

I casi scelti sono tratti dalla nostra esperienza di consulenza e sono stati da noi modificati per non renderli identificabili che le storie originali, pertanto qualsiasi riferimento a persone o a cose è puramente casuale.

**ESEMPIO 1** - passaggio generazionale: questo esempio di passaggio generazionale, ci permette di dimostrare come le sole scelte di tipo tecnico nel predisporre un PG non siano sufficienti a dare garanzia del buon esito della transizione da padri ai figli.

È il caso di un imprenditore che pur sentendosi ancora nel pieno delle proprie capacità per portare avanti la sua azienda decise di cedere il posto del comando alla figlia primogenita. Ciò avvenne attraverso un cospicuo passaggio di quote dal padre e in parte dalla madre, alla figlia. Da questo punto di vista era inequivocabile il fatto che ad avere le redini dell'azienda sarebbe stata la figlia.

Ma il passaggio delle quote non garantiva né il passaggio dell'esperienza né quello del rapporto con i clienti ed i fornitori, aspetti che continuavano ad essere saldamente nelle mani del padre.

Padre e figlia, rivoltosi a noi per una consulenza, si rendevano conto della necessità di trasferire anche questa esperienza, anche se ciò risultava difficile ed era fonte di grandi ostilità tra i due. Entrambi si rinfacciavano comportamenti e atteggiamenti definiti ostili, finendo per rappresentare il classico gatto che si morde la coda: la figlia accusava il padre di essere geloso del suo potere ed il padre vedeva nelle richieste della figlia un'avidità ed un desiderio di metterlo da parte che lo preoccupava. Tutti volevano (a parole) il passaggio generazionale, ognuno ne aveva una propria rappresentazione.

Nel corso della consulenza emerse che la decisione del padre di dare l'azienda alla figlia non era stata così serena, lo stesso valeva per la figlia che essendosi da poco laureata aveva il desiderio di far fruttare le proprie competenze ma non aveva del tutto accantonato l'idea di sposarsi e di diventare madre, progetto che aveva sempre coltivato e che condivideva con il suo fidanzato.

Il mancato trasferimento dell'esperienza professionale paterna sembrava assicurare ad entrambi un'area in cui le cose rimanevano immutate.

Negare alla figlia la propria esperienza, mettendosi sempre davanti a lei nella progettazione dei prodotti e nelle relazioni con i clienti, rendeva la figlia incompetente ed era il modo migliore perché le cose non cambiassero.

La figlia era risentita con il padre e ciò la rendeva aggressiva nei suoi confronti non riconoscendogli nessuna capacità e accusandolo di non voler modernizzare l'azienda. C'era anche un secondo figlio maschio molto più giovane che il padre avrebbe visto bene nell'azienda ma la sua giovane età procrastinava il suo ingresso nel tempo. Durante i colloqui la figlia evidenziò anche il suo dispiacere per dover rinunciare momentaneamente al suo progetto di diventare madre, lei stessa si rendeva conto di essere un po' arrabbiata con sé per questa scelta. La scelta del padre l'aveva presa in contropiede e si era sentita lusingata dall'offerta. Inoltre la gelosia verso il fratello minore sembrava così perdere la sua ragione d'essere: in quel momento era lei la preferita.

Tutto questo materiale affettivo emerse spontaneamente e attraverso una serie di tappe ci fu permesso non solo di renderlo evidente, ma anche di poterlo esaminare e chiarirlo a entrambi, prima attraverso colloqui separati poi attraverso momenti di condivisione.

Il prendere coscienza di questi aspetti affettivi personali e in parte inconsci e di come si intrecciassero con la rappresentazione del passaggio generazionale che entrambi avevano in mente, permise di arrivare ad una situazione di reciproca comprensione e rassicurazione al di là di tutti i possibili equivoci che il "non detto", ma vissuto internamente, poteva creare.

In ultima analisi, in questo caso, come in molti altri, troviamo diversi sentimenti e stati d'animo che non vengono presi in considerazione rispetto a i quali viene dato per scontato che non c'entrano con la situazione che si viene a creare.

Viene inoltre dato per scontato che fare un passaggio di quote sia sufficiente a garantire un buon passaggio generazionale. La riflessione che possiamo fare è che noi viviamo una serie di esperienze e di sentimenti che si depositano dentro di noi, che finiscono per influenzare i nostri comportamenti anche in modo inconscio. Tradurre queste esperienze in un pensiero e quindi in parole, permette di comprendere le ragioni profonde del nostro agire. Possiamo ignorare tutto ciò ma questo materiale non cesserà di "informare" le nostre azioni.

*BRAZZALE & LUNARDON*