

Affetti e affari in famiglia Il contributo dello psicoterapeuta sistemico-relazionale

Sommario:

Gli autori analizzano il sistema relazionale tipico delle famiglie azienda. Evidenziano scenari, schemi interpretativi e criteri per valutare le criticità più frequenti: dai contrasti interpersonali, ai conflitti di ruolo e alla disarmonia nei confini e nelle interazioni fra i sottosistemi. Con l'ausilio di alcuni casi, si soffermano sul ciclo di vita e i percorsi legati alla complessità del passaggio generazionale, dalla differenziazione ai legami intergenerazionali (miti familiari, vincoli di lealtà e doveri trasmessi da una generazione all'altra). Esaminano la funzione del terapeuta sistemico-relazionale e analizzano le competenze per gestire sotto il profilo psicologico e psicopatologico le criticità nelle imprese familiari. In particolare, considerano i processi per armonizzare l'intreccio fra legami affettivi e affari come prevenzione di quelle manifestazioni patologiche, difficili da trattare, che sono connesse alla presenza di una complementarietà rigida fra esigenze familiari e azienda o a una escalation simmetrica.

Parole chiave:

Sistema famiglia azienda, ciclo di vita, differenziazione, processo di successione, analisi relazionale, funzione del consulente sistemico

Love in the family and family business:
what systemic-relational therapists
could tell us about

Abstract:

The authors of this paper are interested in research on "enterprise-families" and their relational systems. Some typical situations are described. The authors establish some explanatory strategies in order to assess the critical points they meet most frequently in working with such families: interpersonal and role conflicts, discordances in boundary-setting, and poor interaction of family subsystems. Some case are presented in order to illustrate family life cycle, differentiation processes, generational transitions, and intergenerational ties. Family myths, loyalties, and duties across generations are discussed. The work of systemic-relational therapist is investigated. Moreover, the authors dwell upon what abilities are needed in handling psychological and psychopathological problems sometimes arising in family enterprises. In their opinion, attempts to make family ties-business interplay better could prevent several difficult-to-treat diseases possibly brought about by symmetrical escalation or exceedingly rigid relationships between business and affective needs in the family.

Keywords: enterprise-family system; life cycle; differentiation; succession process; relational analysis; systemic consultant.

¹ Psicologo e Psicoterapeuta, Didatta del Centro Studi di Terapia Familiare e Relazionale, Istituto Emmeci, Docente a contratto di Psicologia Clinica presso l'Università del Piemonte Orientale, Coordinatore del Network Secondo Futuro. Corso IV Novembre 96 – 10136 Torino, Tel. 3356169450 E-mail: frabruni@tiscali.it

² Psichiatra e Psicoterapeuta, Docente della Scuola di psicoterapia della famiglia "Mara Selvini Palazzoli", Direttore scientifico del Network Secondo Futuro. Via Roma 116 – 62100 Macerata, Tel 3483726645 E-mail: alcanev@libero.it

Le vicende familiari fra affetti e affari

Il contesto affettivo e relazionale che comunemente definiamo famiglia contribuisce a dare un senso alla realtà sociale, all'identità degli individui e agli eventi che ne segnano la storia. Si presenta con caratteristiche diverse a seconda della cultura di appartenenza, delle condizioni sociali, della storia, delle norme e dei valori che vigono nella comunità. In ogni realtà sociale la famiglia costituisce uno "spazio insieme fisico, relazionale e simbolico" (Saraceno, 1996, p. 10) custode degli archetipi sociali e dei miti. Luogo che può essere rifugio di intimità e tenerezza, sede di solidarietà, oppure di dipendenza, di oppressione o di violenza. Di fatto nella società incontriamo diversi modi di essere famiglia. In questa sede, non ci addentriamo nell'analisi del sistema familiare in generale, ci soffermiamo sullo spazio relazionale familiare come intreccio di affetti e affari.

Nella famiglia, la connessione fra dinamiche affettive e affari, intesi come azioni rivolte alla realizzazione di un guadagno, è sempre presente e ne segna la storia, pensiamo: ai condizionamenti economici nelle relazioni di coppia e con le famiglie d'origine; all'educazione dei figli dalla gestione della paghetta, quando sono piccoli, all'assunzione di responsabilità e autonomia affettiva ed economica da grandi; al tema dell'eredità da una generazione all'altra e ai conflitti che spesso vi sono collegati. La commistione affetti e affari diventa rilevante quando la famiglia è chiamata ad essere anche impresa. In Europa si stima che le aziende familiari variano tra il 60 e il 90 per cento delle attività produttive complessive e forniscono i due terzi del PIL (Landes 2006). In confronto alle altre aziende, ottengono migliori risultati e progrediscono più rapidamente. La maggior parte delle imprese nascono come aziende familiari anche se solo una parte mantiene questa caratteristica per più generazioni. Indipendentemente dal tipo di sistema d'impresa, in ogni famiglia vi è il bisogno di armonizzare dimensione affettiva e dimensione socioeconomica in un'articolazione relazionale che investe la sfera affettiva, sociale e spesso imprenditoriale. Ciò avviene a seconda di come si articola il suo sviluppo³, in un processo coevolutivo con l'ambiente che comporta la risoluzione dei problemi disseminati nel corso del ciclo di vita.

Nelle famiglie aziende dobbiamo sempre considerare l'insieme di queste dimensioni per favorire forme evolutive di auto organizzazione e valutarne lo stato di benessere. I terapeuti familiari, poiché si occupano delle dinamiche relazionali e delle problematiche che colpiscono il sistema familiare, possono contribuire ad armonizzare l'intreccio affetti e affari, e favorire i processi di govenance che regolano i rapporti fra azienda e famiglia.

³ Per comprenderne i passaggi storici anche in riferimento agli sviluppi della terapia familiare si veda Bruni e Defilippi (2007).

La dimensione affettiva insita nelle dinamiche familiari ci rimanda alla componente emotiva che qualifica ogni relazione e alla parte irrazionale della natura umana che si stempera nel principio di realtà. Invece la cura e la tutela degli interessi sociali ed economici richiamano la dimensione razionale dell'agire sociale. Di fatto queste due dimensioni sono sempre attive, una non può stare senza l'altra, e dal loro intreccio si dipanano le vicende umane. Non è un caso che dal crogiolo emotivo origini, come sostiene Damasio (1999), la coscienza che comprende l'affettività e i sentimenti, sempre vivi anche quando ci misuriamo con il mondo degli affari che di solito collochiamo nel dominio della razionalità. Negli ultimi anni sono state analizzate la dimensione emotiva e la componente affettiva che incidono sulle vicende economiche e sui processi decisionali. Ciò ha portato, nel 2002, all'assegnazione del Nobel per l'economia allo psicologo Daniel Kahneman che ha studiato l'influenza dei fattori psicologici nelle decisioni economiche, e ha successivamente sviluppato un metodo per la misurazione della felicità (Kahneman, 2007) nelle diverse attività quotidiane e nella vita sociale.

I terapeuti sistemico-relazionali e le famiglie azienda

Nel corso della pratica clinica, molti terapeuti familiari si sono imbattuti in famiglie con problematiche psicopatologiche e stati di sofferenza aggravati dalla confusione e dalla sovrapposizione fra le dinamiche affettive e l'attività lavorativa. Famiglie impegnate nel settore agricolo, artigianale o commerciale con storie di sofferenze legate alle dinamiche affettive che si complicano nell'incontro con le istanze lavorative, espresse nel conflitto fra dipendenza e ricerca di autonomia da parte dei figli. Famiglie che cercano di mantenere un processo interno di coesione nel complicato percorso di individuazione e differenziazione dei suoi membri. Nel groviglio della sovrapposizione fra affetti familiari, esigenze individuali, interessi economici e impegno nell'azienda di famiglia questo processo si incrina e, quando non è ben guidato, può impedire a ognuno una scelta matura e responsabile. Ne sono espressione le difficoltà di vario genere che colpiscono il sistema relazionale e i ruoli dei suoi membri confusi fra vincoli affettivi e status professionale.

I terapeuti sono indotti a considerare questo tipo di famiglie più sulla base delle problematiche psicopatologiche, riportate nel setting clinico, piuttosto che per le potenzialità che presentano. La limitazione nel favorire lo sviluppo delle risorse proprie della famiglia è indotta più che altro da come e quando avviene la richiesta di aiuto. Essa avviene, perlopiù, quando la famiglia è investita da gravi problematiche relazionali che nel frattempo si sono cronicizzate e hanno assunto manifestazioni psicopatologiche rilevanti, complicate da trattare. Invece se affrontate tempestivamente, alle prime avvisaglie, quelle stesse difficoltà potrebbero essere facilmente superate. Allora rilevare i segnali precoci

di malessere permette alla famiglia di correggere tempestivamente queste disfunzioni, di tutelare e accrescere le proprie risorse e poter prosperare nel corso del ciclo di vita.

In generale possiamo dire che la cura e l'armonizzazione degli affetti e degli affari previene il disagio psichico, favorisce la differenziazione dei suoi membri e il loro sano coinvolgimento nell'attività imprenditoriale gestita dalla famiglia. I consulenti sistemici e i terapeuti familiari, se consultati per dirimere le ingarbugliate vicende relazionali, anche al di fuori del contesto clinico, possono contribuire alla ripresa dei processi evolutivi delle famiglie azienda, sostenendo il sistema relazionale nella ricerca di un sano equilibrio e nell'armonizzare dinamiche affettive ed esigenze imprenditoriali. Siamo convinti che la chiave che regola questo processo vada ricercata nell'analisi psicologica e relazionale della famiglia e dell'azienda e nell'elaborazione di un modello complesso che integra la componente affettiva con l'area economica e manageriale.

Come l'ubriaco cerca dove è illuminato la chiave persa nell'area buia, spesso nelle aziende familiari si cerca la soluzione alle difficoltà dove è più facile o consueto agire e non dove è necessario ma complicato. Il più delle volte i professionisti che giungono al capezzale dalla famiglia azienda seguono una visione settoriale che non tiene conto della complessità e dell'intreccio fra affetti e affari. Siamo sicuri che un'analisi sui soli aspetti economici e manageriali delle aziende familiari o sui soli aspetti psicologici siano sufficienti per individuare le leve fondamentali che regolano i processi nelle aziende familiari? Dov'è e qual è l'area buia da illuminare per cercare la chiave dell'intervento?

Le aziende familiari

Sono imprese dove il controllo sulla proprietà e sulla funzione manageriale è esercitato da una o più famiglie. Formano un gruppo eterogeneo di aziende caratterizzate dal coinvolgimento a vario titolo dei componenti della famiglia del fondatore. Si costituisce così un intreccio che comporta una sovrapposizione, più o meno parziale, fra logica della famiglia e logica dell'impresa (Bonomi, Rampello, 2007) con relativi conflitti: nelle responsabilità, nel processo di successione e nel proseguimento della conduzione familiare.

Le piccole aziende, quelle artigianali in particolare, sono gestite da una sola famiglia. Altre, più grandi, sono aperte alla partecipazione di soggetti esterni che detengono quote della proprietà e svolgono funzioni manageriali. Comunque sia, il controllo proprietario resta nelle mani della famiglia del fondatore. [Nelle](#) imprese di maggiori dimensioni la proprietà può essere divisa fra più famiglie.

L'imprenditore fondatore, quasi sempre, è una figura che accentra il potere su di sé e ricorre a un sistema organizzativo poco differenziato. I suoi collaboratori fanno parte di una struttura aziendale con bassa divisione tecnica del lavoro e basso grado di responsabilità. Queste imprese non sempre seguono criteri

di efficienza e opportunità, poiché occorre assecondare le preferenze e le aspirazioni di qualche familiare. Si crea, in tal caso, un contrasto che impedisce l'armonizzazione fra logica dell'impresa e della famiglia, contrasto che si esaspera nel processo di successione, quando i desideri e le dinamiche familiari interferiscano con le esigenze dell'azienda. Se non si corre ai ripari gli esiti potrebbero essere catastrofici. L'imprenditore cerca di tenere insieme esigenze di famiglia e redditività dell'impresa e trovandosi al centro di queste dinamiche mantiene il più a lungo possibile il controllo dell'azienda. Egli non può considerare separatamente le esigenze di capofamiglia e titolare dell'impresa e si rende conto che se dovesse farlo metterebbe a repentaglio la continuità nell'azienda o la coesione nel nucleo familiare.

I dati relativi alla vita di queste aziende ci dicono che due su tre non superano il passaggio dalla prima alla seconda generazione ed entro la terza scompare l'80-85% delle imprese familiari. Sono a rischio di transizione circa un quarto delle imprese. Nelle piccole aziende, quelle con meno di tre persone, il passaggio generazionale consiste nell'avvicendamento del figlio al padre nelle funzioni prevalentemente manuale e tecnica/operativa. Ci riferiamo alle piccole unità produttive che sono circa un terzo delle aziende familiari, mentre quelle con 10/15 addetti sono più della metà del dato complessivo. In queste il grado di saturazione delle mansioni è più complesso e l'avvicendamento nella leadership costituisce un momento delicato nell'assetto manageriale e funzionale.

Nel 40% delle imprese l'anzianità dei titolari è oltre i 50 anni, dato aumentato notevolmente negli ultimi 10 anni. Questi imprenditori affrontano oggi problemi derivanti da un andamento demografico diverso dal passato e da una crisi finanziaria incombente.

Dalla ricerca sulle aziende familiari, dell'Unione Industriale di Torino, svolta nel 2003, risulta che l'imprenditore fondatore ha carisma e fiducia in se stesso, sa affrontare il rischio, tende al sacrificio e sa reagire agli eventi avversi. I familiari sono coinvolti nell'impresa sul piano pratico ed emotivo tanto che azienda e famiglia si sovrappongono e formano un continuum difficilmente separabile. Per tutelare la famiglia l'imprenditore cerca di tutelare l'azienda e viceversa. In queste imprese prevale la dimensione affettiva, i rapporti sono personalizzati e le negoziazioni sono rapide, pertanto l'imprenditore possiede una buona conoscenza dei dipendenti e dei collaboratori.

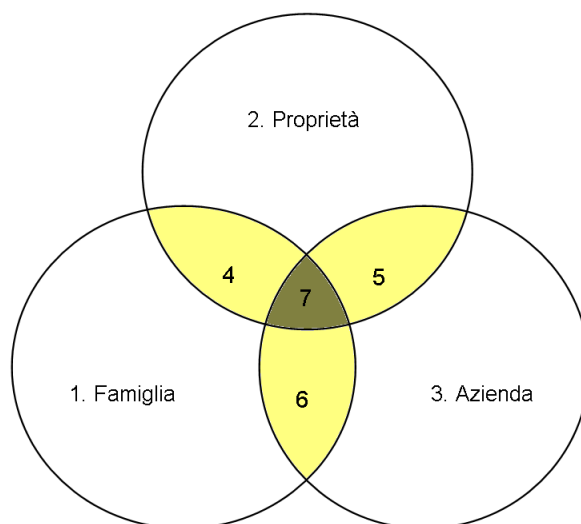
Tali condizioni presentano comunque alcuni svantaggi: la concentrazione del potere in uno o pochi individui può portare a decisioni superficiali e avventate; se l'organizzazione è articolata può essere difficile che tutti i rami condividano le strategie aziendali; l'imprenditore è iper responsabilizzato nella collocazione professionale dei familiari e può optare per scelte poco impegnative che penalizzano la crescita complessiva dell'impresa.

Tuttavia, l'azienda familiare essendo un macrosistema composto da famiglia e impresa, presenta proprie caratteristiche, specifiche norme, valori, regole di comportamento e organizzazione. Quando i due sistemi famiglia e impresa interagiscono e si sovrappongono entrano in fibrillazione, ad esempio può accadere che per tutelare l'unione familiare si ricorra a comportamenti che penalizzano l'efficienza e l'economicità

in azienda. Occorrono allora regole che accolgano e integrino le esigenze dei diversi sistemi che interagiscono (Angiola, 2000), in particolare famiglia, azienda e proprietà.

Per orientarsi in questa articolazione abbiamo trovato utile ricorrere allo schema interpretativo dell'azienda familiare, proposto da Gersick e al. (1997) *figura 1*, che a partire dall'interazione dei tre sottosistemi principali, individua sette aree di pertinenza, ognuna con specifiche dinamiche relazionali.

Fig. 1 - Schema di analisi del family business secondo Gersick e altri



Lo schema di Gersick permette di comprendere e identificare i contrasti interpersonali, i conflitti di ruolo e i confini che rientrano nel complesso sistema dell'azienda familiare. Ogni attore è collocato in una delle aree che compongono il sistema. Nelle aree periferiche troviamo coloro che svolgono un solo ruolo: area 1, familiari che non possiedono quote di proprietà e non lavorano in azienda; area 2, chi detiene quote di proprietà ma non fa parte della famiglia e non lavora in azienda; area 3, chi lavora senza altri vincoli.

Gli individui che svolgono più ruoli occupano le aree di sovrapposizione fra sottosistemi: area 4, membri della famiglia che detengono quote di proprietà senza essere coinvolti nella gestione dell'impresa; area 5, proprietari che lavorano nell'impresa senza far parte della famiglia; area 6, familiari impegnati nell'aziende che non possiedono quote della proprietà; area 7, familiari impegnati nell'aziende che possiedono quote della proprietà.

Sul piano strutturale è possibile esaminare e comprendere il comportamento di ogni individuo a partire dalla posizione che occupa in quanto membro della famiglia, impegnato nell'azienda e coinvolto nella proprietà. Al fine di perseguire gli scopi istituzionali dell'azienda familiare è opportuno non privilegiare le esigenze casuali e di parte espresse dai diversi attori, ma seguire una strategia che tenga conto della complessità del sistema e delle istanze rivolte al raggiungimento degli obiettivi comuni.

Ciclo di vita e complessità della successione

Nel sistema Impresa/Famiglia le interazioni significative fra i membri della famiglia in rapporto all'azienda, nel corso del tempo, si trasformano e fanno emergere criticità che investono l'attività imprenditoriale e l'area affettiva. L'analisi storica di queste relazioni e la valutazione preventiva delle prospettive future, possono indicare un percorso di successo o l'individuazione di crisi incombenti.

Con riferimento al ciclo di vita e al ciclo manageriale è possibile analizzare l'evoluzione delle relazioni nel sistema azienda/famiglia, come integrazione di sistemi dinamici in continua evoluzione. In ogni famiglia ritroviamo una propria storia e un percorso ciclico con l'alternarsi di periodi di stabilità e di cambiamento, come nelle aziende e negli altri sistemi affettivi e relazionali aperti all'interazione con l'ambiente. Riconosciamo nella famiglia un sistema interpersonale in continua trasformazione frutto degli esiti dei processi evolutivi e dei condizionamenti ambientali e socioculturali. Nel passaggio da una fase all'altra del ciclo vitale si ritrovano difficoltà dovute all'aumento dello stress nella famiglia che possono portare a comportamenti patologici (Haley, 1973).

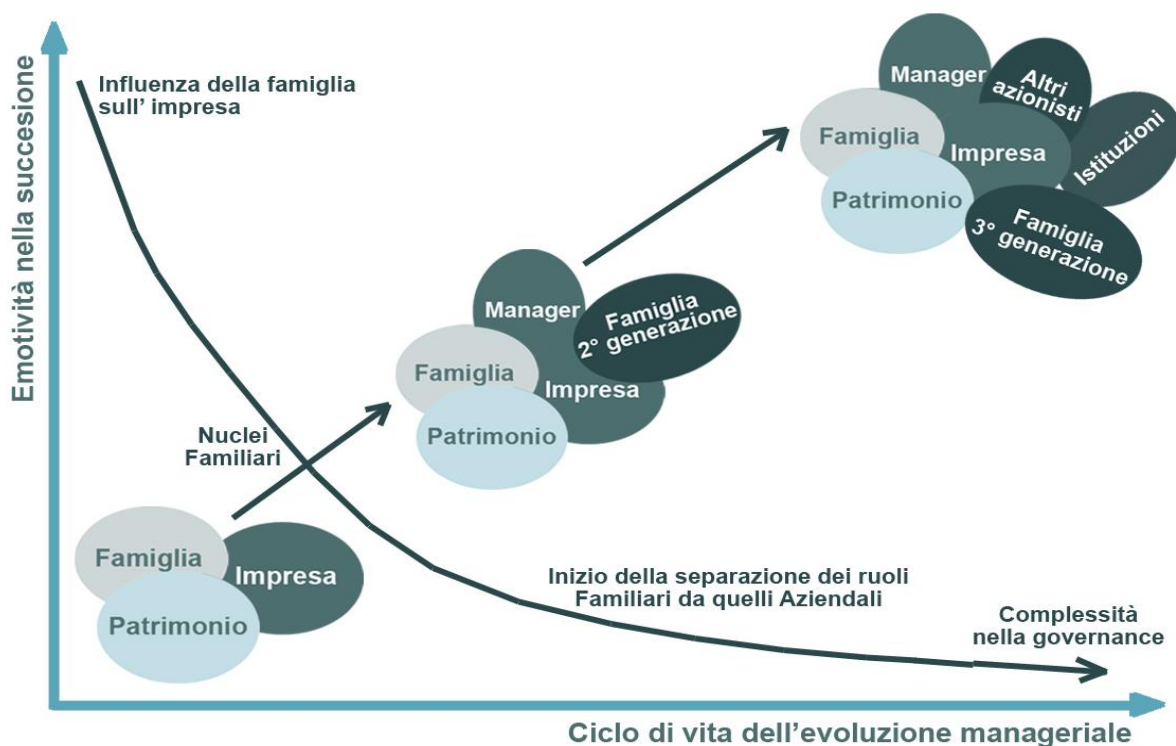
Nella storia di ogni famiglia si incontrano fasi distinte, più o meno ordinate, che ne segnano l'evoluzione: formazione della coppia, nascita dei figli e genitorialità, crescita dei figli, svincolo e "nido vuoto", invecchiamento e inattività, che rendono improcrastinabile il passaggio generazionale. Noi preferiamo parlare di percorso intergenerazionale e non di passaggio che può far pensare al trapasso con un alone di drammaticità. Ci piace considerare la crescita qualitativa di tutti i ruoli, anche quando il fondatore lascia le funzioni operative e mette a disposizione la sua esperienza diventando consulente dei giovani dirigenti. Gli antichi cinesi dicevano: "quando il vecchio lascia il passo al giovane, si trasforma in qualcosa di nuovo" e riprende vigore ed entusiasmo il percorso evolutivo. Questa visione dell'azienda familiare presuppone che il fondatore accompagni la successione e, senza abbandonare il campo, sia investito di un nuovo ruolo. Ogni fase richiede la soddisfazione di importanti compiti di sviluppo che incidono sui rapporti stabiliti fino ad allora: dalla relazione nella coppia a quella con i figli e le famiglie di origine (Scabini, Cigoli, 2000). Vi sono tre generazioni impegnate nel ridefinire le relazioni reciproche: nonni, genitori e figli. I processi di transizione portano a fare i conti con i legami di lealtà verso la famiglia d'origine (Boszormenyi-Nagy e Spark, 1973; Ducommun-Nagy, 2006) e con la trasmissione dei modelli relazionali intergenerazionale attraverso miti, rituali e rappresentazioni (Andolfi e Angelo, 1987; Walsh, 1993; Scabini e Cigoli, 2000; Malagoli Togliatti e Lubrano Lavadera, 2002), che influenzano anche le scelte professionali e il coinvolgimento nell'impresa familiare. Gli eventi critici (normativi e paranormativi) se si accumulano in un breve arco di tempo possono cogliere la famiglia impreparata, quando deve affrontare le diverse criticità che incombono, con un effetto domino che coinvolge l'azienda. Le perturbazioni nella vita della famiglia azienda implicano un cambiamento e stimolano processi evolutivi che richiedono la revisione del funzionamento del sistema verso nuovi compiti di sviluppo. Quando non è possibile il passaggio

generazionale, con la conseguente manutenzione dei diversi ruoli, il sistema si blocca e subentrano difficoltà di adattamento nel processo di coevoluzione con l'ambiente.

La capacità del sistema di evolvere è connessa alla possibilità di avere risorse sufficienti per affrontare con successo gli eventi critici. Ma se le difficoltà non vengono superate l'evolutive si blocca e compaiono comportamenti difensivi sintomatici. La famiglia azienda al pari delle altre famiglie presenta regole relazionali condivise al suo interno in merito all'organizzazione, alle aspettative reciproche e alla flessibilità strutturale, con confini chiari e permeabili fra il sottosistema genitoriale e filiale (Minuchin, 1974). Per quanto concerne i sottosistemi genitoriali e filiali, nelle situazioni disfunzionali troviamo almeno due condizioni estreme: famiglie disimpegnate, con sottosistemi nettamente divisi e confini rigidi; famiglie invischiate con sottosistemi scarsamente separati e confini diffusi e inesistenti. Nelle famiglie aziende quando il sistema relazionale non si riorganizza in funzione dei cambiamenti legati ai nuovi compiti di sviluppo è facile imbattersi più in sistemi invischiati che disimpegnati.

Nella gestione dell'azienda, nel passaggio dalla prima alla seconda e poi alla terza generazione il peso della famiglia tende a decrescere per effetto di diversi fattori: l'ingresso di manager che non fanno parte della famiglia, l'aumento dei nuclei familiari che ruotano attorno all'azienda, la presenza di nuovi attori e nuovi azionisti. Il grafico elaborato da Di Mascio (2007) *figura 2*, illustra la complessità nella successione. Nel passaggio da una generazione all'altra si riduce il peso della famiglia e le relazioni con l'impresa diventano complesse e meno legate alle dinamiche familiari, per giungere a un equilibrio che sostiene la continuità dell'azienda piuttosto che quella della famiglia.

Fig. 2 – Complessità nella successione



L'evoluzione delle relazioni e la continuità dell'impresa, indicate nel grafico, sono collegate alla riduzione del livello di emotività nella successione e alla diminuzione dell'influenza della famiglia sull'impresa. Questo processo insieme alla separazione dei ruoli della famiglia e dell'impresa conduce alla complessità nella governance.

“Il processo di successione – come sottolinea Bonomi (2007, p.40) - mette all'opera, e contemporaneamente sottopone a stress, la logica di reciprocità, di solidarietà e vicinanza propria della famiglia e la logica economica di efficienza dell'impresa.” Di conseguenza, l'imprenditore fondatore non può considerare separatamente le esigenze della famiglia e dell'impresa.

È possibile comprendere questo passaggio se consideriamo il sistema familiare unità emotiva e rete di relazioni interdipendenti (Bowen, 1979). La famiglia è un sistema naturale che ingloba processi biologici, psicologici e sociali. Costituisce un'unità emotiva e una rete di relazioni incrociate che comportano una modulazione emozionale. Maggiore è il livello di differenziazione dei membri della famiglia o di un gruppo sociale e tanto più alta è la capacità di cooperare, di procurarsi benessere reciproco e di mantenere un contatto adeguato durante i periodi di tensione o di calma. Al contrario se la differenziazione è bassa si regredisce a comportamenti egoistici, di rifiuto e aggressivi (Kerr, Bowen, 1988). Secondo la prospettiva evuzionistica, la differenziazione del sé permette agli esseri umani una maggiore capacità, rispetto agli altri mammiferi, di mantenere, durante gli stati di tensione e di calma, l'integrità sociale e favorisce l'empatia, l'altruismo, la coesione e la cooperazione.

Bowen, seguendo una intuizione di Lewis Hill, giunse alla considerazione che sono necessarie almeno tre generazioni per “produrre” uno schizofrenico: “i nonni erano relativamente maturi, ma la combinazione delle immaturità furono acquisite da un solo figlio, quello più attaccato alla madre. Quando questo figlio si sposa con un partner di uguale grado di immaturità e quando questo processo si ripete nella terza generazione risulta un figlio (il paziente) con un alto grado di immaturità mentre gli altri fratelli sono molto più maturi” (Bowen, 1978, pag.52). Le domande che ci poniamo, stimolate dalle considerazioni di Bowen, riguardano un dato comune a tutti i paesi sviluppati che potrebbe essere oggetto di ulteriori approfondimenti. Quale simile meccanismo si produce nelle aziende che muoiono nella terza generazione? L'indifferenziazione accumulata nei ruoli e la scarsa identità conseguita possono essere fattori distruttivi nell'azienda? Quali fattori inconsci si ripetono per imboccare una strada che porta al crollo e alla frammentazione irreversibile dell'azienda? In attesa di trovare adeguate risposte, siamo convinti che l'azione preventiva sia opportuna per ridurre i rischi di conflitti irreversibili fra le generazioni.

Portare un cognome e trasmettere i valori familiari non significa replicare i genitori, imitandoli in maniera vacua e priva di una propria identità, bensì comporta una revisione creativa e originale dei valori ereditati. Portare avanti il marchio dell'azienda significa anche riproporre gli ideali e gli obiettivi dei fondatori, non traghettandoli acriticamente, ma seguendo uno stile originale che ogni generazione propone per sostenere le sfide che incontra nel mondo. Probabilmente ripetere, nella condizione attuale, uno stile stereotipato,

frutto di circostanze che hanno determinato la nascita e il successo dell'azienda (creatività, rottura delle convenzioni, un certo grado di onnipotenza, coraggio e perseveranza), toglie elasticità alle risposte di adattamento alla realtà. Fare questo con originalità, permette di riproporre “un marchio”, in quanto acquisizione simbolica e pragmatica, riattivandone i meccanismi creativi che potrebbero portare nella fase attuale, di instabilità, a decisioni ugualmente audaci (ridimensionamento, o apertura di nuove sedi in altri paesi più competitivi, ecc) rivitalizzando i valori pioneristici e ricollocando l'azienda nel futuro.

Proprio alla luce di quanto abbiamo detto, il check-up dell'azienda familiare consiste nell'analisi storica dell'interazione famiglia impresa nel corso del ciclo di vita, nella valutazione delle prospettive future in conseguenza del percorso generazionale e del riassetto organizzativo, anche in riferimento alla gestione delle possibili crisi incombenti. L'analisi delle relazioni nel macrosistema famiglia/azienda si focalizza sui processi di comunicazione, sulle dinamiche decisionali, sui rapporti con i diversi sottosistemi. Di solito i problemi ricorrenti che emergono dal check-up sono:

- Confusione di ruoli;
- Sovrapposizione fra il concetto di famiglia e di impresa;
- Complicazioni nell'inserimento dei familiari;
- Influenza nelle politiche aziendali da parte dei familiari esterni all'impresa;
- Difficoltà nel ricambio generazionale e nell'armonizzare le esigenze del lavoro e i legami affettivi che uniscono i protagonisti;
- Influenza dei legami intergenerazionali (miti familiari, vincoli di lealtà fra le generazioni) sul processo decisionale nell'ambito dell'attività lavorativa.

Scenari del fragile equilibrio fra famiglia e azienda

Un intervento che tenga conto del sistema di interconnessioni è necessario per studiare e capire le reazioni fondamentali dell'impresa e della famiglia nei confronti del piano di successione e delle scelte manageriali e di tutti gli eventi critici che si verificano nel corso del ciclo di vita. Occorre, per questo, pianificare alcuni incontri con la famiglia, con il responsabile dell'azienda, per conoscere gli scenari relazionali che si sono strutturati nel corso del tempo e le prospettive future, considerando i punti di forza e di debolezza, la fiducia o l'ansia e i timori connessi alle responsabilità che cambiano, e soprattutto le correlazioni tra nuova leadership e prospettive incombenti.

L'equilibrio azienda/famiglia richiede l'armonizzazione delle dinamiche relazionali familiari con gli obiettivi produttivi ed economici dell'azienda, in un processo interattivo circolare. E' significativo il racconto di un imprenditore:

“Non c’è grande distinzione fra famiglia e azienda: si lavora in famiglia, si lavora in azienda. La prima però è la palestra della seconda. Anche a livello dell’immedesimazione nel proprio ruolo, sulla base delle proprie competenze e vocazioni: chi è più portato ad amministrare, chi alle pubbliche relazioni, chi è più portato tecnicamente, chi ha il pallino dell’innovazione o del contatto con il pubblico. A casa nostra eravamo abbastanza fortunati: avevamo un gioco che facevamo da piccoli a tavola, nelle pause: mi ricordo che mio padre era il presidente del consiglio, mia madre era il ministro degli interni e a ognuno di noi si assegnava un ministero a seconda delle capacità e competenze.” (Dalla testimonianza di Mauro Anscione, in Bonomi e Rampello, 2007, p. 57)

Alla ricerca di un possibile equilibrio fra sistemi relazionali interconnessi gli schemi, elaborati da Canevaro (2003), *figura 3*, illustrano gli scenari che generalmente si presentano nell’interazione famiglia/azienda.

Fig. 3 – Scenari dell’equilibrio/squilibrio famiglia azienda



La Famiglia ha il sopravvento sull' Azienda



L'Azienda ha il sopravvento sulla Famiglia



I consulenti che si relazionano con il sistema famiglia/azienda, a partire da questi scenari, leggono le interconnessioni e le dinamiche relazionali nei sottosistemi e fra di loro, onde valutare le condizioni di equilibrio/squilibrio e favorire processi di autorganizzazione.

Analisi relazionale

Nei casi di squilibrio fra azienda e famiglia e di disarmonia relazionale è opportuno procedere con un'analisi delle relazioni intergenerazionali, ci riferiamo al processo di lealtà ed equità nel passaggio da una generazione all'altra: dall'onestà negli affari alla diffidenza verso gli estranei. Inoltre si ripercorre il processo di differenziazione e responsabilizzazione nella transizione generazionale, nel passaggio dai genitori ai figli. Permettere, ad esempio, che i figli siano amati e accettati per quello che sono tollerando le differenze con i genitori e sollecitandole. Vi sono famiglie con un padre, fondatore dell'azienda, autoritario, possessivo espressione di valori assoluti che inibiscono i figli e di figli che vivono all'ombra del padre. In questi casi

è utile riprendere il corso degli eventi passati per aiutare i figli a revisionare la famiglia interna e proseguire nel processo di differenziazione.

Quando vi sono più fratelli nella famiglia azienda (Carrol, 1988) è opportuno considerare, fra gli altri aspetti, il rapporto reale e le vicende che hanno caratterizzato la storia di ognuno (dall'ordine di nascita, alla condizione di salute e agli altri eventi significativi), insieme al rapporto transferale e al retaggio familiare .

L'analisi da fare richiede competenze sistemico-relazionali, in particolare nell'affrontare i fattori di criticità che si presentano in diversi momenti del ciclo di vita della famiglia azienda:

- nel processo di successione,
- nell'ingresso dei familiari in azienda e nell'uso dei talenti,
- nella scelta professionale dei membri della famiglia,
- nella consapevolezza e risoluzione dei conflitti familiari che perturbano lo sviluppo aziendale.

Il quadro che ne risulta può orientare l'intervento verso la prevenzione dei conflitti relazionali e intersistemici, poiché in presenza di una complementarità rigida fra famiglia e azienda o di una escalation simmetrica, i conflitti non risolti all'interno del sistema affettivo primario, quando non minano la stabilità dell'impresa, si presentano con manifestazioni patologiche rilevanti. E' quindi opportuno, nelle situazioni d'impasse perturbare il sistema e prefigurare un nuovo scenario alla ricerca di un equilibrio fra impresa e famiglia che passa dalla negoziazione delle relazioni, ci riferiamo a: potere, controllo, autonomia, comprensione, rispetto, equità, affetto, armonia, ecc.

Analisi di alcuni casi

Riportiamo a titolo esemplificativo alcuni casi che potrebbero essere di pertinenza dei terapeuti sistemico-relazionali e che riguardano le diverse problematiche che si incontrano nelle famiglie azienda: il passaggio generazionale in 10 aziende enologiche delle Langhe; la storia di un'azienda familiare; la società DIVANCITY e la gestione del passaggio generazionale.

1. Il passaggio generazionale in 10 piccole aziende enologiche delle Langhe

Nel 2003 l'Istituto Emmeci svolse una ricerca per ricostruire i passaggi significativi nella storia trigerazionale di alcune famiglie azienda del settore enologico con sede nelle Langhe⁴. Si presero in

⁴ L'indagine è stata curata da Giuseppe Cappuccio.

esame dieci piccole aziende a conduzione familiare. I ricercatori intervistarono imprenditori e familiari per ricostruire la storia delle ultime tre generazioni. Emerse come aspetto comune alle diverse aziende familiari la forte discontinuità nell'impegno in azienda nel passaggio da una generazione all'altra. In tutte queste famiglie, la prima generazione, quella dei nonni, aveva avviato l'attività enologica che si aggiungeva al lavoro agricolo e alla coltivazione della vite. Da tale intraprendenza la famiglia ne aveva tratto un relativo benessere, tanto da permettere ai figli di studiare. Questi una volta diventati adulti, hanno seguito solo marginalmente l'attività avviata dai padri e hanno trovato occupazione in città, soprattutto nei servizi e nell'industria, e solo nel tempo libero si sono dedicati all'attività vinicola avviata dai loro genitori. Alcuni hanno affidato l'attività a terzi. Invece i loro figli, siamo alla terza generazione, riprendono in mano l'attività del nonno e vi introducono nuovi criteri di cura della vigna e di produzione del vino, più che la quantità curano la qualità del prodotto. Questo andamento a zig zag da una generazione all'altra è condizionato dai percorsi di differenziazione visti in un'ottica trigerazionale. Nel passaggio dalla prima alla seconda generazione, i figli trascurano l'azienda di famiglia e cercano di distinguersi dai padri e di emanciparsi, in un periodo in cui vi era la possibilità di trovare un'occupazione meno faticosa e più remunerativa, mentre i nipoti si differenziano dai loro padri e sentono il bisogno di tornare alle origini e riprendere, in maniera originale e creativa, la strada tracciata dal nonno. Certamente questo particolare andamento non può essere generalizzato a tutte le famiglie azienda.

2. Da una generazione all'altra, storia di una famiglia azienda

Amilcare nel 1920 fonda con i suoi due fratelli un'azienda tipografica. In seguito a divergenze nella gestione e a causa dei conflitti fra le rispettive famiglie, i fratelli dopo alcuni anni abbandonano l'attività e si dedicano ad un altro lavoro. Amilcare resta solo e continua ad occuparsi dell'impresa che dopo un breve periodo di crisi e assestamento riprende il suo normale sviluppo. Negli anni cinquanta l'azienda aumenta il giro d'affari e vengono assunti cinque dipendenti. Angelo, suo unico figlio, una volta terminati gli studi, inizia a lavorare nell'azienda. Amilcare è intraprendente ma anche accentratore e autoritario, dirige l'impresa per quasi sessanta anni, fino al 1978 quando vi subentra Angelo. L'anno dopo Amilcare muore. Angelo per più di 10 anni è stato all'ombra del padre e a 33 anni prende in mano l'azienda di famiglia. E' sposato con Laura, donna molto ambiziosa che proviene da una modesta famiglia artigianale. Hanno due figli Matteo di 7 anni e Monica di 4. Angelo è appassionato di motori e vi dedica il tempo libero. Dopo un anno dalla morte del padre, parallelamente alla gestione dell'azienda di famiglia apre un'altra attività commerciale. Vuole così dimostrare a se stesso e ai familiari di essere un buon imprenditore. La nuova impresa fallisce dopo 5 anni e nel frattempo l'azienda di famiglia, trascurata da Angelo, riduce l'attività e rischia di chiudere. Laura, donna pratica e attenta all'economia della famiglia, rendendosi conto della grave

crisi, decide di impegnarsi in prima persona nell'azienda e nonostante la disapprovazione di Angelo, ne segue la produzione, cura il marketing e i rapporti con i clienti. Nel giro di qualche anno l'azienda esce dalla crisi.

Nel frattempo i rapporti tra Angelo e Laura diventano turbolenti e costellati di reciproci tradimenti, come estremo tentativo di differenziazione. Dopo il fallimento della nuova azienda Angelo ritorna nell'impresa di famiglia, ma i rapporti con Laura restano tesi. Per evitare ulteriori conflitti i due coniugi si dividono i ruoli. Angelo si occupa della produzione e del settore tecnico, Laura cura i rapporti con i clienti e il personale, oltre alle pubbliche relazioni e al marketing.

Nel periodo di massima crisi familiare, Angelo scrive una lettera al figlio Matteo, allora dodicenne, dice che si sente un fallito e si scusa per non essere stato un padre affettuoso e non aver dato benessere e sicurezza alla famiglia. Matteo preoccupato gli risponde con una lettera piena d'amore.

Intanto i figli crescono e una volta adulti entrano a lavorare nell'azienda. Monica è impegnata nella contabilità e successivamente nell'amministrazione, Matteo nella produzione dove lavorare a fianco del padre. I due figli, poco autonomi e molto condizionati dai genitori, si sposano precocemente. Prima Matteo, in fretta e furia in quanto la sua ragazza è incinta, poi Monica una volta trovato un fidanzato d'alto rango gradito ai genitori. I due matrimoni durano poco, segue una fase turbolenta con i due figli che, dopo il tentativo di svincolo non riuscito, ritornano in famiglia e in più Matteo a 26 anni si trova separato e con un bambino da crescere.

In questo periodo Laura comincia a manifestare attacchi di panico e ipocondria in seguito ai quali la famiglia chiede aiuto. La terapia familiare dura 15 mesi e si articola in incontri con tutti i componenti della famiglia e altri con i sottosistemi genitoriale e filiale. Si ripercorre la storia trigerazionale e si lavora sul vincolo di lealtà e sui processi di differenziazione, in particolare sulla modulazione della polarizzazione controllo/autonomia sia per quanto concerne le relazioni affettive e sia per superare l'invischiamento dei ruoli nell'azienda. Dopo due anni dalla conclusione della terapia avvengono cambiamenti significativi nelle relazioni familiari. Angelo e Laura costituiscono insieme ai figli una società che gestisce l'azienda. Matteo viene nominato amministratore. Laura non ha più avuto attacchi di panico, Matteo nel frattempo si è sposato ed è diventato padre di una bimba, continuando a occuparsi del figlio avuto dalla precedente unione. Monica convive con un nuovo compagno. L'azienda è passata in mano ai figli, Angelo e Laura fungono da consulenti e si dedicano ai viaggi e ai nipoti.

3. La società DIVANCITY

Il proprietario di una fabbrica di mobili per arredamento di uffici chiede una consulenza per risolvere i conflitti tra i suoi due figli che lavorano in azienda, divergenza che mina lo sviluppo dell'impresa. Il

maggiore lavora da venti anni in azienda e gestisce la produzione tecnica. Il più giovane, da dieci anni in azienda, dirige il settore commerciale. I due fratelli sono in conflitto, litigano frequentemente e non si parlano. Non vi è collaborazione fra i due settori che dirigono, con il rischio di minare lo sviluppo dell'impresa. Il conflitto si sta allargando al personale, in quanto in ogni settore i dipendenti si relazionano in base ad alleanze interne e complicità che ostacolano la necessaria collaborazione. Il padre dei due dirigenti si interpone fra questi due settori, fa da trait d'union fra i figli e gestisce gli inconvenienti dovuti all'assenza di un diretto dialogo fra i due gruppi di lavoro.

Per affrontare queste problematiche, i consulenti sistemici organizzano un primo incontro con il fondatore dell'azienda e i due figli. Ad ognuno si chiede di descrivere la situazione aziendale, il problema principale ed elaborare una mappa relazionale evidenziando risorse, fattori di rischio e criticità incombenti. Si scopre che, nei momenti di maggiore conflitto, il padre esprime l'intenzione di abbandonare l'impresa per un incarico in un gruppo di categoria, ma non lo fa "a causa" dell'inimicizia tra i figli. È convinto che se non si interponesse fra i due l'azienda non sopravviverebbe, per evitare crisi ulteriori ritiene di non poter abbandonare il suo ruolo. Mantiene il collegamento fra i due settori facendosi raccontare da ogni figlio strategie, programmi e condizioni della propria area che poi provvede a comunicare all'altro. I consulenti gli fanno notare che ponendosi fra i due figli evita lo scontro diretto, ma anche il loro incontro. Con l'ausilio di tecniche esperienziali, gli si fa "vedere" che mettendosi nel mezzo evita lo scontro, cosa in sé positiva, ma inconsapevolmente evita anche l'incontro che spesso si verifica dopo una lite, come preludio di futura collaborazione. Infine, si chiede ad ognuno di rispondere a un questionario per raccogliere elementi sulla storia dell'azienda familiare:

- della famiglia e delle fasi significative del ciclo vitale, con indicazioni sui processi di svincolo;
- dell'azienda e delle sue prospettive fra dieci anni;
- costruzione di una mappa dello spazio di vita dell'azienda familiare, collocandovi l'azienda, i componenti della famiglia, gli eventi e le altre relazioni significative, in base al qui ed ora e all'evoluzione fra dieci anni.

Segue un secondo incontro con i fratelli per ricostruire meticolosamente le loro storie e lo svincolo dalla famiglia d'origine. Si parla dei momenti belli dell'infanzia in cui c'era affetto e protezione da parte del fratello più grande e affetto e imitazione da parte del secondogenito. Il conflitto fra fratelli è ridefinito come tentativo per dare al padre una funzione importante anche per la famiglia, giacché è un uomo senza hobby, che si coinvolge solo nel lavoro. Altrimenti, essendo malato, potrebbe deprimersi. Così i figli litigando sulle questioni aziendali gli danno la possibilità di essere attivo e svolgere una funzione fondamentale, proteggendolo dalla possibile depressione. Nel contempo le liti vengono definite proteste verso il padre, che mantenendo la direzione generale, non permette all'impresa di crescere. Cosa possibile se lui lasciasse ai figli il potere operativo, ritagliandosi il ruolo di supervisore dei figli. A questo punto si chiede ai due fratelli di fare un'esperienza sulla fiducia reciproca, bendandogli gli occhi alternativamente

vengono invitati a lasciarsi guidare l'uno dall'altro. Compito che svolgono efficacemente e, con grande sorpresa dei consulenti, si lasciano guidare mostrano fiducia reciproca.

Al terzo incontro vengono convocati il proprietario e la moglie. Si chiede alla signora di raccontare, come moglie e madre, quanto succede in famiglia. Lei è molto critica verso il marito, che definisce tipico self made man, autoritario, senza nessun tipo d'interesse che il lavoro. Dice di essere una donna sola che sta a casa, dove passa la maggior parte del tempo. I figli, sposati e con prole, frequentano poco la casa dei genitori. D'altronde sono rare le visite dei due genitori ai figli e ai nipoti. Allora gli si propone di andare più spesso a trovare figli e nipoti, aggiungendo, al tradizionale incontro nella casa genitoriale, un incontro presso le rispettive case dei figli che dia prova del tempo che passa, riconoscendo ad ognuno di essere cresciuto e di poter ospitare i genitori.

Nel quarto incontro si fa un esercizio esperienziale, lo "zaino" (Canevaro, 2009), per favorire l'incontro emotivo tra il padre e ognuno dei figli. Si chiede al padre di donare tre aspetti del suo carattere ad ogni figlio per utilizzarli "nel lungo cammino della vita", e portare con sé questi doni per avvalersene quando se ne presenterà il bisogno. Nel contempo ogni figlio dovrà lasciare qualcosa di sé al padre, che sia di suo gradimento e risponda a un suo bisogno. Ogni incontro si conclude con un abbraccio altamente emotivo. Dopo questo esercizio, il padre racconta la sua storia familiare ai figli, quando era stato costretto dalla madre a coinvolgere nella sua azienda il fratello, cocco di mamma, di 15 anni più piccolo. Lui, cresciuto in una condizione familiare meno agiata, era stato costretto a studiare in collegio e si era sentito privato dell'affetto familiare..

E' molto interessante notare che questo conflitto sia passato da una generazione all'altra, ripetendosi nella dinamica tra i fratelli. Il figlio maggiore è stato educato in un clima austero date le ristrettezze economiche e le preoccupazioni dovute al primo periodo di attività aziendale. Il secondo, al contrario, è cresciuto in un momento florido dell'azienda ed ha goduto di molti più vantaggi economici e molta più attenzione da parte dei genitori e del fratello maggiore.

Nell'ultimo incontro, viene suggerito al padre di rimanere in azienda "salendo di categoria", diventandone presidente e lasciando il ruolo svolto per trenta anni, oramai stereotipato, di uomo-orchestra, affiancando i figli per farli ulteriormente crescere e affidargli la direzione operativa dell'impresa. Si concorda che il padre organizzi un incontro settimanale con ogni figlio e il sabato mattina faccia una riunione generale con entrambi, convertendosi nel ruolo del presidente che trasmette la sua esperienza ai figli, ne supervisiona il lavoro, e li accompagna nella direzione dell'impresa. Tramite questo processo di ristrutturazione della mappa relazionale aziendale si permette al sistema di crescere qualitativamente, risolvendo rapidamente l'incomunicabilità tra fratelli e riportando un clima di solidarietà.

Una nuova prospettiva per i terapeuti sistemico-relazionali

Nelle imprese familiari si incontrano due sistemi relazionali (azienda e famiglia) che coevolvono, sollecitati dalle perturbazioni dall'ambiente esterno. Questa organizzazione ibrida prospera in un ambiente dinamico dove impresa e famiglia crescono e si sostengono nella reciproca sincronizzazione degli obiettivi e dei mezzi per raggiungerli.

I terapeuti sistemico-relazionali possono mettere a disposizione delle imprese familiari un sapere e una competenza per gestire sotto il profilo psicologico le criticità nel processo di successione, nell'inserimento dei familiari nell'attività, nell'uso dei "talenti", nella scelta professionale dei componenti la famiglia e nella consapevolezza e risoluzione dei conflitti familiari che perturbano lo sviluppo aziendale. L'azienda è un bene da salvaguardare per tutelare gli interessi della famiglia che l'ha creata e la dirige e per contribuire allo sviluppo economico e sociale del territorio.

I problemi ricorrenti che occorre affrontare sono: confusione di ruoli; complicazioni nell'inserimento dei familiari, influenza nelle politiche aziendali da parte di familiari esterni all'impresa, difficoltà nel ricambio generazionale e nell'armonizzare le esigenze del lavoro e i legami affettivi che coinvolgono i protagonisti. Le competenze sistemico-relazionali aiutano a integrare i diversi piani evitando sovrapposizioni e confusioni fra dinamiche affettive, rapporti familiari e ruolo svolto in azienda. Inoltre i legami intergenerazionali (miti familiari, vincoli di lealtà e doveri che vengono trasmessi da una generazione all'altra) possono condizionare le decisioni relative all'attività lavorativa.

Tuttavia in presenza di una complementarità rigida, fra esigenze familiari e dell'azienda, e di una escalation simmetrica le relazioni conflittuali non risolte, interne al sistema affettivo primario, possono sfociare in manifestazioni psicopatologiche rilevanti difficili da trattare. Solo se si interviene tempestivamente e in via preventiva è possibile contribuire alla loro risoluzione. Armonizzare l'intreccio fra legami affettivi e affari previene quelle manifestazioni patologiche che altrimenti si complicano e si cronicizzano. Per questo occorre pensare al nuovo scenario che coniuga impresa e famiglia, dove vengono negoziate ed agite le relazioni fondamentali nel contesto affettivo primario e nella vita aziendale. Si giunge a un sistema relazionale che integra le funzioni tipiche della famiglia e dell'azienda: educazione dei figli, reciproco sostegno, offerta di nuovi servizi, creazione di nuove opportunità. In conclusione, il sistema Impresa/Famiglia può trovare con il contributo dei terapeuti familiari un nuovo modo dinamico, forse più impegnativo, ma certamente più armonico, stabile e produttivo nel lungo termine.

Bibliografia

- Andolfi M e Angelo C. (1987). *Tempo e mito nella terapia familiare*. Torino: Bollati Boringhieri.
Angola N. (2000). *Corporate Governance e impresa familiare*. Torino: Giappichelli.

- Bonomi A. e Rampello D. (2007). *Famiglia SPA. Convivenza generazionale e longevità d'impresa*. Milano: Il Sole 24 Ore.
- Boszormenyi-Nagy I. e Spark G. (1973). *Lealtà invisibili. La reciprocità nella terapia familiare intergenerazionale*. Roma: Astrolabio, 1988.
- Bowen M. (1978). *Family Therapy in Clinical Practice*. New York: Jason Aronson Inc.
- Bowen M. (1979). *Dalla famiglia all'individuo*. Roma: Astrolabio.
- Bruni F e Defilippi P. G. (2007). *La tela di Penelope. Origini e sviluppi della terapia familiare*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Canevaro A. (2003). *L'interazione famiglia-azienda in una visione sistemica*. Conferenza tenuta nell'Associazione Industriale di Fermo (AP).
- Canevaro A. (2003). *Quando volano i cormorani. Terapia individuale sistemica con il coinvolgimento dei familiari significativi*. Roma: Borla
- Carrol R. (1988), I fratelli e l'azienda familiare. In: Kahn M. D. e Lewis K. G. a cura di, *Fratelli in terapia*. Milano: Cortina, 1992.
- Damasio A. R. (1999). *Emozione e coscienza*. Milano: Adelphi, 2000.
- Devecchi C. (2007). *Problemi, criticità e prospettive dell'impresa di famiglia*. Milano: Vita e Pensiero.
- Di Mascio A. (2007). *Family business. Strategie private e corporate banking per le imprese familiari*. Milano: EGEA.
- Ducommun-Nagy C. (2006). *Le lealtà che ci fanno esistere*. Torino: Antigone Edizioni, 2008.
- Gersick K. F., Hampton M. M., Lansberg D., Davis J. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business Scholl Press.
- Haley J. (1973). *Terapie non comuni*. Roma: Astrolabio, 1976.
- Kahneman D. (2007). *Economia della felicità*. Milano: Il Sole 24 Ore.
- Kerr M. E. e Bowen M. (1988). *La valutazione della famiglia. Un approccio terapeutico basato sulla teoria boweniana*. Roma: Astrolabio, 1990.
- Landes D. S. (2006). *Dinastie. Fortune e sfortune delle grandi aziende familiari*. Milano: Garzanti, 2007.
- Malagoli Togliatti M. e Lubrano Lavadera A. (2002). *Dinamiche relazionali e ciclo di vita della famiglia*. Bologna: Il Mulino.
- Minuchin S. (1974). *Famiglie e terapia della famiglia*. Roma: Atrolabio, 1976.
- Saraceno C. (1996). *Sociologia della famiglia*. Bologna: Il Mulino.
- Scabini E. e Cigoli V. (2000). *Il familiare. Legami, simboli e transizioni*. Milano: Cortina.
- Walsh F. (1993). *Ciclo di vita e dinamiche familiari*. Milano: Franco Angeli, 1995.