

Come Affrontare in Famiglia Il tema del Passaggio Generazionale





Come affrontare il tema del Passaggio Generazionale in Famiglia

In questo breve documento vogliamo aiutarti ad **affrontare il tema del Passaggio Generazionale in famiglia**. Il fatto che ci siano interessi importanti in gioco e forti emozioni **lo rendono una conversazione difficile**.

Una conversazione difficile non è solo quella in cui si scaldano gli animi, ma quella che, per paura di sbagliare e di urtare la sensibilità altrui, **si rischia di non affrontare per tempo o di affrontarla in modo troppo implicito**, alludendo o dando per scontato che gli altri capiscano.

CHI deve avviare il confronto e mettere l'argomento sul tavolo?

Teoricamente **le generazioni senior** sono al comando e hanno la prima responsabilità di affrontare il tema. Spesso, però, sono anche quelle più restie a farlo perché è un tema importante ma che non sembra urgente e soprattutto mette in discussione equilibri consolidati nel tempo.

Saper guidare il processo che li porta a lasciar andare il ruolo che hanno coperto con soddisfazione per tanti anni è molto difficile e richiede grande maturità e saggezza. **E' più facile procrastinare, rinviare, aspettare che le cose accadano**. Peccato che più il tempo passa più c'è il rischio di rendere più difficile e faticoso il processo del passaggio del testimone.

Le generazioni junior spesso sentono prima l'esigenza di chiarire tempi e modi ma soprattutto le scelte che la famiglia intende prendere per dare continuità all'impresa. **I junior rischiano però di cadere su due fronti, entrambi poco efficaci**. Da un lato **tendono ad affidarsi un po' troppo** alla saggezza dei senior, mettendosi a disposizione sotto le loro ali ma senza una chiara prospettiva dei tempi e dei modi, rischiando così di non prepararsi per tempo al passaggio delle consegne. Dall'altro lato **entrano in conflitto con i senior** e lottano per il potere, mettendo in crisi famiglia ed impresa.

Chi deve allora avviare il confronto e mettere l'argomento sul tavolo?



Come affrontare il tema del Passaggio Generazionale in Famiglia

- Chi ha più consapevolezza dell'importanza e dell'urgenza del tema, della necessità di un dialogo aperto e franco ed è in grado di affrontarlo nel modo più efficace.
- Chi è pronto ad avere una prima naturale reazione di resistenza, che sa che bisogna lasciare il tempo perché gli altri ci riflettano, e sa tornare con serenità sull'argomento.
- Chi più ha a cuore l'armonia in famiglia e i risultati in azienda, in modo da assicurare continuità e sviluppo all'impresa di famiglia.

QUANDO è il momento di affrontare il tema del Passaggio Generazionale?

Chi ci conosce sa che per noi di FBU il Passaggio Generazionale non è un evento ma un processo, un percorso che dura tutta la vita¹. Quindi non c'è mai un momento buono in assoluto ma c'è un dialogo da tenere sempre aperto in famiglia:

- quando si trasmettono ai piccoli i valori che guidano la famiglia imprenditoriale,
- quando si chiariscono le regole del gioco per entrare a far parte dell'impresa
- quando si convive e si lavora insieme aumentando gradualmente le deleghe e le responsabilità dei junior
- quando finalmente si definiscono i tempi e i modi per il passaggio del testimone al vertice dell'impresa

In particolare è importante che, da quando si inizia a lavorare insieme, ci si confronti regolarmente per capire come affrontare le sfide esterne (del mercato, della concorrenza, della tecnologia) e per capire come si stanno sviluppando le competenze interne, valutando i tempi e i modi per la gestione della successione.

¹ Se vuoi approfondire tutte le fasi del passaggio generazionale puoi guardare il training on line "Passare il Testimone" nell'area Academy del nostro Sito www.familybusinessunit.com



Come affrontare il tema del Passaggio Generazionale in Famiglia

Di sicuro c'è un rischio che vale soprattutto per i senior, per chi ha il potere in mano: non rendersi conto di quando i tempi sono cambiati e si comincia a perdere di energia ed efficacia, quando insomma è il momento di lasciare. Ci sono strumenti e modi per ovviare a questo rischio, ma è fondamentale che anche questo tema sia affrontato per tempo.

DOVE affrontare una conversazione difficile come quella del Passaggio Generazionale?

I luoghi fanno la differenza ma soprattutto la differenza la fa la preparazione del contesto per rendere la conversazione la più efficace.

Se uno dei familiari prende alla sprovvista tutti gli altri e tocca l'argomento a casa durante un pranzo domenicale o in azienda in una riunione settimanale, senza una adeguata preparazione sua e di tutti gli altri, c'è un grande rischio che l'argomento non venga affrontato in modo soddisfacente, o perchè si scatenano reazioni forti o, più probabilmente, non ci sarà una grande risposta, dato che non si sa come affrontare l'argomento.

Quindi non è così importante il dove, può essere davvero a casa durante un pranzo familiare o in una riunione in azienda, anche se un ambiente rilassato e gradevole può agevolare la conversazione. L'importante è che la riunione sia preparata, le persone siano invitate e informate, che si sia stabilito un tempo adeguato per affrontare l'argomento, ci sia un ordine del giorno ma soprattutto ci sia la capacità di mettere sul tavolo l'argomento con i modi e le attenzioni che rispettino le sensibilità di tutti, e dei senior in particolare.

COME gestire la conversazione relativa al passaggio del testimone?

Affrontare una conversazione difficile è... difficile. Il gioco di parole per ricordarci che è fondamentale saper gestire le nostre emotività e quelle degli



Come affrontare il tema del Passaggio Generazionale in Famiglia

altri. Un tema delicato e infinito che meriterebbe un libro ad hoc², ma vi proponiamo alcune attenzioni da avere.

Attenzioni in generale:

1. Fare il punto della situazione nel modo più oggettivo possibile.
2. Condividere le nostre impressioni, sensazioni, sull'argomento.
3. Esplicitare i nostri bisogni, i desideri, i principi che guidano le nostre sensazioni.
4. Un possibile piano di azione per affrontare il tema di cui stiamo parlando.

Sembra tanto semplice questo schema eppure dobbiamo fare attenzione, perchè richiede molta disciplina:

1. Dobbiamo fare attenzione ad essere oggettivi ed evitare di essere giudicanti, evitare di dar colpe e cercare di prendere le nostre responsabilità. Ma è molto difficile osservare senza valutare, soprattutto quando siamo direttamente coinvolti.
2. È difficile anche esprimere i nostri sentimenti, a volte non siamo allenati e non abbiamo le parole giuste, altre volte ci sentiamo deboli ad esprimere i nostri dubbi o le nostre preoccupazioni.
3. Così come costa fatica esplicitare i nostri bisogni o desideri, vuol dire esporci al giudizio degli altri e mostrarsi vulnerabili.
4. Ed infine esprimere quello che desideriamo in un modo che sia efficace, orientato al positivo (cosa vogliamo e non cosa non vogliamo), lasciando e chiedendo che ci si prenda il tempo per riflettere.

Per rendere efficace una conversazione difficile può servire la raccomandazione di Carl Rogers nel suo approccio alla relazione di aiuto: avere empatia, considerazione positiva incondizionata e integrità.

² Tra i tanti in particolare può essere utile leggere Marshall B. Rosenberg, *Preferisci avere ragione o essere felice?*, Ed. Esserci, 2014



Come affrontare il tema del Passaggio Generazionale in Famiglia

- Empatia, come la capacità di mettersi nei panni degli altri, come se vedessimo la situazione dal loro punto di vista.
- Considerazione positiva incondizionata, come la convinzione e la stima negli altri e che siano in grado di assumersi le loro responsabilità.
- Integrità, come la capacità di essere autentici e veri a noi stessi.

Compreso questo, possiamo aiutarci ad avere alcune attenzioni per i junior, per i senior e per l'impresa:

Attenzioni verso i junior:

- ricordiamoci che i nostri figli hanno la necessità di dimostrare la loro autonomia, e allo stesso tempo di essere riconosciuti e validati;
- ricordiamoci che quello che è stato il percorso della generazione precedente non è lo stesso, le sfide sono diverse, alcune cose sono più semplici, altre molto più complesse;
- ricordiamoci che hanno bisogno del nostro sostegno anche verso gli interlocutori interni ed esterni all'azienda, i nostri giudizi espressi in modi e contesti poco opportuni minano la loro autorevolezza e la loro autostima.

Attenzioni verso i senior:

- ricordiamoci che stanno lasciando un ruolo che ha definito la loro identità per tutta una vita, troviamo il modo di ricordare e celebrare tutto quello che hanno fatto per il successo dell'impresa;
- aiutiamoli ad avere e trovare un senso e un ruolo oltre quello alla guida dell'impresa;
- l'impresa è un figlio per i senior che la stanno lasciando, assicuriamo loro il nostro impegno per il suo sviluppo e successo.



Come affrontare il tema del Passaggio Generazionale in Famiglia

Attenzioni verso l'impresa:

- assicuriamoci che i collaboratori sentano e sappiano che c'è un dialogo sereno intorno al tema della successione;
- cerchiamo di garantire continuità con il passato e prospettive di sviluppo per il futuro;
- coltiviamo un clima di fiducia e rispetto tra tutti in azienda.

PERCHÉ' è opportuno affrontare per tempo il tema del Passaggio del Testimone?

Il passaggio del testimone è uno dei momenti più delicati per una impresa di famiglia, più studi riportano che solo un terzo delle generazioni successive riesce ad assicurare il successo dell'impresa.

E nella maggior parte dei casi la differenza la fa la pianificazione, il fatto che una famiglia imprenditoriale abbia affrontato il tema per tempo e con metodo, in modo da non arrivare troppo tardi, senza aver preparato il terreno, senza aver costruito il consenso all'interno della famiglia, senza aver preparato l'intera organizzazione al passaggio del testimone.

Può bastare come motivazione?



Come affrontare il tema del Passaggio Generazionale in Famiglia

Le ultime domande o dubbi

E se per caso, pur avendo anche provato ad affrontare l'argomento non si riesce ad uscirne con una risposta condivisa e si rimane bloccati nello stallo decisionale?

Beh allora è forse utile affidarsi a chi vi può aiutare ad affrontare il problema in famiglia, una persona di fiducia che abbia le competenze e le caratteristiche per facilitare quel dialogo delicato tra genitori e figli di una famiglia imprenditoriale.

E se la famiglia non è disponibile a quel dialogo?

Se non c'è la disponibilità ad aprire il dialogo su un argomento tanto delicato, chi è coinvolto e consapevole della situazione ha il dovere di riflettere e valutare con autonomia e responsabilità le opzioni disponibili per aiutare l'impresa di famiglia e per realizzare i suoi obiettivi personali.

Il dialogo con un coach esperto di family business può essere prezioso per fare il punto della situazione e delle varie opzioni.

Ma prima di dire questo va fatta una piccola verifica, spesso quel dialogo rifiutato in famiglia non è stato stimolato nel modo più efficace.

E se le mie convinzioni ferissero i miei familiari?

Sarebbe bello che le nostre idee collimassero senza attriti. Purtroppo, e per fortuna, non è così. **Creare il consenso richiede la necessità di integrare posizioni diverse** e non è detto che queste siano indolori: può essere un genitore che non vede i figli adeguati anche quando lo sono, può essere un figlio che non vuole farsi assorbire dall'impresa di famiglia o che voglia avere ruoli di responsabilità anche se non ne ha le competenze. Ma non affrontare le diversità di visioni può portare a conseguenze ancora più dolorose nel lungo periodo.

E se sono io che non son pronto ad affrontare l'argomento?



Come affrontare il tema del Passaggio Generazionale in Famiglia

Beh, **è utile che ti prepari**, qualunque sia lo stadio di maturità dell'argomento per sapere cosa dire di fronte a questo tema. Ovviamente non c'è la risposta definitiva, magari non sai ancora veramente cosa farai, quando e come... ma è fondamentale **avviare l'argomento in modo da maturare nel tempo la soluzione più efficace** per tutti e per assicurare continuità e sviluppo alla nostra impresa di famiglia. **Perché anche non decidere è un modo di decidere, e spesso il meno efficace.**

E comunque ricordiamoci **la bellezza del lavorare insieme**, a volte ci sono sfide davvero difficili da affrontare, ci sono decisioni pesanti da prendere, ma lavorare nell'impresa di famiglia è spesso uno dei modi più belli per **mettersi in gioco per se stessi, per la famiglia e le famiglie coinvolte e per tutta la comunità.**

Non è e **non deve essere un obbligo**. A volte tenere il testimone all'interno della famiglia è un errore, **meglio cedere il governo dell'impresa a chi ha più energia imprenditoriale** e può assicurare uno sviluppo più sano e proficuo all'impresa, **ma riuscire a dare continuità all'impresa affidando la guida all'interno della famiglia può essere davvero vincente per i singoli coinvolti, per l'impresa, per la comunità.**

Buon lavoro!

Luca Marcolin ed il Team di FBU