Georg Senoner
Systemic Management Consulting
www.sysmacon.com

Imprese famigliari – un intreccio complesso di tre sistemi che offre grandi opportunità ma comporta non pochi rischi

L'impresa familiare è caratterizzata da un intreccio di tre sistemi: la famiglia – l'impresa – il patrimonio. Ciascuno di questi tre sistemi è governato da un insieme di valori ben distinti. Nella famiglia domina (nel bene e nel male) il legame del amore, l'impresa si regge sulla competenza e sull'impegno, la proprietà è fortemente legata al concetto di giustizia. Ovviamente questi valori si manifestano in ogni caso specifico con ampie sfacettature.

Raramente i membri della famiglia imprenditoriale distinguono consciamente i tre ambiti. Soprattutto in momenti di crisi e di forte coinvolgimento emotivo il rischio di confusione è elevato. La messa in scena di una costellazione sistemica può dare un contributo importante per fare chiarezza e avviare una soluzione.

Chiarito il tema, la domanda e l'obiettivo che si vuole raggiungere, il passo più delicato è quello della scelta degli elementi per la costellazione. Un approccio molto utile è quello di mettere in scena gli attori coinvolti nei tre sistemi e i relativi valori principali che guidano il loro comportamento nella situazione analizzata.

Il seguente caso può illustra il processo:

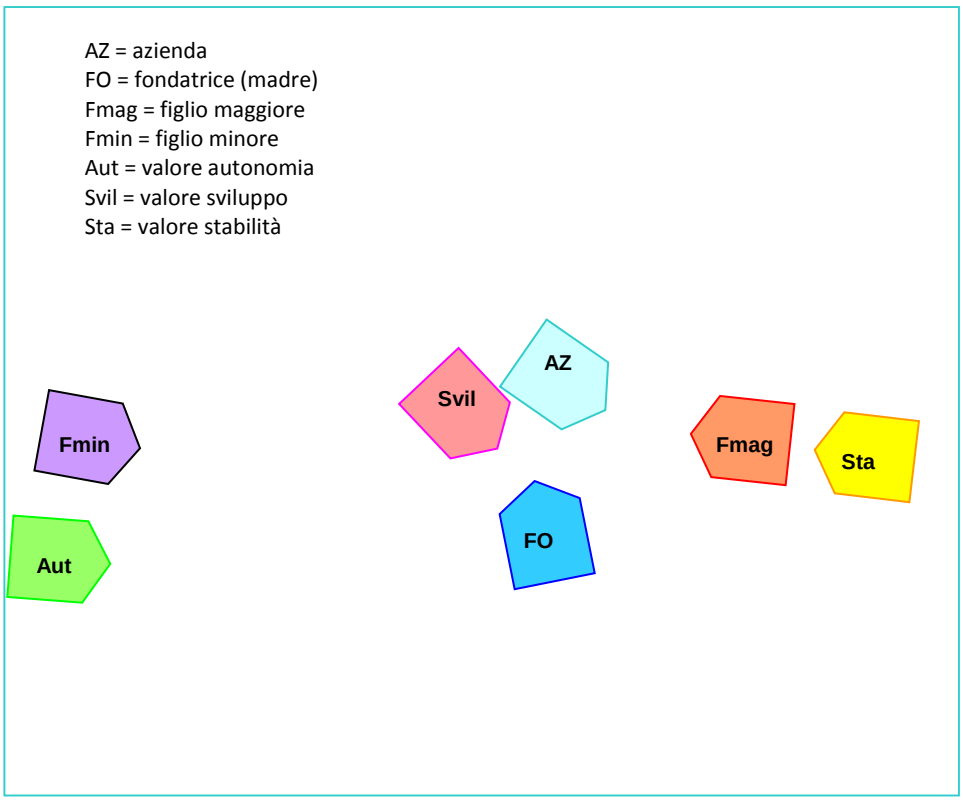
Tema La madre, fondatrice di un impresa commerciale, gestisce l'azienda insieme ai due figli. Lamentano una scarsa cooperazione e frequenti conflitti.			
Domanda / Obiettivo Come possiamo favorire momenti di coordinamento sereno e produttivo?			
	famiglia	**impresa**	**patrimonio**
attori	madre, padre, figlio maggiore, figlio minore, compagna del figlio maggiore, moglie del figlio minore, due nipoti (figli del figlio minore)	fondatrice: responsabile finanze figlio maggiore: direttore generale figlio minore: responsabile filiale	quote dell azienda suddivise: 50% fondatrice, 27% figlio maggiore, 23% figlio minore, immobili extra azienda suddivisi equamente
valori	genitori e figlio minore: coesione figlio maggiore: indipendenza	fondatrice: sviluppo figlio maggiore: stabilità figlio minore: autonomia	Unanimemente: sicurezza

Abbiamo scelto di rappresentare separatamente prima il sistema azienda e successivamente il sistema famiglia. Gli schemi nella pagina seguente illustrano sommariamente lo sviluppo delle due costellazioni sistemiche.

I membri della famiglia che erano essi stessi protagonisti e rappresentanti nella costellazione hanno riconosciuto alcune dinamiche interessanti:

— I due fratelli stavano seguendo strategie contrapposte per conciliare autonomia e coesione: il maggiore cerca la vicinanza in azienda e si allontana dalla famiglia, mentre il secondo cerca l'indipendenza in azienda e la vicinanza in famiglia.

— La posizione centrale della madre in entrambi i sistemi impedisce ai figli di prendere il loro posto e comunicare serenamente tra di loro.

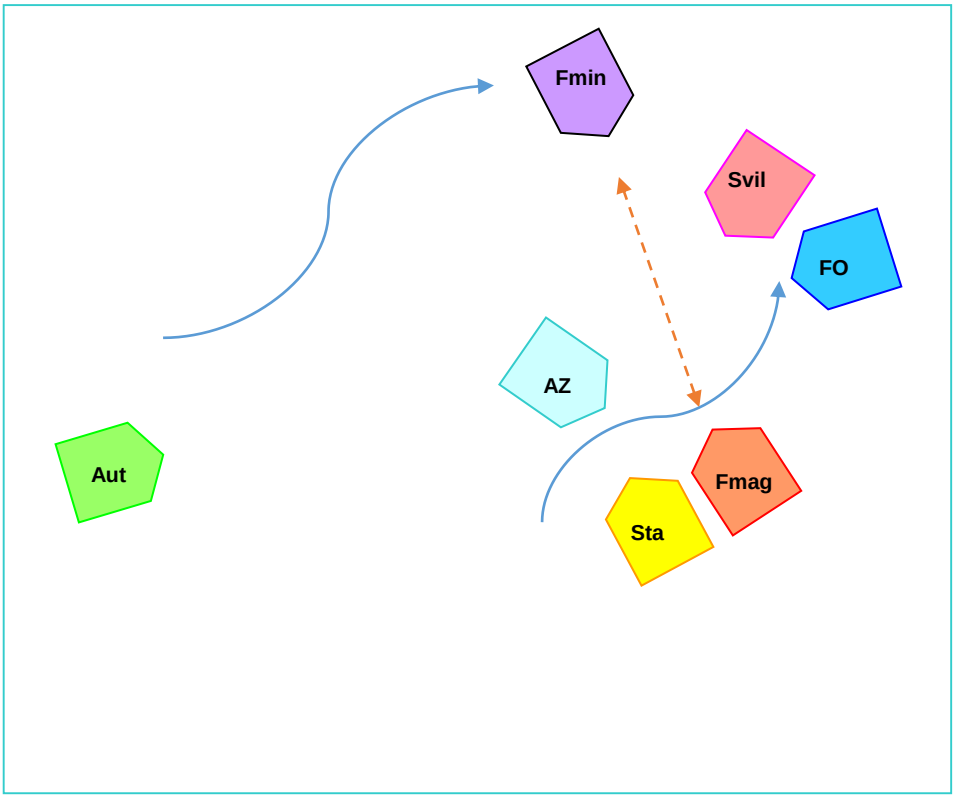


Il figlio maggiore si sente oppresso dalla madre e prova verso il fratello un misto di invidia e rimprovero.

La stabilità è per lui un sostegno fondamentale.

Il figlio minore si sente lontano, non sa bene se perché viene escluso o per propria scelta.

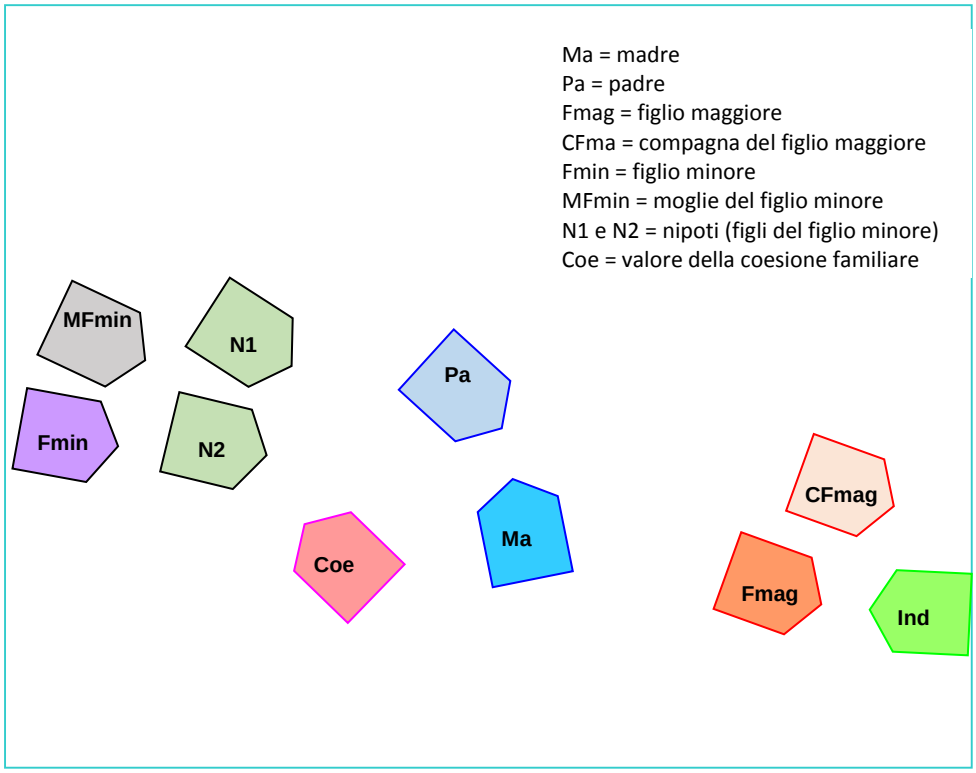
La madre fondatrice sarebbe ancora interessata allo sviluppo dell'azienda ma si sente sola con questa intenzione.



La madre si allontana. Forse può trovare altre cose da sviluppare nella sua vita.

Questo permette al figlio minore di avvicinarsi e al figlio maggiore di prendere un posto più importante in azienda.
La stabilità (adesso al fianco) diventa un valore da gestire e non più un'ossessione.

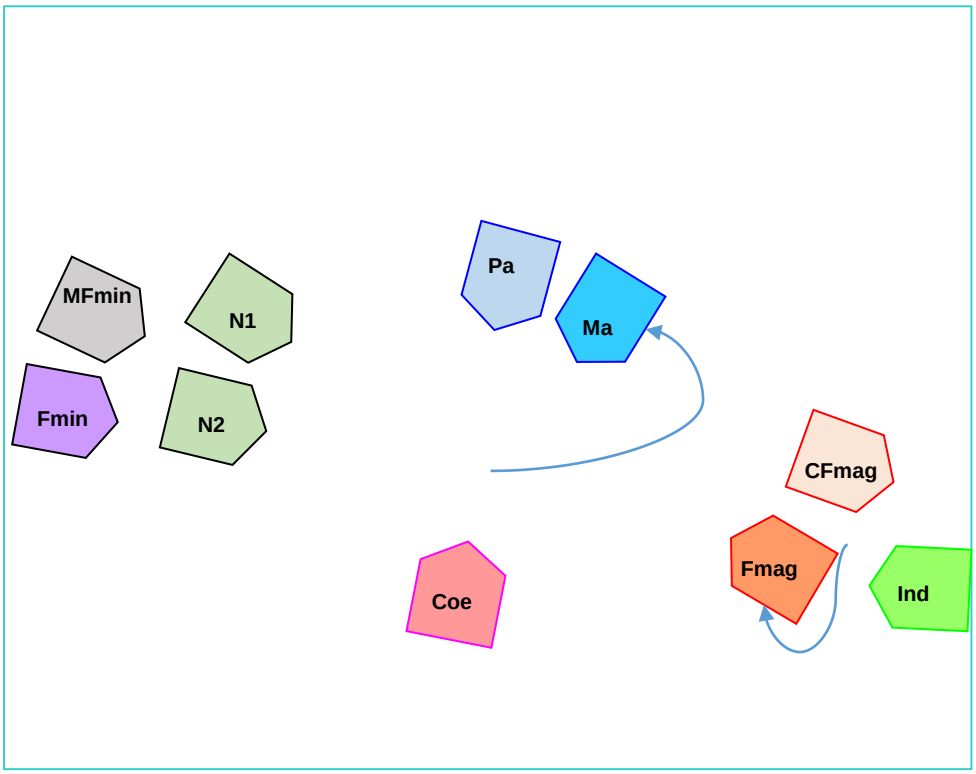
I fratelli possono dialogare a distanza "di sicurezza"



Il figlio maggiore si allontana dalla famiglia per compensare l'eccessivo legame in azienda.

La madre si sente impotente rispetto alla voglia di tenere unita la famiglia.

Il figlio minore sente i propri figli come forte motivazione per cercare la coesione in famiglia ma si sente impotente a raggiungere il fratello.



La madre si rende conto che deve lasciar libero lo spazio al centro e occuparsi insieme a suo marito della coesione della famiglia.

Come reazione il figlio maggiore si sente motivato a girarsi e guardare verso la famiglia.

In seguito all'esperienza delle due costellazioni i membri della famiglia hanno concordato le seguenti misure:

— I fratelli si incontrano settimanalmente senza la partecipazione della madre per discutere l'andamento dell'azienda.

- Si è concordato e fissato per iscritto una suddivisione delle responsabilità e un elenco delle decisioni che dovranno essere prese all'unanimità.
- Si è deciso di redigere un "Codice" della famiglia imprenditoriale.
- La madre ha deciso di ridurre di 1/3 le ore trascorse in azienda e di sviluppare una propria attività indipendente dall'azienda nel campo del volontariato.
- In una seduta di team coaching mensile si affrontano i temi e conflitti emersi nel frattempo.

A un anno ca. di distanza dalla costellazione sistemica la situazione è migliorata notevolmente. La madre fondatrice ha dichiarato: "Non avrei mai pensato che mi potesse riuscire così bene mollare il controllo e trovare nuovi interessi al di fuori dell'azienda. Non sono sempre d'accordo con le decisioni dei figli ma non mi costa più tanto lasciarli fare. Mi piace che il figlio minore dimostri sempre più interesse per l'azienda nel suo insieme e non solo per la filiale per la quale è direttamente responsabile. I fratelli hanno imparato a litigare in maniera più costruttiva anziché abbandonare il confronto con il broncio. Siamo fortunati che l'azienda stia andando molto bene, ma penso che adesso riuscirebbero ad affrontare insieme anche situazioni difficili e io riuscirei, almeno spero, a tenermi fuori e dare solo un consiglio ove fosse richiesto. Certo che di strada da fare ce n'è, non abbiamo ancora avuto il coraggio di affrontare i temi caldi del codice."