



## Scambio generazionale e trasferimento delle competenze: la *vision* delle giovani classi dirigenti

di Valentina Picarelli

Ormai da settimane si sente parlare di ricambio generazionale. Ma ci si è soffermati sulle accezioni etimologiche che il termine “ricambio” può avere? Due saltano particolarmente all’occhio: *scambio vicendevole* piuttosto che *sostituzione di un qualcosa ormai usurato*.

Tradizionalmente la pratica della staffetta generazionale in Italia si è maggiormente avvicinata al secondo significato, assumendo nella prassi una valenza per lo più negativa, quella di favorire i giovani a discapito dei lavoratori più anziani, in una logica piuttosto concorrenziale. Come spesso accade la pratica si rivela più estrosa della teoria; ma non sempre questo arricchimento ha risvolti positivi. Neppure si può negare, però, che questo gap sia stato frutto di una politica legislativa, soprattutto in tema di previdenza e di mercato del lavoro, più sbilanciata verso la tutela di chi un’occupazione già la possiede, principalmente i senior, diventando negli anni una contrapposizione strutturale.

Ne dà conferma altresì l’*European HR Barometer 2012* mostrando come la prima criticità sentita dalle aziende italiane sia proprio la gestione della diversità intergenerazionale. Anche i numeri non sono clementi nei nostri confronti: soltanto il 14% delle aziende adotta strumenti idonei per l’attivazione di politiche *interaging*, sottovalutando il dato per cui le concorrenti che agiscono nell’ottica dell’*age diversity* raggiungono migliori risultati in termini di produttività.

In rottura rispetto a questo trend, sulla scorta in particolare dell’esperienza americana, si inserisce la progettazione di nuovi ruoli capaci di valorizzare la *seniority* negli attuali contesti organizzativi, incentrati sulle figure del “*mentor*” e del “*coach*”.

Rispetto alla tradizionale staffetta si rafforza l’intento sotteso, espresso all’art.3 del disegno di legge Santini-Ghedini, il trasferimento delle competenze da potenziare certamente mediante un apprendimento *life long learning*. Tali ruoli si adattano specificatamente a quelle risorse over 50 che durante la carriera aziendale hanno avuto modo di sviluppare, con l’età, un valore aggiunto rispetto all’expertise del lavoro, tanto da essere in grado di trasferire il proprio patrimonio di conoscenze ed esperienze alle risorse di recente acquisizione al mondo del lavoro, contribuendo alla loro migliore crescita professionale attraverso le attività di *mentoring* e *coaching*.

Il *mentoring* si configura come un processo finalizzato alla realizzazione di un significativo trasferimento di conoscenze o esperienze professionali.

I *mentor*, infatti, sono solitamente risorse con elevata *seniority* funzionale, responsabili della supervisione della carriera e dello sviluppo di un’altra risorsa, al di fuori della normale relazione capo/collaboratore. Si enfatizza, quindi, sia l’aspetto della relazione di apprendimento e cambiamento, sia il controllo della performance, avendo come destinatari risorse ad alto potenziale che vogliono affrontare un percorso condiviso di sviluppo con un reciproco scambio di benefici.

Il *coaching*, invece, è un processo che abilita all'apprendimento e allo sviluppo e, di conseguenza, all'innalzamento della prestazione, da un punto di partenza a quello di arrivo, condiviso fra colui che eroga l'intervento di valorizzazione (*coach*) e colui che lo riceve (*coachee*).

In tal caso, si tratta di un processo teso a sviluppare il potenziale ed accelerare la crescita personale al fine di condurre il beneficiario ad ottimizzare performance e risultati in piena autonomia e responsabilità.

Dunque il quadro della classe dirigenziale si pone come esempio di buona prassi di diversità, quelle anagrafiche, che si intersecano, con una logica di scambio *win win*. Come mostra il report "Age Diversity in Azienda", presentato dall'Osservatorio sul Diversity Management, SDA Bocconi, l'aumento della diversità nei gruppi di lavoro permette di accedere a un maggior numero di informazioni e skill, migliora le attività di *decision making* con risvolti benefici interni in termini organizzativi e di clima aziendale, ed esterni per ciò che concerne l'immagine dell'azienda ed il suo posizionamento sul mercato. Il segreto sta nel commutare l'*age diversity* da problema da gestire in risorsa strategica per l'impresa.

Più costruttivo e agevole parlare di "scambio generazionale". Ed è invece questa la logica alla base dell'innovativo "Manifesto delle Giovani Classi Dirigenti" promosso da Federmanager, AGDP (Associazione Classi Dirigenti delle Pubbliche Amministrazioni) e dalle Associazioni Numeri Primi e Concreta-Mente, presentato a gennaio, dunque in tempi non sospetti. Sulla base delle competenze specifiche, sono stati elaborati una serie di spunti, ora in fase di concretizzazione in proposte al governo, per il rilancio del Paese, un nuovo mercato del lavoro e un nuovo modello di welfare state, per la modernizzazione del sistema scolastico/universitario e la promozione della ricerca, per la riforma della Pubblica Amministrazione.

Anticipando i tempi, il Manifesto condivide in parte il senso della staffetta generazionale, accentuandone però alcune componenti, in un'ottica di *do ut des*. Non c'è un "gioco a somma zero" ossia senior che esce, giovane che entra – come emerge all'art.3 del disegno di legge su menzionato - ma assoluta continuità nel trasferimento delle competenze, una sorta di banca della conoscenza condivisa. Rispetto e fiducia reciproci: rispetto verso l'esperienza e fiducia verso chi rappresenta il futuro.

A tale risultato si è giunti partendo dalle esigenze concrete della classe manageriale, dalle sue caratteristiche più pregnanti tra le quali viene in risalto, in tale contesto, il disagio che i manager si trovano a vivere quando, giunti ad una certa età, visto il mare in tempesta in cui navigano le imprese italiane, oggi come non mai, si trovano ad essere accompagnati alla porta, dimenticando spesso il rilevante contributo apportato fino a quel momento, anche nelle manovre più brusche.

D'altro canto non si può negare neppure che in Italia domini un sistema di gerontocrazia per cui l'età medio-alta di chi occupa posizioni apicali chiama a gran voce un rinnovo del management, pubblico e privato. Anche rispetto a questa esigenza il Manifesto delle Giovani Classi Dirigenti risponde puntuale all'appello. Punto di equilibrio e forza: utilizzare il potenziale inespresso dei manager trenta-quarantenni, rinnovando e ammodernando, senza che questo sia inconciliabile con il rispetto delle esperienze passate, delle quali bisogna profittare per trarre insegnamento. Non uno scontro, dunque, ma un "passaggio generazionale", graduale, condotto per mano. Questa la volontà sentita e dichiarata dai nostri manager.

Certo non manca la consapevolezza che questa prospettiva, da sola, non possa bastare per il rilancio dell'attività economica italiana che dovrà investire principalmente in ricerca, innovazione e istruzione, vero "petrolio dell'economia moderna" – così come ribadito dal Manifesto -, puntare sull'occupazione femminile e giovanile, incentivare la crescita e l'autoimprenditorialità.

Il mosaico delle riforme che attendiamo è ampio, articolato e non sempre coerente (cfr. M. SQUEGLIA, *Riforme senza progetto e progetti senza riforme. Alcune brevi considerazioni a proposito di cosa dicono i tecnici e di cosa fanno i politici*, in in Boll. Speciale ADAPT, 30 maggio 2013, n. 14), tuttavia lo scambio generazionale è un tassello importante in quanto "essere stati è la condizione per essere, per cui ogni testimonianza dell'antichità deve diventare un ponte per la

modernità”, così diceva lo storico francese Fernand Braudel e mai citazione potrebbe rivelarsi più pertinente.

*Valentina Picarelli*

Scuola internazionale di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro  
ADAPT-CQIA, Università degli Studi di Bergamo