MEDIAZIONE FAMILIARE E FAMILY BUSINESS

Il presente articolo vuole indagare il contributo della Mediazione Familiare nell'approccio consulenziale alle tematiche del Family Business.

La Mediazione Familiare è una disciplina che rientra nel novero delle Risoluzioni Alternative alle Dispute, svolta da professionisti che presentano i requisiti di formazione teorica e pratica condivisi dalle principali associazioni professionali (es. A.I.Me.F.). Si tratta di una professione nell'ambito delle prerogative di cui alla L. 4/2013 (Norma Tecnica UNI 11644 "Mediatore familiare") alla quale si può accedere in seguito a una formazione universitaria, di tipo psicologico, sociologico, educativo e giurisprudenziale. L'obiettivo della mediazione familiare è la risoluzione delle dispute legate alla separazione, mentre la mediazione in famiglia è tra due o più membri della stessa famiglia che si trovano in lite.

Al contempo, si definisce Family Business un'impresa nella quale la famiglia detiene una quota delle azioni o del capitale. Questo tipo di realtà aziendali ha caratteristiche peculiari che possono essere sintetizzate come la sovrapposizione di tre elementi: famiglia, azienda e proprietà. Il cosiddetto "modello dei tre cerchi" (fig. 1) è stato ideato da Tagiuri and Davis nel 1982 e risulta di grande aiuto nella comprensione del complesso modello delle imprese familiari.

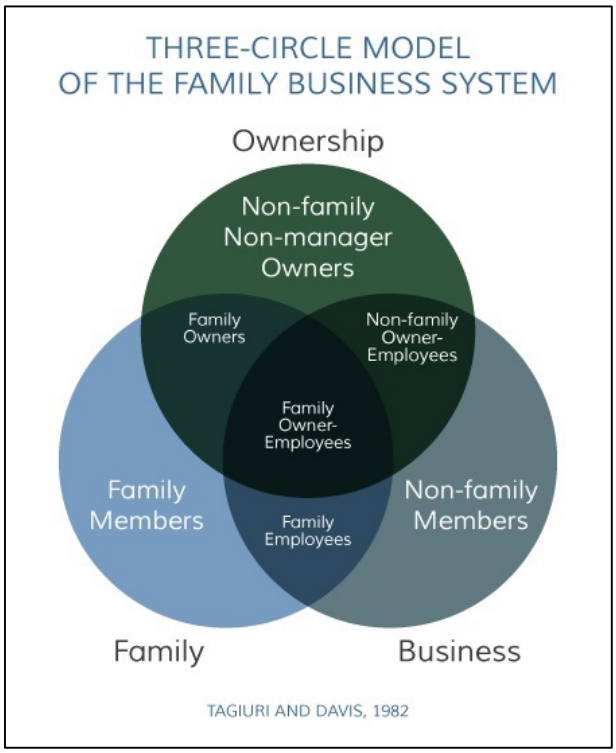

Fig. 1 "Modello dei tre cerchi". Nel primo cerchio, in basso a sinistra, è raffigurata la famiglia. Nel secondo, in basso a destra, l'azienda. Infine, il terzo cerchio comprende la proprietà. Il Modello prevede dunque l'esistenza di 7 categorie distinte di persone che fanno parte dell'universo del Family Business:

1. Famiglia (membri della famiglia ma esterni all'azienda: non ci lavorano né detengono delle quote)
2. Famiglia attiva in azienda (membri della famiglia che sono effettivamente impiegati in azienda)
3. Impiegati dell'azienda, non familiari né proprietari
4. Proprietari e lavoratori in azienda, ma non parte della famiglia
5. Proprietari esterni alla famiglia e non impiegati in azienda
6. Membri della famiglia e proprietari, non impiegati in azienda
7. Membri della famiglia, proprietari e impiegati.

L'interesse verso lo studio delle aziende di tipo familiare nasce da considerazioni di diversa natura. Da un punto di vista teorico, sia la famiglia che l'azienda rientrano nella categoria delle organizzazioni, le cui regole e meccanismi sono oggetto di studio di svariate discipline (antropologia, sociologia, economia, scienze politiche, psicologia e management). Appare evidente che la complessità intrinseca di un'organizzazione (es. azienda) non possa che incrementare nel momento in cui questa si intersechi e si sovrapponga con un'altra organizzazione (es. famiglia), rendendo necessari modelli teorici e di intervento specifici. Un secondo punto

di vista, molto più concreto, muove dalla constatazione che circa il 70% delle imprese su scala mondiale, e l'80% di quelle italiane, rientrano nella categoria del Family Business. Fin qui, nulla di male, verrebbe da dire: analizzando però il dato su una dimensione temporale, emerge una situazione alquanto drammatica. Alcune ricerche, infatti, hanno dimostrato che la maggior parte delle imprese familiari non dura nel tempo, e il principale fattore di crisi risulta essere il passaggio generazionale (Handler 1989; Morris, Williams et al. 1997; Davis and Harveston 1998). Le conseguenze negative di questa incapacità di sopravvivere al passaggio generazionale non riguardano solamente l'impresa familiare e i suoi impiegati, ma l'intera economia (Miller, Steier et al. 2003). È proprio da questa constatazione di tipo pratico che, all'approfondimento teorico della questione, si affianca la necessità di un intervento consulenziale concreto.

Ed è qui che entra in gioco la "**Mediazione Familiare"**. Il mediatore, in quanto esperto di negoziazione, può collocarsi all'interno di un team multidisciplinare a supporto della famiglia che voglia guidare verso il futuro la propria impresa. In particolare, il mediatore diventa il professionista di riferimento nel momento in cui il passaggio generazionale dà origine a scontri e conflitti all'interno della famiglia: rivalità tra fratelli, coniugi o con membri della famiglia allargata; conflitto generazionale (genitori VS figli); apertura a manager o proprietari esterni alla famiglia. Grazie alle sue conoscenze (le emozioni, le strategie conflittuali, …) e alle sue competenze tecniche (ascolto attivo, sospensione del giudizio, imparzialità, …) il mediatore è in grado di ascoltare e comprendere i bisogni profondi che stanno dietro a quelle che possono sembrare delle pretese delle parti coinvolte in un conflitto. La sua posizione, necessariamente neutrale, incoraggia l'emergere di questi contenuti e soprattutto favorisce una comunicazione efficace, in quanto egli stesso si fa garante dei contenuti e della loro corretta ricezione da parte dell'altra persona.

L'obiettivo del mediatore familiare, come professionista del conflitto all'interno di una famiglia, è sempre il raggiungimento di accordi condivisi. Riteniamo che tale obiettivo sia ancora più importante nel caso del Family Business. In questo particolare tipo di organizzazione, infatti, coesistono due anime a tratti contrapposte: quella dell'impresa, che ha come finalità crescere, e può farlo solo con strategie chiare e ben definite, e quella della famiglia, la cui finalità è fondamentalmente il mantenimento dei legami e la difesa della propria integrità rispetto alla frammentazione del mondo esterno. Proprio per la compresenza di due forze che possono risultare disgreganti, se l'impresa familiare vuole rimanere tale diventa fondamentale una reale e consapevole condivisione degli obiettivi verso cui tendere e delle regole tramite quali raggiungerli. In caso contrario, l'unico esito possibile è la separazione dei due mondi, con la famiglia che cede la proprietà dell'azienda e quest'ultima che continua, si spera, la propria esistenza grazie a proprietari e dirigenti esterni.

Si potrà obiettare che le conflittualità possono emergere in ogni tipo di organizzazione, e in ultima analisi, anche nelle imprese di tipo non-familiare. Nel caso di queste ultime, tuttavia, i legami sono scioglibili: pertanto l'eventuale negoziazione potrà concentrarsi solo sugli obiettivi, e non sulla salvaguardia delle relazioni (c.d. "negoziazione dura"). Al contrario, nella famiglia il legame non può che essere mantenuto (salvo eccezioni, che costituiscono in ogni caso eventi dolorosi): è proprio qui che emerge la necessità di una figura che guidi la negoziazione nel rispetto dei legami affettivi, seguendo un modello negoziale definito "laico", ovvero duro con il problema, ma morbido con le persone.

In conclusione, riteniamo che gli obiettivi e i metodi della Mediazione Familiare rendano quest'ultima una disciplina utile ed efficace a supporto della consulenza verso un'impresa familiare, nell'ottica di una integrazione di più discipline che tengano conto della complessità e della peculiarità del Family Business.

BIBLIOGRAFIA

Davis, P. and P. Harveston (1998). *The influence of family on the family business succession process: A multi-generational perspective*. Entrepreneurship Theory and Practice 22.

Davis, J.A. and Tagiuri, R. (1989). *The influence of life stage on father-son work relationships in family companies*. Family Business Review, 2(1).

Davis, J.A. and Tagiuri, R. (1982). *Family business sourcebook*

Handler, W. (1989). *Methodological issues and considerations in studying family businesses*. Family Business Review 2.

Haynes, J. M., & Buzzi, I. (2012) "Introduzione alla mediazione familiare. Principi fondamentali e sua applicazione" (Vol. 5), Giuffrè Editore

Miller, D., L. Steier, et al. (2003). *Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business*. Journal of Business Venturing.

Morris, M., R. Williams, et al. (1997). *Correlates of success in family business transitions*. Journal of Business Venturing 12(5): 385-401.