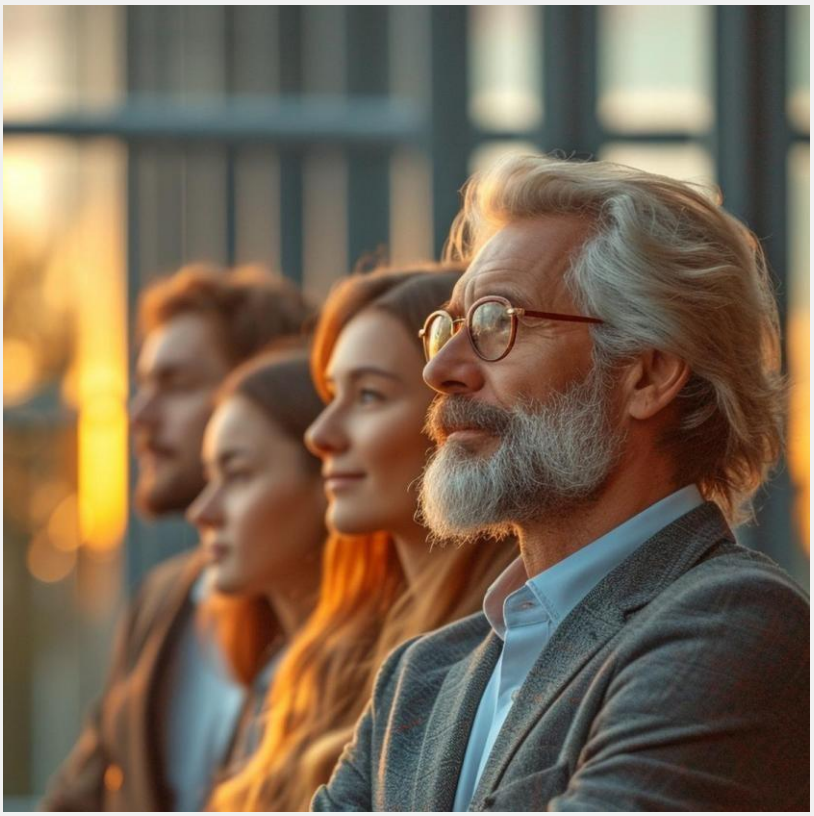
Erasmus+



GENSKILLS E-GUIDE: PONTI TRA LE GENERAZIONI

Come trasformare le differenze generazionali in un vantaggio competitivo? – insegnamenti tratti dai corsi di formazione, dai workshop e dai viaggi di studio del progetto GENSKILLS

Numero progetto: 2024-2-HU01-KA210-ADU-000280761

Co-finanziato dall'Unione Europea

Le informazioni e le opinioni espresse nel presente documento sono quelle dell'autore(i) e non riflettono necessariamente la posizione ufficiale dell'Unione Europea o della Fondazione Tempus. Né l'Unione Europea né l'autorità che concede il finanziamento possono essere ritenute responsabili per tali informazioni.

Indice

INTRODUZIONE **4**

1 ANALISI DELLA SITUAZIONE **5**

1.1 Il concetto di generazione 5

1.2 L'impatto dei cambiamenti sociali sulle generazioni 5

1.3 Caratteristiche delle generazioni 5

1.3.1 Generazione dei veterani / dei fondatori (nati prima del 1945) 6

1.3.2 Baby boomer (1946–1964) 6

1.3.3 Generazione X (1965–1979) 7

1.3.4 Generazione Y / Millennial (1980–1994) 7

1.3.5 Generazione Z (1995–2009) 7

1.3.6 Generazione Alfa (nati dal 2010 in poi) 8

1.4 La diversità generazionale come sfida per l'economia moderna 9

1.5 Caratteristiche delle imprese familiari in Italia 9

1.6 Problemi generazionali nella vita delle imprese 10

1.7 Le principali tipologie di sfide generazionali nel funzionamento delle imprese 11

2 INDAGINE TRAMITE QUESTIONARIO: IL PASSAGGIO GENERAZIONALE NELLE IMPRESE E LA COOPERAZIONE TRA LE GENERAZIONI **13**

2.1. Dati demografici e aziendali di base 13

2.2. Diversità generazionale e comunicazione sul posto di lavoro 14

2.3. Tempistica e pianificazione strategica del ricambio generazionale 15

2.4. Strumenti di preparazione e sostegno esterno 16

2.5. Risultati qualitativi e raccomandazioni professionali 17

3 BUONE PRATICHE PER LO SVILUPPO DELLA COOPERAZIONE TRA LE GENERAZIONI **18**

3.1 Workshop: Le sfide del ricambio generazionale 18

3.1.1 Il ricambio generazionale come processo strategico consapevole 18

3.1.2 La metodologia «Fa.Re.» – Azione e responsabilità 19

3.1.3 Imparare dalla storia e dagli esempi di imprese di successo 20

3.1.4 Il coaching e il mentoring come strumenti per il ricambio generazionale 22

3.1.5 Buone pratiche nella gestione delle imprese 22

3.1.6 Le quattro fasi del ricambio generazionale 23
3.1.7 Il ruolo della fiducia nel passaggio generazionale 24
3.1.8 Cosa possono trarne le imprese? 25
3.1.9 Piano di svolgimento e programma del workshop 27
3.2 Corso di formazione di due giorni: Sviluppo della collaborazione intergenerazionale 30
3.2.1 Presentazione del corso di formazione 30
3.2.2 Le sfide principali 30
3.2.3 Principali insegnamenti tratti dal corso di formazione 31
3.2.4 Buone pratiche individuate durante il corso di formazione 32
3.2.5 Tematica del corso di formazione 34
3.2.6 Sintesi 36
3.3 Viaggio di studio in Italia 39
3.3.1 Obiettivo e contesto professionale del viaggio di studio 39
3.3.2 Cosa insegnano le imprese familiari di successo? 40
3.3.3 Buone pratiche da diverse imprese 41
3.3.4 Modelli comuni nelle imprese visitate 43
3.3.5 Fattori chiave per il successo del ricambio generazionale 44
3.3.6 Il messaggio più importante dello scambio di esperienze 46
3.3.7 Sintesi 46
4 RACCOMANDAZIONI E STRUMENTI PRATICI PER LO SVILUPPO DEL RICAMBIO GENERAZIONALE E DELLA COOPERAZIONE TRA LE GENERAZIONI 49
4.1 Miglioramento della comunicazione tra le generazioni 49
4.1.1 Definizione delle regole di comunicazione intergenerazionale 49
4.1.2 L'applicazione dell'ascolto attivo 50
4.1.3 Creazione di un sistema di feedback strutturato 50
4.2 Trasmissione e condivisione delle conoscenze 51
4.2.1 Creazione di un programma di mentoring 51
4.2.2 Pianificazione consapevole del ricambio generazionale 52
4.2.3 Creazione di una cultura organizzativa collaborativa 53
4.3 Strumenti pratici per i dirigenti 55
4.3.1 Autovalutazione rapida 55
4.3.2 Definizione delle priorità di sviluppo 55

4.3.3 Strumenti consigliati per affrontare le sfide più comuni 56
4.3.4 Piano d'azione di 90 giorni 57
5 CONSIDERAZIONI FINALI 59
ALLEGATO: QUESTIONARIO 61
BIBLIOGRAFIA CONSIGLIATA 66

INTRODUZIONE

Il progetto di partenariato su piccola scala denominato GENSKILLS, finanziato dal programma Erasmus+ KA210-ADU, è stato realizzato sotto la guida della Camera di Commercio e Industria di Somogy (SKIK), in collaborazione con la Camera di Commercio e Industria della contea di Békés (BVKIK) e il consorzio italiano Marco Polo G.E.I.E. L'iniziativa ha risposto direttamente alla sfida economica rappresentata dal ricambio generazionale e dalla collaborazione tra le generazioni sul posto di lavoro per la sostenibilità delle piccole e medie imprese (PMI). Il programma parte dalla constatazione che la presenza contemporanea di quattro fasce d'età (dai baby boomer alla generazione Z) fa emergere conflitti di nuova natura, quali il divario comunicativo derivante dall'uso degli strumenti digitali, le diverse concezioni dell'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata, nonché la crisi dell'autorità manageriale tradizionale.

L'obiettivo primario del progetto era la formazione teorica e pratica di quei professionisti – tra cui consulenti HR, mentori per lo sviluppo aziendale, dirigenti d'azienda e collaboratori delle camere di commercio – che ogni giorno supportano le imprese nelle transizioni generazionali. La conclusione fondamentale del progetto è che le differenze generazionali non devono essere considerate un problema insormontabile, ma una risorsa non ancora sfruttata. Il programma ha mirato a costruire un ponte metodologico che consentisse di integrare organicamente l'esperienza strategica decennale e la saggezza organizzativa delle generazioni più anziane con la natività digitale e l'agilità dei più giovani, trasformando così le tensioni interne in un vantaggio economico sostenibile.

Il presente studio finale (e-Guide) costituisce una sintesi professionale completa, di livello scientifico ma con un orientamento pratico, dei risultati ottenuti nel corso del progetto GENSKILLS. La struttura del documento si articola nelle seguenti tre unità principali:

1. **Analisi** della situazione**:** sulla base dei risultati di un'indagine tramite questionario condotta nel settore delle PMI delle contee di Somogy e Békés, che ha coinvolto quasi un centinaio di aziende, fornisce una diagnosi dettagliata delle difficoltà generazionali delle imprese nazionali, con particolare attenzione alle fratture a livello di comunicazione e di valori, nonché alle crisi legate al cambio di proprietà.
2. **Buone pratiche metodologiche:** sistematizza le esperienze internazionali dei programmi realizzati con successo nel corso del progetto – il workshop professionale incentrato sul passaggio generazionale, il corso di formazione intergenerazionale di due giorni e il viaggio di studio in Italia (organizzato nelle regioni Friuli-Venezia-Giulia, Trentino e Veneto).
3. **Raccomandazioni gestionali:** offre alle aziende risposte efficaci e immediatamente applicabili nella pratica, nonché strumenti gestionali concreti, adattati alle dimensioni dell'azienda, al settore di attività e al numero di generazioni presenti nell'organizzazione.

1 ANALISI DELLA SITUAZIONE

1.1 Il concetto di generazione

La parola "generazione" deriva dal latino *(generatio) e* significa: generazione, procreazione; *genero, geno*: generare, partorire. Spesso la usiamo come sinonimo di "generazione" e "fascia d'età". In senso biologico*, "si parla del periodo di vita dei discendenti che si susseguono"* (Akadémiai Kiadó, 1972).

La generazione (o coorte) è un gruppo di persone nate all'incirca nello stesso periodo, cresciute in un contesto storico, economico e tecnologico simile. Poiché le esperienze dei loro primi anni determinano la loro visione del mondo, i suoi membri condividono valori, abitudini e stili di comunicazione simili.

1.2 L'impatto dei cambiamenti sociali sulle generazioni

Lo studio delle differenze generazionali non è più solo una questione teorica nell'ambito delle risorse umane, ma un fattore che influenza direttamente il funzionamento delle imprese. Alla base di ciò vi sono i radicali cambiamenti del contesto tecnologico, nonché quei processi macro sociali e culturali che, sebbene in modo diverso, esercitano un'influenza significativa sul modo di pensare e sul comportamento di tutte le generazioni. Negli ultimi anni, i seguenti processi hanno influito in modo determinante su questo cambiamento di prospettiva:

- *Fattori demografici:* a causa del calo della natalità e dell'innalzamento dell'età pensionabile, oggi sul mercato del lavoro convivono quattro generazioni. Una differenza di età così ampia non ha precedenti nella storia economica moderna.
- *Sviluppo vertiginoso delle tecnologie dell'informazione*: in passato erano le generazioni più anziane a trasmettere le competenze professionali ai giovani. Oggi, nell'era della digitalizzazione e dell'intelligenza artificiale, il flusso delle conoscenze tecnologiche si è invertito: spesso i giovani utilizzano i nuovi strumenti più rapidamente e con maggiore competenza rispetto ai loro superiori.
- *Globalizzazione e mobilità:* l'adesione all'Unione Europea, l'apertura delle frontiere Schengen, la diffusione dei voli low cost e programmi di studio come Erasmus hanno reso il viaggio parte integrante della vita quotidiana e un'esperienza fondamentale, soprattutto per le generazioni più giovani. Grazie ai viaggi e alle esperienze di studio o di lavoro all'estero, le persone sono diventate più aperte verso altre culture, lingue e stili di vita.
- *L'ambiente multiculturale* è diventato una realtà quotidiana anche nella vita concreta, grazie alla presenza di grandi aziende e di studenti internazionali, e ha contribuito al rafforzamento dei valori liberali e della consapevolezza giuridica.
- *Sono cambiate le aspettative nei confronti del lavoro*: le generazioni precedenti erano caratterizzate dal rispetto della gerarchia, dal conformismo e dalla priorità data agli interessi collettivi, valori che oggi sono stati sostituiti dall'individualismo, dall'uguaglianza e dalla definizione di rigidi confini personali. Soprattutto dopo la pandemia di Covid, è cresciuta la richiesta di modalità di lavoro flessibili (telelavoro, modello ibrido). Ciò che per i dirigenti più anziani rappresenta una mancanza di lealtà, per i giovani è un requisito fondamentale per la salute mentale.

Se un'azienda moderna – che sia una multinazionale o una PMI a conduzione familiare – non tiene conto di questo cambiamento di mentalità, perderà inevitabilmente la propria competitività sul mercato del lavoro.

1.3 Le caratteristiche delle generazioni

Secondo le teorie accettate in sociologia, la società moderna è attualmente costituita da cinque coorti generazionali attive. Di seguito riassumo in modo strutturato, a livello di studi universitari, le diverse generazioni, i loro intervalli temporali e le caratteristiche distintive più importanti.

1.3.1 Generazione dei veterani / dei fondatori (nati prima del 1945)

Il gruppo più anziano della società attuale, quello con la maggiore esperienza di vita, è denominato generazione dei veterani o dei costruttori. Sono nati in un mondo difficile, in cui a causa della guerra poteva succedere di tutto e la vita quotidiana era diventata imprevedibile. La loro vita è stata tipicamente determinata dalle *circostanze esterne*, pertanto le loro esperienze fondamentali sono state l'incertezza, la vulnerabilità, le perdite e la privazione. Il contesto principale della loro socializzazione e della loro vita sociale è stato costituito dalla *famiglia* ristretta, dalle piccole comunità locali e religiose, nonché dal loro rigoroso sistema di norme.

Per i membri di questa generazione, ancora oggi *il rispetto* e l'osservanza *incondizionati delle tradizioni* rappresentano un valore fondamentale, che a livello imprenditoriale si manifesta spesso nella trasmissione classica del mestiere da padre in figlio.

Il loro comportamento economico è caratterizzato dalla *costituzione* sistematica *di riserve* e dall'accumulo di beni. Questa mentalità improntata alla parsimonia si riflette in modo radicale anche nella loro gestione finanziaria: sono in grado di mettere da parte denaro anche con le risorse più scarse, praticamente dal nulla, e destinano i propri risparmi principalmente a garantire un sostegno economico e un capitale iniziale ai propri nipoti.

Attualmente sono i dirigenti più anziani del mondo aziendale, *i fondatori delle aziende* a conduzione familiare. Sono caratterizzati da *una* forte *lealtà* organizzativa e tendono a trascorrere tutta la loro vita lavorativa nello stesso posto. Rispettano la posizione formale e lo status conquistato con il lavoro.

1.3.2 Baby boomer (1946–1964)

Nel periodo successivo alla seconda guerra mondiale, i tassi di natalità registrarono un aumento improvviso e drastico, dovuto da un lato agli interventi politici a livello di sistema e, dall'altro, alla sostituzione volontaria delle perdite belliche. In Ungheria, la figura simbolica delle aspettative demografiche di quell'epoca fu la ministra della sanità Anna Ratkó; durante l'«era Ratkó», che prende il nome da lei, il numero delle nascite nel nostro Paese registrò un'impennata. In questo periodo ebbe inizio l'ingresso massiccio delle donne nel mercato del lavoro, il che, oltre ai tradizionali ruoli di madre e moglie, comportò un carico sociale di tipo completamente nuovo.

Anche i membri di quella generazione hanno vissuto sulla propria pelle il senso di minaccia e di incertezza, ma solo attraverso i media: la radio e la televisione hanno portato nella vita quotidiana l'atmosfera *della guerra fredda*.

È stata questa generazione a formulare per prima l'esigenza di voler vivere davvero, anziché limitarsi alla mera sopravvivenza. Sebbene non fossero ancora riusciti a portare a compimento la rivoluzione completa dell'individualismo, hanno lasciato alle generazioni successive l'importanza dell'autorealizzazione come eredità spirituale.

L'allentamento dei modelli familiari si manifestò nel fatto che nell'educazione dei figli cercavano di mettere l'amore al centro, ma facevano fatica a esprimere i propri sentimenti. Il loro amore si esprimeva quindi soprattutto nella costante preoccupazione per i figli e nel «nutrirli» con cura.

Parallelamente, con l'abbattimento dei tabù del passato, presero avvio anche i primi movimenti sociali più significativi che rivendicavano la parità tra i sessi. Dalla ribellione culturale di questa generazione nacquero le rivolte studentesche degli anni Sessanta, il movimento hippie e la cultura della generazione beat.

Nonostante tutto ciò, le istituzioni, la *conoscenza* acquisita e il *rispetto per l'autorità* sono rimasti per loro valori fondamentali. Il loro modo di pensare è caratterizzato da *una pianificazione* a lungo termine, *misurabile in anni e decenni*, nonché da una straordinaria *orientazione al compito*. Sono caratterizzati da *lealtà*, *duro lavoro*, *rispetto per l'autorità* e *senso di appartenenza alla comunità*.

Hanno trascorso gran parte della loro vita nel mondo analogico, ma *si sono adattati alla rivoluzione digitale*.

Anche nelle loro abitudini di consumo si osserva la tendenza all*'accumulo* e allo stoccaggio, ma questo comportamento si manifesta nella ricerca di offerte e prezzi vantaggiosi, dove gli aspetti quantitativi e la possibilità di risparmiare spesso prevalgono sulla qualità primaria. Aspirano alla sicurezza economica e a simboli di status appariscenti (casa di proprietà, auto). Sono ottimisti, ma tollerano con difficoltà l'incertezza e i cambiamenti strutturali.

1.3.3 Generazione X (1965–1979)

La generazione «smarrita» o autonoma. Per loro sono molto importanti l'equilibrio tra lavoro e vita privata (*work-life balance*), l'indipendenza e il pragmatismo. Da bambini erano i «bambini con le chiavi di casa» che vivevano in autonomia accanto a genitori che lavoravano molto.

La vita della generazione X è stata sempre più influenzata dalla tecnologia. Con questo termine si intendono sia gli elettrodomestici (lavatrice, centrifuga, aspirapolvere) sia l'elettronica di intrattenimento (lettore di dischi, registratore a cassette). Essi costituiscono la prima ondata *di "immigrati digitali*": hanno imparato a utilizzare la tecnologia da adulti, quindi la applicano a livello pratico, ma rimangono fedeli ai valori tradizionali.

A questo si aggiunge la ricerca della perfezione, che trova la sua piena realizzazione nel lavoro, oltre alla *capacità di sopportare grandi carichi di lavoro* e alle *numerose ore lavorative*.

I nativi della Generazione X mettono già in discussione la veridicità e l'impeccabile competenza dei veterani e dei baby boomer. I coetanei e gli amici sono per loro le fonti più autorevoli; sia come genitori che come adulti, preferiscono chiedere consigli alla propria cerchia di amici su qualsiasi professionista o servizio.

Il loro perfezionismo si estende anche alla genitorialità: si preoccupano moltissimo di fare tutto alla perfezione anche in questo ambito e sono iperprotettivi nei confronti dei propri figli. Poiché fanno tutto alla perfezione e, in fondo, conservano ancora dentro di sé il rispetto per la gerarchia e per l'età, fanno fatica a destreggiarsi nel mondo del lavoro con le esigenze delle generazioni Z e Y.

Sono caratterizzati da *pragmatismo*, *scetticismo* nei confronti delle istituzioni e *un'*elevata *capacità di risolvere i problemi*. Costituiscono la spina dorsale dell'attuale classe dirigente di medio e alto livello.

1.3.4 Generazione Y / Millennial (1980–1994)

I nati all'inizio del millennio. La prima generazione veramente *egocentrica*. È proprio questo che suscita l'ira delle generazioni precedenti.

Sono l'ultima generazione ad essere nata in un mondo offline, per poi crescere nel mondo online e digitale. Anche qui le relazioni con gli amici sono importanti, ma lo sono molto di più nella realtà virtuale. Questa generazione *è* sempre più *orientata alle esperienze*.

La direzione della conoscenza e della sua trasmissione spesso si inverte, il che comporta un cambiamento rivoluzionario e *la messa in discussione dei valori tradizionali*. La maggior parte di loro ha ricevuto *un'istruzione superiore*, quindi questa è la generazione più istruita.

Nel loro approccio al mondo del lavoro, metà della generazione presenta atteggiamenti tipici della Generazione X: capacità di sopportare i carichi di lavoro, lealtà, umiltà; l'altra metà, al contrario, è fedele soprattutto a se stessa e tiene conto dei propri interessi. Anche per loro il futuro è sempre meno prevedibile: non esistono verità scolpite nella pietra, né sul lavoro, né dal punto di vista professionale, né nell'ambiente circostante. Pensano sempre più a breve termine in ogni ambito della vita, un atteggiamento favorito anche dal rapido sviluppo della digitalizzazione.

Sono stati loro a portare nell'immaginario collettivo l'esigenza dell'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata (*work-life balance*) e di uno scopo più alto nel lavoro (*purpose*). Si aspettano *flessibilità,* strutture organizzative piatte e una leadership basata sulla collaborazione. Sono caratterizzati da una visione globale e dall'apertura mentale, ma anche dal rinvio della decisione di mettere su famiglia a causa di un contesto esistenziale incerto.

1.3.5 Generazione Z (1995–2009)

I genitori di questa generazione tendono a risolvere tutto al posto dei figli, i cosiddetti
"genitori elicottero". In questo modo, in realtà, cercano di compensare le proprie mancanze, il che non facilita la situazione dei giovani. È un'esperienza comune quella di non commettere errori: da un lato perché i genitori non glielo permettono, e se anche lo facessero, allora attribuiscono *la responsabilità a* qualcun altro o a qualcos'altro. La prima vera generazione di nativi digitali, per i quali la realtà virtuale e quella fisica sono completamente

intrecciate. Attualmente sono i lavoratori e gli studenti universitari più giovani. Hanno una mentalità globale, per loro il mondo virtuale e la realtà si fondono in un unico insieme. Non sono più alla ricerca di esperienze, ma crescono *in una società dell'esperienza*. Con una leggera esagerazione, ricevono tutto, dal cibo preparato appositamente per loro alla miriade di giochi personalizzati. Sono coloro ai quali i loro predecessori non hanno mai permesso di annoiarsi; il silenzio è loro sconosciuto, vivono *in uno stato di stimolazione costante*. I loro schemi cognitivi sono stati plasmati dagli smartphone e dagli algoritmi. Con i dispositivi intelligenti in tasca e una connessione Internet illimitata, tutta la conoscenza del mondo è a loro disposizione con un semplice tocco. Pertanto, il tradizionale trasferimento di conoscenza dall'alto verso il basso per loro non esiste più di fatto.

Sono realisti, anzi cauti. Per loro la sicurezza psicologica e la salute mentale sono di fondamentale importanza. Sono fortemente inclusivi e favorevoli alla diversità, rifiutano l'autorità formale e la burocrazia.

Considerano il lavoro rigorosamente come uno strumento per guadagnarsi da vivere, non è questo a definire la loro identità. Si aspettano la possibilità di lavorare in modalità ibrida o da remoto, un feedback immediato (*instant feedback*) e la totale trasparenza. Se l'ambiente è tossico, si licenziano immediatamente. Hanno difficoltà a mantenere i contatti personali e a partecipare alle riunioni sul posto di lavoro. Preferiscono di gran lunga la comunicazione scritta o tramite messaggi vocali, perché comporta meno rischi e non richiede una reazione immediata. Sia nei consumi che nel lavoro, per loro è importante che tutto sia adeguato alle loro esigenze e, se qualcosa non va, di poter andare avanti.

1.3.6 Generazione Alfa (nati dal 2010)

Il nome *«Alfa»* indica che con la Generazione Z si è conclusa un'era e con loro ne inizia una nuova. Sono nati in un mondo completamente digitale, nell'era dei touchscreen e dell'intelligenza artificiale. Si prevede che saranno la generazione più istruita e più orientata alla tecnologia.

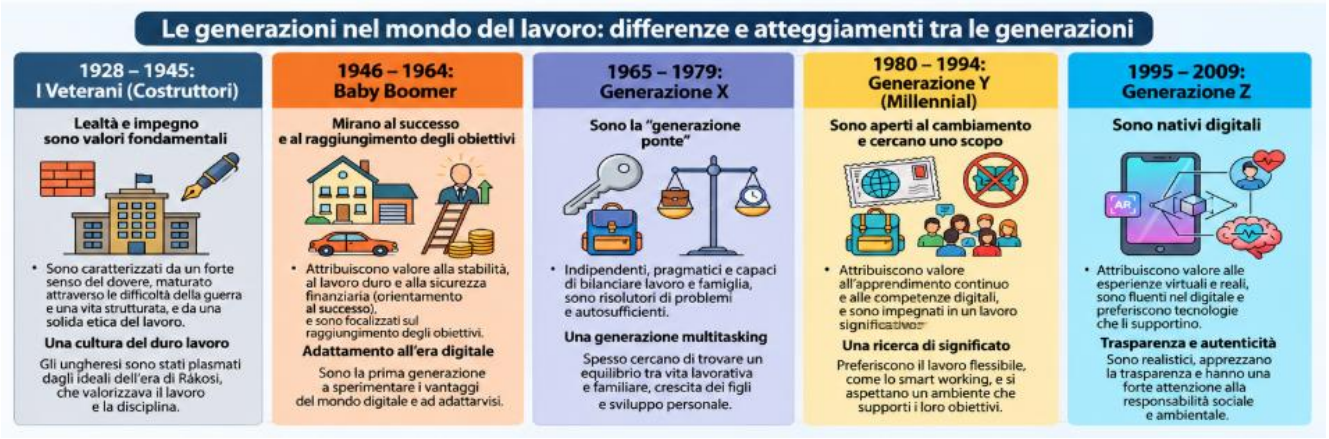


Immagine 1: Panoramica generazionale (generata con IA)

1.4 La diversità generazionale come sfida dell'economia moderna

Una delle sfide più complesse della gestione aziendale del XXI secolo è il divario sociale e culturale tra le generazioni presenti contemporaneamente sul mercato del lavoro. Non si tratta semplicemente di divergenze naturali derivanti dall'età, ma di una trasformazione radicale del contesto economico, delle competenze tecnologiche e dell'approccio al lavoro. Mentre nella seconda metà del XX secolo la struttura lavorativa era tenuta insieme dall'esperienza accumulata nel corso di lunghi anni e dall'autorevolezza derivante dalla posizione ricoperta, nell'odierno contesto organizzativo eterogeneo le diverse fasce d'età partecipano alle attività quotidiane con modi di pensare e aspettative completamente diversi. Dal punto di vista delle imprese, questo fenomeno causa problemi operativi e gestionali in due ambiti critici: nella collaborazione organizzativa quotidiana e nei processi di trasferimento della gestione aziendale e della proprietà.

A livello di organizzazione del lavoro quotidiano, i problemi derivano principalmente *dalle differenze comunicative* e dalle diverse interpretazioni *del concetto di lavoro*. I membri delle generazioni più anziane considerano gli incontri di persona, le telefonate e le e-mail formali e dettagliate come la base della comunicazione aziendale, mentre i giovani cresciuti nel mondo digitale preferiscono scambi di messaggi rapidi e immediati e le piattaforme di chat. Questa divergenza genera una tensione interna costante: i dirigenti più anziani spesso percepiscono lo stile dei giovani come superficiale o irrispettoso, mentre i dipendenti più giovani considerano i processi aziendali tradizionali inutilmente lenti e burocratici.

Questa linea di frattura è ulteriormente accentuata dal modo in cui vengono valutate *le prestazioni* e la *fedeltà*. Per la generazione più anziana, la presenza fisica e l'impegno oltre l'orario di lavoro sono garanzia di affidabilità; al contrario, i più giovani tracciano confini rigidi a tutela della propria vita privata e considerano il lavoro flessibile, orientato ai risultati e ibrido come condizione fondamentale per il benessere intellettuale e mentale.

Le questioni relative *al ricambio generazionale* e al *cambio di proprietà*, che spesso provocano crisi più gravi delle normali controversie quotidiane all'interno dell'organizzazione e che in molti casi minacciano l'esistenza stessa dell'azienda, mettono a rischio in particolare le piccole e medie imprese a conduzione familiare. In questa situazione, la razionalità aziendale si scontra spesso con i sentimenti familiari e le tensioni interne.

Nel caso dei fondatori, l'identità personale e l'impresa si sono fuse completamente nel corso dei decenni, per cui il trasferimento dei poteri decisionali o l'effettivo abbandono del potere comporta il timore di perdere l'opera di una vita.

I successori, al contrario, si presentano con uno stile di gestione moderno, sistematico e digitalizzato, che intende rompere con lo stile paternalistico del fondatore, basato sui suoi legami personali e sulle sue intuizioni.

Se l'impresa non è in grado di gestire consapevolmente questa transizione – ad esempio attraverso una Costituzione di Famiglia ufficiale che separi rigidamente i ruoli di proprietà, di gestione e familiari –, il cambio generazionale si trasforma in una situazione di stallo interno che si protrae nel tempo. Secondo le statistiche, questa rigidità causa il fallimento di una parte significativa delle imprese familiari nella fase critica del passaggio di proprietà.

1.5 Le caratteristiche delle imprese familiari italiane

I conflitti generazionali e le difficoltà nel passaggio di gestione dell'azienda possono essere compresi ancora più chiaramente se si esamina la situazione dell'Italia, *considerata un modello per le imprese familiari europee*. Infatti, la spina dorsale e la forza dell'economia italiana sono ancora oggi rappresentate dalle imprese a conduzione familiare, che coprono quasi tutti i settori, dai piccoli negozi ai marchi di lusso globali. In questo contesto, il ricambio generazionale non è solo un problema aziendale isolato, ma una questione a livello di economia nazionale che, a causa del particolare assetto culturale e sociale, presenta modelli unici.

La caratteristica principale della cultura aziendale italiana è la gerontocrazia profondamente radicata, ovvero quel sistema in cui il potere e il processo decisionale strategico sono concentrati nelle mani della fascia d'età più anziana. Secondo le statistiche europee, l'età media dei dirigenti aziendali italiani è tra le più elevate del continente. I

fondatori lasciano la guida delle loro aziende in età estremamente avanzata, spesso solo quando hanno raggiunto i settanta o gli ottanta anni. Questo spesso rappresenta un serio ostacolo alla modernizzazione: mentre il mercato globale richiederebbe una rapida transizione digitale e un funzionamento agile, i dirigenti anziani tendono a imporre metodi ormai obsoleti, pur se in passato hanno garantito loro il successo.

Questa situazione è ulteriormente aggravata dalla particolare posizione sociale dei giovani italiani, che la sociologia descrive spesso con i termini *«mammoni»* (strettamente legati ai genitori) o *«bamboccioni»* (bambini cresciuti troppo). A causa dell'elevata disoccupazione giovanile e delle condizioni di precarietà del mercato del lavoro, i giovani italiani tra i venti e i trent'anni lasciano la casa dei genitori in età estremamente tardiva anche rispetto agli standard europei. Questa prolungata dipendenza economica ed emotiva all'interno della famiglia si riflette direttamente anche nel funzionamento delle aziende familiari. I discendenti delle generazioni Y e Z, pur essendo in possesso di una laurea in management conseguita presso prestigiose università straniere o scuole d'élite nazionali, spesso rimangono in secondo piano all'interno dell'azienda per decenni. Lavorano senza vere e proprie responsabilità, sotto il rigoroso controllo del genitore fondatore, il che soffoca le loro iniziative innovative e porta a una profonda frustrazione interiore.

L'esempio italiano evidenzia quindi chiaramente che, per colmare il divario generazionale, non è sufficiente la preparazione tecnologica e teorica dei giovani. Finché la gerarchia familiare e l'autorità indiscussa della generazione più anziana prevarranno sulla razionalità aziendale, le imprese non saranno in grado di rinnovarsi. Anche in Italia il successo della successione aziendale dipende dalla capacità della generazione più anziana di mettere in secondo piano i legami affettivi e le abitudini consolidate, accogliendo consapevolmente e tempestivamente come partner la generazione più giovane, dotata di una visione globale.

Punto di vista	**Ungheria**	**Italia**
Esperienza fondamentale	Il cambiamento di regime, l'economia di scarsità, poi lo shock del capitalismo selvaggio degli anni '90.	Il *«Boom economico»* (il benessere degli anni '60), la costruzione di uno Stato sociale stabile, sindacati forti.
Alloggio dei giovani	Costrizione a un'indipendenza precoce (spesso grazie a un mutuo) o reclusione nella casa dei genitori per necessità.	Fenomeno *dei «mammoni»*: i trentenni, anche dal punto di vista culturale, scelgono volentieri di vivere con i genitori per motivi di comodità.
Aziende a conduzione familiare	Strutture giovani e fragili (è in corso il passaggio alla prima o alla seconda generazione).	Tradizioni secolari, dinastie familiari giunte alla quarta o quinta generazione, diventate marchi globali.
Mobilità sul mercato del lavoro	Elevata propensione all'emigrazione verso l'Europa occidentale alla ricerca di salari migliori.	Forte migrazione interna (da sud a nord), disoccupazione giovanile strutturale.

1.6 Problemi generazionali nella vita delle imprese

Le tensioni generazionali sul posto di lavoro non derivano solo dal fatto che «ognuno ascolta un genere musicale diverso», ma paralizzano gli elementi fondamentali delle operazioni quotidiane.

Divari di comunicazione e collaborazione

Il principale punto di scontro risiede nei canali di flusso delle informazioni. Mentre i dirigenti più anziani preferiscono gli incontri di persona, le e-mail strutturate o le telefonate, i più giovani comunicano in modo asincrono: tramite app di chat, parole chiave, messaggi vocali. Ciò porta la generazione più anziana a considerare i giovani irrispettosi o superficiali, mentre i giovani risentono dei processi gerarchici e dei lenti iter di approvazione.

Motivazione e gestione del percorso professionale

I tradizionali sistemi di incentivazione (ad esempio, «se lavori sodo per dieci anni, ti promuoveremo») sono diventati del tutto inefficaci nel caso della Generazione Z. Si aspettano un feedback immediato (*instant feedback*) e una rapida crescita professionale. Se non ottengono ciò che desiderano, cambiano lavoro senza pensarci due volte. Questo turnover comporta costi enormi per le aziende.

La situazione delle grandi aziende: rigidità strutturale e trasformazione culturale

La maggior parte delle grandi aziende opera ancora secondo sistemi fortemente gerarchici e lenti, costruiti dalla Generazione X e dai baby boomer della generazione più tarda. I giovani talenti (Generazioni Y e Z) trovano tutto ciò soffocante; cercano invece un modo di operare agile, basato sui progetti e flessibile.

Il *«Quiet* Quitting» (dimissioni silenziose) e il turnover: nel mondo delle grandi aziende si è manifestato in modo particolarmente marcato il fenomeno per cui il giovane dipendente non si licenzia, ma si limita a svolgere il minimo indispensabile, poiché non prova alcun legame emotivo con il marchio.

La crisi di credibilità dei valori aziendali: le grandi aziende amano proclamare la sostenibilità e la diversità (linee guida "green" e DEI). Se però il lavoratore della Generazione Z si rende conto che si tratta solo di «greenwashing» (misure di facciata), perde la motivazione e diventa cinico nei confronti del management.

La tragedia specifica delle imprese familiari: la crisi *della successione*

Mentre nelle grandi aziende le tensioni possono essere attenuate con strumenti di gestione delle risorse umane e corsi di formazione, nelle imprese familiari il passaggio generazionale si trasforma spesso in un dramma emotivo ed esistenziale. Questo segmento costituisce la spina dorsale del settore delle PMI europee, pertanto il problema ha una portata nazionale.

Il fondatore (per lo più un Boomer o un membro della prima generazione X) considera l'azienda come il proprio «figlio», che ha costruito negli anni '80 e '90, un periodo turbolento e difficile, a costo di enormi sacrifici. Non riesce a cedere il controllo perché ritiene che il successore non sia sufficientemente impegnato e non rispetti le tradizioni.

Spesso si verifica un conflitto di valori a livello operativo, quando, ad esempio, il successore (della generazione Y o Z), già laureato, vuole digitalizzare l'azienda, introdurre sistemi di rendicontazione e una gestione professionale. Il fondatore vede spesso tutto questo come uno spreco burocratico di denaro e preferisce affidarsi al proprio «intuito» e alle relazioni personali.

Una delle grandi insidie delle imprese familiari è che anche durante il pranzo della domenica si parla solo di lavoro. I conflitti tra padre e figlio o tra madre e figlia si trasferiscono direttamente nella sala riunioni, paralizzando il processo decisionale. Secondo le statistiche, solo il 30% delle aziende familiari sopravvive al passaggio alla seconda generazione e solo il 10-12% arriva alla terza.

1.7 Le principali tipologie di sfide generazionali nel funzionamento delle imprese

Le differenze generazionali rappresentano per le imprese moderne non solo una sfida in termini di risorse umane, ma anche un rischio strategico e operativo diretto. La problematica può essere suddivisa in due aree principali:

a) Passaggio generazionale nella dirigenza e/o nella compagine azionaria

Questa questione riguarda in particolare il settore delle PMI a conduzione familiare, dove il sistema di valori del fondatore (per lo più un Boomer o un membro della prima generazione X) e quello del successore (generazione Y o Z) sono in conflitto. Nei fondatori si osserva spesso la «sindrome del fondatore»: l'azienda è parte della loro identità, pertanto non riescono a cedere il controllo effettivo perché considerano il successore troppo giovane o inesperto.

Il nucleo del conflitto risiede nello stile di leadership. Di fronte al modello del fondatore, paternalistico e basato su relazioni informali e intuizioni, il successore, più preparato, vuole introdurre un funzionamento basato sui dati, sistematico e digitalizzato. Se i ruoli familiari e aziendali non sono formalmente separati (ad esempio tramite uno Statuto di Famiglia), le tensioni personali paralizzano il processo decisionale. Statisticamente, solo poco meno di un terzo delle aziende familiari sopravvive a questo primo passaggio di proprietà.

b) La collaborazione tra generazioni nell'organizzazione quotidiana del lavoro

Secondo le analisi del mercato del lavoro, oggi uno degli ostacoli alla collaborazione sul posto di lavoro è il divario generazionale. Per la prima volta nella storia del mercato del lavoro, si verificano situazioni in cui fino a quattro o cinque generazioni lavorano contemporaneamente nello stesso ambiente di lavoro. I membri dei baby boomer, della generazione X, della generazione Y e della generazione Z entrano nelle organizzazioni con esperienze, abitudini comunicative e aspettative di carriera diverse. Sebbene le diverse fasce d'età rappresentino punti di vista diversi, sempre più persone riconoscono che la diversità generazionale non è una sfida, ma può anche rappresentare un serio vantaggio aziendale. Le organizzazioni di successo sviluppano pratiche di leadership e risorse umane che favoriscono la collaborazione, la condivisione delle conoscenze e la comprensione reciproca.

2 Sondaggio tramite questionario: Il ricambio generazionale nelle imprese e la collaborazione tra generazioni

Analisi statistica aggregata basata sui dati di 120 intervistati (contee di Békés e Somogy)

Nell'ambito del progetto GENSKILLS, due partner del consorzio – la Camera di Commercio e Industria della contea di Békés e quella della contea di Somogy – hanno elaborato un'indagine tramite questionario (allegato). Come previsto dal bando, il contenuto del questionario è stato sottoposto al parere di esperti italiani tramite il programma Marco Polo. L'obiettivo dell'indagine era quello di mappare il grado di preparazione delle piccole e medie imprese ungheresi in materia di ricambio generazionale, i punti di attrito comunicativo che si manifestano nei luoghi di lavoro multigenerazionali, nonché l'attuale utilizzo degli strumenti a supporto dei processi di passaggio generazionale.

L'analisi si basa sull'unione dei dati provenienti da due precedenti questionari distinti (a livello di contea), per cui sono state elaborate in totale 120 risposte aziendali complete. Nel campione sono presenti in proporzione uguale gli operatori economici delle contee di Békés e Somogy.

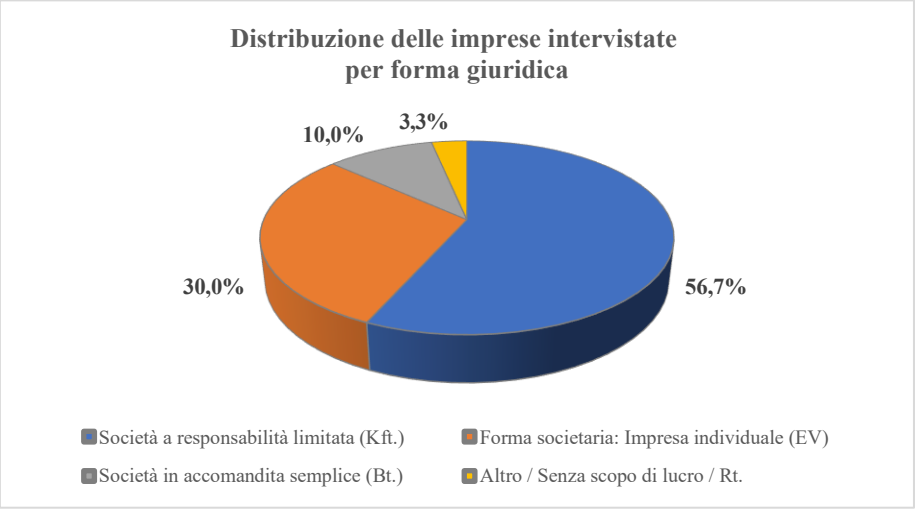
Le conclusioni principali evidenziano che la questione del ricambio generazionale interesserà attivamente oltre i due terzi delle imprese nel prossimo decennio, mentre la presenza di piani strategici formali e scritti rimane ancora a livelli bassi. Per quanto riguarda la comunicazione intergenerazionale, la sfida maggiore è rappresentata dalle differenze nel ritmo di lavoro e nella flessibilità, mentre come fattori chiave per una transizione di successo gli intervistati hanno indicato una comunicazione chiara e aperta e una formazione manageriale mirata dei successori.

2.1. Dati demografici e aziendali di base

Distribuzione territoriale e organizzativa

Le imprese delle due contee hanno contribuito alla compilazione del questionario in misura pari al 50-50%. Il campione risulta quindi perfettamente equilibrato tra le due contee oggetto di studio (60-60 risposte inviate). Per quanto riguarda le forme societarie, predominano le società a responsabilità limitata (Kft.), che rappresentano una forma operativa più solida dal punto di vista patrimoniale e più strutturata (56,7%), seguite dalle imprese individuali, più flessibili ma più vulnerabili dal punto di vista del ricambio generazionale (30%). Ciò fa presagire che, per una parte significativa degli intervistati, il passaggio generazionale non sia solo una questione familiare, ma comporti anche complessi iter giuridici e procedimenti presso il tribunale del registro delle imprese.

Provincia / Forma organizzativa	Numero di casi (persone)	Percentuale (%)	Distribuzione visiva (diagramma)
Contea di Békés	60	50,0%	50%
Contea di Somogy	60	50,0%	50%



Dimensione dell'impresa in base al numero di dipendenti

Numero di dipendenti	Numero di aziende	Percentuale (%)	Diagramma di distribuzione
1–9 dipendenti (microimpresa)	54	45,0%	45%
10–49 dipendenti (piccola impresa)	48	40,0%	40%
50–249 dipendenti (impresa di medie dimensioni)	16	13,3%	13%
250+ dipendenti (grande impresa)	2	1,7%	2%

Le microimprese e le piccole imprese, che costituiscono la spina dorsale del settore delle PMI, rappresentano la base dell'indagine (85%). In queste aziende, i ruoli di proprietà e di gestione operativa quotidiana spesso coincidono completamente, rendendo il passaggio generazionale un processo più personale ed emotivamente impegnativo rispetto a quanto avviene nelle medie o grandi imprese gestite da un management professionale.

2.2. Diversità generazionale e comunicazione sul posto di lavoro

Sfide comunicative e valutazione delle differenze generazionali

Situazione osservata nella comunicazione interna	Numero di casi	Percentuale (%)	Grafico di distribuzione
Non abbiamo mai riscontrato problemi di questo tipo	38	31,7%	32%
Ci sono problemi di comunicazione, ma non dovuti a differenze generazionali	32	26,7%	27%
Le differenze generazionali sono state affrontate/risolte con successo	44	36,7%	37%
I problemi generazionali rappresentano una fonte di forte tensione.	6	5,0%	5%

Sebbene le tensioni aperte e paralizzanti siano rare (solo il 5%), la maggioranza relativa delle aziende (36,7%) ha affrontato o sta affrontando attivamente i malintesi derivanti dalle differenze generazionali, che tuttavia sono stati tenuti sotto controllo grazie a una gestione consapevole.

Aree concrete di attrito tra i collaboratori di diverse generazioni (in base a più risposte)

Punto di attrito / Natura della divergenza	Numero di menzioni (n.)	Fascia di frequenza
Ritmo di lavoro (ritmo diverso, senso di urgenza)	68	
Flessibilità (atteggiamento nei confronti dell'orario di lavoro e delle regole)	62	
Competenze digitali (accettazione di nuovi software e strumenti)	58	
Rispetto delle scadenze e precisione	46	
Qualità del lavoro svolto e attenzione ai dettagli	42	
Questione di autoritarismo vs. collaborazione	22	

Il quadro che emerge dai dati quantitativi mostra che i membri delle generazioni più anziane (baby boomer e generazione X) spesso percepiscono i più giovani (generazioni Y e Z) come superficiali o eccessivamente frettolosi, mentre i più giovani lamentano la mancanza di flessibilità e di trasparenza nei sistemi digitali. La gestione dei diversi ritmi di lavoro (68 menzioni) e del divario digitale (58 menzioni) è diventata un compito chiave delle risorse umane nelle aziende esaminate.

2.3. L'attualità e la pianificazione strategica del ricambio generazionale

Il ricambio generazionale avrà un impatto sull'azienda nei prossimi 5-10 anni?

Stato di coinvolgimento	Numero di casi	Percentuale (%)	Intervallo di distribuzione
Attualmente è in fase di pianificazione	46	38,3%	38%
Sì, il passaggio è attualmente in corso	32	26,7%	27%
Sì, il processo è già stato completato con successo	14	11,7%	12%
No, perché il dirigente appartiene alla generazione più giovane	16	13,3%	13%
No, non se ne è mai parlato	12	10,0%	10%

Il dato più preoccupante emerso dall'indagine è che **il 76,7%** delle imprese (somma di quelle in fase di progettazione, in corso e già concluse) è direttamente interessato dalla sfida del ricambio generazionale. Ciò conferma l'attualità del progetto GENSKILLS: per la stragrande maggioranza delle aziende questa questione non è teorica, ma rappresenta un problema pratico imminente.

Il proprietario/dirigente dispone di un piano strutturato per la successione?

Livello di pianificazione	Numero di casi	Percentuale (%)	Intervallo di distribuzione
Sì, ma solo a livello teorico (non è stato messo per iscritto).	52	43,3%	43%
Non è regolamentata, ha carattere ad hoc.	38	31,7%	32%
Sì, con tappe ben definite e un piano scritto.	18	15,0%	15%
Non so / indeciso.	12	10,0%	10%

Esiste un enorme divario tra la necessità di un ricambio generazionale (76,7%) e la preparazione strutturata: **solo il 15% delle aziende dispone di un piano scritto e formalizzato**. Sebbene nel 43,3% delle aziende esista un'intenzione o un «accordo verbale», la mancanza di scadenze precise, di strutture giuridiche e di scenari finanziari comporta un grave rischio operativo per il futuro.

2.4. Strumenti di preparazione e sostegno esterno

Percentuale di coinvolgimento di esperti esterni (consulenti, coach)

Ricorso al supporto di esperti	Numero di casi	Percentuale (%)	Intervallo di distribuzione
No, non abbiamo mai coinvolto soggetti esterni.	54	45,0%	45%
Sì, in alcuni casi abbiamo fatto ricorso a un sostegno.	44	36,7%	37%
Sì, coinvolgiamo regolarmente degli esperti.	12	10,0%	10%
Non saprei.	10	8,3%	8%

Quasi la metà delle aziende (45%) rifiuta categoricamente o non ha accesso ad aiuti esterni, quindi cerca di affrontare il ricambio generazionale attingendo alle proprie risorse interne. Allo stesso tempo, le risposte positive combinate (regolari + occasionali = 46,7%) indicano che sul mercato è marcatamente presente un'apertura verso il supporto professionale (sviluppo organizzativo, mediazione).

Qual è il fattore più importante per un passaggio generazionale di successo? (Risposte complessive)

La comunicazione chiara, al primo posto in assoluto (94 menzioni su 120), evidenzia che il passaggio generazionale è innanzitutto una questione psicologica e relazionale, non un mero atto giuridico. Se le parti non riescono a parlare apertamente delle proprie aspettative e dei propri timori, anche la migliore struttura finanziaria è destinata al fallimento.

Denominazione del fattore di successo	Numero di menzioni (n.)	Importanza ponderata
Comunicazione chiara e sincera tra le parti	94	
Formazione tecnica e manageriale della nuova generazione	82	
Mantenere l'equilibrio tra famiglia e lavoro	48	
Supporto di un consulente esterno o di un mentore camerale	36	

2.5. Risultati qualitativi e raccomandazioni professionali

Principali sfide concrete (analisi delle risposte testuali): Sulla base dei feedback testuali, l'ostacolo più evidente è *«la difficoltà del fondatore/attuale proprietario a lasciare il controllo dell'azienda e il suo attaccamento all'azienda che ha costruito»*. La generazione più anziana spesso fatica a fidarsi delle decisioni dei più giovani, mentre da parte dei giovani *il «mantenimento dei partner commerciali e della qualità di mercato acquisita»* dopo il passaggio di generazioni rappresenta un onere significativo. Un altro problema rilevante è la mancanza di interesse o di esperienza manageriale da parte dei successori.

Ruolo delle Camere di Commercio e consigli professionali: gli intervistati ritengono particolarmente utile (con un punteggio medio di 4,2 sulla scala) che le Camere di Commercio e dell'Industria territoriali sostengano il processo attraverso corsi mirati di formazione manageriale, aggiornamenti metodologici e l'intervento di esperti indipendenti in materia di transizione generazionale. Il consiglio pratico più importante fornito dalle aziende con esperienza è: *«Iniziate per tempo! È importante coinvolgere in anticipo il nuovo dirigente nelle attività quotidiane, affinché colleghi e partner lo riconoscano come tale già prima del passaggio di consegne».*

3 Buone pratiche per sviluppare la collaborazione tra le generazioni

La collaborazione tra generazioni oggi non è più solo una questione di passaggio generazionale nelle imprese familiari. Sul mercato del lavoro sono presenti contemporaneamente più generazioni, che hanno esperienze, sistemi di valori, stili di lavoro e abitudini comunicative diversi. Queste differenze in molti casi portano a malintesi, conflitti o aspettative divergenti, ma allo stesso tempo, con una cultura organizzativa adeguata e strumenti di leadership consapevoli, possono rappresentare anche un notevole vantaggio competitivo.

Il workshop, il corso di formazione imprenditoriale e il viaggio di studio in Italia del progetto GENSKILLS hanno perseguito un obiettivo comune: mettere in luce le sfide della collaborazione intergenerazionale e raccogliere quelle soluzioni pratiche che favoriscono il trasferimento di conoscenze, il ricambio generazionale e una collaborazione efficace. La tematica del workshop, tuttavia, differisce da quella del corso di formazione: mentre quest'ultimo si è concentrato principalmente sulla collaborazione intergenerazionale sul posto di lavoro, il workshop ha posto al centro il processo strategico del ricambio generazionale, il ruolo del coaching e del mentoring, nonché una metodologia pratica (il modello "FaRe"). Durante il **workshop,** i partner del progetto hanno individuato insieme i problemi più importanti e le possibili soluzioni. I partecipanti **al corso di formazione** imprenditoriale hanno analizzato, sulla base delle proprie esperienze, le situazioni tipiche dei conflitti generazionali. Il **viaggio di studio** in Italia ha offerto uno sguardo sul funzionamento di imprese in cui la collaborazione tra generazioni e la pianificazione consapevole della successione sono parte integrante delle attività quotidiane.

Le esperienze delle tre attività del progetto hanno portato a numerosi insegnamenti comuni. È emerso chiaramente che le sfide più frequenti riguardano la comunicazione, le diverse percezioni dell'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata, il feedback da parte dei dirigenti, il trasferimento di conoscenze e la pianificazione del cambio generazionale. Allo stesso tempo, è stato dimostrato che esistono soluzioni efficaci per affrontare queste sfide, applicabili indipendentemente dalle dimensioni e dall'attività delle imprese.

Questo capitolo si basa su tali esperienze. Non intende fornire una sintesi teorica, ma presenta buone pratiche, approcci manageriali e raccomandazioni concrete emersi dal lavoro professionale del workshop, dalle esperienze condivise dai partecipanti alla formazione e dagli esempi aziendali conosciuti durante il viaggio di studio in Italia. Il capitolo può essere utilizzato anche autonomamente come guida pratica. Le buone pratiche presentate possono essere di aiuto alle microimprese, alle piccole e medie imprese, alle imprese a conduzione familiare, nonché a tutte quelle organizzazioni in cui più generazioni lavorano insieme o in cui è previsto un ricambio generazionale nel prossimo futuro. L'obiettivo non è quello di presentare un'unica soluzione applicabile a tutti, ma di trasmettere una visione e una serie di strumenti che ogni organizzazione possa adattare al proprio funzionamento e alle proprie sfide.

3.1 Workshop: Le sfide del ricambio generazionale

Nell'ambito del progetto GENSKILLS, il 18 novembre 2025 si è tenuto a Békéscsaba, organizzato dalla Camera di Commercio e Industria della contea di Békés, un workshop professionale incentrato sul tema del ricambio generazionale. L'evento ha risposto a una questione di grande attualità: i fondatori delle imprese avviate dopo la transizione politica hanno ormai raggiunto quella fase della vita in cui il passaggio generazionale diventa inevitabile.

3.1.1 Il ricambio generazionale come processo strategico consapevole

Uno dei messaggi centrali del workshop è stato che **il ricambio generazionale non è un singolo evento o una decisione dirigenziale, bensì un processo a lungo termine pianificato consapevolmente**. Il successo della transizione non dipende dal momento in cui avviene il cambio di leadership, ma dal grado di preparazione dell'azienda e dalla sua capacità di garantire un trasferimento graduale di conoscenze, responsabilità e valori.

Gli esempi presentati hanno evidenziato che il ricambio generazionale non è una questione che riguarda esclusivamente le imprese familiari. Riveste importanza strategica per ogni organizzazione in cui avvenga il trasferimento di ruoli dirigenziali, competenze chiave o conoscenze organizzative. Il successo del processo determina in larga misura

determina la sostenibilità a lungo termine, la competitività e la capacità di adattamento dell'impresa.

La presentazione ha sottolineato che **il ricambio generazionale non significa solo il passaggio di incarichi.** Almeno altrettanto importante è la trasmissione della missione, dei valori, della cultura operativa e della visione futura dell'azienda. La vera eredità dell'impresa non risiede solo nei risultati commerciali, ma anche nei principi fondamentali e nelle esperienze che hanno plasmato l'organizzazione nel corso del tempo. Per questo motivo, il primo passo del ricambio generazionale è sempre una riflessione condivisa: cosa vale la pena preservare e in quali ambiti è necessario adattarsi al contesto in evoluzione.

Una delle domande più stimolanti del workshop è stata: **«Cosa vogliamo davvero lasciare in eredità?».** Questa domanda va oltre il semplice passaggio dei ruoli di proprietà o di gestione e incoraggia i dirigenti dell'azienda a definire consapevolmente quali valori, quale visione e quale prospettiva futura desiderano trasmettere alla generazione successiva.

È apparso chiaro ai partecipanti che alla base di un passaggio generazionale di successo vi sono la pianificazione tempestiva, il dialogo aperto e il graduale trasferimento delle responsabilità. Le imprese in grado di operare con successo anche a lungo termine sono quelle che considerano il passaggio generazionale non come un rischio, ma come un'opportunità di sviluppo, e che costruiscono consapevolmente la continuità tra la conservazione delle tradizioni e il sostegno all'innovazione.

3.1.2 La metodologia della «Fa.Re. Consulting» – Azione e responsabilità

Il workshop si è basato sulla metodologia della "Fa.Re. Consulting", elaborata da Renato Fava, che affronta il ricambio generazionale non solo come una questione organizzativa o di proprietà, ma come una visione manageriale. Il nome del metodo deriva dai termini italiani «fare» (agire) ed «essere» (esistere), a indicare che il futuro di un'impresa non dipende solo dal funzionamento quotidiano, ma anche dalla creazione consapevole di valore e da una visione a lungo termine. Secondo questa metodologia, l'impresa non è solo un'organizzazione economica, ma una comunità viva, la cui identità, cultura e sistema di valori si formano nel corso delle generazioni. Il passaggio generazionale non significa quindi esclusivamente il trasferimento del ruolo dirigenziale, ma anche la garanzia che i valori fondamentali e la visione futura dell'impresa rimangano intatti, pur essendo in grado di adattarsi al mutevole contesto economico e sociale.



Immagine 2: La metodologia «Fa.Re. Consulting» (presentazione di Renato Fava)

Una delle domande più stimolanti del workshop è stata la seguente:

«Cosa vorremmo davvero lasciare in eredità?»

Questa domanda incoraggia i dirigenti aziendali a non limitarsi a pensare a un'eredità materiale o finanziaria.

È altrettanto importante definire quei valori, quei principi operativi e quella visione manageriale che si desidera preservare anche per la generazione successiva. In questa accezione, l'eredità è costituita da tre elementi complementari:

- valori che definiscono il funzionamento dell'impresa.
- una visione del futuro che indichi la direzione da seguire alla prossima generazione.
- responsabilità, che garantisce la continuità e lo sviluppo sostenibile.

Uno dei messaggi più importanti della metodologia «Fa.Re Consulting» è che il passaggio generazionale non consiste nel lasciarsi alle spalle il passato, ma nel trasferire i valori del passato nel futuro.

I leader di successo non si limitano a cedere la propria impresa, ma creano un ambiente in cui i successori siano in grado di realizzare le proprie idee, pur rispettando i fondamenti dell'impresa.

Durante il workshop è emerso chiaramente anche che il futuro non si plasma da solo: sono necessarie decisioni consapevoli, azioni coerenti e un dialogo costante. Per le imprese può quindi essere una buona pratica riflettere regolarmente insieme su quali valori mantenere in ogni circostanza, quali tradizioni valga la pena tramandare e in quali ambiti sia necessario aprirsi a nuove soluzioni.

La metodologia «Fa.Re.» sottolinea che il vero obiettivo del ricambio generazionale non è solo la sopravvivenza dell'impresa, ma la creazione di un'eredità su cui la generazione successiva possa costruire con sicurezza. In questa prospettiva, azione e responsabilità sono indissolubilmente legate: ogni decisione presa oggi contribuisce a plasmare il futuro dell'impresa.

3.1.3 Imparare dalla storia e dagli esempi di imprese di successo

Il passaggio generazionale non è una sfida economica isolata dell'epoca moderna, ma un processo umano e organizzativo universale che accompagna la storia dell'umanità. Attraverso esempi storici, mitologici, globali e aziendali locali, il workshop ha messo in luce come il successo o il fallimento del passaggio generazionale dipenda sempre da una questione centrale: siamo in grado di creare e mantenere l'equilibrio tra la conservazione delle tradizioni e il rinnovamento (innovazione)? Le grandi storie del passato e del presente fungono da bussola per le imprese familiari di oggi e mettono in luce le dinamiche nascoste che guidano i processi di successione.

Ispirazione dai miti e dalla storia: riconoscere gli schemi

Nella sua presentazione, Renato Fava ha illustrato come la mitologia classica e la storia modellino i passaggi generazionali, richiamando l'attenzione sulle insidie da evitare e sulle buone pratiche da seguire:

- **Il modello del conflitto distruttivo (Cronos e Zeus):** Nella mitologia greca Cronos – temendo di perdere il proprio potere – divora i propri figli, il che porta infine alla guerra dei Titani guidata da Zeus e alla nascita di un nuovo ordine violento. Questa storia simboleggia perfettamente la trappola in cui cade il fondatore quando non riesce a rinunciare al controllo, soffoca le iniziative dei successori e, così facendo, genera un conflitto inevitabile e distruttivo all'interno dell'organizzazione.
- **Il modello della leadership condivisa (Re Artù e i cavalieri della Tavola Rotonda):** la storia di Re Artù illustra l'importanza della leadership condivisa (*shared leadership*) e della delega del potere. La Tavola Rotonda simboleggia il dialogo paritario tra le generazioni e la condivisione della responsabilità decisionale.
- **L'equilibrio tra forza e saggezza (Thor e Odino):** la mitologia scandinava si basa sulla simbiosi tra la forza giovanile e dinamica (Thor) e la saggezza matura e esperta (Odino), mettendo in luce come le due generazioni non debbano operare l'una contro l'altra, ma completandosi a vicenda.
- **L'eredità come missione (Thorin Scudodiquercia):** la storia, basata su elementi mitologici, illustra come l'eredità degli antenati non sia un fardello, ma una missione che la nuova generazione deve riempire di significato e di una visione per il futuro.
- **Pianificazione e continuità istituzionalizzata (la Casa d'Asburgo e i Rothschild):** tra gli esempi delle grandi famiglie storiche, la Casa d'Asburgo incarna una pianificazione strategica consapevole e a lungo termine e la garanzia della continuità, mentre la famiglia Rothschild rappresenta la fiducia rigorosa che si tramanda di generazione in generazione e la forza della rete familiare globale. Al contrario, la dinastia Ming ha dato l'esempio dell'equilibrio tra rigida disciplina e merito, mentre la Repubblica di Venezia ha

illustrato come mantenere uno scambio economico continuo e la stabilità strutturale.

- **La continuità della catena del sapere (Socrate, Platone e Aristotele):** questo trio classico della storia della filosofia è un perfetto esempio di mentoring, in cui l'allievo non si limita a copiare il maestro, ma, partendo dalle sue basi, crea una qualità nuova e autonoma.

Imparare dagli esempi di successo delle aziende internazionali e italiane

Il workshop ha trattato quelle imprese familiari italiane, ben note a livello globale, che hanno superato con successo gli ostacoli del passaggio generazionale, dimostrando che tradizione e innovazione non sono fattori che si escludono a vicenda, ma che si rafforzano a vicenda.

Ford e *Walmart*: pur conservando le radici familiari e sviluppando costantemente la visione del fondatore (*Ford*), sono riuscite a evolversi da una gestione unipersonale a una struttura aziendale globale (*Walmart*).

Samsung: un eccellente esempio di come sia possibile coniugare le tradizioni familiari dell'Estremo Oriente, profondamente radicate, con l'innovazione tecnologica più moderna e radicale.

Grandi aziende familiari italiane (*Ferrero*, *Barilla*, *Olivetti*, *Luxottica*): questi marchi italiani iconici sono riusciti a rimanere all'avanguardia a livello mondiale perché, durante il passaggio generazionale, i membri della famiglia fondatrice non hanno ceduto le posizioni, ma hanno trasmesso l'identità aziendale e i valori fondamentali. Hanno garantito ai successori la libertà di rinnovamento, mentre la coesione familiare e l'impegno per la qualità hanno costituito una solida base.

Insegnamenti chiave per le imprese

Partendo dalle analogie storiche e imprenditoriali illustrate, il workshop ha formulato tre insegnamenti strategici fondamentali che ogni PMI ungherese in procinto di affrontare un cambio generazionale può integrare nella propria pratica:

- *Il conflitto è parte naturale dello sviluppo*

La tensione mitologica tra Zeus e Crono – o le discussioni attorno alla tavola familiare – non sono presagi di fallimento, ma conseguenze naturali dello sviluppo. Durante il passaggio generazionale è inevitabile che le visioni del fondatore (che rappresenta la stabilità e i successi del passato) e del successore (che promuove il cambiamento e le sfide del futuro) entrino in conflitto. La lezione da trarre è che il conflitto non va represso, perché ciò porterebbe a un'esplosione interna, ma va inquadrato. Con una comunicazione adeguata, dai contrasti generazionali si può forgiare una forza motrice che rispetti i valori del passato, ma apra la strada all'innovazione.

- *La fiducia è più importante del controllo*

La sfida più grande per i dirigenti in uscita è quella di saper lasciare andare. Uno dei messaggi più forti emersi dal workshop è stato che il ruolo dirigenziale e il testimone non possono essere semplicemente «ceduti» in modo meccanico, ma possono essere lasciati andare solo con fiducia. Se il fondatore vuole continuare a controllare il successore da dietro le quinte e vieta ogni decisione, finisce per paralizzare l'organizzazione. Il successore deve avere la possibilità di prendere le proprie decisioni, di acquisire esperienza e persino di commettere errori.

- *La continuità richiede una preparazione consapevole*

Una successione di successo non è mai un evento isolato e ad hoc (ad esempio una firma o una nomina improvvisa), ma un processo strategico consapevole che dura anni. Proprio come gli Asburgo o le grandi aziende pianificavano consapevolmente il succedersi delle generazioni, anche le PMI devono prepararsi alla transizione in modo strutturato. Questa continuità richiede la definizione preliminare di una visione comune (*vision board*), l'individuazione dei valori tramandabili e l'applicazione sistematica di strumenti di coaching e mentoring. Se la preparazione è consapevole e inizia per tempo, il cambio generazionale non si presenterà come una crisi, ma come il prossimo gradino di successo nello sviluppo organico dell'azienda.

3.1.4 Coaching e mentoring come strumenti del ricambio generazionale

Il ricambio generazionale non è solo una transazione giuridica, finanziaria o amministrativa, ma un processo profondamente umano e psicologico. Il workshop ha sottolineato in particolare che la gestione puramente tecnica o strutturale, di per sé, raramente garantisce il successo a lungo termine. La vera sfida consiste nella gestione del cambio di ruoli tra il fondatore e il successore, nonché nel trasferimento del capitale di conoscenza accumulato dall'impresa.

Il trasferimento formale delle competenze manageriali non è di per sé sufficiente: un passaggio generazionale di successo si basa su due metodi di sviluppo complementari e interattivi, il **mentoring** e il **coaching**.

La simbiosi dei due metodi: mentoring e coaching

Nel periodo di transizione delle imprese familiari, i due approcci assumono un'attenzione diversa, ma che si sostengono a vicenda:

- **Mentoring (trasmissione di esperienze e conoscenze organizzative):** il mentoring è un processo basato sull'esperienza e sulla conoscenza. In questo contesto, il fondatore (o il dirigente uscente) agisce come mentore, introducendo in modo strutturato il successore al funzionamento interno dell'azienda. Trasmette la rete di relazioni con il mercato e i fornitori che ha costruito, condivide le sottigliezze del settore, la visione strategica, nonché le regole non scritte e la cultura organizzativa dell'azienda. Il mentoring garantisce la continuità e assicura che il capitale intellettuale accumulato nel corso degli anni non vada perso durante il passaggio di consegne.
- **Coaching (sostegno al successore nel diventare un leader autonomo):** mentre il mentoring riguarda l'integrazione delle conoscenze esterne, il coaching è un processo incentrato sull'interiorità e sulla riflessione. Il suo compito non è fornire risposte pronte, ma sostenere il successore affinché diventi capace di prendere decisioni autonome e sicure. Il coaching aiuta il successore a superare le ansie derivanti dalla pressione di dover essere all'altezza, a gestire i conflitti interiori e a costruire la propria identità di leader autentico – senza dover vivere costantemente all'ombra del fondatore. Allo stesso tempo, sostiene anche chi cede l'azienda in quel processo psicologicamente difficile che consiste nel rinunciare gradualmente al micro-management e al controllo.

3.1.5 Buone pratiche nella gestione delle imprese

Sulla base dei principi illustrati durante il workshop, i seguenti passaggi pratici e strumenti possono fornire un aiuto concreto alle PMI nazionali per integrare con successo tali metodi:

- *Incontri regolari con i mentori*

  Anziché ricorrere a scambi informali ad hoc, nei corridoi o a tavola in famiglia, il trasferimento di conoscenze deve avvenire in un contesto formale.

  In pratica: a intervalli regolari (ad esempio una volta alla settimana o ogni due settimane) occorre garantire un appuntamento dedicato, in cui il fondatore e il successore esaminino le questioni strategiche secondo un ordine del giorno strutturato. L'argomento di questi incontri non è la gestione delle emergenze operative quotidiane, bensì le esperienze aziendali a lungo termine, l'approfondimento dei rapporti di partnership e la discussione delle dinamiche insite nelle posizioni chiave.

- *Leadership basata sul coaching*

  La cultura aziendale deve essere in grado di considerare gli errori non come motivo di sanzione, ma come opportunità di apprendimento. L'introduzione dell'approccio di coaching richiede un nuovo atteggiamento da parte di entrambe le generazioni.

  In pratica: il fondatore, invece di ricorrere a istruzioni dirette e a un controllo rigoroso, guida il successore verso le soluzioni ponendogli delle domande (ad es. «Come risolveresti questa situazione?», «Quali

rischi vedi in questa direzione?"). Questo approccio lascia spazio al successore per prendere le proprie decisioni, acquisire esperienza e accelera radicalmente la maturazione delle competenze dirigenziali.

- *Promuovere l'apprendimento reciproco (mentoring incrociato)*

  Il ricambio generazionale non è una strada a senso unico. Il workshop ha sottolineato l'importanza del mentoring inverso (*reverse mentoring*), in cui i ruoli tradizionali si invertono o si bilanciano.

  In pratica: mentre la generazione più anziana trasmette la conoscenza del mercato e la saggezza aziendale, la generazione più giovane fa da mentore al fondatore in materia di nuove tecnologie, digitalizzazione, strumenti di marketing moderni, requisiti di sostenibilità (ESG) ed esigenze mutevoli dei dipendenti. Questa partnership bidirezionale e paritaria rafforza il rispetto reciproco e garantisce che, all'interno dell'organizzazione, tradizione e innovazione non si annullino a vicenda, ma diventino fattori che si rafforzano a vicenda.

3.1.6 Le quattro fasi del ricambio generazionale

La metodologia pratica del workshop ha presentato un processo strutturato in quattro fasi che considera il ricambio generazionale non come un evento isolato e una tantum, ma come un percorso strategico consapevolmente costruito e guidato. Questa metodologia aiuta le imprese a creare con successo il delicato equilibrio tra la conservazione delle tradizioni e il rinnovamento organizzativo. Secondo questo approccio, durante il passaggio generazionale è necessario coordinare tre dimensioni principali: il *passaggio* come processo, le *fasi* come metodo e l'
«equipaggio», ovvero le persone coinvolte. La struttura portante di questo percorso metodologico è costituita dai seguenti quattro passaggi che si basano l'uno sull'altro:

Fase 1: Concentrazione (definizione dell'obiettivo e acquisizione di una visione)

La prima fase del processo riguarda la definizione della direzione strategica e il chiarimento del punto di partenza comune. Secondo i fondamenti teorici di questa fase, per garantire la continuità a lungo termine è indispensabile chiarire appieno una visione chiara del futuro e identificare i valori fondamentali che costituiscono l'identità dell'azienda.

- **Definizione di una visione comune:** le generazioni definiscono insieme come vedono il futuro dell'organizzazione e dove esattamente desiderano arrivare.
- **Definizione dei valori da tramandare:** si individuano quelle parti del patrimonio che costituiscono le fondamenta dell'azienda e che non possono essere oggetto di compromesso durante la transizione.
- **Creazione di una visione comune (*vision board*):** un forum visivo e strategico che aiuta le generazioni a rendere tangibili gli obiettivi e ad avviare un esercizio comune in cui i partecipanti, ad esempio, immaginano concretamente come sarà la loro impresa tra 10 anni.
- **Utilizzo di strumenti pratici:** in questa fase riveste un ruolo fondamentale la creazione della «mappa dei valori ereditabili», nonché la risposta a domande mirate quali
  «Cosa vorremmo mantenere?» e «Cosa vorremmo trasformare?».

Fase 2: Analisi e ascolto

La seconda fase si concentra sulla comprensione profonda e sull'emergere delle aspettative e delle esigenze intergenerazionali. Secondo l'approccio teorico, l'ascolto è la vera chiave della transizione e, al contempo, la più pura espressione del rispetto intergenerazionale.

- **Ascolto attivo:** le parti non solo esprimono il proprio punto di vista, ma accolgono anche, con mente aperta e senza giudicare, la prospettiva dell'altra generazione.
- **Esplorazione delle aspettative generazionali:** chiarimento delle motivazioni nascoste, delle esigenze individuali e delle aspettative interiori nei ruoli familiari e aziendali.

- **Applicazione del modello 3A:** un quadro strutturato di comunicazione e azione basato sulla triade *Ascolto*, *Allineamento* e *Azione*.
- **Utilizzo di strumenti pratici:** per mappare con precisione le dinamiche viene impiegata la «Ruota delle relazioni generazionali» (il cerchio delle relazioni), mentre la costruzione di un ponte tra le generazioni è sostenuta dal mentoring inverso (*reverse mentoring*), in cui i ruoli si bilanciano: la generazione più giovane trasmette conoscenze e una nuova visione tecnologica a quella più anziana.

Fase 3: Soluzione

L'obiettivo della terza fase è affrontare i conflitti e riformularli come opportunità creative di crescita, passando dalla tensione alla costruzione comune.

- **Riformulazione dei conflitti:** le divergenze di opinione non vengono considerate ostacoli che bloccano il processo, ma parti naturali e necessarie del rinnovamento.
- **Sviluppo di una prospettiva win-win:** elaborazione di soluzioni e ruoli in cui la posizione sia del fondatore che del successore risulti rafforzata, e la rinegoziazione dei ruoli porti soddisfazione a entrambe le parti.
- **Riconoscimento delle convinzioni limitanti:** identificazione e superamento, attraverso un approccio di coaching, di quelle convinzioni interiori che ostacolano il progresso (ad esempio, da parte del fondatore, la tipica convinzione che «solo io posso farcela»).
- **Riflessioni pratiche:** in questa fase è necessario affrontare apertamente i dilemmi interiori più profondi dei partecipanti, come ad esempio: «Lasciar andare o trattenere: cosa ci spaventa di più?», nonché «Qual è la nostra paura più grande quando passiamo o riceviamo il testimone?».

Fase 4: Attuazione

L'ultima fase del processo consiste nell'attuazione pratica degli accordi e della visione comune nell'operatività quotidiana, passando dal progetto teorico all'azione coerente. Questa fase si basa interamente sull'assunzione di responsabilità condivisa e sul continuo approfondimento della fiducia.

- **Elaborazione di un piano d'azione intergenerazionale:** definizione di un calendario operativo che stabilisca traguardi, compiti e scadenze concreti, fornendo un quadro chiaro e una struttura ben definita al processo di passaggio di consegne.
- **Mentoring incrociato (*cross-mentoring*):** organizzazione di incontri di mentoring strutturati e regolari tra la generazione più anziana e quella più giovane, garantendo un flusso continuo e bidirezionale di conoscenza del mercato, saggezza aziendale e nuovi approcci.
- **Monitoraggio regolare:** monitoraggio e valutazione continui dell'attuazione del piano d'azione. In questo contesto, occorre garantire che il successore abbia la possibilità concreta di prendere le proprie decisioni, di acquisire esperienza e persino di commettere errori, mentre il dirigente uscente, anziché mantenere un controllo rigoroso, agisce come figura di supporto e guida.

3.1.7 Il ruolo della fiducia nel ricambio generazionale

Uno dei pilastri fondamentali, tra i più critici e impegnativi, del processo di ricambio generazionale è la costruzione e il mantenimento della fiducia reciproca tra le generazioni. Uno dei messaggi più forti e importanti emersi dal workshop è stato che il ruolo di leader non può essere semplicemente «ceduto» con un unico passo formale o amministrativo. La leadership non è un oggetto o una posizione trasferibile meccanicamente. L'autentica autorevolezza e idoneità alla leadership devono essere costruite dal successore stesso all'interno dell'organizzazione, cosa impensabile senza la profonda e anticipata fiducia dimostrata dal fondatore.

Lasciare spazio al successore: i tre gradi di libertà dello sviluppo

Affinché il successore possa diventare un leader capace di prendere decisioni autentiche, responsabili e autonome, nel corso del processo deve ricevere opportunità concrete e margine di manovra nei seguenti ambiti:

- **Prendere decisioni autonome:** al successore devono essere garantiti l'autorità e la libertà di prendere decisioni autonome in merito al funzionamento operativo e strategico dell'azienda. Questo margine di manovra è indispensabile affinché sia i collaboratori dell'organizzazione che i partner commerciali esterni lo riconoscano come leader autonomo e legittimo.
- **Possibilità di commettere errori:** uno dei maggiori ostacoli culturali a una successione di successo è l'aspettativa di perfezione e la paura di commettere errori. Il workshop ha evidenziato che la cultura aziendale deve essere in grado di gestire gli errori non con sanzioni o con la revoca della fiducia, ma come parte naturale e utile del processo di apprendimento. Ai successori va concesso il diritto di sbagliare, poiché sono proprio gli insegnamenti tratti dagli errori e dalla loro correzione a plasmare maggiormente la saggezza manageriale.
- **Acquisizione di esperienza:** le competenze dirigenziali e la sicurezza di sé non si acquisiscono in modo teorico, ma si affinano nella pratica quotidiana, attraverso la gestione di situazioni di crisi reali e di sfide strategiche. Il successore deve acquisire esperienze dirette e personali nel corso delle attività quotidiane, per poter guidare l'azienda con sicurezza nel lungo periodo.

Il nuovo ruolo del dirigente uscente: orientamento anziché controllo

La manifestazione concreta della fiducia da parte della generazione dei fondatori non implica passività, bensì l'acquisizione di un ruolo dirigenziale radicalmente nuovo. Il compito del dirigente uscente, infatti, non è più quello di mantenere la gestione operativa o di esercitare un controllo rigoroso, ma di fornire un sostegno continuo da dietro le quinte e di offrire una guida saggia. Questa transizione richiede un atteggiamento completamente nuovo da parte di entrambe le generazioni.

In pratica, ciò comporta l'introduzione di una metodologia di **leadership basata sul coaching**. Il fondatore, invece di ricorrere a istruzioni dirette, soluzioni preconfezionate e microgestione, guida il successore verso le risposte giuste attraverso domande aperte e di sostegno. Anziché dire cosa bisogna fare, stimola il pensiero autonomo del successore con domande del tipo:

«Come risolveresti questa situazione?»

«Quali rischi intravedi in questa direzione?»

Questo approccio basato sul mentoring e sul coaching lascia spazio alla crescita professionale del successore, fornendogli al contempo una solida rete di sicurezza da dietro le quinte. Questo metodo accelera radicalmente la maturazione delle competenze dirigenziali e garantisce che il cambio generazionale non sia una frattura traumatica e piena di conflitti, ma un processo di sviluppo organico e sostenibile dell'azienda, basato sulla fiducia.

3.1.8 Cosa possono trarne le imprese?

A conclusione del workshop professionale tenutosi a Békéscsaba, presso la sede della BVKIK, sotto la guida del relatore e coach italiano Renato Fava sono emersi i messaggi strategici e umani più importanti che le imprese ungheresi partecipanti possono integrare immediatamente nel loro funzionamento quotidiano. La presentazione intitolata *"Cambio generazionale: dal conflitto allo sviluppo"* ha evidenziato che il passaggio di testimone di successo non è un semplice atto amministrativo o giuridico, ma una vera e propria arte consapevole *dell'Azione*, *dell'Esistenza* e del *Passaggio* di testimone.

Di seguito riassumiamo i principali spunti di riflessione e gli insegnamenti pratici del workshop:

1. **Il ricambio generazionale deve essere avviato per tempo**

   Il passaggio generazionale non è una decisione improvvisa e forzata, ma un percorso a lungo termine che richiede un'accurata preparazione metodologica. Non vale la pena aspettare che si verifichino situazioni di crisi o che i fondatori si sentano esausti; è necessario iniziare a chiarire la visione comune del futuro e a definire gli obiettivi già quando l'attuale leadership è ancora attiva e stabile. Le aziende di successo sono in grado di immaginare e pianificare il funzionamento della propria azienda anche in un orizzonte temporale di 10 anni.

2. I valori dell'azienda devono essere trasmessi in modo consapevole

Oltre al trasferimento dei beni materiali, delle infrastrutture e delle posizioni, il compito più profondo del ricambio generazionale è la conservazione del patrimonio spirituale e culturale dell'azienda. Uno degli strumenti pratici più importanti a tal fine è l'elaborazione consapevole **della «mappa dei valori ereditabili»**. Durante il passaggio di consegne è necessario basarsi su valori fondamentali quali la *continuità*, l'*identità* e lo *sviluppo*. All'inizio del processo occorre chiarire le domande chiave: *«Cosa vogliamo preservare e portare avanti?»* e *«Cosa vogliamo trasformare?»*.

3. La fiducia è alla base di un passaggio di consegne di successo

Il fondamento di ogni strategia generazionale e piano d'azione di successo è la condivisione delle responsabilità e la fiducia sincera e profonda tra le parti. Come è stato detto durante il workshop:

«Ogni passaggio generazionale è un percorso di persone, non di cariche».

Senza fiducia, anche i migliori modelli di leadership rimangono inefficaci. Il fondatore deve avere fiducia nelle competenze e nella capacità decisionale del successore, mentre il successore deve rispettare l'esperienza e l'opera del fondatore.



Immagine 3: Renato Fava durante la presentazione

4. Il coaching e il mentoring accelerano lo sviluppo della leadership

Durante il passaggio generazionale, lo sviluppo delle competenze manageriali e il trasferimento delle esperienze possono essere notevolmente accelerati grazie all'applicazione coordinata del coaching e del mentoring.

- Il **mentoring** e il trasferimento strutturato delle conoscenze aiutano a gestire in modo trasparente le fasi e i metodi.
- Il **coaching** favorisce il superamento dei blocchi personali, l'emergere delle motivazioni interne e il coordinamento delle persone coinvolte (il "team").
- Nella pratica, si rivelano strumenti particolarmente efficaci le **sessioni di mentoring** intergenerazionale, che favoriscono l'apprendimento diretto e bidirezionale tra la generazione più anziana e quella più giovane.

5. Il conflitto non è un ostacolo, ma un'opportunità di crescita

La tensione e le divergenze di opinione tra le generazioni sono un fenomeno naturale che accompagna sia la storia dell'umanità e la mitologia, sia le culture aziendali (basti pensare al conflitto tra Crono e Zeus, o al patrimonio intellettuale dei grandi filosofi).

Non bisogna lasciarsi spaventare dai conflitti, ma trasformarli in forza motrice per la costruzione comune e il rinnovamento. A tal fine è necessario abbattere le convinzioni limitanti (ad esempio l'atteggiamento del tipo *«Solo io so farlo bene»*) e applicare costantemente **la rinegoziazione dei ruoli basata sul principio «win-win»**.

6. Tradizione e innovazione non sono in contrapposizione, ma fattori che si rafforzano a vicenda

Gli esempi di aziende familiari italiane di maggior successo e di fama mondiale (come *Ferrero*, *Barilla*, *Olivetti* o *Luxottica*) dimostrano tutti che il rispetto dei valori del passato e l'innovazione orientata al futuro possono coesistere perfettamente. Questa è la vera essenza della metodologia „Fa.Re. Consulting":

l'equilibrio tra un'esistenza consapevole e orientata alla salvaguardia dei valori («Essere») e una volontà dinamica e orientata all'azione («Fare»). La tradizione assicura stabilità e identità, mentre l'innovazione garantisce la sopravvivenza sul mercato e il passaggio dall'«attività imprenditoriale» al vero e proprio «diventare impresa».

7. Ogni impresa può compiere il primo passo già domani

La gestione efficace del ricambio generazionale non è una teoria lontana e irraggiungibile, né richiede cambiamenti immediati, radicali e impossibili da seguire. Ogni dirigente aziendale e ogni futuro successore può compiere già domani il primo, concreto passo su questa strada. A tal fine è sufficiente integrare nella quotidianità il primo gradino del **modello 3A**: l'ascolto autentico e comprensivo (*Ascolto*), in seguito al quale l'allineamento tra le generazioni (*Allineamento*) e l'azione comune (*Azione*) potranno realizzarsi in modo molto più fluido.

Un pensiero ispiratore di chiusura per i lettori della e-Guide:

«Non ereditiamo l'azienda dai nostri padri, ma la prendiamo in prestito dai nostri figli».

Domande pratiche per l'autoriflessione:

1. ***Fiducia vs. microgestione:*** *concedo ai membri dell'altra generazione la fiducia e l'autonomia necessarie nel processo decisionale quotidiano, oppure ostacolo il trasferimento bidirezionale di conoscenze ricorrendo a un controllo eccessivo?*
2. ***Sfruttamento delle sinergie:*** *garantisco all'interno dell'organizzazione un ambiente favorevole e aperto, in cui la saggezza, l'agilità e la visione digitale delle diverse generazioni possano potenziarsi a vicenda in modo esponenziale?*
3. ***L'errore come opportunità di apprendimento:*** *sono in grado di gestire gli errori non come problemi da sanzionare, ma come passi naturali, in un'ottica di coaching, verso l'acquisizione di esperienza e lo sviluppo professionale?*

3.1.9 Piano di conduzione e programma del workshop

Data e luogo: 18 novembre 2025, Békéscsaba, sede della BVKIK
Prima della presentazione: discorsi di benvenuto delle istituzioni (SKIK, BVKIK, Marco Polo G.E.I.E.)
Relatore italiano: Renato Fava, coach
Titolo della presentazione del workshop: *«Il cambio generazionale: dal conflitto allo sviluppo – L'arte dell'Azione, dell'Esistenza e della Trasmissione»*
Durata totale: 45 minuti

Introduzione – 5 minuti

- Saluto e presentazione personale
- Presentazione del tema e dell'obiettivo della presentazione
- Presentazione dello svolgimento della presentazione

I. La metodologia "Fa.Re. Consulting" – 5 minuti

- Significato di "FaRe": "Fare" e "Essere" insieme
- L'approccio "FaRe" come metodologia consapevole e orientata all'azione
- Collegamento con il ricambio generazionale: dall'«attività imprenditoriale» al «diventare imprenditori»
- Breve domanda di riflessione: «Cosa vorremmo davvero lasciare in eredità?»

II. Analisi storica, mitologica e aziendale del ricambio generazionale – 7 minuti

- Nella mitologia: Crono e Zeus – il conflitto tra generazioni
- Nella storia: l'eredità dei maestri – Socrate, Platone, Aristotele
- Nel mondo aziendale: esempi concreti (Ferrero, Barilla, Olivetti, Luxottica)
- Riflessione guidata

III. L'arte del coaching e del mentoring come catalizzatori di sviluppo – 5 minuti

- La differenza tra coaching e mentoring e il loro ruolo complementare
- Il concetto del ricambio generazionale come un viaggio
- Le tre dimensioni da armonizzare: il passaggio di consegne (il processo), le fasi (il metodo) e il team (le persone)
- Presentazione della Matrice di Mentoring & Coaching (visivamente o con un diagramma)
- *«Ogni cambio generazionale è un viaggio delle persone, non delle posizioni.»*

IV. Concentrazione – 5 minuti

- Teoria: chiarire la visione comune del futuro
- Strumenti pratici: la "mappa dei valori tramandabili"
- Domande chiave (ad es.: «Cosa vorremmo mantenere?», «Cosa vorremmo trasformare?»)
- Breve esercizio collettivo: «Immaginate la vostra impresa tra 10 anni…»

V. Analisi / Ascolto – 5 minuti

- Teoria: l'ascolto come chiave della transizione
- Strumenti pratici: il modello 3A:
- Ascolto – Allineamento – Azione
- La Ruota delle Relazioni Generazionali (per mappare le dinamiche)
- Breve esempio/storia aziendale

VI. Soluzione – 5 minuti

- Teoria: dal conflitto alla costruzione comune
- Strumenti pratici: metodo "win–win" e rinegoziazione dei ruoli
- Coaching sulle convinzioni limitanti (ad es. «Solo io posso farcela»)
- Domanda pratica rivolta al pubblico: «Qual è la nostra più grande paura quando passiamo o riceviamo il testimone?»

VII. Attuazione – 5 minuti

- Teoria: dal piano all'azione coerente
- Strumenti pratici: il Piano d'Azione Generazionale
- Incontri di mentoring incrociato (tra la generazione più anziana e quella più giovane)
- Focus sulla responsabilità condivisa e sulla fiducia

VIII. Sintesi – 3 minuti

- Sintesi: metodologia «Fa.Re. Consulting» → Storia → Metodo → Azione
- Evidenziare i valori fondamentali: continuità, identità, sviluppo
- Pensiero ispiratore conclusivo: «Non ereditiamo l'azienda dai nostri padri, ma la prendiamo in prestito dai nostri figli».
- Riflessione collettiva e esercizio pratico: «A partire da domani, quale primo passo potrebbero compiere nel percorso del proprio ricambio generazionale?»



Immagine 4: Foto dal workshop di Békéscsaba

3.2 Corso di formazione di due giorni: Sviluppo della collaborazione intergenerazionale

3.2.1 Presentazione del corso di formazione

La Camera di Commercio e Industria di Somogy ha organizzato un corso di formazione di due giorni per i membri del consorzio e le imprese da loro coinvolte il 12 e 13 marzo 2026 a Kardosfa, nella contea di Somogy.

L'obiettivo del corso di formazione interattivo di due giorni, intitolato "*Collaborazione* intergenerazionale", era quello di supportare imprenditori, dirigenti e professionisti delle risorse umane nella gestione più consapevole del funzionamento degli ambienti di lavoro multigenerazionali, nonché nella comprensione e nella gestione delle sfide legate al ricambio generazionale. Il programma si basava sulla constatazione che **oggi nei luoghi di lavoro possono coesistere fino a quattro generazioni,** ciascuna con esperienze, valori, stili di lavoro e aspettative diversi. Queste differenze possono essere fonte di conflitti, ma, con gli strumenti manageriali e organizzativi adeguati, possono essere trasformate in un significativo vantaggio competitivo.

I partecipanti hanno approfondito **le peculiarità lavorative delle generazioni baby boomer, X, Y e Z**, nonché gli impatti sociali, economici e tecnologici che ne hanno plasmato il modo di pensare e il rapporto con il lavoro. Il programma ha sottolineato che le generazioni non sono gruppi omogenei, ma che le esperienze comuni possono comunque plasmare in loro atteggiamenti simili.

La metodologia formativa si è basata sulla partecipazione attiva e sull'apprendimento esperienziale. L'approfondimento degli argomenti è avvenuto attraverso esercitazioni interattive, lavori di gruppo, giochi di ruolo, discussioni facilitate ed esercizi di autoriflessione. Il programma ha prestato particolare attenzione a far sì che i partecipanti riconoscessero, anche in relazione alla propria situazione organizzativa, i punti di forza della collaborazione intergenerazionale e le aree da migliorare. Nel corso della seconda giornata, le buone pratiche aziendali, le esperienze dei dirigenti e l'elaborazione di piani d'azione concreti hanno favorito l'applicazione pratica di quanto appreso.

Uno dei messaggi chiave del corso di formazione è che le differenze generazionali non sono di per sé un problema. Le organizzazioni di successo non cercano di eliminare queste differenze, ma creano un ambiente in cui i punti di forza delle diverse generazioni si completano a vicenda.

3.2.2 Le sfide più importanti

Sulla base di esercitazioni, lavori di gruppo e giochi di ruolo, i partecipanti hanno individuato numerose situazioni che si presentano regolarmente nel funzionamento delle imprese nel contesto della collaborazione intergenerazionale.

Una delle sfide menzionate più spesso è stata **la diversa interpretazione dell'equilibrio tra lavoro e vita privata**. Per le generazioni più anziane, il lavoro è spesso associato al senso del dovere, alla perseveranza e all'impegno a lungo termine, mentre i lavoratori più giovani attribuiscono maggiore importanza alla flessibilità, al benessere mentale e alla qualità della vita personale. Questa differenza emerge in particolare in situazioni in cui si deve affrontare il lavoro straordinario, le ferie o compiti aggiuntivi imprevisti.

Un altro problema ricorrente è rappresentato dalla diversa percezione **della flessibilità e della stabilità**. Mentre per le generazioni più anziane la sicurezza lavorativa a lungo termine e la lealtà verso l'organizzazione rappresentano valori fondamentali, le generazioni più giovani cercano piuttosto opportunità di crescita, sfide professionali e autorealizzazione. Ciò porta spesso a malintesi tra i dirigenti e i lavoratori più giovani.

Anche **il feedback e la comunicazione da parte dei dirigenti** sono emersi come fonti ricorrenti di conflitto. Diversi partecipanti hanno riferito che i collaboratori più giovani si aspettano dai dirigenti un feedback più regolare, reazioni più rapide e un maggiore coinvolgimento, mentre nelle culture organizzative tradizionali il feedback avviene spesso in modo più sporadico e in contesti più formali. Questa divergenza di aspettative spesso genera insoddisfazione da entrambe le parti.

Anche **l'uso dei canali di comunicazione** presenta differenze significative. Le generazioni più anziane tendono a preferire la comunicazione via e-mail o di persona, mentre per i lavoratori più giovani la comunicazione rapida, digitale e informale è naturale. In molti casi, le diverse abitudini comunicative non portano a problemi tecnologici, ma a problemi di collaborazione.

Le situazioni lavorative elaborate tramite giochi di ruolo – ritardi nei progetti, concessione delle ferie, gestione degli errori e limitazioni del lavoro da casa – hanno chiaramente dimostrato che dietro i conflitti generazionali non si nasconde solitamente una cattiva intenzione, bensì **valori, esperienze e presupposti diversi**. Una conclusione importante è stata che la stessa situazione può essere interpretata da generazioni diverse **da punti di vista** completamente **diversi**.

3.2.3 I principali insegnamenti del corso

- **Comprendere le motivazioni individuali anziché gli stereotipi**

  Il primo esercizio del corso di formazione era volutamente incentrato sull'analisi degli stereotipi relativi alle generazioni. Sono state esaminate affermazioni ricorrenti come, ad esempio, «i giovani non rispettano gli anziani» o «le generazioni più anziane non sono aperte alle nuove idee». Durante l'elaborazione collettiva è emerso chiaramente che queste affermazioni semplicistiche raramente descrivono accuratamente la realtà. Dietro le differenze generazionali si celano infatti situazioni di vita, esperienze e motivazioni diverse. **La base per una collaborazione efficace non è l'etichettatura delle generazioni, ma la comprensione delle motivazioni e dei punti di vista dell'altra parte.**

- **I diversi sistemi di valori alla base dei conflitti**

  Durante le attività di gioco di ruolo, i partecipanti hanno potuto constatare che la stessa situazione lavorativa può suscitare reazioni completamente diverse nei rappresentanti delle diverse generazioni. Alla base dei conflitti non vi è solitamente la malafede o la mancanza di volontà di collaborare, bensì concezioni diverse riguardo al lavoro, alla responsabilità, alla lealtà o alla flessibilità. **I dirigenti e i team non devono cercare di eliminare le differenze, ma di gestirle consapevolmente e di armonizzarle.**

- **La comunicazione, la fiducia e aspettative chiare sono la chiave del successo**

  I risultati delle ricerche e gli esempi pratici analizzati durante il corso hanno evidenziato che gran parte dei conflitti generazionali deriva in realtà da malintesi comunicativi. Aspettative chiaramente formulate, feedback regolari, un comportamento coerente da parte della dirigenza e fiducia reciproca sono presupposti fondamentali che creano un ambiente di lavoro sicuro e prevedibile per tutte le generazioni. **Anche tenere conto delle diverse preferenze comunicative delle varie generazioni può contribuire a migliorare la collaborazione.**

- **Il trasferimento di conoscenze è un processo bidirezionale**

  Una delle conclusioni emerse dal blocco dedicato al ricambio generazionale e al mentoring è stata che la conoscenza non fluisce esclusivamente dalle generazioni più anziane verso quelle più giovani. Oltre all'esperienza, alla routine professionale e alla conoscenza organizzativa, le generazioni più giovani possono apportare all'organizzazione nuove competenze tecnologiche, una mentalità digitale e soluzioni innovative. Sia il mentoring che il mentoring inverso possono essere strumenti efficaci per favorire la condivisione intergenerazionale delle conoscenze. **I partecipanti hanno convenuto che una delle risorse fondamentali delle organizzazioni multigenerazionali di successo è la capacità di apprendimento reciproco.**

3.2.4 Le buone pratiche individuate durante il corso di formazione

I presenti non solo hanno individuato i problemi che sorgono nella collaborazione intergenerazionale, ma hanno anche raccolto insieme soluzioni pratiche applicabili nel funzionamento quotidiano dell'organizzazione. I lavori di gruppo, i giochi di ruolo e le discussioni facilitate hanno chiaramente evidenziato che gran parte dei conflitti generazionali può essere prevenuta o gestita attraverso strumenti manageriali consapevoli.

Le buone pratiche riportate di seguito presentano metodi semplici ma efficaci che possono contribuire a rafforzare la fiducia, ridurre i malintesi e migliorare l'efficacia dei team multigenerazionali.

- **Il feedback deve essere regolare, concreto e basato sul dialogo**

  Una delle lezioni apprese durante la formazione è stata che le diverse generazioni sono state socializzate in culture di feedback diverse. Mentre per le generazioni più anziane è più naturale una valutazione più sporadica e formale, i membri delle generazioni Y e Z si aspettano un feedback più continuo e orientato allo sviluppo.

  Si è affermata una visione comune secondo cui un feedback regolare, breve e concreto rende il lavoro più prevedibile per tutte le generazioni e riduce significativamente l'incertezza.

  Pratiche raccomandate:

  - feedback brevi e regolari da parte dei dirigenti;
  - durante il feedback, formulare in modo chiaro le aspettative, il comportamento osservato, il suo impatto e il passo successivo;
  - utilizzo di un feedback coinvolgente basato su domande, anziché una valutazione

  unilaterale. Risultati attesi:

  - maggiore impegno;
  - progressi più rapidi;
  - meno malintesi;
  - rapporti più solidi tra dirigenti e collaboratori.

- **Costruire consapevolmente la fiducia**

  Durante il corso è emerso più volte che la base della collaborazione intergenerazionale non è tanto l'età, quanto piuttosto la fiducia.

  Lo sviluppo della fiducia è favorito soprattutto da un comportamento coerente da parte dei dirigenti, dalla prevedibilità e da una comunicazione aperta. Secondo i partecipanti, è particolarmente importante che i collaboratori abbiano il coraggio di chiedere aiuto, segnalare un problema o parlare dei propri errori senza dover temere conseguenze negative.

  Pratiche raccomandate:

  - il dirigente rispetti costantemente gli accordi;
  - incoraggiare la segnalazione tempestiva dei problemi;
  - creare un ambiente di lavoro psicologicamente sicuro;
  - discutere apertamente degli errori invece di

  attribuire colpe. Risultati attesi:

  - risoluzione più rapida dei problemi;
  - meno conflitti latenti;
  - maggiore disponibilità alla collaborazione;
  - maggiore fiducia nell'organizzazione.

- **Chiarimento univoco delle aspettative**

  Una delle lezioni ricorrenti emerse dai giochi di ruolo è stata che lo stesso compito viene spesso interpretato in modo diverso dalle diverse generazioni. Molti conflitti derivano dal fatto che il dirigente ritiene che le istruzioni fossero chiare, mentre il collaboratore si aspetta un risultato completamente diverso.

  Si è raggiunto un consenso sul fatto che obiettivi, scadenze e aree di responsabilità chiaramente definiti riducano significativamente il numero di malintesi.

  Pratiche raccomandate:

  - chiarire in anticipo i criteri di successo;
  - ricorrere a domande di verifica per assicurarsi che tutti abbiano compreso la stessa cosa;
  - definizione chiara delle competenze decisionali e delle

  responsabilità. Risultati attesi:

  - meno malintesi;
  - maggiore autonomia;
  - esecuzione più rapida dei compiti;
  - diminuzione delle tensioni generazionali.

- **Comunicazione consapevole tra le diverse generazioni**

  Il divario comunicativo tra le generazioni è evidente in quasi tutti i casi: i colleghi più esperti preferiscono forme di comunicazione più dirette o documentate (incontri di persona, e-mail), mentre i più giovani prediligono le piattaforme digitali veloci. Durante la formazione, i partecipanti sono giunti alla conclusione che non esiste una forma di comunicazione adatta a ogni situazione. È molto più importante che l'organizzazione definisca collettivamente le proprie regole di comunicazione.

  Il fatto che l'argomento sia emerso più volte conferma che non si tratta solo di una differenza tecnologica, ma di un fattore che influenza in modo fondamentale l'efficacia della collaborazione: senza un coordinamento consapevole dei canali di comunicazione, il trasferimento di conoscenze tra le generazioni può risultare difficoltoso.

  Pratiche raccomandate:

  - definizione congiunta dei canali di comunicazione;
  - scelta di una forma di comunicazione adeguata alla natura del messaggio;
  - definizione di norme di comunicazione concordate.

  Risultati attesi:

  - flusso di informazioni più rapido;
  - minori malintesi;
  - collaborazione più trasparente.

- **Creazione di una cultura organizzativa che impara dagli errori**

  Uno dei giochi di ruolo ha analizzato le conseguenze di un'offerta errata. I partecipanti hanno constatato che le diverse generazioni hanno un approccio diverso agli errori: alcuni cercano innanzitutto il responsabile, altri si concentrano piuttosto sulla soluzione.

  È emersa come posizione comune l'idea che le organizzazioni di successo a lungo termine considerino gli errori come opportunità di apprendimento.

  Pratiche raccomandate:

  - analisi congiunta degli errori senza personalizzazioni;
  - documentazione delle lezioni apprese;
  - sviluppo di procedure volte a prevenire il ripetersi degli errori.

Risultati attesi:

- una cultura organizzativa più aperta;
- maggiore capacità di innovazione;
- sviluppo continuo.

- **La combinazione consapevole dei punti di forza delle diverse generazioni**

  Nella fase conclusiva del corso di formazione, il compito assegnato era quello di progettare un ambiente di lavoro multigenerazionale ideale. Durante il lavoro di gruppo è emerso chiaramente che ogni generazione contribuisce al successo dell'organizzazione con i propri punti di forza specifici.

  L'esperienza, la visione sistemica e la stabilità dei collaboratori più anziani possono integrare bene le competenze digitali, la creatività e la capacità di adattamento delle generazioni più giovani.

  Pratiche raccomandate:

  - avviare programmi di mentoring;
  - mentoring inverso (*reverse mentoring*);
  - creazione di team di progetto intergenerazionali;
  - sviluppo di processi di trasferimento delle conoscenze mirati;
  - trasferimento graduale delle responsabilità durante il ricambio generazionale.

  Risultati attesi:

  - condivisione più efficace delle conoscenze;
  - innovazione più rapida;
  - passaggio generazionale più efficace;
  - funzionamento organizzativo più stabile nel lungo periodo.

3.2.5 Tematica del corso

Giorno 1: 12 marzo 2026: Comprensione e gestione consapevole delle differenze generazionali

Blocco 1 – Modalità di pensiero e motivazioni delle generazioni

- Stereotipi diffusi (dove si colloca ciascuno su una scala da 1 a 10?)
  - *«I più giovani non rispettano gli anziani e vogliono tutto subito.»*
  - *«Le differenze generazionali rappresentano più un'opportunità che un problema.»*
  - *«Le generazioni più anziane non sono aperte alle nuove idee e non sanno lavorare in gruppo.»*
  - *«Le generazioni più giovani si adattano più facilmente ai cambiamenti.»*
  - *«La generazione Y (30-45 anni) è molto più consapevole della necessità di separare la vita lavorativa da quella privata.»*
  - *«La generazione X (45-60) è troppo rigida nel seguire le regole.»*
  -
  - In che cosa differisce l'approccio al lavoro delle generazioni X, Y e Z?
  - Cosa significano per loro lealtà, stabilità e libertà?
  - Cosa le motiva realmente?

Metodo: Esercizio interattivo, interpretazione condivisa, presentazione.

Blocco 2 – Conflitti tipici sul posto di lavoro

- «Non abbastanza impegnato» vs. «Non abbastanza flessibile»
- Differenze nella gestione del tempo, nelle responsabilità e nel processo decisionale
- Gioco generazionale (storyboard):

  Gruppi: ogni squadra riceve una situazione lavorativa (ad es. ritardo nella consegna di un progetto, inasprimento delle regole sulle ferie, mancata acquisizione di un ordine a causa di un'offerta errata, accettazione di ore di straordinario).

  Il compito: come reagiscono a questa situazione i personaggi delle diverse generazioni (BB, X, Y, Z)?

  Individuate le reazioni, quindi mettetele in scena sotto forma di gioco di ruolo. Successivamente discuteremo i punti di conflitto e i possibili punti di incontro.

Blocco 3 – Strategie di collaborazione e comunicazione

- Come fornire un feedback a un'altra generazione?
- Cosa crea fiducia tra le generazioni?
- Come chiarire le aspettative?

Metodo: gioco di ruolo + analisi facilitata.

Blocco 4 – Gestione consapevole delle differenze generazionali – a livello strategico

- Il ricambio generazionale nelle imprese
- Trasmissione delle conoscenze e mentoring
- Come trasformare le differenze in una risorsa?
- Conclusione della giornata: analisi della propria situazione organizzativa.

Giorno 2: 13 marzo 2026: Buone pratiche e applicazione

Blocco 1 – KOMETA 99 Zrt. – Esperienza dirigenziale

Conferenza ospite: «Fiducia, responsabilità, futuro – cosa trasmette un proprietario familiare?»

Focus:

- Collaborazione tra generazioni nel processo decisionale quotidiano
- Gestione di un team multiculturale e delle differenze generazionali
- Dilemmi concreti e insegnamenti
- Condivisione di esperienze e domande e risposte.

Blocco 2 – Cosa portiamo a casa?

- Quale situazione di conflitto ci è familiare?
- Cosa potremmo fare in modo diverso?
- 2-3 punti di cambiamento concreti per ogni organizzazione.

Blocco 3 – Piano d'azione e networking

- Piano d'azione organizzativo rapido
- Impegni in materia di comunicazione
- Blocco dedicato al networking integrato

Conclusione: sintesi, messaggi chiave.



Immagine 5: I partecipanti al corso di formazione di due giorni

3.2.6 Sintesi

La gestione delle differenze generazionali non è un compito a sé stante delle risorse umane, ma parte integrante della cultura organizzativa. Solo le aziende che riconoscono che le diverse esperienze e prospettive delle varie generazioni non rappresentano un ostacolo, ma una risorsa preziosa, possono continuare ad avere successo nel lungo periodo. La comunicazione consapevole, il feedback regolare, la costruzione della fiducia, aspettative chiare e l'apprendimento reciproco sono strumenti di leadership che, in organizzazioni di qualsiasi dimensione, possono contribuire a una collaborazione più efficace e al successo del ricambio generazionale.

Cosa possono trarne le aziende?

Uno degli obiettivi principali del corso di formazione era che i partecipanti tornassero a casa non solo con nuove conoscenze, ma anche con soluzioni applicabili all'interno della propria organizzazione. Al termine del programma di due giorni, ogni partecipante ha redatto un piano d'azione in cui ha definito le misure concrete che intende attuare nel prossimo periodo nella propria impresa o organizzazione. Anche questo approccio ha rafforzato l'idea che lo sviluppo della collaborazione intergenerazionale non sia un progetto una tantum, ma un compito gestionale continuo.

Sulla base delle esperienze raccolte durante il corso di formazione, i seguenti messaggi possono costituire le indicazioni fondamentali per le imprese.

- **Le differenze generazionali rappresentano un valore:** il diverso modo di pensare, lo stile di lavoro e le esperienze delle diverse generazioni non indeboliscono, ma arricchiscono l'organizzazione. Gran parte dei conflitti deriva dal fatto che i collaboratori interpretano la stessa situazione da prospettive diverse. Se queste differenze ricevono un sostegno consapevole da parte della dirigenza, anche la capacità di adattamento, la creatività e la capacità di risolvere i problemi dell'organizzazione ne risultano rafforzate.

- **Il ruolo del dirigente è quello di mettere in relazione le differenze:** durante la formazione è emerso più volte che il compito del dirigente non è quello di far sì che tutti i collaboratori pensino o lavorino allo stesso modo. Si tratta piuttosto di creare una cultura organizzativa in cui i diversi punti di vista si completino a vicenda.

  A tal fine sono indispensabili una comunicazione chiara, la definizione di aspettative inequivocabili, un feedback regolare e una collaborazione basata sulla fiducia. I leader in grado di gestire con successo i team multigenerazionali sono quelli che riconoscono i punti di forza di ciascuna generazione e creano le opportunità per farli emergere.

- **Il ricambio generazionale è un processo a lungo termine:** uno dei messaggi chiave del corso di formazione è stato che il ricambio generazionale non è una singola decisione o un semplice cambio di leadership, ma un processo costruito consapevolmente che si protrae per diversi anni. Ne fanno parte il trasferimento delle conoscenze, la graduale condivisione delle responsabilità e la definizione di nuovi ruoli dirigenziali.

  Le imprese di successo avviano questo processo per tempo e offrono alla nuova generazione l'opportunità di acquisire gradualmente esperienza, mentre i dirigenti precedenti continuano a sostenere il funzionamento dell'organizzazione in veste di mentori.

- **Le lezioni tratte dalla presentazione dei dirigenti di KOMETA 99 Zrt.:** La presentazione dei dirigenti, tenuta durante la seconda giornata del corso di formazione, ha messo in luce che la collaborazione intergenerazionale non è solo una questione di risorse umane, ma uno dei fattori strategici determinanti per il successo aziendale a lungo termine.

  Il relatore ha illustrato, attingendo all'esperienza di un'azienda a conduzione familiare, come la collaborazione tra più generazioni costituisca la base dello sviluppo. Ha sottolineato che l'efficacia duratura dell'organizzazione è garantita dall'unione tra l'esperienza professionale delle generazioni più anziane e i nuovi approcci dei collaboratori più giovani.

  Giacomo Pedranzini ha sottolineato che la conoscenza, la saggezza e la perseveranza dei colleghi più esperti costituiscono una base solida, poiché conoscono a fondo il funzionamento dell'azienda, riconoscono i rischi e contribuiscono al funzionamento sicuro dell'organizzazione. Parallelamente, le generazioni più giovani apportano una visione fresca, creatività, competenze digitali e apertura al cambiamento.

  Secondo un'idea fondamentale di Pedranzini, ai giovani collaboratori va dato spazio per iniziative autonome e per sperimentare nuove idee, anche se a prima vista queste possono sembrare insolite o rischiose. È nella natura dell'innovazione che non tutti i tentativi portino a un successo immediato; gli errori, quindi, fanno parte del processo di apprendimento. Nel frattempo, il ruolo dei colleghi più esperti rimane fondamentale: attraverso il mentoring, l'orientamento e il sostegno, aiutano l'azienda a preservare i propri valori, gli standard professionali e la stabilità, pur adottando nuove soluzioni.

  Questo approccio riassume bene uno degli insegnamenti fondamentali del corso di formazione: le imprese di successo non scelgono tra tradizione e innovazione, ma combinano consapevolmente le due cose.

- **Il cambiamento inizia con piccoli passi:** durante l'elaborazione dei piani d'azione dei partecipanti è emerso chiaramente che, per migliorare la collaborazione tra le generazioni, non sono necessarie trasformazioni organizzative immediate e su larga scala. Già alcuni cambiamenti consapevoli – ad esempio un feedback più regolare, regole di comunicazione comuni, l'avvio di un programma di mentoring o un chiarimento più preciso dei compiti e delle aspettative – possono portare a un miglioramento tangibile nella collaborazione quotidiana.

Considerazioni finali

La collaborazione intergenerazionale non è principalmente una questione di età, ma di cultura manageriale e organizzativa. Le aziende che avranno successo nel lungo periodo saranno quelle in grado di mettere le conoscenze, le esperienze e le prospettive delle diverse generazioni al servizio di obiettivi comuni. L'esperienza offre sicurezza, le nuove idee portano sviluppo e, insieme, creano una cultura organizzativa che è al tempo stesso stabile, flessibile e orientata al futuro.

Uno spunto di riflessione per i lettori della e-Guide:

La collaborazione efficace tra le generazioni sul posto di lavoro non consiste nell'annullare le differenze, ma nell'armonizzare consapevolmente i valori e le prospettive uniche che esse racchiudono. Come sottolinea **Krisztián Steigervald**, rinomato ricercatore ungherese specializzato in studi generazionali, riguardo all'importanza della comprensione:

«...senza di essa vediamo solo che le cose non sono più come prima – e questo genera tensione. La conoscenza, invece, porta alla comprensione e all'accettazione».

Nella comunicazione quotidiana, in una cultura aperta al feedback e nel lavoro di squadra, il passo più importante che possiamo compiere è scegliere l'attenzione comprensiva al posto degli stereotipi. **Lindsey Pollak**, rinomata esperta internazionale di ambienti di lavoro multigenerazionali, ci incoraggia a cambiare la nostra prospettiva:

«Decidiamo di non considerare la diversità generazionale come un problema da risolvere o una sfida da superare, ma come un'opportunità che vale la pena abbracciare. Combiniamo le migliori pratiche di ciascuna generazione – quelle classiche e quelle innovative – per creare un ambiente di lavoro più inclusivo e di maggior successo».

Domande pratiche per l'autoriflessione:

Vi preghiamo di dedicare qualche minuto a riflettere sul funzionamento della vostra organizzazione e a rispondere alle seguenti domande:

1. **L'intenzione di comprendere:** Quando, nel corso del lavoro quotidiano, mi trovo in conflitto o in disaccordo con un collega appartenente a un'altra generazione (che sia un collaboratore significativamente più giovane o più anziano di me), sono in grado di mettere consapevolmente da parte gli stereotipi generazionali e di esaminare quali aspettative o valori diversi si celino dietro la sua reazione?
2. **Il ponte comunicativo:** quando assegno i compiti o chiedo conto del lavoro svolto, mi esprimo nel modo che mi risulta più comodo, oppure cerco di adattare il messaggio alle peculiarità comunicative della generazione del mio interlocutore (ad esempio, l'esigenza di feedback immediato della Generazione Z o la preferenza dei più anziani per il confronto personale)?
3. **Fiducia e responsabilità:** concedo ai rappresentanti dell'altra generazione la fiducia e l'autonomia necessarie nel processo decisionale quotidiano, oppure cerco di controllare i processi ricorrendo al micro-management, ostacolando così il trasferimento bidirezionale di conoscenze?
4. **Il primo passo:** qual è l'unico cambiamento concreto che posso apportare già domani alla mia comunicazione o alle mie modalità di feedback per migliorare la collaborazione intergenerazionale nel mio team?

3.3 Viaggio di studio in Italia

3.3.1 Obiettivo e contesto professionale del viaggio di studio

Nell'ambito del progetto GENSKILLS, il viaggio di studio in Italia organizzato dal Marco Polo G.E.I.E. dal 19 al 23 aprile 2026 si è svolto come prosecuzione del workshop e del training imprenditoriale.

Mentre la formazione si è concentrata principalmente sullo sviluppo della collaborazione tra le diverse generazioni e il workshop sulla metodologia del ricambio generazionale, nonché sul ruolo del coaching e del mentoring, **il viaggio di studio ha offerto ai partecipanti l'opportunità di osservare l'attuazione pratica di questi concetti all'interno di imprese attive.** Nel corso del programma, attraverso esempi di imprese familiari, imprese sociali e botteghe artigiane, è emerso chiaramente che il passaggio generazionale non è un evento isolato, ma un processo di sviluppo a lungo termine costruito in modo consapevole. Il criterio principale nella selezione delle organizzazioni visitate durante il viaggio di studio è stato che avessero esperienza nei settori della conservazione delle tradizioni, dell'innovazione e dello sviluppo sostenibile.

L'esperienza sul campo riveste un'importanza fondamentale, poiché i fattori determinanti per il successo del ricambio generazionale – la fiducia, il graduale passaggio dei ruoli dirigenziali, la salvaguardia dei valori familiari o proprio l'introduzione dell'innovazione – possono essere compresi in modo molto più sfumato nella pratica che durante le lezioni teoriche. I partecipanti hanno potuto incontrare direttamente imprenditori che, attraverso le proprie esperienze, hanno illustrato le sfide, le situazioni decisionali e i risultati del passaggio generazionale. Le conversazioni personali, le visite alle aziende e la conoscenza del funzionamento delle imprese hanno offerto ai partecipanti l'opportunità non solo di raccogliere buone pratiche, ma anche di comprenderne il contesto e la possibilità di adattamento. La regione italiana del Friuli-Venezia Giulia, sede del viaggio di studio, si è rivelata particolarmente adatta a questo scopo. L'economia della regione è costituita in gran parte da piccole e medie imprese, nonché da imprese familiari attive da diverse generazioni. Queste imprese non sono solo attori economici, ma anche portatori fondamentali dell'identità locale, del patrimonio culturale e della cooperazione comunitaria. Per numerose imprese, la base della competitività risiede proprio nella capacità di coniugare le tradizioni familiari con tecnologie all'avanguardia, una visione orientata al mercato internazionale e modelli operativi sostenibili. Le imprese visitate durante il viaggio di studio hanno ben illustrato come il ricambio generazionale non significhi rinunciare al passato, ma piuttosto svilupparlo ulteriormente.

Il programma **era** inoltre **strettamente collegato alla metodologia della «Fa.Re. Consulting» presentata durante il workshop di Békéscsaba e al modello in quattro fasi del ricambio generazionale**. I partecipanti hanno potuto osservare nella pratica come si concretizzano la definizione di una visione comune del futuro, il dialogo intergenerazionale, il graduale trasferimento di responsabilità e l'equilibrio tra innovazione e tradizione nelle imprese familiari di successo. Il viaggio di studio ha così rafforzato uno dei messaggi più importanti del progetto: il passaggio generazionale è innanzitutto un processo di collaborazione tra persone, basato sulla fiducia, su un sistema di valori condiviso e su una preparazione consapevole.

L'approccio professionale del viaggio di studio si è basato sul metodo **del *«learning by* seeing», ovvero «l'apprendimento attraverso l'osservazione**». Questo approccio parte dal presupposto che le migliori pratiche non possano essere semplicemente descritte, ma possano essere comprese appieno solo attraverso l'esperienza personale. I partecipanti non hanno analizzato casi di studio preparati in anticipo, ma hanno potuto osservare da vicino la quotidianità di imprese attive, porre domande direttamente ai proprietari e ai dirigenti e comprendere il contesto delle loro decisioni. Questa forma di apprendimento consente di collegare i modelli teorici alle esperienze imprenditoriali reali, favorendo la successiva applicazione pratica delle conoscenze acquisite all'interno delle proprie organizzazioni o nell'ambito della propria attività di consulenza.

Il viaggio di studio può quindi essere interpretato non come un elemento autonomo del programma, ma **come il terzo pilastro del processo di apprendimento del progetto GENSKILLS**. Basandosi sulle competenze acquisite durante la formazione e sulla metodologia presentata nel workshop, i partecipanti hanno potuto confermare, attraverso esempi concreti, che la chiave per un passaggio generazionale di successo risiede nella preparazione consapevole, nel trasferimento graduale delle responsabilità e nella creazione di una partnership tra le generazioni.

3.3.2 Cosa insegnano le imprese familiari di successo?

Le imprese visitate operavano in diversi settori – dalla produzione vinicola e dall'industria alimentare, passando per le manifatture artigianali, fino all'economia sociale –, ma presentavano comunque numerose caratteristiche comuni. Sebbene le loro dimensioni, la loro storia e il loro contesto di mercato siano diversi, tutte queste organizzazioni condividono lo stesso principio fondamentale: il passaggio generazionale non è una singola decisione o un atto giuridico, ma un processo di sviluppo organizzativo a lungo termine. Le imprese di successo non si limitano a cambiare il dirigente, ma preparano consapevolmente la generazione successiva a portare avanti e sviluppare ulteriormente i valori creati dalla famiglia.

Il passaggio generazionale è un processo lungo e consapevole

Una delle lezioni comuni più importanti è che il passaggio generazionale è un processo che dura anni, spesso decenni. I successori vengono coinvolti gradualmente nel funzionamento dell'impresa: inizialmente come osservatori, poi come responsabili di singoli settori e infine partecipano alla gestione dell'azienda in qualità di decisori strategici. Questo periodo di transizione offre alla nuova generazione l'opportunità di acquisire esperienza, mentre la generazione precedente, in veste di mentore, continua a sostenerne lo sviluppo. Il cambio al vertice non rappresenta quindi una frattura, ma una continuità.

La trasmissione dei valori è più importante del trasferimento della proprietà

Per le imprese familiari, l'eredità più importante non è rappresentata dall'azienda in sé o dal suo patrimonio, bensì dalla filosofia, dalle competenze e dal sistema di valori su cui si fonda l'impresa. I dirigenti delle aziende visitate hanno ripetutamente sottolineato che la generazione successiva non deve limitarsi a subentrare nella gestione dell'impresa, ma deve anche far propri la sua missione, i suoi principi di qualità, i rapporti con i clienti e la responsabilità sociale. Questo concetto è strettamente legato alla metodologia della «Fa.Re. Consulting» presentata durante il workshop, secondo la quale la vera eredità è costituita dall'insieme di valori, visione futura e responsabilità.

Innovazione e tradizione non sono in contrasto tra loro

La conservazione della tradizione e l'introduzione dell'innovazione non sono processi che si escludono a vicenda, ma si rafforzano a vicenda. Ad esempio, Alimentari Tomadin ha trasformato la tradizionale attività di famiglia in un negozio che vende specialità gastronomiche di fama internazionale. L'Antica Ricetta ha trasformato una ricetta tramandata da diverse generazioni in un marchio premium, la Friul Mosaic ha integrato la tradizionale lavorazione artigianale del mosaico con una progettazione digitale all'avanguardia, mentre la Cantina Pitars ha aumentato la propria competitività grazie alla viticoltura di precisione e al marketing digitale. Ciò dimostra chiaramente che l'innovazione non significa rinunciare al passato, ma svilupparlo in chiave moderna.

L'identità familiare può rappresentare un vantaggio competitivo

Le aziende visitate non vendono solo prodotti o servizi, ma anche storia, tradizione e autenticità. Il passato familiare, il legame con il territorio e il sapere accumulato nel corso di diverse generazioni rappresentano un valore distintivo sempre più apprezzato anche dal mercato internazionale. Agli occhi dei consumatori, le imprese familiari trasmettono affidabilità, senso di responsabilità personale e alta qualità. Gli esempi emersi durante il viaggio di studio hanno dimostrato che l'identità familiare non è un ostacolo allo sviluppo, ma, se accompagnata da una strategia adeguata, può rappresentare uno dei più forti vantaggi competitivi dell'impresa.

Il graduale trasferimento dei ruoli dirigenziali crea fiducia

In tutte le imprese visitate, il passaggio generazionale di successo si è basato su una condivisione consapevole e graduale delle responsabilità. La generazione più anziana non si è ritirata da un giorno all'altro, ma ha assunto un ruolo di mentore e consulente, mentre i successori hanno acquisito una sempre maggiore autonomia nel processo decisionale. Questo approccio ha permesso ai nuovi dirigenti di acquisire esperienze dirette, imparare dai propri errori e, al contempo, poter contare sul sostegno della generazione precedente. Le esperienze del viaggio di studio hanno così rafforzato anche uno dei messaggi centrali del workshop: il ruolo dirigenziale non può essere semplicemente ceduto, ma deve essere costruito gradualmente, basandosi sulla fiducia, sulla collaborazione e sulla condivisione delle responsabilità.

Nel complesso, è emerso con certezza che la caratteristica comune delle imprese familiari di successo non è un unico modello di business o una tecnica di gestione, bensì un modo di pensare specifico. Al centro di questo modo di pensare vi sono una visione a lungo termine, l'apprendimento continuo, la collaborazione intergenerazionale e la convinzione che il vero valore dell'impresa non risieda solo nei prodotti o nei servizi che essa offre, ma anche nelle conoscenze, nella cultura e nelle relazioni umane che essa trasmette.

3.3.3 Buone pratiche da diverse imprese

Uno dei maggiori valori del viaggio di studio è stato il fatto che i partecipanti hanno potuto conoscere il funzionamento di imprese familiari di diverse dimensioni e con diversi ambiti di attività. Sebbene le organizzazioni visitate operino in settori diversi, hanno in comune il fatto di coniugare con successo le tradizioni familiari con l'innovazione, preparandosi al contempo in modo consapevole al passaggio generazionale. Gli esempi riportati di seguito illustrano chiaramente che non esiste una ricetta unica per il passaggio generazionale, ma è possibile individuare numerose buone pratiche adattabili anche ad altre imprese.

1.) Fondazione Russiz – La responsabilità sociale e la sostenibilità economica

La Fondazione Russiz occupa un posto speciale tra le tappe del viaggio di studio, poiché opera contemporaneamente come istituzione sociale e come organizzazione economica di successo. La missione originaria della fondazione era il sostegno ai bambini svantaggiati, che ha mantenuto fino ad oggi, mentre la sostenibilità del suo funzionamento è garantita dalla propria attività agricola e vitivinicola. Questo modello dimostra chiaramente che la responsabilità sociale e il successo economico non sono obiettivi incompatibili.

La direzione dell'organizzazione ha consapevolmente creato un ambiente in cui i giovani possano crescere non come ospiti di un istituto, ma come membri attivi della comunità. Il lavoro agricolo, la formazione professionale e la vita comunitaria favoriscono al contempo lo sviluppo della personalità e l'integrazione sociale. Al centro del funzionamento dell'impresa c'è la persona: le decisioni della direzione non seguono esclusivamente criteri economici, ma mirano anche allo sviluppo a lungo termine della comunità.

Buone pratiche adattabili:

- armonizzazione tra obiettivi sociali e attività imprenditoriale;
- autosufficienza economica a sostegno della missione sociale;
- la costruzione di una comunità come valore organizzativo;
- un approccio gestionale incentrato sulle persone.

2.) Alimentari Tomadin – Ripensare la tradizione

Alimentari Tomadin è un ottimo esempio di come il cambio generazionale non comporti necessariamente un cambiamento di rotta, ma piuttosto offra una nuova prospettiva a un'impresa già esistente. Leila Cipolloni, rappresentante della seconda generazione, non ha rotto con le tradizioni di famiglia, ma le ha arricchite con una nuova visione imprenditoriale e con esperienze internazionali. Ha trasformato il tradizionale negozio di alimentari in un punto vendita di specialità gastronomiche di alta gamma, che mette in risalto i prodotti di eccellente qualità dei produttori locali.

Alla base del successo dell'impresa vi sono una strategia di branding consapevole, l'impegno verso una qualità eccezionale e la convinzione che i valori locali possano essere competitivi anche sul mercato internazionale. Il titolare è costantemente alla ricerca di nuovi produttori e opportunità di apprendimento, pur conservando i valori originari dell'azienda di famiglia.

Buone pratiche adattabili:

- definizione consapevole del nuovo ruolo della seconda generazione;
- sviluppo del marchio basato sulle tradizioni;
- gestione incentrata sulla qualità senza compromessi;
- una visione internazionale fondata sui valori locali.

3.) Antica Ricetta – Da eredità di famiglia a marchio premium

La storia di Antica Ricetta dimostra che anche una ricetta di famiglia può diventare una storia di successo internazionale, se accompagnata da un'adeguata innovazione e da uno sviluppo aziendale consapevole. Alla base dell'impresa c'è una ricetta della gubana tramandata da diverse generazioni, che la generazione più giovane ha portato a un nuovo livello grazie a tecnologie all'avanguardia, elevati standard qualitativi e una strategia di branding sofisticata.

Una delle chiavi del successo è la collaborazione tra le generazioni. I membri più anziani della famiglia trasmettono la loro esperienza professionale, mentre la generazione più giovane cerca soluzioni aziendali moderne e nuove opportunità di mercato. L'azienda presta particolare attenzione anche all'esperienza degli ospiti: oltre al prodotto, anche la visita stessa, l'atmosfera della caffetteria e l'accoglienza personalizzata sono diventate parte integrante del marchio.

Buone pratiche adattabili:

- riposizionamento sul mercato di una tradizione familiare;
- creazione di valore condivisa tra generazioni;
- equilibrio tra qualità artigianale e innovazione;
- creazione di relazioni con i clienti basate sull'esperienza.

4.) Friul Mosaic – L'innovazione della terza generazione

L'esempio di Friul Mosaic dimostra chiaramente che anche i mestieri artigianali tradizionali sono in grado di adattarsi alle sfide del XXI secolo. L'azienda continua a preservare la tecnica manuale della realizzazione dei mosaici, ma al contempo utilizza programmi di progettazione digitale e sistemi avanzati di gestione dei progetti nei più importanti progetti architettonici del mondo.

L'ingresso della terza generazione non ha portato solo a progressi tecnologici, ma ha anche introdotto una nuova visione imprenditoriale. Oggi l'azienda partecipa a progetti internazionali non solo come esecutrice, ma anche come partner nella progettazione, integrando al contempo nella propria attività i principi della sostenibilità e dell'economia circolare.

Buone pratiche adattabili:

- digitalizzazione dei mestieri tradizionali;
- sviluppo di collaborazioni internazionali;
- applicazione del design sostenibile;
- rinnovamento continuo dei ruoli familiari.

5.) Cantina Pitars – Il passaggio generazionale in un'ottica strategica

La Cantina Pitars ha rappresentato uno degli esempi più completi di passaggio generazionale consapevolmente pianificato. Nel corso dello sviluppo dell'azienda, ogni generazione ha assunto un proprio ruolo: i fondatori hanno creato l'azienda, la seconda generazione ne ha consolidato la posizione sul mercato, mentre la terza generazione ha aperto la strada alla digitalizzazione, allo sviluppo delle esportazioni e alla sostenibilità.

La ripartizione dei ruoli tra i membri della famiglia ha portato a una struttura organizzativa ben definita, che consente un processo decisionale rapido e uno sviluppo a lungo termine. La viticoltura di precisione, le tecnologie digitali e il marketing internazionale aumentano al contempo la competitività e la

sostenibilità dell'azienda.

Buone pratiche adattabili:

- ripartizione consapevole dei ruoli e delle responsabilità;
- applicazione strategica della digitalizzazione;
- gestione di precisione;
- sviluppo consapevole dei mercati di esportazione;
- creazione di un modello di crescita sostenibile.

6.) Distilleria Pagura – La storia di cinque generazioni

La storia della Distilleria Pagura, lunga quasi un secolo e mezzo, dimostra chiaramente che il successo del passaggio generazionale dipende dalla trasmissione continua delle conoscenze e dalla collaborazione familiare. L'azienda, che si è tramandata attraverso cinque generazioni, ha conservato la sua tradizionale tecnologia di distillazione, mentre ogni nuova generazione ha contribuito allo sviluppo con le proprie idee.

La particolarità dell'azienda è quella di coniugare l'attività economica con una missione culturale. La distilleria ospita regolarmente mostre d'arte, eventi culturali e programmi comunitari, diventando così uno dei protagonisti dell'identità locale. La generazione più anziana ha trasmesso le competenze professionali, mentre i membri più giovani della famiglia hanno ulteriormente sviluppato la comunicazione digitale e l'accoglienza all'avanguardia.

Buone pratiche adattabili:

- trasmissione consapevole e continua delle conoscenze;
- collaborazione intergenerazionale;
- creazione di valore culturale attraverso strumenti imprenditoriali;
- partecipazione attiva alla vita della comunità;
- conservazione consapevole dell'identità e delle tradizioni locali.

Le imprese prese in esame hanno dimostrato che esistono numerosi modi per realizzare con successo il passaggio generazionale; tuttavia, ciò che le accomuna è la leadership basata sui valori, la visione a lungo termine, l'apprendimento continuo e la fiducia intergenerazionale. Queste buone pratiche non sono semplicemente esempi da seguire, ma modelli ispiratori che, adattati al proprio contesto, possono rappresentare un utile punto di partenza anche per altre imprese familiari.

3.3.4 Elementi comuni nelle imprese visitate

Le imprese differiscono notevolmente tra loro per dimensioni, ambito di attività e contesto di mercato. I partecipanti hanno incontrato una fondazione sociale, un'azienda vinicola, un'impresa del settore alimentare, una manifattura artigianale e un'azienda familiare attiva da diverse generazioni. L'analisi comparativa ha tuttavia evidenziato che dietro un passaggio generazionale di successo si celano numerose caratteristiche organizzative e gestionali comuni. Questi modelli sono indipendenti dal settore o dalle dimensioni dell'impresa e possono quindi fornire insegnamenti utili anche ad altre imprese familiari.

Gestione basata sui valori

Una delle caratteristiche comuni più importanti è che il funzionamento delle imprese non si basa esclusivamente su obiettivi economici. In tutti i casi, i dirigenti hanno espresso chiaramente quali valori intendono trasmettere alla generazione successiva. Tra questi figurano l'impegno per la qualità, l'eccellenza professionale, la responsabilità nei confronti della comunità locale, il rispetto delle tradizioni familiari e l'approccio incentrato sulle persone. L'impresa non si è quindi presentata semplicemente come un'organizzazione volta a generare reddito, ma come una comunità dotata di identità e missione.

Trasferimento graduale delle responsabilità

In tutte le imprese si è osservato che il passaggio dei ruoli dirigenziali non è avvenuto come evento isolato, ma come processo di sviluppo graduale. I successori hanno dapprima assunto la responsabilità di progetti o unità organizzative di minore entità, per poi ricevere incarichi dirigenziali sempre più complessi. Parallelamente, la

generazione più anziana si è gradualmente ritirata in secondo piano, continuando tuttavia a sostenere i nuovi dirigenti in qualità di consulenti e mentori. Questo approccio ha ridotto i rischi e ha offerto ai successori l'opportunità di acquisire esperienza in prima persona.

La fiducia come fondamento del ricambio generazionale

Uno dei messaggi più forti è che il successo del ricambio generazionale è innanzitutto una questione di fiducia. Nelle imprese visitate, la generazione precedente ha consapevolmente creato le condizioni affinché i successori potessero prendere decisioni in autonomia e sviluppare il proprio stile di leadership. La fiducia, tuttavia, era reciproca: la generazione più giovane ha rispettato l'esperienza dei predecessori e le tradizioni dell'azienda, introducendo al contempo nuove soluzioni. È stata proprio questa collaborazione a far sì che il passaggio generazionale non fosse fonte di conflitto, ma un processo di sviluppo comune.

Apprendimento continuo e apertura mentale

I dirigenti delle imprese di successo non consideravano concluso il proprio percorso di sviluppo. Durante il viaggio di studio è emerso in diverse occasioni che la nuova generazione studia regolarmente, acquisisce esperienze internazionali, costruisce relazioni professionali e segue costantemente i cambiamenti del mercato. Allo stesso tempo, anche la generazione più anziana è rimasta aperta all'adozione di nuove tecnologie e metodi di gestione. Questo apprendimento reciproco ha garantito che le imprese fossero in grado di adattarsi al mutevole contesto economico.

L'innovazione come strumento per preservare la tradizione

L'innovazione non significa rinunciare alle tradizioni. La nuova generazione ha introdotto tecnologie digitali, soluzioni di marketing all'avanguardia, metodi di produzione sostenibili o nuovi modelli di business, preservando al contempo i valori e l'identità originari dell'azienda. L'innovazione si è quindi affermata non come fine in sé, ma come strumento strategico al servizio della sopravvivenza a lungo termine.

La costruzione consapevole dell'identità familiare

Le imprese familiari di successo non si limitano a ereditare la propria identità, ma la costruiscono e la comunicano in modo consapevole. La storia della famiglia, le tradizioni locali, il sapere accumulato nel corso di diverse generazioni e l'assunzione di responsabilità personale costituiscono parte integrante del marchio. Ciò non solo rafforza la fiducia dei consumatori, ma sostiene anche l'impegno dei collaboratori e gli obiettivi comuni dei membri della famiglia. L'identità dell'impresa diventa così un vero e proprio vantaggio competitivo.

Sostenibilità in senso economico e sociale

La sostenibilità, che va ben oltre la questione della tutela ambientale, è emersa in modo evidente nell'operatività di tutte le imprese visitate. La sostenibilità economica è garantita da una visione strategica a lungo termine, da investimenti consapevoli e dall'innovazione, mentre la sostenibilità sociale si manifesta nell'impegno sociale, nella salvaguardia dei valori locali, nella formazione dei collaboratori e nella preparazione delle generazioni future. La visione delle imprese riflette il fatto che il successo a lungo termine non dipende solo dai risultati finanziari, ma anche dal valore che esse creano per la società e la comunità locale.

3.3.5 I fattori chiave per il successo del ricambio generazionale

Le imprese visitate durante il viaggio di studio, nonostante le differenze di dimensioni, attività e storia, presentano numerose caratteristiche comuni. Le visite in loco e le conversazioni con i dirigenti delle imprese hanno chiarito che un passaggio generazionale di successo non è frutto del caso, ma

un processo gestionale e organizzativo costruito in modo consapevole. Sulla base delle esperienze raccolte, è possibile identificare sei fattori chiave che sono stati elementi determinanti in ogni passaggio generazionale di successo.

1.) Pianificazione strategica

In nessuna delle aziende il passaggio generazionale è avvenuto in modo spontaneo. I dirigenti hanno iniziato a pianificare la transizione con molti anni di anticipo, hanno preparato i successori al ruolo dirigenziale e hanno gradualmente riorganizzato il funzionamento dell'organizzazione. La pianificazione strategica non ha significato solo il trasferimento dei poteri di proprietà o di gestione, ma anche un consapevole ripensamento del futuro dell'impresa. Le imprese di successo hanno riconosciuto che il cambio generazionale è un investimento i cui risultati diventano visibili solo nel lungo periodo.

2.) Comunicazione aperta

Senza un dialogo sincero tra le generazioni, nemmeno la strategia meglio elaborata può avere successo. Nelle imprese visitate, i membri della famiglia si consultavano regolarmente sul futuro dell'azienda, sui ruoli, sulle aspettative e sulle nuove idee. La comunicazione aperta ha permesso che le divergenze di opinione non si manifestassero come conflitti, ma come riflessioni condivise. Questo dialogo continuo ha contribuito in modo significativo a garantire un passaggio generazionale senza intoppi.

3.) Il ruolo del coaching e del mentoring

Le esperienze hanno confermato uno dei messaggi centrali del workshop: il ruolo dirigenziale non può essere semplicemente ceduto, ma i successori devono essere preparati ad assumerlo. Nelle imprese visitate, la generazione più anziana era presente non solo come dirigente, ma anche come mentore, sostenendo costantemente i membri più giovani della famiglia. Il mentoring ha permesso il trasferimento delle esperienze professionali, mentre il coaching ha contribuito a far sì che i successori crescessero come leader attraverso le proprie decisioni ed esperienze. L'applicazione congiunta dei due approcci ha aumentato significativamente le probabilità di successo del passaggio generazionale.

4.) Definizione di una visione comune per il futuro

In tutte le imprese si è potuto osservare che il passaggio generazionale non si è svolto esclusivamente secondo le idee della generazione precedente. I membri della famiglia hanno definito insieme una visione del futuro che, da un lato, si basava sulle tradizioni dell'azienda e, dall'altro, rispondeva alle sfide di un contesto di mercato in continua evoluzione. Questo approccio strategico condiviso ha fatto sì che ogni generazione sentisse il futuro dell'azienda come proprio, preservandone al contempo i valori fondamentali e l'identità.

5.) Passaggio graduale delle responsabilità dirigenziali

Non abbiamo riscontrato alcun caso in cui il cambio di leadership sia avvenuto da un giorno all'altro. In tutti i casi, una transizione di successo è stata preceduta da un graduale trasferimento di responsabilità. Inizialmente ai successori venivano affidati compiti di minore entità, poi hanno acquisito una libertà decisionale sempre maggiore, fino ad assumersi la piena responsabilità gestionale. Nel frattempo, la generazione più anziana si è fatta da parte, pur rimanendo a disposizione in veste di consulente. Questo modello ha garantito la continuità, offrendo al contempo ai nuovi dirigenti l'opportunità di crescere in autonomia.

6.) Fiducia e condivisione delle responsabilità

Alla base del passaggio generazionale c'è la fiducia reciproca. La generazione più anziana deve confidare nella capacità dei successori di portare avanti l'impresa, mentre la generazione più giovane deve rispettare le conoscenze e l'esperienza dei propri predecessori. La fiducia si è manifestata anche nella condivisione consapevole delle responsabilità: i compiti dirigenziali non erano legati esclusivamente a una sola persona, ma venivano ripartiti in base alle competenze e alle aree di interesse dei membri della famiglia. Questo approccio ha aumentato la flessibilità dell'organizzazione e, al contempo, ridotto i rischi derivanti dal passaggio generazionale.

3.3.6 Il messaggio più importante dello scambio di esperienze

I tre elementi professionali del progetto GENSKILLS – la formazione imprenditoriale, il workshop sul passaggio generazionale e il viaggio di studio in Italia – pur affrontando il tema da prospettive diverse, sono giunti alla stessa conclusione.

Il passaggio generazionale di successo non è innanzitutto una questione giuridica, finanziaria o organizzativa. È innanzitutto un processo umano. Un processo in cui l'esperienza incontra il nuovo modo di pensare. La tradizione incontra l'innovazione. La fiducia del fondatore incontra la responsabilità del successore.

Forse questa è stata anche la consapevolezza più importante emersa dal viaggio di studio. Nessuna delle imprese visitate ha avuto successo perché aveva una risposta pronta a ogni problema. Hanno avuto successo perché sono state in grado di imparare, adattarsi e crescere insieme.

Il messaggio finale del progetto GENSKILLS non può quindi essere sintetizzato in una guida metodologica, ma in una visione:

Il ricambio generazionale non è la chiusura del passato, ma la creazione comune del futuro.

E forse è proprio questo il pensiero che ogni impresa familiare – indipendentemente dalle dimensioni, dal settore o dalla storia – può portare con sé nel percorso verso la prossima generazione.

3.3.7 Conclusione

L'esperienza ha chiaramente dimostrato che un passaggio generazionale di successo non è il risultato di una singola decisione azzeccata, ma la conseguenza dell'applicazione consapevole di diversi fattori che si rafforzano a vicenda. La pianificazione strategica, la comunicazione aperta, l'approccio basato sul coaching e sul mentoring, la visione del futuro definita insieme, il graduale passaggio di consegne nella leadership e la condivisione delle responsabilità basata sulla fiducia creano insieme quell'ambiente organizzativo in cui il passaggio generazionale non rappresenta una perdita, ma un'opportunità di crescita.

Sebbene il workshop, il corso di formazione imprenditoriale e il viaggio di studio in Italia del progetto GENSKILLS abbiano affrontato la questione del ricambio generazionale con metodi diversi, sono giunti tutti alla stessa conclusione: il futuro dell'impresa non è determinato in primo luogo dal momento in cui avviene il cambio di leadership, ma dalla capacità delle generazioni di costruire insieme un futuro comune. Questo approccio può fornire una guida anche alle imprese familiari che si preparano ad affrontare le sfide del ricambio generazionale nei prossimi anni.

Insegnamenti per le imprese ungheresi

Una delle lezioni più importanti tratte dall'esperienza acquisita nel corso del progetto GENSKILLS è che non esiste una ricetta universale per un passaggio generazionale di successo. Non esiste un modello che possa essere trasferito da un'impresa all'altra senza modifiche. Le imprese italiane conosciute durante il viaggio di studio non fungono da esempio da seguire perché possono essere copiate alla lettera, ma perché rappresentano principi fondamentali che possono indicare la strada a qualsiasi impresa familiare.

Forse è proprio questo il messaggio più importante per le imprese ungheresi: **non bisogna adottare le soluzioni, ma il modo di pensare.**

Non copiare, ma adattare

Gli esempi delle imprese italiane hanno dimostrato che la chiave del successo del passaggio generazionale non risiede nelle dimensioni dell'impresa, nel settore di attività o nelle risorse disponibili. Risiede piuttosto nella capacità dei dirigenti di prepararsi consapevolmente al cambiamento.

Tra gli elementi direttamente adattabili alle imprese ungheresi figurano:

- la pianificazione tempestiva del passaggio generazionale;
- l'instaurazione di un dialogo regolare tra la famiglia e i dirigenti;

- il coinvolgimento graduale delle nuove generazioni nel processo decisionale;
- l'adozione di un approccio di mentoring nel trasferimento delle conoscenze;
- il sostegno all'innovazione, pur preservando le tradizioni;
- la comunicazione consapevole dei valori e della storia dell'azienda.

Queste soluzioni non richiedono investimenti significativi, ma soprattutto l'impegno da parte dei dirigenti.

Il cambiamento più grande non è di natura organizzativa, ma di mentalità

La differenza più evidente è stata che i dirigenti delle imprese visitate non hanno parlato del ricambio generazionale come di un problema. Lo hanno considerato piuttosto come un processo di sviluppo naturale.

Questo approccio può avere un'importanza determinante anche in Ungheria. Il ricambio generazionale viene spesso ancora percepito come un evento isolato: un momento preciso in cui il fondatore cede l'impresa al proprio successore. In realtà, però, il cambio di leadership inizia molto prima. Con ogni decisione che offra alla generazione più giovane l'opportunità di imparare, di assumersi responsabilità e di sviluppare la propria identità di leader.

Altrettanto importante, in termini di cambiamento di mentalità, è riconoscere che il successore non deve diventare una copia del predecessore. L'obiettivo non è preservare immutato il passato, ma svilupparlo ulteriormente. Come hanno dimostrato anche le imprese visitate durante il viaggio di studio, ogni generazione può apportare un nuovo valore alla storia dell'azienda.

Il passaggio generazionale come processo continuo di sviluppo organizzativo

Una delle intuizioni più importanti del progetto è che il cambio generazionale è, in realtà, uno sviluppo organizzativo. Non si tratta solo di chi occupa la poltrona dirigenziale, ma anche di come si evolve l'impresa stessa. Durante il cambio di leadership emergono nuove modalità operative, si ridefiniscono le aree di responsabilità, si evolve la comunicazione, vengono introdotte nuove tecnologie e spesso si rinnova anche la cultura aziendale stessa. Le imprese che considerano tutto ciò come una consapevole opportunità di sviluppo non solo realizzano con successo il ricambio generazionale, ma diventano anche più competitive nel lungo periodo. Il ricambio generazionale non è quindi un progetto che avrà una fine definitiva. È piuttosto un processo di apprendimento in cui ogni generazione impara, insegna e cresce contemporaneamente.



Immagine 6: I partecipanti al viaggio di studio in Italia

4 Raccomandazioni e strumenti pratici per lo sviluppo del ricambio generazionale e della collaborazione tra generazioni

Lo scopo della sezione seguente è fornire un aiuto concreto alle imprese che desiderano affrontare in modo consapevole le sfide derivanti dalla collaborazione tra le diverse generazioni e che intendono prepararsi al ricambio generazionale. Mentre la prima parte dello studio ha illustrato la situazione attuale e le principali problematiche della collaborazione intergenerazionale, e la seconda parte ha sintetizzato le buone pratiche apprese durante i workshop, i corsi di formazione e il viaggio di studio in Italia nell'ambito del progetto GENSKILLS, questo capitolo, basandosi su tali risultati, formula raccomandazioni concrete applicabili anche nella gestione quotidiana dell'azienda.

Gli strumenti presentati non sono stati concepiti esclusivamente per le imprese familiari. Possono rivelarsi utili anche per tutte quelle micro, piccole e medie imprese in cui più generazioni lavorano insieme, in cui è previsto un cambio di leadership o in cui, ai fini dello sviluppo a lungo termine dell'organizzazione, è necessaria una collaborazione più consapevole, una comunicazione più efficace e un trasferimento di conoscenze più strutturato.

Il principio fondamentale delle raccomandazioni è che le differenze tra le generazioni non costituiscono di per sé un problema. Le diverse esperienze, competenze, metodologie di lavoro e modi di pensare, se accompagnate da un approccio manageriale adeguato, possono diventare uno dei principali vantaggi competitivi dell'azienda. A tal fine, tuttavia, è necessario creare un ambiente organizzativo che favorisca la comunicazione aperta, l'apprendimento reciproco, la fiducia reciproca e la definizione di una visione comune del futuro.

Le raccomandazioni elencate in questo capitolo si basano l'una sull'altra. La prima parte è dedicata allo sviluppo della comunicazione; seguono poi gli strumenti per il trasferimento delle conoscenze e il mentoring, per poi passare a capitoli che illustrano la pianificazione consapevole del ricambio generazionale, lo sviluppo della cultura organizzativa e i metodi pratici applicabili dai dirigenti. L'obiettivo della e-Guide non è quello di presentare un'unica metodologia obbligatoria per tutte le imprese, bensì di fornire una serie di strumenti flessibili tra cui ogni organizzazione possa scegliere le soluzioni più adatte al proprio funzionamento.

4.1 Sviluppo della comunicazione tra le generazioni

Tutti i programmi professionali del progetto GENSKILLS sono giunti alla stessa conclusione**:** la condizione fondamentale per il successo della collaborazione intergenerazionale è una comunicazione adeguata. I risultati del sondaggio hanno evidenziato che, in gran parte delle aziende, la causa principale dei conflitti non è la differenza di età o di valori, bensì i malintesi, gli stili di comunicazione divergenti e la mancanza di chiarezza sulle reciproche aspettative. Le esperienze del workshop e del corso di formazione hanno ulteriormente rafforzato questa constatazione: la collaborazione funziona efficacemente in quelle organizzazioni in cui i dirigenti plasmano consapevolmente la cultura della comunicazione e creano un dialogo regolare tra le diverse generazioni.

Il miglioramento della comunicazione non significa innanzitutto l'introduzione di nuovi sistemi informatici o di regolamenti formali. Significa piuttosto lo sviluppo di una visione manageriale in cui l'ascolto, il feedback regolare e il rispetto reciproco diventino parte integrante del funzionamento quotidiano. Le diverse generazioni interpretano in modo diverso la rapidità, i feedback, il ruolo della leadership o persino la cortesia sul posto di lavoro. Queste differenze non costituiscono di per sé un problema, purché l'organizzazione sia in grado di definire un quadro comunicativo comune.

4.1.1 Definizione di regole di comunicazione intergenerazionali

Uno degli strumenti più semplici, ma anche meno utilizzati, per una collaborazione efficace è un sistema di regole di comunicazione definito di comune accordo. Non deve trattarsi di un regolamento complesso, bensì di alcuni principi fondamentali accettati da tutti, che chiariscano le modalità di comunicazione all'interno dell'organizzazione.

Vale la pena definire insieme, ad esempio:

- quali canali utilizza l'organizzazione per i singoli compiti (e-mail, telefono, chat, colloquio di persona);
- entro quanto tempo ci si può aspettare una risposta a una richiesta;
- come avvengono il feedback e la segnalazione dei problemi;
- in quali sedi vengono prese le decisioni comuni.

È opportuno coinvolgere i rappresentanti di tutte le generazioni nella definizione delle regole. Da un lato ciò aumenta il grado di accettazione, dall'altro aiuta a comprendere le diverse esigenze comunicative delle varie fasce d'età. Le norme definite congiuntamente riducono significativamente i malintesi e rendono più prevedibile la collaborazione quotidiana.

4.1.2 L'applicazione dell'ascolto attivo

La base per un cambio generazionale e una collaborazione di successo non è il parlare, ma l'ascolto. Nella metodologia di Renato Fava è stato dato particolare risalto al modello 3A (Ascolto – Allineamento – Azione), secondo il quale l'azione comune può essere efficace solo se preceduta da un ascolto autentico e dall'allineamento dei punti di vista.

Per le aziende, l'ascolto attivo significa che i dirigenti non si limitano a raccogliere informazioni, ma mostrano un interesse sincero per le opinioni, le esperienze e le motivazioni dei collaboratori. Ciò è particolarmente importante quando generazioni diverse lavorano insieme, poiché spesso interpretano la stessa situazione da punti di vista completamente diversi.

Nella pratica manageriale quotidiana, ciò può essere favorito da semplici domande:

- Come vedi questa situazione?
- Quale soluzione proporresti?
- Qual è per te la difficoltà maggiore?
- In che modo posso aiutarti?

Domande di questo tipo non solo forniscono maggiori informazioni al dirigente, ma trasmettono anche il messaggio che l'opinione del collaboratore è importante.

4.1.3 Creazione di un sistema di feedback strutturato

Una delle carenze più comuni nella collaborazione intergenerazionale è il feedback sporadico o fornito esclusivamente in caso di problemi. In molte aziende, i colloqui con i superiori avvengono solo quando si verifica un errore, mentre per una collaborazione efficace è necessaria una comunicazione continua.

Si considera una buona pratica l'introduzione di brevi incontri individuali regolari, in cui, oltre alle questioni operative quotidiane, si discuta anche di sviluppo, aspettative e obiettivi futuri. Questi incontri non sono esami di valutazione, ma forum che favoriscono la riflessione comune.

Oltre alla valutazione tradizionale, può rivelarsi particolarmente utile l'adozione del cosiddetto approccio *«feedforward»*, che, anziché analizzare gli errori del passato, si concentra sulle opportunità di sviluppo future. La domanda in questo caso non è «Cosa abbiamo sbagliato?», ma «Cosa potremmo fare in modo ancora più efficace la prossima volta?».

Il feedback regolare aumenta la fiducia, riduce l'incertezza e contribuisce a far sì che i membri delle diverse generazioni si considerino partner, anziché concorrenti. È questo che crea quella cultura organizzativa su cui possono basarsi con sicurezza, nel lungo periodo, il trasferimento di conoscenze, il mentoring e un passaggio generazionale di successo.

4.2 Trasmissione e condivisione delle conoscenze

Uno dei maggiori valori della collaborazione intergenerazionale è l'incontro tra diversi tipi di conoscenze. L'esperienza professionale accumulata nel corso di diversi decenni dalle generazioni più anziane, la loro rete di relazioni commerciali e la loro visione strategica rappresentano un capitale organizzativo la cui perdita potrebbe causare un notevole svantaggio competitivo per un'impresa. Parallelamente, le generazioni più giovani apportano all'organizzazione conoscenze digitali aggiornate, esperienza nell'applicazione delle nuove tecnologie e una visione innovativa. Queste due forme di conoscenza non si sostituiscono a vicenda, ma si completano a vicenda.

Le imprese di successo costruiscono un sistema consapevole per il trasferimento delle conoscenze. Il trasferimento di conoscenze non consiste in conversazioni casuali, ma è un processo organizzato che garantisce il mantenimento a lungo termine delle esperienze e delle competenze necessarie al funzionamento dell'impresa. La condivisione delle conoscenze è particolarmente importante durante il ricambio generazionale, quando vengono trasferiti non solo i compiti dirigenziali, ma anche *le reti di relazioni*, *i modelli decisionali* e *la cultura organizzativa*.

4.2.1 Creazione di un programma di mentoring

Il mentoring è uno degli strumenti più efficaci per il ricambio generazionale. Il ruolo del mentore non consiste solo nel trasmettere conoscenze, ma anche nell'aiutare il collega più giovane a comprendere il funzionamento dell'azienda, ad acquisire il ruolo dirigenziale e a integrarsi nella cultura organizzativa. Nel mentoring l'accento è posto sulla trasmissione delle esperienze, sul ragionamento condiviso e sul sostegno alla progressiva autonomia.

Un programma di mentoring ben funzionante non richiede una struttura organizzativa complessa. Già il solo fatto che l'azienda identifichi le aree chiave in cui è necessario il trasferimento di conoscenze e organizzi poi incontri regolari con il mentor può portare a risultati significativi. È opportuno definire in anticipo l'obiettivo del programma, la sua durata e le competenze che il mentee desidera sviluppare.

Durante il mentoring è particolarmente importante che il mentore non si limiti a fornire soluzioni già pronte, ma aiuti l'altra parte a sviluppare il proprio modo di pensare attraverso le proprie esperienze. L'obiettivo non è imitare il mentore, ma sostenere lo sviluppo di un'identità professionale e dirigenziale autonoma.

a) *Reverse mentoring* – apprendimento reciproco tra generazioni

Il trasferimento di conoscenze non è più da tempo un processo unidirezionale. Con l'avvento della digitalizzazione, dell'intelligenza artificiale e delle nuove piattaforme di comunicazione, le generazioni più giovani dispongono di conoscenze che sono diventate indispensabili anche per i dirigenti più anziani. Il workshop ha quindi dedicato particolare attenzione al metodo *del reverse mentoring*, ovvero il mentoring inverso.

In questo modello, i collaboratori più giovani fungono da mentori per i colleghi più esperti in ambiti quali:

- l'utilizzo degli strumenti digitali;
- utilizzo dell'intelligenza artificiale;
- social media e marketing online;
- nuove piattaforme di collaborazione;
- comprensione delle aspettative dei giovani lavoratori.

Il *reverse mentoring* non sminuisce l'autorevolezza professionale della generazione più anziana, ma al contrario: crea una cultura collaborativa in cui ogni generazione contribuisce allo sviluppo dell'azienda con conoscenze preziose. Ciò rafforza notevolmente il rispetto reciproco e abbatte gli stereotipi che spesso ostacolano la collaborazione.

b) Documentazione delle conoscenze critiche

Nel funzionamento delle imprese si trovano numerosi elementi di conoscenza che non sono documentati. Il fondatore o un collaboratore esperto sa esattamente come gestire un cliente chiave, come risolvere un problema ricorrente o quali aspetti valga la pena valutare prima di prendere una decisione importante. Questa cosiddetta conoscenza tacita spesso esiste solo come esperienza personale.

Uno dei rischi maggiori legati al ricambio generazionale è proprio la perdita di questa conoscenza. Per questo è opportuno individuare consapevolmente le aree in cui è necessaria la documentazione.

Tra questi possono figurare, ad esempio:

- i processi lavorativi più importanti;
- le specificità nella gestione dei clienti e dei fornitori chiave;
- criteri decisionali ed esperienze manageriali;
- lezioni apprese da progetti di successo;
- la storia dell'azienda e i suoi valori fondamentali.

La documentazione non si limita alla semplice redazione di manuali. In molti casi, un breve video, una registrazione audio o un diagramma di flusso elaborato collettivamente conservano in modo più efficace il sapere dell'organizzazione. L'obiettivo è che il funzionamento dell'azienda non dipenda dalla memoria di una sola persona, ma rimanga accessibile a lungo termine anche per la generazione successiva.

4.2.2 Pianificazione consapevole del passaggio generazionale

Un passaggio generazionale di successo non è un evento isolato, ma un processo strategico che si protrae per molti anni. Sia le presentazioni del workshop che le esperienze delle imprese italiane hanno dimostrato che le aziende in grado di mantenere con successo la propria competitività sono quelle che iniziano a pianificare la transizione per tempo, senza attendere il momento in cui il cambio di leadership diventi una situazione di emergenza.

Una pianificazione consapevole non significa solo il trasferimento dei poteri proprietari o dirigenziali. È altrettanto importante definire quali valori, principi operativi e cultura organizzativa l'azienda intenda tramandare, nonché quale ruolo assumerà il dirigente uscente durante il periodo di transizione.

4.2.2.1 Elaborazione di una roadmap per il cambio generazionale

Uno degli insegnamenti pratici più importanti della metodologia in quattro fasi presentata durante il workshop è che il cambio generazionale richiede una tabella di marcia chiara. Una *roadmap* ben strutturata non solo offre sicurezza ai dirigenti, ma rende il processo di cambiamento prevedibile per l'intera organizzazione.

È opportuno che il piano d'azione comprenda:

- le tappe fondamentali;
- i compiti e le aree di responsabilità da trasferire;
- i compiti dei singoli attori;
- i corsi di formazione e i periodi di affiancamento necessari;
- i punti di valutazione.

La *roadmap* è un documento flessibile che deve essere rivisto regolarmente, parallelamente allo sviluppo dell'impresa.

4.2.2.2 Il trasferimento graduale delle responsabilità

Uno degli errori più comuni è che il dirigente o non affida al successore il potere decisionale per troppo tempo, oppure gli attribuisce tutte le responsabilità da un giorno all'altro. Le buone pratiche emerse dal workshop hanno invece sottolineato il principio del trasferimento graduale.

In questo processo, il successore riceve compiti sempre più complessi:

- in primo luogo la gestione di progetti di minore entità;
- in seguito, la gestione autonoma dei rapporti con i clienti;
- successivamente, la preparazione di decisioni strategiche;
- infine, la piena responsabilità dirigenziale.

Questo approccio graduale offre l'opportunità di acquisire esperienza, mentre il fondatore può ancora sostenere il processo, se necessario. Ciò riduce notevolmente l'incertezza legata al cambio di leadership.

4.2.2.3 Applicazione dell'approccio di coaching durante la transizione

Il ruolo del dirigente cambia gradualmente durante il ricambio generazionale. Il dirigente che prima dirigeva diventa un mentore e un coach di supporto, che non prende più tutte le decisioni da solo, ma aiuta il successore a trovare le proprie soluzioni.

Il dirigente con approccio di coaching:

- stimola la riflessione ponendo domande;
- lascia spazio alle decisioni autonome;
- accetta che commettere errori faccia parte dell'apprendimento;
- fornisce un feedback regolare;
- costruisce la fiducia invece di esercitare il controllo.

Questo approccio non solo accelera lo sviluppo del successore, ma facilita anche al fondatore uno dei compiti dirigenziali più difficili: il lasciar andare. Una caratteristica comune delle imprese italiane presentate nel corso del progetto era che il successo del passaggio di generazioni non era determinato dalla rapidità con cui avveniva il cambio di leadership, ma da quanto consapevolmente fosse stato costruito un periodo di transizione basato sulla fiducia e sulla collaborazione.

4.2.3 Creazione di una cultura organizzativa collaborativa

Il successo a lungo termine della collaborazione intergenerazionale non dipende esclusivamente dalle decisioni dei dirigenti o dai metodi adottati. Almeno altrettanto importante è la cultura organizzativa in cui le diverse generazioni lavorano insieme giorno dopo giorno. Tutti i programmi professionali del progetto GENSKILLS hanno evidenziato che le imprese in grado di adattarsi con successo al mutevole contesto economico sono quelle che creano un clima lavorativo in cui le diverse esperienze, prospettive e stili di lavoro non sono viste come fonte di conflitto, ma come opportunità di crescita.

La cultura organizzativa non è un progetto a sé stante, ma l'insieme dei comportamenti quotidiani dei dirigenti e dei collaboratori. Determina il modo in cui i colleghi comunicano tra loro, come vengono prese le decisioni, come vengono gestiti gli errori e in che misura sono in grado di imparare gli uni dagli altri. Il ricambio generazionale può avere davvero successo solo se non cambia solo la figura del dirigente, ma anche l'organizzazione diventa aperta all'apprendimento condiviso e alla collaborazione.

4.2.3.1 Definizione dei valori comuni

Una delle domande ricorrenti del workshop è stata: **«Cosa vorremmo davvero lasciare in eredità?».** Questo pensiero va oltre il semplice passaggio di consegne dei ruoli di proprietà o di leadership e incoraggia le imprese a definire consapevolmente la propria identità. Secondo la metodologia «Fa.Re.», l'eredità più importante di un'impresa non è solo il suo patrimonio o la sua posizione di mercato, ma i valori che ne hanno determinato il funzionamento nel corso del tempo.

È opportuno riesaminare di tanto in tanto, in modo collettivo, questioni quali:

- A quali valori teniamo in ogni circostanza?
- Quali tradizioni desideriamo preservare?
- In quali ambiti è necessario un cambiamento?
- Che tipo di azienda vorremmo lasciare in eredità alla generazione successiva?

Il sistema di valori definito insieme facilita il processo decisionale, rafforza l'impegno dei collaboratori e garantisce che lo sviluppo dell'organizzazione non comporti una perdita di identità.

4.2.3.2 Definizione di una visione comune del futuro

Oltre ai valori, è altrettanto importante che i membri dell'organizzazione abbiano una visione comune del futuro. Il metodo *del "vision board"*, presentato nella prima fase del workshop, serve a far sì che le diverse generazioni non si limitino a discutere dei problemi del presente, ma definiscano insieme quale tipo di impresa vorrebbero costruire tra cinque o dieci anni.

Nel corso della definizione di questa visione comune, vale la pena discutere, ad esempio:

- quale posizione di mercato vorrebbe raggiungere l'impresa;
- quali nuove tecnologie intende adottare;
- come intende sviluppare le competenze dei propri collaboratori;
- quale cultura organizzativa intende creare;
- quali valori desidera rappresentare nei confronti dei propri partner e clienti.

La visione del futuro definita insieme riduce l'incertezza tra le generazioni, perché rende chiaro a tutti quale sia lo scopo dei cambiamenti.

4.2.3.3 Sviluppare la fiducia

Secondo uno degli insegnamenti più importanti del progetto, la fiducia è alla base di una collaborazione di successo. Ciò è particolarmente vero durante il passaggio generazionale, quando il fondatore deve gradualmente rinunciare al controllo che esercitava in precedenza, mentre il successore deve costruire la propria credibilità come leader. Durante il workshop è stato più volte sottolineato che il testimone non può essere semplicemente consegnato: può essere ceduto solo con fiducia.

Lo sviluppo della fiducia può essere favorito da diverse semplici pratiche manageriali:

- incoraggiare una comunicazione aperta e sincera;
- considerare gli errori come opportunità di apprendimento;
- sostenere le decisioni autonome;
- il riconoscimento collettivo dei successi;
- il rispetto coerente delle promesse.

Le organizzazioni che creano un clima sicuro in cui esprimere le proprie opinioni e sperimentare nuove idee si adattano più rapidamente al mutevole contesto economico e gestiscono più facilmente le differenze generazionali.

4.3 Strumenti pratici per i dirigenti

I capitoli precedenti della presente e-Guide hanno illustrato le sfide più importanti della collaborazione intergenerazionale, le buone pratiche emerse nel corso del progetto GENSKILLS e le raccomandazioni che possono contribuire a uno sviluppo organizzativo più consapevole. Tuttavia, spesso la domanda principale per i dirigenti è: **da dove vale la pena iniziare** il cambiamento?

Questo capitolo presenta strumenti di autovalutazione e pianificazione di facile applicazione, che non richiedono né consulenti esterni né ingenti investimenti finanziari. Con il loro aiuto, le imprese possono valutare la propria situazione attuale, identificare le aree da migliorare e quindi scegliere i metodi più adatti alle loro esigenze.

4.3.1 Autovalutazione rapida

Come primo passo, i dirigenti dovrebbero porsi le seguenti domande:

Comunicazione

- Discutiamo regolarmente con i collaboratori del futuro?
- Abbiamo una cultura consolidata del feedback?
- Le opinioni delle diverse generazioni vengono prese in considerazione in egual misura nel processo decisionale?

Trasmissione delle conoscenze

- Abbiamo documentato le conoscenze chiave necessarie al funzionamento dell'azienda?
- Esiste un mentore designato o un processo di mentoring?
- Le diverse generazioni imparano consapevolmente le une dalle altre?

Passaggio generazionale

- Esiste un piano scritto di successione o di avvicendamento della leadership?
- Il successore assume gradualmente responsabilità sempre maggiori?
- Il ruolo del fondatore è chiaro durante il periodo di transizione?

Cultura organizzativa

- I collaboratori conoscono e condividono i valori fondamentali dell'azienda?
- Creiamo un clima di fiducia che favorisca la nascita di nuove idee?
- Impariamo dagli errori o cerchiamo innanzitutto di individuare i responsabili?

Le risposte sincere forniscono un quadro immediato delle aree che necessitano di miglioramento in via prioritaria.

4.3.2 Definizione delle priorità di sviluppo

Il passo successivo consiste nel decidere quali aree rappresentano il rischio maggiore per l'azienda, o al contempo la maggiore opportunità di crescita. A tal fine, è opportuno valutare le singole aree su una scala a cinque livelli.

Area	Valutazione (1–5)
Comunicazione	
Trasmissione delle conoscenze	
Fiducia	
Pianificazione del ricambio generazionale	
Preparazione al digitale	
Rinnovo della leadership	

Le aree che ricevono una valutazione più bassa possono avere la priorità nella stesura del piano di sviluppo.

4.3.3 Strumenti consigliati per affrontare le sfide più comuni

Sulla base delle esperienze del progetto GENSKILLS, è possibile applicare le seguenti soluzioni pratiche per affrontare i problemi più ricorrenti.

Se si presenta questa sfida…	È consigliabile utilizzare questo strumento
Frequenti malintesi comunicativi	Incontri regolari individuali, ascolto attivo, modello 3A
Il sapere è concentrato in una sola persona	Programma di mentoring, documentazione delle conoscenze
Divario digitale tra le generazioni	*Mentoring inverso*
Il fondatore fatica a cedere la guida	Approccio di coaching, trasferimento graduale delle responsabilità
L'erede si sente insicuro nel suo ruolo di leader	Coaching, mentoring, opportunità di gestione dei progetti
Visioni divergenti sul futuro dell'azienda	Workshop *sulla bacheca dei sogni*, pianificazione strategica congiunta
Mancanza di fiducia tra le generazioni	Mentoring incrociato, feedback regolari, progetti di sviluppo comuni

Una delle esperienze più importanti del progetto è che non esiste una soluzione universale valida per tutte le imprese. Le organizzazioni di maggior successo non applicano un unico metodo, ma costruiscono, adattandolo alla propria situazione, un insieme di strumenti che sostenga contemporaneamente la comunicazione, il trasferimento di conoscenze, lo sviluppo della leadership e la realizzazione consapevole del ricambio generazionale. Questo approccio garantisce che le differenze generazionali non rappresentino un ostacolo, ma una delle risorse più importanti per lo sviluppo a lungo termine dell'azienda.

4.3.4 Piano d'azione di 90 giorni

Lo sviluppo della collaborazione intergenerazionale e la preparazione consapevole del ricambio generazionale non avvengono dall'oggi al domani. Tuttavia, per la maggior parte delle imprese, già poche misure ben scelte e attuate con coerenza possono portare a progressi significativi. Le buone pratiche presentate nel corso del progetto GENSKILLS avevano come caratteristica comune quella di non basarsi su misure una tantum, ma di essere state realizzate come un processo di sviluppo graduale e consapevole.

Il seguente piano d'azione di 90 giorni è una guida pratica che può aiutare ad avviare questo processo. Naturalmente ogni impresa parte da una situazione diversa, pertanto i singoli passaggi possono essere adattati in modo flessibile alle dimensioni, al funzionamento e alle sfide attuali dell'organizzazione.

4.3.4.1 I primi 30 giorni – Analisi della situazione attuale

Il primo passo del processo di sviluppo consiste in una panoramica obiettiva dell'attuale funzionamento dell'azienda. È importante capire in quali ambiti la collaborazione intergenerazionale funziona bene e dove si presentano regolarmente delle difficoltà.

In questa fase è opportuno:

- effettuare un'autovalutazione della dirigenza;
- mappare i ruoli e la collaborazione delle diverse generazioni all'interno dell'organizzazione;
- identificare le competenze chiave e gli attori chiave dell'azienda;
- verificare se esiste un piano di ricambio generazionale o di successione;
- avviare un dialogo comune sul futuro dell'azienda.

L'obiettivo non è quello di cercare i problemi, ma di comprendere in modo realistico la situazione attuale. È questo che getta le basi per i miglioramenti.

4.3.4.2 I prossimi 30 giorni – Avvio dei miglioramenti

Una volta chiariti gli ambiti da migliorare, si può procedere all'introduzione di misure concrete. In questa fase

è opportuno:

- introdurre incontri periodici tra dirigenti e collaboratori;
- avviare un processo di mentoring o *di reverse mentoring*;
- individuare le mansioni che possono essere gradualmente trasferite al successore o ai collaboratori più giovani;
- avviare la documentazione dei processi chiave;
- definire insieme i valori fondamentali e gli obiettivi a lungo termine dell'azienda.

In questa fase l'attenzione non è ancora rivolta alla completa riorganizzazione, ma all'acquisizione delle prime esperienze positive. I piccoli successi rafforzano la fiducia e la motivazione dei collaboratori.

4.3.4.3 I terzi 30 giorni – Valutazione e ulteriore sviluppo

Al termine dei primi tre mesi del processo di sviluppo, è opportuno fare un bilancio collettivo dei risultati raggiunti. È consigliabile esaminare:

- se la comunicazione tra le generazioni sia migliorata;
- se i colloqui di feedback siano diventati regolari;
- se il mentoring funzioni;
- se si sia riusciti a trasferire nuovi compiti e aree di responsabilità;
- in quali ambiti è necessario un ulteriore sviluppo.

Sulla base delle esperienze acquisite è possibile elaborare un piano di sviluppo dettagliato per i prossimi sei o dodici mesi.

Secondo l'esperienza maturata nel progetto, il risultato più importante non è che il processo di ricambio generazionale si concluda in tre mesi, bensì che l'organizzazione sviluppi una cultura di miglioramento continuo. Le imprese di successo non considerano il ricambio generazionale come un progetto una tantum, ma lo gestiscono come parte del ciclo di sviluppo naturale dell'organizzazione.

5 Considerazioni finali

L'esperienza condivisa durante il workshop del progetto GENSKILLS, il corso di formazione imprenditoriale e il viaggio di studio in Italia ha chiaramente dimostrato che la collaborazione intergenerazionale è diventata una delle questioni strategiche più importanti per le imprese odierne. La trasformazione del mercato del lavoro, lo sviluppo tecnologico, la digitalizzazione e l'emergere di nuove visioni manageriali spingono le imprese ad affrontare in modo più consapevole il trasferimento di conoscenze, la formazione della nuova generazione di dirigenti e lo sviluppo della cultura organizzativa.

Nel corso del progetto è emerso chiaramente che il ricambio generazionale non è innanzitutto un processo giuridico o economico. Si tratta piuttosto di una collaborazione umana, incentrata sulla fiducia, sulla comunicazione aperta, sull'apprendimento condiviso e sul graduale trasferimento di responsabilità. Le imprese che si preparano per tempo a questo processo non solo rendono più efficace il cambio di leadership, ma diventano anche più competitive e adattabili nel lungo periodo.

La collaborazione tra generazioni come vantaggio competitivo

Le diverse generazioni possiedono esperienze, competenze e modi di pensare diversi. Mentre i dirigenti più esperti apportano stabilità, relazioni commerciali e una visione strategica all'organizzazione, i collaboratori più giovani contribuiscono allo sviluppo attraverso l'applicazione di nuove tecnologie, soluzioni innovative e punti di vista freschi.

Il vero vantaggio competitivo non risiede in una o nell'altra generazione di per sé, ma nella capacità di questi diversi punti di forza di completarsi a vicenda. Una cultura della collaborazione crea quel bagaglio di conoscenze e quella flessibilità in grado di garantire il successo dell'azienda anche nel lungo periodo.

Il ricambio generazionale come compito gestionale continuo

Una delle intuizioni più importanti emerse dal progetto è stata che il ricambio generazionale non è una singola decisione manageriale né un evento isolato. Inizia già nel corso del funzionamento quotidiano dell'azienda: in ogni situazione in cui il dirigente trasmette conoscenze, coinvolge i collaboratori nelle decisioni, offre opportunità di sviluppo autonomo o ripone fiducia nella generazione successiva.

Questo approccio è in linea anche con la metodologia «Fa.Re.» Consulting presentata durante il workshop, secondo la quale l'essenza della leadership non risiede semplicemente nell'azione, ma nel plasmare consapevolmente l'eredità che lasceremo. Il futuro dell'impresa non è semplicemente un patrimonio da trasmettere, ma un valore comune, la cui conservazione e il cui sviluppo sono una responsabilità condivisa da tutte le generazioni.

Il messaggio più importante del progetto GENSKILLS

I risultati del progetto GENSKILLS possono essere riassunti in un messaggio comune:

- le differenze tra le generazioni non rappresentano un ostacolo, ma un'opportunità;
- l'organizzazione consapevole del trasferimento di conoscenze rappresenta uno degli investimenti più importanti per l'azienda;
- il coaching, il mentoring e la comunicazione aperta contribuiscono a rafforzare la fiducia;
- un passaggio generazionale di successo richiede una pianificazione a lungo termine e un'attuazione graduale;
- il futuro dell'impresa dipende dalla sua capacità di preservare i propri valori fondamentali e, al contempo, di rimanere aperta al cambiamento.

Le buone pratiche individuate nel corso del progetto dimostrano che non esiste un'unica ricetta universale per un passaggio generazionale di successo. Esistono tuttavia alcuni principi fondamentali – fiducia, collaborazione, preparazione consapevole e apprendimento continuo – che possono fungere da guida per ogni impresa.

In futuro, le imprese di maggior successo non saranno quelle che si basano esclusivamente sulle esperienze del passato o sulle nuove tecnologie. **La chiave dello sviluppo a lungo termine risiederà nelle organizzazioni capaci di coniugare i migliori valori di questi due mondi e di instaurare una vera e propria collaborazione tra le generazioni.** Questo rappresenta l'eredità più importante del progetto GENSKILLS e, al contempo, il suo messaggio fondamentale per le imprese del futuro.

Questionario GENSKILLS per l'analisi del ricambio generazionale nelle imprese

Il programma è realizzato nell'ambito di ERASMUS+ con il finanziamento dell'Unione Europea.
Numero di progetto: 2024-2-HU01-KA210-ADU-000280761

Gentile Partner!

Il 1° giugno 2025 è stato avviato il **progetto *GENSKILLS***, il cui obiettivo è preparare i professionisti delle piccole e medie imprese ad affrontare una delle sfide aziendali più urgenti: la gestione del ricambio generazionale. Il progetto, finanziato dal programma Erasmus+ (KA210-ADU) e che si protrarrà fino al 30 novembre 2026, si svolge grazie alla collaborazione di tre partner: la Camera di Commercio e Industria di Somogy, la Camera di Commercio e Industria della contea di Békés e il gruppo europeo italiano MARCO POLO
G.E.I.E., che collaborano per rafforzare la cooperazione intergenerazionale e aumentare la resilienza delle imprese.

L'obiettivo di GENSKILLS è quello di sviluppare le competenze dei professionisti che si occupano di formazione degli adulti e sviluppo aziendale – tra cui consulenti HR, consulenti aziendali e collaboratori delle camere di commercio – e di fornire loro strumenti con cui siano in grado di gestire efficacemente i conflitti e le sfide legati al ricambio generazionale.

La necessità del progetto è ben evidenziata dal fatto che, nelle contee interessate, quasi il 41% delle imprese prevede un ricambio generazionale nei prossimi 5-10 anni. La gestione delle difficoltà comunicative e motivazionali che emergono in un ambiente di lavoro multigenerazionale è fondamentale, in particolare per garantire la continuità operativa a lungo termine delle piccole imprese.

Il progetto rappresenta inoltre una risposta a un processo socio-economico di più ampio respiro: molte delle PMI fondate dopo la transizione politica stanno oggi raggiungendo il punto in cui diventa necessario il passaggio di consegne nella gestione o nella proprietà. Se questo processo non viene gestito in modo consapevole, sussiste il rischio di interruzione dell'attività, perdita del know-how organizzativo e calo della competitività sul mercato.

La invitiamo a contribuire al successo del nostro progetto, dedicato alla situazione attuale e alle sfide del ricambio generazionale nelle imprese familiari, compilando il questionario. Le sue risposte saranno trattate in forma anonima e utilizzate esclusivamente a fini di analisi e per migliorare le soluzioni professionali.

Parte I: Domande a scelta multipla (più opzioni di risposta)

1.1 La sua azienda sta già affrontando un ricambio generazionale?

- ☐ Sì, il processo è stato completato
- ☐ Sì, è attualmente in corso
- ☐ Al momento è in fase di progettazione
- ☐ No, la questione non è mai stata sollevata

1.2 Chi è attualmente il principale responsabile della gestione dell'impresa?

- ☐ Fondatore/generazione attuale
- ☐ Figlio o erede diretto
- ☐ Manager esterno
- ☐ Altro (si prega di specificare) …….

1.3 Il dirigente/i proprietari dell'azienda ha/hanno un piano ufficiale per il passaggio generazionale?

- ☐ Sì, con scadenze e modalità definite
- ☐ Sì, ma non è ancora stato messo per iscritto
- ☐ Non è stato definito
- ☐ Non so

1.4 Qual è la principale difficoltà che l'azienda deve affrontare nel corso del passaggio generazionale?

- ☐ Resistenza da parte della generazione attuale
- ☐ Mancanza di interesse o di preparazione da parte degli eredi
- ☐ Problemi finanziari o patrimoniali
- ☐ Conflitti familiari
- ☐ Altro (si prega di specificare) …….....

1.5 Qual è il livello di preparazione e formazione della nuova generazione in materia di gestione aziendale?

- ☐ Elevato (formazione specifica ed esperienza)
- ☐ Medio (formazione generale, poca esperienza)
- ☐ Basso (preparazione scarsa o assente)
- ☐ Non applicabile

1.6 L'azienda ha coinvolto consulenti esterni, coach o mentori per il ricambio generazionale?

- ☐ Sì, regolarmente
- ☐ Sì, occasionalmente
- ☐ No, mai
- ☐ Non lo so

1.7 Come viene percepito il passaggio generazionale all'interno dell'azienda?

- ☐ Opportunità di crescita e innovazione
- ☐ Rischio e incertezza
- ☐ Un compito ineludibile
- ☐ Con indifferenza

1.8 La società dispone di strumenti giuridici o societari per facilitare la transizione (ad es. amministrazione fiduciaria, patto familiare)?

- ☐ Sì, già attuato
- ☐ Sì, in fase di valutazione
- ☐ No, ma è previsto
- ☐ No, non è previsto

1.9 Con quanto anticipo l'azienda ha iniziato a pianificare il passaggio generazionale?

- ☐ Più di 5 anni fa
- ☐ Tra i 3 e i 5 anni
- ☐ Meno di 3 anni fa
- ☐ Non è previsto

1.10 Secondo lei, qual è l'elemento più importante per un passaggio generazionale di successo?

- ☐ Una comunicazione trasparente
- ☐ Formazione tecnica e manageriale della nuova generazione
- ☐ Supporto di consulenza esterna
- ☐ Equilibrio tra famiglia e impresa
- ☐ Altro (si prega di specificare)
  ……..

1.11 In che modo l'attuale dirigente dell'azienda si sta preparando a cedere il comando?

- ☐ Frequenta corsi di formazione specifici sulla delega e sulla leadership
- ☐ Coaching o supporto esterno
- ☐ Nessuna preparazione specifica
- ☐ Altro (si prega di specificare) ……..

1.12 In che modo la prossima generazione si sta preparando a subentrare nella gestione dell'azienda?

- ☐ Formazione interna e coaching progressivo
- ☐ Formazione esterna (università, corsi, master)
- ☐ Acquisizione di esperienza al di fuori dell'azienda
- ☐ Nessuna preparazione specifica
- ☐ Altro (specificare) ……

1.13 Come gestireste la situazione se la prossima generazione non dovesse partecipare attivamente all'azienda?

- ☐ Cercheremo di motivarla e di coinvolgerla gradualmente
- ☐ Si valuterà la possibilità di affidare la gestione a un team dirigenziale, mentre i proprietari si ritireranno
- ☐ Si procederà alla vendita o al cambio di proprietà
- ☐ Non è ancora stato deciso come gestire la situazione

1.14 Quale soluzione state valutando in caso di disinteresse da parte della prossima generazione?

- ☐ Coinvolgimento e assunzione di un management
- ☐ Vendita dell'azienda
- ☐ Coinvolgimento di altri membri della famiglia o di altre persone
- ☐ Altro (si prega di specificare) …….

1.15 Secondo lei quanto è importante il coinvolgimento della nuova generazione nella fase iniziale dello sviluppo aziendale?

- ☐ Molto importante
- ☐ Abbastanza importante
- ☐ Meno importante
- ☐ Per niente importante

Parte II: Domande aggiuntive, la risposta non è obbligatoria

2.1 Quali sono le principali sfide concrete che l'impresa si trova ad affrontare o che teme nel corso del passaggio generazionale?

2.2 Come valuta il ruolo della famiglia nel processo di successione aziendale?

2.3 Quali strumenti o forme di sostegno, secondo lei, potrebbero favorire il passaggio generazionale nella sua impresa?

2.4 La preghiamo di descrivere un'esperienza legata al passaggio generazionale avvenuto nella sua impresa.

2.5 Quali consigli darebbe alle altre imprese che si trovano ad affrontare il ricambio generazionale?

2.6 Ragione sociale, nome del rispondente, recapiti (non obbligatorio)

2.7 In quale settore opera l'azienda? Qual è la sua attività principale?

2.8 Numero di dipendenti

2.9 Quante generazioni lavorano attualmente insieme?

2.10 Quali problemi e divergenze emergono tra i collaboratori di diverse generazioni?

Parte III: Servizi delle Camere di Commercio

Quanto riterrebbe utile che le Camere di Commercio e dell'Industria contribuissero, attraverso i propri servizi o la segnalazione di esperti, all'individuazione e alla risoluzione dei problemi derivanti dalle differenze generazionali?

(scala da 1 a 5)

Grazie per la collaborazione!

Se ha domande o desidera ulteriori informazioni, ci contatti al seguente indirizzo: [e-mail o numero di telefono]

BIBLIOGRAFIA CONSIGLIATA

a sostegno del fondamento scientifico del capitolo "PARTE I: Analisi della situazione" del progetto GENSKILLS

Il presente elenco bibliografico serve a rafforzare il fondamento teorico dell'analisi della situazione elaborata nell'ambito del progetto «GENSKILLS». La selezione copre in modo mirato le principali aree di interesse individuate nello studio: la sostenibilità delle piccole e medie imprese (PMI), i punti critici del passaggio generazionale e della successione nelle imprese familiari, le fratture comunicative e di valori che emergono in un ambiente di lavoro multigenerazionale (Baby Boomer, X, Y, Z), nonché l'adattamento a livello nazionale delle buone pratiche internazionali.

Letteratura specialistica ungherese sul tema del ricambio generazionale e delle imprese familiari

Judit Csákné Filep (2012): Imprese familiari – focus sulla successione. Università Corvinus di Budapest, Tesi di dottorato, Budapest.

Judit CSÁKNÉ FILEP – Péter SZIRMAI (2006): La sfida del ricambio generazionale nel settore delle PMI ungheresi. Vezetéstudomány, 37(6), 16-24.

Krankovits Melinda - Gyimesi Áron – Konczosné Szombathelyi Márta (2020) Il ricambio generazionale nelle imprese familiari come problema complesso – dal punto di vista didattico, Sfide multidisciplinari, risposte diversificate, rivista online

Krisztián Steigervald (2020): La lotta tra generazioni – Come capirci a vicenda? Casa editrice Partvonal, Budapest.

Gábor Szabó-Szentgróti – Martin Gelencsér – Eszter Szabó-Szentgróti – Szilárd Berke (2019): L'influenza generazionale nei conflitti sul posto di lavoro, Vezetéstudomány / Budapest Management Review, nr. 4

Andrea Kópházi – Zsófia Pétervári – Éva Balassa (2018): Le sfide delle generazioni X, Y e Z nel mercato del lavoro del XXI secolo, Munkaügyi Szemle, Anno 61, n. 6

Contesti teorici internazionali e fondamenti metodologici

Handler, W. C. (1994): Succession in Family Business: A Review of the Research. Family Business Review, 7(2), pp. 133–157. (Opera fondamentale sul trasferimento graduale del ruolo dirigenziale e della fiducia).

Ward, J. L. (2011): Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continued Growth and Profitability. Palgrave Macmillan, New York.

Pollak, Lindsey (2019): The Remix: How to Lead and Succeed in the Multigenerational Workplace. HarperBusiness, New York. (Modelli internazionali di mentoring inverso e collaborazione intergenerazionale).

Lancaster, L. C. – Stillman, D. (2010): The M-Factor: How the Millennial Generation Is Rocking the Workplace. HarperCollins, New York.

Relazioni istituzionali, indagini e documenti di politica pubblica

Commissione europea (2018): Facilitare il trasferimento delle imprese: buone pratiche internazionali e raccomandazioni politiche per il settore delle PMI. Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, Lussemburgo.

La successione nelle imprese familiari ungheresi (rapporto di ricerca, 2021), Università Corvinus di Budapest, Budapest