

sociale e tendono a prendere il controllo della società; le motivazioni che spingono verso questo tipo di successione sono da ricercare nella mancanza di adeguate risorse finanziarie interne alla famiglia, unitamente alla volontà del successore di sfruttare le potenzialità del mercato e quindi di ampliare l'azienda.

4. La successione nella proprietà e nella gestione: è il caso in cui l'imprenditore non abbia discendenti ovvero tutti, o alcuni di loro, non posseggano le capacità per continuare la gestione dell'impresa; in una situazione del genere l'imprenditore cede a terzi le proprie partecipazioni, sia attraverso la "classica" cessione di partecipazioni o di azienda sia attraverso operazioni di *leveraged buy out*, sia ancora attraverso operazioni di quotazione in borsa.

nel passaggio generazionale sono:

- a) non pianificare con largo anticipo la successione
- b) non chiarire in famiglia la distinzione tra proprietà dei beni, titolarità delle partecipazioni, controllo dell'azienda e gestione della stessa
- c) non valutare con chiarezza le capacità degli eredi a subentrare nella conduzione dell'azienda
- d) non preparare gli eredi ad assumere la responsabilità in azienda
- e) fare finta che il problema non sussista

Un ulteriore strumento utile per affrontare il passaggio generazionale di un'azienda potrebbe essere l'ausilio di un mediatore. Nella mediazione intergenerazionale, il tempo più lungo è quello dedicato alla costruzione/preparazione dell'incontro congiunto, che può avere anche una durata assai lunga, anche di un'intera giornata, ma che può rimanere l'unico momento *vis-à-vis*.

Vediamo ora analiticamente alcune caratteristiche e differenze metodologiche della pratica mediativa tra le generazioni:

- plurimi incontri individuali preliminari sono spesso necessari per portare i soggetti coinvolti all'incontro di negoziazione. L'incontro/i congiunto/i vanno preparati accuratamente perché si tratta di situazioni che spontaneamente sono poco o per nulla mediabili, nel senso che non si presentano con una domanda esplicita o "matura" di mediazione e

richiedono, al contrario, un lavoro lungo, complesso e delicato per convocare sulla scena tutti i soggetti interessati e per costruire con loro una possibile mediabilità;

- specificità nella casistica: la mediazione intergenerazionale fa riferimento a situazioni ed eventi critici assai poco normativi o normalizzabili, ma è piuttosto spostata verso situazioni estreme, sia per la cronicità del conflitto, sia per l'estensione della sofferenza e delle problematicità che s'intravedono al di sotto di esso, sia per l'eccezionalità dell'evento;

- specificità etica dell'azione mediativa: la natura intergenerazionale del conflitto e a volte il coinvolgimento diretto ed attivo di differenti generazioni nel processo di mediazione, mette in primo piano la componente etica del legame familiare rispetto alla componente affettiva, propria dell'altra mediazione. In queste situazioni non sono in gioco solo affetti, interessi e diritti personali, ma bisogni che trascendono l'individualità dei soggetti e che riguardano direttamente la matrice relazionale (e transgenerazionale) da cui ha origine l'identità della persona e il benessere della comunità;

- specificità nella conduzione del processo di mediazione: il lavoro di mediazione intergenerazionale è più esteso e complesso, e più frequenti sono le connessioni/interferenze con altre istanze ed interventi professionali. Si fa qui riferimento ad esempio a studi notarili, a servizi sociali comunali, a servizi specialistici, a periti immobiliari, a dottori commercialisti, nei casi di mediazione nelle imprese familiari o di mediazione per le eredità. Il mediatore deve mettere in campo competenze e risorse più articolate e flessibili, sia per la delicatezza del lavoro preliminare, sia per la variabilità e specificità degli oggetti da trattare;

- specificità nella formazione: risulta evidente che è necessaria nel mediatore una spiccata sensibilità e familiarità nel leggere e nel trattare i legami. Ne deriva pertanto che la posizione del mediatore – ovvero di colui che non valuta, non tutela, non insegna, non dà consigli, non prende decisioni – deve costantemente differenziare questo intervento da altri compiti che come professionista svolge in altri contesti, dove non è possibile la negoziazione, ma gli è chiesto di assumersi direttamente delle responsabilità;

- conoscenza del modello relazionale simbolico: la mediazione intergenerazionale non si esaurisce solo nella composizione di conflitti o nella ricer-

ca di accordi, ma è assai rilevante la dimensione trasformativa della natura del legame. Infatti, la ripresa/continuità della relazione intergenerazionale (tra genitori e figli adulti, o tra fratelli) è qui – a differenza del contesto della separazione/divorzio – meno obbligata dall'esterno, ma più voluta: emerge più evidente il bisogno sottostante le posizioni, bisogno che potremmo denominare "bisogno di unità". Inoltre è più esplicita la necessità di perdono, di riconciliazione, in quanto la dimensione del contenuto (trovare accordi) e la dimensione relazionale (andare d'accordo) in questi casi possono essere fortemente sbilanciate sul versante della qualità dei rapporti, in quanto è meno in gioco l'identità personale a favore dell'identità del gruppo. I conflitti tra le generazioni mettono fortemente in causa la qualità proprio del gruppo familiare come la fiducia-speranza (polo affettivo fatto di rapporti concreti ma anche istanze ideali che ricercano sempre nuove espressioni) e la giustizia-lealtà (polo etico, normativo). La mediazione risulta pertanto una risorsa possibile per contenere sfiducia e disperazione, ingiustizia e slealtà sempre in agguato nella vita delle famiglie. Infine, vediamo quali sono gli strumenti specifici utilizzati dal mediatore intergenerazionale: può risultare estremamente efficace far preparare a casa, da ciascun soggetto, un genogramma familiare, per poter costruire insieme nel momento dell'incontro/i congiunto/i un ecogramma comune all'interno del quale possono essere collocati anche altri soggetti e/o eventi significativi, come pure tutte quelle informazioni comuni necessarie al "gruppo di lavoro" formato dal mediatore più i familiari presenti, impegnati nella ricerca comune di accordi praticabili.

E' possibile concludere che quando il mediatore deve operare nel campo dei conflitti non ha mai una soluzione operativa che possa essere in qualche modo schematizzata. Deve, quindi, lavorare svolgendo un'analisi approfondita del singolo caso che gli viene proposto.

Quello che è stato affrontato in questo lavoro è un quadro generale, anche se non esaustivo, dei due sistemi che interagiscono tra di loro e cioè famiglia ed azienda familiare, che già singolarmente costituiscono un complesso di relazioni di non facile gestione.