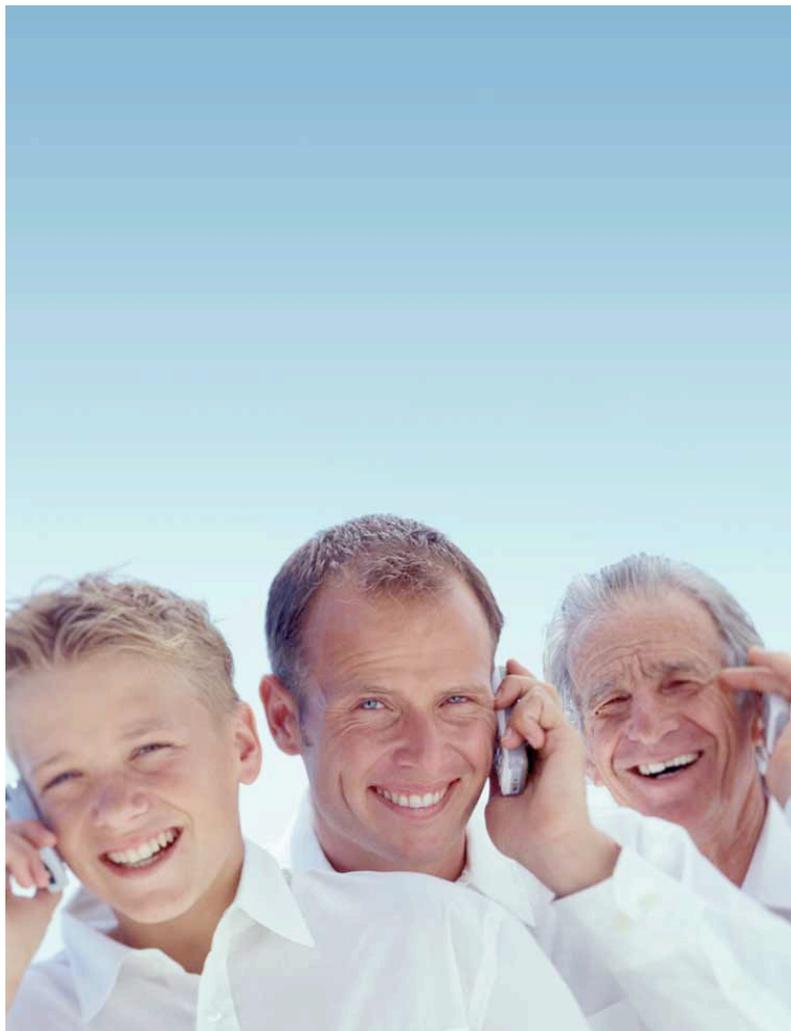


**“Urge un nuovo
approccio”**



ASPETTI EMOTIVI E IMPLICAZIONI PSICOLOGICHE



da dove partiamo?

lo stato dell'arte

«mentre la maggior parte dei titolari di aziende a gestione familiare vorrebbe vedere trasferito il proprio business alla generazione successiva, viene stimato che circa il 70% delle aziende non sopravvive al primo passaggio generazionale, e circa il 90% delle rimanenti non sopravvive al secondo passaggio generazionale»

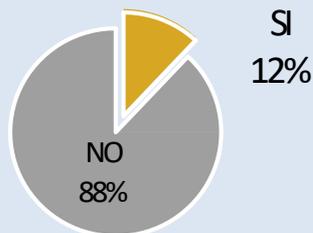
COMPRENDERE LA NOSTRA STORIA PERSONALE E IMMAGINARE IL FUTURO

Obiettivi d'investimento degli imprenditori



- La conservazione del patrimonio per gli eredi è un obiettivo irrinunciabile per gli imprenditori
- Il ritardo nelle scelte del passaggio generazionale può rappresentare un elemento di fragilità per il ciclo di vita dell'azienda

Ha già cominciato a trasferire il patrimonio aziendale ai suoi eredi?



Fonte: AIPB

- Il consulente finanziario affianca i clienti imprenditori attivando soluzioni che salvaguardino e rafforzino l'azienda e il patrimonio familiare

COMPRENDERE MEGLIO LA CONSULENZA: NON SOLO PRODOTTI E SERVIZI

IL PATRIMONIO DEL GRANDE ATTORE

Eredità Alberto Sordi, un tesoro congelato in attesa dei giudici

Eredità Caprotti, alla segretaria del patron di Esselunga 75 milioni di euro

**Lucio Dalla, nessun testamento
Ai cugini l'eredità del musicista**

Pavarotti, è tregua sull'eredità Ecco come sarà diviso il patrimonio

Raggiunto l'accordo: Nicoletta rinuncia alla residenza estiva della famiglia ma terrà la villa nel Modenese. L'avvocato di lei: "Clima civile e amichevole". Resta lo scoglio della casa a Montecarlo

Quella lite infinita per l'eredità di Puccini. "Il testamento è nullo"

La vicenda si trascina da 92 anni, cioè dalla morte del compositore. I beni erano passati nelle mani di un maggiordomo, ora il tribunale dice che il patrimonio deve essere diviso tra i suoi 22 nipoti

EVENTO “DI CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO”

Un evento di cambiamento rispetto **agli equilibri organizzativi e gestionali** fondati sulla persona dell’imprenditore. Il passaggio del timone porta con sé nuove prospettive gestionali

**EVENTO “ PSICOLOGICAMENTE SIGNIFICATIVO”**

Un evento diventa significativo per l’uomo quando si incontra con un **movimento interiore profondo**: le emozioni.
In base alle intensità emotive evocate, questo evento può essere vissuto come causa di crescita quanto di regressione



Richiede una fortificazione delle competenze manageriali e della consapevolezza emotiva per sé e per gli altri

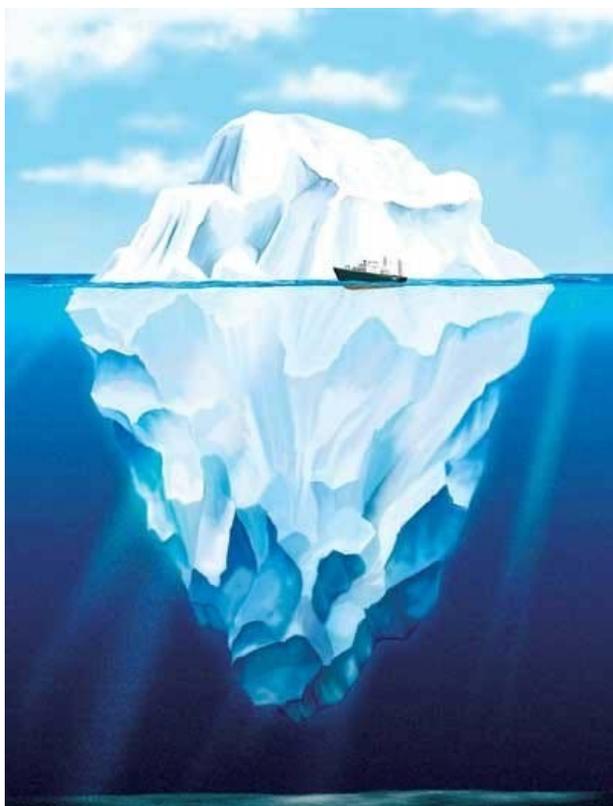
IL SUCCESSO PER L'IMPRESA DIPENDE DALLA GESTIONE MANAGERIALE ED EMOTIVA

- a) Capacità di ri-definire nuove prospettive di sviluppo
 - b) Capacità di pianificare l'ingresso in azienda dei successori,
 - c) Capacità di leadership adeguata all'ingresso di nuove forze
- a) Grado di consapevolezza emotiva di sé e degli altri
 - b) Grado di condivisione delle ansie sul futuro
 - c) Grado di allineamento dei valori tra senior e junior



IN COSA CONSISTE IL “LAVORO PSICOLOGICO”?

Strumenti psicologici che supportano imprenditori e figli nella fase di passaggio generazionale lavorano sulla



dimensione manifesta del ruolo organizzativo (responsabilità)

regolata dalle **competenze manageriali** che rispondono a criteri di efficienza e di efficacia organizzativa



dimensione latente del ruolo organizzativo (vissuto)

regolata da **codici affettivi** di appartenenza, protezione, guida.

Si tratta di emozioni e aspettative interpersonali

I DUE LIVELLI DEL «LAVORO PSICOLOGICO»

Codice manageriale



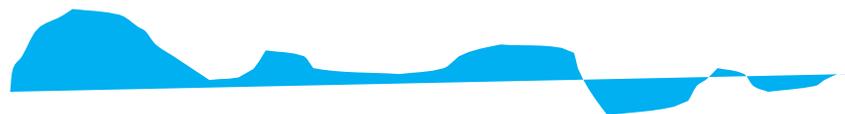
Codice affettivo



Competenze manageriali

Influiscono sulla **relazione manageriale** tra imprenditore e successore.

Capacità di **leadership, capacità di gestire i conflitti, capacità di negoziazione, capacità di fare squadra, capacità di gestire i gruppi**, ecc



Competenze emotive

La **relazione affettiva** (padre figlio) è **fondamentale in quanto incide sulle identità psicologiche dei protagonisti.**

Lavorare sui blocchi emotivi, rivisitare l'esperienza quotidiana dal punto di vista emozionale

IL RUOLO ORGANIZZATIVO È UN TUTT'UNO ...

Nella vita il ruolo organizzativo è vissuto nella sua interezza, le due dimensioni si confondono l'una con l'altra

dimensione manifesta (il fare)

E' un comportamento, in quanto rappresenta il modo con cui si affrontano le relazioni in azienda, si prendono le decisioni, il modo con cui si affrontano i conflitti, il modo di condurre le riunioni

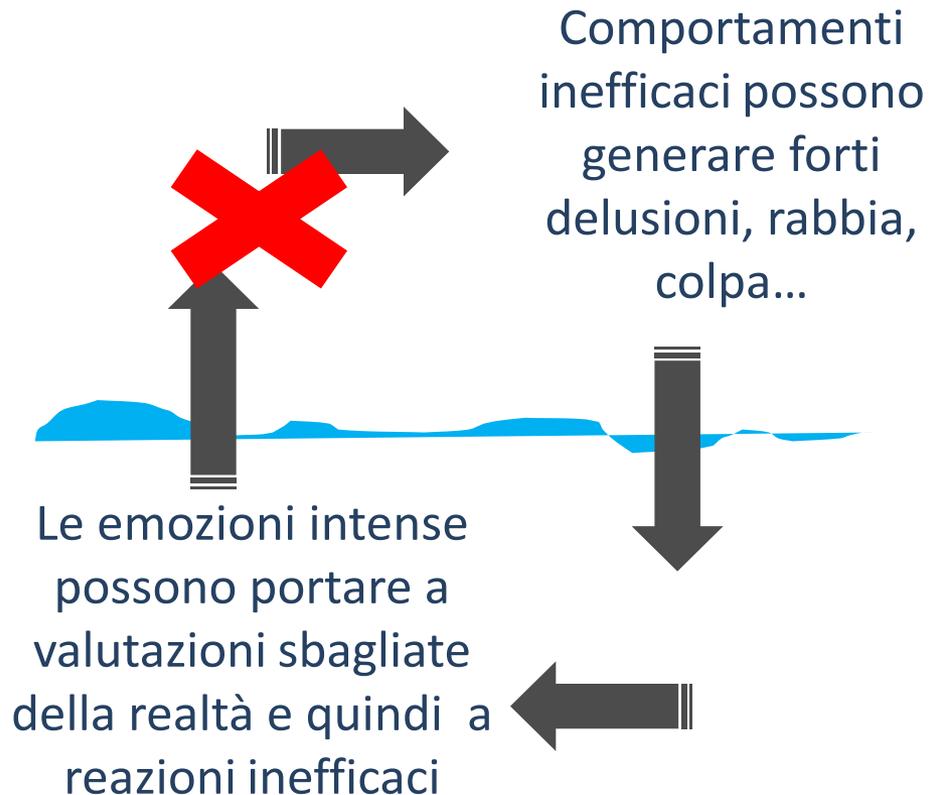
dimensione latente (il "sentire")

E' un vissuto interiore, è l'insieme delle emozioni che sono alla base dei comportamenti, è l'insieme delle percezioni personali da cui scaturiscono le azioni



QUAL È IL FINE DEL LAVORO PSICOLOGICO...?

E' importante rendere congruenti e complementari i due codici soprattutto in caso di corto circuito!



**Questo è vero per le dinamiche aziendali in generale!
cosa c'è allora di peculiare nelle imprese familiari?**



L'ENERGIA NASCOSTA: LA RELAZIONE GENITORIALE

La relazione genitori figli...
antica e intensa, esiste sin dalla nascita;
essa incide sullo sviluppo psicologico
del figlio, così come sulle trasformazioni
psichiche dei genitori stessi.



Relazione intrisa di ricordi di tempi lontani , di gioie e pianti infantili;
fotografie di compleanni, di occhi colmi di gioia o spaventati per i
rimproveri subiti, diplomi sudati, ansie per un'adolescenza
dirompente; una relazione fatta di assenza e dolore, di abbracci e
promesse, di comunicazioni mancate, di rimpianti... e di prospettive!

L'ENERGIA NASCOSTA: DIMENSIONE LATENTE

Prima ancora che una relazione organizzativa, quella tra padre e figli è una **relazione ad alta intensità emotiva** che irrompe sul **“palcoscenico organizzativo”**



...Non è possibile pensare che il mondo delle relazioni familiari resti separato dalle normali dinamiche organizzative...

COSA SONO I CODICI AFFETTIVI?

...E come si manifestano?

I codici affettivi sono impronte emozionali con cui le persone affrontano la realtà. Essi determinano gli stili relazionali delle persone, incidono sulla libertà decisionale, stabiliscono l'orientamento emotivo delle persone verso le cose, la vita, il lavoro, le relazioni



Sono copioni interni, presenti in tutti gli individui

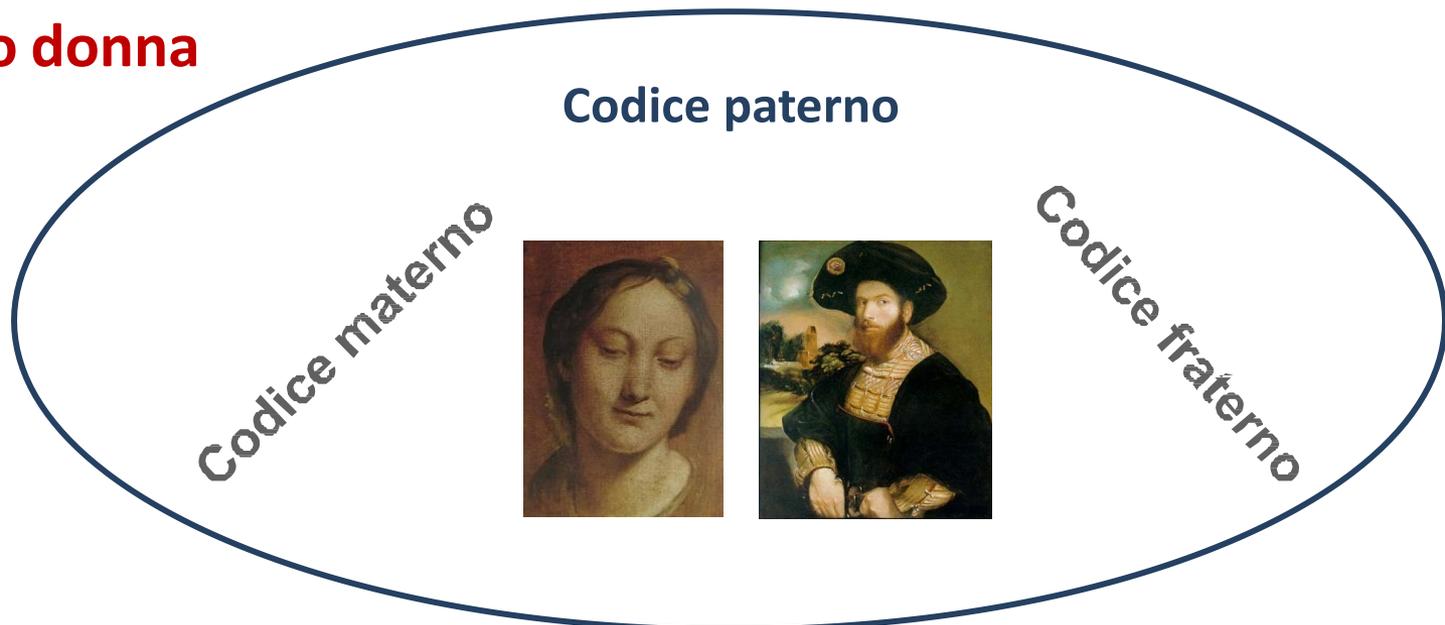
Possono condizionare fortemente l'efficacia della comunicazione tra i membri della famiglia, la fiducia e la comprensione reciproca, la lucidità decisionale e la valutazione di prospettive future

QUALI I CODICI AFFETTIVI DELLE RELAZIONI FAMILIARI?

I codici affettivi coincidono con la cosiddetta famiglia interna e con i relativi ruoli affettivi, per cui l'insieme delle funzioni di ogni ruolo familiare costituisce il codice affettivo.

Le persone (uomini e donne) tendono a dare un senso particolare ad ogni relazione in base al codice affettivo interno predominante in quel momento e questo può essere coerente con il bisogno relazionale

Uomo o donna

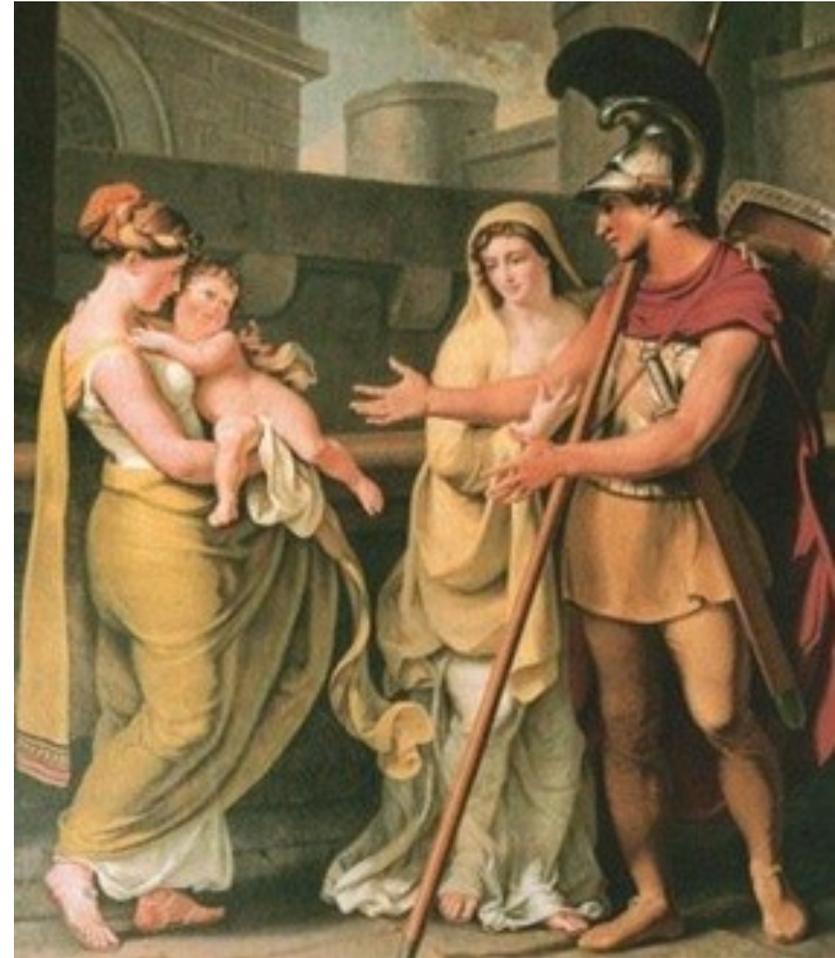


QUALI SONO I CODICI AFFETTIVI DELLE RELAZIONI FAMILIARI?

Codice paterno stimola la crescita, valorizza le capacità e la prestazione, stimola l'apprendimento, l'efficienza, l'autonomia, l'indipendenza del figlio

Codice materno garantisce il soddisfacimento di bisogni di protezione, di sicurezza, di fiducia e attenzione. Garantisce l'ascolto la comprensione degli errori e delle debolezze per trasformarli in punti di forza

Codice fraterno promuove lo sviluppo della posizione adulta, costituendo una struttura relazionale in cui i poli della relazione sono posti sullo stesso piano e lo scambio è inteso nei termini di reciprocità produttività



Ettore e Andromaca – VI libro Iliade

IL GESTO DI ETTORE: CODICI COERENTI

(...) Ettore tese le braccia a suo figlio, ma il bambino piegò la testa piangendo nel seno della nutrice, terrorizzato dalla vista del padre; lo spaventava il bronzo e il cimiero coi crini di cavallo che vedeva oscillare terribilmente in cima all'elmo.

Sorrisero allora il padre e la nobile madre, e subito lo splendido Ettore si tolse l'elmo e lo depose, rilucente, sopra la terra; baciò suo figlio e lo palleggiò tra le braccia, (...) poi, Ettore, alzò il figlio in alto con le braccia e così pregò: "Zeus e voi altri Dei rendete forte questo mio figlio e che un giorno, vedendolo tornare dal campo di battaglia qualcuno dica: è molto più forte del padre" (...)

(Libro VI dell'Iliade)

PASSAGGIO GENERAZIONALE: EMOZIONI PROFONDE?

Per **imprenditore-padre** è un'esperienza di separazione da ciò che ha amato quanto, se non di più della propria vita, separarsi da ciò che lui stesso spesso chiama "la mia creatura" (spesso vissuta simbolicamente)



Paura della morte
Paura del futuro, del vuoto
Smarrimento/solitudine
Senso di inutilità
Angoscia di separazione
dal suo vecchio mondo

Per **successore-figlio** è un'esperienza di trasformazione in cui si separa dal suo Io - Giovane per andare verso l'Io - Adulto, si separa dalla libertà di sbagliare per entrare nel mondo della responsabilità



Ansia
Paura del futuro, di fallire
Smarrimento/solitudine
Sentimento di inadeguatezza,
Angoscia di separazione
dal suo vecchio mondo

EMOZIONI INTENSE E CODICI AFFETTIVI



Emozioni profonde, a volte percepite, inconsapevolmente come troppo forti per essere vissute senza morirne, sono tenute lontane dalla coscienza, rinchiuso nei meandri più nascosti del proprio psichismo.

Quando rifiutate o esasperate, le emozioni condizionano il rapporto affettivo con la realtà.

Conoscerle, accettarle e saperle dialogare ci rende più capaci di sviluppare creatività, innovazione, prospettive future

EMOZIONI NEGATE E CODICI AFFETTIVI

Codice paterno disfunzionale genera intolleranza rispetto agli errori, e a tutto ciò che è diverso da sé, verso ogni forma di debolezza, oppure assenza di regole e di decisione

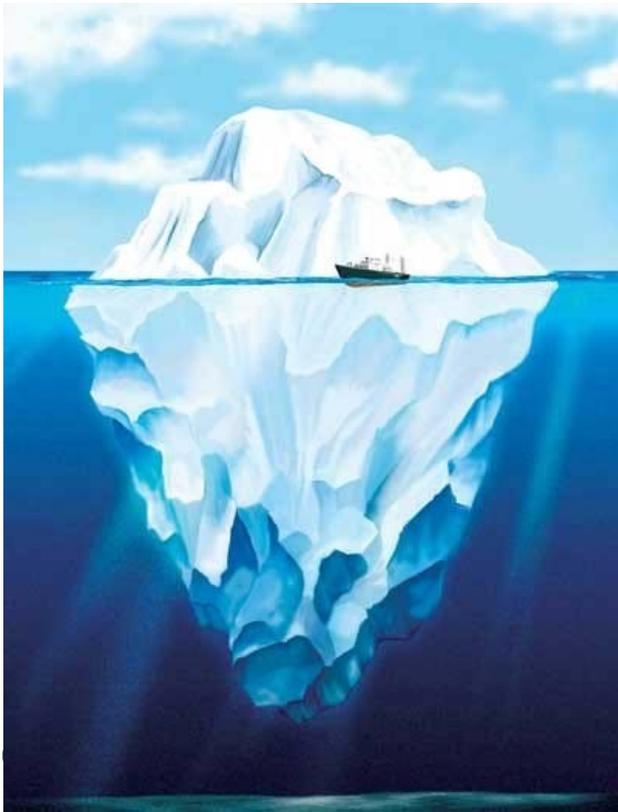
Codice materno disfunzionale genera eccessiva protezione e presenza, preme per controllo continuo, è causa di un supporto esasperato e di mancanza di fiducia nelle capacità dell'altro. Ansiogenizzante

Codice fraterno disfunzionale genera competizione continua, prevalenza della logica mors tua vita mea, o della logica della colpa piuttosto che quella dell'errore



QUALI SONO GLI STRUMENTI DI LAVORO?

Spesso si sopravvaluta una dimensione sull'altra privandosi così della sinergia di cui gode ogni individuo: **canalizzare le proprie motivazioni e le energie personali**



Formazione individuale e di gruppo sugli organizational behavior: leadership, gestione dei gruppi, delega, negoziazione, gestione dei conflitti, comunicazione efficace. Obiettivo: potenziare competenza manageriali

Attività di counseling individuale e di gruppo

Obiettivo: allineamento valoriale, affettivo e motivazionale per un rinnovato benessere

OBIETTIVO: RITROVARSI!



AVVIO DEL PROCESSO DI DELEGA VERSO IL FIGLIO NEO-INSERITO

Un esempio di applicazione



LA CAPACITÀ DI DELEGA: IL METODO

Empowerment della capacità di leadership



Descrizione della capacità di delega

1. Trasferire una visione di insieme
2. Definire gli obiettivi macro
3. Suddividerli in obiettivi micro
4. Individuare le attività necessarie
5. Definire le conoscenze tecniche necessarie
6. Definire i comportamenti attesi
7. Fornire feedback sulla prestazione

Senza un supporto formativo può accadere che:

1. La finalità della mansione venga confusa con l'obiettivo da conseguire
2. I singoli compiti scambiati per obiettivi
3. Il KH e i comportamenti attesi dati per scontati, "impliciti"
4. Il feedback sulla prestazione oscillante tra elogio e critica, quindi poco efficace per la crescita delle competenze manageriali

LA CAPACITÀ DI DELEGA: APPLICAZIONE DEL METODO E VERIFICA



Rispetto al successore che non è ancora in entrato in azienda prevedere:

1. un ingresso graduale organizzato in base a degli obiettivi individuali,
2. Indicazione chiara delle attività da svolgere per raggiungere i risultati
3. Indicazione chiara delle aspettative attese e alle conoscenze tecniche da approfondire
4. fornire feedback sulla prestazione

Obiettivo della delega?

- a) Sviluppare nel futuro imprenditore **la capacità di assumersi la responsabilità** dosata al suo livello di competenze
- a) Sviluppare nel futuro imprenditore **quote motivazionali** adeguate al livello di responsabilità

LA CAPACITÀ DI DELEGA: ESPLORAZIONE DEI CODICI AFFETTIVI

Laboratori di counseling:
I percorsi dell'anima



Lavoro condiviso sui codici affettivi

Rispetto al processo di delega:

1. Individuare i segnali di disagio
2. Ri-Percorrere la dinamica affettiva
3. Riflessioni sulle incongruenze emozionali
4. Recuperare benessere interiore

Il counseling emozionale è percorso destrutturato di riflessione sulla dimensione emotiva

La narrazione autobiografica individuale permette di rileggere “la delega” in chiave valoriale ed emotiva

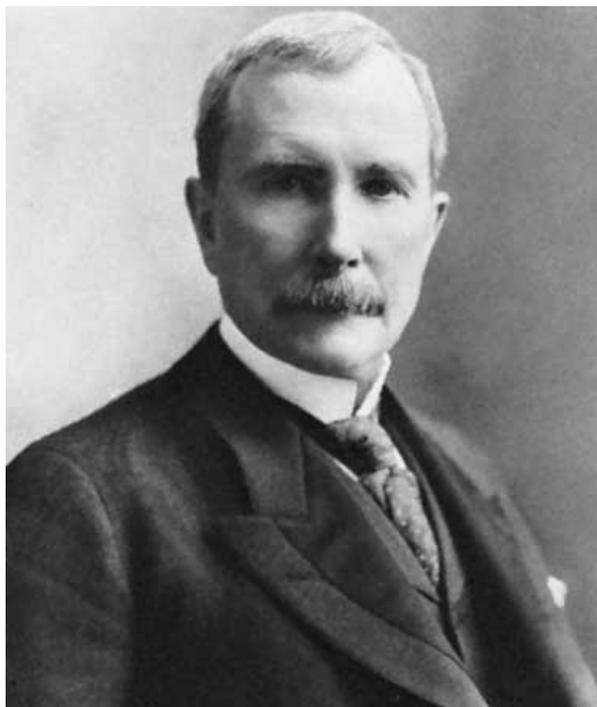
“Spazia ampiamente la vita del saggio,
che non si sente chiuso, come gli altri, entro i limiti angusti
e, sottratto alle leggi comuni,
ha tutti i secoli al suo servizio,
come fosse un dio:
abbraccia con il ricordo del passato,
utilizza il presente,
pregusta il tempo che deve ancora venire.
A lui rende lunga la vita questa possibilità di unire tutti i
tempi insieme.
Brevissima invece e piena di angosce è la vita di chi
dimentica il passato,
trascura il presente
e ha paura del futuro”

(Seneca)



UN CASE HISTORY

EPPURE QUALCUNO C'È RIUSCITO



John Davison Rockefeller
1839 - 1937

Imprenditore e filantropo statunitense, influente capitalista e industriale statunitense, fu il riformatore mondiale dell'industria petrolifera e la portò a una espansione senza precedenti: in questo settore fondò la Standard Oil, una delle più grandi compagnie di sempre

Ha creato un patrimonio che si è poi trasmesso per oltre 100 anni: secondo Forbes, il patrimonio della famiglia Rockefeller ammonta oggi a circa 11 miliardi di dollari e fa capo a oltre 170 eredi, alla settima generazione

COME?

- 1) **Struttura di governance familiare per definire missione, valori e obiettivi.** Due volte l'anno si riuniscono per verificare l'allineamento degli investimenti agli obiettivi.
- 2) **Sviluppo personale di ogni membro della famiglia:** ciascun individuo viene incoraggiato a perseguire le proprie aspirazioni e a fornire il proprio contributo alle diverse attività del patrimonio (business, arte, immobiliare, filantropia)
- 3) **Ricordare insieme e ripercorrere la storia della famiglia,** i momenti difficili, i risultati raggiunti.
- 4) **Filantropia.** Decidere insieme le cause da sostenere è un forte collante, soprattutto per i membri più giovani della famiglia



David Rockefeller jr.