

Emozioni e passaggio generazionale nelle piccole e medie imprese

Mariano De Vincenzo,* Rossella Torretta**

SOMMARIO. – Un intervento per favorire il passaggio generazionale all'interno di una piccola-media impresa diventa spunto per poter affrontare il passaggio generazionale anche dal punto di vista delle emozioni, cosa non del tutto scontata quando si parla di produzione, dimensione organizzativa, budget, problemi gestionali, procedure. Alla morte del fondatore gli eredi si erano bloccati in una sorta di paralisi gestionale in cui il primogenito si era assunto il ruolo dell'erede designato per primogenitura mantenendo la struttura organizzata verticisticamente dal padre-fondatore e chiedendo di fatto ai consulenti di farlo accettare in quel ruolo dai fratelli e dai dipendenti tutti, delegando così a terzi la propria autorizzazione a occupare quel posto. La morte di un fondatore pone il problema del tempo nel processo dell'elaborazione della trasmissione e della acquisizione dell'eredità e la sua trasformazione è parte imprescindibile nel passaggio. È indispensabile tempo per fare i conti con la perdita del padre-fondatore e, con lui, lasciare andare idealizzazioni di sé e incontrare la realtà. Mantenere inalterata una organizzazione spostando un uomo al posto di un altro si rivela essere solo una strategia introdotta per non affrontare il dolore e il cambiamento. Il lavoro con i consulenti ha permesso di vedere tutto questo permettendo di poter andare oltre trovando una nuova organizzazione in cui gli eredi coinvolti hanno potuto collaborare insieme al passaggio.

Parole chiave: piccole-medie imprese; PMI; passaggio generazionale; emozioni; morte del fondatore.

Introduzione

Il caso presentato si riferisce alla relazione tra fratelli imprenditori in una impresa di piccole-medie dimensioni dopo la morte del padre.

L'intervento organizzativo è stato eseguito da un team di consulenti mul-

*Psicologo del lavoro e delle organizzazioni. Consulente di Direzione con formazione sistemico-psicodinamica. Socio qualificato Apco-CMC, Eawop, Aip, Il Nodo Group, Italia
E-mail: marianodevincenzo.psi@gmail.com

**Psicologa, Psicoterapeuta, supervisore SIPRe. Docente presso la scuola di specializzazione SIPRe Istituto di Parma. Socia SIPRe, IFPS, Il Nodo Group, Italia
E-mail: rossella.torretta@gmail.com

tidisciplinari coordinati da un consulente di organizzazione aziendale formato all'approccio sistemico-psicodinamico.

L'approccio sistemico-psicodinamico è definito dal riferimento al paradigma della complessità con il modello psicoanalitico che considera l'interazione tra le persone nei sistemi sociali non frutto esclusivo di determinanti oggettive ma influenzato dall'inconscio.

A questo si è aggiunta la lettura che la psicoanalisi della relazione di gruppo propone di emergenza gruppale in cui il gruppo esaminato si definisce come proprietà emergente dagli accoppiamenti consci e inconsci multipli dei partecipanti.

L'intervento realizzato si ispira al modello 'sistemico-psicodinamico' (prima modello Tavistock) e alle *Group Relations*¹ alla cui base si pone l'assunto che i gruppi nelle organizzazioni oscillano costantemente tra l'orientamento al compito collettivo, a un dovere nello stare e sostenere il gruppo di appartenenza e a una emergenza di affermazione individuale che, spesso non percepibile razionalmente, si oppone a quella ragione e a quel dovere istituzionali (istituzione intesa qui sia come famiglia che come impresa familiare).

Tale modello implica l'applicazione e l'integrazione di tre quadri sovrapposti di pensiero e ricerca che insieme offrono un approccio euristico alla comprensione delle organizzazioni e del comportamento di coloro che lavorano al loro interno: i) idee psicoanalitiche, che aiutano a comprendere il significato dell'inconscio sul comportamento, la creatività e lo sviluppo. Sviluppare la consapevolezza delle emozioni, dei conflitti e dei punti ciechi propri e altrui permette di essere più pienamente presenti al lavoro e di gestire efficacemente la complessità dei rapporti di lavoro; ii) l'estensione della teoria psicoanalitica allo studio del comportamento nei gruppi, sulla base del lavoro di Wilfred Bion (1952; 1961), le cui idee pionieristiche a partire dagli anni '40 mettono in moto la nostra consapevolezza delle dinamiche di gruppo. Comprendere cosa sta realmente accadendo nei gruppi di lavoro è essenziale per creare team coinvolti e raggiungere alte prestazioni; iii) il pensiero sistemico, incluso l'approccio dei sistemi aperti sperimentato da Eric Miller (Miller *et al.*, 1982) e A. K. Rice (1951; 1963; 1965) negli anni '60 e la prospettiva sistemica sviluppata da terapisti familiari come David Campell (1989; 1991) e Clare Huffington (2004) più di due decenni dopo. Le idee sistemiche ci consentono di localizzare l'organizzazione nel suo contesto e di comprendere l'interazione tra le parti del tutto.

Secondo Anton Obholzer (1994) le componenti costitutive di questo approccio implicano che le questioni organizzative vengano collocate ed esaminate all'interno di un quadro sistemico (sistema personale o familiare,

¹ Le *Group Relations* rappresentano un metodo per studiare e sperimentare le modalità in base nelle quali le persone svolgono i propri ruoli all'interno dei gruppi e dei sistemi in genere.

gruppo di lavoro, azienda nel suo insieme, contesto territoriale e/o industriale, clima dell'organizzazione).

L'aspetto psicodinamico coinvolge l'esame del peso emotivo delle varie parti del sistema: 'esplorare i problemi sia personali che organizzativi, che risultano non-detti, non-pensati, negati o rimossi. L'approccio sistemico-psicodinamico mette in evidenza la componente 'soft', quella delle relazioni umane, che è assente nei teoremi generali convenzionali della cultura d'impresa [...] – e consiste essenzialmente – [...] nel tracciare una mappa dei vari problemi visibili ed invisibili sulla strada che stiamo percorrendo, nel trovare un modo per attenuarli e, ciò che è più importante, nel creare una consapevolezza e un sistema di monitoraggio che possa avvertirci della presenza dei sabotatori prima che arrivino' (Obholzer, 1994).

In questa pratica di consulenza si aiutano i clienti ad assumere una posizione che consenta sia di concentrarsi sul mondo interno dell'organizzazione, sia di lavorare con i processi inconsci che si svolgono tra i gruppi e gli individui al lavoro e, all'esterno, di guardare al contesto in cui si trova l'organizzazione, alla sua struttura e al modo in cui opera.

È un modo di ascoltare e guardare il flusso delle interazioni, le esitazioni o i bruschi cambiamenti di contenuto, la qualità dei silenzi e le caratteristiche qualitative del clima. Si fa questo per percepire la congruenza o l'incongruenza tra il manifesto (ciò che viene detto e fatto) e il latente (ciò che viene tralasciato, nascosto o non fatto, di cui non si parla nonostante il buon senso) per avere un'idea del suo possibile sottostante significato.

Tale processo, tra l'altro, rende possibile che nell'interazione i membri di un sistema sociale diventino affini.

Dalla nostra esperienza, spesso portare alla consapevolezza il campo reale delle tensioni e delle paure è sufficiente per ripristinare un contatto sufficientemente buono con la realtà, consentendo così la risoluzione di problemi attuali.

Nell'applicazione dell'approccio sistemico-psicodinamico nelle realtà organizzative è prassi intendere con psicodinamica: '[...] un approccio attraverso il quale ci si sforza di acquisire una comprensione sufficientemente buona di ciò che sta accadendo o non accadendo in un sistema al fine di intraprendere un'azione efficace (o in- azione) per migliorare in modo più duraturo il funzionamento di quel sistema nel suo ambiente, offrendo opportunità di sviluppo psichico per le persone interessate'. (Vansina & Vansina-Cobbaert, 2008).

La sua validità applicativa non risiede 'nell'identificazione di connessioni legittime tra un problema, i suoi fattori causali e/o azioni al miglioramento delle prestazioni, ma nell'aumentare il repertorio diagnostico e di azione delle persone impegnate nel giudizio qualitativo e nell'azione' (Vansina & Vansina-Cobbaert, 2008).

Questo approccio di per sé non è sufficiente per affrontare tutte le que-

zioni manageriali o organizzative ma rimane, a nostro avviso, una prospettiva necessaria da integrare alle diverse discipline che intervengono in un processo di passaggio generazionale e non solo.

Sulla base degli studi di diversi autori (Armstrong, 2005; Obhlozer, 2005; Vansina & Vansina-Cobbaert, 2008) possiamo sottolineare che la rilevanza principale della prospettiva sistemico-psicodinamica per imprenditori, manager e consulenti viene alla luce in quattro modi importanti.

Innanzitutto la prospettiva si esprime nell'auto-riflessione. Non si tratta solo di guardare a ciò che sta accadendo o non accadendo nel sistema. Senza auto-riflessione sul proprio coinvolgimento non si può comprendere il linguaggio delle relazioni presenti nel sistema.

In secondo luogo, la prospettiva psicodinamica consente a imprenditori, manager e consulenti di scegliere azioni dal loro repertorio sulla base di una comprensione più profonda della situazione in un dato momento. Li aiuta a creare le condizioni e selezionare i metodi che facilitano il sistema per raggiungere la realizzazione del compito.

In terzo luogo, la prospettiva con la sua enfasi sull'essere attenti e in ascolto esprime un vero e proprio tentativo di imprenditori, manager e consulenti di comprendere le persone nel sistema e le loro esperienze soggettive vissute nella situazione lavorativa.

Ultimo, ma non meno importante, la prospettiva psicodinamica genera impressioni, sentimenti e intuizioni che richiedono un'ulteriore esplorazione prima che possano diventare accettabili come dati.

L'esperienza emotiva non è, o non è solo, proprietà del solo individuo; non si trova in uno spazio puramente individuale. Nel lavoro con un'organizzazione, siano essi singoli membri o gruppi di membri, l'esperienza emotiva presente e presentata è sempre, o contiene sempre, un fattore dell'esperienza emotiva dell'organizzazione nel suo insieme – ciò che passa individualmente o passa tra i membri. '[...] questa esperienza emotiva dell'organizzazione nel suo insieme è funzione delle interrelazioni tra compito, struttura, cultura e contesto (o ambiente). [...] I membri contribuiscono individualmente a questa esperienza secondo la loro struttura di personalità. Nessun confine, tuttavia, è impermeabile. (Armstrong, 2005).

L'intervento posto in essere nel caso presentato ha pertanto previsto la creazione di spazi, dispositivi sicuri e condizioni in cui affrontare le dimensioni emotive della vita organizzativa, spesso inconsce o inesprese.

Il lavoro sistematico ha consentito alle persone di scoprire i collegamenti tra e all'interno dei diversi livelli del sistema dell'organizzazione e del suo contesto più ampio, portando a un quadro più ampio dei problemi e a una gamma più ampia di possibili risposte.

Lo specialista del team di consulenti (che aveva esperienza e competenza del metodo sistemico-psicodinamico) – in una prospettiva di ricerca-azione – ha svolto il ruolo di consulente nei confronti del sistema organiz-

zativo e di 'specchio', consentendo di svelare le fantasie nascoste, le resistenze, le dinamiche difensive.

La ricerca-azione ha incoraggiato un'ampia partecipazione delle persone interessate al processo.

Il lavoro è stato svolto prevalentemente con la storia del sistema e della famiglia, tra passato remoto e passato prossimo, quest'ultimo inevitabilmente ri-costruito dai fratelli sui loro ricordi.

Le espressioni potevano assumere una ricca varietà di forme come comportamenti ripetitivi ma inefficaci, immagini, miti, supposizioni, prove date per scontate.

L'intervento² ha preso avvio da un'Analisi Organizzativa Multidimensionale Integrata³ (AOMI), una tecnica di intervento/formazione che specificatamente offre la possibilità di sviluppare autoriflessione sulle dinamiche organizzative al fine di aumentare la consapevolezza delle persone impiegate nei contesti organizzativi.

Le metodologie e gli strumenti di intervento⁴ hanno tenuto conto della esperienza in piccole e medie imprese (PMI).

² In primo luogo, qualunque processo di intervento di sviluppo organizzativo o di consulenza direzionale non può non iniziare da una analisi della domanda. Dopo o anche durante tale attività, è necessario organizzare un'attività di esplorazione dell'organizzazione. Spesso si ricorre ad una diagnosi dell'organizzazione-cliente che permetta, ad entrambe le parti (consulente-cliente) di continuare l'esplorazione delle simbolizzazioni affettive agite, delle domande effettive cui il committente chiede risposta.

Insomma, è necessario iniziare un processo di svelamento, una diagnosi che permette di continuare il cammino dell'analisi attraverso la conoscenza e la consapevolezza reciproca della 'situazione iniziale' in cui versa l'impresa-famiglia: una visione d'insieme delle relazioni e delle articolazioni dei sistemi coinvolti.

³ Il modello dell'Analisi Organizzativa Multidimensionale Integrata è ispirato al modello AOM di Francescato (Francescato, 2002). Finalità dell'AOMI è aiutare le persone impiegate nelle organizzazioni a diagnosticare il funzionamento dei contesti lavorativi in cui sono inserite, in un'ottica di partecipazione attiva, attraverso un uso sinergico e integrato di una serie di attività, modalità e strumenti appartenenti tradizionalmente ai domini della consulenza strategica direzionale, della consulenza di processo, della psicologia sociale e del lavoro, della consulenza organizzativa di ispirazione sistemico-psicodinamico e della psicoanalisi, con largo utilizzo dei dispositivi gruppal.

⁴ L'intervento è stato svolto con strumenti e metodologie diverse, utilizzati in funzione della specificità dell'organizzazione e del problema che l'impresa ha portato con la sua domanda e di quanto emerso nel corso dell'intervento. A titolo esemplificativo possiamo richiamare i seguenti strumenti e metodi applicati nel progetto: a) riunioni del sistema cliente; b) interviste cliniche individuali e di gruppo; c) osservazione silente e partecipante; d) questionari di 'autoriflessione guidata'; e) analisi della documentazione cartacea e digitale generale prodotta dall'azienda; f) analisi degli artefatti organizzativi; g) *family group, project group*, gruppi di supervisione professionale, gruppi di lavoro, gruppi di discussione (gruppi omogenei e/o misti); h) *counseling* individuale ad orientamento psicodinamico; i) programmi di sviluppo professionale e manageriale per il management; j) intervento sulla architettura strategica, sulla struttura operativa, sui processi e sui ruoli con valutazione delle prestazioni e del potenziale di parte del team principalmente impegnato nel progetto, ecc.

I consulenti, nell'adoperare una modalità assimilabile alla tecnica della ricerca-azione, hanno condiviso spesso anche come osservatori partecipanti, gli abituali contesti d'azione dei committenti, intervistandoli, osservandoli al lavoro, sviluppando colloqui informali, raccogliendo materiale legato all'impresa, alle attività svolte sin dall'inizio della loro storia, fotografie, scambi, pubblicità, ecc.

Nell'intervento descritto in questo articolo il modello di azione ha preso avvio innanzitutto nella composizione del numero e poi della selezione dei partecipanti all'intervento nel suo complesso.

Il modello utilizzato ha permesso di creare i presupposti per una comunità competente, capace di una lettura critica di sé.

Sono stati esplorati con i fratelli, gli aspetti culturali del contesto organizzativo, facilitando l'espressione dei diversi punti di vista, favorendo la conoscenza più profonda delle dinamiche relazionali in atto nell'azienda e nella famiglia approfondendo, singolarmente e in gruppo, gli scopi personali ritenuti importanti per le attività lavorative e capaci di agevolare una integrazione fra le loro competenze e conoscenze. Il processo messo in atto ha dato avvio a un continuo e rinnovato dialogo tra i protagonisti, un nuovo campo dinamico in cui potersi riconoscere reciprocamente nella propria appartenenza e comprendere l'altro rispettandone la specificità.

Pian piano si è cercato di collegare i problemi affettivi a quelli lavorativi tentando di trovare una matrice processuale comune.

Dal punto di vista strategico, ciò che è emerso con chiarezza al termine del processo è stata una mappatura dell'esistente, dal punto di vista psicodinamico, una mappa dei vari problemi sia personali che organizzativi, risultanti in non-detti, non-pensati, negati o rimossi e l'individuazione dei fattori facilitanti e/o ostacolanti le potenzialità di sviluppo (Obholzer, 2005).

Attraverso la progressiva consapevolezza e autoriflessione che si è generata sono state concordate le linee guida per una governance, un nuovo 'Patto di Famiglia' nel quale riconoscersi e al quale fare riferimento in ipotesi di disaccordo.

Sul piano organizzativo è stata strutturata una nuova *holding* con la definizione di tre Centri di Profitto in cui ognuno dei tre fratelli ha assunto la responsabilità di specifiche divisioni/aree di prodotto/servizio.

La strategia delle singole aree/divisioni, definita *business strategy*, viene ora elaborata dal singolo fratello-responsabile e condivisa con gli altri due.

Famiglia, impresa, istituzione

La creazione dell'impresa familiare è il risultato di due sottosistemi che co-evolvono (Schillaci, 2008): la famiglia e l'impresa. È la ricostruzione

delle relazioni simbiotiche tra questi due organismi sotto osservazione a creare una specie diversa: l'impresa familiare. I due sottosistemi co-evolvono quando entrambi imparano a gestire dinamicamente la loro opposta tensione nei confronti del tema apertura/chiusura con l'ambiente per trovare forme di equilibrio nella crescita che comportino vantaggi per entrambi (Schillaci, 2008). Nella creazione dell'impresa familiare, in cui dei fratelli assumono il controllo delle attività, il processo di transizione generazionale diventa particolarmente complesso arrivando, in alcuni casi, a rappresentare una minaccia importante alla continuità dell'azienda familiare.

In linea generale i conflitti tra fratelli e sorelle, che rappresentano la generazione di mezzo tra i fondatori e la terza generazione, spesso rappresentano una minaccia importante alla continuità delle aziende familiari.

Nella loro complessità, i legami fraterni non possono essere colti se non prendendo in considerazione gli intrecci, specifici e singolari per ogni sistema famiglia, tra legami verticali e orizzontali.

Ma, in una istituzione, a quale materiale psichico prestare ascolto?

Due gli assi, quello diacronico, della dimensione mitica e fantasmatica attraverso cui si formulano e vengono tramesse la fondazione e il suo negativo, la crisi, le gesta, l'eredità, la trasmissione degli ideali, delle leggi, dei suoi riti con il rischio di una loro trasformazione che porterebbe fuori 'habitat', in una zona sconosciuta principalmente di confronto con sé stessi.

Spesso una narrazione del fondatore che ce l'ha fatta da solo nonostante l'ambiente ostile, crea così un forte legame con questo eroe che non può essere messo in discussione perché a questa figura eroica sono legati geneticamente anche gli eredi.

È l'asse sincronico, il cui materiale associativo si allarga, si intreccia e si trasforma, dai movimenti psichici intimi dei soggetti che si incontrano in un processo gruppale qui e ora, fino alle rappresentazioni condivise.

Il mito familiare si sviluppa nelle fantasie del gruppo e viene ricostruito soggettivamente, stabilisce un collegamento tra lo spazio psichico individuale e quello gruppale, implica un raggruppamento attorno a un simbolo e la crisi è uno degli aspetti essenziali di ogni fondazione, inevitabile come inevitabile è la paura che essa crea (Nicolle & Kaës, 2008).

Solo una crisi del resto può giustificare lo sforzo, da parte di una collettività, di rivolgersi a un consulente, cioè a un estraneo, la domanda di offrirsi come terzo. Crisi che può essere letta come emergenza gruppale, funzionale al passaggio trasformativo che il gruppo dei fratelli dovrà compiere.

Nella crisi sono coinvolti gli spazi psichici del soggetto, quello dei legami reciproci tra i membri, quello dell'istituzione come insieme e la figura del fondatore. La scomparsa di quest'ultimo mette in crisi tutti i garanti metapsichici dell'istituzione (Kaës, 2012; Nicolle & Kaës, 2008).

Viene considerato implicito che un gruppo sia formato da un insieme di individui ma il gruppo, nella sua totalità, non è considerabile solo come

la somma dei suoi componenti. Foulkes (1975) formula il concetto di matrice gruppale, una sorta di rete di tutti i processi interattivi che si stabiliscono tra tutti i componenti del gruppo. E la sofferenza di un membro, di un soggetto del gruppo costituito, andrà letta come sofferenza di tutto il sistema in quanto legata a un contesto multipersonale in cui la sofferenza del singolo individuo appartiene a una rete gruppale e culturale anch'essa sofferente.

La sofferenza come prodotto ed espressione del gruppo

I temi con cui confrontarci, in questo caso, sono dunque principalmente quelli della famiglia, dell'impresa-organizzazione e dell'istituzione.

La famiglia è un gruppo di persone biologicamente e normativamente unite che devono imparare a dividersi, autonomizzarsi, mentre l'organizzazione è un gruppo di persone divise (da ruoli, funzioni, specializzazioni tecniche) che devono imparare a integrarsi (Amovilli, 2006). Si tratta di elaborare due livelli di pianificazione mutuamente interrelati: uno diretto verso le attività economiche dell'impresa e uno riguardante la vita economica e sociale della famiglia. Uno dei rischi principali non è tanto dato dalla divisione dei livelli familiare (luogo dell'affettività) e organizzazionale (luogo dell'esercizio del potere governato dal codice etico), ma principalmente dal collassamento-assorbimento del primo nel secondo e viceversa.

Le relazioni familiari sono pervasive e sono talmente radicate in ogni membro familiare che opera nella propria azienda di famiglia che è proprio l'azienda spesso a divenire il luogo-pretesto dove dare sfogo a dinamiche conflittuali nate altrove [i temi del 'complesso fraterno', dalla rivalità, al conflitto alla contesa (Chiodi, 1992; Bourguignon 2003; Nicolle & Kaës, 2008; Kancyper, 2008)].

Per quanto trattato in questo caso, in merito al tema dell'istituzione riprendiamo quanto sostenuto da Kaës (Nicolle & Kaës, 2008) il quale, parlando di istituzioni, sostiene che la morte o la dipartita di un fondatore mobilita in seno all'elaborazione del lutto, l'elaborazione dell'originario ossia ciò che fonda la sua autorità sul riconoscimento sociale.

Non consideriamo molto differente l'organizzazione dell'istituzione dall'istituzione familiare. Quando le fondamenta sono scosse dalla scomparsa del fondatore l'elaborazione di un intervento dovrebbe consistere nell'individuare gli spazi psichici coinvolti e la loro articolazione così da poterli proporre ai membri del gruppo costituito, insieme all'esame dei ruoli assunti da ognuno, oltre alle variabili definite dal compito che l'istituzione si è data e degli investimenti tra i membri.

La simbolopoiesi organizza i significati dati alla storia transgenerazionale della famiglia in una concatenazione simbolica che diventa pensiero

familiare spesso intoccabile. Rimettere mano all'azienda vuol dire rimettere mano a una solidità raggiunta che non è mai stata messa in discussione e a cui è difficile rinunciare perché significa andare contro o sovvertire ciò che l'ha, non solo tenuta in piedi fino a quel momento, ma che le ha dato un forte riconoscimento territoriale.

Comprendere la crisi è già un passo verso il far uscire dalla confusione le persone coinvolte nel passaggio per accompagnarle nella identificazione di un loro progetto visto come vivibile e non mortifero. Ogni obiettivo, qualunque esso sia, è anche un oggetto caricato di significati affettivi e lavorare per obiettivi in modo efficace necessita capire il significato che quell'obiettivo ha per le persone e i gruppi in esso coinvolti (Quaglino, 2004).

Gli avvenimenti descritti nel resoconto dell'intervento di ricerca-azione presso l'impresa X sono il prodotto dell'interazione con la famiglia X, con i collaboratori dell'impresa e con il team di professionisti multidisciplinari intervenuti nel progetto.

Ciò che viene raccontato qui di seguito, necessariamente sintetizzato, rappresenta il modo in cui comportamento, comprensione, processo conoscitivo e interpretazioni hanno preso forma nell'impegno costante di costruire senso per qualcun altro e insieme a qualcun altro (Fasulo, 2002). Nella realtà di ogni azienda c'è più di quanto racconta la storia, e attingendo a questo materiale latente appare chiaro come i vissuti emotivi, soprattutto se messi da parte, hanno un forte impatto anche quando si parla di produzione di merci, di servizi, di bilanci e di controllo di gestione.

La storia

Il gruppo X ha sede in una zona industriale campana ed è composto da diverse imprese operanti in settori differenti, dall'estrazione di materiali da cave alla produzione di calcestruzzo sino all'utilizzo nell'edilizia pubblica e privata. All'atto dell'intervento, il gruppo X era condotto dai tre figli di Tommaso: Nicola (42 anni), Alfonso (37 anni) e Antonio (33 anni) e contava circa sessanta dipendenti. La sede sociale e gli uffici apparivano malridotti e poco funzionali: attrezzature vecchie, assenza di spazi utili a riunioni di gruppo, poca privacy, tecnologie informatiche obsolete benché vi fosse a poca distanza una nuova costruzione iniziata anni prima dai fratelli, ma mai terminata, che avrebbe dovuto essere destinata a sede del gruppo. Non è insolito che la difficoltà al cambiamento passi anche attraverso una rappresentazione visiva e qui assistiamo alla difficoltà a lasciare, a modificare un luogo come se la sicurezza data dal fondatore fosse passata quasi per osmosi al luogo di lavoro.

I tre fratelli, insieme e individualmente, raccontano di una sorta di paralisi gestionale contraddistinta, e forse conseguenza, da un diffuso senso di

incertezza, di confusione nella definizione dei poteri, dei ruoli, delle responsabilità, dei compiti e dei processi decisionali fra di loro e fra le varie posizioni aziendali, una confusione anche di carattere operativo fra le diverse società che utilizzavano personale comune. La struttura organizzativa appariva vaga, confusa, ambigua con responsabilità indefinite, talvolta sovrapposte e un potere accentrato nelle mani del primogenito con uno stile di gestione autoritario.

Finché c'è un capostipite, le conflittualità possono continuare ma senza pericolo di separazione, si può litigare, soprattutto tra fratelli, ma la continuità indivisa non è mai messa in discussione, minacciata forse, ma mai davvero portata avanti. Senza il fondatore viene a mancare la garanzia di continuità.

Pur in assenza di specifiche dichiarazioni, la leadership è stata assunta da Nicola che dichiara di aver bisogno di qualcuno che intervenga sull'organizzazione 'che dica a ognuno, in particolare ai fratelli, cosa fare e come farlo'. Ci si confronta sull'idea della paralisi gestionale e ci si domanda se questa non sia dovuta a una messa in discussione del suo ruolo di leader che Nicola ha assunto senza alcuna esplicita delega ma solo perché primogenito e al lavoro da più tempo.

Trentini (Trentini e Togni, 2008) ritiene che la dinamica dell'ordine di genitura abbia un significativo impatto nella transizione generazionale e che in realtà piccole e medie tutta una serie di comportamenti e atteggiamenti dei singoli possono essere '[...]codificati e/o interpretati anche in riferimento alla posizione ordinale di ruolo (primogenito, secondogenito, terzogenito, ecc.)'.

In azienda Nicola, primogenito, disponeva di tutti gli spazi e di tutte le risorse (materiali, morali, fisiche, affettive, economiche, architettoniche, temporali, ecc.) che i genitori gli offrivano.

L'intera famiglia era completamente a sua disposizione rinforzando così una serie di atteggiamenti in stile 'aristocratico' a tutela del potere e dell'autorità che Nicola si assumeva diventando responsabile della continuità (Trentini e Togni, 2008).

La dinamica dell'ordine di genitura sembra configurarsi come un'importante sorgente di ruolo e di identità che contribuisce a caratterizzare le dinamiche relazionali tra fratelli.

Venuta a mancare la presenza fisica del padre (Tommaso) permaneva però nell'azienda e nella famiglia la presenza psicologica in termini di codici affettivi, di storie, di valori e di vissuti.

Sul punto desideriamo riportare quanto sia ritenuto importante il 'complesso fraterno' per Kancyper (2008) per il quale 'lo spirito fraticida [...] è responsabile non solo di tragedie familiari ma anche della belligeranza collettiva'.

Una spontanea rivalità fraterna inizia con la nascita del secondogenito che diventa un rivale, un usurpatore, un intruso ed è verso di lui che si ini-

ziano a dirigere dei sentimenti di ostilità. Alfonso con la sua nascita diventa il competitor inatteso (Bourguignon, 2003).

Da parte sua Alfonso, che non è mai riuscito a trovare un proprio ruolo al di fuori dell'affermazione di sé e della richiesta di riconoscimento nella competizione con Nicola, si è fatto portatore di continua tensione alimentando instabilità dentro e fuori la famiglia.

La nascita anni dopo del terzogenito Antonio, dati i troppi anni di differenza, non ha influito nella relazione.

Attori in scena

Il gruppo familiare così risultante, formatosi secondo un proprio organizzatore interno [fantasma organizzatore, alleanze inconsce, funzioni foriche (Kaës, 2007)] ha avuto una chiusura organizzativa tendente ad affermare se stesso, secondo proprie leggi di funzionamento, in parte condivise da alcuni, in parte solo accettate per timore di non poter più far parte di quella organizzazione. Il gruppo familiare, tendente a mantenere la propria struttura e unitarietà in un flusso continuo di cambiamenti in cui ogni soggetto partecipa al processo grupale (e al suo mantenimento), ricevendo, attraverso la propria appartenenza, un ritorno alla propria definizione e ridefinizione soggettuale.

Alla morte del papà Nicola assume il controllo della situazione. A distanza di pochissimi mesi, Alfonso, che sembrava essersi auto-eliminato dal conflitto col fratello maggiore, mostrando da sempre disinteresse nei confronti dell'azienda familiare e iscrivendosi all'università come se volesse portare avanti una propria scelta di vita separata dalla famiglia-azienda, abbandona gli studi, fa ritorno a casa ed entra in azienda dicendo di averlo promesso al padre.

La sede della società era ubicata in un'unità immobiliare a due piani e Nicola sin dalla divisione con il padre si era organizzato al primo piano, in un ufficio molto grande mentre il padre stava negli uffici operativi al piano terra. Al suo ingresso, Alfonso si insedia nella stanza del papà.

Dopo un periodo di apparente calma, inizia una lenta escalation di conflittualità fraterna in cui la rivalità dei tre esplose invadendo prima la dimensione organizzativa e poi tutte le altre, compresa quella familiare.

L'entrata di Alfonso in azienda viene letta da Nicola come una dichiarazione di guerra. Un uomo alla ricerca di un proprio posto e, con questo, di un ruolo identitario ma che viene vissuto come pericoloso e perturbante per il sistema.

Antonio, terzogenito, si è dapprima inserito in questo processo ritagliandosi il ruolo di mediatore poi, man mano, ha abbandonato la contesa trovando un personale interesse nella gestione dei cantieri esterni e togliendosi così dal conflitto traendone anche dei vantaggi economici.

Il fondatore

Durante le interviste e i colloqui con i fratelli e con i principali collaboratori, emerge un'immagine del fondatore venerata da tutti: forte, duro, vincente nella società e in famiglia. Un mito che continua a essere tenuto in vita, oltre che da un busto posto all'ingresso dell'azienda e da una sua grande foto che spicca nel mal ridotto ufficio di Nicola, anche attraverso varie forme simboliche come ritualità e racconti di gesta da parte dei collaboratori degli esordi.

Il mantenimento di strutture create da e con il fondatore, per quanto giustificabili, rappresentano il tentativo di far sopravvivere un tempo precedente mediante un processo di feticizzazione di un passato meraviglioso. 'Nessun nuovo membro può corrispondere alla nostra immagine, all'immagine del nostro ideale con il quale ci preserviamo da ogni nuovo investimento su oggetti che non sarebbero identici a noi idealizzati' (Nicolle & Kaës, 2008).

La morte del fondatore pone il problema del tempo nel processo dell'elaborazione della trasmissione. Il tempo necessario per conquistare ciò che abbiamo ereditato dai nostri padri, per farlo nostro, per elaborarlo e trasformarlo non può essere sottoposto all'urgenza. Appropriarsi dell'eredità è un atto che può essere vissuto come un furto. 'È necessario del tempo per distinguere, differenziare e separare il fondatore dall'istituzione' (Nicolle & Kaës, 2008, p. 80).

Non esiste persona che possa stare al posto del fondatore (fratello, formatore, consulente), un tale posto assumerebbe nuovamente tutta l'ambivalenza nei confronti del fondatore occultandone il lutto da compiere, rafforzando il carattere inaccessibile della successione. La fondazione ha un'origine a partire dalla quale inizia una storia tracciando una linea di confine tra il prima e il dopo. In questo movimento la fondazione indica un ideale, ancoraggio necessario a sostenere la realizzazione di un progetto. La scomparsa di una persona cui viene attribuita la posizione del fondatore attinge direttamente all'adesione immaginaria all'uno dell'illusione gruppale, del rifiuto del passaggio generazionale. E qui ci stiamo contemporaneamente muovendo sul doppio asse dell'azienda e della famiglia.

Tommaso, nel corso della sua vita professionale, era stato subito assistito dal figlio Nicola che inizia a lavorare in azienda appena ultimate le scuole superiori e, dopo un primo periodo di apprendimento, entra in una forte fase conflittuale con il padre. Accentratore come il padre, Nicola entrava in tutte le problematiche, a tutti i livelli in ogni momento da lui ritenuto opportuno.

In una prima sessione di gruppo di discussione con i nostri consulenti, i fratelli condivisero l'idea che la relazione fra il padre e Nicola era intrisa di forte conflittualità, a loro avviso motivata dallo scontro tra un'autonomia, cui anelava subito Nicola e una pretesa di avere tutto sotto controllo del

padà. Senza il tempo dell'elaborazione e della separazione Nicola ha solo riproposto quella modalità verticistica mettendosi al posto del padre e mettendo Alfonso al proprio posto. Tutto con identica sofferenza perché Nicola non si era definito nella propria relazione col padre e l'aveva spostata sui fratelli nel prenderne il posto ma, di base, mantenendo inalterato il proprio conflitto: essere riconosciuto dall'altro.

Vincenti *et al.* (2016) riprendono Kaës:

'[...] Kaës ritiene che l'apparato psichico gruppale svolga un lavoro particolare: produrre e trattare la realtà psichica del e nel gruppo sviluppandosi nella dialettica tra due poli: isomorfico (non differenziazione tra apparato psichico gruppale e individuale) e omomorfico (differenziazione dello spazio psichico gruppale e individuale) [...] per esempio la dimensione isomorfica rappresenta una particolare configurazione psichica dove sembra esistere una sovrapposizione tra la famiglia e il singolo membro. In termini psichici, tutto deve essere fermo e immutabile, e un cambiamento in un componente comporta un simile cambiamento anche negli altri e nella globalità. Una indifferenziazione dello spazio psichico tale che ogni struttura sembra reggersi sull'altro' (p. 151).

L'assemblaggio delle menti avviene in un rapporto di tensione tra la similitudine e la diversità degli spazi psichici. L'accettazione dello scarto tra gli spazi permette di pensare all'eterogeneità dei loro contenuti e la differenza tra le loro logiche. Ma va mantenuta una dialettica aperta.

Come continua ancora Vincenti *et al.*:

'[...] utilizzando Kaës potremmo affermare che l'impegno del terapeuta (ma anche del consulente) dovrebbe essere mantenere la complessità dell'articolazione delle diverse dimensioni psichiche e della dialettica tra polarità isomorfica (di mantenimento della situazione attraverso la negazione di qualsiasi scarto tra soggetto e famiglia) e omomorfica (capacità trasformativa, mantenendo la possibilità dello scarto tra organizzazione del soggetto e organizzazione del gruppo famiglia)' (p. 152).

Nella consulenza alle organizzazioni il concetto di 'organizzazione nella mente'⁵ (Armstrong, 1995; 1997; Bizalgette e Reed, 1997) o di organizza-

⁵ Questo termine è stato introdotto per la prima volta, da Pierre Turquet in relazione alle sue esperienze di consulente (è stato anche psicoanalista) durante uno degli eventi che tipicamente compongono una *Group Relations*, e precisamente durante l'Evento Istituzionale'. Successivamente Edward Shapiro e Wesley Carr avrebbero poi ampliato il punto: '[Qualsiasi] organizzazione è composta dalle diverse fantasie e proiezioni dei suoi membri. Chiunque sia a conoscenza di un'organizzazione, che ne sia membro o meno, ha un'immagine mentale di come funziona. Sebbene queste idee diverse spesso non siano consapevolmente negoziate o concordate tra i partecipanti esse esistono. In questo senso, tutte le istituzioni esistono nella mente, ed essa è in interazione con queste entità mentali che viviamo.' (Shapiro & Carr, 1991, pp. 69-70).

zione come oggetto interno è: '[...] non tanto il costrutto mentale che il cliente ha della sua organizzazione ma piuttosto la realtà emotiva dell'organizzazione che è registrata dentro di lui, che lo influenza, che può essere ammessa o ripudiata, dislocata o proiettata, negata, che può anche essere conosciuta ma non-pensata' (Armstrong, 1995).

Questa esperienza dei tre fratelli unita a quanto attiene la dimensione familiare è, per gli autori Tavistock sopra citati, il materiale di lavoro principale dal punto di vista sistemico-psicodinamico. In questo senso l'esperienza emotiva non è vista come una proprietà dell'individuo o degli individui, ma come 'l'esperienza emozionale che è contenuta nello spazio psichico interno dell'organizzazione e nelle interazioni tra i suoi membri, lo spazio intermedio' (D. Armstrong, 1997).

Il passaggio generazionale

Tra gli svantaggi delle imprese familiari quello con maggiori risvolti sociali risulta essere collegato alla natura ereditaria del potere che non sembra in grado di garantire la più efficace transizione intergenerazionale per il semplice motivo che l'imprenditorialità non è per sua natura ereditaria.

Questo è uno dei principali problemi di natura psicodinamica che si affrontano nel passaggio generazionale, in particolare tra padre e figlio ma anche tra chiunque, con parentela diversa, deve cedere la leadership a un successore.

La trasmissione generazionale non è soltanto una fase di transizione, ma a nostro parere una dimensione sempre presente lungo tutto l'arco della vita dell'impresa, dell'imprenditore e delle famiglie di riferimento: una dimensione che riguarda la formazione dell'identità dell'impresa, delle famiglie e degli individui coinvolte nella transizione.

Nel passaggio della leadership da padre a figlio o a membri della famiglia i contesti condivisi e le collusioni su cui ognuno di essi si regge entrano in collisione e si creano, all'insaputa dei soggetti che vi partecipano, fattori che possono impedire, ostacolare o favorire l'apprendimento fondamentale necessario per la formazione. Nelle dinamiche collusive fondate sulla pretesa una persona 'rivendica dall'altra diritti d'obbedienza, o d'affetto, d'essere amata, risarcita, riconosciuta, indennizzata, capita, giustificata, in nome del ruolo che riveste nella relazione' (Carli & Paniccia, 2003, p. 193). Il possesso è un orientamento che si assume quando non si riconosce l'altro come estraneo. L'estraneo fa paura perché diverso da sé, potenzialmente pericoloso nella misura in cui va a toccare una costituzione soggettuale e del sistema. Quando invece le relazioni sono fondate sullo scambio le persone si aprono alla conoscenza.

Numerosi studi (tra cui Becker, 1973; Miller *et al.*, 1982; Miller e Kets de Vries, 1992; Lansberg, 1983) hanno evidenziato le resistenze dell'imprenditore-fondatore a lasciare il comando dell'impresa in modo deliberato. L'attaccamento all'impresa, la percezione che trattasi di 'una sua creatura', rende difficile il passaggio senza il suo apporto diretto.

La società creata dal fondatore aveva forse assunto il ruolo di figlia prediletta, a svantaggio dei figli e della famiglia reali. In questo lutto (doppio, per il padre/fondatore venuto a mancare ma anche forse per quel padre avuto poco perché troppo dedito a quella figlia prediletta) i figli si riuniscono assieme, ognuno coprendo un ruolo che non sentono, stretti comunque in una alleanza inconscia del lutto della filiazione preferenziale. È intoccabile questo aspetto, un padre che c'è stato nel dovere, nel non far mancare nulla salvo la sua presenza come padre affettivo. Una alleanza inconscia che si rappresenta nel non toccare il vecchio edificio costruito dal padre, la nuova azienda rimasta bloccata nella sua costruzione e che ora rischia di diventare fatiscante. Un'azienda che sa di vecchio anche definita da un collaboratore nei colloqui con i consulenti 'azienda triste', è quella nella quale i fratelli continuano a lavorare, la sede nuova ancora non agibile. Azienda triste come metafora della personale incapacità di ognuno dei fratelli di non riuscire a ritagliarsi una identità separata.

I fratelli appaiono intrappolati nella loro incapacità di poter pensare alla morte del padre fondatore e nella perdita di riconoscimento identitario. Restano bloccati.

Lo spazio della realtà interpsichica si organizza sulle continue tensioni di quattro componenti: il comune, il condiviso, il privato e il differente. Non ci sono legami senza materia comune ed è perché ci sono parti comuni e differenziate che il soggetto può condividere e farsi condividere (Kaës, 2007). C'è il far parte e, nell'appartenenza, c'è il farvi parte con la propria specificità. Se pensiamo a un soggetto referente unitario di esperienza, possiamo pensare a un individuo attivo che, nel gruppo di appartenenza, all'interno della complessità delle relazioni, si auto-eco organizza. L'auto-eco organizzazione avviene all'interno di un contesto sempre più ampio in uno scambio continuo in cui, parafrasando Kaës (2007), coesistono 'non uno senza l'altro e senza l'insieme che li contiene'.

Gli ambiti del comune, condiviso, privato e differenziato vi sono strettamente legati e intrecciati. Non si tratta di contenitori ermeticamente chiusi e separati, ma hanno zone di confine miste, liquide che possono essere pervase più o meno intensamente per profondità e vastità. È nella tensione tra questi quattro componenti che il soggetto si muove, si orienta, agisce, fa, sta male, crea, evolve. In questo muoversi tra i quattro ambiti il soggetto si auto-eco organizza e ha ricadute auto-eco organizzanti per il gruppo. È nel differenziato di ogni soggetto che può aprirsi la strada alla creatività, la possibilità di trasformazione.

L'eredità

L'elaborazione del lutto del padre fondatore deve far confrontare i figli con la necessità di attraversare uno spazio che ricollegli il caos a un progetto rinnovato. Ciascuno non è più lo stesso di fronte alla perdita e se esistono dei valori fondamentali condivisibili, esistono pure delle differenze e per restare vivi, per andare avanti devono essere forzatamente riorganizzati e pensati diversamente. A partire dai rispettivi investimenti sul padre e sull'assunzione di quel ruolo.

Abbiamo visto che nel tempo del lutto rendere totem il fondatore ha il ruolo della difesa contro lo scioglimento dei legami e le disorganizzazioni psichiche, in particolare quelle che hanno a che fare con i legami attuali. Funzione del totem è preservarsi dall'esposizione, è la paura del cambiamento. La presa di coscienza delle differenze all'interno del nuovo costituito è l'incontro con la realtà, è un momento cruciale tra il riconoscimento dello scarto tra ciò che apparteneva al tempo di prima e a quello attuale ma anche tra ideale e reale. Andare oltre il padre. Costante nella scomparsa del fondatore è una risposta regressiva, la pluralità instabile al posto dell'uno istituito. Il fondatore unico occupava questo posto e in questo posto viene convocato il consulente. O vi si colloca qualcun altro, come in questo caso Nicola.

Il lavoro psichico dell'istituzione è di fare il lutto di una idealizzazione e di ridurre la persecuzione. Un modo di evitamento del lutto è mettere il consulente nella posizione del fondatore idealizzato, che è però anche il posto del morto, o metterlo nella posizione del persecutore col significato 'non sarai mai colui che prenderà il posto del fondatore, non puoi essere che un persecutore, come lui che ci abbandona e che nessuno sostituirà'.

Se, come suggerisce Vincenti (2013) consideriamo la famiglia come 'proprietà emergente dagli accoppiamenti intersoggettivi strutturati e strutturanti dei membri i quali, stabilizzandosi, creano delle circolarità ricorrenti funzionali al prodotto e al produttore' (Morin, 1985, p. 153), dobbiamo naturalmente considerare che se un elemento del gruppo cambia, questo cambiamento provocherà perturbazioni in ciascun soggetto implicato e nel suo legame con l'insieme.

La difficoltà sta nel superare una idealizzazione che prevede una immutabilità e una perfezione irrealistiche se pensate come continuate all'infinito e che uccidono la reale possibilità di evoluzione di qualsiasi gruppo. Come è possibile una trasformazione senza movimenti che destabilizzino le certezze e gli ideali?

La separazione insegna (o obbliga con la morte di qualcuno) ad assumersi la responsabilità del proprio desiderio e, conseguentemente, del proprio ruolo, della propria identità. E fa emergere i propri bisogni. Anche nella diversità, nella rottura della continuità. Ogni desiderio prevede in sé l'emer-

gere del bisogno e il farci i conti rispetto a un proprio ruolo nel legame delle proprie relazioni.

L'incertezza nella propria identità (di ruolo, di persona, di imprenditore, di padre, di figlio) può immobilizzare. Nel gruppo unito, nella famiglia unita, anche se non è veramente quanto desiderato c'è una coerenza, una identità che da separato si pensa di non possedere, o non ci si dà il tempo di trovare. Nella separazione si è soli con il timore di confrontarsi con un proprio disvalore, ma anche perdendosi la possibilità di incontrare il proprio valore.

Lavori in corso

La morte del fondatore ha aperto la strada alla crisi.

Una crisi che l'azienda-famiglia si è trovata ad affrontare attivata dall'entrata in azienda di Alfonso che ha comportato il deterioramento delle relazioni interpersonali e intraorganizzative non solo dei fratelli ma anche dell'intera impresa.

Alfonso ha personificato il cambiamento con la sua doppia faccia di pericolo e di opportunità, facendo emergere i conflitti sulla incapacità dei fratelli di pensare insieme, di effettuare scambi, progetti comuni per il futuro ma anche di immaginare delle trasformazioni.

Esplorare nuovi territori è un cambiamento che procura una perturbazione del sistema e presuppone il rimettere in discussione il gruppo iniziale e le sue regole organizzanti da parte di ciascun componente. Vuol dire esporsi all'esterno, confrontarsi con le proprie capacità, con l'ignoto, con il desiderio di procedere verso il nuovo ma anche con il timore di non farcela. In questa nuova situazione il gruppo sente da un lato l'esigenza di riorganizzarsi e di darsi una nuova struttura, dall'altro la paura di confrontarsi con una vastità di nuove emozioni, che porta ad 'asfaltare' le differenze davanti al dovere, al 'lo faccio per il vostro bene' ripreso spesso da Nicola.

Un dovere che mette al riparo dall'esporsi personalmente assumendo su di sé la responsabilità delle proprie scelte. Il confronto con le differenze e con la possibilità che qualcuno abbia maggiori competenze e/o con il potersi separare, parla della necessità di trovare una coerenza nella propria riorganizzazione soggettuale (come Alfonso che non accetta più il ruolo passivo da evitamento del confronto).

Il patto denegativo (Kaës, 2006) si stabilisce perché venga assicurata la continuità degli investimenti e dei benefici legati alla sussistenza della funzione dell'Ideale e del contratto narcisistico e mantiene il soggetto estraneo alla propria storia.

Diventa indispensabile riconoscere e assumere la conflittualità per poterla vedere e affrontare. L'istituzione, compresa quella familiare, rappresenta

l'invariabile. La sua permanenza rassicura, ci si attende da essa protezione, sostegno ma l'immobilizzazione è una delle caratteristiche che crea sofferenza. La si accusa di non volersi rinnovare ma poi, di fronte al tentativo di rinnovamento che uno dei membri prova a mettere in atto, non si tollera che si rinnovi perché toccare lo *status quo* genera paura e ansia.

Il nuovo edificio era l'emblema della situazione che si era creata tra i fratelli dalla morte del padre. Nato per ospitare la nuova società era stato abbandonato, una costruzione mai terminata, che rischiava di diventare fatiscente e raffigurante l'abdicare, la non possibilità di potersi trasformare.

La perplessità dei consulenti nasceva dalla circostanza che era ben evidente a tutti che il gruppo, sotto l'aspetto dei risultati economici, fosse sostanzialmente ben condotto da Nicola e che le sue relazioni, il suo modo di essere, con tutte le critiche possibili, produceva questa ricchezza per la famiglia in un settore molto particolare e molto difficile anche per le possibili influenze socioeconomiche territoriali.

L'idea dei consulenti era di non appiattire le differenze con emolumenti tutti uguali che non premiassero la maggiore efficacia, abilità e impegno dei fratelli al lavoro. Sembrava importante differenziare i compensi sulla base delle diverse abilità dei fratelli, ovviamente relazionata al conseguimento di risultati, obiettivi che insieme avessero definito.

A progetto avanzato il gruppo aveva iniziato a trasferirsi nei nuovi locali che erano stati terminati, accorsati elegantemente e organizzati in termini di funzioni operative e processi. Il trasferimento è stato un obiettivo raggiunto che ha permesso di rafforzare il cambiamento nei ruoli e di ridare fiducia e slancio all'impresa.

I movimenti di Alfonso hanno inevitabilmente inciso su quelli di Nicola che avevano a loro volta inciso sui fratelli in una continua circolarità gli uni con gli altri e in cui le interazioni incidono sulla organizzazione delle loro vite psichiche. Da un punto di vista operativo lavorare con l'emergenza gruppale vuol dire lavorare con le regole di organizzazione, con la direzione di evoluzione e con gli obiettivi che il gruppo stesso si è dato. La lettura che si è data del gruppo si è organizzata a partire dalle regole di strutturazione del gruppo per poi restituire anche ai singoli membri le stesse regole e disfunzioni cui essi stessi si rifacevano.

I gruppi di discussione e i *family meeting* sono stati un'occasione per far emergere l'impianto organizzativo, una opportunità per poter ragionare sul funzionamento del proprio contesto e del modo in cui il singolo individuo entra in gioco e interpreta la sua parte, nella costruzione di una narrazione in un confronto soggettivo e di gruppo.

La nostra esperienza su questo caso e su altri ci porta a considerare l'assoluta necessità dell'utilizzo del dispositivo gruppale in cui il consulente, non assumendo la funzione didattica intesa come ipotetica trasmissione di verità date e preesistenti la relazione, affidi la funzione formativa all'analisi

dei significati che i partecipanti stanno condividendo e costruendo insieme (Fornari, 1966).

All'inizio del nostro lavoro in azienda Nicola portava avanti la ditta di famiglia seguendo la stessa logica paterna, senza trasformazioni.

Alfonso girava attorno la ricerca di un proprio ruolo, di fatto parcheggiandosi all'università, fuori famiglia. Antonio stava dentro e fuori le regole familiari-aziendali.

Alfonso alla morte del padre decide di rientrare in famiglia alla ricerca di un proprio ruolo indipendentemente dal riconoscimento dell'altro e smettendo di affliggersi nel ruolo del secondogenito non riconosciuto e da quel momento, via via, ha chiesto, ha agito per la trasformazione il cui germe però era già presente nel nucleo familiare.

Nicola del resto nel ruolo di 'capo' non era sereno, non agiva liberamente, temendo il giudizio degli altri e il confronto col padre. Antonio portava avanti i suoi liberi affari fuori casa.

Il movimento messo in atto da Alfonso ha acceso una scintilla obbligando i fratelli e le altre figure aziendali significative a porvi pensiero e a fare i conti con questa domanda.

Progressivamente i tre fratelli sono stati capaci di non finire in balia dei processi di rivalità fraterna attivati in chiave autodistruttiva, in una guerra fratricida innescata dal dirottamento verso l'interno delle spinte aggressive che non si possono più rivolgere verso un padre divenuto troppo distante o troppo debole per poter essere attaccato senza minare la sicurezza del sistema.

Effettuare una consulenza organizzativa finalizzata a supportare la transizione generazionale e il passaggio della leadership nelle PMI a conduzione familiare implica analizzare gli elementi oggettivi e quelli soggettivi delle organizzazioni, osservarne le diverse dimensioni. Ciò, implica l'osservazione e la comprensione di come l'istituzione e l'organizzazione, in quanto organismo vivente, apprende e di come coglie e interiorizza l'interdipendenza costante tra le persone e l'ambiente, alimentando le fantasie e i vissuti razionali ed irrazionali di chi la vive.

L'approccio teorico implica uno scopo che non è quello di spiegare e prevedere, bensì di comprendere insieme e capire come apportare possibili modifiche al sistema oggetto di intervento. Non c'è un modello standard applicabile a ogni situazione e una generalizzazione al di fuori di questo caso specifico sarebbe indebita e inefficace. Generalizzare questo intervento ci porterebbe infatti non solo fuori dal modello epistemologico che lo ha ispirato, ma negherebbe anche la contestualizzazione specifica dell'approccio psicodinamico e la ineliminabile interazione fra il soggetto conoscente e l'oggetto di conoscenza. I temi di questo caso di intervento professionale ci indicano complessi problemi a cui non è possibile dare risposte standardizzate in tutte le situazioni.

BIBLIOGRAFIA

- Amovilli, L. (2006). *Noi e Loro*. Milano: Raffaello Cortina.
- Armstrong, D. (1995). *The Analytic Object in Organisational Work*. Paper read to the ISPSO Symposium, London 1995.
- Armstrong, D. (1997). The 'institution in the mind': reflections on the relation of psychoanalysis to work with institutions. (Paper pres. at the Conference on Psychoanalysis and the Public Sphere, London 1991). *Free Associations*, 7: 1-14
- Armstrong, D. (2005). *Organization in the mind*. London: Karnac, The Tavistock Clinic Series.
- Bion, W.R. (1952). *Group Dynamics: a Review*, *The International Journal of Psychoanalysis*, 33,2:235-247. (Tr. it. *Dinamica di Gruppo: una revisione*, in M. Klein, P. Heimann, R. Money-Kyrle (a cura di), *Nuove vie della Psicoanalisi*, Milano: Il Saggiatore, 1966.)
- Bion, W.R. (1961). *Experiences in Groups*, London: Tavistock Publications. (Tr. it. *Esperienze nei gruppi*, Roma: Armando Editore, 1971).
- Bourguignon, O. (2003). *Fratelli*. Quaderni di Psicoterapia Infantile, vol. 47. (a cura di) Maria Luisa Algini. Roma: Borla.
- Becker, E. (1973). *The denial of Death*. New York: Free Press.
- Campbell, D., Draper, R., Huffington, C. (1989). *Second Thoughts on the Theory and Practice of Milan Systemic Family Therapy*. London: Karnac.
- Campbell, D., Draper, R., Huffington, C. (1991). *A Systemic Approach to Consultation*. London: Karnac.
- Carli, R., Paniccia, R.M. (2003). *Analisi della domanda. Teoria e tecnica dell'intervento in psicologia clinica*. Bologna: Il Mulino.
- Chiodi, G. (1992). *La contesa tra fratelli*. Torino: Giappichelli Editore.
- Fasulo, A. (2002). *Studiare l'interazione sociale. Epistemologie e pratiche di ricerca*. (a cura di) Mazzara B.M. in *Metodi qualitativi in psicologia sociale*. Roma: Carocci.
- Foulkes, S.H. (1975). *Group-Analytic Psychotherapy*. London: Gordon & Breach. (Tr. it. *La psicoterapia gruppo analitica. Metodi e Principi*. Roma: Astrolabio, 1986).
- Francescato, D., Tomai, A., Ghirelli, G. (2002). *Fondamenti di Psicologia di Comunità*, Roma: Carocci, 2002.
- Huffington, C., Halton, W., Armstrong, D., Pooley, J. (2004). *Working Below the Surface: the Emotional Life of Contemporary Organisations*, London: Karnac.
- Kaës, R. (2007). *Un singulier pluriel. La psychoanalyse à l'épreuve du groupe*. (Tr. It. *Un singolare plurale*. Roma: Borla, 2007).
- Kaës, R. (2012). *Le maître. (Tr. it. Il malessere*. Roma: Borla, 2013).
- Kancyper, L., Bubbolini G. (2008). *Il complesso fraterno*. Studio psicoanalitico. Roma: Borla.
- Kets de Vries, M.F.R., Miller, D. (1992). *L'organizzazione nevrotica*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Lansberg, I.S. (1983). *Managing human resources in family firms. The problem of institutional overlap*. *Organizational Dynamics* 12:39-46.
- Miller, D., Kets De Vries, M.F.R., Toulouse, J.M. (1982). *Top executive Locus of Control and its Relationship to Strategy Making, Structure and Environment*. *Academy of Management Journal*, 25:237-53.
- Morin, E. (1985). *La natura della natura*. Milano: Feltrinelli.
- Nicolle, O., Kaës, R. (a cura di). (2008), *L'institution en héritage. Mythes de fondation, transmissions, transformations*. Paris: Dunod. (Tr. it. *L'istituzione in eredità. Miti di fondazione, trasmissioni, trasformazioni*. Roma: Borla).
- Obholzer, A. (2005). in *Organization in the mind*. The Tavistock Clinic Series: Karnac, London.
- Obholzer, A. (1994). *Authority, Power and Leadership: Contribution from Group Relations Training*, in A. Obholzer e V. Zagier Roberts (eds), *The Unconscious at Work*, London:

- Routledge. (Tr. it. Autorità, potere e leadership: Contributi dalla formazione sulle relazioni di gruppo, in A. Obholzer e V. Zagier Roberts (a cura di), *L'Inconscio al Lavoro*, Milano: Etas Libri, 1998).
- Quaglino, G.P. (2004). La vita organizzativa. Difese, collusioni e ostilità nelle relazioni di lavoro. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Rice, A.K. (1951). The Use of Unrecognized Cultural Mechanisms in an Expanding Machine Shop (Glacier Project - III), *Human Relations*, 4: 143-60.
- Rice, A.K. (1963). The Enterprise and its Environment, London: Tavistock Publications. (Tr. it. L'impresa e il suo ambiente. Milano: FrancoAngeli, 1974).
- Rice, A.K. (1965). Learning for Leadership: Interpersonal and Intergroup Relations, London: Tavistock Publications. (Tr. it. Esperienze di leadership, Firenze: Giunti, 1974).
- Schillaci, C.E. (2008). Famiglia, impresa e paradosso coevolutivo. Una diversa prospettiva d'indagine sul family business. Devecchi, C, Fraquelli, G, (a cura di). *Dinamiche di Sviluppo e internazionalizzazione del family business*. Bologna: Il Mulino.
- Shapiro, E.R., Carr, A.W. (1991). *Lost in familiar places: Creating new connections between the individual and society*. Yale University Press.
- Trentini, G., Togni, M. (a cura di) (2008). *Continuità generazionale d'impresa. Dimensioni psicologiche e relazionali*, Milano: Franco Angeli.
- Vansina, L.S., Vansina-Cobbaert, M.J. (2008). *Psychodynamics for consultants and managers*, British Library: Wiley-Blackwell.
- Vincenti, E. (2013). Il gruppo come proprietà emergente. *Ricerca Psicoanalitica*, XXIV, 1, pp. 51-68.
- Vincenti, E., Noseda, F., Alfieri, L. (2016). *Adolescente famiglia gruppo. Circolarità delle relazioni e processo terapeutico*. Vanni, F. (a cura di). *Clinica psicoanalitica della relazione con l'adolescente*. Milano: Franco Angeli.

Conflitto di interessi: gli autori dichiarano che non vi sono potenziali conflitti di interessi.

Approvazione etica e consenso a partecipare: non necessario.

Ricevuto: 20 agosto 2022.

Accettato: 12 settembre 2023.

Nota dell'editore: tutte le affermazioni espresse in questo articolo sono esclusivamente quelle degli autori e non rappresentano necessariamente quelle delle loro organizzazioni affiliate, né quelle dell'editore, dei redattori e dei revisori o di qualsiasi terza parte menzionata. Tutti i materiali (e la loro fonte originale) utilizzati a sostegno delle opinioni degli autori non sono garantiti o avallati dall'editore.

©Copyright: the Author(s), 2024

Licensee PAGEPress, Italy

Ricerca Psicoanalitica 2024; XXXV:722

doi:10.4081/rp.2024.722

This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial International License (CC BY-NC 4.0) which permits any noncommercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author(s) and source are credited.