

Articolo*

Le dinamiche relazionali nelle famiglie-aziende.

La psicologia, i rischi e le potenzialità delle imprese a conduzione familiare

Cosimo Talò**

Abstract

In Italia si stima che le aziende familiari siano circa l'85% del totale delle aziende. Considerato ciò, è fondamentale studiare le perturbazioni originate dalla sovrapposizione tra i registri relazionali di natura familiare e manageriale, sia al fine di prevenire le ricadute negative sulla tenuta della famiglia e dell'azienda che al fine di liberare le energie innovatrici innate nelle aziende a conduzione familiare. Definiamo la "famiglia-azienda" quella famiglia che gestisce contemporaneamente le normali vicende interne familiari in sovrapposizione agli affari finanziari e lavorativi di una società che coinvolge uno o più genitori con uno o più figli. Si può trattare sia di un'azienda di produzione che di servizi (es.: studio associato di avvocati o architetti, negozio o una catena di distribuzione, azienda di costruzioni, ecc.).

In questo saggio affrontiamo alcune tematiche correlate alle famiglie-aziende come il ciclo di vita familiare e aziendale, crescere in una famiglia-azienda, la centralità del denaro, il mito familiare nelle famiglia-aziende, le aspettative e le coppie coworkers.

*  Quest'opera è distribuita con Licenza Creative Commons Attribuzione 4.0 Internazionale.

** Psicologo, psicoterapeuta sistemico-relazionale e ricercatore di psicologia sociale (M-PSI/05) presso l'Università del Salento, Italia.

Introduzione

Quello che segue è un breve excursus teorico ed esperienziale sulle problematiche e le risorse innescate dalla sovrapposizione tra dinamiche familiari e manageriali tipiche delle imprese a conduzione familiare.

In Italia si stimano circa 784.000 aziende familiari (dati AIDAF, Associazione Italiana delle Aziende Familiari), pari all'85% del totale delle aziende e rappresentano circa il 60% del mercato azionario italiano e circa il 70% dell'occupazione. Si tratta, quindi, di una realtà abbondantemente rappresentativa della natura produttiva del nostro Paese che ha implicazioni non solo sul piano economico ma anche su quello sociale e politico. Diventa, pertanto, fondamentale studiare le perturbazioni originate dalla sovrapposizione tra i registri relazionali di natura familiare e manageriale, sia al fine di prevenire le ricadute negative sulla tenuta della famiglia e dell'azienda che al fine di liberare le energie innovatrici connaturate nelle aziende a conduzione familiare.

Il primo aspetto da analizzare riguarda l'interazione tra l'evoluzione della famiglia e dell'azienda quando queste due appartenenze si accavallano.

Ciclo di vita familiare e aziendale

Nel modello di Carter e McGoldrick (1980) il ciclo vitale di una famiglia normale è descritto come la successione di sei fasi:

1. *Giovane adulto senza legami.* Ha il compito emozionale di differenziarsi e definire il proprio Sé rispetto ai familiari.
2. *Formazione della coppia.* Il compito emozionale è la costruzione dell'identità di coppia, con conseguente ridefinizione delle relazioni con le famiglie di origine.

3. *Nascita del primo figlio e famiglia con bambini piccoli.* Il figlio deve essere accettato come nuovo membro del sistema. Si sviluppano i ruoli genitoriali e le relazioni con le famiglie di origine si riadattano.
4. *Famiglia con adolescenti.* Richiede un incremento di flessibilità dei confini familiari, per un progressivo svincolo dei figli. Nuova attenzione ai rapporti di coppia.
5. *Famiglia con figli adulti che escono di casa.* La famiglia accetta movimenti di uscita/entrata sempre più numerosi.
6. *Famiglia nell'età anziana.* È necessario accettare il cambiamento dei ruoli generazionali, mantenere il funzionamento di coppia e sostenere i “giovani”.

In ognuna di queste fasi si ripropone la lotta per lo **svincolo familiare** dell'individuo dalla sua famiglia di origine. Lo svincolo è quel processo di progressivo allontanamento emotivo (non necessariamente fisico) e la costruzione di un'autonomia affettiva, esistenziale ed economica. Esso non è un processo a carico del singolo individuo ma, al contrario, è un'adeguatezza dell'intero sistema familiare. Non è il giovane che non sa svincolarsi – questa sarebbe una visione parziale e velatamente giudicante – ma è il sistema familiare (inteso come il campo [Lewin, 1964] delle relazioni tra genitori e figli) che non permette lo svincolo.

Viene quindi da chiedersi: è possibile avere un completo svincolo quando si cresce in una famiglia-azienda?

Crescere in una famiglia-azienda

Definiamo “famiglia-azienda” quella famiglia che gestisce contemporaneamente le normali vicende interne familiari in sovrapposizione agli affari finanziari e lavorativi di una società che coinvolge uno o più genitori con uno o più figli. Si può trattare sia di un'azienda di produzione che di servizi (es.: studio associato di avvocati o architetti, negozio o una catena di distribuzione, azienda di

costruzioni, ecc.). In questa accezione, il fenomeno appena descritto supererebbe addirittura le percentuali già importanti delle aziende familiari prima indicate.

Nelle famiglie-aziende i ruoli familiari e manageriali si sovrappongono e, troppo spesso, si confondono. Non è sempre facile per il figlio-dipendente rapportarsi col padre-datore-di-lavoro e, reciprocamente, per una padre-imprenditore non è scontato non avere aspettative e richieste diverse da quelle che avrebbe per un “semplice” collaboratore.

Vi è, inoltre, una spesso esiziale scambievolezza dei **setting relazionali**. A tavola mentre si pranza o comunque all'interno degli spazi di vita della famiglia, si conducono conversazioni e confronti legati agli affari. Di contro, può capitare che nei corridoi o negli uffici dell'azienda si discutano temi e bisogni legati alla famiglia. Questo aspetto è difficilmente evitabile date le intrinseche proprietà delle relazioni umane: i nostri ambiti sentimentali e di azione non sono mai compartimenti stagni, divisibili e autonomi. Tutte le nostre relazioni sono, in qualche modo, vasi comunicanti e quello che succede in una sfera (per esempio, familiare) ricade inevitabilmente sulle altre (per esempio, lavorativa e sociale). Ciò premesso, tuttavia, non deve far sottovalutare le problematiche che possono essere determinate da un eccesso di confusione dei setting relazionali. La famiglia è la famiglia. Essa deve essere protetta e deve poter attraversare tutte le normali crisi che descrivono il suo ciclo vitale col minimo contagio di dinamiche estranee al rapporto genitore-figlio.

La centralità del denaro

Una delle problematiche che spesso si riscontrano nelle famiglie-aziende è la centralità del denaro come ulteriore elemento di gestione delle dinamiche familiari. Non sottovalutiamo il fatto che il denaro è presente in molte delle crisi legate ai passaggi di fase di ciclo vitale. Si pensi, per esempio, all'emancipazione del figlio nella fase di giovane adulto o in caso di eredità contestata. O a quanto il denaro sia spesso usato come rinforzo o punizione nell'educazione dei figli. Ma nelle famiglie-

aziende il tema del denaro è più pervasivo. Assumere il proprio figlio è un investimento economico oltre che affettivo. Egli sarà bravo come sarebbe stato un altro lavoratore che aveva un curriculum migliore? Il padre-imprenditore si chiede spesso «l'azienda ci guadagna o ci perde ad avere mio figlio nella posizione X?».

Inoltre, le famiglie-aziende sono spesso connotate da un uso strumentale e sbrigativo del denaro come mezzo di soluzione dei conflitti familiari anche quando questi conflitti non hanno nulla a che fare col mero business. In questo senso, il problema è il denaro in sé. Esso, infatti, ha una logica tutta sua, la principale delle quali è la logica del “gioco a somma zero”: se da una parte uno ha di più, dall'altra ci deve essere uno che ha di meno. Lungi dal fare uno stantio discorso moralistico – un rischio che riconosco essere sempre altissimo quando si studiano gli effetti del denaro sugli affetti – il denaro non porta quasi mai niente di buono quando sostituisce il confronto-scontro nelle controversie familiari. Il denaro, per esempio, porta alla quantificazione della cura: non è raro vedere i fratelli discutere di soldi o di quote azionarie o di ruoli manageriali quando si discute di attribuzioni familiari. Nelle famiglie-aziende spesso si parla di affari quando si discute di famiglia e si parla di famiglia quando si discute di affari.

Il mito familiare nelle famiglia-aziende

Il “mito familiare” è un complesso quadro di storie, aneddoti e credenze che descrivono l'identità (idealizzata) della famiglia. È una forma di “narrazione implicita” che origina e organizza il *chi siamo* (o, meglio, il *chi pensiamo di essere*) come famiglia.

«Si riferisce a una serie di credenze, abbastanza ben integrate e condivise da tutti i membri della famiglia, riguardanti ciascuno di essi e le loro posizioni reciproche all'interno della vita familiare. Tali credenze non vengono contestate da alcuna

delle persone interessate, malgrado le evidenti distorsioni della realtà che essi implicano.» (Ferreira, 1963).

Byng-Hall (1996) individua in ogni storia familiare e nella mitologia sottostante quattro elementi costitutivi: gli *aneddoti* (storie raccontate per divertimento, con un eroismo spesso esagerato rispetto alla realtà); le *leggende* (storie pittoresche e inverosimili tramandate di generazione in generazione); le *fiabe o storie di copertura* (circostanze mai accadute); i *segreti* (fatti tramandati da un componente all'altro, dietro promessa di non farne parola con nessuno; di fatto divengono noti a gran parte della famiglia, ma attraverso la costituzione di coalizioni tra pochi membri). Lo stesso autore descrive poi tre gruppi di "immagini di ruolo": *ideali* (i comportamenti ai quali ognuno aspira), *ripudiate* (quei comportamenti disapprovati o persino considerati proibiti) e *consensuali* (i comportamenti accettati e condivisi).

All'intero delle famiglie-aziende il mito familiare prende diverse forme, alcune delle quali si riscontrano più spesso di altre. Abbiamo, per esempio, il mito del "grande fondatore": un genitore o un nonno che «dal nulla ha realizzato tutto questo». Da quel momento in poi i successori sono categorizzabili secondo due ordini valoriali: *gli adepti* (coloro i quali continuano la tradizione di famiglia, tengono aperta e funzionante l'azienda e, di conseguenza, il ricordo del fondatore e il suo ruolo ancora attivo nella famiglia e nella comunità locale) e *i ribelli* (tutti gli altri che, per le ragioni più disparate, hanno scelto strade alternative all'azienda). Gli uni e gli altri si confronteranno spesso in conflitti più o meno espliciti o impliciti in ogni fase di passaggio del ciclo vitale della famiglia e dell'azienda.

Un'altra narrazione mitologica che ho riscontrato nella mia attività psicoterapeutica con gli imprenditori è quella che potremmo chiamare "del evento catastrofico". In questo caso la narrazione si avvicina al «tutto andava bene fino a quando...» (Cancrini, 2002). Viene descritto un episodio terribile per le sorti dell'azienda e della famiglia che divide tutto in *un-prima* e *un-dopo*. Per esempio, una crisi economica, un crack finanziario, una causa legale, un incidente, ecc. che fa precipitare il blasone della famiglia agli occhi degli altri e della comunità locale. Da quel momento, la narrazione

assume colori del tipo «anche se oggi non siamo più ricchi e in vista come prima, in noi scorre ancora il “sangue blu” dei tempi migliori». In questi casi può avvenire che uno o più figli vengono cresciuti con l’aspettativa/missione di recuperare ciò che è stato perso. Il seguente caso illustra le ricadute sul piano individuale e familiare quando un mito di questo tipo pervade la storia personale di una persona.

Il caso di Edoardo

Edoardo è un imprenditore di 54 anni. È un lavoratore infaticabile, ha diverse imprese avviate ed è considerato dai dipendenti un datore di lavoro affidabile ed appassionato. È inoltre sposato e ha due figli. Si rivolge allo scrivente perché negli ultimi tempi soffre di ansia, insonnia e improvvisa disaffezione dal lavoro. Anche il padre di Edoardo era un imprenditore. Grazie alla sua dedizione e caparbia, aveva costruito una discreta fortuna e moglie e figli vivevano nell’agio. Quindi «tutto andava bene fino a quando...» si scopre che il padre aveva provato a truffare un socio. Da questa situazione nasce prima una causa civile e poi una verifica fiscale da parte della Guardia di Finanza. Il padre di Edoardo viene condannato ad un breve periodo di detenzione in carcere e dopo circa un anno muore d’infarto. Edoardo aveva circa 20 anni all’epoca dei fatti e tutta questa vicenda è ammantata da un velo di tabù e non-detti. Infatti Edoardo ancora oggi non sa come siano andati esattamente i fatti: nessuno ne parla e lui non chiede.

Decide di abbandonare l’università (si era iscritto ad ingegneria in un’altra città) e sceglie di affrontare tutto questo insieme alla madre e la sorella minore. Da quel momento in poi diventa il “figlio devoto” arruolato alla causa del mantenimento dell’unità della famiglia. Nel corso degli anni, grazie ad un instancabile lavoro (aspetto che fa dire a tutti quelli che lo conoscono «sembri proprio come tuo padre») e a delle indubbie abilità imprenditoriali, recupera molto del patrimonio immobiliare di famiglia che era andato perso. Un principio che Edoardo segue con particolare dedizione è

quello dell'onestà: niente di quello che fa va contro la legge. Almeno in questo, vuole affrancarsi dal padre.

Negli ultimi tempi, però, è irritabile, ansioso e insolitamente scontroso sia con i collaboratori che in famiglia. Inoltre soffre di insonnia e di attacchi d'ansia. Perché questi sintomi? Perché ora? L'iniziale linea interpretativa indicava una voglia di fuga da un'esistenza imposta dagli eventi e mai davvero fonte di benessere (nonostante il denaro e il lusso). Ma insieme arriviamo ad una lieve modifica di questa linea interpretativa: Edoardo, in realtà, era tentato dal voler portare a casa il risultato. Se mollava ora poteva dire a se stesso: missione compiuta! Vendere le aziende sarebbe stato per lui come dire: «*veni, vidi, vici*». E il buon nome della famiglia sarebbe stato riaffermato. Non aveva voglia di abbandonare ma, al contrario, aveva paura che questo bisogno di un "lieto finale" lo facesse distogliere dalla sua gioia nel lavoro. Edoardo stava cambiando pelle: dal lavorare "in missione per conto del padre (e della madre)", ora avrebbe lavorato solo per se stesso e per i figli. Decide allora di cambiare il suo grado d'intensità nel lavoro e di dedicarsi di più alla famiglia. Ma questo non avviene facilmente: i figli sono ormai tardo adolescenti ed in pieno processo di svincolo. Il "ritorno di Edoardo" avviene in contropiede, in un momento in cui i legami familiari si stavano allargando. Lui, il figlio devoto, mal sopporta che i figli siano così autonomi e indipendenti. Un breve ciclo di sedute familiari permette a Edoardo, ma anche alla moglie, di comprendere che l'autonomia emotiva dei figli era stato il loro maggiore successo come genitori. I figli non erano invischiati come lui al pesante cognome che portavano ma, come tutti gli adolescenti sani, sognavano una vita libera ed emancipata.

Le aspettative

Il caso precedentemente esposto illustra come il mito familiare influenza molte scelte passate e presenti e come le aspettative siano spesso piuttosto alte all'interno delle famiglie-aziende.

Queste aspettative possono essere di tipo *top-down*, da parte dei genitori-imprenditori verso i figli-eredi, ma anche di tipo *botton-up*, da parte dei figli verso le generazioni precedenti. Riguardo ai primi, possiamo avere genitori che si aspettano che i figli siano sempre all'altezza del compito, che siano sempre meglio degli altri dipendenti (anche per controbilanciare le inevitabili critiche di nepotismo) e che siano "devoti alla causa dell'azienda". Questi genitori si aspettano che i figli comprendano le loro lunghe assenze per lavoro. «In fondo lo facciamo per te», dicono spesso al figlio. Ma mentono.

Per quanto riguarda le aspettative *botton-up*, possiamo avere figli si aspettano che i genitori non sbagliano mai un affare. Colludendo con un'immagine idealizzata del genitore infallibile che li proteggerà per sempre, ogni affare non perfettamente riuscito verrà visto come un fallimento come padre prima ancora che come imprenditore.

In entrambi i casi l'errore non è concesso, nessuno può sbagliare. Nelle aspettative *top-down* i figli non sono liberi di sbagliare e di apprendere dagli errori. Il fallimento è la madre di tutti i successi, dice un detto coreano. Ma questo non è vero in questo tipo di famiglie. Chi cresce senza la libertà di sbagliare non cresce veramente, condannato com'è ad un solo risultato accettabile: l'eccellenza. Ma questo avviene anche per le aspettative *botton-up*, in cui il genitore-imprenditore non può rinunciare alla maschera del vincente. «Mio padre è sempre stato un leone e ora non può mettersi a piangere come fa mia figlia di sei anni», disse una volta un paziente in procinto di abbandonare una terapia trigerazionale.

Le coppie coworkers

Uno spazio proprio all'interno del discorso sulla sovrapposizione tra le dinamiche relazionali e quelle lavorative merita il fenomeno delle coppie marito-moglie che sono anche impegnati nella stessa impresa, attività o progetto lavorativo. Molto di quello che si è detto finora sulle relazioni

genitori-figli (il piano verticale) vale anche per le relazioni di coppia (il piano orizzontale). Vengono qui riproposti i movimenti legati al ciclo vitale e al livello di svincolo di ciascun componente della coppia, le aspettative, la centralità del denaro e i miti familiari. Un ragionamento a parte va fatto sulle dinamiche intime e sessuali e sulla genitorialità.

Per quanto riguarda gli spazi dell'intimità, bisogna ribadire la necessità di proteggere questo ambito dai contagi delle tensioni derivanti dal lavorare insieme. Accade, infatti, che le dinamiche lavorative prevedono – per funzionare al meglio – una qualche forma di gerarchia tra i coworkers. Questa gerarchia può essere fissa (l'imprenditore e l'impiegata, il capo e la segretaria) ma può essere anche variabile. Per esempio, in caso di lavori su progetti e bandi, in cui le funzioni, i ruoli e la gerarchia vengono di volta in volta ridefiniti. Il rischio è quello di “andare in continuità” quando si rientra in casa. Di aspettarsi che la contrattazione del potere (spesso implicita) sul luogo di lavoro valga, in qualche modo, anche in famiglia. Questo avviene spesso in maniera automatica poiché l'essere umano non sa cambiare registro relazionale in pochi minuti. Tanto più quando la coppia coworker passa moltissime ore del giorno in assetto da lavoro e spesso lo fa negli stessi spazi della casa. Cambiare modelli relazionali come si cambiano i vestiti non è una cosa che avviene *de plano*, ma è un'abilità da esercitare in maniera continuativa. E questo è ancor più importante nella sfera sessuale.

La sfera sessuale è il luogo emotivo in cui si ribadiscono i reciprochi investimenti di fiducia, affetto, desiderio e amore. È uno dei luoghi in cui la coppia “si ricarica”. Ma è anche il luogo in cui spesso convergono e agiscono le tensioni esterne. Tanto da diventare, spesso, la misura di come quella data coppia sta affrontando una data situazione.

Un ultimo discorso da affrontare è la ricaduta sui figli e sulla genitorialità. Anche quando questi ultimi non sono coinvolti direttamente negli affari della coppia, ricevono indirettamente gli effetti di tensioni e trasformazioni. Si pensi, per esempio, all'organizzazione dei tempi e delle mansioni lavorative che si riversano nella cura dei figli (portarli a scuola o alle varie attività extra scolastiche,

educarli ai principi e ai valori che la coppia condivide, ecc.). Il rischio è quello di parlare continuamente di lavoro che diventa, per i figli, una sorta di *leitmotiv*, una musica costante, del condividere gli ambienti domestici.

Bibliografia

Byng-Hall, J. (1996). *Rewriting Family Scripts: Improvisation And Systems Change* (1 edition).

New York, N.Y.: Guilford Press.

Cancrini, L. (2002). *La psicoterapia: grammatica e sintassi* (3 edizione). Roma: Carocci.

Carter, E. A., & McGoldrick, M. (1980). *The Family life cycle: a framework for family therapy*.

Gardner Press : distributed by Halsted Press.

Ferreira, A. J. (1963). Family Myth and Homeostasis. *Archives of General Psychiatry*, 9(5), 457–463. <https://doi.org/10.1001/archpsyc.1963.01720170031005>

Lewin, K. (1964). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. (D. Cartwright, Ed.) (1st edition). Harper Torchbooks.