

TESI DI LAUREA IN
SVILUPPO ORGANIZZATIVO
E CAREER MANAGEMENT

***IL RICAMBIO GENERAZIONALE NELLE
IMPRESE COOPERATIVE:
una ricerca qualitativa***



Mariangela Petruzzelli

CONTESTO DELLA RICERCA: le Cooperative



CONTESTO DELLA RICERCA: gli Enti di Formazione e l'associazione di rappresentanza Legacoop



OBIETTIVO DELLA RICERCA

- ❖ Analizzare il ruolo del ricambio generazionale all'interno di imprese Cooperative
- ❖ Esaminare il ricambio generazionale nella sua multidimensionalità
- ❖ Valutare l'importanza e le strategie messe in campo dai soggetti-protagonisti del ricambio per un'adeguata pianificazione del passaggio generazionale.



FONTI

- ❖ Contatti diretti e segnalazioni di Generazioni Legacoop
- ❖ Pubblicazione informativa su Legacoop Informazioni, l'house organ di Legacoop, letto e inviato a tutte le cooperative associate a livello nazionale
- ❖ Pubblicazione informativa sul sito di Generazioni
- ❖ Segnalazioni in fase di raccolta dati

MODALITÀ INTERVISTE

- ❖ Face to face
 - ❖ Video-interviste via Skype
 - ❖ Interviste telefoniche
-

Il ricambio generazionale per il management e la governance

Tipologia e qualità dei contributi dei giovani

- Maggior conoscenza e qualità
- Propensione all'innovazione
- Maggiore competenza tecnica
- Adattamento e flessibilità
- Creatività, entusiasmo e motivazione
- Novità e freschezza
- Miglior rapporto vita-lavoro

Difficoltà: gli ostacoli possibili per i giovani

- Costruzione nuovo ruolo
- Inesperienza
- Non conoscenza della storia della Cooperativa
- Livelli inadeguati di consapevolezza

“Una forma di energie nuove che non possono far altro che fare bene poi ovviamente queste devono essere mediate con l'esperienza, i valori, con tutto quello che è il passato dell'azienda che in qualche modo deve rimanere e deve essere un punto di forza”

Intervista n.8



Il ricambio generazionale per il management e la governance

PRATICHE E STRUMENTI DI CRESCITA PER LE NUOVE GENERAZIONI

- Autocandidature e schede di valutazione (costanza nel tempo)
- Tavolo di condivisione e circolazione di informazioni
- Processi di Reverse Mentoring
- Analisi organizzativa e mappatura competenze

○ FORMAZIONE



- ❖ Tecnica e specifica
- ❖ On the job
- ❖ Manageriale
- ❖ Corsi di formazione neosoci
- ❖ Progetti specifici (CMC University)
- ❖ Legacoop

○ REGOLE E PERCORSI PRESTABILITI?



SÍ!

- ✓ Numero mandati nello Statuto
- ✓ Parcellizzazione del tempo e uscita graduale



NO

«Allora se io decido che tizio è il mio presidente e la sua autorevolezza e capacità sono riconosciute dai soci la mia necessità è che questo esprima fino a fondo e per il tempo necessario che possono essere 3 anni ma anche 10, non mi interessa, non posso mettere dei vincoli»



Il punto di vista delle nuove generazioni: i veri protagonisti del ricambio

FATTORI MOTIVAZIONALI

- Passione e coinvolgimento
- Voglia di assumere diversi ruoli
- Necessità di un'identificazione profonda

OPPORTUNITÀ DI CRESCITA

- Progetti-pilota
- Somministrazione test psicologici
- Affiancamento per 3 anni con obiettivi da raggiungere
- Assenza schematicità
- Processi e opportunità di partecipazione attiva

COSA PENSANO I GIOVANI DEL RICAMBIO?

- «*Bello shock!*»
- Ostacolo da parte di soggetti con età avanzata
- Carezza di risorse finanziarie



PROPOSTE

- ❖ Processo di ibridazione
- ❖ Ricambio generazionale come **MODUS OPERANDI**

“Ricambio generazionale come modo naturale dell'essere cooperativa. L'intergenerazionalità allora cosa è? Se non creare un ricambio generazionale... Cioè avere sempre un'ottica del lungo periodo, orientata al futuro e noi lo vediamo come strumento per dare una rappresentazione più lunga e prospettiva. Il ricambio generazionale deve essere un modus operandi della cooperazione.”

Intervista n.17



La formazione come strumento di trasmissione di valori e competenze: il contributo degli Enti di Formazione

QUANTO È NECESSARIA?

- Visione profonda del futuro
- Percorsi di «facilitazione»

PERCORSI FORMATIVI IMPLEMENTATI

- ✓ Processi di empowerment della self-confidence
- ✓ Percorsi sperimentali sui modelli innovativi di management

CONTRIBUTO GIOVANI

- Entusiasmo ed energia
- Freschezza
- Contaminazione reciproca e diversificazione

MODALITÀ EROGAZIONE

- Lezione frontale
- +
- ✓ Workshop o seminario con tutorial
- ✓ Project work

PREDISPOSIZIONE COOPERATIVE

- Interesse sostenuto da fondi formativi

MA...

- Difficoltà nella pratica per costi organizzativi

Il ruolo e l'impegno delle Associazioni di Rappresentanza

IMPORTANZA E RUOLO DELLE NUOVE GENERAZIONI

- Nuovo mondo di informazioni e strategie
- Modo e possibilità di criticare

«DAR SPAZIO»
per
protagonismo

Meccanismi di
condivisione e
discussione



DIFFICOLTÀ RICAMBIO

- Mancata percezione della vera motivazione
- Concentramento posizioni in un'unica persona
- Assenza di pianificazione
- Semplicemente «*ci si sbaglia*»



IL FALSO RICAMBIO

“Guarda dove ci sono stati punti di debolezza è perché non è stata percepita la vera motivazione del ricambio cioè almeno dalla mia esperienza è successo questo, non è stata percepita la vera motivazione del ricambio e soprattutto non è stata accettata appunto come elemento di vita ed è quasi vista come intrusione”.

REGOLE: NECESSARIE O COSTRIGENTI?

SÍ!

Per evitare
mandati aperti

Regole condivise
e votate da tutti

NO

Cultura di
condivisione e
confronto

RICAMBIO E INTERGENERAZIONALITÀ: «TI RIGENERO DANDOTI VITA»

L'IMPEGNO DI LEGACOOP



- «Il prendere per mano»
- Politiche dedicate alla crescita dei giovani
- ✓ Brainstorming con sistema premiante
- ✓ Costruzione team a progetto per proposte innovative

- ❖ Impegno a praticare i principi cooperativi
- ❖ Intraprendere percorsi di rigenerazione condivisi

“Praticare i principi cooperativi che fanno dell'intergenerazionalità un principio fondante e mettere alla prova un'infinità di ragazzi che conoscono la cooperazione e sono in grado anche di praticarla e di governarla è il modo migliore per sviluppare la forma cooperativa e per avere degli eccellenti risultati di impresa, io ne sono convintissimo!”.



“Una coniugazione moderna dello spirito e del principio intergenerazionale, se vogliamo davvero essere capaci di costruire qualcosa che rimane alle generazioni successive dobbiamo agire in termini strategici, avere un piano industriale che guarda oltre la vita personale di ognuno”.

Intervista n.25

“Ricambio generazionale come crescita dell'impresa punto. Per quanto mi riguarda è soltanto un processo di vita della cooperativa... Il ricambio è sostanzialmente vita”.

Intervista n.24

“Una giovane presenza, anche se non capace di accendere un computer, eccola mettiamola così, comunque ha delle idee diverse perché è cresciuta in un modo differente, cioè il ventenne di oggi all'interno della cooperativa se chiaramente gli si dà spazio, perché se lo si mette lì zitto quello non ha senso, ma se è una cooperativa democratica, dove il principio della testa un voto vale davvero e dove c'è ruolo ha senso; fornire un'identità, un ruolo, una progettualità, certo condivisa perché non puoi essere da solo; mi piace ricordare il nostro slogan che è sempre lo stesso " da soli non c'è storia””.

Intervista n.24

“Bisognerebbe pensare proprio a una politica dedicata alla crescita dei giovani in cooperativa e chi ci ha pensato secondo me ha aumentato la capacità competitiva dell'impresa medesima, anche perché io sono convinto che soprattutto oggi in cui si parla di innovazione e di bisogni strategici ecc. il tema del ricambio generazionale nella comprensione delle novità, della funzionalità e dell'adattabilità e nelle competenze di partenza di un ragazzo che entra in cooperativa fanno sicuramente la differenza e un vantaggio competitivo di cui l'azienda potrebbe giovare”.

Intervista n.26

“Un cambiamento culturale e quindi più che formare i giovani formerei tutti gli altri e quindi lì sul cambiamento culturale chiaramente devi insistere e andare avanti”.

Intervista n.23

**GRAZIE PER
L'ATTENZIONE**

