

vessero impararne i loro genitori e il training deve essere accelerato. Il che non vuol dire che una esperienza "in trincea" — a produrre, a vendere e così via — non sia opportuna, anche per condividere e capire a fondo la condizione di tanti collaboratori dell'impresa. Ma non è pensabile che tale esperienza possa prolungarsi tanto tempo come usavasi una volta. Si rende qui evidente una componente essenziale nei processi di ricambio generazionale: l'orientamento rivolto al futuro.

Dopo aver svolto un certo numero di mesi di apprendistato, sembra condivisibile la regola seguita da alcuni imprenditori di sollecitare i figli ad assumersi da subito limitate responsabilità dirette, magari alle dipendenze di un dirigente dell'azienda esterno alla famiglia. Questa esperienza diretta può facilitare la messa alla prova delle capacità dei giovani (in particolare quella di prendere decisioni) e, proprio perché si tratta di responsabilità limitate, un eventuale errore può diventare fonte di apprendimento senza pregiudizio per l'impresa. Sono forse da evitare gli inserimenti in posizioni dai contenuti non chiari (assistente al padre) o in posizioni di staff senza responsabilità diretta (come, ad esempio, assistente al responsabile commerciale).

Il percorso di carriera successivo del giovane non è definibile *a priori*; molto delicato è comunque il rapporto che si instaura tra il giovane e il padre e tra il giovane e i dirigenti dell'impresa. L'imprenditore possiede un patrimonio di "conoscenze tacite", ossia un insieme di conoscenze che, oltre a non essere appropriabili da terzi contro la volontà di chi le detiene, non possono essere trasferite sotto forma di un elenco di cognizioni, informazioni e istruzioni. Sono conoscenze inseparabili dall'azione che si trasmettono per via osmotica. Il giovane allora può imparare queste conoscenze, spesso essenziali per il successo dell'impresa, solo stando vicino al genitore, "guardando" i suoi comportamenti e i suoi atteggiamenti. Per questo, è bene che il successore partecipi, magari senza diritto di parola, almeno ad alcune riunioni e ad alcuni incontri tra il padre e i collaboratori, i fornitori, i clienti e altri attori critici per il successo dell'impresa.

Con riferimento ai rapporti tra il giovane e i dirigenti, il padre, talvolta, si è circondato di validi collaboratori che, prima di accettare una maggiore responsabilità del figlio, vogliono capire se il giovane abbia le capacità necessarie per assumere un ruolo più importante. La velocità del percorso di carriera del giovane dovrebbe, quindi, variare in funzione:

- del desiderio del padre di delegare alcune responsabilità;
- del tasso di sviluppo dell'impresa e, quindi, delle posizioni di responsabilità che si creano;
- delle capacità dei collaboratori del padre di assumersi maggiori responsabilità;
- delle capacità del figlio.

Il passaggio finale della carriera di un giovane che abbia dimostrato di possedere le capacità imprenditoriali adatte è il subentro nel ruolo del padre. Durante questo passaggio si esprime spesso una intensa emotività nelle relazioni padre-figlio: per il padre si tratta di un segno della propria vecchiaia e per il figlio della realizzazione di una aspirazione. Di conseguenza il padre tende a dilazionare questo passaggio mentre il figlio tende ad assumere il più rapidamente possibile il comando. Dai casi di successo studiati è possibile trarre alcuni insegnamenti su come facilitare un passaggio senza traumi:

- a) il figlio e il padre si "comunicano" le reciproche attese;
- b) il padre rinuncia progressivamente ad alcuni contenuti del proprio ruolo investendo il figlio di nuove responsabilità evitando due possibili comportamenti, ambedue fonte di problemi per il figlio e anche per l'impresa: da un lato quello di non trasmettere alcun potere al figlio sino alla propria scomparsa e, dall'altro, quello di esercitare tutti i poteri sino ad una certa data e poi di trasmetterli integralmente e improvvisamente al figlio;
- c) il figlio ricerca per il padre un ruolo che gli consenta di non staccarsi completamente dall'azienda;
- d) il padre comprende che dalla presa di comando del figlio può derivare un rinnova-

Il momento del subentro è quello in cui si esprime la maggiore emotività nelle relazioni padre-figlio.