

IMPRESE FAMILIARI

Family Business Coaching: un modello per le imprese italiane



La preziosa attività di un ristretto gruppo di professionisti che affiancano, con particolari capacità, le fasi più importanti dell'evoluzione delle aziende familiari.

DI PIETRO VARVELLO



Q

uando ci rivolgiamo ai Family Business e, più in generale, a quei delicati ecosistemi rappresentati dalle aziende familiari, il *vincolo parentale* è l'elemento critico, quello che molte volte sovrasta ogni considerazione legata al

business, all'impresa e alle sue dinamiche gestionali. Chi ha avuto contatti con queste realtà sa che i rapporti/conflitti familiari rappresentano uno dei temi critici ricorrenti e che queste dinamiche sono generate prevalentemente dai diversi valori, dalle caratteristiche personali/caratteriali dei singoli membri, dal loro ruolo e dalle loro aspettative (che cambiano nel tempo) e solo in misura residuale dai problemi e dalle difficoltà reali dell'azienda.

Il professor Randel Carlock, che collabora con Insead su questi temi, nel suo intervento alla Family Business National Association del 2013 conclude con una frase che divenne famosa: «*Family businesses fail not because of the business, but because of the family*».

Conviene subito precisare che non esiste un'unica ricetta "per fare consulenza all'azienda familiare" perché ogni singolo caso è la combinazione di una casistica pressoché infinita di imprese, tra loro differenti per dimensioni, settori merceologici e altro, che si incrociano con una tipologia quasi infinita di famiglie tra loro differenti per storia, valori, contesto sociale-locale. Uno dei pochi elementi di "certezza" è che non esiste una situazione uguale a un'altra.

A rendere ancora più complesso questo "sistema di combinazioni" contribuisce il concetto di *impresa familiare*, composto da due termini con significati che generano forze tendenzialmente divergenti e quindi potenzialmente in conflitto. Infatti l'impresa è un organismo *aperto* verso l'esterno: pensiamo al rapporto con i dipendenti, con il mercato, con i clienti, con i fornitori. La famiglia, al contrario è un insieme tendenzialmente chiuso e autoreferenziale per la sua storia e i suoi valori, caratterizzato da relazioni che tendono ad assumere movimenti circolari e ripetitivi (e non lineari-rettilinei come nell'impresa). I momenti di discontinuità/rottura si generano quasi sempre con l'ingresso di nuovi componenti (in genere dopo i matrimoni...), cioè con l'arrivo di altri valori, non sempre coincidenti

con quelli ormai consolidati e comunque acquisiti. Le imprese familiari presentano poi diversi gradi di *familiarità (familiness)*: numerosi studi, soprattutto americani, hanno cercato di misurare questo valore quantificando l'influenza di variabili come il potere, la cultura, la leadership-influenza della famiglia (che varia a seconda che venga esercitata dal fondatore oppure dalle generazioni successive), il ruolo/coinvolgimento del management, la governance aziendale, la politica delle deleghe, il sistema premiante basato sul merito o sulla fedeltà e via dicendo.

Altro elemento che può generare instabilità sono gli *obiettivi* che ciascuna delle due entità, l'impresa e la famiglia, tendono a perseguire: la prima nasce per generare profitti e creare ricchezza, massimizzare i ricavi, riducendo i costi e ricercando sempre l'efficienza. La famiglia, non sempre ha obiettivi coincidenti: in alcuni casi tende a privilegiare l'appartenenza e la fedeltà al "clan" rispetto alla professionalità, l'immagine locale alla redditività, l'ambizione e il prestigio personale all'efficienza. Osservando molte situazioni viene spontaneo chiedersi quale sia l'obiettivo ultimo del coaching all'interno delle imprese familiari, cioè se occorre privilegiare l'impresa o la famiglia? La risposta è molto semplice e apparentemente banale: aumentare la redditività del business all'interno dei valori della famiglia.

«Il coaching è un approccio abbastanza diffuso anche in Italia, anche se non viene codificato con questo termine - precisa Guido Corbetta titolare della cattedra Strategia delle Imprese Familiari **AidAF-EY** alla Bocconi. Molti professionisti che entrano in aziende familiari per risolvere problemi gestionali specifici, si trovano poi ad applicare le tecniche del coaching per raggiungere i loro obiettivi».

Grazie al suo approccio sistemico, il coaching ha sviluppato modelli prevalentemente empirici che hanno dato buoni risultati nel gestire situazioni di discontinuità e crisi all'interno di queste realtà. Abbiamo modelli che coprono un ampio arco di interventi: da un lato quelli rivolti prevalentemente alla famiglia (*family coaching*), volti alla crescita dei singoli membri anche con supporti psicologici, per far loro comprendere i diritti in capo al familiare-azionista rispetto a quelli del familiare-azionista-gestore, insegnando loro la gestione del ruolo rispetto alla loro condizione. Dall'altro lato



IMPRESE FAMILIARI

Le esperienze italiane

Dario Voltattorni, Executive Director di AIdAF, l'Associazione Italiana delle Aziende Familiari conferma che il coaching viene offerto da tempo agli associati attraverso un gruppo ristretto di professionisti che hanno maturato una particolare sensibilità per le aziende familiari. «Soprattutto durante i ricambi generazionali, nella prima fase quando il giovane decide di entrare in azienda, il coach svolge un ruolo importante per orientarlo sia personalmente, sia professionalmente a capire l'azienda e a valorizzare la sua presenza, senza bruciarsi. C'è un grande lavoro da fare soprattutto sugli imprenditori della prima generazione – continua Voltattorni – a cui consigliamo di pianificare per tempo questo ricambio per il bene dell'azienda, delle nuove generazioni e soprattutto del patrimonio familiare. Il coaching rappresenta uno dei supporti per accelerare e facilitare questo processo». L'importanza di creare non solo competenze gestionali per le imprese familiari ma anche la capacità di dialogare con il loro stesso linguaggio, fu subito percepita da Mario Consiglio, Domenico D'Angelo e altri consulenti "storici" di direzione aziendale che alla fine degli anni '60 costituirono GEA. «Fin dall'inizio – dice Luigi Consiglio, presidente della società – abbiamo affiancato alcune aziende familiari e le abbiamo aiutate ad affrontare quelle complesse trasformazioni che consentirono loro non solo di crescere, ma anche di svilupparsi. Queste consulenze venivano erogate con approcci molto operativi che, negli anni successivi, furono definiti appunto di coaching e tutoring». In tutti questi anni GEA ha operato a fianco di un migliaio di imprenditori, soprattutto lavorando in squadra con le nuove generazioni, condividendone fatiche e successi. «Tra tutte le famiglie che abbiamo incontrato, precisa Consiglio, mi limito a citare Merloni, Riello, Rana e Vitaloni». Alfredo Ambrosetti, altra figura storica della consulenza di direzione, costituì The European House-Ambrosetti, una società di consulenza ad hoc, proprio per gestire quel delicato rapporto impresa – famiglia. «Il coaching costruisce relazioni di partnership che si rivelano molto efficaci per il miglioramento del clima aziendale e dei rapporti tra i diversi membri della famiglia – afferma Luca Petoletti, partner della società. Lo abbiamo sperimentato con successo nell'affiancamento ai giovani membri delle famiglie, nello sviluppo delle loro competenze e identità professionali, fino alla creazione di quel consenso diffuso, necessario per arrivare alla stipula dei patti e degli statuti tra i membri della famiglia, area in cui abbiamo ottenuto i maggiori risultati». La TEH-Ambrosetti ha sviluppato in questi cinquant'anni quattro aree di consulenza: una significativa expertise nella stipula dei patti familiari; la definizione della governance ottimale per ogni impresa, costruendo la mappa dei ruoli/responsabilità; la "trasformazione" dei membri della famiglia in soci (sia operativi, sia di capitale) e infine il supporto per gestire i passaggi critici nelle riunioni familiari. «In tutte queste attività – precisa Petoletti – l'approccio è proprio quello del Family Business Coach, anche se magari non viene mai esplicitato con questa terminologia (in molti casi distonica al linguaggio dell'impresa familiare italiana)».

c'è il *business coaching* che ha un taglio aziendalistico e ha come oggetto la soluzione dei problemi dell'impresa. In mezzo a questi due estremi ci sono tante situazioni che vanno gestite con grande sensibilità ed esperienza.

Pensiamo ad esempio a un consulente-coach chiamato per facilitare la successione dovendo lavorare solo sulle nuove generazioni. Qual è l'obiettivo finale della sua attività? Facilitare il solo ricambio generazionale, supportando la professionalità del membro della famiglia, oppure suggerire anche la crescita o l'ingresso di un esterno o, ancora, intervenire sull'organizzazione aziendale-governance dell'impresa? Occorre decidere di volta in volta, mediando tra le esigenze dell'azienda e il mantenimento dell'equilibrio familiare.

Nelle successioni e nei ricambi generazionali tranquilli, dove tutti gli attori sono all'altezza del loro ruolo e hanno dato la loro adesione a questo passaggio (da programmare per tempo e nel tempo), il coaching ha sempre avuto successo e la sua attività ha facilitato e *lubrificato* i processi, ottimizzandoli nelle modalità e nei tempi. Quando invece la situazione si presenta critica, perché l'azienda non sta andando bene, o perché la conflittualità tra padre e figlio ha raggiunto rotture insanabili o, ancora, perché le regole della successione non sono state condivise con gli altri membri della famiglia, allora anche i coach di maggiore esperienza si trovano ad affrontare situazioni difficili e insidiose.

Il percorso del coaching

Avviare un percorso di coaching in un'impresa familiare vuol dire iniziare con una serie di domande-base: qual è l'obiettivo reale? Qual è il contesto familiare e quale il grado di influenza sull'impresa? Dove risiedono il problema e le relative criticità? Poter disporre di risposte chiare a queste domande non è sempre facile perché esistono più verità, più risposte, più soluzioni. Più la situazione è complicata e più occorre avere pazienza e cominciare a coinvolgere, individualmente, ciascun membro della famiglia, sia che operi in azienda, sia che abbia influenza sull'impresa.

Molti studi americani hanno sintetizzato, in un modo troppo semplicistico, che l'approccio potrebbe essere due terzi di *executive coaching* e un terzo di *family coaching*. Non siamo d'accordo con questo rapporto, sia perché ciascuna "ricetta" va costruita di volta in volta sulle caratteristiche



specifiche dell'impresa, della famiglia e dei suoi obiettivi, sia perché la nostra esperienza italiana (soprattutto di coaching durante i passaggi generazionali) ribalta questa proporzione a favore del *family coaching*. Lo conferma anche Guido Corbetta, sottolineando come l'approccio aziendalistico non deve essere mai troppo "accademico" e sovrastare la cultura della famiglia.

Il coach, con il suo bagaglio di professionalità, esperienze e valori, ha un ruolo chiave paragonabile a quello del *mediatore* in una negoziazione tra più soggetti grazie alla sua capacità di estraniarsi dalle relazioni familiari e vedere con maggiore lucidità e con obiettività la situazione e le priorità dei problemi. L'approccio di *sapere di non sapere*, e quindi la necessità di porre domande "potenti", dà al coach un vantaggio rispetto ai consulenti "interni" all'azienda (il commercialista, il legale o altri, si veda il box "Le esperienze italiane") che si pongono in una posizione di mentori anche in situazioni diverse dalla loro area professionale. Le principali variabili che condizionano il percorso sono:

- il tempo a disposizione;
- la situazione attuale e prospettica dell'azienda;
- la situazione attuale e prospettica della famiglia;
- il ruolo dei membri della famiglia nella società, nella sua gestione, il ruolo dei dipendenti-esterni, la governance societaria, ecc.

All'interno di questo sistema di variabili, il coach, come elemento "esterno" alla famiglia e all'organizzazione, può operare come un *esploratore* presso una tribù sconosciuta, all'interno della quale può muoversi (abbastanza) liberamente e al quale vengono riconosciuti spazi non concessi agli "indigeni". Può porre domande scomode ma potenti, che gli consentono di scoprire quegli iceberg (che ad esempio non appaiono evidenti a un consulente aziendale) e costruire quel rapporto di fiducia, indispensabile per procedere.

Parlare con tutti i membri della famiglia, tutti e non solo quelli coinvolti nella gestione, capire i loro valori, raccogliere le diverse posizioni, definire i diversi obiettivi, ampliare la cerchia anche alle prime linee manageriali, sono le attività preliminari nel processo di coaching in un'azienda familiare. È questa la fase più lunga, faticosa e stressante, durante la quale il coach deve cercare di far "cambiare il punto di vista" ai membri della fa-

Il coach e gli altri professionisti dell'azienda

Non succede quasi mai che i professionisti "interni" - cioè quelli che "vivono" la quotidianità dell'azienda e godono della fiducia della famiglia - suggeriscano all'imprenditore di chiamare un coach per affrontare problemi di gestione particolare. Il commercialista, il notaio, l'avvocato, il consulente patrimoniale, l'assicuratore, fino al direttore della banca quando ricevono le confidenze di un membro della famiglia su un problema relazionale all'interno dell'impresa e della sua gestione, tendono a fornire i loro consigli, basati sulle conoscenze personali, sulle loro esperienze e sul loro buon senso. Il coach non viene ritenuto necessario, poi non si conoscono in modo approfondito i servizi offerti e in ogni caso i consulenti tradizionali ritengono di essere più che sufficienti ad affrontare queste situazioni.

Pasquale Marseglia, dottore commercialista che ha maturato un'ampia esperienza nella gestione di aziende familiari dell'area lombarda, conferma questo quadro, anche se precisa che «l'interesse del commercialista rimane il funzionamento ottimale dell'azienda e quindi tutti i consulenti che portano il loro contributo professionale a questo obiettivo, compreso il coach, sono ben accetti».

Con 25 anni di attività di coaching, Gaia Corazza descrive la sua esperienza e i benefici per un'azienda familiare: il suo processo «facilita il riconoscimento delle dinamiche relazionali all'interno di sistemi complessi e promuove la comprensione di come queste dinamiche siano più o meno funzionali al raggiungimento dei risultati di business. In particolare nelle aziende familiari la comprensione delle dinamiche relazionali si rivela strategica per superare gli ostacoli, liberare le energie sopite e giungere alle mete desiderate dall'imprenditore. Il coach tende quindi a costruire un'alleanza con l'imprenditore e con gli altri membri della famiglia, senza toccare risvolti terapeutici: si tratta di un approccio educativo nel senso etimologico del termine, una sorta di maieutica che consente di far emergere ciò che si trova latente nei vari personaggi coinvolti».

Rispetto agli altri consulenti interni all'azienda, i membri della famiglia trovano dunque nel coach un alter ego a cui confidare dubbi, desideri, sogni e paure, con l'obiettivo di traguardare il loro vissuto personale e professionale, migliorare la visione prospettica e la conseguente individuazione delle strategie e delle azioni più coerenti.

«Abbiamo notato negli ultimi anni - precisa Fabio Quarato che affianca l'attività di docenza presso la cattedra sulle imprese familiari AIdAF-EY in Bocconi con quella di ricercatore presso l'Osservatorio sulle Imprese familiari - una significativa apertura degli imprenditori a consulenti e professionisti esterni che portano nuovi approcci, nuove esperienze e suggerimenti per la gestione dell'azienda. Vedo quindi nuovi spazi anche per i coach, soprattutto nelle fasi di ricambio generazionale, e di supporto ai figli dell'imprenditore in un momento in cui devono compiere scelte consapevoli per il loro futuro».

miglia, lavorare più sulla parte emozionale rispetto a quella razionale, in modo da smuoverli dalle posizioni consolidate (i preconetti), far loro osservare in modo nuovo la realtà aziendale e familiare e aiutarli a ricercare il loro "benessere" attraverso nuovi equilibri e nuove alleanze.

Come molti studi hanno sottolineato, il coach deve iniziare dal membro con più potere e con la mag-