

PASSAGGIO GENERAZIONALE *E' stato trattato nella sua dimensione psicologica e relazionale*

Siete già emotivamente pronti a lasciare o ricevere il comando?

Ad ascoltare Matteo Togni, docente di psicologia all'università di Bergamo, c'erano 40 aziende. Passaggio di consegne, momento sempre difficile, ma la globalizzazione...



La continuità generazionale d'impresa: dimensioni organizzative, psicologiche e relazionali». Questo è il tema del convegno che si è svolto a novembre nella sede della associazione Industriali di Cremona. Presenti all'incontro 40 aziende circa che hanno avuto l'opportunità di ascoltare **Matteo Togni**, docente di psicologia dell'organizzazione e di organizzazione aziendale presso l'Università degli Studi di Bergamo, relatore dell'evento.

I saluti, in apertura del convegno sono stati portati dal vicepresidente della Piccola Industria della associazione degli imprenditori cremonesi, **Michel Solzi**: «Il Passaggio generazionale è di vitale importanza al fine di non rallentare o interrompere il normale proseguo dell'attività imprenditoriale. Già lo scorso anno ce ne siamo occupati in un evento in collaborazione con KPMG e abbiamo conosciuto gli aspetti fiscali, legali e patrimoniali di un passaggio generazionale. Oggi tratteremo la dimensione emozionale, organizzativa, psicologica e relazionale. Capiremo come anche questi aspetti vanno analizzati e affrontati preventivamente. Rimandare potrebbe essere molto rischioso soprattutto se certe azioni non vengono programmate per tempo, con le



■ CHE COSA STA CAMBIANDO

Da sinistra: Michel Solzi (vice presidente della Piccola Industria di Confindustria cremonese) e Matteo Togni (docente di psicologia) che avverte: «Oggi c'è una maggiore attenzione educativa dei padri-imprenditori, e le relazioni di genere (padre-figlia e madre-figlio) facilitano la transizione».

persone giuste e con gli strumenti adeguati».

A margine del convegno abbiamo incontrato e intervistato il professor Matteo Togni che ha realizzato numerosi studi e ricerche proprio sul tema trattato nel dibattito nella sede confindustriale di piazza Cadorna.

Professore, dai dati di Confindustria sappiamo che in Italia ci sono circa 80 mila imprenditori coinvolti nel passaggio generazionale: micro, piccole e medie imprese, specie a carattere familiare, devono fare i conti con questo problema.

«La continuità generazionale d'im-

presa è un tema strategico per la nostra economia. Sappiamo che sia in Italia che nel mondo mediamente solo 2 aziende su 10 superano la prova del passaggio generazionale. Nemmeno le più grandi crisi economiche hanno un impatto così forte sulla mortalità d'impresa. Tuttavia non risultano ad oggi strumenti di politica economica che hanno avuto effetti sulla riduzione di tale mortalità. Solo le migliori prassi aziendali e familiari - e in particolare lo scambio di esperienze tra imprenditori - hanno consentito oggi la riduzione di tale dato».

Il rapporto di osmosi tra la proprietà, la famiglia e l'impresa mette in luce un legame indissolubile. Questa forma imprenditoriale così delicata e complessa, che contiene anche il mondo delle emozioni, può condizionarne l'identità stessa?



«Il termine economia, dal greco oikonomia (oikos: casa abitazione, nòmos regola-legge) indica l'arte di reggere e bene amministrare la casa, la famiglia. Famiglia ed economia sono quindi indissolubili all'origine. L'impresa è l'espressione concreta del desiderio di realizzazione di una singola persona e di un'intera famiglia. L'imprenditore e la famiglia imprenditoriale esprimono e realizzano se stessi attraverso l'impresa. Essere imprenditori attribuisce chiaramente un'identità sociale, ma definisce anche profondamente l'identità personale, un'identità fatta di motivazioni paure ed emozioni oltre che di conoscenze, abilità e competenze».

Togni rimarca: «Nella fase di transizione generazionale la famiglia non è più solo un supporto dell'imprenditore perché è essa stessa coinvolta nella ridefinizione della propria identità. In questa fase ogni singolo membro familiare deve ridefinire la propria identità. Questo sovraccarica emotivamente i processi decisionali portando molti imprenditori ad accomodare le scelte e a rimandare le decisioni. Spesso l'imprenditore anziché anticipare gli eventi si fa condurre dagli stessi. Queste "difese" fanno sì che siano gli eventi a condurre il gioco e a determinare i dati descritti. Gli studi dimostrano come circa la metà dei casi di successo siano determinati da "eventi" famigliari più che da decisioni imprenditoriali».

Le discipline psico-sociali possono intervenire e trasformare un problema in opportunità?

«Gli studi degli eventi familiari che facilitano la transizione hanno evidenziato come siano proprio le dimensioni psicologiche e relazionali a consentire il successo della transizione. L'impresa è motivazione e identità. Solo il processo che crea motivazione/identità, sia nelle nuove che nelle vecchie generazioni, consente un efficace passaggio. Spesso si parla di conflitti generazionali. In realtà sono più i conflitti interni e personali che dominano la scena prendendo forma anche in tensioni generazionali. Da un lato c'è la paura di perdere un'identità di chi deve gradualmente lasciare, con le apprensioni verso le capacità dei propri figli e il futuro dell'impresa. Dall'altro c'è il desiderio di fare e realizzare che si confronta con le normali paure e insicurezze di chi è più giovane. Queste "crisi" possono generare intelligenza e creatività. Le discipline psicosociali si qualificano proprio per la capacità di trasformare le resistenze in energie, i vincoli in possibilità, i conflitti in creatività. Come? Attraverso la parola e il supporto all'azione concreta».

Senza un investimento generazionale non potrà esserci futuro per molte imprese. Abbiamo la classe imprenditoriale più vecchia d'Europa: una questione di mentalità o di mancata organizzazione?

«La classe imprenditoriale è la più vecchia, ma il tema è comune ad altri paesi. Purtroppo o per fortuna su questo tema siamo in buona compagnia. Le cose però stanno cambiando. Gli eventi sono diversi: la crisi che abbiamo da poco lasciato alle spalle ha tolto molte sicurezze e ha predisposto al confronto; i processi di internazionalizzazione impongono la nascita di spazi di autonomia ed esplorazione più idonei ai giovani e alla convivenza tra generazioni; la capacità di gestire i conflitti familiari, che spesso ha avuto ripercussioni enormi sulle transizioni generazionali, è molto più diffusa. La separazione è un evento che oggi è più seguito, accompagnato ed elaborato e benché siano sempre un evento difficile non ha più quell'impatto negativo sulla transizione; c'è l'attenzione educativa dei padri-imprenditori. L'attuale generazione imprenditoriale non è così lontana dalla famiglia e dai figli. I padri sono più consapevoli di questi processi; la presenza femminile nelle nuove generazioni oggi è più evidente e non più circondata da stereotipi. Questo è importante perché sappiamo bene come le relazioni di genere (padre-figlio, così come quella madre-figlio) facilitino la transizione generazionale. Credo che questi fattori, insieme alle esperienze accumulate negli anni, ci consentano di guardare a questo tema con maggiore chiarezza e serenità».