

Luis Iurcovich
Ezequiel Iurcovich

Le convivenze possibili in famiglia e nelle imprese di famiglia

Prefazione di Carlo Sangalli



FRANCOANGELI



T-Lab Laboratorio del Terziario che Innova



CFMT - Centro di Formazione Management del Terziario – nasce nel 1994, per iniziativa della Confcommercio e di Manageritalia, con l'obiettivo di costruire una scuola di formazione per il management e le aziende del settore.

In coerenza con la mission di business school altamente specializzata, focalizzata sulle specifiche esigenze del settore, il Centro nel tempo ha saputo sviluppare un sistema integrato di formazione permanente, ponendosi come intermediario di conoscenze, competenze e abilità manageriali.

Corsi, seminari, giornate di studio, workshop, convegni, iniziative in house presso le Aziende, percorsi formativi ad hoc per i neo dirigenti e per i top manager, in collaborazione con docenti ed esperti di rilevanza nazionale e internazionale, costituiscono il variegato panorama di offerta con cui CFMT si propone ai suoi associati.

Un approccio estremamente pragmatico, caratterizzato da un forte collegamento tra la componente didattica e la pratica quotidiana aziendale, l'utilizzo delle più moderne metodologie di insegnamento e un costante orientamento all'innovazione costituiscono i fattori critici di successo del Centro.

Ad oggi CFMT ha coinvolto nei suoi 16 anni di attività più di 14.000 dirigenti provenienti da 6.000 aziende per un totale di più di 80.000 partecipazioni.

Obiettivo del Centro è quello di diventare un vero e proprio "polo culturale" per i manager e le aziende del settore: una sorta di "agorà" dove ricavare e scambiarsi informazioni, opinioni, esperienze, per aiutare le imprese e i manager del terziario a perfezionare il proprio know-how e le proprie strategie e a progettare il proprio futuro.

A questo scopo il Centro edita due Collane di Libri: la prima "Incontri Cfmt sul Terziario" riprende i testi e le interviste sugli argomenti discussi in occasione della presentazione biennale delle indagini previsionali; la seconda "T-Lab – Laboratorio del Terziario che innova" propone contributi, studi e ricerche che aiutano a comprendere ed individuare le linee di sviluppo delle nuove realtà.

I programmi e le ipotesi di sviluppo del Centro sono elaborati da un Comitato Scientifico, sulla base di un costante monitoraggio dei bisogni di formazione dei dirigenti e delle imprese.

Il Comitato Scientifico è composto da Elio Borgonovi, Massimo Bruscazioni, Domenico De Masi, Walter Giorgio Scott, Romano Trabucchi, Francesco Vermiglio.

Sedi:

Via P.C. Decembrio, 28 – 20137 Milano
Tel. 02/5406311 – fax. 02/54063117
e-mail: milano@cfmt.it

Via M. Bianchini, 51 – 00142 Roma
Tel. 06/5043053 – fax. 06/5038680
e-mail: roma@cfmt.it

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Luis Iurcovich
Ezequiel Iurcovich

Le convivenze possibili in famiglia e nelle imprese di famiglia

Prefazione di Carlo Sangalli

T-Lab Laboratorio del Terziario che Innova

FRANCOANGELI

Immagine di copertina: Xul Solar, *Pareja*, 1923 (acquarello su carta)

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:

1. l'Utente è autorizzato a memorizzare l'opera sul proprio pc o altro supporto sempre di propria pertinenza attraverso l'operazione di download. Non è consentito conservare alcuna copia dell'opera (o parti di essa) su network dove potrebbe essere utilizzata da più computer contemporaneamente;
2. l'Utente è autorizzato a fare uso esclusivamente a scopo personale (di studio e di ricerca) e non commerciale di detta copia digitale dell'opera. Non è autorizzato ad effettuare stampe dell'opera (o di parti di essa).
Sono esclusi utilizzi direttamente o indirettamente commerciali dell'opera (o di parti di essa);
3. l'Utente non è autorizzato a trasmettere a terzi (con qualsiasi mezzo incluso fax ed e-mail) la riproduzione digitale o cartacea dell'opera (o parte di essa);
4. è vietata la modificazione, la traduzione, l'adattamento totale o parziale dell'opera e/o il loro utilizzo per l'inclusione in miscellanee, raccolte, o comunque opere derivate.

Indice

Prefazione	pag.	9
Premessa	»	11
1. Che cos'è una famiglia quando parliamo di impresa?	»	13
2. Che cos'è un imprenditore quando parliamo di famiglia?	»	17
3. Una piccola storia sull'evoluzione dell'impresa di famiglia e sulle patologie degli imprenditori	»	21
4. Figli, figliastri e mitologia	»	25
5. La comunicazione nell'ambito familiare: il condizionamento "tacito" dei figli	»	29
6. Le regole familiari	»	32
7. L'imprenditore "alfa"	»	36
8. Le convivenze possibili	»	43
9. L'emotività nelle imprese di famiglia: tra vitalità e conflitto	»	46
10. L'approccio cognitivo: emozioni o business?	»	50

11. I limiti della scelta individuale	pag. 54
12. I limiti decisionali nel gruppo familiare	» 57
13. I modelli di interazione familiari	» 60
14. I figli vogliono inserirsi nelle imprese di famiglia?	» 76
15. Il paradigma del tempo: la coesistenza transgenerazionale	» 82
16. Crisi di famiglia o crisi nell'impresa di famiglia?	» 88
17. Un meccanismo della società tribale: il nepotismo	» 95
18. I giochi demografici e la tenue scomparsa del vincolo matrimoniale	» 100
19. Si può ragionare nell'impresa di famiglia? I limiti della comprensione	» 105
20. Le performance della generazione successiva	» 109
21. Famiglia di imprenditori senza impresa di famiglia: l'imprenditorialità connettiva	» 113
22. Scelte di campo: emerso o sommerso	» 117
23. Il punto di forza dell'imprenditore di famiglia: la resilienza	» 122
24. Le convergenze parallele: il rapporto cogenerazionale	» 127
Bibliografia	» 131

*A Valeria
e al suo modo taoista
di vivere il quotidiano*

Prefazione

Impresa e famiglia spesso in Italia sono due facce della stessa medaglia: quella preziosa e diffusa della piccola e media impresa italiana, che per l'80% è fatta proprio di aziende familiari.

Queste aziende hanno il merito di offrire al mercato un duplice valore. Sono, da un lato, officine della memoria, perché salvaguardano di generazione in generazione il patrimonio del "saper fare". Dall'altro lato, sono veri e propri laboratori di futuro: i giovani imprenditori rappresentano infatti il motore dinamico dell'economia.

Convivenza fra generazioni diverse e ricambio generazionale sono dunque i punti di forza di queste attività, sempre in equilibrio tra continuità e cambiamento, ma rappresentano anche i due aspetti più delicati e complessi della vita delle imprese a carattere familiare. In particolare, il cosiddetto "passaggio di timone" costituisce un momento critico, ma anche un'occasione centrale per rinnovare l'impresa. E per rafforzare davvero il patrimonio aziendale occorre dunque concentrarsi su tre tematiche.

La prima è legata al coraggio dell'imprenditore di affrontare tempestivamente il problema del "passaggio di timone". Rimandare questo momento evidenzia certo la dedizione appassionata alla propria attività, ma apre anche al rischio di non garantire la continuità dell'impresa in chiave competitiva.

Il secondo tema è appunto quello della logica della continuità dell'impresa. Se il "passaggio di timone" avviene in famiglia è più facile non disperdere il patrimonio acquisito di esperienze, competenze e reputazione. Questo passaggio ai "figli d'arte" funziona però solo se si basa su valori forti e non sulla logica del privilegio, altrimenti il rischio è quello del detto: "Il primo fa l'impresa, il secondo la mantiene, il terzo l'affonda". Del resto, oggi l'impresa non appartiene più soltanto a una persona, ma è patrimonio dell'intera comunità.

E qui arriviamo al terzo tema: quello dell'impegno collettivo, delle

istituzioni e delle associazioni, a fianco delle imprese. È compito della nostra associazione, infatti, camminare a fianco delle imprese in momenti delicati, di passaggio, in termini di consulenza e supporto aziendale.

Da tempo lo stesso CFMT, il Centro di Formazione del Management del Terziario, è fortemente impegnato ad analizzare le problematiche aziendali e a trovare le soluzioni più idonee per la continuità delle imprese.

Questo volume ne è una valida prova. Nel descrivere con attenzione aspetti peculiari delle imprese familiari, aiuta a comprenderne le dinamiche profonde. In particolare, il percorso seguito dagli autori mette in luce con chiarezza come le criticità dei legami personali finiscano per avere un grosso peso sul successo economico.

Il ricambio generazionale va quindi favorito come punto di arrivo di un rapporto relazionale riuscito all'interno dell'impresa e della famiglia. Ma va anche interpretato come un vero e proprio punto di partenza: ricambio generazionale significa puntare sulle nuove generazioni e sulla loro capacità innovativa, pur facendo leva sull'esperienza del passato. Significa, in definitiva, valorizzare davvero quanto c'è di più importante nelle nostre aziende: il capitale umano e le sue importanti relazioni.

Carlo Sangalli
Presidente Confcommercio

Premessa

Negli ultimi anni sono state scritti moltissimi libri sulle problematiche inerenti il passaggio e ricambio generazionale, la gestione o conduzione di imprese di famiglia, la governance delle imprese di famiglia, il patto di famiglia.

Questo libro non è interessato a questi aspetti.

L'approccio mira ad altro.

A spiegare perché c'è una tendenza naturale e fisiologica a lavorare nell'ambito del paradigma rappresentato dalla famiglia e i vantaggi e svantaggi che questo modello comporta.

Inoltre, a individuare le basi concettuali e strumentali per garantire dal punto di vista emotivo e cognitivo-relazionale la continuità delle imprese quando queste sono amministrate dai componenti di una stessa famiglia.

Molti studiosi hanno staticamente dimostrato le crepe nel sistema imprenditoriale che fatica ad arrivare alla seconda generazione. Manca però una spiegazione del perché di questa incapacità abbastanza diffusa, che oggi si presenta più vincolata a caratteristiche emotive e non razionali che a problemi di mercato o semplice gestione del business.

Questo libro vuole rispondere a diversi quesiti di base: la fine del ciclo di vita di un'impresa di famiglia è conseguenza diretta da processi razionali dettati dal mercato o non è piuttosto il risultato di un fallimento delle relazioni familiari?

L'insieme di variabili storiche, relazionali, affettive, economiche, gestionali e di eredità transgenerazionale, possono condizionare la continuità o la discontinuità dell'evoluzione di un'impresa di famiglia?

Sino a che punto il senso e lo spirito imprenditoriale sono ereditari, trasferibili e adattabili alle nuove e inedite situazioni della realtà economica nel suo mutare nel corso degli anni?

Gli interrogativi non nascono a caso. Sono le conseguenze dirette delle

numerose ricerche sperimentali e delle osservazioni realizzate nell'arco di vent'anni di intenso e proficuo lavoro, nei quali sono state analizzate oltre 1.300 imprese a conduzione familiare.

1. Che cos'è una famiglia quando parliamo di impresa?

La famiglia è una forma sociale primaria dal momento che si trova all'origine della stessa civilizzazione, in quanto luogo che garantisce il processo generativo, da un punto di vista biologico, cognitivo, sociale e culturale.

La famiglia nell'ottica sociologica è concepita come un sistema, mostra la sua natura radicalmente relazionale, i suoi nessi logici e vitali, con i propri membri e con gli altri sistemi circostanti.

È anche un gruppo di persone che convivono per determinati periodo di tempo e che sono unite da legami di matrimonio e di parentela¹ e suddivisa tra i membri con aspetti di dominanza e di responsabilità differenti a seconda dei ruoli da essi ricoperti e della posizione intergenerazionale occupata.

In una famiglia non ci sono genitori cattivi né figli indifesi, non ci sono mariti razionali né mogli emotive, non ci sono madri sensibili né padri freddi. La famiglia è un mosaico, un puzzle nel quale ciascun sé individuale dà una precisa collocazione agli altri e a sua volta viene collocato e compreso dall'insieme; le parti arricchiscono l'insieme e l'insieme arricchisce le parti².

La famiglia concepita come sistema mostra la sua natura radicalmente relazionale, i suoi nessi logici e vitali, con i propri membri e con gli altri sistemi circostanti, attraverso due variabili: coesione e flessibilità³.

La coesione è la definizione del legame, ovvero l'impegno emozionale reciproco tra i membri di una famiglia. Ha a che fare con gli aspetti di unità

¹ Laing R. D., *La politica della famiglia: le dinamiche del gruppo familiare nella nostra società*, Torino, Einaudi, 1997.

² Minuchin S., Fishman H. C., *Family Therapy Techniques*, Harvard, Harvard University Press, 2004.

³ Olson D. H., Olson-Sigg A., Larson P. J., *The Couple Checkup: Find Your Relationship Strengths*, Nashville, Thomas Nelson, 2008.

e legame tra le persone che rendono la famiglia un insieme, una realtà che è qualcosa di più della semplice sommatoria degli individui: essa definisce gli aspetti di identità.

La flessibilità chiama invece in causa la quantità di cambiamento nella leadership, nei ruoli e nelle regole relazionali, risponde maggiormente all'esigenza di comprendere la capacità di cambiamento della famiglia.

Anche lo stile familiare⁴ ha un peso importante nella coesione della famiglia. Ci sono famiglie caratterizzate da una tendenza centripeta, che permette legare i membri tra di loro e tenerli dentro la famiglia, limitando le loro capacità di crescita ad autonomia; famiglie segnate al contrario da una tendenza centrifuga, dove prevale l'inclinazione a espellere i membri al di fuori dei suoi confini, rendendoli in questo modo autonomi e responsabili.

Più si analizzano e approfondiscono le dinamiche familiari e più complicati appaiono i modi in cui le dinamiche familiari si confrontano e si contrappongono alle dinamiche di altri gruppi non definiti famiglie.

Le dinamiche e i sistemi organizzativi che si ritrovano nei gruppi definiti famiglie nella nostra società non sempre sono riscontrabili nei gruppi definiti famiglie in altri contesti territoriali.

La famiglia oggetto di analisi è la famiglia di origine, modificata dalle eredità transgenerazionali, dalle interrelazioni interne, dal sistema di valori, della famiglia interiorizzata.

Interiorizzare significa trasformare l'esterno in interno, e implica il transfert di un gruppo di relazioni che costituiscono un insieme di esperienze fatte attraverso percezioni, memorie, vissuti.

Un sistema-famiglia per perpetrarsi nel tempo ha necessità di adempiere, come è stato detto, a due assiomi fondamentali: la coesione e la flessibilità. La storia dimostra che ogniqualevolta nelle famiglie, dai sistemi organici e organizzati delle dinastie regnanti ai sistemi più vulnerabili delle tribù di cacciatori e dei nomadi, si sono presentati elementi di rigidità e sconnesioni, tutto l'impianto relazionale e organizzativo è saltato diventando incoerente e incongruo, incapace di garantire continuità e legami duraturi.

Ognuno ha una percezione e una definizione differente del concetto di famiglia. Esistono tante e diverse forme familiari, oltre alla classica famiglia nucleare: le famiglie monogenitoriali, le famiglie ricomposte e le famiglie unipersonali sono solo alcuni esempi.

Nella famiglia e nella società vivono e "conversano" generazioni diverse. Ciò che avviene nelle famiglie è nel contempo frutto di vicende plurige-

⁴ Beavers W. R., Hampson R. B., *La famiglia riuscita, valutazione e intervento*, Roma, Astrolabio Ubaldini, 2002.

nerazionali specifiche (la storia familiare) e di uno scambio tra generazioni sociali. I mutamenti familiari consentono dunque di leggere “dall’interno” e “nel vivo” le trasformazioni sociali e culturali. Il lavoro prende le mosse da due questioni fondamentali nella riflessione delle scienze psicosociali sulla famiglia: l’identità (che cos’è la famiglia, come si definisce) e il mutamento (come evolve).

La famiglia è un’organizzazione di relazioni di parentela che ha una storia e che crea una storia. Tale organizzazione relazionale è strutturata dalle differenze di genere (asse coniugale), di generazione (asse genitoriale-filiale) e di stirpe (asse transgenerazionale): il campo relazionale della famiglia comprende, infatti, oltre al legame di coppia e al legame genitori-figli, anche le relazioni con le rispettive famiglie di origine e con le loro stirpi. La coppia si configura come punto di incontro/scontro di due genealogie e ciò che viene trasmesso, implicitamente o meno, dalle generazioni precedenti incide in modo massiccio sul funzionamento familiare attuale.

Le relazioni familiari non sono univoche, ma sono caratterizzate dalla presenza di ruoli ben delineati (marito, moglie, padre, madre, figlio, nonno/a), da una gerarchia connessa alla differenza di generazione e dalla differenza di genere (maschile e femminile). Infine la famiglia è un sistema semi-aperto in interazione costante con il contesto sociale circostante.

Il tessuto relazionale, poi, di cui è costituita la famiglia e che i familiari sperimentano nella quotidianità, si manifesta in modo più esplicito nei momenti critici di passaggio, ovvero nelle transizioni, in particolare nel passaggio generazionale che avviene nell’ambito di un’impresa di famiglia. I passaggi, infatti, mettono in luce e alla prova la qualità delle relazioni e perciò evidenziano la struttura relazionale della famiglia, i suoi punti di forza e di debolezza⁵.

Ovviamente le relazioni familiari possono essere indagate a partire dal punto di vista di un singolo individuo. In questo modo si conosce solo la percezione che gli individui hanno della realtà familiare, ma non propriamente sulle loro relazioni familiari.

In questo caso non interessa l’individuo in quanto tale ma in quanto parte di un sistema-famiglia, o detto in altri termini il focus è incentrato sul punto di vista di più membri della famiglia.

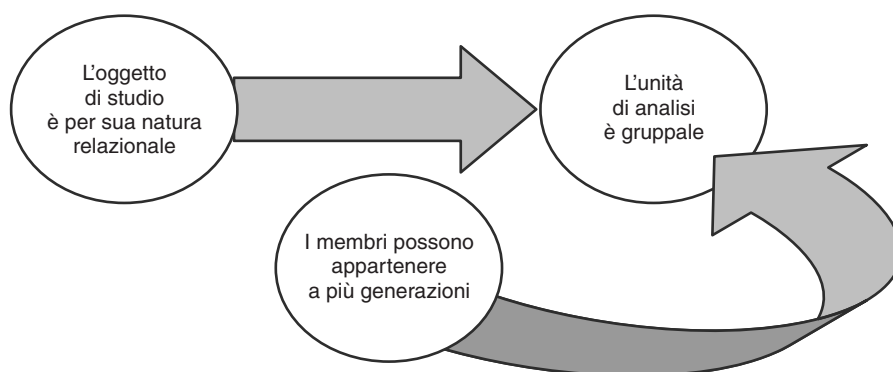
Dall’attività di ricerca si sa come nel sistema dell’impresa di famiglia, molte volte ci si trovi di fronte a parenti silenti: si pensi per esempio al ruolo della madre. Talvolta la madre non è presente direttamente nella ge-

⁵ Scabini E., Cigoli V., *Il familiare: legami, simboli e transizioni*, Milano, Cortina, 2000.

stione dell'impresa, ma certamente esercita un "potere nascosto" nelle scelte che poi incidono sul destino dell'impresa, ben più forte di molte delibere e decisioni prese. Oppure si pensi al caso dei professionisti con figli che fanno le stesse scelte di studio universitario e dove le influenze "tacite" possono condizionare il futuro degli eredi.

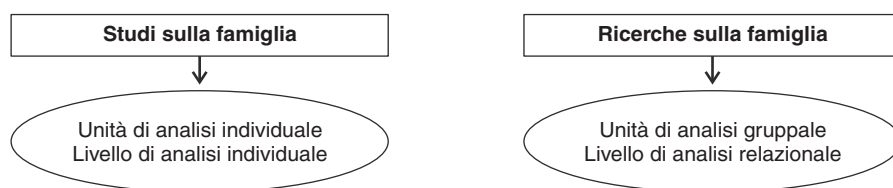
Per questo motivo nello studiare e analizzare i sistemi familiari nell'ottica dell'impresa, si dà priorità alle strutture relazionali e gruppalì (inteso come padre, madre, fratelli, figli, nonni ecc.).

Fig. 1



Interessa studiare non la famiglia (nella percezione che ne ha il singolo membro) ma l'unità famiglia come scopo di ricerca in funzione delle interrelazioni che questa genera. Il che significa prendere in considerazione e il più delle volte ricostruire una storia condivisa, che passa da una generazione all'altra e che implica la presenza di valori, ruoli, regole e aspettative specifiche.

Fig. 2



2. Che cos'è un imprenditore quando parliamo di famiglia?

Ricalcando l'articolo 2082 del Codice civile, il vocabolario della lingua Italiana Zingarelli definisce imprenditore colui che “esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione e dello scambio di beni o di servizi”.

Con il termine imprenditorialità vengono definite invece, “il complesso delle qualità e delle caratteristiche proprie degli imprenditori”.

Alcuni autori nel caratterizzare la figura dell'imprenditore mettono in evidenza l'abilità a vedere e valutare le opportunità di business¹, a reperire le risorse necessarie e usufruirne per avviare un'attività economica. Altri indicano che l'imprenditore si caratterizza principalmente per il suo comportamento innovativo e per l'impiego di pratiche di management strategico, o che è una persona che riesce a intravedere nel futuro un diverso ordine delle cose e che agisce per realizzarlo.

Una ricerca realizzata recentemente² nel Regno Unito, ha cercato di verificare quali sono i fattori che spingono alle persone a lavorare in modo autonomo e a diventare imprenditori. I ricercatori si sono posti la domanda sulle motivazioni per le quali le persone scelgono un lavoro autonomo: necessità, opportunità, stile di vita, scelta professionale.

Le conclusioni a cui sono giunti gli autori della ricerca è che sono tante e diverse le motivazioni che portano le persone a fare una scelta di lavoro autonomo. Questa tendenza all'imprenditorialità è dovuta a tanti fattori cognitivi, ma nessuno degli intervistati ha dichiarato che le scelte sono dovute a una “forzatura o costrizione” di tipo economico.

Dalla ricerca citata risulta che l'8% del campione ha dichiarato che lo fa per mancanza di alternative, un 57% ha risposto che lo fa perché crede di

¹ Meredith G. G., Nelson R. E., Neck P. A., *The Practice of Entrepreneurship*, Geneva, International Labour Office, 2002.

² Dawson C. J., Henley A., Latreille P. L., *Why Do Individuals Choose Self-Employment*, Bonn, Institute for the Study of Labor Discussion Paper n. 3974, 2009.

avere le capacità e il profilo adeguato, un 35% perché vuole gestirsi la vita professionale in modo autonomo.

Alle definizioni sopra ricordate, si può aggiungere che l'imprenditore di famiglia è un soggetto innovativo che crea qualcosa assumendosi i rischi finanziari, psicologici e sociali. Dall'insieme di tali impegni riceve in cambio risultati in termini di soddisfazioni monetarie e personali. Come si è accennato, l'imprenditore deve disporre di certe caratteristiche utili per svolgere il proprio ruolo e tra queste: l'assunzione del rischio associato all'incertezza, la tendenza a impegnare un capitale finanziario, la capacità di leadership, quella a organizzare e coordinare risorse economiche, ad assegnare le risorse a usi alternativi, a coinvolgere i propri familiari³.

Le più recenti ricerche sull'imprenditorialità si muovono in un'ottica interazionista che tiene conto dell'influenza reciproca tra qualità individuali e situazione specifica, vale a dire della loro interazione.

La rilevazione dei soli tratti è una base inadeguata per la spiegazione e la previsione del comportamento; per studiare l'interazione occorre prendere in esame le modalità in cui le manifestazioni dei tratti caratteriali di un certo individuo dipendono, o sono influenzate, dalle condizioni specifiche anche contestuali.

Occorre contestualizzare il ruolo dell'imprenditore a una specifica situazione ambientale, familiare e transgenerazionale per poter cogliere le caratteristiche necessarie per gestire con successo un'impresa.

Le dimensioni da indagare per delineare uno specifico ruolo imprenditoriale⁴ sono diverse. La prima è conoscere quali sono gli *skills* e le abilità che occorrono a un imprenditore per sviluppare efficacemente la sua attività. In un secondo momento valutare come l'imprenditore percepisca il suo ambiente e quali siano le dimensioni ambientali salienti che influenzano il suo comportamento, quali le sue aspettative e il suo eventuale sviluppo, data la valutazione dell'ambiente sociale ed economico; quali siano infine risultati che hanno un valore, quali i suoi obiettivi e come egli intenda raggiungerli.

La propensione del successore a prendere il posto di comando è dato dalla sua inclinazione alla leadership. Prendere il posto del comando, infatti, implica controllo, autorità e capacità di influenzare gli altri.

Tutto questo fa emergere come non vi sia un unico profilo dell'imprenditore, ma indica come questo possa variare a seconda del contesto in

³ Iurcovich L., Stampa P. *et al.*, *Piccole e medie imprese a conduzione familiare: la sfida organizzativa. Prospettive psicosociali per il management di seconda generazione*, Roma, Collana Adapt, 2000.

⁴ Battistelli A., Odoardi C., *Imprenditorialità: una ricerca psicosociale?*, Milano, FrancoAngeli, 1995.

cui si trovi a operare. Le tipologie di imprenditori in relazione alla gestione di un'impresa di famiglia possono assumere tre ottiche diverse di approccio ai problemi⁵.

Le tre diverse prospettive sono:

- quella familiare, che pone in rilievo le dinamiche interne alla famiglia, con i bisogni e i desideri dei vari componenti;
- quella imprenditoriale, che porta a mettere in risalto gli aspetti economici e di investimento dell'attività;
- quella manageriale, che tende a evidenziare gli aspetti gestionali dell'organizzazione.

Tali modalità possono essere contemporaneamente presenti e, a seconda delle situazioni, assumere una maggiore o minore rilevanza.

L'imprenditore, è stato detto, è un uomo a "tre teste"⁶: in parte è *homo economicus* interessato ai risultati dell'impresa e ai guadagni che produce; in parte è *homo politicus*, che come tutti gli uomini politici, cerca di consolidare il suo potere, o quanto meno di conservarlo; infine è *pater familias*, che come molti padri di famiglia, cerca a suo modo di aiutare i figli.

Ogni decisione dell'imprenditore è frutto di un'azione dinamica dei tre stili e quindi, anche durante la fase di trasmissione d'impresa, si possono trovare tracce del prevalere di un'ottica sulle altre e tutto ciò è rintracciabile nella successione transgenerazionale.

Quando si è di fronte a uno stile caratterizzato da una forte presenza di *homo economicus* il processo di delega e di trasmissione agli eredi può essere difficile.

Quando a primeggiare è l'*homo politicus*, probabilmente si tenderà a rifiutare l'età della pensione e si cercherà di ritardarla *sine die* in quanto non si vuole cedere il "potere". Questo stile, se dominante, porta quindi a tenere lontani gli eredi.

Infine, uno stile eccessivo da *pater familias* può portare l'imprenditore a spingere i figli a entrare in impresa in quanto questo è il suo sogno/progetto finale, e ciò, spesso, a prescindere dalle reali potenzialità imprenditoriali dei figli.

Il sistema famiglia e il sistema impresa viaggiano in parallelo nella fase iniziale di vita dell'impresa, quando il ruolo del capofamiglia coincide con

⁵ Barry B., "The Development of Organization Structure in the Family Firm", *Family Business Review*, vol. 2, n. 3, 1989, pp. 293-315.

⁶ Bauer M., *Tra impresa e famiglia: trasmissione e successione nelle piccole e medie imprese*, Roma, Carocci, 1997.