

## ANZIANI: IMMAGINI E CONCEZIONI DEI VIAGGI

di

*Carlo Cristini*

Università degli studi di Brescia

*Giovanni Cesa-Bianchi*

Università degli studi di Milano

### RIASSUNTO

Sempre più persone anziane intraprendono viaggi, anche in terre lontane. Il viaggio - come la presente ricerca suggerisce - può rappresentare un'opportunità per sviluppare conoscenze, incontrare persone nuove, confrontarsi con comportamenti, abitudini e costumi diversi. Vi sono anziani che seguono le proposte di agenzie specializzate ed altri che organizzano autonomamente i propri itinerari. L'esperienza positiva del turismo consente di superare pregiudizi, riattivare e rivivere ricordi, ampliare il proprio modo di pensare, contribuire alla soddisfazione e alla realizzazione di sé. Nel corso di un viaggio l'interazione anziani-figli o nonni-nipoti può arricchirsi di nuovi contenuti e significati. L'esperienza del viaggio costituisce uno strumento per sviluppare comunicazioni e relazioni, facilitare l'espressione e il valore di sé. Si visitano luoghi, si scoprono paesaggi e persone, si ritrovano, si costruiscono o si elaborano nuove immagini ed emozioni del proprio itinerario interiore, si realizzano nuovi percorsi di salute. L'essenza del viaggio sembra riconoscersi nella ricerca - o nella conferma - di un sentimento, di un senso positivo di ciò che si vive, si vorrebbe cambiare o conoscere.

*Parole chiave:* anziani, viaggio, immagini, reazioni, interazioni.

### ELDERLY: IMAGES AND CONCEPTIONS OF TRAVEL

#### ABSTRACT

Many elderly travel, also in far countries. The travel - as suggested by this research - can represent a possibility to develop new knowledge, to meet new persons, to compare different behaviors, aptitudes habits. Some elderly listen proposals of qualified agencies and others organize personally pathways. Positive experience of tourism allows to overcome prejudices, to reactivate and to relive reminds, to improve personal thoughts, to contribute to oneself satisfactions and realization. Traveling, the relationship between elderly and sons or grandchildren can enrich many add new contents and meanings. The travel experience represents a way to develop communications and relationships, to stimulate the self expression and value. New places, landscapes, and persons, internal itineraries are discovered, new images and emotions of own spirituality, are elaborated and new health pathways are realized. The main aim of travel is related to research - or confirmation - a feeling, a positive meaning of what we are living, we would like to change or to know better.

*Keywords:* elderly, travel, images, reactions, interactions.

## 1. Introduzione

Negli ultimi decenni si è verificato un invecchiamento della popolazione, dovuto soprattutto all'influenza di due condizioni: contrazione della natalità e allungamento della vita media connessa ai progressi delle ricerche in ambito bio-medico che hanno portato al debellamento di molte malattie infettive, a migliori conoscenze del comportamento e delle abitudini alimentari, a maggiori attenzioni all'ecologia ambientale. In Italia attualmente vi sono più anziani che giovani. I vecchi rappresentano circa il 16,00% della popolazione che corrisponde a oltre 9 milioni di ultrasessantacinquenni e sopravanzano i giovani di età compresa fra gli 0 e i 15 anni che costituiscono il 15,00% della popolazione. Secondo stime statistiche la popolazione anziana è destinata a crescere fino a circa il 30,00% entro i prossimi trent'anni.

La società occidentale è caratterizzata da progressive trasformazioni tecnologiche che comportano anche un processo di informatizzazione della realtà spesso in contrasto con necessità ed aspirazioni di molti anziani. Il fenomeno dell'invecchiamento, mai così rilevante rispetto alle precedenti epoche storiche, richiede la realizzazione di nuovi servizi socio-sanitari, misure, orientamenti, pianificazione di attività in funzione delle reali esigenze della popolazione anziana e l'attivazione di strategie idonee a favorire una migliore integrazione nel contesto lavorativo e sociale delle persone di età avanzata.

Lo sviluppo delle vie di comunicazione, la comodità, la sicurezza e la rapidità dei mezzi di trasporto - aerei, treni, pullman, navi da crociera, la liberalizzazione delle frontiere hanno facilitato un progressivo aumento del flusso di persone in altri paesi, anche per vacanze e viaggi culturali. Da alcuni anni il turismo si è incrementato notevolmente, specie nelle società occidentali, grazie a proposte particolarmente vantaggiose in rapporto alla qualità dei servizi-prezzo adottate da compagnie aeree relative a weekend, pacchetti viaggio prospettati con la formula "last-minute", soluzioni mediante "bed and breakfast", e anche per la pubblicità promossa dai media. Viaggiare come turisti può essere vissuto sia come risposta alle necessità di ampliare conoscenze ed esperienze, sia come operazione compiuta per contribuire allo sviluppo economico di alcuni paesi. Alcuni anziani, che per difficoltà finanziarie e problemi di salute non hanno quasi mai viaggiato, ispirandosi a programmi televisivi, sognano avventure e partecipano con interesse e curiosità alle esperienze vissute da altri; altri che per l'esigenza di mantenersi attivi e intraprendenti progettano mediamente due viaggi all'anno. Altri ancora continuano a programmare itinerari turistici per compiacersi con amici, parenti o conoscenti riguardo alla bellezza delle opere artistiche e naturalistiche ammirate nei luoghi visitati.

Molti anziani non hanno potuto beneficiare da giovani di concrete e frequenti proposte turistiche per varie ragioni: economiche, familiari, sociali, culturali, politiche. Gli allontanamenti, spesso forzati dalla propria casa sono stati generalmente indotti da esigenze di emigrazione, alla ricerca di lavoro e maggior fortuna, oppure da temporanei trasferimenti per motivi di salute o connessi alle vicende della guerra. Le usanze e gli eventi che riguardavano altri popoli erano appresi dai racconti di chi era stato costretto a spostarsi.

La mancanza di abitudine ai viaggi, le difficoltà a confrontarsi con situazioni nuove, la tendenza alla rigidità della propria scala di valori possono comportare in alcuni anziani atteggiamenti di scetticismo e resistenza verso opportunità turistiche.

Tuttavia negli ultimi decenni si è verificata una continua e graduale crescita del fenomeno turistico nella popolazione in età senile.

Il viaggio può essere considerato sia in termini positivi che negativi. Purché esso sia inteso in senso olistico, come ricerca di nuovi spazi, fisici e mentali, o possibilità di esplorare altri percorsi o itinerari, geografici ed emotivi, avvalendosi dei ricordi e delle capacità immaginative, può rappresentare uno stato esperienziale positivo o flow: una condizione caratterizzata da equilibrio fra le richieste dell'ambiente e le necessità delle persone.

Se concepito come evasione o distrazione il viaggio difficilmente soddisfa l'aspirazione di accrescere le proprie conoscenze o il bisogno di maggior vivacità e/o cambiamento del proprio modo di vivere.

Vi sono anziani, ma anche giovani, che nei viaggi si comportano in modo conformistico, conservando generalmente le abitudini, per esempio quelle alimentari; in altri casi si osservano comportamenti inadeguati, come l'eccessivo consumo di prodotti locali o la mancanza di rispetto verso la natura.

D'altra parte fare turismo viene vissuto da alcune persone di età avanzata come fonte di emozioni e ricordi, condizione di arricchimento relazionale, sociale e culturale, spazio creativo della dimensione esistenziale. Ritrovarsi con amici o parenti con i quali si sono condivise esperienze di viaggi, diventa un'occasione per rievocare i momenti più importanti e significativi del percorso turistico. La scelta della meta e delle modalità di viaggiare rispecchia l'influenza di molteplici fattori: carattere, abitudini, educazione ricevuta, esperienze pregresse, aspettative e significati che si attribuiscono al turismo.

Il concetto di viaggio assolutizzato e portato all'exasperazione da alcune persone può essere considerato in modi diversi: dimensione illusoria, risolutiva di difficoltà e disagi, antidoto a situazione di tensione e ansia, avventura basata sul concetto di sfida, intesa come possibilità di mettere a nudo debolezze e vulnerabilità o misura delle proprie capacità e limiti.

Viaggiare autonomamente senza dipendere dalle agenzie turistiche comporta più facilmente il confronto con differenti modelli culturali, politici, religiosi, mentalità, usanze, stili di vita e manifestazioni folkloristiche. Il rapporto dialettico con altri popoli apre orizzonti sempre più ampi di conoscenza e consente soprattutto alle persone anziane che vivono nelle metropoli di cogliere e diventare più sensibili alle problematiche multietniche, comprendere meglio abitudini e tradizioni così diverse.

Nell'epoca della globalizzazione del turismo, del commercio e della cultura, l'intensificazione di atti e manifestazioni di violenza in vari paesi ha intimorito molte persone, influenzando in misura rilevante sulla loro mobilità, inducendo una rinuncia a intraprendere viaggi soprattutto in alcune aree geografiche dove si sono acuiti i conflitti e le tensioni fra i vari gruppi etnici e religiosi.

La paura crescente di attentati e aggressioni limita la possibilità di fare turismo liberamente in determinati paesi, ricchi di storia e di testimonianze millenarie, a volte devastati e ridotti al collasso economico da anni di guerra civile.

## 2. Le ricerche

### Metodologia:

#### *A. Obiettivo dell'indagine*

Da numerose ricerche condotte per approfondire la conoscenza dell'invecchiamento psichico e comportamentale abbiamo ricavato gli elementi utili per analizzare le immagini, le concezioni, gli atteggiamenti, le reazioni emotive che gli anziani, con differenti caratteristiche e in diversi contesti, avvertono nei confronti dei viaggi intrapresi come esperienza turistica. Si sono valutati l'influenza e il rapporto fra turismo e specifici fattori: condizione di salute, esigenze di evasione, attività e grado di cultura, espressione creativa, esercizio e stimolo della memoria, modalità di comunicazione, relazione fra nonni e nipoti, aspetti emotivi.

In particolare ci siamo proposti di:

- a) conoscere la rappresentazione del viaggio negli anziani, relativamente a varie componenti: storiche, sociali, culturali, artistiche e naturalistiche;
- b) verificare se il viaggio può costituire uno strumento per ritrovare o consolidare la salute e la distensione, risvegliare interessi e curiosità sopite;
- c) considerare l'esperienza turistica come opportunità per approfondire conoscenze, rievocare esperienze ed emozioni condivise, aprire nuove prospettive di comunicazione;
- d) valutare se il viaggio può essere vissuto in modo creativo per esprimere la propria identità e realizzare esperienze innovative;
- e) verificare se l'interazione nonni-nipoti si arricchisce, nei viaggi, di nuovi contenuti;
- f) esaminare le aspettative nei confronti dei viaggi in rapporto a ricordi e risonanze affettive.

### B. *Campionamento*

È stato valutato un campione di 1037 persone di cui 490 uomini e 547 donne, ultrasessantacinquenni, che si differenziano per età (fino ai 75, oltre i 75 anni), sesso, ceto sociale e livello culturale, domiciliati e istituzionalizzati e appartenenti ad aree metropolitane e rurali di varie regioni italiane.

### C. *Strumenti procedurali*

- I. Applicazione di un questionario, appositamente elaborato, comprendente più aree di indagine, orientato ad esaminare gli atteggiamenti e le immagini degli anziani in rapporto alle esperienze di viaggi turistici, in particolare:
  - a) informazioni sui dati anagrafico-sociali;
  - b) raccolta di opinioni sul grado di soddisfazione della propria vita relazionale;
  - c) dati concernenti aspettative e timori riguardo al futuro;
  - d) dati relativi alle attività integrative, di tempo libero;
  - e) informazioni sull'esperienza turistica in rapporto a salute, evasione, cultura, creatività, memoria, comunicazione, intergenerazionalità, affettività.

È riservato infine uno spazio per ogni eventuale nota aggiuntiva.

- II. Mini-Mental State Examination (MMSE): ideato da Folstein, Folstein e Hugh (1975) dell'Hospital-Cornell Medical Center di New York, come strumento impiegato per la valutazione funzionale generale delle capacità cognitive. Il test è costituito da 11 prove, composto da due parti: una verbale ed una di performance. Le variabili cognitive analizzate sono così suddivise: a) prove verbali: punteggio massimo 21; b) prove di performance: punteggio massimo 9. Il test comprende l'esame dell'orientamento nel tempo e nello spazio, della memoria di fissazione e di rievocazione, dell'attenzione e calcolo, della denominazione di oggetti, della ripetizione di una frase, del comando in tre fasi, della lettura, della scrittura di una proposizione, della riproduzione di un disegno. Il punteggio grezzo massimo attribuibile è di 30 punti. Un punteggio inferiore a 24 punti grezzi (cut-off) è stato ritenuto, a partire dal lavoro di Folstein, indice di sospetto impairment cognitivo;

- III. Applicazione della Zung Self-Rating Anxiety Scale, proposta da William W. K. Zung (1971); sono previste 20 domande che richiedono una scelta fra quattro possibili risposte (raramente, qualche volta, spesso, quasi sempre) a cui corrispondono punteggi ad 1 a 4. Si possono ottenere quattro livelli di ansia: normale (20-44), moderata (45-59), severa (60-74), grave (75-80).
- IV. Geriatric Depression Scale (GDS): elaborata da Yesavage e coll. nel 1983, si concentra maggiormente sulle componenti cognitive e comportamentali, comprende 30 domande a risposta doppia ed è predisposta sia per l'autovalutazione che per l'applicazione da parte dell'esaminatore. I valori ottenuti si differenziano in tre livelli: normalità (0-10 punti), depressione moderata (11-20 punti) e depressione grave (21-30 punti). Nel presente studio la scala geriatrica è stata somministrata dall'intervistatore. Lo strumento si è rilevato efficace anche nel valutare la depressione in individui con deficit cognitivi lievi o di moderata entità, compresi i soggetti residenti in case di riposo o in altri istituti.

Non sono state incluse nelle ricerche realizzate le persone non integre sul piano cognitivo (MMME < 24).

### **Risultati e discussione:**

In questo contributo si presentano i dati ritenuti di maggior rilievo, relativi alle interviste realizzate mediante l'applicazione del questionario.

#### *1. Anziani e tempo libero*

Il progressivo interesse e la maggiore sensibilizzazione nei confronti dell'utilizzo del tempo libero ha portato a valorizzare le attività svolte dagli anziani.

La società ha considerato positivamente l'impiego del tempo libero leggendolo nell'ottica di attività continuative e integrative a quelle lavorative, riempitive di un tempo spesso vissuto dall'anziano come vuoto.

Le ricerche hanno evidenziato che fra i vecchi appartenenti al livello socioculturale medio-alto l'89,14% privilegia le attività culturali, il 71,07% intrattiene i nipoti, il 64,60% preferisce dedicarsi ad esercizi ricreativi, il 47,64% desidera mantenersi attivo, il 46,28% si impegna in attività creative, il 24,11% desidera viaggiare, o come prima esperienza, anche tramite viaggi organizzati o per dare continuità alle esperienze dei viaggi, 16,78% si dedica ad attività di volontariato, anche assistenziale.

#### *2. Turismo e Salute*

Nel corso della vita la salute deve essere rispettata e tutelata, coltivando fino ad età avanzata risorse e potenzialità psichiche e fisiche.

In rapporto all'eventualità di fare i viaggi la maggior parte degli anziani interpellati si augura di conservare una buona salute (79,59%), di vivere a lungo (36,06%), senza alcuna apprezzabile differenza fra i due sessi; sono soprattutto gli uomini ultrasettantacinquenni a desiderare il mantenimento dell'autonomia (34,69%) e delle proprie attività (31,02%), mentre sono prevalentemente le donne istituzionalizzate e longeve ad auspicare un trapasso sereno (21,94%).

È fondamentale per conservare il benessere essere impegnati in varie attività: culturali, artigianali, ricreative e sportive non agonistiche. Indubbiamente il miglioramento della qualità della vita è connesso allo sviluppo di una maggior attenzione ai problemi della salute.

Sono in genere le persone impegnate in attività intellettuali a manifestare l'esigenza di dedicare del tempo ad esercizi motori e ricreativi.

Le diverse modalità di fare turismo si esprimono attraverso vie e soluzioni più ampie e complete rispetto al passato, grazie a una maggiore facilità e rapidità dei mezzi di trasporto, alla crescita e varietà delle proposte turistiche, alla scoperta e disponibilità di nuove mete. Fare turismo offre la possibilità di muoversi in ambiti diversi da quelli abituali.

Le ricerche hanno evidenziato che molte persone anziane fanno ricorso periodicamente alle cure termali affiancate da iniziative a carattere ricreativo e culturale. Tale esigenza risponde alle aspettative crescenti di maggior benessere, fisico e mentale, di un'immagine positiva di sé e della propria corporeità.

La cura della salute prelude allo sviluppo dell'interesse e della creatività. Il viaggio turistico, concepito in senso globale, è espressione del desiderio di acquisire nuove esperienze, di scoprire altri ambiti della realtà esterna e interna, di vivere una diversa salute della dimensione personale. Il benessere può essere considerato come il prodotto dell'interazione equilibrata e armonica fra le dimensioni: biologica, psicologica e sociale, tra le esigenze individuali, collettive ed ambientali.

Negli ultimi anni, s'è consolidato l'interesse dei ricercatori nei confronti della corporeità, intesa come manifestazione del linguaggio non verbale e canale di interazione sociale, attivato anche attraverso l'esercizio fisico.

Per rispondere all'esigenza crescente di molti anziani di migliorare l'aspetto fisico, sono sorti numerosi "beauty centers", centri estetici, di fitness. I più sensibili alle immagini estetiche hanno familiarizzato progressivamente con queste proposte e stili comportamentali. Vecchi affetti da patologie croniche a carattere degenerativo, specie dell'apparato locomotore - artrite reumatoide, spondiloartrite anchilosante, artrosi diffuse - trovano a volte conforto e sollievo in vacanze terapeutiche effettuate presso centri del benessere, dove possono fare vita sociale, svolgere attività motorie, ricreative e culturali compatibili con i trattamenti terapeutici.

L'interesse turistico del vecchio può essere condizionato da malesseri somatici o psichici che si esprimono con i timori della compromissione della sua salute nel futuro: il 44,74% delle persone anziane esaminate teme la solitudine, specie gli uomini ultrasettantacinquenni delle aree metropolitane, il 33,75% la malattia e l'invalidità, soprattutto le donne più anziane, il 30,57% il declino cognitivo e affettivo, senza apprezzabile differenza fra i due sessi, il 29,79% teme le aggressioni, specie le donne residenti nelle metropoli, il 27,00% il dolore, in prevalenza gli uomini istituzionalizzati.

È da tenere presente che i mass-media amplificando gli effetti negativi delle malattie infettive in alcuni paesi hanno creato una situazione di timore collettivo. Anziani salutisti e con polarizzazioni ipocondriache tendono a limitare notevolmente le possibilità dei viaggi in questi paesi in cui s'è diffusa la polmonite atipica. Anche in alcuni anziani, esperti di viaggi, la paura del contagio tende a prevalere sul desiderio di esplorazione ed a circoscrivere gli spostamenti e l'espressione della propria identità.

Condividendo la realtà esistenziale dell'anziano in una prospettiva più dinamica, si vedono vecchi passeggiare, correre, pedalare, nuotare e navigare, arrampicarsi, sciare, giocare a golf, a tennis e svolgere altre attività sportive, implicanti un certo impegno fisico ed agonistico. Sono diffuse le competizioni fra i seniors, caratterizzate da premi e trofei.

Da alcuni decenni, soprattutto nelle società occidentali, s'è sviluppata la tendenza a riqualificare la vita a qualsiasi età tramite una concezione positiva dell'esistenza basata sul coltivare e soddisfare parallelamente le necessità del corpo e della mente. In quest'ottica la società ha sensibilizzato e in qualche caso incentivato il vecchio all'attività motoria e sportiva migliorando il sentimento di benessere, l'immagine e l'opinione di sé.

### 3. *Turismo ed Evasione*

Il turismo, valutato in rapporto alla prospettiva dell'evasione e del piacere, fino a pochi decenni fa era un fenomeno generalmente alla portata di un numero ristretto di persone, più fortunate sul piano sociale e culturale. Successivamente, le maggiori opportunità presentate e realizzate con soluzioni di viaggi offerte a condizioni ambientali ed economiche vantaggiose hanno favorito lo sviluppo del turismo in età avanzata.

Alcuni anziani appartenenti a ceti socio-culturali medio-bassi, che hanno sempre considerato la loro abitazione come luogo di sicurezza, di ricordi, di espressione affettiva e rifugio dalle insidie e dai pericoli insiti nella realtà, non hanno mai varcato i confini del loro paese. Qualora i vecchi vengano sollecitati e adeguatamente sensibilizzati, hanno la possibilità di scoprire il fascino e il piacere di un viaggio all'estero.

Le ricerche hanno evidenziato che il viaggio, inteso come evasione, è prevalentemente auspicato dalle donne (32,54%), rispetto agli uomini (28,16%). Si desidera dimenticare la quotidianità, i problemi che la affliggono, gli aspetti negativi che la caratterizzano; si cercano alternative a comportamenti abituarini, altre ragioni e riscoperte del pensare e del sentire; si vuole ritrovare una diversa dimensione dell'esistenza, nuovi modi di vedere fuori e dentro di sé. Scriveva Marcel Proust: «Il vero viaggio di scoperta non consiste nel cercare nuove terre, ma nell'aver nuovi occhi». A volte intraprendere un viaggio, anche di evasione, può aiutare a ricreare o attivare nuove concezioni del vivere. L'opportunità di viaggiare in età avanzata può riflettere il desiderio da tempo coltivato di realizzare un'esperienza nuova, spesso inibita da vari motivi: personali, familiari, sociali, culturali e di salute. Alcune persone in età avanzata sembrano essere stimolate e beneficiare del racconto coinvolgente di avventure e viaggi vissuti da parenti, amici e conoscenti.

Talvolta l'occasione di effettuare un viaggio viene illusoriamente ritenuta come una sorta di soluzione alla solitudine e fuga a situazioni conflittuali o frustranti, dimenticando che i problemi si portano con sé in qualsiasi luogo ci si rechi. La sofferta realtà soggettiva, relazionale e sociale stimola spesso desideri di completa evasione, di liberazione definitiva da inquietudini, preoccupazioni e timori.

Il distacco da situazioni dolorose, di disagio e difficoltà può essere vissuto dagli anziani con modalità contrastanti: in alcuni casi può produrre indubbi benefici con l'arricchimento di connotazioni positive dell'esperienza turistica; in altri casi l'idea di evasione può tramutarsi in delusione, qualora le problematiche da cui si cerca di allontanarsi sono particolarmente complesse, intrecciate e correlate a dinamiche personali.

L'evasione e lo svago turistico si collocano fra disposizione a vivere nuove dimensioni dell'esperienza e tendenza a ritrovare rimedi efficaci a peculiari difficoltà soggettive. Il viaggio turistico può costituire un'opportunità ricreativa e favorire uno sguardo più fiducioso verso il futuro.

### 4. *Turismo e Cultura*

Le ricerche hanno rilevato che le persone anziane con un maggior livello culturale sono generalmente più facilitate nel programmare viaggi adeguati alle proprie esigenze, nel distinguere fra mete turistiche poco stimolanti, di scarso interesse artistico e naturalistico e quelle che appaiono più innovative e creative. Sono soprattutto le donne del ceto medio-alto (93,67%) e delle aree metropolitane che riferiscono di considerare, nella scelta di un viaggio, di un luogo da visitare, anche una ricerca culturale.

La cultura custodita dai vecchi rappresenta il prodotto delle conoscenze acquisite con l'esperienza quotidiana, si esprime con lo sviluppo di potenzialità e attitudini, nell'esercizio dello studio e del lavoro, influenza il significato e il valore che molte persone anziane attribuiscono al turismo.

Le maggiori opportunità di studiare la realtà dei vari paesi considerata nelle sue componenti – storiche, sociali, etniche, culturali, artistiche e paesaggistiche - consente di documentarsi riguardo all'itinerario scelto e selezionare gli aspetti e le caratteristiche del viaggio che si ritengono più corrispondenti alle proprie necessità.

Anche programmi televisivi a carattere istruttivo e divulgativo, attraverso soluzioni convenienti, indirizzano verso mete turistiche dove possono essere soddisfatte molte curiosità e interessi. L'abitudine fin da giovani e la sensibilizzazione ad aspetti positivi e creativi del viaggiare visto come consolidamento del proprio sapere, stimola le persone anche in età avanzata a continuare a programmarli.

I vecchi con una concezione ampia e globale del turismo considerano il viaggio come mezzo per rendere la propria vita più piena e vivace arricchendola di elementi innovativi. In alcuni anziani, poco stimolati e interessati a vivere un'esperienza turistica, il viaggio può essere vissuto come una situazione molto distante ed estranea.

Le indagini effettuate hanno rilevato che sono più motivati a viaggiare, sia per soddisfare la loro curiosità, sia per il desiderio di incontrare persone nuove, gli anziani con un maggior livello culturale. Molti colgono nel viaggiare un'opportunità di sperimentare stili di vita diversi, di rimettersi in gioco, di rinnovarsi e di incrementare le conoscenze. Il viaggio evoca ricordi, esperienze, sollecita le funzioni critiche e adattative, favorisce il confronto, l'accostamento e l'integrazione con altre culture e tradizioni, modelli di pensiero e comportamento. In genere il maggior grado di istruzione, una mentalità più flessibile e aperta predispongono a un miglior adattamento alle nuove situazioni. La maggior conoscenza di modalità, dinamiche e caratteristiche del viaggiare, consente di ottimizzare l'organizzazione di percorsi turistici portando, soprattutto in età avanzata ad affrontare itinerari con maggiore serenità e competenza.

Vecchi appartenenti al ceto socio-culturale medio basso si sentono spesso tranquillizzati e rassicurati dalla vita abitudinaria, scandita dai soliti ritmi con pochi spostamenti all'interno del territorio nazionale. Essi vivono con irrequietezza e apprensione la possibilità di affrontare eventuali cambiamenti e incognite legati a viaggi all'estero. Il patrimonio socio-culturale e la situazione economica sono elementi discriminanti nelle opportunità di fare viaggi e nella scelta di determinate mete turistiche. I vecchi che vivono in condizioni sfavorevoli possono percepire come frustrante l'impossibilità di viaggiare o, nei casi più fortunati, riescono a realizzare la loro aspirazione a fare del turismo attraverso gite e escursioni in posti non lontani, oppure in luoghi in cui la permanenza offre peculiari vantaggi.

Le ricerche hanno evidenziato che gli anziani con un minor livello culturale, meno abituati a viaggiare, quando hanno l'occasione di poterlo fare tendono a rivolgersi ad agenzie che propongono itinerari organizzati, mete e programmi prestabiliti. Altri anziani, rassicurati dalla prospettiva di condurre un'esistenza consolidata da tradizioni, usanze e modalità socio-relazionali, peraltro limitate al proprio luogo di residenza e di consueta villeggiatura nel periodo estivo, soprattutto per la paura delle incertezze, di sconvolgere le proprie abitudini, affermano di essere soddisfatti da queste loro scelte e non esprimono desideri o intenzioni di viaggiare. Indipendentemente dal livello educativo e socio-culturale la motivazione gioca un ruolo preminente nel sollecitare curiosità, interessi, nell'intraprendere nuove avventure turistiche e nell'assimilare i contenuti delle esperienze proposte.

##### 5. *Turismo e Creatività*

La creatività è un'abilità cognitiva che ha bisogno di essere coltivata ed esercitata. Generalmente tale competenza in età giovanile e adulta viene repressa e limitata da un'educazione esclusivamente raziomorfa, dall'affermarsi di tendenze passivizzanti e conformistiche, da numerosi impegni



lavorativi. In età senile può ricomparire, e spesso necessita di sollecitazioni e stimoli adeguati per potersi esprimere e sviluppare pienamente.

L'anziano, che ha sempre svolto nella sua vita attività intellettuali, ha maggiore sensibilità e disponibilità alla creatività, intesa anche come capacità di immaginare e di progettare viaggi adeguati alle proprie necessità e in alcune casi ha maggiore propensione a spostarsi dalle rotte tradizionali percorse dalla massa dei turisti.

Il 46,28% degli intervistati si dedica ad attività creative estendendole anche ai viaggi organizzati con mezzi propri, senza essere vincolati a orari o abitudini alimentari; molti anziani si sentono spinti dall'esigenza di esprimere sempre più se stessi, alla ricerca di una dimensione anche avventurosa del viaggio.

Sono soprattutto i vecchi con un maggior livello culturale che, avvalendosi delle loro esperienze e curiosità, progettano spesso viaggi innovativi, creativi che riescono a concretizzare purché lo consentano le condizioni economiche e di salute.

Preferibilmente gli anziani desiderano continuare ad organizzare i viaggi con amicizie consolidate con cui hanno condiviso esperienze, emozioni e stati d'animo, e con i quali sono abituati a convivere in spazi limitati, si pensi per esempio alla vacanza in barca a vela.

Alcuni vecchi, esperti di viaggi, tendono a partecipare attivamente allo stile di vita, costumi e usanze della gente che incontrano nelle mete dei loro itinerari turistici e si integrano più facilmente alla mentalità delle persone e dei luoghi visitati.

La possibilità di viaggiare viene considerata da alcuni anziani come strumento per esprimere nella maniera più ampia la dimensione creativa, il proprio modo di essere, per realizzare nuovi percorsi geografici ed esperienziali che offrano l'occasione di esprimere liberamente le potenzialità personali.

Si incontrano vecchi in viaggio in ogni luogo del pianeta, dalle zone polari ai deserti, dalle foreste alle savane, li si vede fra gli scalatori o gli speleologi, attraversare mari o praterie, oppure impegnati nei safari o nelle escursioni tropicali.

Non è facile per l'anziano che continua a svolgere un'attività intensa reperire il tempo sufficiente per conciliare gli impegni con le esigenze di viaggiare. Indubbiamente organizzare viaggi autonomamente senza dipendere da alcune soluzioni vantaggiose, funzionali e pratiche prospettate dalle agenzie, consente una più libera espressione della creatività e permette di conoscere paesi poco considerati o dimenticati dai mass-media.

All'anziano che non ha mai potuto visitare luoghi, città o paesi diversi da quelli di residenza devono essere proposte iniziative per viaggiare e inviti ad organizzare gite e avventure turistiche.

## 6. *Turismo e Memoria*

Viaggiare può anche essere vissuto come occasione per riannodare i fili con il passato, ritornare in luoghi, in Italia e all'estero, che evocano ricordi ed emozioni, per leggere in una prospettiva diversa l'esperienza trascorsa, cogliere ed approfondire alcuni aspetti della realtà che si erano conosciuti solo superficialmente, come tradizioni e costumi di altri popoli.

I viaggi turistici in età senile possono raggiungere mete che evocano esperienze significative vissute con amici, parenti e conoscenti. I luoghi dell'infanzia o della gioventù non più visitati da molto tempo, l'incontro con le persone di un tempo possono risvegliare antiche memorie.

Il 33,26% degli uomini intervistati desidera rivedere gli amici rispetto al 27,42% delle donne, rincontrarli in vari ambiti relazionali compresi i viaggi.

Alcuni anziani ricordano i molti viaggi pionieristici ed avventurosi del secolo scorso; ci si recava in zone poco sfruttate turisticamente, adottando soluzioni di fortuna per i pernottamenti e vivendo un rapporto diretto con una natura spesso incontaminata. Erano pochi i viaggi organizzati, per cui esistevano più possibilità di confrontarsi con mentalità, abitudini e usanze di altri paesi, regioni e città.

Gli anziani interpellati ricordano anche le vacanze, le gite e le scampagnate compiute con i genitori, quando si viveva il viaggio in modo spensierato e si tendeva a vedere solamente gli aspetti positivi e gioiosi dei luoghi visitati. Altri rievocano le immagini dei genitori giovani, carichi di vitalità e entusiasmo, aperti alle novità delle vicende vissute, ricordano esperienze e stati d'animo condivisi. Altri ancora tendono a caricare di importanza e significato i viaggi fatti con amici o con il partner per l'empatia sviluppata con persone care e per il consolidamento di un legame affettivo. Nelle interviste gli anziani riferiscono di visitare anche luoghi che sono stati teatro di avvenimenti storici ai quali essi o i loro congiunti hanno partecipato. Sono occasioni nelle quali riemergono sentimenti, pensieri, parole, gesti, volti, percorsi dell'esistenza di donne e uomini.

Sono opportunità che risvegliano ricordi, immagini di eventi storici e nel tempo, ridisegnano le loro esperienze ed il loro valore. Il racconto di storie diventa memoria del presente e attraverso l'immaginazione del nipote si trasforma in una memoria futura.

Scrivendo Francis Bacon: «Viaggiare per i giovani è una parte dell'educazione; per i vecchi una parte dell'esperienza».

Molte persone in età avanzata vivono del presente, ma anche del passato, costituito non solamente da vicende dolorose, ma anche positive come i viaggi. Alcuni ricordano con piacere, luoghi e itinerari particolarmente significativi per la loro risonanza emotiva ed esperienziale.

A volte viaggiare è ripercorrere la memoria, la sua testimonianza rapportata al presente, alla sua continuità ed alla sua prosecuzione. Nella memoria del tempo si delinea spesso quella del futuro nel quale attraverso l'immagine di un viaggio l'anziano intravede motivi di serenità. Si può viaggiare anche con la fantasia immaginando di recarsi in posti desiderati o visitati in gioventù.

Nel corso di esperienze turistiche la presenza di un giovane, di un bambino viene a rappresentare per l'anziano un'opportunità di racconti, di ricordi, di riscoperta del proprio viaggio personale, come un ritorno di immagini da ricomporre per formarne di nuove.

Scrivendo Gabriel García Márquez: «La vita non è quella che si è vissuta, ma quella che si ricorda e come la si ricorda per raccontarla».

## 7. *Turismo e Comunicazione*

Viaggiare è conoscersi, incontrare persone, confrontarsi, integrarsi in un nuovo modello di sviluppo sociale, economico e culturale, fare esperienze.

Alcune volte l'avventura di un viaggio all'estero richiede l'apprendimento o l'aggiornamento di una lingua straniera. Le indagini effettuate hanno rilevato che alcuni anziani hanno seguito corsi di conoscenza e approfondimento, specie dell'inglese, presso le università della terza età.

Si arricchisce il proprio vocabolario attraverso i paesi che si visitano, le tradizioni, i costumi, le abitudini delle persone, delle comunità e dei popoli con i quali si stabiliscono contatti.

Si possono anche sviluppare modalità comunicative che solitamente non si utilizzano nella vita quotidiana, si sofferma a volte l'attenzione sulla comunicazione non-verbale, specialmente se non si è esperti dell'idioma del luogo turistico.

Aumentano le opportunità di socializzare, approfondire conoscenze, fare nuove amicizie. Dice un vecchio proverbio africano: «Noi siamo attraverso gli altri», sempre, ovunque ad ogni età.

Difatti l'esperienza di viaggiare purché venga vissuta dal vecchio con curiosità, passione o serenità può costituire un'occasione per stabilizzare rapporti affettivi, di amicizia o consolidarli attraverso la condivisione di sensazioni, esperienze e stati d'animo.

Indubbiamente la globalizzazione dell'economia, dei mezzi di trasporto e l'avvento dell'Euro hanno facilitato i viaggi e la comunicazione. La diffusione della lingua inglese, oggetto di studio e perfezionamento in vari paesi, ha favorito la circolazione delle idee e il confronto delle esperienze.

Anche l'informatizzazione sempre più accentuata della realtà realizzata negli ultimi anni con la posta elettronica ha facilitato, nei paesi più evoluti un maggiore confronto di stili comportamentali e modelli di pensiero ed ha offerto l'opportunità di programmare viaggi valutando il rapporto costi-benefici tramite la consultazione di siti web. Rispetto a un tempo, al fine di promuovere ulteriormente il turismo in alcuni paesi, agenzie di viaggio e compagnie aeree prospettano soluzioni economiche per brevi periodi di permanenza in vari paesi del mondo.

Tramite l'utilizzo della posta elettronica, che costituisce una delle più rapide vie di comunicazione, esiste la possibilità da parte di alcuni anziani, superando anche barriere legate alla distanza, di riprendere i contatti con amici o parenti lontani con i quali sono stati organizzati viaggi e in qualche caso creare le premesse per altre avventure turistiche.

Metropoli italiane ed europee, che accolgono un flusso crescente di immigrati provenienti dai paesi in via di sviluppo, hanno assunto un carattere cosmopolita, e la comunicazione assume una dimensione globale esprimendosi attraverso varie modalità e canali linguistici.

La convivenza con altre etnie può suscitare la curiosità e l'interesse verso modelli sociali e culturali differenti e compiere viaggi nei paesi conosciuti attraverso il racconto di persone immigrate.

#### 8. *Turismo Intergenerazionale*

Anche la comunicazione intergenerazionale può ampliarsi e acquisire significati mediante viaggi e gite turistiche, sempre più frequenti fra le iniziative che nonni e nipoti realizzano insieme.

I dati delle ricerche hanno rilevato che il 52,19% delle persone ambisce alla nonnità e che sono più gli uomini (75,51%) a desiderare di veder crescere i nipoti rispetto alle donne (41,68%), anche per il piacere di organizzare viaggi insieme; non si ravvisano peculiari differenze fra nonni e nonne relativamente all'aspettativa di avere un nipote.

I nonni, quando possono viaggiare con i nipoti, privilegiano la conversazione: i racconti, soprattutto nel corso di passeggiate. Il dialogo occupa la maggior parte del tempo vissuto tra nonno e nipote, ma sono le nonne che appaiono più consone a confrontarsi con il mondo dell'infanzia caratterizzato da fantasia, curiosità e creatività. Le nonne più facilmente accedono alla simbologia infantile, sembrano più favorevolmente orientate a riconoscere lo sviluppo emotivo del bambino. Attraverso la narrazione avviene un fluente passaggio dei propri pensieri, sentimenti, significati, manifesti e nascosti.

Nel corso dei viaggi i nonni desiderano essere informati sulle curiosità stimolate e proposte dall'ambiente e dai posti che insieme visitano, ma anche sulla scuola, i giochi, i compagni e la televisione, ed i nipoti chiedono anche dei propri genitori, della loro storia e talvolta delle loro assenze. Il racconto viene preferito poiché sembra tradurre ed accostare l'elaborazione complessiva delle proprie esperienze e riflettere la necessità di trasmettere al nipote il proprio sapere come disinteressata guida di riferimento, come desiderio di introdurre chiarezza e punti di ancoraggio in una società moderna che rischia spesso di generare inquietanti confusioni. Il racconto costituisce la modalità più diretta per trasferire i propri sentimenti, pensieri ed il senso delle cose per le quali si è vissuto e talora viaggiato.

I nonni che passeggiano o viaggiano con i nipoti riscoprono il rito ed il senso della narrazione, ritrovano la forza educativa del racconto, della sua mediazione nel confronto con una realtà culturale che propone continue novità, ripetute e svariate sollecitazioni. Non sono solo i nonni ad insegnare ai nipoti, talora il rapporto è inverso, sono i nipoti ad aiutare i nonni ad avvicinarsi alle innovazioni tecnologiche, a destreggiarsi con i nuovi strumenti. La relazione fra nonno e nipote arricchisce entrambi, rappresenta una reciprocità di riferimenti e spunti creativi. Il nonno racconta di storia e di storie, parla di un mondo lontano, di esperienze e viaggi antichi, di eventi che nella fantasia del bambino risuonano come leggende, come la trama di film realmente avvenuti; il

nonno viene a rappresentare una fonte di continuo interesse interattivo, un viaggio di apertura all'immaginazione e al divenire.

Le memorie di viaggi del passato, ascoltate dal nipote, corrispondono ad un tempo remoto che rimanda di riflesso ad una prospettiva temporale di itinerari futuri. Il tempo genitoriale è più concentrato, contratto sul presente e sembra vincolarsi ad un pensiero immediato, dell'adesso e subito, limitato nello spazio riflessivo. Il tempo del nonno offre un maggior respiro, si dispone per la mediazione del pensiero e per lo sviluppo della fantasia e della curiosità.

Il nonno ricomponde l'esperienza, trasmette al bambino un sapere vissuto, mutua immagini e realtà, media e significa la narrazione, individuale e collettiva. Il nipote dispone la propria fantasia ai ricordi, alla temporalità del racconto, invita il nonno a conoscere e a pensare anche attraverso il suo peculiare modo di cogliere ed immaginare le cose che insieme osservano e sperimentano.

Il nonno nelle avventure turistiche con il nipote, specie se realizzate su percorsi conosciuti, può riattivare le esperienze della propria infanzia – desideri e paure, progetti e speranze – anche dimenticate, e ripercorrere la trama del suo personale itinerario. Il viaggio con il bambino può diventare una straordinaria occasione di revisione e ripensamento della propria vita e l'opportunità di recuperare potenzialità e memorie inespresse.

Nonni e nipoti, nel loro viaggio di famiglia, scoprono e difendono intese e complicità, i loro giochi e segreti, che sembrano richiamare la dimensione creativa della vita e dell'esperienza, libera dalle ombre del pregiudizio e del tornaconto.

I nipoti del III millennio vivono una situazione economica più favorevole rispetto a quella dei loro predecessori, hanno maggiori opportunità di intraprendere viaggi e alcune volte propongono ai nonni, ottenendo la loro adesione, di organizzare itinerari e visite in vari luoghi. O viceversa anziani competenti di viaggi anche in paesi stranieri, cercano di trasmettere il significato ed il valore dell'esperienza turistica a ragazzi e bambini.

I nipoti educati a considerare la vecchiaia come condizione positiva sono più sensibili alle esigenze dei nonni, aperti costantemente al confronto su molteplici tematiche.

Varie componenti sociali e istituzionali, come le università della terza età, le associazioni culturali, i comuni e i servizi per anziani hanno elaborato strategie volte a favorire una migliore integrazione degli anziani.

Alcune, sparse iniziative sono sorte negli ultimi anni; istituzioni scolastiche hanno ospitato insegnanti in pensione, come ad Ivrea, e università per anziani hanno aperto l'accesso ai bambini, come alla Fondazione "Il Melo" di Gallarate; il Laboratorio Incontri Generazionali dell'Università degli Studi di Milano ha promosso negli ultimi anni alcune attività di specifico interesse, tra cui la ricerca-esperienza "I nipoti insegnano ai nonni a navigare in Internet", realizzata in varie città italiane ed il progetto "Dal linguaggio orale alla comunicazione multimediale. A lezione di storia dai nonni".

Nonni e nipoti possono viaggiare attraverso internet, compiere percorsi immaginari o programmare itinerari per prossime avventure turistiche. I nonni con i loro racconti cercano di stimolare l'amore, l'interesse, la curiosità e l'entusiasmo del nipote.

I nonni che apprezzano le opere artistiche si pongono l'obiettivo di organizzare viaggi con i nipoti nelle città d'arte in Italia e all'estero; sono soprattutto quelli appartenenti al ceto socio-culturale medio-alto a concepire i viaggi oltre i confini nazionali, come mezzo per ampliare i propri orizzonti mentali, per conoscere vari aspetti, positivi e negativi, dei luoghi e realtà incontrati, per apprendere abitudini e stili di vita di altri popoli.

I nonni che hanno acquisito prevalentemente una cultura ecologica privilegiano gli aspetti naturalistici, avventurosi e tendono a organizzare viaggi con i nipoti nei paesi meno pubblicizzati e poco frequentati dai turisti.

Anche qualora nonni e nipoti non abbiano mai viaggiato insieme, devono essere stimolati a organizzare o a partecipare almeno a viaggi preordinati in cui le condizioni economiche siano particolarmente favorevoli.

In alcuni anziani la paura di volare ha frenato il desiderio di viaggiare, superata poi progressivamente, a volte attraverso la sollecitudine, l'intraprendenza e il conforto dei nipoti.

Nonno e nipote possono insieme compiere un viaggio di scoperta del loro mondo interiore. Essi possono passeggiare, farsi compagnia, affrontare avventure, viaggiare, parlare di sé e comporre un brano della loro storia e tracciare il solco dei loro itinerari ed esperienze future.

### 9. *Turismo e Affettività*

Avere l'opportunità di viaggiare, anche in età avanzata può assumere una forte risonanza e connotazione affettiva per le dinamiche socio-relazionali che comporta.

Sono soprattutto le donne (63,99%) ad esprimere il desiderio di continuare a coltivare gli affetti, aspirando a consolidarli anche in viaggi da organizzare con parenti e amici. Il 46,67% del campione, specie gli uomini, vuole vedere realizzati i figli, a volte con la speranza di poter vivere insieme esperienze turistiche.

Fare turismo è inteso in modo ampio e globale da parte di alcuni anziani: scoperta di sé, espressione della storia e identità, soddisfacimento del desiderio di sapere, mezzo per realizzare cambiamenti significativi nella vita, percorso per esprimere pensieri e sentimenti.

I vecchi del ceto sociale medio-alto, generalmente più intraprendenti e impegnati in molteplici attività, ammettono di recuperare attraverso il viaggio una dimensione rilassante, libera da vincoli di lavoro e orari, di ritrovato benessere, fisico ed emotivo; essi tendono prevalentemente a ricercare peculiari attrazioni di interesse naturalistico e paesaggistico.

Il viaggio vissuto attivamente con piacere e partecipazione dai genitori anziani con i figli, dai nonni con i nipoti, con gli amici diventa una rilevante occasione per distogliere l'attenzione da problemi, difficoltà e disagi, confrontare reciproche esperienze, scambiarsi opinioni e immagini relative al paese visitato, compartecipare emozioni e stati d'animo inerenti alla meta turistica.

Anziani meno fortunati, costretti a limitare i viaggi per difficoltà economiche e/o problemi di salute, attraverso le testimonianze di altre persone aspirano a realizzare gite anche lontane e diverse da quelle abituali, come desiderio di una differente condizione, anche affettiva; talvolta essi colgono analogie con alcuni viaggi compiuti, riportando peculiari ricordi ed emozioni. Alcuni anziani assorbiti dagli impegni lavorativi, non riuscendo a reperire il tempo necessario trovano parzialmente conforto, piacere e godimento nel sentire racconti ed esperienze di viaggi da parte di altre persone e confidano di conservare una buona salute in modo da poter realizzare il loro desiderio di viaggiare.

Il viaggio può aprire a nuove esperienze emotive, apprezzando opere artistiche, contemplando spettacoli naturali, incontrando persone, consolidando relazioni affettive. Sono diversi i motivi per i quali si effettuano viaggi turistici, ma alla base probabilmente sembra esserci il desiderio di migliorare o ritrovare il senso di un benessere olistico, fisico ed emotivo.

### 3. Conclusioni

Il benessere viene considerato e valutato come condizione imprescindibile per assicurare la qualità della vita di ogni individuo. I trattamenti terapeutici necessari al ripristino della salute sono diventati oggetto di particolari attenzioni da parte della società. Molte persone, di ogni età, che hanno trascurato o sottovalutato problemi fisici per impegni di lavoro, ricorrono a cure intensive e prolungate presso i "beauty centers" ed organizzano vacanze presso centri della salute, dove è

possibile sottoporsi a interventi specifici e mirati. Mantenere una buona salute è la premessa essenziale per molti anziani per continuare a soddisfare l'esigenza di viaggiare.

Persone, giunte in età avanzata, libere dagli obblighi lavorativi e da costrizioni di orari, purché abbiano conservato un benessere psico-fisico, tendono a volte a concepire il viaggio in modo più vario rispetto a molti giovani, non solamente come condizione ricreativa e distensiva, ma anche quale strumento per arricchire conoscenze ed esperienze, per esprimere la propria identità e qualificare la storia personale. Nell'anziano particolarmente provato da rinunce e perdite affettive, il viaggio può diventare un'occasione per ritrovare interessi, motivazioni, momenti di serenità, a volte il sentimento di sé. Alcune persone in età senile considerano il turismo in modo positivo e spensierato, come mezzo per accrescere spazi e orizzonti di esperienza, per visitare località e contesti, anche non divulgati dai mass-media. L'essenza stessa del viaggio è il movimento finalizzato a produrre nuove conoscenze, legato al concetto di dinamismo.

Il viaggio anche per gli anziani può essere un'opportunità per confrontare e condividere ricordi e stati d'animo con coetanei o persone più giovani, costituire un evento unico e più ampio per perfezionare conoscenze di amici e parenti. Indubbiamente l'esperienza di viaggi precedenti, specie se realizzati autonomamente, ha rappresentato un investimento affettivo e culturale importante. Tale atteggiamento positivo, con il passare degli anni ha facilitato la programmazione e la realizzazione di viaggi personalizzati, da soli o in compagnia, e può consentire l'espressione libera e globale del proprio modo di essere, intraprendendo percorsi e itinerari lontani da quelli tracciati ed esplorati dalla maggior parte delle persone. Il viaggio vissuto favorevolmente e intensamente sotto l'aspetto emotivo può ampliare gli scenari esistenziali e promuovere un carattere dinamico della vita, contribuendo alla soddisfazione e realizzazione di sé.

Pensare, organizzare, parlare di viaggi anche da anziani può diventare l'occasione per ricordare e costruire nuove memorie. Fare turismo in ogni fase della vita può consentire di allargare il ristretto cerchio relazionale, costituito dall'ambiente familiare e lavorativo. Per il vecchio fare turismo nei paesi stranieri significa a volte superare pregiudizi e schemi mentali rigidi realizzando nuove modalità relazionali, incrementando le possibilità di comunicazione e confronto con caratteristiche, tradizioni, identità sociali e culturali di altri popoli in una funzione analoga a quella di un libro attraverso il quale si avvertono sensazioni, si adottano atteggiamenti e si formulano pensieri. Mediante la sperimentazione di nuove realtà molti anziani arricchiscono di nuovi contenuti le relazioni con parenti e amici. L'interazione anziani-figli o nipoti può colorarsi e vivacizzarsi di nuove emozioni ed esperienze. Inoltre, i vecchi sulla base di informazioni e strategie acquisite nei viaggi precedenti trasmettono a figli e nipoti indicazioni e consigli sulle modalità di programmare i viaggi, più adeguati alle esigenze personali.

L'esperienza di numerosi viaggi, realizzata attraverso varie forme, permette di evitare la ripetizione di errori commessi e di suggerire le formule organizzative e comportamentali più consone.

La vita affettiva della persona anziana che si esprime e sviluppa esclusivamente in casa e presso il luogo di residenza è regolata dalle stesse modalità e ritmi esistenziali.

Al contrario la persona in età avanzata che ha conservato e stabilizzato gli affetti e gli interessi per gli elementi innovativi è motivata ad ampliare le conoscenze, può ancora viaggiare in compagnia di amici, parenti o conoscenti, intensificare e arricchire la propria vita emotiva di ulteriori significati. Il viaggio vissuto con spontaneità, serenità, partecipazione e entusiasmo costituisce uno strumento per considerare le relazioni in prospettive diverse e più allargate rispetto a quelle abituali e permettere agli anziani di esprimere più liberamente e compiutamente la memoria, l'identità, i sentimenti e il valore di sé.

Il viaggio può essere considerato come una opportunità per conoscere luoghi da visitare, paesaggi da vivere, ma anche per ritrovare o scoprire nuove immagini, pensieri, emozioni e ricordi del proprio itinerario interiore.

## BIBLIOGRAFIA

- Ackerman, P. L. (1996). A theory of adult intellectual development: process, personality, interests and knowledge. *Intelligence*, 22: 227-257.
- Albanese, A. (2000). *Linguaggi informatici e comunicazione intergenerazionale. I nipoti insegnano ai nonni a navigare in Internet*. Milano: CUEM.
- Albanese, A. & Cristini, C. (2007). *Psicologia del turismo: prospettive future. Un percorso di ricerca-formazione nazionale interdisciplinare. Scritti in onore di Marcello Cesa-Bianchi*. Milano: FrancoAngeli.
- Albert, S. M., Cattell, M. G. & Cattell, A. (1994). *Old age in global perspective: cross-national views*. New York: G. K. Hall & Co.
- Antonini, F. M. & Magnolfi, S. (1991). *L'età dei capolavori*. Venezia: Marsilio Editori.
- Aveni Casucci, M. A. (1986). *La cultura ritrovata*. Milano: FrancoAngeli.
- Aveni Casucci, M. A., Albani, F., Cicognani, G., Del Grosso, G., De Vanna, V. & Revera, T. (1990). La nonnità oggi. Ricerca sperimentale: metodologia e dati epidemiologici. *Giornale di Gerontologia*, XXXVII, 10: 633.
- Baddeley, A. (1995). *La memoria umana*. Bologna: Il Mulino.
- Baltes, P. B., Staudinger, U. M. & Lindenberger, U. (1999). Lifespan psychology: theory and application to intellectual functioning. *Annual Reviews Psychol.*, 50: 471-507.
- Baroni, M. R. (2003). *I processi psicologici dell'invecchiamento*. Roma: Carocci.
- Beckerman, A. G. e Tappen, R. M. (2003). *Anziani, assisterli, amarli*. Salerno: Ecomind.
- Biggs, S. (1993). *Understanding Ageing*. Buckingham: Open University Press.
- Binstock, R. H. & George, L. K. (2001). *Handbook of aging and social sciences*. San Diego: Academic Press.
- Birren, J. E. & Schaie, K. W. (1977). *Handbook of the Psychology of Aging*. New York: Van Nostrand & Reinhold.
- Brandimonte, M. A. (2004). *Psicologia della memoria*. Roma: Carocci.
- Cesa-Bianchi, M. (1994). Caratteristiche psicologiche dell'invecchiamento: aspetti positivi. In L. Valente Torre & S. Casalegno (Eds.). *Invecchiare creativamente ... per non invecchiare*. Atti del Convegno, Regione Piemonte, Torino.
- Cesa-Bianchi, M. (1998). *Giovani per sempre? L'arte di invecchiare*. Roma-Bari: Laterza.
- Cesa-Bianchi, M. (1999). Cultura e condizione anziana. *Vita e Pensiero*, Rivista Culturale dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, anno LXXXII, maggio/giugno, 3: 273-286.
- Cesa-Bianchi, M. (2000). *Psicologia dell'invecchiamento*. Roma: Carocci.
- Cesa-Bianchi, M. (2002). Comunicazione, creatività, invecchiamento. *Ricerche di Psicologia*, vol. 25, 3: 175-188.
- Cesa-Bianchi, M. (2006), Lectio. In *Laurea honoris causa in Scienze della Comunicazione*. Università degli Studi Suor Orsola Benincasa, Napoli.
- Cesa-Bianchi, M. (2012). *Sempre in anticipo sul mio futuro. Auto-biografia [...]*. In E. Mancino (Ed.). Napoli: Guida.
- Cesa-Bianchi, M. & Albanese, O. (2004). *Crescere e invecchiare. La prospettiva del ciclo di vita*. Milano: Unicopli.
- Cesa-Bianchi, M. & Antonietti, A. (2002). *Dentro la psicologia. Teorie, ricerche, personaggi, contesti*. Milano: Mondadori Università.
- Cesa-Bianchi, M. & Antonietti, A. (2003). *Creatività nella vita e nella scuola*. Milano: Mondadori Università.
- Cesa-Bianchi, M., Cesa-Bianchi, G. & Cristini, C. (2001). Il nonno, il bambino e la città. In C. Stroppa (Ed.). *Per una cultura del gioco. Come creare una ludoteca*. (pp. 249-285). Pavia: Italian University Press.
- Cesa-Bianchi, G. & Cristini, C. (1997). Adattamento, timori, speranze: la qualità della vita in un campione di 100 ultrasessantenni. *N.P.S.*, Rivista della Fondazione "Centro Praxis", vol. XXVII, 4: 557-621.
- Cesa-Bianchi, M. & Cristini, C. (2009). *Vecchio sarà lei! Muoversi, pensare, comunicare*. Napoli: Guida.
- Cesa-Bianchi, G., Cristini, C., Aveni Casucci, M. A. e Cesa-Bianchi, M. (1999). A research on TV-violence and relationship between grandparents and grandchildren. *International Psychogeriatrics*, vol. 11, Supplement 1: 142.

- Cesa-Bianchi, M., Cristini, C. & Giusti, E. (2009). *La creatività scientifica. Il processo che cambia il mondo*. Roma: Sovera.
- Cesa-Bianchi, M., Pravettoni, G. & Cesa-Bianchi, G. (1997). L'invecchiamento psichico: il contributo di un quarantennio di ricerca. *Giornale di Gerontologia*, Vol. 45, 5: 311-321.
- Cesa-Bianchi, M. & Sala, G. (1988). *Umanità e scienza in medicina*. Milano: FrancoAngeli.
- Cesa-Bianchi, M. & Vecchi, T. (1998). *Elementi di Psicogerontologia*, Milano: FrancoAngeli.
- Chapman, N. J. & Neal, M. B. (1990). Intergenerational experiences between adolescents and older adults. *The Gerontologist*, 30: 825-832.
- Chattat, R. (2004). *L'invecchiamento. Processi psicologici e strumenti di valutazione*. Carocci: Roma.
- Cipolli, C. (1995). Sleep, dreams and memory: an overview. *Journal of Sleep Research*, 4: 2-9.
- Cipolli, C., Mattarozzi, K., Tomassoni, R. & Zamagni, P. (2002). Processo creativo e stati di vigilanza: alcune indicazioni sperimentali. In Tomassoni R. (Ed.). *La psicologia delle arti oggi* (pp.338-356). Milano: FrancoAngeli.
- Cristini, C., Cesa-Bianchi, M., Cesa-Bianchi, G. & Porro, A. (2011). *L'ultima creatività. Luci nella vecchiaia*. Milano: Springer.
- Cristini, C., Cipolli, C., Porro, A. & Cesa-Bianchi, M. (2012). *Comunicare con l'anziano*. Milano: FrancoAngeli.
- Dallavalle, C., Pellai, A. & Tenore, A. (2003). *Adolescente, mamma e nonna. Un percorso al femminile*. Milano: McGraw-Hill.
- De Beni, R. (2009). *Psicologia dell'invecchiamento*. Bologna: il Mulino.
- Folstein, M. F., Folstein, S. E. & Hugh, P. R. (1975). Mini-mental state. A practical method for grading the cognitive state of patients for the clinician, *J. Psychiatr. Res.*, 12(3):189-98.
- Gabassi, P. G. & Togni, M. (2000). *Viaggiare per conoscersi*. Milano: CUEM.
- Gallo Barbisio, C., Lettini, L. & Maffei, D. (1999). *La rappresentazione del paesaggio*. Torino: Tirrenia Stampatori.
- Hillman, J. (2000). *La forza del carattere*. Milano: Adelphi.
- Kaes, R., Faimberg, H., Enriquez, M. & Baranes, J. J. (1995). *Trasmissione della vita psichica tra generazioni*. Roma: Borla.
- Parmelee, P. A., Katz, I. R. & Lawton, P. (1992). Incidence of depression in long-term care settings, *Journal of Gerontology*, 47: 189-196.
- Phillipson, C. (1991). Intergenerational relations: conflict or consensus in the twenty-first century? *Policy and Politics*, 19: 27-36.
- Powell, D. H. (1994). *Profiles in cognitive aging*. Cambridge: Harvard University Press.
- Pedrazzi, M., Vercauteren, R. & Loriaux, M. (2000). Verso una società per tutte le età. Il tempo del possibile. *La cultura dell'incontro generazionale per il superamento delle discriminazioni sociali ed etniche*. Gallarate: Edizioni Il Melo Centro di Cooperazione Sociale.
- Simeone, I. (2001). *L'anziano e la depressione*. Roma: CESI.
- Sternberg, R. J. (1999). *Handbook of creativity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tammaro, A. E., Casale, G. & Frustaglia, A. (2000). *Manuale di Geriatria e Gerontologia*. Milano: McGraw-Hill.
- Vandeplass-Holper, C. (2000). *Maturità e saggezza. Lo sviluppo psicologico in età adulta e nella vecchiaia*. Milano: Vita e Pensiero.
- Vergani, C. (1997). *La nuova longevità*. Milano: Mondadori.
- Trabucchi, M. (2005). *I vecchi, la città e la medicina*. Bologna: il Mulino.
- Walter, H. (1999). *Vivere la vecchiaia. Sfide e nuove qualità di vita*. Roma: Armando.
- Yesavage, J. A., Brink, T. L., Rose, T. L., Lum, O., Huang, V., Adey, M. B., & Leirer, V. O. (1983). Development and validation of a geriatric depression screening scale: A preliminary report, *Journal of Psychiatric Research*, 17, 37-49.
- Zung, W. W. K. (1971). A rating instrument for anxiety disorders, *Psychosomatics*, 12(6): 371-379.



## IL PASSAGGIO GENERAZIONALE NELLE IMPRESE FAMILIARI NEL SETTORE TURISTICO

di

*Roberta Maeran*

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata  
Università degli Studi di Padova

*Angelo Boccato*

Università degli Studi di Padova

### RIASSUNTO

L'offerta ricettiva italiana è composta soprattutto da imprese di piccole e medie dimensioni, spesso a gestione familiare. Molti sono i pregiudizi che in questi ultimi anni hanno caratterizzato le PMI nel settore turistico: dall'associare alla dimensione "piccolo" la bassa qualità, all'attribuire le carenze del sistema turistico alle PMI come indice di arretratezza. Il passaggio generazionale costituisce un processo difficile, può evidenziare una situazione di crisi ma, nel contempo, può costituire un'importante risorsa dato che richiede di valutare le strategie aziendali, le risorse umane e le competenze disponibili in funzione delle prospettive di sviluppo dell'impresa. Il passaggio generazionale è relativamente poco studiato nel settore turistico e la fase del passaggio di testimone evidenzia modelli imprenditoriali diversi in relazione alle varie regioni italiane.

*Parole chiave:* passaggio generazionale, affiancamento generazionale, imprese familiari, sistema turistico.

### FAMILY MANAGEMENT HANDOVER IN FAMILY OWNED COMPANIES AND IN THE TOURISM ONES

#### ABSTRACT

The Italian tourism service mainly consists of small- to medium-sized businesses, often family run. Numerous prejudices have characterized small- to medium-sized businesses in the tourism sector in the last few years: from associating "small" size with low quality to attributing deficiencies in the tourism sector to the small- to medium-sized businesses as an index of their backwardness. The generational passage is a difficult process. It can underline a crisis, yet at the same time it can be an important resource since it requires assessing company strategies, human resources and the competences available with regard to business development prospects. Little research on the generational passage has been carried out in the tourism sector and the ones studied reveal different business models in relation to various Italian regions.

*Keywords:* generational passage, tourism sector, family businesses, generational mentoring.

## 1. Introduzione

Per l'Italia, caratterizzata dalla presenza di imprese familiari di piccole e medie dimensioni, il passaggio generazionale costituisce un processo difficile, una situazione di crisi e di rischio ma, nel contempo, può rappresentare un'importante risorsa dato che richiede di valutare le strategie aziendali, le risorse umane e le competenze disponibili in funzione delle prospettive di sviluppo dell'impresa.

Lo stesso termine passaggio vuole proprio sottolineare che tale operazione si sviluppa lungo un arco di diversi anni: dal periodo che precede l'ingresso nell'azienda di famiglia a quello di training sempre, nell'azienda di famiglia, sino all'assunzione di rilevanti responsabilità.

Inoltre, affrontare il passaggio generazionale, in questi ultimi anni, significa prepararsi per un passaggio di testimone ad una velocità superiore rispetto al passato, in un ambiente ostile, fatto di rapidi e profondi cambiamenti sia a livello tecnologico che in termini di competitività.

Questo contributo propone alcune riflessioni sugli aspetti psicologico - relazionali relativi alla continuità generazionale d'impresa con particolare attenzione al settore turistico.

## 2. L'impresa familiare

L'offerta ricettiva italiana è composta soprattutto da imprese di piccole e medie dimensioni, spesso a gestione familiare. Molti sono i pregiudizi che in questi ultimi anni hanno caratterizzato le PMI nel settore turistico: dall'associare alla dimensione "piccolo" la bassa qualità, all'attribuire le carenze del sistema turistico alle PMI come indice di arretratezza. Stereotipi di questo tipo possono impedire di cogliere le peculiarità dell'ospitalità tradizionale italiana che si caratterizza proprio per essere piccola, diffusa, familiare, in grado di soddisfare una domanda che ricerca servizi personalizzati.

Il carattere distintivo dell'impresa familiare (Schillaci, 1990; Demattè & Corbetta, 1993) è proprio il legame, quasi a livello simbiotico, tra famiglia e impresa, anche se tali realtà sono fondate su logiche diverse. Se la famiglia ha come obiettivo quello di sostenere e curare i propri membri basandosi su valori quali l'unità, la solidarietà, la stabilità e la tradizione, l'impresa, al contrario, s'ispira a parametri quali dinamismo, selezione meritocratica, competitività, razionalità economica. È evidente, pertanto, come tale legame possa costituire sia un fatto positivo che negativo: i valori familiari possono cioè rivelarsi sia punti di forza che di debolezza per l'azienda stessa.

Un punto di forza è sicuramente il grado di determinazione e di efficienza nel perseguire gli obiettivi e nello svolgere le attività necessarie. Famiglia e impresa sono percepite dal fondatore, soprattutto, nelle prime fasi del ciclo di vita, come un tutt'uno: per alcuni l'impresa è come un figlio e si instaura un forte *commitment* nel garantire un impegno a lungo termine; spesso una delle principali motivazioni alla base della creazione dell'impresa è proprio quella di assicurare alla famiglia una fonte di sostentamento duratura nel tempo.

Tra i punti deboli dell'impresa familiare quello che ha risvolti sociali più rilevanti, è collegato alla natura ereditaria del potere che non sembra in grado di gestire la più efficace transizione intergenerazionale: così posizioni anche di prestigio possono essere ricoperte da membri della famiglia indipendentemente dalle loro capacità e competenze solo in virtù del senso di solidarietà interni alla famiglia. Questo forte legame esistente fra famiglia e impresa può rappresentare un'ulteriore fonte di pericolo nel momento in cui problemi interpersonali, in uno dei due ambiti, finiscono per ripercuotersi anche sull'altro, innescando un circolo vizioso che può portare a conseguenze molto dannose. Il fatto stesso di operare nel medesimo ambiente, sempre con le stesse persone, non permette di considerare la famiglia come valvola di sfogo delle tensioni in ambito lavorativo e viceversa (Mezzadri, 2005).

Inoltre, se la regola decisionale utilizzata è quella dell'unanimità tra i membri, il pericolo è di bloccare il processo strategico e direzionale facendo perdere all'azienda quella flessibilità che spesso ne costituisce un punto di forza.

Alcuni autori italiani hanno evidenziato i vantaggi offerti dalla gestione familiare dell'impresa. Ad esempio Gennaro, (1985), ritiene che le condizioni di successo familiare siano sostanzialmente tre: a) la capacità di adattarsi ai cambiamenti di scenario riguardanti la forza lavoro, i mercati, le esigenze dei clienti; b) la capacità di mantenere l'efficienza della gestione operativa; c) la capacità di attirare risorse professionali cruciali per lo sviluppo aziendale.

L'impresa è, come abbiamo detto, almeno nelle intenzioni del suo fondatore, destinata ad essere trasmessa alle successive generazioni, i cui componenti, a loro volta, diventano proprietari e responsabili della gestione d'impresa. Il desiderio di trasmettere la proprietà dell'impresa alla generazione emergente è spesso più forte della razionalità economica che porterebbe a privilegiare la vendita a terzi sia per il bene futuro dell'attività economica intrapresa che per l'unità e la coesione della famiglia stessa.

È accertato che più del 70% delle imprese a carattere familiare non sopravviva alla prima generazione e un ulteriore 50% scompare tra la seconda e terza generazione. Il motivo principale di tale situazione riguarda il ruolo del fondatore che si viene a trovare, contemporaneamente, a capo sia della famiglia, che dell'impresa. In

questo modo, vede fortemente condizionata (dalle regole e dai legami familiari) l'autonomia delle decisioni imprenditoriali, con influenze negative su tutta la gestione delle risorse umane dell'azienda. I problemi gestionali delle imprese familiari hanno il loro culmine al momento della successione e del passaggio dei poteri a causa del peso che nell'impresa giocano le variabili di natura relazionale che operano nel sistema-famiglia. È evidente che una buona conduzione d'impresa familiare non può prescindere dalla comprensione e razionalizzazione dei rapporti esistenti tra il "sistema impresa" e il "sistema famiglia". Eppure, la logica familiare tende a privilegiare e a proteggere i membri della famiglia nella fase di assunzione, nello sviluppo delle carriere e nel soddisfacimento delle aspirazioni (formazione, crescita professionale, prestigio interno ed esterno). Tali conflitti non sono generalmente gestiti in modo corretto dalla generazione al potere, la quale è combattuta tra il desiderio di non creare conflitti in famiglia e la necessità di ricevere il supporto di professionalità esterne al nucleo familiare. L'incertezza dei comportamenti del capo famiglia-imprenditore provoca frustrazioni e demotivazioni; l'effetto finale di tale situazione è ritardare e rendere ancora più difficoltoso il momento del passaggio delle consegne. Inoltre, il fatto che si manifestino potenziali pericoli nella gestione delle risorse umane all'interno delle imprese familiari a causa dell'ambiguità dei rapporti tra familiare e personale esterno alla famiglia, permette di evidenziare come nell'impresa familiare interagiscano tre sistemi fra loro interconnessi: la *famiglia*, la *proprietà* e il *management*, ciascuno con il proprio punto di vista sugli obiettivi personali e aziendali. L'esistenza dei tre sistemi non è di per sé problematica, i problemi insorgono nelle zone di sovrapposizione, soprattutto, se non è stato definito quale sistema abbia la precedenza.

Bauer (1997) propone l'immagine dell'imprenditore come un soggetto che contemporaneamente è: *homo economicus*: interessato ai risultati dell'azienda e al guadagno che produce; *homo politicus*: interessato alla conservazione e alla promozione del suo potere personale nella famiglia, in azienda e nella società; *pater familias*: interessato alla crescita armonica, al successo sociale e al benessere materiale e psicologico dei figli. Dunque, al comando della sua azienda, l'imprenditore non segue una sola forma di razionalità ma tre ed è secondo queste tre dimensioni che deve essere analizzato il suo comportamento. Se le decisioni presentano aspetti fortemente contraddittori, a volte l'imprenditore finisce con il bloccarsi e differire la decisione. È comune che il leader di un'azienda a gestione familiare sia anche investito della funzione di risolvere i conflitti interpersonali e questioni familiari che non hanno attinenza con la mission aziendale. Si verifica così una sovrapposizione tra le dinamiche aziendali e quelle familiari come se i ruoli familiari e quelli aziendali fossero la stessa cosa e, allo stesso tempo, le relazioni affettive familiari finiscono per risentire dei ruoli che i diversi membri della famiglia ricoprono nell'azienda.

Quattro fasi definiscono il ciclo di vita di un'impresa familiare: la prima fase *esclusivamente padronale*, è caratterizzata da basso livello di complessità strutturale, scarsa definizione dei ruoli aziendali e dei confini impresa-famiglia: "tutti fanno tutto", famiglia e lavoro sono tutt'uno; nella seconda fase, definita *padronale allargata*, aumenta l'impegno nel business "poca famiglia e tanto lavoro". Si individua una minima struttura organizzativa (processi di delega, introduzione di qualche collaboratore "esterno"); segue la terza fase *pseudo manageriale*, caratterizzata dall'aumento delle deleghe, in cui appare necessario stabilire "chi-fa-che-cosa" in quanto la complessità organizzativa è indubbiamente aumentata e ciò richiede una tecnostruttura organizzativa precedentemente assente, il business cresce insieme ai fabbisogni finanziari; inizia a prospettarsi la successione del fondatore; nella quarta fase *manageriale*, si accentua il processo di crescita e la proprietà diventa multifamiliare, il fondatore fa "due passi indietro"; i figli o s'impongono o falliscono nel ruolo di gestori-successori; si devono adottare nuovi e più sofisticati strumenti direzionali e gestionali; infine, l'ultima fase *manageriale sofisticata*, poco diffusa nel panorama italiano, si caratterizza per una tipologia ad elevata complessità, notevole è la commistione di culture familiare, manageriale, professionale, multinazionale; l'originaria famiglia appare molto allargata in termini parentali, la gestione avviene in base a deleghe, il controllo della famiglia unicamente per eccezione.

### 3. Passaggio generazionale: aspetti psico-sociali

La letteratura offre quattro principali ambiti di intervento per il passaggio generazionale, che si distinguono in base alla centratura dell'oggetto di indagine: il sistema familiare e aziendale (Boldizzoni, 1988, 1993; Tommaselli, 1996; Ward, 1990, 1997); l'imprenditore (Bouchikhi, 1993; Kets De Vries, 1993); l'erede (Boyd & Vozikis, 1994; Busenitz & Lau, 1996); la relazione tra imprenditore ed erede (Corbetta & Preti, 1988; Piantoni, 1990; Schillaci, 1990; Ward, 1990, Trentini & Togni, 2008). In particolare, quest'ultima centratura, evidenzia la difficoltà della preparazione alla successione dal punto di vista psicologico e relazionale sia per il fondatore che per il successore. I principali problemi che i successori si trovano ad affrontare sono ascrivibili al loro bagaglio di competenze, sicuramente da implementare e alla necessità di doversi adattare ad un contesto nuovo in cui la legittimazione del proprio ruolo e la possibilità di esprimere le proprie abilità diventa un elemento di grande importanza. D'altra parte i problemi maggiori che i senior devono affrontare sembrano essere riconducibili alla difficoltà di lasciare la presa sul potere che si sono conquistati nel corso degli anni. Il passaggio generazionale dal punto di vista psicologico vede coinvolte componenti di natura cognitiva, emotiva e

sociale che, se trascurate, possono creare conflitti interni alla famiglia e all'azienda da essa gestita. Demattè e Corbetta (1993) sostengono che la delicatezza della fase del passaggio dipende dai significati, dai timori e dai risvolti esistenziali ad essa associati. È necessario tenere presente quali siano le motivazioni che spingono un imprenditore a investire in un'attività e, soprattutto, capire in che modo queste possono condizionare la gestione dell'impresa. Spesso l'imprenditore di prima generazione è spinto da motivazioni quali l'ambizione al successo personale, il riconoscimento pubblico e la sete di guadagno. L'imprenditore di seconda o terza generazione inizia, invece, la sua attività in un'impresa ben strutturata e avviata ad immagine e somiglianza del senior e non ha, pertanto, le medesime spinte motivazionali che saranno più orientate a "lasciare il proprio segno" cercando di dare una propria impronta alla gestione. Variabile di importanza primaria nella determinazione delle sorti del family business è la relazione genitore-figlio che se è ben definita nei ruoli familiari risulta molto confusa in quelli aziendali. Senior e junior tendono a non voler approfondire tale relazione, evitando di chiarire le proprie aspettative, motivazioni e i valori che sottendono la cultura organizzativa dell'azienda.

Da una ricerca condotta da Favretto, Sartori e Bortolani (2003) volta ad analizzare i rapporti senior/junior ai fini della successione emerge come i senior più degli junior tendano a negare l'esistenza di problemi di natura relazionale e neghino che il passaggio costituisca un problema cercando di far passare il messaggio che tutto è sotto controllo, mentre gli junior dichiarano una minor sintonia con i senior sia in ambito familiare che lavorativo. Entrambi sono, invece, concordi nel considerare come interdipendenti i rapporti tra di loro in casa e in azienda. Tuttavia, è importante sottolineare come le componenti psicosociali del rapporto genitori-figli possano essere co-determinanti del buon esito della successione perché tale momento rende espliciti fenomeni sommersi tra senior e junior quali conflitti, divergenze di idee, aspettative motivazioni e aspirazioni.

Schillaci (1990) individua tra i problemi psicologici dell'imprenditore senior, soprattutto, l'identificazione con la propria azienda che rende difficile il distacco; pertanto, tale momento viene affrontato solo quando non è più procrastinabile. Dall'altra parte, l'imprenditore junior sente la responsabilità sia di non essere all'altezza delle aspettative familiari sia di non essere adeguatamente preparato.

Le situazioni di transizione costituiscono delle potenziali esperienze di disorientamento per la persona; molto dipende dalla capacità del soggetto di gestire cognitivamente ed emotivamente sia le novità che le maggiori complessità. Nel cambio generazionale differenti sono le fasi del ciclo di vita<sup>1</sup> in cui si trovano sia il senior che il junior e questo elemento non può essere trascurato poiché può determinare atteggiamenti diversi nei confronti dei vari aspetti che costituiscono le delicate fasi di un passaggio d'impresa e rendere problematica la compresenza all'interno dell'organizzazione.

Cambiamenti sostanziali nella personalità si verificano nella seconda metà della vita, tra i quali: la tendenza a percepire il tempo più come passato che come futuro, auto-riflessione e introspezione maggiormente sviluppate. Riflettere su questi aspetti permette di non sottovalutare le diverse caratteristiche degli attori del passaggio.

Depolo, Guglielmi e Mariani (2003) evidenziano la difficoltà da parte degli imprenditori a localizzare il momento del passaggio. Il fatto che il passaggio d'impresa non venga preso in considerazione in un momento specifico, ma in un arco di tempo abbastanza indefinito, è una costante che caratterizza gli attori coinvolti. Infatti, la possibilità di collocare in una prospettiva temporale futura gli eventi che si verificheranno è uno degli elementi che permettono di mantenere la sensazione di poter controllare l'ambiente e di progettare comportamenti e strategie; se viene meno una collocazione temporale, sia pure di massima, ogni linea di azione diviene per ciò stesso più difficile.

Il secondo elemento di rilievo nella posizione degli imprenditori è la tendenza a dare per implicito il subentrare di altri, particolarmente nel caso dei familiari. In alcuni casi emerge un tacito accordo tra i genitori titolari dell'azienda e i figli. È un qualcosa di implicito, mai dichiarato, che si riferisce alla certezza che prima o poi l'impresa passerà ai figli senza definizione di alcun progetto concreto ma lasciando che "il tempo faccia il suo corso".

Si denota così un'ambivalenza: da un lato l'eterno affiancamento genitori-figli porta questi ultimi a rimanere in parte dipendenti e senza possibilità di prendere decisioni importanti e dall'altro resta l'incertezza di avere sufficiente esperienza per sostituire il genitore. I figli riportano come aspetto maggiormente critico proprio il rapporto con i genitori; particolarmente sentita è l'impossibilità di ritagliarsi degli ambiti di autonomia; da qui nascono le difficoltà maggiori che scaturiscono dal modo diverso di vedere ed affrontare i problemi da parte dei genitori e dei figli. Sempre per i figli un altro aspetto critico emerso è il dover dimostrare anche ad altri, sia esterni, sia dipendenti, le proprie capacità e di non essere in azienda solo perché figli dei titolari.

---

<sup>1</sup> Cytrynbaum e Crites (1989) hanno evidenziato che la soddisfazione per la carriera lavorativa ed il successo professionale hanno andamenti diversi a seconda della fase di vita di una persona: All'inizio dell'attività lavorativa la soddisfazione ha un livello elevato; in seguito, essa raggiunge il suo punto più basso verso la metà del periodo di assestamento dell'attività medesima, per risalire fino all'età di 40 anni circa e tornare a declinare progressivamente negli anni successivi. La massima relazione positiva tra soddisfazione professionale e successo, secondo gli autori, si raggiungerebbe tra i 35 ed i 40 anni di età.

Per i genitori la fase più critica, a livello personale, è il momento in cui dovranno staccarsi dalla propria azienda; più questo momento si avvicina più la relazione genitore-figlio diventa difficile data la caratteristica di potenziale stressor che è tipica in tutte le transizioni di ruolo. L'imprenditore ha un compito complesso e difficile: negoziare una nuova immagine di sé, senza l'ancoraggio svolto dal ruolo imprenditoriale, accettare le limitazioni poste dall'età, negoziare con i figli una modalità di successione che rispetti la loro autonomia ma, al tempo stesso, non rappresenti una sconfessione degli indirizzi aziendali seguiti. Un altro aspetto emerso da questa indagine è quello relativo alle responsabilità. Secondo alcuni genitori, accanto al desiderio di autonomia ed indipendenza dei figli, dovrebbe esserci una maggior assunzione di responsabilità senza ricorrere ogni volta all'intervento dei genitori.

Come spesso accade in situazioni che richiedono decisioni a forte implicazione emozionale e a rischio elevato, ognuno dei partecipanti tende a una sorta di chiusura cognitiva sul proprio orizzonte; ciascuno interpreta le situazioni problematiche dal proprio punto di vista, con scarsa capacità di *self-monitoring* con conseguente irrigidimento dei rapporti.

In comune con i figli c'è il riconoscimento delle difficoltà relative ai rapporti con altre persone che operano in azienda. Raramente si tende a cogliere la complessità dei rapporti che legano il futuro leader, con tutti coloro che hanno un interesse diretto alla successione e ne osservano il protagonista e il suo agire. Per Ivan Lansberg, (2007) l'aspetto cruciale è quello del rapporto che il successore riesce ad instaurare con i diversi stakeholder per riuscire a trasformare quelli che inizialmente sono severi controllori, spesso ostili, in sostenitori e seguaci. Il futuro leader deve tenere conto di questi differenti rapporti per imparare a conoscere e farsi conoscere favorendo così la costruzione di una reciproca fiducia.

#### **4. Il passaggio generazionale nel settore alberghiero in Trentino**

La ricerca diretta da Basile (2012) commissionata dai protagonisti (Associazione Albergatori ed imprese Turistiche del Trentino) nel 2008, condotta sull'intera popolazione degli albergatori junior in hotel di piccole e medie dimensioni dell'arco alpino, in particolare della Provincia Autonoma di Trento, ha coinvolto giovani albergatori con un'età compresa tra i 18 e i 39 anni.

L'indagine ha evidenziato come in questa regione si possa parlare, soprattutto, di affiancamento generazionale o di collaborazione intergenerazionale piuttosto che di vero e proprio passaggio generazionale. La presenza dei senior rassicura soprattutto per gli aspetti amministrativi e burocratici. Dai risultati emerge che in questa regione il passaggio generazionale è in corso nella maggioranza dei casi (56% dei giovani dirige l'hotel affiancato dai genitori) o si è già concluso (20% dirige autonomamente l'impresa).

I giovani iniziano a lavorare in azienda svolgendo una pluralità di ruoli, soprattutto, quando la struttura è di piccole dimensioni. Gestiscono gli strumenti informatici avendo a disposizione maggiori competenze.

La modalità privilegiata del passaggio è l'affiancamento che può avere anche una durata piuttosto lunga, anche parecchi anni. Solo in pochi casi i senior si ritirano lasciando la gestione completamente al figlio.

I figli sentono molto la necessità di innovazione anche se in continuità con la tradizione. Si punta all'introduzione di innovazioni tecnologiche e di elementi di organizzazione di tipo manageriale.

Anche la formazione è svolta all'interno dell'azienda sempre affiancando il genitore, imparando i "segreti" della gestione. I figli avvertono però la necessità di effettuare dei percorsi formativi all'esterno per acquisire maggiori competenze nell'ambito della gestione della clientela e del personale, il controllo di bilancio e gli strumenti informatici.

Interessante notare come da questa ricerca emerga che per gli albergatori trentini l'albergo non possa essere concepito in termini di industria turistica da far produrre al massimo ma come la casa dei proprietari.

#### **5. Conclusioni**

L'Italia non può prescindere dalle imprese familiari che hanno rappresentato un modello di successo nel panorama delle imprese del ventesimo secolo. Le aziende di famiglia, in Italia, rispetto ad altri paesi, hanno un peso e un ruolo superiore e la cultura delle PMI è associata alla figura dell'imprenditore e alla sua esperienza. L'80% degli imprenditori considera il passaggio generazionale come una fase critica da gestire. Il bisogno di far progredire l'attività delle imprese insieme alla realtà sociale in cui operano, è avvertito, ancora di più, oggi in un contesto in cui la sensibilità e i valori etici ed ambientali si stanno sviluppando con crescente intensità.

Molti imprenditori ritengono che i propri figli non siano interessati a proseguire l'attività di famiglia in quanto non in grado di procurare loro soddisfazione professionale.

Si moltiplicano così le chiusure di aziende che non riescono a gestire il passaggio generazionale come se si fosse inceppato il meccanismo di trasmissione delle competenze.

La fase del passaggio di testimone nel settore turistico alberghiero evidenzia modelli imprenditoriali diversi in relazione alle varie regioni italiane. Se nella riviera adriatica i figli tendono ad orientarsi con maggiore frequenza verso altre occupazioni, in Trentino sembra essere più radicato il legame dei giovani con l'azienda di famiglia (azienda che si tramanda anche da più generazioni).

Il ricambio generazionale è pertanto, un fenomeno di grande attualità che si presenta in ogni tipo di impresa e con il quale ogni imprenditore si deve confrontare. Rappresenta uno dei momenti più critici durante il ciclo di vita delle aziende in quanto rappresenta un processo di cambiamento e di ridefinizione per l'intera organizzazione. La successione in primis non è un momento ma un processo e come tale va programmato e attuato professionalmente. Non è un percorso lineare ma si deve adeguare ai continui mutamenti dell'impresa e di chi la governa. Parlare di continuità d'impresa vuol dire addentrarsi in un contesto psicologico poiché il passaggio generazionale può essere letto sotto altri punti di vista, con prospettive che mettano in risalto aspetti lasciati in ombra dalle discipline oggettivistiche.

## BIBLIOGRAFIA

- Basile, M. (2012). I giovani albergatori e il passaggio generazionale, *Turismo e psicologia* (www.turismoepsicologia.it), 99-112.
- Bauer, M. (1997). *Tra impresa e famiglia. Trasmissione e successione nelle piccole e medie imprese*. Roma: NIS.
- Boldizzoni, D. (1993). Strategie di sviluppo dell'impresa minore: modelli di crescita e politiche di influenza. Milano: Guerini e Associati.
- Boldizzoni, D. (1988). *L'impresa familiare. Caratteristiche distintive e modelli di evoluzione*. Milano: Il sole 24 ore.
- Bouchikhi, H. (1993). A Constructivist Framework for Understanding Entrepreneurship Performance. *Organization Studies*, Jan vol. 14, Issue 4, 549-570.
- Boyd, N. & Vozikis, G. (1994). The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actors. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18 (4) 63-77.
- Busenitz, L. & Lau, C.M. (1996). A cross cultural cognitive model of new venture creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20 (4) 25-39.
- Corbetta, G. & Preti, P. (1988). La successione nelle aziende familiari. *Economia Management*, 5, maggio.
- Cytrynbaum, S. & Crites, J.O. (1989). The utility of adult development theory in understanding career adjustment process. In M.B. Arthur, D.T. Hall & B.S. Lawrence (Eds.). *Handbook of career theory*. (pp. 66-88). New York-Cambridge: University Press.
- Demattè, C. & Corbetta, G. (1993). I processi di transizione delle imprese familiari. *Working Paper*, Università Commerciale L.Bocconi, Milano, n.53/22, pp.10 ss.
- Depolo, M., Guglielmi, D. & Mariani, M. (2003). Passaggio d'impresa: uno studio di aspetti psico-sociali, *Risorsa Uomo: Rivista di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione*, 3-4, 345-359.
- Favretto, G., Sartori, R. & Bortolani, E. (2003). Il passaggio generazionale nella PMI a gestione familiare. Le componenti psicosociali nel rapporto genitori-figli come co-determinanti del buon esito della successione, *Risorsa Uomo: Rivista di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione*, 3-4, 360-33474.
- Gennaro, P. (1985). Le imprese familiari di grandi dimensioni in Italia. *Sviluppo e Organizzazione*, gennaio-febbraio, 1985.
- Kets De Vries, M.F.R. (1993). The dynamics of family controlled firms: the good and bad news. *Organizational Dynamics*, winter, 59-71.
- Lansberg, I. (2007). Il test del principe. *Harvard Business Review*, Italia, ottobre, n. 10, 1-12.
- Martin, J. & Siehl, C. (1983). Cultura e contro cultura nelle organizzazioni: una difficile simbiosi, in P. Gagliardi (Ed.), *Culture d'Impresa: Nuove Prospettive di Analisi Organizzativa*. Milano, Italy: ISEDI, 1986.
- Mezzadri, A. (2005). *Il passaggio del testimone: sedici casi di successo in imprese familiari italiane*. Milano: FrancoAngeli.
- Piantoni, G. (1990). *La successione familiare in azienda: continuità dell'impresa e ricambio generazionale*. Milano: ETAS Libri.
- Schillaci, C.E. (1990). *I processi di transazione del potere imprenditoriale nelle imprese familiari*. Torino: Giampichelli.
- Tommaselli, S. (1996). *Longevità e sviluppo delle imprese familiari*. Milano: Giuffrè.
- Trentini, G. & Togni, M. (2008). *Continuità generazionale d'impresa – Dimensioni psicologiche e relazionali*. Milano: FrancoAngeli.
- Ward, J.L. (1990). *Di padre in figlio: l'impresa di famiglia*. Milano: FrancoAngeli.
- Ward, J.L. (1997). Growing the family business: special challenges and best practices. *Family Business Review* 4, 323-335.



