



Sede legale: Via Azzurra 41 – 40138 Bologna
Sede operativa: Via Isonzo 61 – 40033 Casalecchio di Reno (BO)
C.F.: 91427590376
info@aicim.it
www.aicim.it

Passaggio Generazionale o Integrazione Generazionale

Il tema del cambio generazionale all'interno delle organizzazioni, dell'integrazione dei nuovi assunti con quelli che da qualche anno si trovano in azienda, è una delle problematiche principali nella gestione delle Risorse Umane.

Fino all'ultimo decennio del secolo scorso, quando la velocità di cambiamento del mondo era "normale", la distanza culturale tra le generazioni si riassorbiva velocemente, le grandi esperienze sociali vissute collettivamente erano lo sparti acqua tra una generazione e un'altra.

La grande depressione del '29 per la **Greatest Generation** (1901-1927). La Seconda Guerra Mondiale per la **Generazione silenziosa** (1928-1945) e quella dei **Baby boomer** (1946-1964) nati dopo. La rivoluzione socio-culturale del '68 per la **Generazione X** (1965-1979) che non aveva partecipato a questo importante evento planetario.

Dalla prima metà degli anni novanta l'accelerazione del cambiamento è diventata esponenziale e la nuova **Generazione Y** o dei **Millennial** (1980-1995) ha incontrato le prime grosse difficoltà di integrazione.

Questo fatto è imputabile ad alcune importanti invenzioni che hanno spostato l'attenzione delle persone, dai grandi temi sociali, ad una visione del mondo e della società sempre più intimista e autoreferenziale.

Le innovazioni che hanno cambiato il mondo ed il modo in cui le persone vivono, comunicano e si relazionano tra di loro, sono 4 invenzioni rivoluzionarie:

- Il **Personal Computer**, la Hewlett Packard costruisce nel **1973** il primo PC, nel **1975** la IBM produce il suo modello, nel decennio tra il **1980** e il **1990** si ha la sua diffusione di massa.
- **Internet**, teorizzata nel **1962**, iniziata nel **1969**, partita effettivamente nel **1991**, resa pubblica nel **1993**, fino ad esplodere nel **1998** con centinaia di milioni di PC collegati.
- Il **Telefono cellulare**, inventato in Russia nel **1957**, trasformato da Motorola in analogico nel **1973**, poi la tecnologia digitale nel **1990**, e la tecnologia 4G diventa operativa nel **2010**.
- Lo **Smartphone**, l'idea risale al **1973**, i primi modelli nel **1993**, ma la grande rivoluzione la fa Apple con il suo iPhone nel **2007**.

I ragazzi della **Generazione Z** o dei **Post-Millennial** (1996-2009), quelli che sono entrati nell'ultimo decennio all'interno del mondo del lavoro e che ci entreranno nei prossimi anni, hanno subito un processo di socializzazione nuovo, ancora poco conosciuto dalle persone appartenenti alle generazioni precedenti.

Questi ragazzi sono anche definiti **Nativi Digitali**, perché nati quando Internet era già perfettamente efficiente ed i social media sono stati un momento fondante della loro socializzazione.

Sono una generazione nata e cresciuta in un periodo di recessione economica, hanno visto i loro genitori ed i loro fratelli maggiori dover lottare per riuscire ad affermarsi all'interno del mondo del lavoro. Hanno vissuto in prima persona la paura e lo scoraggiamento che comporta la perdita del posto di lavoro. Questa condizione ha fatto crescere in loro un **distacco** per le soddisfazioni tipiche legate al mondo del lavoro, come la **carriera** o lo **stipendio**. I bisogni che vogliono soddisfare sono altri, cercano la **realizzazione dei loro interessi** e delle loro **passioni personali**. Cercano un lavoro che **rispecchi la loro identità**.

Questa cesura netta tra le visioni del mondo delle generazioni precedenti e quella della nuova generazione, associata alla velocità di cambiamento crescente che la società sta subendo, sono le fonti principali delle problematiche che il mondo del lavoro deve gestire quotidianamente.

Bisogni, aspirazioni, leve motivazionali, oggi sono differenti per ogni persona. Questa nuova generazione è molto frammentata, quindi per costruire un dialogo con i nativi digitali serve molto impegno e la loro disponibilità.

Questo è il contesto all'interno del quale ci stiamo muovendo da oltre un decennio, e, se a questa grande complessità aggiungiamo le tipiche difficoltà del dialogo familiare tra genitori e figli, tra nonni e nipoti, possiamo capire per quale ragione **il cambio generazionale alla guida di un'azienda**, sia molto difficile ed abbia probabilità di successo molto basse. Le statistiche italiane dicono che c'è una **mortalità di imprese di circa il 70 %** tra la prima e la seconda generazione.

Cosa fare dunque? Che strumenti utilizzare? Come approcciarsi a questa inevitabile attività?

Un mio cliente, che sto seguendo da quasi tre anni nel percorso di Passaggio Generazionale, mi ha detto lo scorso anno: *“Ma per quale ragione dobbiamo parlare di Passaggio Generazionale quando invece dovremmo parlare di Integrazione Generazionale?”*, interessante riflessione questa, che individua uno dei principali temi che dobbiamo affrontare quando il vertice aziendale deve essere sostituito. La vecchia generazione al comando deve **iniziare per gradi a delegare** alla nuova generazione parti sempre più importanti della gestione aziendale.

Per ottenere che il cambio generazionale avvenga con successo occorre agire, sia sulla **parte strutturale** dell'azienda, sia sulla **parte comunicativo-relazionale**. Inoltre bisogna considerare che, per effettuare il cambio del vertice serve **tempo**, ma soprattutto serve un **cambio culturale** dell'imprenditore e di tutta l'azienda.

Sul versante strutturale serve:

- un'**organizzazione** aziendale **efficiente**, dove sia chiaro cosa deve essere fatto;
- una **gestione manageriale** di tutte le attività dell'azienda;
- un **processo di delega** chiaro e consolidato, diffuso su tutti i livelli organizzativi;
- una **rete vendita efficiente**, con una buona conoscenza del proprio mercato di riferimento, supportata da attività di marketing puntuali e incisive;
- attività di **budgeting** e di **controllo di gestione** per tutte le aree dell'azienda;
- una **gestione finanziaria evoluta** che sappia lavorare anche con altri soggetti oltre le banche;
- un buon livello di **digitalizzazione** e gestione dei processi aziendali.

Sul versante comunicativo-relazionale serve:

- una gestione evoluta delle **Risorse Umane**, che sappia motivare e coinvolgere tutti i collaboratori;
- una **comunicazione efficace** tra le persone e tra i vari reparti;
- una costante attenzione al **clima aziendale**, alla soddisfazione delle persone ed allo sviluppo delle soft skills;
- una chiara identificazione **dell'obiettivo aziendale**, che deve essere comunicato e che tutti devono perseguire;
- l'individuazione di **Mission, Vision e Valori aziendali**, ed il loro utilizzo per motivare e coinvolgere tutti i collaboratori dell'azienda;
- avere un **organigramma** che descriva correttamente le linee gerarchiche e di comunicazione;
- avere un'organizzazione abituata a **lavorare in team**, capace di sviluppare la collaborazione reciproca tra le persone.

Questi sono i punti principali di cui tener conto, ma la cosa più importante è la **volontà di cambiamento** che l'imprenditore deve maturare. Il cambio generazionale è un percorso che necessita di una forte **volontà di delega** che l'imprenditore deve acquisire, senza questa voglia di cambiare il percorso è destinato a finire con un insuccesso.

Per concludere, il **Passaggio Generazionale** è un'attività complessa che va ad incidere, sia su **aspetti hard** dell'azienda, sia su **aspetti soft**. Deve partire da una forte volontà di cambiamento dell'imprenditore, sia quando il cambio è necessario tra i suoi **collaboratori** all'interno dell'azienda, sia quando riguarda la **direzione aziendale**.

- Svolgere questa attività in autonomia è difficile, avere il coraggio di **chiedere un aiuto** è il primo passo per ottenere un successo.
- Farsi affiancare da un **bravo professionista**, che abbia l'umiltà e le competenze necessarie è fortemente consigliato.

- Partire con una solida **diagnosi organizzativa** di base, dalla quale emergano punti di forza e punti di debolezza, aiuta a capire in quale parte del percorso ci si trova.
- Definire in modo chiaro **l'obiettivo che si desidera raggiungere** e di conseguenza il **tempo**, **l'impegno** e lo **sforzo necessario** che l'azienda e le persone coinvolte, devono mettere in conto è indispensabile.

Il Passaggio Generazionale è un **percorso** che va compiuto con **consapevolezza** e molto **impegno** da parte di **tutti i soggetti coinvolti**. Se si desidera ottenere questo risultato il traguardo si raggiunge facilmente, diversamente il rischio di conseguire un fallimento è molto alto.

La voglia di **cambiare** e di **migliorare**, sono il segreto per ottenere un **successo**.

Bologna, 28 marzo 2022

Gianluca Sardelli

Publicato sul sito di AICIM il 28-03-2022 - LUNEDÌ