

ITALIA



FONDO FORMAZIONE

LA SFIDA DELLA LONGEVITÀ PER LE FAMIGLIE IMPRENDITORIALI

CRISTINA BETTINELLI

GENNAIO 2025

f in

L'allungamento della vita media sta ridisegnando il panorama sociale e, di conseguenza, anche il mondo del lavoro. Come dovranno adattarsi le aziende familiari a una forza lavoro che abbraccia diverse generazioni, dai ventenni ai (quasi) centenari?

Secondo l'Office for National Statistics del Regno Unito, una bambina su quattro nata nel 2016 vivrà fino a 103 anni. Questo dato, seppur riferito al contesto britannico, è indicativo di una tendenza globale: la longevità sta crescendo rapidamente, con implicazioni profonde per la società e il mondo del lavoro. Le famiglie imprenditoriali in un futuro non così lontano saranno sempre più composte da individui con età ed esperienze estremamente diversificate, dai giovani neolaureati ai veterani ultraottantenni.

Questa nuova realtà rappresenta una sfida particolarmente significativa per le famiglie imprenditoriali, dove la convivenza intergenerazionale è già una componente intrinseca. Immaginiamo un'azienda familiare tra qualche decennio: nipoti ventenni che lavorano fianco a fianco con nonni e interagiscono con bisnonni. Come gestire questa complessa dinamica, valorizzando il patrimonio di conoscenze e competenze di ciascuna generazione, senza incorrere in difficoltà di comunicazione e coordinamento?

Il tempo si dilata, l'esempio si fa raro

Quello che trovo più affascinante è che l'allungamento della vita media ridimensiona la nostra percezione del tempo e, di conseguenza, il modo in cui le nuove generazioni vengono educate ai valori dell'impresa familiare. Se un individuo può vivere 100 anni, il periodo trascorso a stretto contatto con

la famiglia di origine si riduce in proporzione. I giovani avranno sempre meno opportunità di apprendere “per osmosi”, attraverso l’esempio e la convivenza quotidiana con le generazioni precedenti.

Come affermava San Francesco di Sales: “Un grammo di buon esempio vale più di un quintale di parole”. Ma come trasmettere i valori di una famiglia imprenditoriale in un mondo dove i giovani trascorrono gran parte della loro vita fuori dal contesto familiare, sempre più spesso impegnati in studi all’estero, lavori in diverse città o esperienze di vita indipendenti?

La risposta, come affermiamo io e Olivia Mathijsen nel libro *Imprese familiari: teoria e pratica per gestire con intenzione* risiede in due elementi chiave. Il primo è **coltivare valori condivisi**. Le famiglie imprenditoriali sono chiamate a identificare e promuovere i valori fondamentali che uniscono le diverse generazioni, creando un terreno comune su cui costruire un’identità aziendale solida e duratura. In un mondo aziendale sempre più competitivo, la forza di un’impresa familiare può risiedere proprio nelle sue radici familiari.

Il secondo elemento è creare momenti di condivisione. Favorire occasioni di incontro e convivialità tra i membri della famiglia, anche quando i giovani intraprendono percorsi di vita indipendenti. Vacanze insieme, cene, riunioni familiari e momenti di festa contribuiscono a rafforzare i legami e a trasmettere la cultura aziendale in modo informale e naturale.

I valori condivisi possono essere coltivati in molti modi. Spesso funziona il trovare momenti di condivisione che consentano ai membri della famiglia, sin dall’infanzia, di condividere esperienze e approcci. Mi piace fare l’esempio di una famiglia imprenditoriale con la quale abbiamo avuto il piacere di interloquire tempo fa. I cugini sin da piccolissimi ogni estate venivano riuniti, sotto la guida della nonna, nella casa estiva di famiglia per trascorrere del tempo insieme. Immaginate una grande famiglia riunita per le vacanze estive, non solo per condividere momenti di gioia, ma anche per plasmare il futuro della loro famiglia. È quanto accaduto a questo gruppo di cugini, eredi di un’azienda di successo. Guidati dai ricordi degli insegnamenti della nonna, figura cardine della famiglia, da adulti hanno deciso di scrivere una “carta dei valori” mettendo nero su bianco i valori che avrebbero guidato le loro scelte imprenditoriali. Due principi su tutti: generosità verso l’esterno e sobrietà all’interno. Un impegno a condividere il successo con la comunità, sostenendo iniziative sociali e ambientali, e al contempo a mantenere un approccio responsabile nella gestione delle risorse, evitando sprechi e privilegi. Un impegno preso quasi spontaneamente e nutrito dagli esempi e dalle regole che la nonna così vividamente aveva trasmesso con piccole ma potenti azioni quotidiane durante quelle famose vacanze estive.

Comunicazione e ascolto reciproco: il collante tra le generazioni

Oltre a questi due pilastri, ci sembra importante promuovere una comunicazione aperta e un ascolto reciproco tra le diverse generazioni. Se è vero che ci sono alcuni valori che più facilmente trovano d'accordo le varie generazioni che coesistono attualmente, è anche vero che su temi come lavoro, tempo libero, religione e vita spirituale esistono delle discrasie più evidenti come indicano le recenti statistiche (Valore, 2024).

Le famiglie imprenditoriali che sapranno affrontare con successo la sfida della longevità saranno quelle capaci di trasformare la diversità generazionale in un punto di forza, integrando l'esperienza dei veterani con l'energia e l'innovazione dei giovani. In questo contesto, il dialogo, la comunicazione, l'umiltà e l'ascolto reciproco saranno gli strumenti indispensabili per costruire un futuro prospero e sostenibile.

La formazione come ponte generazionale

La buona notizia è che nel panorama sopra delineato le famiglie imprenditoriali, oggi più che in passato, possono trovare un alleato sicuro: la formazione. Un aspetto cruciale in un contesto dove convivono generazioni spesso molto diverse è, appunto, l'investimento in formazione continua, sia per i giovani sia per i più anziani. I giovani possono beneficiare di programmi di mentorship e coaching, che li aiutano a sviluppare le competenze necessarie per assumere ruoli di leadership. I più anziani, invece, possono partecipare a corsi di aggiornamento professionale, che li aiutano a rimanere al passo con i tempi e a trasmettere le loro conoscenze alle nuove generazioni. Entrambi i tipi di formazione continua sono oggi diffusi non solo all'estero ma anche in Italia attraverso Centri Universitari e professionisti specializzati.

Infine, la formazione può essere un potente strumento per rafforzare i legami familiari e aziendali. Ad esempio, programmi executive riservati alle famiglie imprenditoriali possono aiutare i membri della famiglia imprenditoriale non solo a sviluppare competenze gestionali e di leadership ma anche competenze emotive e relazionali, migliorando la comunicazione, la collaborazione e la capacità di affrontare questioni delicate e quelli che spesso sono considerati tabù. In questo senso, la formazione può diventare un vero e proprio ponte generazionale, favorendo l'evoluzione della famiglia e lo scambio di esperienze e conoscenze tra le diverse generazioni.

Fonti

Bettinelli C., Mathijsen O. (2024) *Imprese familiari. Teoria e pratica per gestire con intenzione*, Milano, Guerini Next.

Office for National Statistics. (2016). "What are your chances of living to 100?"

<https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/birthsdeathsandmarriages/lifeexpectancies/articles/whatareyourchanceoflivingto100>

(<https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/birthsdeathsandmarriages/lifeexpectancies/articles/whatareyourchanceoflivingto100>)

Valore (2024) <https://www.valored.it/ricerche/oltre-le-generazioni-esperienze-relazioni-lavoro/>



CRISTINA BETTINELLI è Professoressa Ordinaria di Economia e Gestione delle Imprese presso l'Università degli Studi di Bergamo dove dirige il Center for Young and Family Enterprise (CYFE) e coordina la Laurea Magistrale in International Management and Marketing. È Fellow del Family Firm Institute, è stata visiting researcher e professor presso l'Università di Harvard, di Grenoble e di Linz.