

Soprattutto tra i senior che hanno acquisito una loro operatività è possibile incontrare una maggiore resistenza. Per questo motivo è fondamentale attivare un meccanismo di comunicazione circolare tra i dipendenti, perché tutti hanno qualcosa da condividere. Ne parliamo con il career coach Davide D'Ambrogio

Tomaso **Garella**

Continuità generazionale tra i dipendenti: la ricetta è la “circolazione” di competenze



Davide D'Ambrogio

Formatore, career coach
e top voice LinkedIn

Come garantire la continuità operativa e il successo a lungo termine in una piccola e media impresa? La ricetta vincente è sicuramente complessa, ma di certo uno degli "ingredienti" principali è la **circolazione continua di competenze** tra i suoi dipendenti, in modo da condividere le proprie qualità trasformandole in un patrimonio definitivo per l'azienda. Troppo spesso però questa transizione è affidata a singoli dipendenti anziani senza un piano strutturato, con il rischio di perdere preziose conoscenze. Organizzare un passaggio di competenze continuo coinvolgendo sia il vertice che la base è essenziale per **preservare il patrimonio aziendale**.

Ne abbiamo parlato con **Davide D'Ambrogio**, formatore, career coach e top voice LinkedIn, che sottolinea innanzitutto come attuare un passaggio di competenze efficace e costante possa essere alle volte più semplice in una Pmi rispetto a una grande azienda proprio per una questione di dimensioni e di rapporti interni. Secondo D'Ambrogio, infatti, più che un percorso di competenze tecniche – che devono per forza esserci – ne va affrontato uno relazionale e sociale.

«La difficoltà in questi casi è soprattutto umana – spiega – C'è infatti chi apprezza questo genere di cose e chi è più diffidente. Soprattutto tra i senior che hanno acquisito una loro operatività è possibile incontrare una maggiore resistenza. Per questo motivo è fondamentale attivare un meccanismo di **comunicazione circolare** tra i dipendenti, perché tutti hanno qualcosa da condividere. E alle volte è più semplice ed efficace in un contesto ristretto».

ATTUARE UNA COSTANTE PERFORMANCE REVIEW

Una buona pratica in questo senso è un costante percorso di **performance review**, che permetta oltre al confronto anche ai giovani di comprendere a pieno le dinamiche aziendali e ai dipendenti più esperti di conoscere le difficoltà di chi è entrato da poco e deve ancora ambientarsi.

«È bene fissare periodicamente, a seconda delle esigenze dell'impresa, incontri strutturati e autovalutazioni, di modo

da avere costanti feedback, sia dall'alto verso il basso che viceversa».

Una sorta di **mentoring incrociato**, dunque, in cui junior e senior si scambiano competenze e pensieri, in modo da trasferire tutto quanto nell'operatività, con un evidente beneficio per l'azienda.

Un processo che deve coinvolgere tutti in maniera indistinta.

«È bene organizzare una struttura equa che non lasci indietro nessuno - prosegue - Nel caso poi emergano difficoltà particolari allora si può anche istituire un percorso "personalizzato", anche soprattutto dal punto di vista dell'operatività: se uno junior ha un mentor che ha già affrontato e risolto le stesse difficoltà e conosce i "trucchi" dettati dall'esperienza diventa tutto più semplice».

NON LASCIARE TUTTO AL TALENTO NATURALE

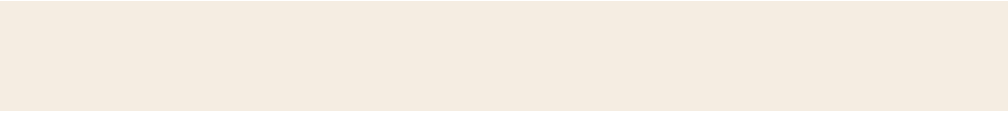
Spesso i processi di passaggio di competenze vengono affidati direttamente ai dipendenti senior e alla loro esperienza. Ma affinché l'interscambio sia efficace serve qualcosa di più.

«Una Pmi di solito si affida al titolare o a un dipendente di alto livello, che però deve avere una predisposizione e soprattutto molto tempo da dedicare a questi percorsi – prosegue D'Ambrogio – Affidarsi a un supporto esterno permette di portare **ulteriori competenze e contaminazione con altre realtà** che hanno già sperimentato situazioni simili».

BENEFICI NON DIRETTI, MA MOLTO IMPORTANTI

Uno degli ostacoli da superare è il fatto che l'investimento sulla circolazione di competenze **non produce benefici immediati e concreti**.

«Non si vedono subito i risultati, ma si migliorano molti aspetti fondamentali, tra cui il benessere del lavoratore, che porta a una maggiore produttività – spiega il career coach – Il lavo-



ratore che si trova bene, poi, sarà il migliore sponsor dell'impresa. Parliamo dunque di un processo che produce anche **acquisizione e fidelizzazione dei talenti».**

Ma non solo.

«Un percorso di circolazione continua di competenze, poi, porta anche a individuare le lacune da colmare e programmare la copertura di eventuali figure e competenze mancanti, sulle quali si può concentrare una successiva ricerca».

Un passaggio di competenze continuo ed efficace richiede dunque **un impegno a tutti i livelli dell'organizzazione.** Coinvolgendo sia il vertice che la base è possibile creare un approccio che garantisce **la conservazione e la crescita del patrimonio aziendale.** Una Pmi che adotta questa strategia non solo si protegge dal rischio di perdita di competenze cruciali ma si posiziona anche per un futuro di successo sostenibile.