

AFFRONTARE DISCONTINUITÀ EVOLUTIVE

Start-up e passaggi intergenerazionali alle prese con le competenze

OGNI DISCONTINUITÀ RICHIEDE NUOVE COMPETENZE

Non possiamo risolvere i nostri problemi con il pensiero che avevamo quando li abbiamo creati
(Albert Einstein e slogan di *Ideo*)

La crisi non è l'unica forma di discontinuità, insieme di cambiamenti improvvisi spesso imprevisibili e che richiedono un forte e sistematico cambio di passo; ve ne sono in particolare tre, che partono addirittura da attività pianificate e si pongono l'obiettivo di cogliere nuove opportunità, ma non per questo sono meno discontinue e sfidanti. Si tratta della nascita delle startup, della creazione di spin-off e dei passaggi intergenerazionali "rigenerativi". Questi ultimi, in particolare, non sono mai un semplice passaggio del testimone gestionale da un senior a un junior ma si traducono spesso in un ringiovanimento complessivo di visione, valori e azioni.

Sono dunque situazioni in cui vi è un'esigenza di "(ri)partire da zero" nella visione, nella costruzione di un piano (ri)fondativo, nella cooptazione della squadra, nel reperimento di risorse finanziarie stra-ordinarie. Situazioni che potremmo unificare nel concetto di "**NewCo Agency**" e che richiedono capacità di comprensione, di visione e di attuazione non completamente derivabili dalla situazione pregressa.

Troppo spesso questi delicati e fondamentali momenti generativi vengono affrontati principalmente con la lentezza della tecnologia, delle competenze attuative e della strumentazione operativa.

Ma, a ben vedere, l'ingrediente forse più determinante ma messo raramente sufficientemente a fuoco sono invece le competenze trasversali dei protagonisti di questi cambiamenti. Non tanto le competenze hard –

quelle tecniche, finanziarie, di marketing, di sviluppo digitale, logistiche – ma quelle relative a una dimensione impropriamente considerata più soft.

Oltretutto, questi contesti discontinui richiedono generalmente anche una forte dose di imprenditorialità. Spesso si evoca la necessaria imprenditorialità dei manager, ma è forse opportuno ricordare la differenza sostanziale fra un manager e un imprenditore che opera nella discontinuità: entrambi devono eseguire un piano ... ma l'imprenditore deve anche trovare le risorse necessarie (e spesso formarle), convincere gli stakeholder dell'utilità, validità e fattibilità del piano e soprattutto acquisire, costruire e continuamente adattare parte degli strumenti necessari per la sua esecuzione.

DA SOFT A POWER SKILLS

Soft Skills Are Harder Than They Look
(*Forbes*, titolo, 12 luglio 2018)

L'espressione "soft skill" ha acquisito col tempo due specificità che distorcono la loro qualità: leggere, in quanto con poco peso specifico e quindi meno importanti, meno preziose; leggere in quanto sfumate, poco perimetrabili e quindi da apprendere sul campo, semplicemente maturando esperienza.

Nulla di più sbagliato. Queste competenze – che chiamerò power skill – sono particolarmente critiche e necessarie quando si entra nell'arena del "mai visto prima", dove l'esperienza maturata è poca cosa rispetto alle novità che vanno con-prese e affrontate.

L'aumento della complessità ci richiede, infatti, meno superficialità ed automatismi; i temi complessi non possono – proprio per la loro natura – essere ridotti in problemi più semplici e maneggevoli: il *divide et impera*

qui non funziona. Sono problemi veramente perfidi (*wicked*, per usare la felice espressione resa celebre da Steve Rayner, dell'Università di Oxford), che richiedono competenze sistemiche e integrate e non una collezione di silos cognitivi indipendenti e slegati fra loro. Servono cioè abilità autenticamente transdisciplinari, capaci cioè di superare le barriere originarie e innescare un approccio generativo in grado di mescolare più saperi, generando nuove interpretazioni dei fenomeni affinché i risultati emergenti siano radicalmente diversi dagli elementi fondanti.

In questo contesto la conoscenza codificata, i dati accumulati dai sistemi gestionali, gli algoritmi sviluppati non sono sufficienti.

L'intelletto senza *agudeza* vale poco, è una semplice macchina calcolante; come ci ricorda Baltasar Gracián nel *L'acutezza e l'arte dell'ingegno* (pubblicato nel 1642), «un ragionamento privo di frecciate e motti di spirito è un sole senza luce e senza raggi». Le hard skill senza la scintilla dell'umano sono poco efficaci. È qui che entrano in gioco le power skill.

TRE POWER SKILL PER L'ARTE DELLA GUIDA NELLA DISCONTINUITÀ

*In un ambiente in rapido cambiamento,
cercare di adattarsi a ogni variazione può portare al
caos. Piuttosto, tenete d'occhio ciò che resta costante*
(Jianwen Liao e Feng Zhu, *How to Avoid the Agility
Trap*)

Queste competenze sono numerose e articolate perché contribuiscono a caratterizzare e differenziare l'essere umano nella sua unicità pur essendo universali. Corrispondono, infatti, alla nozione di **techné**, che in greco antico esprime due concetti fra loro collegati: sia tecnica che forma d'arte. Infatti, la parola indica sia il metodo (la tecnica) necessario per praticare certi tipi di mestiere, sia il suo prodotto che, quando è degno di nota, riesce a superare il metodo stesso e quindi diventa arte.

Pensiamo per esempio all'arte retorica e negoziale, alla creatività e pensiero critico, all'educazione sentimentale e alla nostra conoscenza dell'interiorità emotiva oppure alla consapevolezza delle molteplici forme che il tempo e lo spazio (sia fisico che digitale) assumono nell'operatività.

Oltretutto, queste competenze hanno un'ulteriore proprietà, particolarmente rilevante in questo tempo, dove le macchine – grazie anche all'intelligenza artificiale – tendono a sostituire l'essere umano in molte mansioni: sono molto difficili (se non impossibili) da replicare. Gli algoritmi sono molto bravi a imitare tutto ciò che è codificato, definito con regole precise e non ambigue – non importa quanto complicato; e questa è proprio la natura delle hard skill.

L'espressione power skill non è dunque un gioco di parole, ma risponde alla necessità di neutralizzare un automatismo cognitivo che dà valore performativo alle parole – *nomen omen* dicevano i latini – e che, in un mondo dove ritorna a prevalere il “machismo, considera la *softness* “roba da femminucce” e quindi esterna al vocabolario della leadership.

Tre power skill, in particolare, sono però particolarmente critiche nelle fasi di discontinuità e consentono alle organizzazioni di “surfare sull'orlo del caos”, per richiamare una potente espressione di Alberto De Toni:

1. La cultura digitale (o meglio la digilità): non solo una competenza tecnica
2. Lo sguardo al futuro: oltre il tatticismo e l'ansia del domani mattina
3. L'arte della guida: oltre la leadership

La centralità di queste competenze le distacca dal filone cavalcato dalle Business School a trazione anglosassone e con una esasperata matrice tecno-finanziaria, perché si rifà a una tradizione mediterranea (vedi [*Non capi che comandano, ma guide che aprono strade*](#), che parla del libro “Anima mediterranea. La leadership come arte

della guida”) che mette al centro le capacità e sensibilità propriamente umane, senza rifiutare la tecnica ma riportandola a strumento e non fine e quindi monitorandone continuamente le condizioni di applicabilità fino a decidere, quando opportuno, perfino di NON utilizzarla.

L’insieme di queste competenze è più assimilabile al concetto di **sapienza** che non a quello di conoscenza – mera unione di competenze codificabili, di algoritmi programmabili e di dati digitalizzabili. È la sapienza, infatti, il punto chiave, molto più della conoscenza codificabile in chiave algoritmica e alimentabile solo con dati. La sapienza mediterranea ha come enzima l’intelligenza metica, laterale e intuitiva, incarnata dalla dea Atena e impersonificata, tra gli altri, da Odisseo. Anche nella lunga e dissanguante guerra di Troia alla fine ha prevalso non la forza ma l’arguzia, una competenza che non disdegna anche gli aspetti ambigui ed enigmatici del contesto, che unisce alla razionalità “maschile” tutta la potenza del femminile nelle sue molteplici manifestazioni.

Animale simbolo e mascotte della sapienza è la civetta, poiché percepisce le cose anche di notte – e quindi prima che accadano – grazie ai suoi grandi occhi e a un eccezionale udito. Il suo sguardo introspettivo che taglia il buio suggerisce di guardare oltre, per cogliere la differenza tra la realtà e le apparenze; poter vedere anche attraverso il buio profondo, ci ricorda che si deve continuare a osservare anche quando mancano i riferimenti, quando ci sentiamo ciechi. Non per nulla il cieco Tiresia era un preveggenza: non vedendo, vedeva. «Ecco il mio segreto. È molto semplice: si vede bene solo con il cuore. L’essenziale è invisibile agli occhi» ricorda la volpe al Piccolo Principe.

Una definizione potente e moderna di sapienza ci viene dall’incipit di una preghiera (chiamata *Preghiera della Serenità*) scritta durante il Secondo Conflitto Mondiale da un teologo riformato, Reinhold Niebuhr: «Signore, concedimi la serenità di accettare le cose che non posso cambiare; la forza ed il coraggio di cambiare le cose che

posso cambiare; e la saggezza di conoscerne la differenza».

E soprattutto è un antidoto per contrastare l’ipertecnologizzazione. Ha affermato Jack Ma – il fondatore di Alibaba: *«Be wise, not smart. Smart people know what they want, but wise people know what they don't want. Smart people use brain, Wise people use heart. Machines don't have heart, only have chips»*.

Oltretutto, il rischio di scambiare la conoscenza per sapienza è sempre in agguato. Ce lo ricorda in modo evocativo T. S. Eliot in uno splendido poema scritto nel “lontano” 1934: *«Dov'è la vita che abbiamo perso vivendo? / Dov'è la sapienza che abbiamo perso nella conoscenza? / Dov'è la conoscenza che abbiamo perso nell'informazione?»*.

Complementare alla sapienza è la **bellezza**, valore che la arricchisce e la completa e che ha un’incidenza significativa anche sul terreno produttivo. La bellezza ci migliora la vita, rende le cose variegata, crea eccellenza e gusto, migliora la dimensione e i luoghi del lavoro. Bellezza e bontà, estetica ed etica – come ci ha insegnato Platone – sono strettamente legate.

Innovazione centrata sull’uomo, arte e valore della bellezza (aspetti fondativi e anche competitivi), arte della parola e del pensiero critico, valore del tempo qualitativo (il *kairós* dei greci, che non si misura con il cronometro), cura e design dei luoghi (che non sono meri contenitori funzionali ma hanno un *genius* proprio): sono queste le basi della sapienza, che riescono a utilizzare – tenendola a bada – la leva tecnologica, *pharmakon* potentissimo. Come ci ricorda anche questa espressione greca dal doppio significato, il digitale, soprattutto l’AI, è sia un farmaco che un veleno: può curare, addirittura salvare la vita, ma anche danneggiare o perfino uccidere. La “colpa” non è della tecnologia ma della mancanza di competenze (o di etica) di chi la somministra. Questo è l’insegnamento che ci viene dall’antica nozione di *pharmakon*.

Dobbiamo inoltre ricordarci che abbiamo dei **limiti** (altro aspetto che differenzia la visione mediterranea dal credo delle Big Tech statunitensi) e non possiamo fare tutto, ottenere qualsiasi cosa immaginiamo. Il limite non è una castrazione progettuale ma una spinta a trovare altre soluzioni, una chiamata al pensiero creativo.

La sapienza attinge dunque a piene mani alle **arti liberali**, pre-condizione per ogni sapere professionale, così chiamate perché forgiavano l'uomo libero, che pensa con la sua testa e ricerca il bene comune.

Sono queste competenze a cui Luciano Floridi pensa (non me ne voglia per questa semplificazione narrativa) quando parla di capitale semantico ...anche se io preferisco parlare di infrastruttura cognitiva capace di abilitare il “divento ciò che sono”, il purpose ultimo dichiarato da Pindaro nella sua *Ode Pitica II* (V sec a.C.).

Lo sviluppo di queste power skill richiede inoltre due pre-condizioni, la cui assenza può rendere tutto il percorso scarsamente efficace.

Innanzitutto la **meta-cognizione**, il conoscere i propri processi di apprendimento, luci e ombre dei meccanismi percettivi (non ultimi i *bias* cognitivi) e le fragilità dalla memoria.

In secondo luogo, il **poter disporre di strumenti (digitali)** in grado di supportare in modo individuale e personalizzato il nostro processo di apprendimento: lo zaino digitale.

Vediamo adesso, brevemente, le tre power skill richiamate sopra.

La cultura digitale

Siamo esseri analogici intrappolati in un mondo digitale, e il brutto è che siamo stati noi stessi a rinchiuderci in questa trappola
(Donald Norman, *Il computer invisibile*, 2000)

Per padroneggiare la dimensione digitale serve una mentalità evoluta e aperta alle trasformazioni tecnologiche, che ho chiamato “**digilità**” e vista innanzitutto come capacità di comprendere e

intervenire sul contesto e prendere decisioni “corrette”, sviluppando non solo una padronanza del digitale ma anche un approccio umanizzante al suo utilizzo. La parola – nata dalla fusione di digitale e abilità, ma anche agilità – pone l'accento sulle competenze plurime che il digitale richiede: su ciò che dobbiamo possedere per muoverci al meglio negli ecosistemi digitali, che ci forza non solo ad avere specifiche capacità (abilità), ma deve anche tradursi in comportamenti efficaci (agilità).

La digilità non è dunque una semplice infarinatura di termini né il prodotto di un banale addestramento: è il risultato di un percorso educativo. L'alfabetizzazione punta, infatti, a insegnare l'ABC (i rudimenti) degli strumenti digitali più utilizzati. Ma non basta: bisogna costruire comprensione, sensibilità e pensiero critico nei confronti del fenomeno digitale nel suo complesso.

Non è sufficiente conoscere i *trend* tecnologici e le principali applicazioni digitali di moda, i benefici della specifica applicazione digitale (accettando acriticamente il racconto dei fornitori) o essere addestrati al suo utilizzo. Un'autentica educazione digitale deve fornire a manager e imprenditori:

- i criteri “obiettivi” di scelta di una soluzione digitale;
- la conoscenza delle precondizioni di utilizzo e dei potenziali effetti collaterali;
- gli elementi per costruire *business case* realistici che hanno per oggetto l'adozione di soluzioni digitali;
- i modi per identificare i lati oscuri e gli aspetti più problematici del digitale e neutralizzarli;
- gli impatti organizzativi, psicologici e linguistici a valle della *digital transformation*; cosa cioè deve essere cambiato (e cosa deve essere salvato) per usare al meglio le nuove soluzioni digitali.

L'autentica digilità è allora composta da quattro dimensioni:

1. **abilità digitale** “strumentale” e cioè il “saper fare”;
2. **anfibismo** (prendendo in prestito la parola spagnola), che richiede una pari abilità sia in presenza che da remoto e un equilibrio fra tradizione e innovazione;
3. **pensiero critico**, che aiuta nella comprensione e prevenzione dei lati oscuri del digitale;
4. **re-design** e cioè la capacità di rileggere e riprogettare il contesto in cui si opera con la lente e la leva del digitale.

Questa sapienza dell'innovazione e del digitale che va molto oltre la semplice conoscenza – tanto che alcuni l'hanno ribattezzata *Digital State of Mind* – non riguarda solo scelte e utilizzi ma gioca un ruolo anche nel “riparare” l'essere umano dagli (ab)usi del digitale. L'uso inconsapevole e spesso errato delle nuove tecnologie ammalora infatti l'essere umano, che deve pertanto essere rigenerato non dal rifiuto – una sorta di caduta difensiva in forme anti-tecnologiche di primitivismo ancestrale – ma da un uso corretto e vivificante delle nuove tecnologie, cosa che richiede una conoscenza particolarmente approfondita, sensibile ai valori e piena di senso critico, una sapienza appunto.

Lo sguardo al futuro

*La più grave delle trasgressioni umane?
Il peccato dell'inconsapevolezza; non essere all'erta,
non essere completamente desti, di fronte al mondo
che ci circonda*
(Joseph Campbell, *L'eroe dalle mille facce*)

Stiamo entrando in un tempo di “crisi al quadrato” – poli & perma crisi – caratterizzato non solo dalla compresenza di più crisi che si auto-alimentano e si ibridano: energetica, geopolitica, logistica, climatica, sanitaria, sociale, economica e religiosa. Ciascuna di queste sotto-crisi, inoltre, non va vista come un picco che poi ritorna alla normalità una volta esaurite le sue cause generative. Va vista, piuttosto, come un momento

permanente di turbolenza – con fasi più o meno acute – ma irriducibile e mai risolutivo.

È allora particolarmente necessario rivolgere il nostro sguardo in avanti, e riuscire a immaginare che cosa potrebbe succedere e con quali implicazioni per il presente. Anticipare il futuro non è una mania profetica, ma una necessità pianificatoria. Come ricorda Lucio Anneo Seneca al suo mentore *Lucilio*, «Se non si conosce il porto di approdo, nessun vento è favorevole.» Oltretutto i grandi cambiamenti, le rivoluzioni, si annunciano sempre per tempo. Basta saperne coglier i segnali deboli, saperne leggere i significati, analizzare fatti ed elementi che ai più risultano slegati mentre, se opportunamente connessi, svelano trame, mostrano significati emergenti.

Lo sguardo al futuro è però un processo cognitivo ed emotivo più complicato di quanto si possa immaginare. Solo pochi «acrobati del tempo» ci riescono, scriveva nel 1989 Günther Anders: «Oggi, a parte due o tre "acrobati del tempo" non c'è nessuno che sia capace di mettersi nei panni di chi sarà domani (per non parlare di quelli che domani non ci saranno più), e di anticipare il loro sguardo verso il passato (e quindi anche verso il nostro oggi)» (G. Anders, *Nemmeno "soltanto che saremo stati"*).

L'affermazione di Anders è decisiva perché individua il punto cieco dell'epoca: non l'incapacità di prevedere il futuro, ma l'incapacità di abitare retroattivamente lo sguardo dei figli delle figlie. Tendiamo infatti a dimenticarci il suggerimento di uno dei padri dello “sguardo al futuro” – John Naisbitt – che scrive nel suo celebre *Megatrends* (1982): «il modo più affidabile per anticipare il futuro è capire il presente».

L'arte della guida

Maestro non è chi dice “fai così”, ma chi dice “fai con me” (cfr Gilles Deleuze, citato dal Comitato per il progetto culturale della CEI, *La sfida educativa*)

Il compito della guida di una “NewCo Agency” non è solo eseguire un compito ma anche definirlo, utilizzare

al meglio le risorse ma anche trovarle e soprattutto convincere gli stakeholder (soprattutto finanziatori e dipendenti) che il percorso è quello giusto e che devono fidarsi della sua visione: non è infatti possibile vedere nell'immediato risultati tangibili.

Ciò richiede di interpretare il ruolo della guida in maniera dinamica: spesso anticipare i comportamenti e battere strade non ancora percorse, talvolta chiudere la fila per fare in modo che i più fragili, i meno pronti rimangano in cordata, talvolta ancora confondersi con la squadra per consentire ai più giovani di esercitare capacità manageriale.

E comunque – e questa è la vera differenza rispetto al leader inteso come uomo solo al comando – essere perennemente in ascolto e legarsi alla propria squadra. Qui la metafora della guida alpina è chiarificatrice: cambia spesso ruolo in funzione del contesto e soprattutto è fisicamente legata alla squadra. È dunque solidale non solo coi suoi successi ma anche con gli insuccessi e accetta il rischio di cadere con loro

Deve inoltre avere uno sguardo al futuro particolarmente sistematico e soprattutto penetrante per evitare il rischio di operare in un mondo che si trasforma in maniera repentina e di essere miope; vedere cioè solo ciò che è ravvicinato e non riuscire ad avere uno sguardo più esteso, che consente di capire e anticipare i fenomeni prima che accadano.

A ben vedere è proprio lo sguardo della civetta, una forma di intelligenza che la guida deve possedere, tanto è vero che quando lo scienziato Federico Cesi e un gruppo di studiosi decisero di fondare, nel 1603, un sodalizio per «*acquistare conoscenza delle cose e sapienza*», lo chiamarono Accademia dei Lincei, per sottolineare il fatto che i partecipanti dovevano avere lo sguardo acuto e penetrante di una lince, per riuscire ad andare oltre la superficie delle apparenze.

CHE FARE?

I'm sorry, Dave. I'm afraid I can't do that
(HAL 9000, 2001. *Odissea nello Spazio*, 1968)

Nonostante l'articolazione e vastità del tema, ritengo comunque utile suggerire tre azioni specifiche: pianificare e rispettare un percorso “su misura” di auto apprendimento, rileggere l'esperienza con uno sguardo critico e soprattutto praticare la mentorship.

Apprendere non va visto come un'attività ancillare fatta di tempi rubati al *main stream*, ma come un vero e proprio progetto, con obiettivi, piano e risorse allocate. Senza piano, infatti, non vi può essere apprendimento sistematico e memorabile ma solo un'infarinatura cognitiva occasionale e a macchia di leopardo. Dobbiamo invece pianificare il nostro sforzo apprenditivo (o meglio di sviluppo e di personal empowerment), non solo per identificare chiaramente quanto deve essere fatto (e quando), ma anche per proteggere questo progetto dalle sempre più straripanti urgenze del lavoro e della quotidianità.

E poi non basta avere delle esperienze; dobbiamo rileggerle con sguardo critico e attenzione a quanto veramente appreso sia per estrarne e conservarne il succo ma soprattutto per rafforzare le azioni positive ed efficaci e “dimenticare” (*unlearn*) ciò che non ha funzionato o non funziona più a causa delle trasformazioni del contesto. La divinizzazione dell'esperienza e la retorica dell'errore sono due derive da tenere a bada.

E Infine è utile avere un mentor che ci segua nel nostro percorso di sviluppo. Questa figura – adattamento contemporaneo del personaggio omerico rievocato recentemente dal potente film *Odisseo* del regista Nolan – aumenta la nostra consapevolezza e rafforza la nostra conoscenza, assicurando sempre una *second opinion*, uno sguardo altro che ci protegge dal rischio, sempre presente, di ego-centrismo. Inoltre, non c'è conoscenza senza dialogo e anche l'identità si forma nella relazione con l'altro.

Come disse Nietzsche in modo lapidario e illuminante
nel *Così parlò Zarathustra*: «il Tu è più antico dell'Io
[...] perciò l'uomo cerca il suo prossimo».

Ottobre 2026

Il testo è scritto con il nuovo font *Michelangelus* realizzato da Fabbrica di San Pietro in Vaticano nel 2026