

ATTUALITÀ **FAMIGLIA**

Il giusto equilibrio tra affari e affetti

Che cosa serve a un'impresa familiare? Unire razionalità e relazioni. E puntare sulle donne.

di RENATA MADERNA



«**O**ccorrono intelligenza emotiva, definizione dei ruoli, consapevolezza della convenienza e delle opportunità del lavorare insieme e anche volontà». È chiara la ricetta per una buona continuità nell'impresa familiare secondo **Luis lurcovich**, economista e sociologo, autore di *Le convivenze possibili in famiglia e nelle imprese di famiglia* (Franco Angeli), scritto a quattro mani insieme con il figlio Ezequiel con cui gestisce Trasversale, una società di consulenza di economia applicata con particolare attenzione al "passaggio generazionale".

«Coinvolgere i figli perché sono una risorsa o semplicemente per garantire un posto di lavoro non è sufficiente se non hanno maturato la volontà di lavorare insieme. Nella nostra lunga esperienza abbiamo notato che la fine del ciclo di vita di un'impresa familiare è spesso determinata dal fallimento delle relazioni all'interno della famiglia stessa».

– **Ma quali sono gli ingredienti positivi che facilitano i rapporti?**

«Bisogna distinguere tra i nuclei "rigidi" e quelli flessibili. Nei primi la cooptazione de-

gli eredi avviene senza considerarne le aspettative. L'erede è una necessità, non un'opportunità, come viene invece considerato nelle famiglie di secondo tipo in cui il coinvolgimento dei giovani avviene su base volontaria e in funzione delle diverse competenze. Se c'è una conflittualità non viene ignorata, ma riconosciuta e affrontata».

– **A volte non diventa impossibile gestire con razionalità rapporti in cui hanno un forte ruolo i condizionamenti emotivi e affettivi?**

«Si parla, infatti, di una razionalità limitata perché subentrano variabili emotive, storiche, culturali, politiche e sociali, ma occorre sottolineare il ruolo femminile: madri e mogli, che in molti casi non lavorano nell'impresa, ma hanno un forte ruolo come mediatrici, collanti e scioglitrici di nodi e tensioni, perché magari invitano il marito a mutare determinati atteggiamenti e poi spiegano al figlio altre situazioni...».

– **È necessario che i padri siano disposti a cedere qualcosa del proprio ruolo?**

«La continuità di un'impresa di famiglia è la sommatoria del trasferimento di conoscenza, volontà di cedere, desiderio di condividere e una certa propensione a fare da mentore ai propri figli».

Ed è a questo punto che il figlio **Ezequiel lurcovich** interviene: «Non si tratta di favorire un passaggio dai vecchi ai giovani, ma di costruire un rapporto "cogenerazionale" in cui tutti, genitori, figli, fratelli, anche nonni e nipoti, possono lavorare insieme con un interscambio continuo, che trova il suo equilibrio tra la produzione di talento dei giovani e la conoscenza ed esperienza degli adulti». ■

il **21%**

dei figli di imprenditori sceglie di impegnarsi nella medesima attività

il **30%**

delle imprese di famiglia arriva alla seconda generazione, 14% alla terza, 4% alla quarta



A SINISTRA: **LUIS LURCOVICH**, ECONOMISTA E SOCIOLOGO, CON IL FIGLIO **EZEQUIEL**.