



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



Il passaggio generazionale nelle imprese familiari

LA FACILITAZIONE DEL CONFLITTO NELLE IMPRESSE FAMILIARI: L'INTEGRAZIONE POSSIBILE TRA "SISTEMA FAMIGLIA" E "SISTEMA AZIENDA"

BEATRICE MORANDI

Counselor, Mediatrice Familiare, Formatrice e Facilitatrice in contesti aziendali

9 marzo 2021



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



LA FACILITAZIONE DEL CONFLITTO NELLE IMPRESE FAMILIARI

- Presupposti teorici e obiettivi dell'intervento di facilitazione nell'impresa familiare
- Conflitto interno al "sistema famiglia" nella gestione dell'impresa
- Conflitto tra "sistema famiglia" e "sistema azienda" nella gestione dell'impresa
- Accompagnamento e facilitazione del passaggio generazionale



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



Presupposti teorici e obiettivi dell'intervento di facilitazione nell'impresa familiare

- **Analisi della situazione di crisi nell'impresa familiare**
- **Metodologia e obiettivi dell'intervento di facilitazione nell'impresa familiare**

Analisi della situazione di crisi nell'impresa familiare

La sovrapposizione fra i due sistemi - famiglia e impresa - può creare conflitti che, se non affrontati, possono diventare sempre più intensi e frequenti rischiando di minare sia la qualità e l'efficacia dei processi decisionali, sia la qualità delle relazioni familiari.

Vi sono due elementi indispensabili per lo svolgimento del processo di analisi della situazione di crisi:

A) la conoscenza della “storia” di quell’azienda e dell’evoluzione del suo sistema valoriale:

inscrivere le cause e le variabili personali che hanno influenzato l’insorgere e l’evolversi della crisi in una visione ampia di tipo sociologico.

B) una diagnosi corretta:

identificare la natura e la causa del fenomeno per formulare possibili soluzioni.

Evoluzione del sistema valoriale nell'impresa familiare

A partire dagli anni '70 cambiano il significato e il senso della famiglia (movimenti sociali del '68, dalla Legge sul divorzio del 1970)

Si assiste al progressivo passaggio dalla **famiglia normativa** alla **famiglia affettiva**

Le “funzioni sociali” prima connesse e legate al valore della famiglia vengono progressivamente considerate delle “**gabbie sociali**” che sanciscono rapporti non più capaci di rispecchiare **i movimenti autentici che originano i legami.**

Nasce la possibilità di esprimere bisogni e desideri personali che esulano dalla funzione sociale della famiglia tradizionale, soprattutto per le donne.



Famiglia tradizionale e normativa: i vecchi “Miti Affettivi”

- Prima il dovere e poi il piacere. Il bambino andava regolamentato da subito, il compito dei genitori era di educarlo al rispetto delle regole costituite su valori certi e assoluti.
- Il castigo, la privazione e la frustrazione erano gli elementi fondanti del processo educativo.
- Sistema educativo della paura, sistema della colpa e del Super Io, sguardo di approvazione o disapprovazione da parte di genitori e adulti
- Distanza, lontananza emotiva, conflitto, sofferenza per crescere

Famiglia relazionale e degli affetti: i nuovi "Miti Affettivi"

- Crisi dei valori assoluti, ogni famiglia ha un proprio sistema di valori unico
- Figlio come persona libera di esprimersi: capire e non imporre
- Sistema educativo dell'amore: rendere i figli felici attraverso l'espressione di sé
- Vicinanza emotiva e relazione che servono a crescere: spesso fisicamente distanti ma mai emotivamente

La famiglia affettiva e relazionale vede nel bambino un'indole propria, **competenze relazionali da sostenere e da lasciar esprimere.**

Si parla di “**bambino intenzionale**”, si sostiene la sua crescita attraverso un modello educativo focalizzato sulla specificità e unicità del figlio.

La famiglia relazionale promuove per il bambino **maggiori opportunità di espressione del sé**, della propria intenzionalità e creatività, avvicinandogli da subito le risorse adeguate allo sviluppo di una piccola personalità in formazione.

Problematiche di stampo narcisistico nell'educazione contemporanea: basse dosi di frustrazione/alto tasso di aspettative portano ad un conflitto tra istanze ideali molto elevate e ciò che realmente si è.

L'emozione prevalente negli adolescenti ora è **la vergogna** (non più **la rabbia**)

Prima: azione verso l'esterno, **conflitto e rabbia**

Adesso: azione verso l'interno, implosione, **vergogna e depressione**

Diventano fondamentali l'approvazione dei coetanei e la competizione individuale.

Società narcisistica dell'esibizione del sé:
non regge più l'idea che sacrificandoci oggi, si
otterranno risultati domani. Se si desidera
qualcosa, questa dovrebbe essere ottenuta qui
e adesso.

La natura e la causa della crisi nell'azienda familiare

Il tipo di conflitto

Esistono cinque principali aree di conflitto nelle aziende:

- Il **conflitto di giustizia** si riferisce a problemi riguardanti le remunerazioni, le disparità di trattamento e l'allocazione delle risorse

Danes, Leichtentritt et al. 2000

- Il **conflitto di ruolo** ruota attorno al grado di confusione e disorientamento tra i ruoli in cui i membri della famiglia lavorano insieme, così come ai rapporti tra membri della famiglia e non familiari
- Il **conflitto lavoro-famiglia** riguarda questioni che si manifestano nell'intersezione tra la famiglia e l'impresa

Danes, Leichtentritt et al. 2000

Il **conflitto di identità** coinvolge la necessità dei membri della famiglia di differenziare se stessi dalle aspettative della famiglia e di agire come persone autonome; si manifesta attraverso i conflitti di genere, le rivalità tra fratelli, le relazioni padre/figlio etc.

Il **conflitto di successione** è legato principalmente al trasferimento della proprietà e al tema del passaggio generazionale.

Danes, Leichtentritt et al. 2000

Il grado di unità e adesione

Qualunque organizzazione necessita per la propria esistenza di un certo **grado di unità**.

Nel caso di un'azienda familiare: coesione tra i membri della famiglia come **persone legate**, oltre che da vincoli di sangue o di prossimità geografica, **da vincoli morali e dall'adesione ad un progetto imprenditoriale comune**, benché non tutti partecipino nella stessa "misura" o con il medesimo ruolo.

Commitment:

insieme di tutti quei comportamenti di impegno, motivazione, senso del dovere, di appartenenza e di responsabilità degli individui nei confronti della propria azienda.

Indica il grado di identificazione con l'organizzazione e con i suoi obiettivi.

L'organizzazione, per poter perseguire le proprie finalità, ha necessità di un certo grado di *commitment* da parte dei suoi membri.

Commitment personale di ogni singolo partecipante: sue decisioni e suoi effettivi comportamenti.

Commitment collettivo: progettazione ed applicazione delle regole che dovranno presiedere alle decisioni del gruppo.

E' possibile identificare quattro diverse sfumature di *commitment*:

- il ***commitment affettivo***, che si basa su una forte condivisione e accettazione degli obiettivi dell'organizzazione, in combinazione con il desiderio di contribuire a questi obiettivi, e la fiducia nella propria capacità di farlo

Sharma e Irving (2005)

- il ***commitment normativo***, che si basa su sentimenti di costrizione alla relazione con l'azienda di famiglia
- il ***commitment calcolatore***, che si basa sulla percezione di sostanziali vantaggi derivanti dalla relazione con l'impresa e di elevati costi derivanti dalla rinuncia a tale relazione

Sharma e Irving (2005)

- il ***commitment imperativo***, che si basa su un sentimento di insicurezza e di incertezza sulle proprie capacità di perseguire con successo una carriera al di fuori dell'azienda di famiglia

Sharma e Irving (2005)

Il *commitment* affettivo rafforza l'unità e ha influenza positiva sul conflitto.

La presenza di una delle altre forme (normativo, calcolatore, imperativo) o di combinazioni di esse è una determinante di conflittualità che tende ad erodere l'unità.

Il *commitment* affettivo, indicando la volontà di contribuire agli obiettivi dell'organizzazione, **è di particolare rilevanza per le aziende familiari.**

Elementi che portano ad accrescere o ad erodere il
"commitment" affettivo:

- **amore** come fondamento "affettivo" imprescindibile dell'impresa
- **volontà** orientata verso il bene dell'organizzazione e il perseguimento dei suoi fini
- **fiducia** nelle conoscenze, nella competenza e nelle intenzioni delle persone cui viene delegata la guida dell'organizzazione
- **conoscenza** dell'organizzazione, nel suo insieme e nelle sue singole componenti e attori, e delle conseguenze delle proprie decisioni ed azioni

Le variabili **amore e volontà** risultano più **direttamente** relazionate con il **sottosistema famiglia**.

Nel caso di un'azienda familiare questo "volere", che si sviluppa a partire da un fondamento "affettivo" imprescindibile, si orienta a sua volta verso tre dimensioni fra loro pienamente interconnesse:

- il **progetto di impresa** che la famiglia intende realizzare, costituito da una determinata **missione**, da una **strategia** e da un'**organizzazione**
- il **sistema dei vincoli tra i membri della famiglia**, che è necessario sia coerente col progetto di impresa
- **le relazioni concrete**, tanto con l'impresa come con gli altri membri della famiglia, attraverso cui detti vincoli si rendono operativi

Sulle due variabili di amore e volontà, in particolare, si fonda il **processo di comunicazione**, fondamentalmente orientato alla famiglia, ancorché in maniera non esclusiva.

La “Comunicazione” fa riferimento alle possibilità di scambio reale dei membri della famiglia tra sé e coi dirigenti dell’impresa.

La “comunicazione” deve essere vista come un processo da implementare progressivamente, man mano che col trascorrere del tempo cresce il numero di membri della famiglia, si modificano le capacità dei suoi membri di comprendere le dinamiche aziendali ed evolvono gli interessi personali dei suoi membri.

Le variabili conoscenza e fiducia risultano più **direttamente relazionate con il sottosistema impresa.**

Sulle due variabili di fiducia e conoscenza, in particolare, si fonda il **processo di professionalizzazione**, fondamentalmente **orientato all'impresa**, ancorché in maniera non esclusiva.

La "Professionalizzazione" influenza la qualità con la quale si portano a termine l'insieme di attività che costituiscono la direzione strategica dell'impresa.

Deve essere progressivamente implementata, coerentemente con la crescita in dimensione e complessità dell'impresa, in modo che l'azienda familiare migliori nel tempo e sia coerente con il progetto di futuro che per i membri della famiglia essa deve rappresentare.

Il contenuto del conflitto

- **conflitto cognitivo** - incentrato su contenuti relativi al lavoro
- **conflitto di processo** - incentrato su contenuti relativi al lavoro
- **conflitto di relazione** - incentrato su contenuti relativi alle dinamiche interpersonali



Il conflitto cognitivo è legato a disaccordi sull'adozione di una determinata strategia.

Si tratta di conflitti tendenzialmente liberi da influenze di carattere emotivo.

Si sviluppano a partire da idee ed opinioni differenti riguardo agli **obiettivi da perseguire** ed alle **strategie** attraverso cui raggiungerli.

Può trattarsi di decisioni riguardanti l'espansione dell'impresa, la scelta fra crescita interna e crescita per acquisizioni, tra crescita nello stesso business o crescita attraverso nuovi business.

Possono essere la **conseguenza di asimmetrie informative**, frequenti tra familiari coinvolti nella gestione e familiari non coinvolti, o tra familiari coinvolti in posizioni aziendali che implicano prospettive di osservazione diverse.

I conflitti cognitivi, se ben governati, possono avere effetti benefici per le aziende, incoraggiando l'esame di diverse possibili alternative e la creatività nei processi decisionali e favorendo l'innovatività.

Viceversa, quando i conflitti cognitivi non vengono affrontati possono influenzare negativamente la capacità di prendere decisioni e le performance aziendali.



Aziende familiari che adottano processi decisionali altamente partecipativi sono quelle che sperimentano i maggiori conflitti di questo tipo in quanto i membri della famiglia si sentono liberi di discutere e dibattere sugli obiettivi e le strategie aziendali.

Aziende familiari con poca partecipazione ai processi decisionali fanno minor esperienza di conflitti cognitivi perché i membri della famiglia sono scoraggiati dal condividere opinioni e idee.

Eddleston, Otondo e Kellermanns (2008)

Il conflitto di processo è legato al **modo** in cui gli obiettivi debbano essere raggiunti. Scaturisce da decisioni riguardanti le modalità con cui un determinato corso di azione dovrebbe essere perseguito e le **competenze individuali** debbano essere associate alle necessità aziendali.

Conflitti di processo sono associati con il modo di svolgere il lavoro, la utilizzazione adeguata del personale e delle risorse e il grado di responsabilità da assegnare a ciascuno.

Il conflitto di processo è legato al **modo** in cui gli obiettivi debbano essere raggiunti e a quali **competenze individuali** debbano essere associate alle necessità aziendali.

Conflitti di processo sono associati con il modo di svolgere il lavoro, la utilizzazione adeguata del personale e delle risorse e il grado di responsabilità da assegnare a ciascuno.

Anche in questo caso si tratta di conflitti liberi da influenze di carattere emotivo.

Il disaccordo stimola la ricerca e la valutazione di scelte alternative per conseguire il miglior accoppiamento fra bisogni dell'organizzazione e competenze individuali ai fini del perseguimento degli obiettivi.

Conflitti di processo possono favorire la discussione riguardo alla posizione di membri della famiglia che ritengono di essere assegnati a compiti e ruoli per i quali non si sentono adeguati o, all'opposto, aprire il dibattito sulla qualificazione necessaria per coprire una determinata posizione e sull'uso dei metodi e degli strumenti per la misurazione delle performance.



Come per il conflitto cognitivo, moderati e controllati livelli di conflitto di processo possono risultare benefici, mentre intensità e frequenza eccessiva o incapacità di trovare una direzione positiva possono determinare paralisi decisionali. Aziende familiari che adottano processi decisionali altamente partecipativi possono sperimentare più elevati livelli di conflitto di processo rispetto ad aziende in cui i processi decisionali sono più accentrati e meno partecipativi.

Il conflitto di relazione è incentrato su **emozioni e sentimenti negativi** di rabbia, fastidio, frustrazione, risentimento e disgusto.

Emerge con frequenza nelle aziende familiari e si centra su scontri interpersonali, percezioni di animosità personale e di incompatibilità.

Simons e Peterson (2000)

Sono le forme più distruttive e negative di conflitto perché le decisioni possono essere guidate dall'emotività invece che dalla razionalità.

Il conflitto relazionale può sfociare in una totale mancanza di produttività in quanto può condurre a processi decisionali poveri o persino a una mancanza di decisionalità, limitando la capacità di crescita di un'azienda familiare.

Il conflitto di relazione può minare i livelli di gestione e mortificare la capacità competitiva di un'azienda familiare, con effetti negativi sulla performance.

L'effetto sulle relazioni interpersonali tende rapidamente a trasferirsi sull'intero sistema azienda familiare, compromettendo la coesione familiare, l'efficacia e le performance aziendali.

L'apprendimento condiviso e la comunicazione possono ridurre il conflitto disfunzionale.

La partecipazione e l'interazione danno agli individui un senso di controllo e riducono i comportamenti "difensivi", contribuendo a far sentire ciascun membro della famiglia importante per l'impresa e capace di contribuire.

Al contrario, una mancanza di comunicazione e di coinvolgimento può portare i membri della famiglia a sentirsi indesiderati e sottovalutati nell'azienda.

I sentimenti di frustrazione, rabbie e risentimento che stanno alla base del conflitto relazionale vengono esacerbati quando i familiari si sentono esclusi dalla partecipazione ai processi decisionali.

Ibrahim, Soufani, e Lam (2001)

Relazioni familiari caratterizzate da armonia e vicinanza sono una potente fonte di vantaggio competitivo per le aziende familiari.

Metodologia e obiettivi dell'intervento di facilitazione nell'impresa familiare

In ogni situazione di crisi c'è un conflitto: il problema non è il conflitto ma **il cambiamento**, che comporta fatica, resistenze e nuove problematiche da affrontare.

La **necessità di cambiamento** rappresenta un aspetto fondamentale e critico nell'impresa familiare.

Occorre un **approccio strutturato** per considerarlo in maniera sistemica e accompagnarne lo sviluppo.

Il macro-obiettivo dell'intervento di facilitazione:
migliorare la **qualità delle dinamiche** interne
all'azienda attraverso **azioni trasformative** che
consentano di **"allenare"** le persone coinvolte
nella situazione di crisi **alle relazioni,**
all'intelligenza emotiva, alla capacità di
autodeterminazione così da risultare
protagoniste attive della sua positiva
risoluzione.

Metodologia dell'intervento di facilitazione:

- affrontare, **su mandato dell'azienda** (hrm/ titolare), le diverse dimensioni del conflitto attraverso **competenze professionali integrate**

- costruire una procedura informale che **alterni colloqui individuali privati e momenti collettivi di condivisione e confronto**, condotta da figure terze e imparziali, qualificate ed esperte nella gestione dei conflitti

- consentire alle persone coinvolte, in totale riservatezza, di **esplorare il proprio vissuto**, i bisogni, le fatiche e gli ostacoli percepiti per trovare **nuova consapevolezza** nella propria dimensione professionale e proiettarsi nel futuro

- creare le condizioni affinché le parti coinvolte possano **attivare un canale di comunicazione nuovo e funzionale**, laddove non si sia venuto a creare o si sia interrotto

Fermarsi per un pensiero comune

Partendo dall'investimento umano fatto

Per poter ripartire dalla fiducia

Rivedendosi in un diverso immaginario
collettivo



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



Conflitto interno al "sistema famiglia" nella gestione dell'impresa

- Tradizione e innovazione
- Carisma, esperienza
- Responsabilità, senso del dovere
- Il tema del riconoscimento e del rispetto
- Questioni identitarie a confronto



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



Conflitto tra "sistema famiglia" e "sistema azienda" nella gestione dell'impresa

- Il processo di separazione dalla propria "creatura"
- Valorizzare l'organizzazione/valorizzare i legami
- Il tema del pregiudizio
- Risultati aziendali/risultati personali
- Logiche di allineamento/risultati aziendali



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



Accompagnamento e facilitazione del passaggio generazionale

- Succession planning
- Preparare il terreno
- Trasferire competenze
- Accompagnamento al passaggio
- Rassicurazione e guida

Succession plan:

processo di identificazione delle posizioni chiave di un'azienda e dei possibili successori che, attraverso percorsi di sviluppo e formazione mirati, vengono "preparati" a ricoprire tali ruoli di leadership quando sarà necessario (in caso di pensionamenti, dimissioni, etc.) così da **garantire** una **continuità di leadership** e il **mantenimento del "sapere"** all'interno dell'azienda.