

# TUTTO LAVORO E FAMIGLIA

## LIBRO

### COME AFFRONTARE CON SUCCESSO LA CONDUZIONE DI UN'IMPRESA FAMILIARE *Edizione Tecniche Nuove 2012*

Questo testo si rivolge ai molti professionisti, avvocati, commercialisti e consulenti d'impresa che hanno la responsabilità di dover gestire i problemi interpersonali nelle aziende a livello familiare e che sono consapevoli delle difficili situazioni che si possono potenzialmente creare. Facendo uso delle informazioni contenute in questo libro, essi potranno essere d'aiuto con la soddisfazione finale di avere contribuito, forse anche in modo significativo, al successo della azienda familiare e al benessere della famiglia stessa. Tra i vari strumenti, in primo luogo, vi è il Trust, un istituto tipicamente anglosassone che viene applicato ultimamente anche in Italia per tutelare i patrimoni familiari. Inoltre viene presentato un excursus irrinunciabile sull'utilizzo dei capitali familiari anche alla luce delle norme sull'antiriciclaggio.

*Per ogni problema complesso, c'è sempre una soluzione semplice. Che è sbagliata. (George Bernard Shaw)*

Questo libro nasce dall'osservazione di quanto sia complesso portare serenità e benessere all'interno di una famiglia quando nascono problemi riguardo la propria azienda e quando ci si preoccupa del futuro ereditario dei propri membri. In anni e anni di consulenza a imprenditori e gruppi aziendali mi è apparso evidente quanto il capitale familiare sia soprattutto un peso, intorno al quale si distruggono molte vite, si alternano equilibri emotivi e affettivi. La ricchezza e l'abbondanza dovrebbero facilitare la vita di chi li possiede: almeno questa è la credenza comune. Ma, come tutti i privilegi che allontanano gli esseri umani dai loro simili meno privilegiati, il patrimonio familiare ha anche una valenza separativa, conflittuale, deleteria.

Sempre? Molto spesso. Ovvero: sempre, se anziché usare le condizioni in cui nasciamo, ci lasciamo sopraffare da esse. Se anziché mettere amore e spazio di accettazione e integrazione, escludiamo e causiamo dolore a chi ci circonda. Se anziché volgere al futuro lo sguardo, restiamo prigionieri di antiche dinamiche che dovrebbero essere ormai sepolte.

La famiglia, come emerge da più studi e fonti, è una sorta di gabbia entro cui veniamo forgiati e il cui peso si riversa sulle nostre scelte. Può essere una gabbia dorata oppure disadorna, ma è pur sempre un contenitore, che tende a limitare la nostra libertà di pensiero. Cresciamo dentro a un'educazione, una cultura e una ipnosi così forti, che svegliarci da questa condizione è per alcuni, praticamente impossibile. E allora vediamo figli che dedicano la loro vita a distruggere le ricchezze familiari, per vendicarsi, consciamente o inconsciamente, di genitori che giudicano inadeguati; padri o madri che diseredano i loro figli per farla pagare ai precedenti coniugi; assistiamo a guerre annose e infinite fra eredi che non si parlano e si buttano addosso colpe irrazionali e forse mai esistite. La famiglia è anche tutto questo e la storia, a volte decisamente drammatica e tragica, di aziende di successo passate da una generazione all'altra, e infine mandate in rovina, lo documenta in maniera eloquente.

Si dirà che esistono però anche famiglie accoglienti, nelle quali si sopravvive grazie all'amore incondizionato dei genitori o dei nonni; si dirà che l'amore è sempre un bel valore anche se a volte si manifesta in maniera unilaterale; si dirà...

Non voglio qui discutere il valore della famiglia. Voglio semplicemente porre l'attenzione sul fatto che troppo spesso pensiamo alla famiglia e al matrimonio, uno dei pilastri fondanti ancora oggi della nostra società occidentale, come a istituzioni basate essenzialmente sull'amore. Le ragioni, troppo spesso, sono altre e anche l'amore ha tante altre forme per manifestarsi.

Dal punto di vista antropologico, la famiglia e il matrimonio sono fondamentalmente una strategia di sopravvivenza sociale, che nasce proprio per questo motivo e che si è strutturata nel tempo per proteggere i suoi membri dagli attacchi esterni. Anche il mito della coppia monogamica, che fa figli e crea la propria famiglia, dall'Adamo ed Eva della Genesi in poi, risale a codici antichi, a ragioni fondamentalmente utilitaristiche. Come il codice del Dharma-Shastra, ovvero una delle più antiche leggi hinduiste sulla fondazione, scopo e regolamentazione della famiglia, elaborato nel IV secolo a.C. All'epoca, la popolazione dell'India era a rischio a causa di una malattia trasmessa per via sessuale e promiscuità aveva messo in serio pericolo la possibilità di riprodursi in maniera sana. Così, le autorità del tempo decisero di stilare delle regole ferree che garantissero il mantenimento di ordine e salute. Nacque in quel momento l'obbligo alla fedeltà come misura di igiene sanitaria e un'idea di famiglia come difesa sociale della discendenza. La stretta osservanza del codice di Vishnu avrebbe consentito la riproduzione e la sopravvivenza.

In epoca più recente, in particolare nella cultura vittoriana dell'ottocento (dalla quale non ci siamo ancora affrancati del tutto), nacque l'istituzione della famiglia borghese: un'affermazione di prestigio sociale e di classe centrata sull'accumulazione del capitale e la difesa del patrimonio, all'interno della quale, invece dell'intimità e della spontaneità dei sentimenti, dominano spesso i ruoli legati al potere e all'ipocrisia.

Non ci si sposa solo per amore, né si "mette su famiglia" solo per amore. L'amore ha innumerevoli altre forme di manifestazione e, anzi, proprio nei restretti dettami delle norme familiari esso rischia spesso di svanire, si perde, si trasforma troppo spesso in intolleranza e odio. Per questo è importante uscire dal malinteso che la famiglia e il matrimonio siano sinonimi di amore e di devozione. Se non si esce da questo astratto idealismo, non soltanto le separazioni e i divorzi continueranno a nutrire miti che nulla hanno a che vedere con la realtà della famiglia.

Le aziende di famiglia sono una delle forme specifiche di struttura socio-economica che dalla sfera privata entrano nell'arena più vasta del mondo del lavoro e dell'economia. Quasi tutte nascono dall'iniziativa e dall'energia di un capofamiglia che ha avuto anche il coraggio di una visione e di una leadership imprenditoriale. Fin dalla loro nascita, ma soprattutto col trascorrere del tempo e delle generazioni, questo tipo di aziende devono tenere in conto l'intensa presenza di dinamiche emozionali e personali al loro interno, in un coacervo di irrazionalità e complessità interpersonale.



Se le persone leggono in termini di amore, o mancanza di amore, ogni interazione nell'ambito dell'azienda di famiglia, non si potrà giungere mai ad una sensata ricomposizione delle diversità, dei conflitti, delle ferite. L'amore resta comunque "un'altra cosa", pertanto non può essere usato come ipotesi di lavoro per promuovere una riconciliazione.

La famiglia ha una sua dimensione affettiva, sociale ed economica. Nell'impresa di famiglia (ma anche in ogni matrimonio degno di tale nome) non si può ignorare, sottovalutare o demonizzare l'aspetto economico, perché questo presuppone le condizioni in cui sviluppare al meglio una convivenza equilibrata e serena. La serenità è un atto di generosità nei confronti dell'altro e chi non è capace di darne è soprattutto un grande egocentrico. Spesso nelle aziende familiari (e anche nelle famiglie cosiddette "disfunzionali") è proprio questa forma di inabilità alla vita serena, questo egocentrismo malato e onnivoro, che causa la distruzione di un progetto di successo.

Lavorare con le famiglie e con le loro aziende, significa aiutare i singoli membri a trovare una loro dimensione di serenità e di equità anche al di fuori dei più scontati, normali o conflittuali, rapporti interfamiliari. Questo può passare anche dalla formalizzazione di altri aspetti giuridici, come per esempio quelli proposti nei contributi sul Trust e nell'attenta disamina del rispetto delle norme proposte nella parte dedicata all'antiriciclaggio.

L'intento di questo libro è proprio questo: fornire spunti di riflessione e strumenti di riconciliazione ai professionisti, o ai familiari stessi, coinvolti in dinamiche conflittuali, dovute spesso a un'ambivalente e confusa visione di ciò che l'impresa familiare dovrebbe rappresentare. Laddove una convivenza basata sul rispetto di ruoli e volta alla tutela di interessi comuni non dovesse essere possibile, è comunque consigliabile decidere in vita cosa desideriamo avvenire nel momento in cui la lasceremo e come gestire l'eredità dei beni ai nostri successori, affinché questi beni non diventino divisivi e strumento di rivendicazioni inutili e dannose per coloro che amiamo. Perché sì, certo, l'amore è anche una responsabilità, come il capitale che ci appartiene. Riuscire a trovare soluzioni che integrino armoniosamente tali responsabilità e trovino un loro significato, al di là del ristretto personalismo che spesso rappresentano, è, a mio parere, un buon modo per vivere serenamente e donare serenità a chi verrà dopo di noi.

Anna Zanardi Cappon, PhD

#### AUTORI:

**ANNA ZANARDI CAPPON** è psicologa, psicoterapeuta, executive coach e consulente strategico-organizzativa. Ha una profonda conoscenza delle pratiche di riconciliazione dei conflitti all'interno delle imprese familiari.

**DENIS TORRI** è presidente Refidest e fiscalista di livello internazionale. Inoltre è direttore di Fides Trust Company Roma e segretario generale I.C.A. Network.

**SERGIO MARIA BATTAGLIA** ha una lunga esperienza nella consulenza legale in ambito bancario e finanziario. È segretario generale di UNIMPRESA e vice presidente del Centro Internazionale Studi Luigi Sturzo.