo di analisi intendeva aiutare i partecipanti a formulare e porre domande diagnostiche “adattive”, a elaborare diverse interpretazioni circa le sfide in questione, a individuare eventuali temi nascosti sottesi alle stesse, a suggerire esperimenti sulle sfide e non soluzioni. L'esercizio voleva, inoltre, offrire un metodo replicabile e incentivare il gruppo, a partire dai casi analizzati, a trarre riflessioni e buone pratiche applicabili più generalmente.

Attraverso l'analisi del primo caso si sono toccati i seguenti temi: la gestione del turn over e la necessità di creare legami più forti con i nuovi arrivati, innescando in loro desiderio diffuso e autoimprenditorialità; la difficoltà a produrre nuovi linguaggi comuni e a dedicare momenti intenzionali alla riflessione, soprattutto con i nuovi colleghi. Si riconosce anche che il lavoro adattivo va fatto in maniera preventiva, per non trovarsi colti di sorpresa dalle emergenze e si sottolinea il valore dell'accompagnamento esterno e della formazione dedicata, che però andrebbe aggiornata e non può essere solo di tipo tecnico. Molti interventi riflettono sulla compatibilità della forma cooperativa attuale con i bisogni delle nuove generazioni e sottolineano la necessità di forgiare un nuovo “contratto psicologico con i giovani”, che devono sapere di poter contribuire allo sviluppo della realtà in cui hanno deciso di investire. Sempre in tema di giovani, emerge il rischio di scaricare su di loro il peso dell'autoimprenditorialità e viene sottolineato come per le nuove generazioni la cura della dimensione collettiva vada necessariamente bilanciata con la ricerca della propria individualità. E si conviene che le nuove generazioni, spesso accusate di poco interesse, ci costringono in realtà a rivederci e a ripensare le nostre strategie.

Gennai sottolinea, infine, l'importanza di dare la possibilità alle persone di sbagliare e riassume le dimensioni valoriali fondamentali che andrebbero oggi coltivate coralmente nelle nostre organizzazioni: equità, adattività, trasparenza, partecipazione, condivisione.

Attraverso l'analisi del secondo caso, i partecipanti hanno potuto riflettere sui fazionamenti generazionali e valoriali che spesso caratterizzano le nostre organizzazioni e sulla tendenza a cadere in narrazioni dualistiche (noi vs voi, vecchi vs giovani). In molti sottolineano, dunque, l'importanza di far emergere conversazioni e tensioni latenti, e di cercare con intenzionalità occasioni per trattare temi strategici in modo intergenerazionale. I giovani sono, infatti, troppo spesso interpellati a chiamata o il loro apporto è limitato a tematiche tecniche. E, dunque, così come il contributo dei giovani va organizzato in modo costruttivo, anche i senior

hanno un grosso lavoro di autoanalisi da compiere, ponendosi quanto più spesso possibile la domanda “quando toccherà a me lasciare, come vorrei avvenisse?”

Risultati e Apprendimenti

In chiusura di sessione Zordan si complimenta con il gruppo per essere riuscito, da un lato, a spersonalizzare il tema della transizione generazionale e, dall’altro, a riconoscere il ruolo crescente dell’individualità, soprattutto per le nuove generazioni. E Gennai conclude ribadendo la priorità di ricostituire organizzazioni gruppali con leadership diffusa ma modalità di partecipazione diversificate. E Zordan chiede “quando “muore” il leader eroico, che cosa facciamo? Ci sentiamo liberati o impauriti?”.

Nella raccolta degli apprendimenti emergono i seguenti temi salienti: la necessità di organizzare il “caos” per mettere le persone nelle condizioni di fare leadership adattiva; la suggestione dei “desideri complementari” che coabitano nelle nostre organizzazioni; l’affondo sul tema del carisma; la mappatura delle fazioni; l’idea che il rinnovo generazionale non è una mera sostituzione, ma un cambio di DNA, un’evoluzione dell’organizzazione; la definizione di leadership come capacità di guardare la realtà che cambia, mobilitare gli altri, restare in vita e prosperare; la funzione del conflitto costruttivo intergenerazionale come opportunità di crescita e riflessione sugli equivoci che spesso caratterizzano i rapporti tra le generazioni.