“Mediazione familiare: conflitto, emozioni e comunicazione nel passaggio generazionale delle imprese di famiglia”

di Maria Francesca Francese

A Maddalena,
il mio piccolo e splendido passaggio generazionale.

Abstract

Imparare a gestire i conflitti, soprattutto nel caso di passaggio generazionale, è fondamentale per il benessere della famiglia e la prosperità dell’impresa familiare. La mediazione familiare che cura le relazioni partendo dai bisogni degli individui è un ausilio indispensabile perché i membri della famiglia possano progettare e vivere serenamente il passaggio di consegne in azienda. Il mediatore familiare aiuta le persone a districarsi tra la sovrapposizione dei ruoli (famiglia, azienda, gestione) che la struttura ibrida di famiglia e impresa riveste, dando spazio all’espressione adeguata delle emozioni e consentendo una comunicazione senza trappole. Per superare la refrattarietà degli imprenditori e delle famiglie ad affrontare per tempo la progettazione del passaggio generazionale, il mediatore familiare potrebbe condurre una “living wake” aiutando i partecipanti ad esprimere con intelligenza emotiva un intento e una visione armonica del futuro della famiglia e dell’impresa. Per superare la refrattarietà o la difficoltà ad affrontare l’argomento del passaggio generazionale, una buona metafora, ricca di spunti aneddotici può essere la monarchia dove per secoli gli affari di famiglia sono stati tramandati di generazione in generazione.

Abstract – English

Learning to manage conflicts, especially in the case of generational change, is essential for the well-being of the family and the prosperity of the family business. Taking care of relationships starting from the needs of individuals, family mediation is an indispensable aid so that family members can peacefully plan and live the handover in the company. The family mediator helps people to unravel their lives from the overlapping roles (family, company, management) that the hybrid structure of family and business represents. The family mediator gives space to the adequate expression of emotions, allowing communication without traps. To win over entrepreneurs and families unwilling to face in time the planning of the generational transition, the family mediator could conduct a "living wake". That would help the participants to express with emotional intelligence an intent and a harmonious vision of the future of the family and of the business. In order to overcome the resistance or the difficulty in dealing with the issue of generational change, the use a good metaphor, such as monarchy, could be useful. Monarchy would represent an environment where centuries family affairs have been handed down for centuries from generation to generation.

INDICE

I. INTRODUZIONE
II. IL CONFLITTO NELL'IMPRESA FAMILIARE
III. LE EMOZIONI NEL PASSAGGIO GENERAZIONALE - IL CASO DELLE SEGHERIE SESSA
IV. LA COMUNICAZIONE NEL PASSAGGIO GENERAZIONALE - IL CASO OLIVETTI
V. COMUNICARE L'IMPORTANZA DI PROGETTARE CONSENSUALMENTE IL PASSAGGIO GENERAZIONALE
VI. CONCLUSIONI
VII. BIBLIOGRAFIA

I. INTRODUZIONE

Il tessuto economico italiano è fatto di piccole e media imprese, prevalentemente di tipo familiare. Sono circa 5 milioni gli imprenditori iscritti alle Camere di Commercio, con imprese che per il 93% dei casi sono di tipo familiare[1], rispetto alla media europea del 50%. La maggior parte delle aziende di tipo familiare non sopravvive al rispettivo fondatore, ma se ciò accade, è solo un'esigua percentuale, attorno al 10%, che arriva alla terza generazione.

Questi sono informazioni che si trovano facilmente con qualunque ricerca, anche superficiale, via internet. Da questi dati deriverebbe l'interesse che negli ultimi anni gli esperti del settore hanno riservato alle imprese familiari e, in particolare, al passaggio generazionale. Infatti, dati alla mano, un numero cospicuo di imprese dovrà affrontare il passaggio generazionale nel prossimo futuro ed un altrettanto cospicuo numero di imprese non sopravvivrà a tale passaggio.

E' tutto qui?

In Italia ci sono anche grandi imprese che sono imprese di famiglia e anche questa è una caratteristica peculiare del tessuto economico del nostro paese. La rivista Forbes stila un elenco delle 100 famiglie imprenditoriali italiane più importanti e vi si leggono nomi che tutti noi conosciamo. Dagli Agnelli agli Amadori agli Antinori, Barilla, Bauli, Beretta, passando per Ferrari fino alla Z di Zuegg, solo per citarne alcuni[2].

[1] https://www.opta.it/organizzazione-aziendale/passaggio-generazionale-dati
[2] https://forbes.it/classifica/100-famiglie-imprenditoriali-italiane-forbes/

Anche le grandi imprese incidono e non in maniera secondaria sul tessuto economico e sociale del paese. In Italia si è parlato di capitalismo delle grandi famiglie. Gli affari si sono fatti ai cenoni di Capodanno o ai ricevimenti per le comunioni o ai bar mitzvah, assai prima che in borsa.

Comunque la si voglia vedere, che si parli della trattoria a conduzione familiare, della bottega artigianale, della piccola media impresa o della grande impresa, al centro del nostro tessuto economico c'è la famiglia.

Il passaggio generazionale accade sia nelle piccole che nelle grandi imprese e se le ripercussioni economiche e sociali possono essere diverse nei due casi, le dinamiche relazionali psicologiche e simboliche invece sono perfettamente uguali.

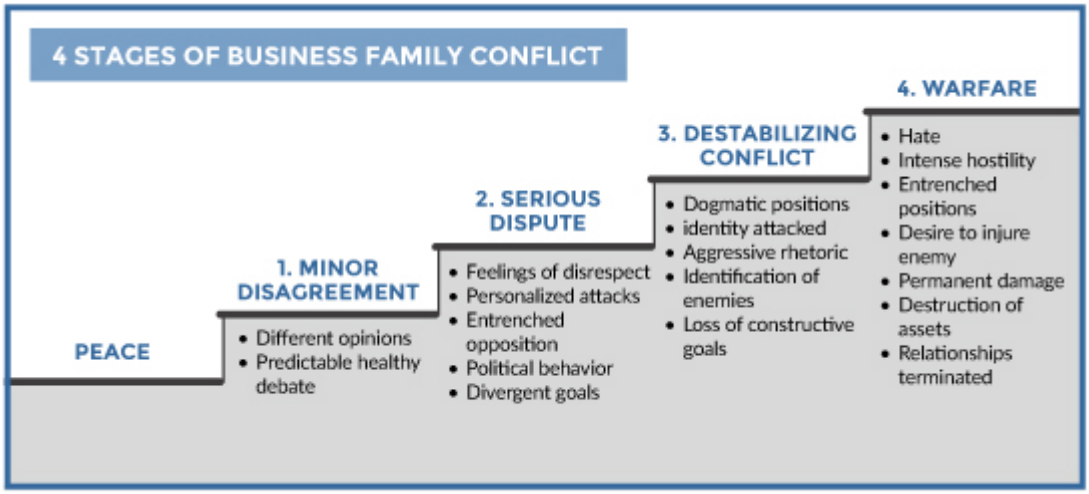
Iniziando le ricerche per il presente lavoro, mi sono imbattuta in una grande vastità di letteratura che affronta il passaggio generazionale prevalentemente da un punto di vista aziendale ed economico. Con questo scritto intendo indagare e portare l'attenzione su altri aspetti della questione che riguardano le emozioni e la comunicazione. Entrambi questi due aspetti sono "specialità di punta" della mediazione familiare che solo un approccio miope potrebbe ignorare. E' un fatto assodato che al fine di affrontare il passaggio generazionale occorrano delle competenze di eccellenza ad alta specializzazione nel campo economico; altrettanto occorre nel campo della cura delle relazioni e della gestione dei conflitti. Questo è il compito del mediatore familiare nelle imprese di famiglia.

II. IL CONFLITTO NELL'IMPRESA FAMILIARE

Per descrivere il conflitto nell'impresa familiare è necessario ricordare che l'impresa e la famiglia sono normalmente due strutture distinte che funzionano secondo logiche diverse. Per fare in modo che impresa e famiglia convivano armoniosamente, occorre prendersi cura non solo dei rapporti familiari ed aziendali singolarmente intesi, ma anche delle relazioni che si formano intrecciando gli uni e gli altri. John. A. Davis e Courtney Colette, nel loro articolo "*Understanding Conflict in Family Business*"[3], utilizzano la metafora degli alberi dai tronchi intrecciati. Normalmente gli alberi crescerebbero singolarmente; per fare in modo che si intreccino occorre una cura attenta alla crescita di entrambi in modo che la pianta possa prosperare. "*Uno degli obiettivi dell'impresa familiare è di imparare come gestire i conflitti interni alla famiglia, in modo che emergano delle buone decisioni familiari, che gli individui crescano in modo sano e che le relazioni esprimano il loro potenziale.*"[4]

Gli autori individuano e classificano quattro gradi di intensificazione del conflitto nell'impresa familiare: 1) disaccordo minore, 2) disputa seria, 3) conflitto destabilizzante, 4) guerra.

[3] https://cfeg.com/insights_research/understanding-conflict-in-the-family-business/
[4] Cit.



Il primo stadio del conflitto secondo Davis e Collette è ubiquo. Il disaccordo minore è un conflitto che i membri della famiglia affrontano con rispetto reciproco e con spirito di sacrificio, essendo in grado di raggiungere un compromesso per il bene della famiglia, dell'impresa o degli individui coinvolti. Quando il conflitto rimane a questo stadio iniziale può essere fruttuoso e foriero di nuove idee e di posizioni chiarificatrici. In questo senso viene anche chiamato "abrasione creativa"[5].

Quando il conflitto si accresce, si raggiunge il secondo stadio nella scala di Davis e Collette: la disputa seria. Questo accade quando il disaccordo si mantiene per un periodo di tempo prolungato e si focalizza su attacchi personali e differenze sul modo di pensare. Secondo gli studiosi citati, già in questa fase si perde il rispetto reciproco, ci si accusa a vicenda in una spirale veloce che può essere interrotta solo a condizione che il conflitto venga trattato tempestivamente ed in modo competente. In particolar modo, occorrerebbe evitare che in questa fase gli individui in conflitto arruolino degli "alleati" alla loro causa all'interno della famiglia, perché questo porterebbe ad intensificare ulteriormente il conflitto fino allo stadio successivo.

Sul terzo gradino della scala di Davis e Collette c'è il conflitto destabilizzante. Arrivati a questo punto è molto difficile tornare indietro ed intervenire sul conflitto sarà più complicato. Le posizioni diventano dogmatiche o "di principio", gli individui coinvolti nel conflitto sentiranno che la propria identità è messa a rischio, crescono i livelli di aggressività e di ansia e non è più possibile perseguire alcun obiettivo costruttivo.

In cima alla scala del conflitto nell'impresa di famiglia c'è la guerra. Non c'è bisogno di spiegazioni dettagliate. La guerra tra componenti dello stesso nucleo familiare crea dei danni permanenti, sia personali che alle proprietà, e le relazioni si interrompono anche completamente.

[5] "*creative abrasion*" è un termine che si deve alla Prof. Linda Hill, della Harvard Business School

A condizione che il conflitto sia contenuto e mantenuto o riportato entro il primo grado della scala di riferimento, le imprese familiari sono forti e prolifere.

Il sito forbes.it in un proprio articolo parla dell'effetto "F come Family"[6] ovvero della capacità delle imprese di famiglia di ottenere delle prestazioni superperformanti in campo economico, indipendentemente dal settore o dall'area geografica di appartenenza.

Tali risultati straordinari sono dovuti alle caratteristiche proprie dell'impresa familiare, ovvero alle relazioni complesse tra i membri della famiglia quando sono vissute come fonte di supporto e non di giudizio castrante, le comunicazioni dirette basate sulla profonda conoscenza reciproca, quando non vengono date per scontate, l'attaccamento all'eredità e all'identità della famiglia unita all'azienda, quando non sfocia in una forma di controllo quasi maniacale ed infine la sovrapposizione dei ruoli ricoperti dai singoli membri in famiglia e in azienda, quando sono esercitati consapevolmente e nel rispetto reciproco.

L'aspetto della sovrapposizione dei ruoli è probabilmente quello più problematico e nel quale è più facile che insorgano dei conflitti che si incrementano rapidamente. Nel caso del passaggio generazionale, un genitore si relaziona ai propri figli non solo in quanto tale, ma anche come capo dell'azienda. I figli a loro volta sono sia la prole, sia dipendenti dell'impresa oppure azionisti o membri del consiglio di amministrazione.

Se, nel caso di un disaccordo minore, i conflitti possono essere gestiti anche in autonomia, senza che la sovrapposizione dei ruoli abbia un impatto, se non marginale, nella discussione e nella risoluzione, man mano che il conflitto si intensifica, la distinzione tra sfera familiare, della proprietà e della gestione dell'impresa diventa da un lato fondamentale per la risoluzione, dall'altro è difficile da gestire senza l'intervento di un esterno che faciliti e faccia da mediatore tra le parti.

Il ruolo del mediatore è, in qualunque circostanza, quello di essere un agente di realtà. Attraverso l'ascolto e tutti gli strumenti che il mediatore ha nella propria cassetta degli attrezzi, il mediatore porta la famiglia ad osservare la realtà dell'impresa e della famiglia come entità virtualmente distinte, ma esistenzialmente conviventi negli stessi individui. Partendo dai bisogni, in mediazione si può arrivare a pensare ad un futuro prospero sia per la famiglia sia per l'impresa. L'approccio esclusivamente economico tende a sottovalutare questa dualità, con dei risultati a volte non desiderabili in termini di vita, come se la predisposizione di ausili giuridico-economici fosse tesa a preservare l'azienda senza curarsi eccessivamente delle ricadute negative sulle persone, quasi che le imprese non fossero fatte da esseri umani.

Ho avuto diverse conversazioni con chi si occupa professionalmente di passaggio generazionale dal punto di vista giuridico e, in più di un'occasione, ho sentito avvocati

[6] https://forbes.it/classifica/100-famiglie-imprenditoriali-italiane-forbes/

esperti riferirsi, ad esempio, all'istituto del Trust come una delle migliori soluzioni, in molte circostanze, per salvare l'azienda. Non mi addentrerò in questa sede sulle specificità di tale istituto giuridico, né è mia intenzione negarne i benefici. Osservo tuttavia che un Trust in una famiglia altamente conflittuale, se non viene adeguatamente preparato, ascoltando i membri della famiglia, dando loro la possibilità di esprimersi, di lavorare per una soluzione dei propri conflitti, non fa che sancire e cristallizzare il conflitto in maniera solenne.

Se normalmente non è bene nascondere i conflitti sotto al tappeto, in famiglia ciò è doppiamente vero. Questo perché la famiglia è qualcosa che ognuno di noi ha, anche quando la si dimentica o la si nega. I legami genetici, prima ancora che genealogici e simbolici, sono presenti in ogni essere umano e se non vengono riconosciuti e curati, dove cura è intesa come attenzione e riguardo, si manifestano comunque, tendenzialmente in maniera distorta. Nella cura delle relazioni familiari delle famiglie in conflitto, l'aspetto permanente della famiglia non può essere trascurato, dato per scontato o trattato come un mero dato economico-aziendale, nel caso delle imprese di famiglia, a costo di menomare la famiglia e la sua impresa.

III. LE EMOZIONI NEL PASSAGGIO GENERAZIONALE IL CASO DELLE SEGHERIE Z.

Albina era la figlia primogenita di una famiglia di piccoli industriali lombardi. Nata negli anni trenta, il padre di Albina portava avanti con successo la segheria fondata da suo padre prima di lui.

Negli anni 40 arrivò un fratellino, Alberto, il tanto agognato maschio. Albina ricevette un'educazione da signorina *comme-il-faut* e quando fu dell'età giusta si sposò e mise su famiglia.

Ho raccolto i racconti delle persone impiegate nelle segherie che, per prossimità geografica o personale, sono riuscita a raggiungere. Mi hanno raccontato di un mondo che non c'è più: di mobili disegnati sul tavolo della mensa e costruiti assieme all'architetto, di legname, dei camion. Ma anche delle vacanze nella villa sul Lago Maggiore, delle auto sportive, delle imbarcazioni, dei debutti in società.

Il padre di Albina, uomo vigoroso ed imponente, era riuscito a portare le segherie alla loro massima espansione. Mentre il padre era ancora in vita, Albina partecipava alla vita dell'impresa. Era una donna pratica e molto versatile. Era in grado di aiutare a caricare e scaricare i camion di legname, di disegnare i progetti dei mobili, di tenere la contabilità dell'impresa (aveva studiato ragioneria in un famoso educandato sul Lago Maggiore). Quando suo padre morì dopo una breve malattia alla fine degli anni '60, l'impresa era ancora florida e nulla faceva presagire ciò che sarebbe successo. A capo dell'impresa

venne messo il figlio maschio, Alberto. Nonostante la sua propensione artistica piuttosto che pratica e la scarsa predisposizione di Alberto per le responsabilità che la guida di un'azienda comportava, si era ancora in quei tempi dove le donne dovevano stare a casa e la famiglia di Albina era molto tradizionale da questo punto di vista. Per questo motivo, a malincuore, anche Albina accettò la successione di suo fratello. Questa successione non era stata pianificata, ma era naturale che a capo dell'impresa ci fosse il figlio maschio. Anche se non c'era chi non vedesse che Alberto non era la persona adatta allo scopo. Meno coinvolto della sorella nella vita dell'azienda, preferiva frequentare la buona società e i circoli importanti, piuttosto che sporcarsi le mani in segheria. Aveva molte buone qualità, ma tenere un'amministrazione immacolata non era una di quelle. Tuttavia, un po' forse per abitudine, un po' per rispetto delle norme sociali, invece di trovare una soluzione buona per la famiglia e per l'azienda, Alberto fu confinato in un ruolo che non era il suo e Albina, ormai impiegata statale, iniziò a mostrare sentimenti contrastanti.

Da un lato risentimento nei confronti del fratello che, complice la situazione economica mutata, aveva mandato in fallimento l'impresa – o così lei riteneva. Dall'altro, il bisogno fortissimo di difendere il fratello, l'onore della famiglia, le apparenze. Nel frattempo, le segherie chiudevano, le proprietà, le case, i gioielli, le macchine, sparivano.

Dove una volta c'era uno degli stabilimenti, adesso c'è un condominio. Albina, che era davvero una donna piena di talenti, ha investito le proprie energie nella politica, nella pubblica amministrazione, nell'insegnamento e in molte altre cose ancora. Tuttavia, il declino ventennale e la fine dell'impresa di famiglia – anche se ne era stata esclusa, ha segnato profondamente la sua vita, la sua identità ed i rapporti con suo fratello ed il resto della famiglia.

***

Nell'articolo di Ethel Brundin e Pramodita Sharma "Love, Hate, and Desire: The Role of Emotional Messiness in the Business Family"[7] le imprese di famiglia vengono definite "arene emotive" (*emotional arenas*). Poiché ogni attività umana è legata alle emozioni, questa definizione penso vada letta in contrasto con le imprese non di famiglia, dove pure entrano in gioco le emozioni, ma non raggiungono le conseguenze estreme in termini di impatto sia sull'impresa che sulla famiglia che invece possono raggiungere nelle aziende familiari. "*Le aziende di famiglia sono un'arena dove si possono vedere le emozioni migliori e peggiori al loro massimo grado d'intensità*.[8]" Pensiamo all'esempio di Albina dove si sono sovrapposti l'affetto per il fratello (*love*), il risentimento (*hate*) nei suoi confronti sia per aver ricoperto un ruolo che non gli competeva, sia per non aver

[7] Contenuto come Capitolo 5 in A.L. Carsrud e M. Brannback (editors) *Understanding Family Business*, International Studies in Enterpreneurship 15, DOI, 10.1007/978 -1 -4614 -0911 -3_5, ed. Springer Science+Business Media LLC, 2012

[8] Cit. p. 56 "Family firms are an arena where the best and the worst of emotions can be witnessed at their most intense"

impedito il fallimento dell'azienda di famiglia, il desiderio (*desire*) di avere un ruolo attivo nell'impresa di famiglia, mentre nei lunghi anni di declino Albina è stata solo testimone dell'erosione del patrimonio della famiglia e della sua immagine sociale. Questa sovrapposizione e contemporaneità di emozioni contrastanti, è denominata dalle autrici "baraonda emotiva" (*emotional messiness*)[9].

Una delle caratteristiche delle imprese familiari è che non è possibile chiudere completamente i rapporti con i membri della famiglia con cui si è in disaccordo. E' possibile ignorarli, fingere che non esistano, ma dal punto di vista genetico o genealogico, non possono essere eliminati. Ed anche il solo fatto di fare "come se" non esistessero più ha gravissime conseguenze sul piano dell'identità sia della famiglia che dell'impresa, sul piano della stabilità emotiva e del benessere dei singoli componenti della famiglia. Questo è ciò che succedeva tra Albina e Alberto. Nonostante gli aspri contrasti, le parole durissime, le invettive e i piatti lanciati contro al muro, erano fratello e sorella e questo semplice fatto non veniva mai dimenticato.

Secondo Brundin e Sharma la causa fondamentale della baraonda emotiva nelle imprese di famiglia deriva dalla natura ibrida o duale dell'impresa di famiglia[10] nella quale l'identità dei singoli membri è strettamente intrecciata all'identità dell'impresa. Coniano poi due termini che sono utili nell'analisi dell'impresa di famiglia dal punto di vista delle emozioni. Si tratta della "proprietà psicologica" (*psychological ownership*) ovvero uno stato d'animo in cui un individuo si sente possessivo rispetto ad un obiettivo, quale può essere l'impresa di famiglia[11]. Nell'esempio che ho fatto, è chiaro che Albina avesse la proprietà psicologica delle segherie, nonostante ne fosse stata gradualmente esclusa. L'altro termine è "contratto psicologico" (*psychological contract*) e si riferisce a ciò che gli individui credono che sia loro dovuto e che sia loro compito tra loro stessi ed il datore di lavoro[12]. In Albina c'erano delle aspettative rispetto all'azienda di famiglia. Forse l'aspettativa di dirigerla era annichilita dalle rigide norme sociali e della famiglia, ma sicuramente l'aspettativa di vedere prosperare l'azienda come estensione della famiglia e dell'immagine di sé era presente ed è stata tradita.

Le imprese di famiglia hanno infatti un'identità ibrida ed è questa, più che la baraonda emotiva, a creare dei conflitti. E' noto, a questo riguardo, lo schema di Gersik tra famiglia, proprietà e impresa[13].

---

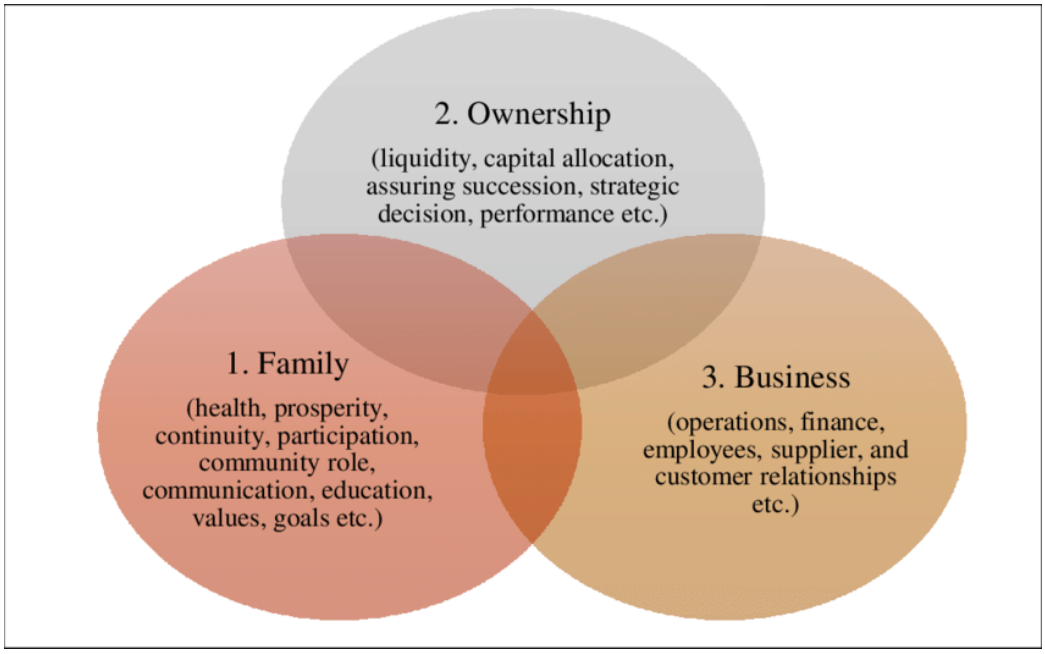
[9] Ho tradotto "messiness" con "baraonda" perché per le autrici messiness on questo contesto ha un significato neutro, mentre le traduzioni più consuete di tale parola in italiano (confusione, disordine) hanno una connotazione negativa.

[10] Cit. p. 57

[11] Questa definizione è mutuata dalle autrici da Pierce JL, Kostova T, Dirks KT, (2001) *Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations,* Academy of Management Review 20(2): 298-310

[12] Questa definizione è mutuata dalle autrici da Morrison EW, Robinson SL, (1997) *When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops.* Academy of Management Review 22: 226-256

[13] The 3-circle model of a family business Source: K. Gersick, J. Davis, M. Hampton, I. Lansberg, Generation to generation lifecycles of the family business, Boston 1997, p. 6.



L'alto portato emotivo nelle imprese di famiglia non è in sé un dato necessariamente negativo. Se adeguatamente vissuto, esso costituisce una chiave di volta, dell'impresa familiare, spesso offrendo delle risorse all'impresa che altrove mancano. Mentre il fatto che coesistano nell'impresa delle componenti che normalmente non convivono, questo può essere fonte di conflitti e di atteggiamenti distruttivi. La famiglia è normalmente basata su tradizione ed aiuto reciproco, mentre l'impresa si fonda su utilitarismo e profitto[14]. La coesistenza di questi elementi fondanti è possibile, secondo le autrici, solo se i membri della famiglia coinvolti nell'impresa sono dotati di un alto grado di intelligenza emotiva. Un'intelligenza emotiva ben sviluppata porta alla stabilità dell'individuo e a delle relazioni generative con quanto lo circonda, in quanto l'individuo ha una consapevolezza ed un controllo appropriato delle proprie emozioni.

"L'impresa familiare è un'organizzazione unica perché comprende la sovrapposizione di un sistema basato su principi razionali ed economici e un sistema organizzato e basato sulle emozioni."[15]

Nel caso di Albina, l'azienda di famiglia difficilmente avrebbe potuto salvarsi. Non solo la morte in poco tempo del padre illuminato ha lasciato gli eredi alla deriva, ma il mutato contesto economico avrebbe reso in ogni caso molto ardua la sopravvivenza di un'attività come quella delle segherie. Tuttavia, convivevano in Albina e Alberto due tipi di lealtà confliggenti. La lealtà nei confronti della famiglia, delle sue tradizioni e norme interne, della sua immagine sociale e interna; e la lealtà nei confronti dell'impresa, dei suoi lavoratori, del contesto economico e sociale in cui era inserita. L'attaccamento di

[14] Cit. p. 58

[15] "a family business is a unique organization since it encompasses the overlap of s system based on rational, economic principles and a system organized and based on emotions" Kets de Vries et al. Family Business on the couch, ed. Wiley & Sons, 2007 p. 26

Albina alla famiglia e l'amore per il fratello faceva a pugni con il risentimento che provava per il fallimento delle segherie. Il fatto che molti dei suoi ex operai la salutassero con riverenza, sebbene l'azienda avesse chiuso i battenti malamente lasciandoli senza impiego era contemporaneamente per mia zia motivo di orgoglio e di riconoscimento per quanto la famiglia e l'impresa aveva fatto e di dispiacere. Coesistevano in lei una forma di dissonanza emotiva e di autenticità che, confliggendo, hanno segnato tutta la sua età matura.

IV. LA COMUNICAZIONE NEL PASSAGGIO GENERAZIONALE IL CASO OLIVETTI

Gli Olivetti sono una delle grandi famiglie di imprenditori italiani. La Ing. C. Olivetti & C. fu fondata nel 1908 da Camillo Olivetti, già fondatore di una fabbrica di strumenti di misura elettrici, di cui detenne il controllo e la guida fino al 1932, quando gli succedette il figlio secondogenito Adriano. Camillo Olivetti ebbe sei figli e pretese che i figli maschi facessero la gavetta in fabbrica (questo è vero sicuramente per Massimo, il primogenito, ed Adriano). Dino, nato nel 1912, venne mandato a studiare in America e, compiuti gli studi, le leggi razziali decretate in Italia nel 1938 ne sconsigliarono il suo rientro in patria. Dino iniziò quindi ad occuparsi dell'azienda di famiglia, ma dall'estero, curando le sussidiarie straniere della Olivetti.

Sebbene questo passaggio generazionale venne predisposto per tempo (Camillo morì nel 1943) la transizione non fu priva di frizioni interne alla famiglia. Adriano, scelto per la successione, era un visionario ed un uomo teso alla modernità.

In un film del 2013 "Adriano Olivetti - la forza di un sogno"[16] c'è una scena che non sappiamo se sia uscita dalla penna dello sceneggiatore o se sia la riproduzione di un fatto realmente accaduto, ma che mostra molto bene il cambio di mentalità tra la vecchia e la nuova guardia.

Camillo Olivetti, il patriarca, era molto affezionato alla sua fabbrica di "mattoni rossi". L'edificio iniziale della Olivetti era stato costruito e progettato da Camillo stesso con l'aiuto di un suo compagno di università ed aveva l'aspetto di una tipica fabbrica ottocentesca. Fin qui i fatti storici.

All'inizio del film si vede Adriano, ormai succeduto al padre, che, armato di planimetrie e progetti, fa abbattere i muri perimetrali dell'edificio. Suo padre Camillo interviene per fermarlo, preoccupato per le sorti della fabbrica e dei lavoratori, ma Adriano aveva un'altra visione per la fabbrica e per le persone che ci lavoravano. Una visione moderna, supportata dalle più recenti scoperte scientifiche. Riporto qui di seguito, a titolo esemplificativo, uno scambio di battute tra Camillo e Adriano Olivetti dal film citato.

> *"Adriano, cosa hai fatto? I muri! La mia fabbrica!"*

[16] Miniserie televisiva in due puntate prodotta da Rai1, regia Michele Soavi.

"Ci saranno grandi vetrate qui e si vedrà entrare la luce. Le colline, il sole: si vedrà tutto."

"Ma cosa gliene importa agli operai di poter ammirare le colline?"

"Papà… Con la luce si stimolano le endorfine e si lavora meglio con le endorfine in circolo…"

Significativamente questo passaggio è messo all'inizio del film e rappresenta due visioni diverse, quella tradizionale del patriarca e quella moderna del successore, per il futuro dell'impresa. Fortunatamente Camillo consentì ad Adriano di proseguire nella realizzazione della sua visione che portò la Olivetti ai successi mondiali che conosciamo, tuttavia non possiamo evitare di immaginare le accese discussioni attorno al tavolo, in famiglia, rispetto ai grandi cambiamenti che la nuova direzione di Adriano stava apportando all'azienda.

In un articolo del 2015 "Communication traps: Applying Game theory to Succession in Family Firm", Nava Michael Tsabari e Dan Weiss[17] utilizzano la teoria dei giochi per esplorare l'impatto della comunicazione tra un fondatore e un successore sull'armonia familiare quando si avvia il passaggio generazionale.

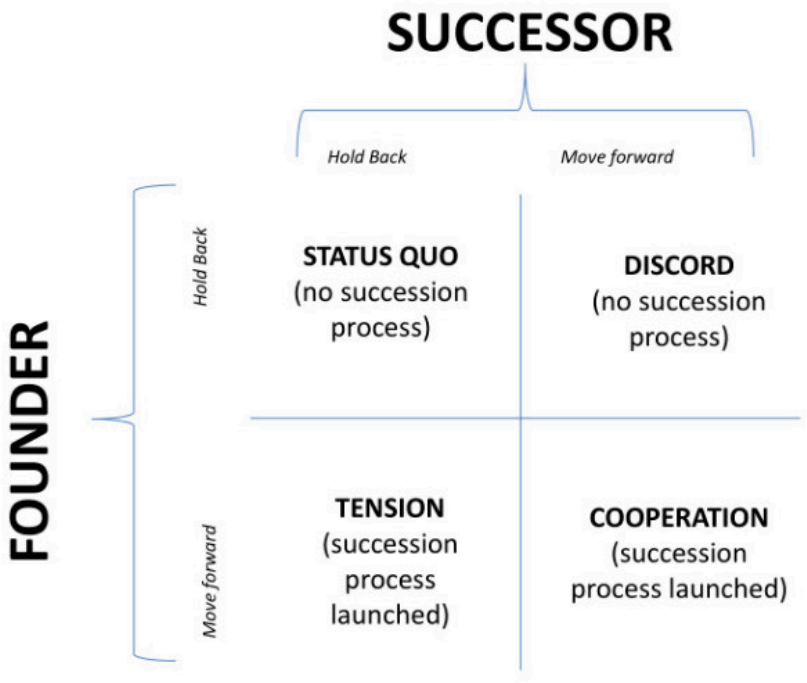
Gli studiosi individuano due atteggiamenti fondamentali che il predecessore o il successore possono tenere riguardo al passaggio generazionale[18]: move forward - hold back.

Se si inquadrano questi due atteggiamenti fondamentali di favore o di impedimento che possono essere tenuti sia dal predecessore sia dal successore su un piano cartesiano e si assume che la relazione tra i due sia asimmetrica, possono ottenersi quattro diversi risultati: status quo, disaccordo, tensione, cooperazione, come illustrato nella figura[19].

[17] "*Communication Traps: Applying Game Theory to Succession in Family Firms*", N.M. Tsabari e D. Weiss, Family Business Review, 2015, Vol 28(I) 26-40

[18] L'articolo parla di "*founder*" ovvero "*fondatore*", piuttosto che di predecessore, ma nella realtà italiana, dove spesso le imprese di famiglia esistono da diverse generazioni, ho preferito tradurre il termine con "*predecessore*" posto che gli autori non analizzano in particolare la figura di colui che fonda l'impresa, ma solo la comunicazione tra due generazioni successive e tutti i ragionamenti ed i collegamenti restano invariati anche con la traduzione che ho adottato

[19] Gli autori, a fini illustrativi, usano nell'articolo delle tabelle orizzontali, ma parlando di teoria dei giochi ho pensato di riprodurre i loro schemi utilizzando il piano cartesiano che è quello comunemente usata in questo contesto.



Come notano i due autori, le scelte dell'uno influenzeranno quelle dell'altro, così come influenzeranno le sorti sia dell'impresa sia della famiglia.

- se il predecessore e successore sono d'accordo nell'impedire il cambiamento, entrambi si troveranno d'accordo nel mantenere lo status quo
- se il predecessore e successore sono concordi nel favorire il cambiamento, avvieranno una cooperazione produttiva
- se il predecessore vuole procedere al cambiamento e il successore non sia d'accordo, ci sarà della tensione ma il processo di successione di passaggio generazionale inizierà comunque
- se è il successore a voler favorire il cambiamento mentre il predecessore si oppone con un atteggiamento oppositivo, ci sarà un disaccordo e non inizierà alcun processo di passaggio generazionale

Nel caso Olivetti prima riportato, sia il predecessore Camillo che il successore, Adriano, avevano un atteggiamento propositivo verso il futuro (move forward). Anche il resto della famiglia Olivetti pare che fosse in linea con le decisioni del padre Adriano. Pertanto, secondo lo schema sopra riportato, il passaggio generazionale dovrebbe essere avvenuto in modo cooperativo, senza particolari conflitti, oltre alla consueta dinamica

familiare. "*L'armonia della famiglia viene mantenuta se non c'è disaccordo tra i membri della famiglia nel pianificare ed eseguire la successione*."[20]

Le quattro possibilità delineate nello schema rispetto alla possibilità di intraprendere un passaggio generazionale pianificato sono tutte ben presenti sia al predecessore, sia al successore. Tuttavia, in ragione delle predisposizioni e delle scelte personali, ognuno le elencherà come risultati più o meno desiderabili. Come è noto, l'esempio del prigioniero della teoria dei giochi si basa sul fatto che non possa sapere cosa l'altro prigioniero deciderà: c'è un vuoto di informazione dovuto alla mancanza di comunicazione. Questo sovente accade nelle imprese familiari. I membri della famiglia ignorano o non parlano delle intenzioni e delle priorità del predecessore. Oppure "presumono" ovvero pensano di sapere senza verificare quali siano le sue intenzioni ed evitano di pianificare il passaggio.

Ecco le priorità per un predecessore "attivo" ovvero che vuole procedere con il passaggio di consegne:

Priority rank	Outcome	Succession
4	Cooperation	move forward
3	Tension	move forward
2	Status quo	hold back
1	Discord	hold back

Di seguito le priorità per il successore:

Priority rank	Outcome	Succession
4	Cooperation	move forward
3	Status quo	hold back
2	Tension	move forward
1	Discord	hold back

La buona comunicazione svolge un ruolo fondamentale nel consentire un passaggio generazionale fruttuoso sia per la famiglia che per l'azienda.

Gli autori parlano di "trappole comunicative"[21] e fanno un esempio, forse ingenuo, di comunicazione perfetta onde usarlo come riferimento per una comunicazione deficitaria. Assumendo che un predecessore che voglia procedere con il passaggio di

[20] "*The family harmony is kept if there is no discord among family members in planning or executing the succession*." Cit. p. 28
[21] Cit. p. 31.

consegne dell'azienda abbia come priorità: 1) la cooperazione, 2) la tensione, 3) lo status quo, 4) il disaccordo, e assumendo che il successore sia a conoscenza sia della predisposizione del predecessore alla successione, sia delle sue priorità, assumendo altresì che le priorità del successore siano: 1) la cooperazione, 2) lo status quo, 3) la tensione, 4) il disaccordo, entrambi ne discuteranno apertamente ed otterranno entrambi, autonomamente, il risultato migliore possibile. Se il successore decide per hold back, il predecessore sceglierà la tensione perché nel proprio elenco di priorità è preferibile allo status quo, in quanto il predecessore vuole iniziare il passaggio di consegne. Esaminando tutte le combinazioni, gli autori ricavano che in stato di equilibrio entrambi, predecessore e successore, scelgono di dare o non dare avvio al passaggio generazionale in perfetto accordo.

Tuttavia, questo è un caso di scuola. Nella realtà è frequente che il successore non sia così trasparente o semplicemente decida di non discutere gli aspetti del passaggio generazionale con il successore o di tralasciarne alcuni. Vi è anche il caso che un predecessore semplicemente non voglia mettere in moto alcun programma per il passaggio di consegne ed eviti ogni discussione al riguardo. La comunicazione deficitaria tra predecessore e successore porta facilmente a due risultati non desiderabili, tensione e disaccordo e ad alcune trappole comunicative.

- Prima trappola comunicativa: se il successore pensa che il predecessore voglia progettare il passaggio di consegne, ma è in errore, il risultato sarà disaccordo, cioè l'ultimo risultato nelle preferenze del successore e solo il secondo risultato in quelle del predecessore. Il disaccordo mina l'armonia familiare senza far avanzare il processo di successione.
- Seconda trappola comunicativa: se il successore pensa che il predecessore non voglia progettare il passaggio di consegne, ma si sbaglia. In questo caso decide di fermare (hold back) il passaggio di consegne, nonostante il predecessore sia propenso a farlo. Quando la propensione del predecessore a passare le redini dell'azienda viene allo scoperto, il risultato sarà la tensione che è solo la seconda scelta per il predecessore "attivo" ed è la penultima per il successore. "*Se il successore avesse saputo che il predecessore era "attivo", avrebbe scelto di proseguire (move forward) con la successione, ed il risultato avrebbe potuto essere migliore per entrambi*.[22]"

Vale la pena notare che entrambe le trappole comunicative si verificano perché al successore mancano informazioni circa le intenzioni del predecessore, non perché ci sia davvero un disaccordo tra i due.

[22] "*Had the Successor known that the founder was an activist, he would have chosen to move forward, and the outcome could have been better for both*." Cit. p. 32

Anche l'evitamento del conflitto non fa che esacebrare le trappole comunicative. Nella forma più estrema di evitamento del conflitto, il successore sceglie di procedere solo se è quasi certo che è ciò che vuole il predecessore.

La situazione rappresentata dalle trappole comunicative può essere anche esaminata dal punto di vista della teoria del doppio legame di Gregory Bateson[23].

Nel loro libro del 2010, "Le convivenze possibili in famiglia e nelle imprese di famiglia"[24] Luis ed Ezequiel Iurcovich dedicano un capitolo alla comunicazione nell'impresa di famiglia dal punto di vista del *double bind*[25]. Gli studiosi ne parlano come di un "grave disordine" nella comunicazione familiare e si verifica quando i messaggi sono contraddittori. In questi casi non solo i messaggi contraddittori si bloccano a vicenda ma "*è anche proibito parlarne e al tempo stesso spiegare l'elemento che è oggetto di confusione*"[26].

I due Iurcovich precisano che il doppio legame è sovente la modalità di comunicazione principale soprattutto nelle micro e piccole imprese, nelle quali non c'è alcuna differenza di comportamento dei membri della famiglia all'interno o all'esterno delle mura domestiche. Nel libro citato si fanno risalire questi comportamenti "devianti" ad una tradizione culturale tramandata dai genitori o, comunque, dagli antenati che lasciano ai discendenti una dote ereditaria che si compone di 1) senso di giustizia e 2) senso di lealtà nei confronti della famiglia.

Poiché la lealtà del gruppo familiare dipende dalla lealtà dei singoli membri della famiglia e viceversa, la lealtà e il senso di giustizia garantirebbero secondo i due Iurcovich la continuità generazionale delle imprese di famiglia. Quando la giustizia manca, subentra l'ingiustizia (lo sfruttamento, la malafede, la rivalsa) e con essa la fine dell'impresa e la rovina delle relazioni in famiglia. Quando al contrario c'è giustizia e c'è affetto, ovvero gli individui si tengono reciprocamente in considerazione, l'impresa prospera. Gli autori citati parlano a tal proposito di bilancio. Il bilancio dei conti familiari positivo consta di dividendi emotivi e stimoli positivi da condividere, quindi il sistema familiare è in equilibrio. Mentre il bilancio familiare è in deficit quando prevalgono le accuse reciproche, le diffidenze e la continuità aziendale è messa a rischio.

***

[23] La teoria del doppio legame (*double bind*) è stata usata per spiegare la schizofrenia e le comunicazioni contraddittorie all'interno della famiglia. Si legge in Wikipedia: "Il doppio legame indica una situazione in cui la comunicazione tra due individui, uniti da una relazione emotivamente rilevante, presenta un'incongruenza tra il livello verbale e quello non verbale, e la situazione sia tale per cui il ricevente del messaggio non abbia la possibilità di uscire da questo schema stabilito dal messaggio."

[24] Luis Iurcovich e Ezequiel Iurcovich "*Le convivenze possibili in famiglia e nelle imprese di famiglia*" ed. Franco Angeli, 2010

[25] Si tratta del capitolo 5: "La comunicazione nell'ambito familiare: il condizionamento "tacito" dei figli" cit. pp. 29-31

[26] Cit. p. 29

Tornando al caso Olivetti, il film sopra citato mostra un altro episodio interessante dal punto di vista della comunicazione e della gestione del conflitto[27].

Subito dopo la notizia dell'esposizione della "Lettera 22" al Museum of Modern Art di New York, durante un consiglio di amministrazione a cui partecipano tutti i membri della famiglia, Adriano Olivetti ha uno scontro con i suoi fratelli. Le posizioni dei fratelli e di Adriano sono molto chiare: gli uni vogliono che la grande espansione della società benefici anche la famiglia e chiedono ad Adriano di renderli partecipi delle decisioni; Adriano ritiene che la famiglia beneficerà certamente della prosperità dell'impresa, ma in futuro. Mentre per adesso vuole reinvestire nell'azienda stessa, soprattutto in progetti di tipo sociale e di aiuto ai dipendenti. A seguito di questo scambio di vedute duro ma chiaro – senza alcuna trappola comunicativa -, Adriano lascia la Olivetti e gli succede il fratello Marcello. Si tratta di una successione orizzontale, tra membri della famiglia che appartengono alla stessa generazione. Adriano nel frangente si allontana dalle attività dell'impresa e segue altre sue passioni.

Con la guida di Marcello le cose alla Olivetti arrancano, fino alla sua morte improvvisa. E' allora che Adriano ritorna alla fabbrica e alla guida dell'azienda, alle sue condizioni. I fratelli sono in grado riaccoglierlo alla guida, apparentemente senza eccessivi scossoni, proprio per la chiarezza nella comunicazione delle reciproche intenzioni e perché il conflitto si era mantenuto al primo stadio della scala di Davis e Colette senza incrementarsi.

[Nella realtà storica, Adriano non ebbe alcun fratello chiamato Marcello. Colui che gli successe alla guida della società dopo alcuni dissidi interni fu Massimo. Quest'ultimo è sempre stato un fermo oppositore delle idee di Adriano e guidò la Olivetti fino alla propria morte nel 1949. Le cronache storiche riportano che Massimo fu fonte di aspri contrasti interni alla famiglia Olivetti, soprattutto, pare, a causa della moglie di origine tedesca la cui ingerenza avrebbe causato l'attenzione delle autorità naziste di Berlino nei confronti della Olivetti in tempo di guerra.[28]]

V. COMUNICARE L'IMPORTANZA DI PROGETTARE CONSENSUALMENTE IL PASSAGGIO GENERAZIONALE

Una volta stabilito che il passaggio generazionale è uno dei punti critici per la sopravvivenza dell'impresa familiare e che può portare a risultati disastrosi sia per l'impresa sia per la famiglia, se non è pensato ed operato in modo da soddisfare non solo le esigenze economiche dell'azienda, ma anche quelle emotive e di buona comunicazione dei suoi singoli membri, sembra ovvio che chiunque si trovasse nelle condizioni di dover, prima o poi, passare ai familiari le consegne dell'impresa, si prepari

[27] Uso le scene del film a titolo esemplificativo. I fatti storici riportati sono realmente accaduti, l'esatto svolgimento delle relazioni tra i fratelli Olivetti in quelle circostanze è probabilmente stato adattato da un abile sceneggiatore.

[28] Fonte: Dizionario Biografico degli italiani, Treccani, Vol. 79 (2013) http://www.treccani.it/enciclopedia/adriano-olivetti_(Dizionario-Biografico)

adeguatamente a tale frangente, progettandolo e condividendolo con la famiglia ed in azienda.

Purtroppo, non è così.

Il passaggio generazionale, che per taluni significa non solo l'uscita di scena dalla vita dell'impresa, ma anche la perdita del proprio ruolo sociale e una diminuzione della propria identità personale che è indissolubilmente intrecciata con l'azienda: è un argomento tabù. Pertanto, c'è chi fatica non solo a parlarne ma anche a pensarci. Per coloro i quali il passaggio generazionale significa la fine di tutto, l'evitamento è sovente la scelta principale. Allo stesso tempo, c'è invece chi è previdente e pianifica il proprio passaggio generazionale. Tuttavia, anche in questi secondi casi, specialmente per chi è stato "un uomo solo al comando" è difficile condividere la propria visione del futuro della famiglia e dell'azienda, se non imponendola sugli eredi e sui successori.

Sono pochi quelli che riescono a parlare del "dopo di noi" in modo sereno, generativo, partecipativo e razionale. E' difficile parlare del futuro quando quel futuro contiene la nostra morte.

Questo è vero anche per i mediatori.

Mi sono posta il problema di come praticamente proporre il mio servizio di mediazione dopo che un giorno, parlando ad un'amica di cosa volevo fare, la stessa mi ha apostrofato dicendo: "E' un po' come se volessi vendere un funerale a uno che è perfettamente vivo." Forse l'approccio della mia amica è stato paradossale, però mi ha fatto riflettere.

Un "funerale da vivo" è ciò che nelle tradizioni nordiche e anglo-sassoni viene chiamato "living wake". Si tratta di una veglia funebre che si tiene in presenza, viva, di chi sta per lasciarci. Si organizza cioè prima della morte ciò che normalmente viene organizzato post mortem. Il senso della living wake è di dare al morituro e ai suoi cari l'occasione di dirsi ciò che conta e che normalmente si tace, salvo poi tormentarsi con il rimorso una volta avvenuto il decesso. Ha anche il senso di dare un viatico di amore e di tranquillità a sta per morire, sapendo che tutto andrà bene.

Perché non immaginare un percorso in cui l'imprenditore e i suoi familiari si incontrino e parlino apertamente di ciò che accadrà in futuro? L'occasione "istituzionale" e formale in cui si parla del futuro è il testamento. In questa circostanza però il testatore parla ad un pubblico assente, affidando le sue volontà alla carta, oppure al notaio. La living wake, adeguatamente condotta da un mediatore, potrebbe essere una progettazione partecipata del "dopo", nella quale trovano posto le emozioni, la comunicazione senza trappole e un dipanarsi armonico della continuità familiare e aziendale.

Inscenare il proprio funerale è da sempre un atto scaramantico, talvolta goliardico, per esorcizzare la paura della morte. Una rappresentazione del passaggio di consegne da parte dell'imprenditore in un setting guidato dal mediatore, ma non del tutto

sconosciuto, - tutti abbiamo almeno una volta partecipato ad una veglia funebre – può consentire una trattazione emotivamente intelligente del tema del passaggio generazionale.

La cinematografia ci offre alcuni esempi recenti di living wake. Ad esempio, nel film "L'uomo delle previsioni"[29] il protagonista David Spritz (Nicolas Cage) tenta per tutto il film di esprimere al padre morente (Michael Cane) i propri sentimenti. Ci prova anche alla "living wake" organizzata dalla famiglia per dire addio al padre che sta affrontando le ultime fasi di un male incurabile. Purtroppo, un guasto nell'impianto elettrico interrompe proprio all'inizio il discorso che il figlio aveva preparato per il padre e al ritorno dell'elettricità, nessuno si cura più di ciò che stesse dicendo. Solo verso la fine del film, casualmente, in macchina, il figlio riesce almeno in parte ad esprimere i propri sentimenti al padre, il quale a sua volta manifesta il proprio disorientamento per la vita e la professione del figlio.

Allo stesso modo, il film "The living wake"[30] illustra in modo allegorico e paradossale l'organizzazione del proprio funerale da vivo del personaggio fittizio K. Roth Binew. Il protagonista passa l'ultimo giorno sulla terra ad invitare le persone a lui più care alla propria veglia funebre che si svolgerà la sera stessa, mentre lui è ancora in vita. Tutto il film, e la veglia stessa, rappresentano la ricerca del protagonista della risposta alla domanda: "What is the key of a good life?". K. Roth Binew cerca la risposta a questa domanda da suo padre, scomparso anni prima, il quale ricompare sotto forma di spirito proprio alla veglia per dirgli che il segreto della vita sta nelle possibilità che essa offre.

Nel campo delle serie TV invece, richiamo il recente episodio di una nuova serie ospedaliera "New Amsterdam"[31] nel quale il dottor Kapoor cerca di organizzare per una delle sue pazienti terminali una living wake, mentre la paziente stessa è contraria. Di seguito alcune battute significative scambiate tra i due personaggi:

> *Paziente: "Voglio solo essere da sola. Ho persino dato via Beverly, il mio Cocker Spaniel."*
>
> *Dottore: "Perché vorrebbe fare questa cosa da sola?"*
>
> *Paziente: "Non voglio condividerla con nessuno. Ho tenuto nascoste le mie emozioni per tutta la vita, perché la mia morte dovrebbe essere diversa? Li sconvolgerei tutti se mi vedessero così."*
>
> *Dottore: "Quindi lei non vuole un funerale da viva per proteggere gli altri…"*
>
> *Paziente: "Sì."*

[29] The Weather man, regia di Gore Vebinski, USA 2005, con Nicolas Cage e Michael Cane.
[30] The living wake, regia di Sol Tyron, UK 2007, con Mike O'Connell e Jesse Eisenberg.
[31] New Amsterdam, (2018), NBC, Stagione 2, ep. 13 "In the Graveyard"

Emozioni forti sono al centro di una living wake, sia perché la morte è imminente, magari perché diagnosticata, sia nel caso in cui la morte sia solo un fatto non necessariamente imminente, ma pur sempre ineluttabile, con cui fare i conti.

Un mediatore familiare ben potrebbe condurre la famiglia attraverso la rappresentazione del futuro funerale, facendo in modo che l'intelligenza emotiva di ogni partecipante trovi la propria massima espansione nella previsione e progettazione del passaggio generazionale.

***

C'è un caso in cui i passaggi generazionali vengono preparati, studiati con attenzione, calcolati per ogni eventualità possibile immaginabile ed anche inimmaginabile. Un caso in cui si è riusciti con successo a mantenere vivi gli affari di famiglia, se non proprio l'impresa, anche per centinaia di anni. A questo caso voglio guardare per analizzare alcuni aspetti che possono essere utili anche a chi, come me, vuole comunicare l'utilità di pensare ed agire per tempo il passaggio generazionale nelle imprese familiari, rivolgendosi ad una platea tendenzialmente refrattaria, per i motivi sopra spiegati.

E' il caso della monarchia[32].

Garantire la continuità della stirpe e che il potere resti saldamente in mano all'interno della famiglia è stata, nella storia umana, una delle priorità di quasi tutti i regnanti. Perché questo fosse possibile, sono stati elaborati sistemi anche molto complicati e tendenzialmente rigidi che prevedevano ruoli specifici per ognuno all'interno della famiglia, in modo che il potere fosse preservato ad ogni costo a discapito delle aspirazioni e, talvolta, della vita dei singoli individui.

In Europa ai giorni nostri, abbiamo l'esempio della casa di Windsor che recentemente è balzata agli onori della cronaca per un "divorzio" repentino del figlio cadetto dell'erede al trono, Henry e della sua consorte Meghan, dalla casa reale. Non solo. Elisabetta seconda è una figura ormai iconica e negli ultimi anni è stata onorata con diversi film e una serie "The Crown" che, prodotta da Netflix, sta avendo un grande successo.

Facciamo qualche esempio.

Quando Elisabetta seconda sale al trono era già sposata con Philip Mountbatten. Se fosse stata una sposa normale, Elisabetta sarebbe stata la signora Mountbatten, ma essendo la regina della casa di Windsor, si pose del problema del cognome della sovrana e del nome che la monarchia avrebbe dovuto portare avanti. Nelle scene della serie di Netflix, ricostruita sulla base degli archivi storici di Buckingham Palace, viene riprodotto chiaramente il conflitto tra il consorte della regina e il suo entourage, che volevano imporre il cognome Mountbatten alla monarchia e agli eredi futuri, e i consiglieri della

[32] L'idea di usare la monarchia come esempio per introdurre la questione del passaggio generazionale agli imprenditori mi è stata suggerita dal Dott. Nicola Giudice della Camera Arbitrale di Milano; la comune passione per le serie tv ha fatto il resto.

regina, guardiani della tradizione, che ritenevano l'assunzione del cognome Mountbatten da parte della sovrana semplicemente una corbelleria. Elisabetta seconda in quell'occasione, sia nella serie tv, sia storicamente, ha trovato una vera e propria transazione, se non una mediazione. La casa reale avrebbe continuato a chiamarsi Windsor ufficialmente e in tutti i documenti di Stato. Tuttavia, gli eredi della regina si sarebbero chiamati anagraficamente Mountbatten Windsor, con il doppio cognome.

In questo caso la sovrana ha tutelato l'immagine, l'unità e il nome (Windsor) della monarchia, dando un segnale di continuità, di forza, di richiamo alle tradizioni, al contempo "accontentando" il marito ed acconsentendo che il cognome Mountbatten fosse portato dai loro figli, prima del cognome Windsor.

Sebbene questa non sia stata una mediazione, né nei metodi, né nel risultato, Elisabetta seconda mostra già dall'inizio del suo regno di aver ben chiara una cosa: monarchia (che nella metafora corrisponde all'impresa familiare) e famiglia devono funzionare entrambe, ad ogni costo.

Questo è un tratto caratteristico e lungimirante della sovrana che agli imprenditori moderni spesso sfugge.

Un altro esempio.

I rapporti tra i membri di una famiglia reale non sono facili. La struttura rigidissima della successione consente ad una monarchia (cioè all'impresa) di sopravvivere apprezzo però di grandissimi sacrifici personali. Tali sacrifici e la sofferenza che comportano sono spesso nascosti agli occhi del grande pubblico, ma sono nondimeno reali. Una struttura troppo rigida e predeterminata della successione al trono, e la sovrapposizione dei ruoli (famiglia-monarchia) dove la monarchia prevale in ogni caso, sacrifica le aspirazioni personali dei membri della famiglia ed il benessere della famiglia nella sua interezza.

Nell'antichità e almeno fino alla rivoluzione francese, nel mondo occidentale un sovrano appena salito al trono tendenzialmente eliminava tutti gli altri contendenti uccidendoli oppure esiliandoli in lande lontane e desolate da cui sicuramente non avrebbero fatto ritorno oppure ancora costringendoli ad una carriera ecclesiastica. Ma diciamo che la spada e il veleno erano due ingredienti che non mancavano mai all'incoronazione di un nuovo re. Questa pratica rendeva, certamente, il monarca molto solo, ma semplificava i rapporti con la sua famiglia annichilendo lì i rapporti e la famiglia.

Oggigiorno, quando l'abitudine di far fuori i pretendenti al trono non è più in auge, ci si ritrova con i membri della famiglia reale confinati a vita in un ruolo a cui devono volenti o nolenti adattarsi. Nonostante una vita di lusso e privilegi, alcuni membri della famiglia reale non si adattano mai o si adattano a prezzo di grandi sacrifici al ruolo che la rigida gerarchia familiare conferisce loro. E' il caso del rapporto tra la regina Elisabetta e sua sorella la principessa Margaret. Nella serie The Crown, in più occasioni Elisabetta si trova in bilico tra il suo ruolo di sovrana e di sorella maggiore e, apparentemente, la regina ha

sempre la meglio sulla sorella. Al contempo, la sorella Margaret è confinata ad un ruolo che non ama, pur amando tantissimo la sorella maggiore.

La monarchia costituisce un buono spunto aneddotico per parlare di passaggio generazionale programmato, per parlare di sovrapposizioni di ruoli e di equilibri, per portare gli imprenditori a riflettere su cose di cui non è facile parlare e a cui sono refrattari. Questo per due ragioni principali: in parte perché è un esempio universalmente noto, dove è facile usare metafore strette ed analogie; in altra parte perché il modello monarchico è abbastanza distante dalla vita dell'imprenditore italiano medio, per poter essere osservato e considerato con la distanza necessaria a trarne utili spunti di riflessione.

VI. CONCLUSIONI

Il passaggio generazionale nelle imprese di famiglia è un passaggio delicato che necessita che la famiglia si prenda cura delle relazioni familiari con la stessa attenzione e con lo stesso grado di eccellenza con cui normalmente si prende cura dell'azienda. Affiancate alle questioni imprenditoriali e aziendali, devono essere affrontati con competenza ambiti che pertengono alla specifica area di intervento della mediazione familiare. Solo un mediatore familiare, specialista della risoluzione del conflitto in ambito familiare, può infatti intervenire con la necessaria accuratezza affinché la famiglia nel suo intero, ed ogni singolo membro possa esprimere appieno le proprie emozioni, comunicare i propri pensieri con chiarezza e pensare ad un futuro adeguato e prospero per la famiglia, per l'impresa e per se stessi.

La questioni relative all'impresa familiare sono complicate dalla sovrapposizione dei ruoli che ogni membro ricopre relativamente alla proprietà, alla gestione dell'impresa e alla famiglia. Infatti, la famiglia e l'impresa sono strutture autonome, con delle logiche talvolta confliggenti, la prima fondandosi sulla solidarietà, mentre la seconda sull'utilitarismo. Per fare in modo che le due strutture non solo sopravvivano, ma prosperino entrambe, è necessario prendersi cura di tutte e due, sia l'impresa, sia la famiglia. Nella cura delle relazioni in famiglia entra ovviamente in campo il mediatore familiare che con il proprio bagaglio di competenze ed abilità specifiche può aiutare la famiglia a progettare consapevolmente, consensualmente ed in modo generativo il futuro dell'impresa e della famiglia, dando spazio alle aspirazioni dei singoli, ai desideri dei predecessori e dei successori, senza trappole comunicative per la continuità aziendale e familiare, ma soprattutto per il benessere dei singoli individui.

VII. BIBLIOGRAFIA

A.L. Carsrud e M. Brannback (editors) *Understanding Family Business*, International Studies in Enterpreneurship 15, DOI, 10.1007/978 -1 -4614 -0911 -3_5, ed. Springer Science+Business Media LLC, 2012

K. Gersick, J. Davis, M. Hampton, I. Lansberg, Generation to generation lifecycles of the family business, Boston 1997, p. 6

Luis Iurcovich e Ezequiel Iurcovich "*Le convivenze possibili in famiglia e nelle imprese di famiglia*" ed. Franco Angeli, 2010

Morrison EW, Robinson SL, (1997) *When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops.* Academy of Management Review 22: 226-256

Pierce JL, Kostova T, Dirks KT, (2001) *Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations,* Academy of Management Review 20(2): 298-310

N.M. Tsabari e D. Weiss *"Communication Traps: Applying Game Theory to Succession in Family Firms*, Family Business Review, 2015, Vol 28(I) 26-40