

# Famigliari, soci e (non sempre) **MANAGER**

Come uscire dall'impasse dei vincoli di sangue, spesso veri e propri ostacoli nella gestione di un'azienda

Andrea Ferramola

**GIORGIO: «Ha visto i computer e i programmi che usiamo in azienda? Li ha comperati mia sorella. Crede che qualcuno abbia chiesto il mio parere?»**

**CONSULENTE: «Sua sorella è la responsabile dei sistemi informativi...»**

**GIORGIO: «E con questo? Io sono uno dei proprietari dell'azienda e avrò almeno il diritto di dire la mia su quello che succede tutti i giorni, o no?»**

**CONSULENTE: «Lei può e deve esercitare il suo diritto, ad esempio quando voi soci vi riunite per esaminare i bilanci. Ma il suo ruolo in azienda, tutti i giorni, è quello di responsabile degli acquisti e della logistica.»**

**GIORGIO: «Vede? Anche lei dà ragione a mia sorella, come fanno sempre mio padre e mia madre. Mi chiedo che cosa ci sto a fare, io, in azienda.»**

**CONSULENTE: «Lei pensa che l'azienda di famiglia di cui è socio debba essere per forza anche il suo posto di lavoro?»**

**GIORGIO: «Ma io non posso fare altro. Mi hanno messo qui dentro a 18 anni, mentre mia sorella frequentava l'università.»**



Andrea Ferramola ha ricoperto per 15 anni ruoli di responsabilità del personale in imprese industriali e di servizi, da 12 è consulente di direzione aziendale. Si occupa di sviluppo organizzativo, di consulenza di carriera ed è formatore nell'area delle risorse umane.

**G**iorgio (ma nella realtà ha un altro nome) è uno dei manager e anche uno dei soci, insieme alla sorella, al padre e alla madre, di un'azienda di commercio all'ingrosso, che distribuisce beni di consumo durevole a pubblici esercizi e dettaglianti.

L'azienda ha un organigramma apparentemente chiaro: il padre è direttore generale, la madre è responsabile commerciale, la figlia è responsabile dell'amministrazione e dei sistemi informativi, Giorgio è infine responsabile degli acquisti e della logistica.

Alla chiarezza dell'organigramma non corrisponde un'uguale chiarezza nell'esercizio dei ruoli assegnati. Il dialogo che ho riferito all'inizio è la spia di un "disagio gestionale" che Giorgio manifesta quotidianamente in azienda, con comportamenti che vanno dall'ostentata indifferenza fino ai commenti sarcastici e agli atteggiamenti provocatori verso gli altri familiari.

Gli altri famigliari reagiscono a volte

ignorandolo, a volte affrontando inconcludenti discussioni anche in presenza dei collaboratori.

Si tratta di un "disagio gestionale" che, in forme variate, non è raro nelle imprese familiari di minori dimensioni.

Che cosa succede, in queste imprese?

Succede che i famigliari, che sono anche i soci e i manager dell'azienda, non riescono a distinguere le relazioni familiari dalle relazioni professionali.

Non è detto che questa mancanza di distinzione sia sempre un problema: infatti, quando le relazioni familiari sono caratterizzate da affiatamento e fiducia, anche le relazioni professionali possono diventare più facili e l'integrazione tra i ruoli aziendali avviene spontaneamente. Possiamo facilmente immaginare la fluidità e l'efficacia della comunicazione tra famigliari che condividono i medesimi valori e che, avendo vissuto solidalmente esperienze comuni, sono orientati alla cooperazione e al sostegno reciproco nella gestione dell'impresa. ►

### CONFLITTI IN FAMIGLIA, PARALISI IN AZIENDA

Non è così, invece, quando in famiglia ci sono situazioni non risolte e relazioni conflittuali. Penso, ad esempio, ai casi in cui uno dei figli si sente in lotta per il riconoscimento della propria autonoma identità, oppure ritiene di aver subito, durante la sua crescita, un peggiore trattamento rispetto a fratelli e sorelle.

In questo caso il suo comportamento nell'azienda di famiglia, anziché essere ispirato dall'impegno ad assolvere le responsabilità assegnate, può invece essere guidato dal desiderio di ottenere un'affermazione o una rivincita personale, magari facendo leva sulla propria condizione di socio-famigliare per interferire indisturbato in tutti i processi aziendali. Ma i comportamenti pericolosi possono venire attuati anche dai genitori: ad esempio il loro desiderio di protezione può portarli a esercitare una continua interferenza nei ruoli assegnati in azienda ai figli, controllando non i risultati finali del loro lavoro ma ogni singola decisione che prendono.

In altri casi, invece, il desiderio di migliorare un rapporto affettivo insoddisfacente può indurre i genitori (o uno di loro) ad assegnare ai figli (o a uno tra loro) un ruolo aziendale sproporzionato rispetto alle competenze manageriali da questi possedute, conferendo e magari ostentando una fiducia che non sarebbe giustificata da un sereno esame di realtà. Questa fiducia, peraltro, non sempre viene riconosciuta e apprezzata dai figli che la ricevono, e che reagiscono con comportamenti in azienda che sono conflittuali o inutilmente competitivi.

A volte questi comportamenti sono dettati dalla sensazione di una propria inadeguatezza rispetto al ruolo, e altre volte, al contrario, sono dettati da una sopravvalutazione di sé, che genera manifestazioni di insofferenza verso le presunte inadeguatezze degli altri familiari.

### I RISCHI PER L'AZIENDA

Nei casi più gravi, il buon funzionamento dell'azienda viene seriamente compromes-

so, perché le interazioni tra i ruoli ricoperti dai famigliari avvengono quasi esclusivamente sul piano emozionale anziché su quello razionale. Questo significa, ad esempio, che i famigliari-soci-manager, anziché concentrarsi su obiettivi definiti e sui conseguenti piani d'azione, si ostinano a ripetersi a vicenda le proprie astratte aspettative e rivendicazioni; anziché discutere su fatti concreti per prevenire gli errori e porre rimedio ai difetti di gestione, si accaniscono nel rinfacciarsi le "colpe". È facile immaginare la paralisi gestionale a cui conducono questi comportamenti. È altrettanto facile raffigurarsi le conseguenze sui collaboratori dipendenti dell'impresa, che si sentono in balia degli umori dei famigliari-soci-manager e



che faticano a spiegarsi l'irrazionalità delle loro azioni. Prima o poi il disagio è riconosciuto anche dai famigliari-soci-manager, ma è frequente che essi stentino a trovare da soli una via d'uscita.

Ecco che allora si rivolgono a consulenti di direzione, tentando il rimedio delle revisioni della struttura, dei miglioramenti alle procedure interne, dei corsi di formazione. Ma spesso l'intervento dei consulenti di direzione è inefficace: il loro apporto è talmente razionale da non poter venire messo in discussione apertamente, ma resta di fatto inascoltato dai famigliari-soci-manager, che si trincerano dietro affermazioni difensive come queste: "il problema è un altro", "la nostra situazione è particolare".

Altre volte qualcuno dei famigliari riesce a fare assumere, nel ruolo di direttore generale, o in altro ruolo di alta direzione, un manager professionale, cioè una persona estranea alla famiglia e in possesso di un buon curriculum, e quindi idoneo (almeno in teoria) ad assicurare uno sviluppo dell'impresa che non sia condizionato dalle cattive relazioni familiari.

Anche questa strada non sempre porta ai risultati sperati. Infatti non è detto che i famigliari siano capaci di accettare che una persona estranea alla famiglia eserciti in azienda un ruolo professionale di primo piano, che costringe essi stessi a concentrarsi sulle proprie responsabilità operative e a sviluppare le necessarie competenze professionali.

Il manager può così rapidamente trovarsi in difficoltà perché i famigliari, divisi tra loro sul resto, trovano però la concordia (tacita o esplicita) nell'osteggiarlo o nel limitarne le funzioni.

### AFFRONTARE I PROBLEMI ALL'ORIGINE

Sia il ricorso a consulenti sia l'assunzione di manager in ruoli di direzione deve quindi venire valutata, preventivamente e in modo approfondito, in tutte le possibili implicazioni, dai famigliari-soci.

Infatti queste scelte, per avere successo, devono essere accompagnate dalla loro decisione di adeguare i propri comportamenti all'inevitabile cambiamento.

Questa decisione è possibile se si condizionano almeno tre principi.

In primo luogo, i famigliari devono comprendere che l'esercizio delle prerogative di soci non comporta necessariamente che tutti i medesimi ricoprano responsabilità nella gestione dell'azienda. Non si tutela il valore dell'azienda, infatti, cercando di controllare ogni atto di gestione in prima persona.

In secondo luogo, i problemi di relazione in ambito familiare devono venire affrontati in famiglia e non nell'azienda.

Non ci si deve illudere che questi problemi vengano risolti o annullati discutendo dell'organigramma, dei sistemi gestionali, delle procedure.

Infine, ogni famigliare-socio deve acquisire consapevolezza del proprio potenziale professionale, fare chiarezza sui propri obiettivi di sviluppo personale, e quindi compiere le scelte lavorative che consentano di valorizzare il proprio potenziale e di ottenere risultati coerenti con gli obiettivi personali. Queste scelte possono avvenire, temporaneamente o stabilmente, anche al di fuori dell'azienda di famiglia. L'azienda di famiglia deve venire considerata come una delle possibili opportunità e non come una sede obbligata di impegno delle energie professionali, o addirittura come un alibi per non prendere decisioni sulla propria vita.