

L'EREDITÀ DI FRANCESCO/2

Successione e trasformazione tra imprese e Chiesa

Alfredo De Massis

La morte di Papa Francesco segna la fine di un pontificato influente e l'inizio di un nuovo capitolo per una delle istituzioni più antiche al mondo. Mentre la Chiesa cattolica si prepara a eleggere un nuovo pontefice, emergono spunti utili per leader e organizzazioni—soprattutto imprese familiari—alle prese con la successione dopo una leadership visionaria, progressista e modernista.

Papa Francesco è stato un pioniere a tutti gli effetti: il primo papa gesuita, il primo dalle Americhe e il primo non europeo dopo oltre un millennio. Ha rotto con la tradizione nel tono e nelle priorità, promuovendo la compassione più del dogma e affrontando temi globali come ambiente e migrazioni. Ha aperto il dibattito interno su questioni prima tabù: il celibato sacerdotale, il ruolo delle donne, i diritti LGBTQ+ e l'inclusione dei divorziati risposati. Con uno stile di leadership pastorale, empatico e diretto, ha ridato vitalità all'immagine del papato, offrendo un nuovo modello di leadership: salda nei principi fondanti, ma aperta al cambiamento.

La prossima successione sarà cruciale non solo per la persona che verrà scelta, ma per il tipo di leadership che la Chiesa ritiene necessaria in questa fase. Francesco non è stato un papa di transizione – è stato un riformatore. La sua *legacy* non è non è un manuale da replicare, ma un invito all'evoluzione.

Succedere a un leader trasformativo pone una sfida unica: come onorare il passato senza esserne prigionieri? Le istituzioni spesso sbagliano in due modi, aggrappandosi al lascito del predecessore al punto da bloccare la crescita, oppure rompendo bruscamente per cercare “nuove direzioni”, abbandonando progressi importanti.

La chiave sta nell'equilibrio tra continuità e innovazione. I valori fondamentali devono restare, ma vanno reinterpretati alla luce delle sfide del presente. Il prossimo papa dovrà discernere quali riforme di Francesco sono divenute fondamentali e quali erano legate al contesto. Questa stessa tensione tra legacy ereditata e cambiamento è ben nota anche alle imprese familiari che caratterizzano l'economia italiana.

Le imprese familiari, come la Chiesa, si fondano su tradizione e identità. Spesso faticano nella successione perché la leadership è profondamente personalizzata. Quando il predecessore si ritira, la sfida è mantenere la missione, non replicarne lo stile. L'esperienza del Vaticano suggerisce quattro lezioni per gestire una successione:

1. Preparare per tempo la squadra

Francesco ha nominato oltre l'80% dei cardinali che eleggeranno il suo successore, assicurandosi che molti condividano la sua visione e modellando così il futuro con lungimiranza. Anche le imprese devono costruire per tempo un gruppo di talenti

che comprendono e possono perpetuare la missione del predecessore.

2. Trasformare la visione in cultura, non in culto della personalità

Francesco ha reso i suoi valori parte della cultura istituzionale, non solo un riflesso personale. Similmente, le imprese familiari dovrebbero codificare i principi guida in pratiche di governance, per renderli duraturi oltre la figura del fondatore.

3. Aprirsi al contributo esterno

Francesco ha ascoltato le voci marginali. Le imprese possono rafforzarsi coinvolgendo consiglieri esterni, membri indipendenti nei CDA e team dirigenziali diversi per esperienza e prospettive, capaci di mettere in discussione le abitudini consolidate e portare visioni nuove, al di là delle logiche ereditate.

4. Accettare che la trasformazione sia la legacy

Lo scopo della successione non è replicare il passato, ma custodire e far evolvere una missione. Le imprese che vedono questa transizione come occasione per riflettere e reinventarsi saranno più resilienti di chi cerca di ripetere il passato.

5. Adottare un modello di transizione riflessiva

Il conclave, con i suoi riti e tempi di discernimento, è un esempio di transizione strutturata e profonda. Non si cerca solo competenza, ma visione e carattere. Anche nelle imprese familiari, scegliere un successore è più che una questione tecnica:

è una decisione identitaria.

La successione di Papa Francesco ci ricorda, dunque, che le istituzioni durature devono fare più che gestire le transizioni: devono saper crescere attraverso di esse.

La vera sfida, per Chiese come per imprese,

non è solo trovare un successore, ma abbracciare

la successione come un momento generazionale

di rinnovamento.

© RIPRODUZIONE RISERVATA