



Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences
International Quarterly Review

SPECIAL ISSUE

In memoria del Prof. Gianluca Colombo

**"Proprietà, governance e management oggi: le sfide della complessità e
dell'innovazione strategica per imprese e studiosi/e"**

Conflitti, accordi e processi di comunicazione.
Gli studi e alcune best practice per mantenere e
recuperare coesione nel sistema famiglia-
proprietà-impresa

Daniela Montemerlo

Pavia, December 31, 2025
Volume 16 – N. 4/2025 – SPECIAL ISSUE

DOI: 10.13132/2038-5498/16.4.1305-1326

www.ea2000.it
www.economiaaziendale.it


PaviaUniversityPress

Conflitti, accordi e processi di comunicazione. Gli studi e alcune best practice per mantenere e recuperare coesione nel sistema famiglia- proprietà-impresa

Daniela Montemerlo

PhD. Full Professor
Department of Economics,
University of Insubria.
Varese, Italy

Corresponding Author:

Daniela Montemerlo

daniela.montemerlo@
uninsubria.it

Cite as:

Montemerlo, D. (2025).
Conflitti, accordi e processi di
comunicazione. Gli studi e
alcune best practice per
mantenere e recuperare
coesione nel sistema famiglia-
proprietà-impresa. *Economia
Aziendale Online*, 16(4), 1305-
1326.

Section: *Refereed Paper*

SPECIAL ISSUE 2025

Received: November 2025

Published: 31/12/2025

SOMMARIO-ABSTRACT

La continuità delle imprese familiari e delle famiglie imprenditoriali è sempre stata un tema di grande interesse per Gianluca Colombo. Questo articolo ha per oggetto uno dei rischi maggiori per la continuità e il benessere di imprese e famiglie, ovvero il rischio di conflitti familiari, e presenta anzitutto lo stato dell'arte della letteratura di *family business* attraverso una rassegna selezionata di studi che hanno consentito di esplorare le caratteristiche dei conflitti, la loro tipologia e le strategie atte ad affrontarli e, con riguardo a queste ultime, approfondisce lo strumento degli accordi familiari. Quindi, sulla base sia della letteratura sia dell'esperienza consulenziale, si applicano i concetti esaminati in tema di conflitti e accordi ad alcune situazioni di elevata complessità potenziale (e spesso effettiva) quali i conflitti tra soci (o consiglieri) esecutivi e non esecutivi e tra co-leader della stessa generazione. L'articolo si conclude con alcune riflessioni nel ricordo di Gianluca sul ruolo chiave della comunicazione, altro tema a lui caro, ai fini del successo degli accordi e della gestione e prevenzione dei conflitti.

The continuity of family firms and entrepreneurial families has always been of interest for Gianluca Colombo. This article's topic is one of the major risks for families and firms' continuity and prosperity, that is the risk of family conflicts. It firstly provides an overview of the family business literature by means of a selection of studies that have explored conflicts' core traits and typology as well as strategies to address them, with a special focus on the tool of family agreements. Then, based on both literature and consulting experience, it applies the highlighted key concepts about conflicts and agreements to some situations of potentially (and often actually) high complexity, i.e. to conflicts between executive and non-executive family shareholders and between family co-leaders in the same generation. Concluding remarks offer some reflections and memories of Gianluca's lessons on the key role of communication - another topic he has been passionate about - for both agreements' success and conflicts' prevention and management.

Keywords: family firms, cognitive conflicts, structural conflicts, family agreements, communication, cooperation, corporate governance, family governance, ownership governance.

1 – Premesse

Ho iniziato la mia attività universitaria partecipando con Gianluca Colombo a tre progetti di ricerca aventi per oggetto,

rispettivamente: i processi di comunicazione interna nelle imprese italiane come strumento di management (Colombo & Montemerlo, 1992); il ruolo degli assetti istituzionali e di governo nell'evoluzione strategica delle imprese familiari (Colombo & Montemerlo, 1993); i processi di governo della complessità in una specifica impresa familiare che aveva deciso, trent'anni orsono, di commissionare una ricerca-intervento alla Scuola di Direzione Aziendale dell'Università Bocconi. A quelle esperienze ne sono seguite altre, e abbiamo avuto così diverse opportunità – in Bocconi, poi all'Università della Svizzera Italiana e successivamente all'Università dell'Insubria - per discutere dei temi citati in modo distinto ma, ancor più, nelle loro connessioni.

La continuità delle imprese familiari e delle famiglie imprenditoriali, difatti, è sempre stata un tema di grande interesse per Gianluca e lo ha stimolato ad approfondire in modo integrato i temi di cui sopra, e in particolare i processi di governo della complessità e quelli di comunicazione: due ordini di processi intrecciati, in grado di mitigare, ma anche di accrescere uno dei rischi maggiori per la continuità e il benessere di imprese e famiglie, ovvero il rischio di conflitti, e in special modo di conflitti strutturali. Tra le varie esperienze sopra citate abbiamo anche seguito insieme, Gianluca ed io, una situazione in cui il rischio era diventato realtà e il conflitto tra cugini soci di un'impresa di terza generazione non solo era strutturale da tempo, ma si era avvicinato pericolosamente a un punto di "non ritorno".

D'altro canto, le famiglie imprenditoriali sono da sempre intrinsecamente esposte al rischio di conflitti data l'intensità superiore alla media delle loro interazioni, dovuta al loro coinvolgimento – mediamente elevato - nelle imprese di famiglia nei diversi ruoli chiave; ed è questa, da sempre, una preoccupazione degli studiosi (Ward & Aronoff, 1994). Nel tempo, il rischio è progressivamente aumentato a fronte di una complessità crescente su più fronti. In primo luogo, con l'avanzare delle generazioni in tutte le famiglie sono mutate le relazioni interpersonali, con una tendenza generale a confrontarsi in modo più diretto e quindi a manifestare più apertamente le divergenze, sia in una medesima generazione, sia tra generazioni differenti; nelle famiglie imprenditoriali, dato il coinvolgimento di cui sopra, il mutamento in questione riguarda anche le relazioni che i familiari intrattengono nelle loro vesti di soci, consiglieri di amministrazione, membri di un vertice collegiale o del gruppo dirigente. In secondo luogo, man mano le generazioni avanzano, le differenze interpersonali si acquiscono e le relazioni si "raffreddano" (Corbetta, 1995), il che amplifica ulteriormente la possibilità di divergenze anche profonde. In terzo luogo, la fragilità delle famiglie è ormai un dato di realtà, che nelle famiglie imprenditoriali implica una crescente presenza di ex-coniugi e nuovi coniugi o partner e di figli e figlie con un solo genitore in comune, e dunque, di nuovo, di relazioni delicate in ambito familiare, proprietario e aziendale. Infine, e non meno importante, tra le conseguenze della pandemia a cui abbiamo assistito vi è anche un deterioramento dei rapporti già fragili, che ha fatto emergere – e degenerare in conflitti – tensioni magari latenti da lungo tempo; e superata la pandemia, le dinamiche geo-politiche ed economiche dell'ambiente esterno hanno sottoposto, e continuano a sottoporre, imprese e compagini sociali a turbolenze mai viste per numerosità, magnitudo e variabilità, che certamente non contribuiscono a smorzare le tensioni.

Il tema è, dunque, di grande attualità e importanza e richiede notevole impegno nella direzione sia della prevenzione dei conflitti sia della loro gestione. Un impegno da profondersi necessariamente da parte dei diretti protagonisti all'interno delle famiglie proprietarie e delle

imprese, ma anche di tutti gli altri soggetti che, a vario titolo, possono contribuire al loro sviluppo duraturo.

In questo spirito, il presente articolo sintetizza anzitutto, nel paragrafo 2 che segue, lo stato dell'arte della letteratura di *family business* sui conflitti attraverso una rassegna selezionata di studi che hanno consentito di esplorare le caratteristiche dei conflitti, la loro tipologia e le strategie atte ad affrontarli. A proposito di queste ultime, nel paragrafo 3 si approfondisce lo strumento degli accordi familiari, offrendo anche qui una panoramica degli studi in materia ed evidenziandone il significato, le decisioni di *governance* che ne derivano, la tipologia e i benefici; combinando letteratura ed esperienza consulenziale, si esplora quindi l'intreccio tra conflitti e accordi anche con riferimento ad alcune situazioni di elevata complessità potenziale (e spesso effettiva) quali i conflitti tra soci (o consiglieri) esecutivi e non esecutivi e tra co-leader della stessa generazione. L'articolo si conclude con alcune riflessioni nel ricordo di Gianluca sul ruolo chiave della comunicazione, altro tema a lui caro, ai fini del successo degli accordi e della gestione e prevenzione dei conflitti.

NOTA. Nel corso della trattazione, ai diversi ruoli di responsabilità si farà riferimento senza declinare sempre per genere i sostantivi ad essi riferiti, e assumendo naturalmente che ciascun ruolo possa e debba essere ricoperto sulla base di criteri che prescindono dal genere.

2 – Gli studi di *family business* in tema di conflitti: un quadro d'insieme di capisaldi e temi aperti

2.1 – Definizione e tratti distintivi

Nella letteratura di *family business* il filone dedicato ai conflitti è, come tutto il campo di studi, in continua evoluzione; al suo interno, tuttavia, si possono identificare alcuni capisaldi sintetizzati di seguito attraverso una rassegna di contributi – articoli tratti dalle riviste scientifiche di riferimento e libri – selezionati per la loro rilevanza dal punto di vista sia teorico sia applicativo.

Partiamo dalla definizione, o meglio da alcune definizioni del conflitto: anzitutto, è generalmente condiviso che si intenda per conflitto “la percezione di obiettivi inconciliabili” (Astrachan & McMillan, 2003, p. 5), di disaccordi profondi, di incompatibilità dalle diverse *nuance* a seconda dell'oggetto, ma comunque in un'accezione problematica, “a tinte fosche”. Tale percezione, soprattutto nel contesto delle imprese familiari e delle famiglie imprenditoriali, può prolungarsi per tempi lunghi: al riguardo, una definizione più dinamica, e anch'essa tendenzialmente centrata sugli aspetti problematici, attribuisce al conflitto il significato di “*interactive process manifested in incompatibility, disagreement, or difference within or between social entities*” (Rahim, 2010, p. 14). Un'altra definizione forse meno diffusa, ma di grande interesse, proviene dagli studi di psicologia per cui il conflitto è definito come il processo relazionale con cui si affrontano i disaccordi, in un'accezione quindi a tinte più luminose, che racchiude in sé la prospettiva di una soluzione (Scabini & Rossi, 2003).

Un secondo caposaldo degli studi è dato dagli elementi di originalità dei conflitti nelle famiglie imprenditoriali e, di conseguenza, nelle imprese familiari, dovuti al fatto che le “parti in causa” hanno legami di diversa natura: legami familiari da cui è pressoché impossibile uscire (si rimane consanguinei anche qualora si decida di non vedersi più, così come le relazioni tra ex-coniugi difficilmente si cancellano) e legami proprietari e aziendali anch'essi di lungo periodo, in un intreccio caleidoscopico di obiettivi economici e non economici, di problematiche

(e dinamiche) affettive, patrimoniali e professionali, di tavoli decisionali e di comunicazione, di ruoli variamente combinati (e spesso molteplici, anche in capo ai singoli familiari dato il coinvolgimento mediamente elevato delle *owning families* nelle imprese controllate), di comportamenti razionali e irrazionali (Kaye, 1991). L'intreccio, come ben presto è stato evidenziato in letteratura, si fa sempre più complesso lungo il ciclo di vita della famiglia, della proprietà e dell'impresa (Gersick *et al.*, 1997) con un "crescendo" di conflittualità, per ampiezza e profondità, man mano le generazioni avanzano (Davis e Harveston, 1999; Pieper *et al.*, 2013). Di qui l'adagio pluri-citato nel tempo per cui "*family businesses are fertile fields for conflict* (da Harvey & Evans, 1994, p.331).

Ciclica è anche la dinamica evolutiva dei conflitti familiari, e soprattutto dei conflitti di relazione relativi a incompatibilità interpersonali (v. *infra*), nella quale gli Autori riconoscono l'alternarsi di fasi di *escalation* e *de-escalation* secondo schemi diversi da un lato, poiché ogni caso ha le sue specificità, ma prestabiliti dall'altro in una sequenza tipica per cui l'ansia derivante dall'*escalation* di comportamenti conflittuali fino a un livello percepito come troppo elevato, e quindi pericoloso oltre misura, genera comportamenti costruttivi che placano il conflitto; ma la *de-escalation* genera all'interno della famiglia un timore diffuso che l'assenza di conflitto possa portare con sé qualche problema peggiore del conflitto stesso; l'ansia che ne deriva produce comportamenti ancor più conflittuali di prima; e così via, a meno di interventi volti ad agire sulla *pars costruens* facendola prevalere in modo da bloccare l'*escalation* prima che porti a una situazione irreparabile (Kaye, 1991, *op. cit.*).

Si osserva, inoltre, come i conflitti possano sorgere all'interno sia della famiglia, sia della proprietà o dell'impresa e le dinamiche di *escalation* possano dunque "contagiare" gli altri ambiti creando effetti di *spillover*, o anche cicli trasversali alle tre entità (Harvey & Evans, 1994, *op. cit.*). La frequenza e l'intensità dei cicli si collega a vari fattori, quali le caratteristiche della famiglia, la razionalità e irrazionalità dei comportamenti, l'andamento dell'impresa, le condizioni di contesto esterno, le modalità e l'efficacia di gestione dei conflitti, etc.

Ancora, sin qui si è fatto riferimento a cicli e dinamiche conflittuali visibili; si è osservato altresì che essi possono essere preceduti da periodi più o meno lunghi di latenza potenzialmente molto dannosi, durante i quali i conflitti crescono "sotto traccia", senza alcun intervento di gestione, fino ad "esplodere" a uno stadio, talvolta, ormai troppo avanzato per poter trovare qualche soluzione positiva (Astrachan & McMillan, 2003, *op. cit.*; Qiu & Freel, 2020).

2.2 – Tipologia e antecedenti

Un terzo caposaldo della letteratura consiste nella classificazione dei conflitti in funzione del loro oggetto. Da questo punto di vista, vi è convergenza nell'identificare due classi principali (Mc Kee *et al.*, 2014): i conflitti cognitivi e i conflitti di relazione.

I conflitti cognitivi, tipicamente, contrappongono persone in ruoli apicali, (che possono essere familiari, ma anche familiari e non familiari) in occasione di decisioni da prendere, sono contingenti come i loro oggetti specifici e, se tempestivamente e correttamente affrontati trovando un accordo sul da farsi, sono transitori. Essi sono ulteriormente suddivisibili in conflitti:

- di *contenuto* (*task conflicts*), in cui si diverge sul merito di una proposta o di una decisione;
- di *processo* (*process conflicts*), in cui l'oggetto del contendere è il *come* si è presa o si è realizzata una decisione.

Nei conflitti di relazione (*relationship conflicts*), l'oggetto del contendere ha varie sfaccettature quali incompatibilità personali, divergenze di valori e principi, sfiducia, rancori e risentimenti dalle origini più varie, tra cui le decisioni prese dalle generazioni precedenti che molto spesso, quando il conflitto viene alla superficie, sono ormai irreversibili (v. oltre). Si tratta, dunque, di conflitti strutturali, unanimemente considerati i più dannosi per la famiglia, l'azienda e le singole persone coinvolte in quanto forieri di emozioni negative e tensioni che peggiorano, e per tempi lunghi, la qualità della vita e dei rapporti, sottraggono tempo ed energie alle decisioni da prendere, danneggiano le relazioni proprietarie (Mismetti et al, 2025). È importante anche osservare che i conflitti di relazione iniziano sovente a manifestarsi sotto forma di conflitti cognitivi, il cui ripetersi con crescente frequenza è una "spia" da monitorare con grande attenzione, per riconoscere la vera natura dei conflitti in atto il più presto possibile e per intervenire di conseguenza (Pieper et al., *op. cit.*, 2013; e v. *infra* in questo stesso paragrafo).

Un corollario fondamentale alla distinzione tra le due classi di cui sopra (che non vale in verità solo per le imprese familiari) è l'idea che il conflitto non sia sempre e necessariamente negativo o, peggio ancora, distruttivo come spesso si teme. È ampiamente condiviso, in particolare, che il conflitto cognitivo possa favorire migliori *performance* aziendali qualora consenta di esprimere una maggior creatività e di meglio approfondire, affinare e discutere le idee alla base delle decisioni. È riconosciuto invece, che il conflitto relazionale, oltre a produrre effetti negativi di per sé come sopra accennato, può neutralizzare gli effetti positivi dei conflitti di contenuto e di processo, poiché ostacola il confronto e sposta l'attenzione sulle difficoltà di rapporti tra le parti in causa, distogliendo queste ultime dai problemi aziendali da affrontare (Cosier & Harvey, 1998; Kellermanns & Eddleston, 2004; McKee et al., 2024; Mismetti et al., 2025).

Altre classi meno frequentemente analizzate sono i conflitti da *status* (*status conflicts*), in cui il dissidio riguarda le rispettive posizioni delle "parti in causa" nella gerarchia aziendale o familiare ed è considerato anch'esso portatore di emozioni negative e di conflitti relazionali (Atilgan et al, 2025); i *work-family conflicts*, che risultano affini ai conflitti da *status* in quanto legati a discrasie tra attese di ruolo in azienda e in famiglia (Qiu & Freel, *op. cit.*); i conflitti di interesse (*conflicts of interest*), che presentano invece affinità con i conflitti cognitivi essendo legati ai differenti interessi e priorità, ad esempio, dei soci di maggioranza e di quelli di minoranza, con impatto diretto sulle decisioni da prendere, di contenuto o di processo che siano (Martínez-Ferrero et al., 2016).

Alla classificazione dei conflitti è strettamente collegata l'analisi dei loro antecedenti. In particolare, tra quelli dei conflitti relazionali si evidenziano – e sono fondamentalmente applicabili anche agli *status* e ai *work-family conflicts* (Montemerlo, 2009, Mismetti et al, *op. cit.*, 2025):

a – come accennato sopra, gli errori passati, di contenuto o di processo, nella gestione dei rapporti tra famiglia e impresa. Si tratta, in genere, delle scelte inique o percepite come tali nella storia familiare, come ad esempio le decisioni con cui la generazione precedente ha escluso *a priori* alcuni eredi dall'azienda o dai ruoli chiave, con disparità di attenzione e di considerazione per figli e figlie, o con cui uno o più rami hanno prevaricato sugli altri (magari gestendo conflitti precedenti in modo impositivo, come si dirà tra poco). Alcuni contributi "storici" hanno messo in evidenza sin dall'inizio il ruolo dei fondatori e l'impatto che la loro influenza può avere sul livello dei conflitti in seconda generazione (e che si è rivelata ben superiore all'influenza dei leader delle generazioni successive, pur sempre in grado di "fare ombra" ai successori: v. Levinson, 1971, e Davis & Harveston, 1999, *op. cit.*);

b – le differenze tra i familiari “parti in causa”. Indipendentemente dalla presenza di ferite passate, infatti, le famiglie possono presentare disomogeneità anche profonde e talvolta ai limiti della compatibilità tra i loro componenti in termini di valori, personalità, competenze, esperienze, stili di vita e di lavoro, attaccamento all’azienda, e così via;

c – i comportamenti strumentali e *unfair*, in qualsiasi generazione, e soprattutto la percezione di ingiustizia che ne può derivare da parte dei “destinatari” di opportunismi e iniquità di trattamento;

d – la debolezza delle strutture di *governance*, e in generale del sistema di regole in essere nel sistema famiglia-impresa.

I conflitti cognitivi e da contrapposizione di interessi sono ricondotti primariamente alle differenze tra le “parti in causa” – per carattere, valori, formazione, esperienze professionali, attese, approcci e stile, etc. – con le conseguenze che ne possono derivare in termini di divergenze di contenuto o di processo.

Con riguardo ai conflitti sia cognitivi sia relazionali, inoltre, alcuni fatti possono agire da catalizzatori o “acceleratori”, come le sfide aziendali – ad esempio, peggioramenti nelle *performance* che comportino la necessità di aumenti di capitale o di riduzioni di dividendi per periodi prolungati, oppure esigenze di cambiamento strategico ed organizzativo che richiedano inserimenti di manager apicali dall’esterno e la messa in discussione di familiari nelle posizioni corrispondenti – o eventi familiari tragici e improvvisi come la scomparsa di familiari della generazione precedente che abbiano sempre agito da garanti dell’unità, o la messa in atto di comportamenti gravemente disfunzionali o devianti rispetto alle regole in essere nei rapporti tra famiglia proprietaria e impresa (comportamenti che possono fungere sia da cause che da effetti dei conflitti: v. Kidwell *et al.*, 2024).

Si evidenzia, in tutto ciò, come i vari antecedenti siano dinamici così come lo sono i conflitti (le differenze possono acuirsi, i comportamenti opportunistici reiterarsi e moltiplicarsi), e come essi possano essere all’origine di singoli conflitti ma anche di *spillover* da un ambito circoscritto ad altri, ad esempio dalla proprietà all’impresa (Qiu & Freel, *op. cit.*)

2.3 – Strategie e modalità di gestione & prevenzione

Un quarto caposaldo della letteratura riguarda le strategie e modalità di gestione dei conflitti. Una classificazione generalmente condivisa in letteratura, e fondata sulle due dimensioni della tensione a ricercare la propria soddisfazione (*assertiveness*) piuttosto che quella altrui (*cooperativeness*), identifica cinque strategie di gestione dei conflitti (Cosier & Harvey, *op. cit.*; Sorenson, 1999; Qiu & Freel, *op. cit.*, 2020):

i. *avoidance*, propria di chi nega o, in ogni caso, non affronta la situazione e i problemi a monte, e in verità anche gli effetti. Si tratta infatti di una strategia riconosciuta di corto respiro, che è spesso adottata nell’auspicio che il dissidio si smorzi – il che può talvolta accadere (Fahed-Sreih, 2018), soprattutto in caso di conflitti di bassa intensità – ma che conduce in genere all’effetto opposto, alimentando frustrazioni e tensioni e accelerando *escalation* e *spillover* dal punto di partenza del conflitto alle altre componenti del sistema famiglia – proprietà – impresa;

ii. *domination* o *competition*, per cui si impone una linea di condotta in logica “io vinco, tu perdi”, talvolta (ma non sempre) in forza di una posizione di maggioranza; si tratta di una strategia di cui si evidenziano i rischi per la famiglia – l’impatto sulle relazioni è solitamente

negativo nel medio-lungo termine - e per l'intero sistema famiglia-impresa. Assai meno trattata, ma per vari aspetti affine è la strategia di *separation*, volta per l'appunto a dividere le parti, ad esempio attraverso una netta distinzione di ruoli e ambiti di interazione; tale distinzione può essere sovente il frutto di una strategia di *domination*, il che rende i due concetti almeno parzialmente sovrapposti;

iii. *accommodation*, per cui si accetta di seguire *in toto* la linea dell'altra parte o delle altre parti e quindi "si perde" sacrificando per altruismo (Lubatkin & Schulze, 2005) i propri punti di vista e istanze, ad esempio per non causare spaccature in famiglia, ma con il rischio di accettare (e compiere) scelte dannose per l'impresa e di rinviare, anziché comporre, le spaccature in oggetto;

iv. *compromise*, per cui ciascuna parte riceve soddisfazione in qualche misura attraverso una soluzione spesso lungi dall'essere ideale per le parti stesse; può risultare positivo per la famiglia e l'impresa ma solo parzialmente e solo a breve;

v. *collaboration*, per cui le parti ricercano una soluzione *win-win* (molto simile, al riguardo, è la strategia di *integration*, focalizzata soprattutto sui *work-family conflict*). È da sottolineare come questa strategia sia generalmente riconosciuta come quella più impegnativa, ma al tempo stesso in grado di generare i maggiori benefici per la famiglia e l'impresa, soprattutto (ma non esclusivamente) in presenza di relazioni interpersonali sufficientemente positivi e di livelli di fiducia sufficientemente elevati.

Dal punto di vista dell'insieme delle parti in contrapposizione, tra gli altri, Qiu & Freel (*op. cit.*, 2020) evidenziano come le prime tre strategie si traducano tipicamente in "giochi a somma zero" con un rischio intrinseco di pregiudicare i rapporti e quindi di dar vista, in tempi anche ravvicinati, a conflitti relazionali sempre più profondi in tutto il sistema famiglia-impresa, in una prospettiva prevalentemente (ma non sempre) *contingency*, ovvero di breve termine. Della quarta strategia (ancorché parzialmente) e della quinta si evidenziano invece gli effetti in termini di "giochi a somma maggiore di zero" in una prospettiva *paradox* o *both-and*, per cui si riconosce cioè di dover dare in qualche modo risposta a tutte le istanze, anche opposte, delle parti in conflitto (Qiu & Freel, *op. cit.*, 2020)

Con varie sfumature, la letteratura pone in luce due strategie "trasversali" atte da un lato a gestire i conflitti, a supporto e complemento di quelle evidenziate sopra, e dall'altro a prevenirli (Qiu & Freel, 2019, Kubiček & Machek, 2020).

L'una è il coinvolgimento di terze parti, in particolare di *advisor*, considerato essenziale: i) a fini di gestione dei conflitti, per mappare, ovvero mettere correttamente a fuoco il tipo di conflitto in essere e quindi adottare modalità adeguate per la sua gestione, con la raccomandazione condivisa della ricerca di un bene comune lungo tutto il processo, a partire dalla mappatura del conflitto e poi nella ricerca delle soluzioni e nel relativo accompagnamento della famiglia proprietaria e/o delle parti in causa (Astrachan e MacMillan, 2003, Kaye, 1991); ii) a fini di prevenzione, per aiutare i familiari a svolgere efficacemente i propri ruoli lavorando in modo costruttivo sulle differenze interpersonali ed enfatizzando gli elementi di complementarità (Montemerlo, 2009 e 2013). Il tutto, ovviamente, mettendo in campo professionalità diverse a seconda delle problematiche da affrontare, indipendenti per garantire oggettività di giudizio (Grote, 2003), e sufficientemente esperte per evitare dinamiche manipolatorie e di *scapegoating*.

L'altra consiste nell'adozione degli opportuni strumenti della *governance* ai tre livelli del sistema famiglia-proprietà-impresa, sia per prevenire i conflitti di ogni tipo, sia per comporli attraverso il disegno e la conduzione di processi decisionali e di interazione efficaci, nonché per far leva sui possibili benefici dei conflitti cognitivi/di contenuto, ad esempio attraverso Consigli di amministrazione guidati e funzionanti in un'atmosfera di apertura al confronto di opinioni divergenti, alla loro composizione e alla ricerca di soluzioni soddisfacenti per tutti (Kanadlia *et al.*, 2020) o attraverso riunioni proprietarie atte a comporre divergenze tra familiari soci per far sì che esse non si ripercuotano sull'impresa, o anche attraverso *family meeting* informali - a livello *corporate* e in contesti di forte sovrapposizione tra familiari soci e consiglieri - atti a favorire un'interazione più serena e quindi a rafforzare la coesione e la motivazione a lavorare insieme (Mustakallio *et al.*, 2002). Uno strumento di *governance* di particolare rilievo, e a monte di quelli citati e di molti altri, è dato dagli accordi familiari in senso ampio, cui è dedicato per un *focus* specifico il par. 3.

Un altro tema trasversale a tutte le strategie citate sia di gestione dei conflitti sia di prevenzione degli stessi è quello della comunicazione, analizzata infatti come leva fondamentale sia *ex ante*, quindi, per ridurre la probabilità che i conflitti nascano, sia *ex post* per affrontarli, e in particolare per indirizzarli in senso positivo e rendere efficaci, in particolare, le strategie cooperative menzionate sopra. Per quanto riguarda le condizioni di successo dei processi di comunicazione, esse sono ricondotte alle caratteristiche personali delle "parti in causa" (ad esempio, autostima equilibrata, capacità di ascolto ed empatia, disponibilità a mettersi in discussione, spirito positivo), nonché alla chiarezza e correttezza delle regole alla base dei processi informativi e decisionali ai vari livelli e al buon funzionamento degli organi di *governance* dell'impresa e della famiglia, nonché alla capacità, in generale, di mantenere la comunicazione aperta. Si evidenzia, *vice versa*, come la *miscommunication* possa innescare, alimentare o estendere i conflitti (Lundberg, 1994; Astrachan & McMillan, 2003, *op. cit.*; Montemerlo, 2009; Qiu & Freel, *op. cit.*, 2020; Mismetti *et al.*, *op. cit.*, 2025). Al ruolo della comunicazione, tema particolarmente caro a Gianluca Colombo, è dedicato il paragrafo 4.

2.4 – Alcuni temi aperti (e di grande rilievo)

Come tutti i filoni della letteratura di *family business*, il filone dei conflitti ha condotto a molti e importanti progressi e, al tempo stesso, lascia molti temi aperti e quindi spazi pressoché infiniti di sviluppo (Montemerlo, 2024), quali: la maggior integrazione tra *family business* e altre discipline; l'osservazione più approfondita delle interrelazioni tra conflitti interpersonali e conflitti via via ampliati all'ambito familiare, proprietario e aziendale, così come l'osservazione congiunta dei diversi tipi di conflitti, delle strategie utilizzate per gestirli e delle relative conseguenze; la miglior comprensione di come le conoscenze maturate si applichino a differenti tipi di imprese familiari e di famiglie proprietarie, nonché a contesti culturali differenti; l'approfondimento dei conflitti tra familiari e non familiari, e via dicendo (Kubíček & Machek, 2020, *op.cit.*).

Alcune "raccomandazioni" degli Autori – orientate a sviluppare sia le ricerche future sia le *practice* delle famiglie e dei loro *advisor* - che mi sembra importante sottolineare nella loro rilevanza e al tempo stesso, nella loro interdipendenza riguardano, in particolare:

– l'ottica sistemica: dagli Autori "pionieri" (Kaye, 1991, *op. cit.*) ai più recenti (Qiu & Freel, *op. cit.*, 2020; Kubíček & Machek, 2020, *op. cit.*) si sottolinea l'importanza, in generale, di

considerare tutte le variabili rilevanti (l'oggetto, le parti coinvolte, l'ambito/*locus*, le ragioni/gli antecedenti e l'evoluzione, le strategie di composizione, etc.);

– la tensione all'innovazione, ovvero alla ricerca di modalità sempre nuove di soluzione dei conflitti per ricostruire le relazioni su nuove basi anche *thinking outside the box* (Qiu & Freel, *op. cit.*, 2020, p. 96);

– l'approfondimento – senza abbandonare l'ottica sistemica – delle situazioni specifiche (Mismetti *et al.*, 2025, *op. cit.*) quali i conflitti tra due parti, all'interno di un gruppo (la famiglia, la compagine sociale, il team di vertice) piuttosto che tra gruppi o sotto-gruppi differenti (ad esempio, tra i familiari soci esecutivi e non esecutivi), e/o i conflitti tra le parti di cui sopra ma in ambiti diversi (ad esempio, tra familiari e non familiari a livello di CdA o di top management).

Nel prosieguo di questo articolo si trae spunto da tali raccomandazioni provando ad approfondire due situazioni di particolare complessità potenziale (e spesso anche reale), ovvero i conflitti tra familiari soci esecutivi e non esecutivi e quelli tra familiari co-AD nella medesima generazione dove tendono a manifestarsi più frequentemente. Prima però si completa la rassegna selezionata degli studi con un *focus* su uno strumento di *governance* funzionale, tra l'altro, alla gestione e prevenzione dei conflitti di cui sin qui si è solo brevemente accennato, ossia sugli accordi familiari.

3 – Un filone di studi correlato: gli accordi familiari come strumenti di gestione e prevenzione dei conflitti

3.1 – Gli accordi familiari: significato, tipologia, processi e risultati

Per accordi familiari in senso ampio si intendono principi e regole – in diverse combinazioni come si dirà tra poco - condivisi per iscritto e volti a dare forma a decisioni chiave di *governance* familiare, proprietaria e *corporate*.

In letteratura, in verità, si utilizzano vari termini: protocolli, principi e politiche, regolamenti, codici di comportamento, patti familiari, patti parasociali, carte dei valori, *family constitution*, etc. (Aronoff, Astrachan & Ward, 1998; Montemerlo, 2009). La varietà non riguarda, naturalmente, solo la terminologia ma anche, e soprattutto, gli argomenti oggetto di decisione attraverso gli accordi e la valenza degli accordi stessi. Al riguardo è utile distinguere tre tipi base: i *family statements*, o accordi familiari in senso stretto, focalizzati sui valori familiari, sull'articolazione e il funzionamento della *governance* della famiglia, etc.; gli *shareholders' agreements*, ovvero gli statuti e gli accordi parasociali, dedicati a temi di *governance* proprietaria e *corporate*; i *family protocol*, o accordi aziendali, che regolamentano l'accesso e la permanenza di familiari (e non familiari) nei diversi ruoli di responsabilità nelle imprese; le *family constitution*, onnicomprensive, che possono riguardare tutti, o in gran parte, i temi citati (Lansberg, 2009; Montemerlo & Ward, 2011).

A prescindere dal tipo, gli accordi sono strumenti di *governance* sia intra-generazionali sia inter-generazionali.

In una stessa generazione, in particolare quando si diventa "generazione al comando", gli accordi familiari in senso stretto possono essere l'occasione per "rinsaldare" i valori comuni, talvolta mettendo su carta quanto "solo narrato" dai predecessori; per condividere tali valori con i coniugi e *partner*; per governare gli *asset* comuni e sviluppare progetti che valorizzino il contributo dei familiari più lontani dall'azienda. Gli accordi proprietari consentono, ove

necessario, di aggiornare le regole statutarie inerenti i trasferimenti di quote, la politica dei dividendi, il sistema di *corporate governance*, la gestione dei conflitti e via dicendo, rendendoli coerenti con l'assetto proprietario venutosi a creare post-successione. Essi consentono altresì di impostare processi decisionali atti a combinare inclusione e governabilità e processi di comunicazione che diano vita a un dialogo costruttivo e permanente, soprattutto tra soci esecutivi e non esecutivi. Gli accordi aziendali permettono anch'essi di aggiornare i valori della famiglia nel contesto dell'impresa, di tradurli in *mission/purpose* e *vision* e di condividerli con il management, possono condurre a definire o ri-definire i ruoli di familiari e non familiari, a concordare i criteri alla base della loro evoluzione possibile e a rinnovare l'assetto di *governance* e organizzativo (con regole di composizione e funzionamento "operativo" al di là delle regole statutarie) in modo da renderlo attrattivo e motivante per i talenti attuali e futuri, all'interno o all'esterno di azienda e famiglia. *Last but not least*, attraverso gli accordi aziendali si possono regolamentare alcuni temi di particolare delicatezza come i criteri di attribuzione dei compensi e dei *benefit* e di utilizzo delle risorse aziendali, le modalità di composizione dei conflitti a completamento delle regole statutarie, il trattamento delle operazioni con parti correlate, etc. (Montemerlo, 2013).

Nelle situazioni di convivenza inter-generazionale e di pianificazione del ricambio, gli accordi familiari sono opportunità per condividere i valori con i giovani e per aggiornarli insieme; per strutturare iniziative di educazione dei giovani alla proprietà responsabile e, in generale, per coinvolgere la *Next Gen* nella *governance* familiare e nei progetti che ne possono scaturire. Gli accordi proprietari consentono di aggiornare le regole statutarie (sui vari temi citati sopra) in modo da renderle coerenti con l'assetto proprietario che seguirà al passaggio delle quote. I patti di famiglia da codice civile sono strumenti di pianificazione e realizzazione di tale passaggio con il coinvolgimento di tutti gli eredi (e gli unici accordi successori possibili in Italia); gli statuti di alcune forme giuridiche e gli accordi parasociali possono sancire le scelte della famiglia proprietaria in merito a chi, nella generazione successiva, ricoprirà le cariche apicali. Gli accordi aziendali permettono di chiarire ai giovani le "regole del gioco" in vista del loro coinvolgimento in azienda e di indirizzare e supportare la loro crescita; di lavorare insieme, *senior* e *next generation* con il management, all'esplicitazione e, ove necessario, all'attualizzazione dei valori e della *mission/purpose* e *vision* dell'impresa; di dare all'impresa un assetto di *governance* e organizzativo in grado di contribuire fattivamente alla crescita della nuova generazione e al processo di ricambio tutto; di definire il modello di leadership futuro, scegliendo i successori al vertice e assegnando loro deleghe, e via dicendo.

È importante osservare che le famiglie proprietarie arrivano molto spesso, con dinamiche naturalmente specifiche di ogni situazione e anche in una stessa generazione, a regolamentare per intero o in larga parte il caleidoscopio di sfaccettature del sistema famiglia-proprietà-impresa, talvolta con una "somma" di accordi che compone prima o poi una *family constitution* e talvolta, in assenza o carenza di accordi specifici, mettendo a punto *family constitution* onnicomprensive, cui seguiranno, negli intrecci più vari, ulteriori accordi specifici, nuove *family constitution*, etc.

Ad evidenza, indipendentemente dalla sequenza è essenziale che la *governance* di cui gli accordi sono strumento si mantenga ben strutturata e funzionante, così da rafforzare, tempo per tempo, l'impresa, la proprietà e la famiglia, e, per questa via, prevenire i conflitti.

Se i tipi di accordi descritti si differenziano per i loro obiettivi e contenuti peculiari, una variabile trasversale è data dal macro-processo sottostante a ciascun accordo, in cui si

intrecciano processi vari di formulazione, di approvazione, di comunicazione ai destinatari, di realizzazione delle scelte sancite dall'accordo, di verifica e aggiornamento periodico dello stesso. Si tratta di una variabile fondamentale, evidenziata in letteratura come condizione essenziale di successo degli accordi e con la raccomandazione di curare i processi in questione tanto quanto i contenuti, e se possibile ancor di più, badando a preparare il contesto (ad esempio con qualche riflessione preliminare di condivisione della necessità, degli obiettivi e del disegno di massima dell'accordo), a coinvolgere tutti gli attori chiave, a organizzare per bene le diverse fasi, a dedicare a ciascuna tempi adeguati, a mantenere una tensione perenne alla ricerca di soluzioni *win-win* in equità, trasparenza e spirito collaborativo e nel rispetto delle esigenze dell'impresa, a cercare tutti i supporti professionali necessari, ma mantenendo il controllo delle decisioni in capo alla famiglia, a spiegare con chiarezza le decisioni prese attraverso l'accordo a tutti coloro su cui esso abbia un qualche impatto, dalla *Next gen* al management non familiare, a vigilare sull'accordo e a rinnovarlo periodicamente (Ward, 2005; Van der Heyden et al., 2005, *op. cit.*; Montemerlo & Ward, 2011, *op. cit.*). Si tratta, in sintesi, di coltivare una "capacità di accordo" che consenta a ogni famiglia proprietaria di prendere tutte le decisioni di *governance* del sistema famiglia – proprietà – impresa con l'anticipo necessario a governarne efficacemente la complessità (Montemerlo, 2009, *op. cit.*).

La cura del processo è essenziale per il successo degli accordi nelle sue due dimensioni chiave. In primo luogo, occorre giungere alla firma degli accordi da parte dei familiari soci, a suggello della condivisione delle decisioni che gli accordi stessi racchiudono. In secondo luogo, è fondamentale che le decisioni prese attraverso gli accordi siano poi realizzate.

La firma degli accordi è, dunque, sia un risultato di estrema importanza sia un punto di partenza di altrettanta, se non superiore rilevanza affinché si possano ottenere appieno i benefici esaminati sopra per i vari tipi di accordi. In caso contrario, non solo i benefici rischiano di essere vanificati: un rischio ulteriore è che gli accordi, in direzione contraria rispetto ai loro obiettivi, sfocino in conflitti (Montemerlo, 2009, *op. cit.*), con dinamiche e modalità di gestione (e quando possibile di soluzione) analizzate di seguito.

3.2 – *Conflitti e accordi: un intreccio da governare*

Può apparire paradossale, ma la costruzione di un accordo espone in modo particolare le famiglie proprietarie all'eventualità di conflitti o anche solo di "semplici" divergenze. In realtà non si tratta di un paradosso: costruire un accordo porta per sua natura a confrontarsi su temi e problemi su cui si possono avere opinioni diverse e, di conseguenza, a far emergere eventuali tensioni e malesseri. Le situazioni conflittuali possono emergere lungo tutto il processo di costruzione degli accordi, a partire dalla loro genesi (Montemerlo, 2009, *op. cit.*).

In molti casi, difatti, gli accordi stentano ad avviarsi proprio per il timore di "svegliare il cane che dorme", avendo la consapevolezza che qualche divergenza importante esiste ma optando per un approccio tendenzialmente *avoiding*. Come osservato sopra, è generalmente condiviso come tale approccio abbia limiti importanti, poiché, quanto più si rimanda un problema, tanto più è probabile che esso si acuisca e, per continuare la metafora, che il "cane dormiente" finisca per destarsi e, diventare aggressivo con l'innescare conseguente di *escalation* pericolose.

Talvolta gli accordi si avviano ma si bloccano quasi sul nascere, per divergenze di vedute sui temi da regolamentare o sulle modalità di impostazione delle varie fasi del processo.

Durante la fase di formulazione si può “inciampare” in dissidi sui contenuti *in fieri* o sul modo in cui tali contenuti si vanno elaborando (troppo frettoloso, non inclusivo, etc.), per comportamenti non coerenti con le regole in costruzione o anche per dissidi su nuovi temi emersi in corso d’opera.

In questi casi, ad evidenza, non si arriva alla firma. Altre volte, i conflitti emergono dopo la firma dell’accordo e ne bloccano in tutto o in parte l’attuazione, per ripensamenti su temi magari non trattati abbastanza approfonditamente, a causa di azioni di realizzazione condotte troppo lentamente o parzialmente, etc.

Nelle situazioni di dissidio antecedenti la firma dell’accordo, ciò che emerge può essere “semplicemente” un conflitto cognitivo; oppure il conflitto cognitivo può rappresentare la punta di un *iceberg* di conflitti relazionali, magari originati e “covati sotto la cenere” da molto prima dell’avvio dell’accordo. I due tipi di conflitti richiedono naturalmente interventi diversi per ampiezza e profondità, intensità e anche probabilità di successo.

La gestione delle divergenze contingenti, e quindi dei conflitti cognitivi *task* o *process-based* passa in genere per gli approfondimenti necessari sui punti critici dell’accordo *in fieri*. Può trattarsi di rivedere i contenuti di principi e regole o piani d’azione in modo da recepire meglio la diversità dei punti di vista prevedendo una gamma più ampia di soluzioni ai problemi. O può rendersi necessario inserire nuovi contenuti in modo da affrontare temi non considerati rilevanti all’inizio dei lavori. Per quanto riguarda il processo di formulazione e affinamento dei contenuti per arrivare alla versione finale, può essere necessario tornare sulle ragioni che hanno portato a determinate scelte e spiegarle, chiarendo i testi.

La gestione dei conflitti relazionali può richiedere approfondimenti ancora più ampi, talvolta interrompendo la costruzione dell’accordo, per concentrarsi sui problemi alla base del conflitto in modo da metterli bene a fuoco e capire quali possano essere le soluzioni. A tal fine sono in genere necessari interventi “di contenuto”, ossia riguardanti il perimetro e l’oggetto dell’accordo, che può essere esteso con l’introduzione di principi e regole nuove o rivisto con modifiche delle regole già in corso di stesura; ma anche, e prima ancora, interventi “di processo”, ossia di ricerca di un chiarimento tra le “parti in causa” e di ricomposizione dei rapporti - almeno in misura sufficiente a concordare decisioni da soci responsabili - attraverso riflessioni individuali e collettive che richiedono non solo un grande senso di responsabilità ma anche grandi energie sul piano emotivo.

E talvolta occorre prendere atto che, nonostante gli sforzi profusi, le relazioni sono troppo deteriorate, il conflitto è insanabile e richiede un accordo sì, ma di separazione tra soci o tra rami familiari in modo da addivenire a una divisione pacifica o quanto meno “civile”: per salvaguardare i diritti di chi esce, per non mettere in difficoltà l’azienda e chi vi rimane, se possibile (e purtroppo non sempre lo è) per non rovinare irrimediabilmente i rapporti personali e familiari tra i componenti della generazione che si separa e, *last not least*, per consentire ai giovani delle generazioni successive di proseguire insieme se lo desiderano.

Altre volte, ad evidenza, i conflitti emergono al di fuori dei processi di costruzione e realizzazione di accordi e quindi sono loro a determinarne l’avvio, con tutte le possibili dinamiche sopra evidenziate lungo i processi medesimi.

In tutte le situazioni citate, si conferma il punto fermo della letteratura in tema di gestione dei conflitti circa l’importanza di perseguire soluzioni cooperative e *win-win* e circa il ruolo fondamentale dei professionisti a supporto per cercare tali soluzioni mantenendo un clima costruttivo, favorendo una comunicazione aperta, rispettosa e positiva ed evitando *escalation*. E

quanto più complessa è la situazione, soprattutto in presenza di conflitti relazionali, tanto più può rendersi necessaria una collaborazione di tipo inter-disciplinare.

Nel paragrafo che segue, l'intreccio tra accordi e conflitti è analizzato con riferimento ad alcune situazioni conflittuali specifiche, e in particolare ai conflitti relazionali e contingenti tra soci esecutivi e non esecutivi e tra co-AD, di cui si forniscono alcune esemplificazioni.

3.3 – *Conflitti e accordi: alcune fattispecie*

La relazione tra soci esecutivi e non esecutivi e la relazione tra co-AD sono tra le più delicate e le più esposte al rischio di conflitti all'interno delle famiglie proprietarie; la presenza degli uni e degli altri è considerata da lungo tempo una fonte di complessità che rende non scontato il mantenimento dell'unitarietà delle decisioni di *governance* (Montemerlo, 2000).

3.3.1 – I conflitti tra soci esecutivi e non esecutivi: specificità ed esempi

La distinzione tra familiari soci impegnati in azienda in ruoli di vertice e familiari "solo" soci, o al massimo componenti non esecutivi del CdA, è stata da lungo tempo trattata in letteratura come fonte di complessità per le divergenze intrinseche tra gli uni e gli altri su temi di grande rilievo quali la politica dei dividendi, l'informativa ai soci (e in particolare ai non esecutivi) e la possibilità di uscire, all'occorrenza, dalla compagine proprietaria (Corbetta, 1995, *op. cit.*; Montemerlo, 2000, *op. cit.*).

In presenza di tale distinzione è elevata, quindi, la probabilità di conflitti cognitivi. Ma è parimenti elevata la probabilità che a monte dei conflitti cognitivi vi siano conflitti relazionali.

Ripercorrendo gli antecedenti di questi ultimi (v. par. 2), al diverso coinvolgimento in azienda si associano spesso, infatti, differenze anche molto profonde in termini di studi, esperienze lavorative, impostazione educativa del proprio nucleo familiare, luoghi di vita, etc., nonché di conoscenza dell'azienda e preparazione al ruolo proprietario e, in generale, ai ruoli di *governance*. Tali differenze rendono per definizione le relazioni quanto meno sfidanti, soprattutto se non gestite o mal gestite (Filbeck & Smith, 1997). Qui entrano in gioco altri tre antecedenti non di rado legati tra loro, ossia le scelte discriminatorie della generazione precedente, i comportamenti impositivi e aggressivi da parte sia dei soci esecutivi sia dei non esecutivi della generazione successiva una volta giunta al comando e l'assenza di regole eque, rispettose dell'azienda, della famiglia e delle singole persone, condivise dalla famiglia proprietaria nella sua interezza e tradotte in un solido sistema di *governance*.

Di seguito si presentano tre brevi esempi, ovviamente resi anonimi.

RESPIRO è un'azienda di seconda generazione. Il fondatore, ora scomparso, aveva deciso che solo il marito della primogenita avrebbe fatto carriera in azienda, escludendo la possibilità di ingresso per tutti e tre i figli e donando al genero, divenuto Presidente e AD, il 10% (con il rimanente 90% ripartito tra i figli in quote pari). Il CdA è composto dal Presidente - AD, da suo figlio maggiore, nominato di recente co-AD, dai due cognati (secondogenita e terzogenito del fondatore) e da un ex socio rimasto in ottimi rapporti. Il fondatore aveva deciso altresì che solo un giovane per ramo familiare avrebbe avuto la possibilità di entrare in azienda, e così è stato: oltre al neo co-AD, sono entrati due cugini.

I due soci e consiglieri non esecutivi lamentano da sempre il fatto di ricevere dal cognato e dal nipote informazioni insufficienti per arrivare ai CdA preparati, e di trovarsi in Consiglio di amministrazione solo a ratificare decisioni di fatto già prese; essi sono insoddisfatti dei percorsi di carriera in atto per i rispettivi figli e, soprattutto, si sentono trattati con sufficienza e disistima. I due esecutivi, per converso,

criticano la scarsa preparazione dei non esecutivi e lamentano, dal canto loro, di non veder riconosciuto il lavoro che svolgono per il bene dell'azienda e della famiglia tutta.

In questo contesto, con l'aiuto di due advisor la famiglia decide di costruire un accordo che rafforzi la governance – iniziando a concordare l'introduzione di riunioni tra i soci, l'organizzazione di CdA più frequenti, una informativa più curata a entrambi i tavoli - e definisca i percorsi di crescita della terza generazione in termini di carriera, formazione e retribuzioni. Ma il processo si interrompe – e il conflitto scoppia - all'annuncio di un bilancio inaspettatamente in perdita, vissuto come una dimostrazione di indisponibilità a seguire le regole in corso di elaborazione; uno dei soci e consiglieri non esecutivi si dimette, il CdA decade per regole statutarie e per giorni non si riesce a raggiungere la maggioranza necessaria per nominare un nuovo Consiglio, con gravi rischi per la continuità aziendale. L'empasse si sblocca grazie a una proposta congiunta dei tre giovani di terza generazione impegnati in azienda, supportati dagli advisor; tale proposta di nuova composizione del CdA - con due giovani co-AD, un consigliere familiare di seconda generazione e due non esecutivi indipendenti - diviene il cardine dell'accordo in fieri, che vedrà la seconda generazione fare un passo indietro accelerando il ricambio generazionale e, per questa via, ponendo le basi per un rilancio dell'azienda. I rapporti tra i senior non si sono più ricuciti.

***DILADALPONTE** è una impresa di seconda generazione controllata pariteticamente da due famiglie non parenti. Da anni l'unico socio esecutivo, con una quota del 25%, è Presidente e AD a seguito della scomparsa del co-AD esponente dell'altra famiglia. Egli è stato artefice di una crescita importante dell'azienda e del benessere delle due famiglie, ma da quando è diventato Presidente e AD ha sempre guidato l'azienda con uno stile accentratore e poco trasparente nei confronti della sorella e dei soci dell'altra famiglia, contro i suggerimenti dei suoi advisor. Egli si è anche fatto promotore della costruzione di un accordo familiare che ha portato a rinnovare il CdA aprendolo a terzi rappresentanti dei soci non esecutivi e a definire criteri di ingresso e carriera per i giovani. Ma la diversità di visioni sul futuro dell'azienda e l'insoddisfazione per la mancanza di una politica dei dividendi e per la persistenza di un'informativa carente al CdA e ai soci – temi che il Presidente-AD o non ha voluto trattare (l'informativa) o ha trattato superficialmente ("concedendo" un piccolo dividendo per l'anno successivo) – hanno portato a un'alleanza tra l'altra famiglia proprietaria e la sorella del Presidente e AD che è sfociata nella disdetta dell'accordo e nella revoca del P-AD medesimo, in una lunga e dolorosa causa per la sua liquidazione, e anni dopo nella vendita dell'azienda a una multinazionale.*

***PORTAPORTESE** è un gruppo di aziende che è stato controllato per decenni da due fratelli imprenditori al 50%. Legati da un affetto e da un'alleanza professionale di assoluta solidità, essi hanno dato vita – per crescita sia interna che per linee esterne- a imprese industriali e di servizi e a un patrimonio mobiliare e immobiliare importante. Hanno avuto tre figli ciascuno, molto diversi tra loro per impostazione educativa, studi ed esperienze, che sono cresciuti tutti all'interno delle aziende di famiglia ma scegliendo ambiti distinti. Come conseguenza, le due principali aziende del gruppo sono arrivate a essere guidate ciascuna da un giovane di uno dei due rami con un 50% della proprietà in capo all'altro ramo, e in particolare con i cugini in CdA come consiglieri non esecutivi. Ben presto sono nati contrasti sempre più aspri, con gli esecutivi divenuti insofferenti a ogni discussione e i non esecutivi divenuti insoddisfatti a prescindere (con i senior "saliti" nella holding rinunciando, di fatto, a presidiare la governance aziendale), che hanno rallentato i processi decisionali e deteriorato i rapporti tra i giovani. I due fratelli senior hanno impiegato anni – incalzati dai rispettivi figli e dietro lunga insistenza dei loro advisor - a convincersi che l'unica strada era procedere a una separazione parziale degli asset controllati.*

Oggi, a seguito di un accordo articolato seguito in prima persona dai due senior, ciascun ramo controlla al 100% le aziende guidate dai suoi componenti, e permangono aziende e attività in comune con CdA aperti a terzi. I due senior non hanno mai superato del tutto il dispiacere della separazione, ma il conflitto è rientrato e le relazioni tra cugini sono migliorate.

3.3.2 – I conflitti tra co-AD: specificità ed esempi

Anche il modello degli amministratori delegati AD multipli, particolarmente diffuso nelle imprese familiari (tra il 30 e il 40% delle aziende sopra i 50 milioni, come censito dall'Osservatorio AUB e dal Corporate Governance Lab di SDA Bocconi), è analizzato da lungo tempo negli studi di *family business* come fonte di complessità (Aronoff et al., 1997; Lansberg, 1999, *op. cit.*; Montemerlo, 2013 e 2019, *op. cit.*).

La complessità è una costante delle fattispecie di AD multipli. Sono complessi, *in primis*, i casi in cui gli AD multipli costituiscono una co-leadership "effettiva": la condivisione delle decisioni "da capo azienda" comporta per sua natura il rischio di conflitti cognitivi legato, tipicamente, alle diverse "radici" funzionali dei co-AD (pur rappresentando una condizione di successo il fatto che essi abbiano competenze e aree complementari di diretta influenza).

Ancora maggiore, con un rischio intrinseco di conflitti sia cognitivi sia relazionali, è la complessità delle situazioni di co-leadership "fittizia" in cui la nomina di più di un AD sia stata compiuta dalla generazione precedente per ragioni familiari, come una cultura collettivistica del "decidere insieme", e/o per ragioni proprietarie, di equilibrio tra rami distinti. In questi casi, difatti, è più probabile che tra i membri del team le differenze siano "faticose" da gestire e rendano quindi particolarmente difficili sia l'esercizio dei loro ruoli sia le loro relazioni, soprattutto quando qualcuno ha ricevuto deleghe per le ragioni di cui sopra, e quindi non per motivi meritocratici, e qualcun altro avrebbe avuto i requisiti per essere l'AD, ma si trova ad avere co-AD non "legittimati" per competenze e capacità (e magari non rispettosi di quelle altrui) e quindi può maturare sentimenti e atteggiamenti di frustrazione e insofferenza per un assetto di vertice percepito come ingiusto.

In ambedue i casi, il sistema di regole vigenti e l'assetto di *governance* che ne deriva spesso non hanno la solidità necessaria ad aiutare i co-AD multipli a mantenere una leadership unitaria, componendo i conflitti cognitivi attraverso l'approfondimento dei punti di disaccordo da un lato, e prevenendo quando possibile o gestendo i conflitti relazionali, ad esempio contribuendo a definire un sistema di deleghe che riconosca le differenze e sia coerente con l'organigramma e aiutando i co-AD a lavorare fruttuosamente su contenuti e processi (v. anche il par. 4), dall'altro.

Di seguito tre esempi di questa fattispecie, parimenti anonimi.

LUNGOTEVERE è guidata da fratello e sorella, figli del fondatore, co-AD con pari poteri e ciascuno con delega alla direzione di una delle due aree di business in cui l'azienda opera. I primi anni sono stati difficili: i due co-AD hanno caratteri, metodi di lavoro e stili di leadership diversi, e visioni non sempre collimanti della strategia aziendale. Ma sono sempre stati molto legati da affetto e stima reciproca e determinati a rendere solida la loro co-leadership: perciò hanno lavorato un accordo familiare grazie al quale, assistiti da un advisor e con un ruolo importante del terzo fratello, hanno definito l'organigramma aziendale, hanno disegnato con cura le loro modalità di lavoro insieme e con il management - per cui loro due si incontrano settimanalmente (e all'occorrenza anche più spesso) per coordinarsi, guidano insieme il comitato di direzione, ciascuno ha propri riporti diretti e due riporti comuni nella persona del CFO e

dell'HR manager – e hanno stabilito una frequenza bimestrale per il CdA, composto dai tre fratelli, dal padre Presidente e da due indipendenti, e una frequenza quadrimestrale per le riunioni proprietarie dei soli familiari. Facendo leva sia sul comitato di direzione sia sul CdA, essi hanno guidato la formulazione di un piano industriale che ha consentito all'azienda di crescere e consolidarsi. Il "tandem" funziona e con un secondo accordo i tre fratelli hanno regolamentato le modalità di coinvolgimento della generazione successiva in azienda e in una governance familiare imperniata su un Consiglio di famiglia annuale. Tutte le decisioni oggetto di accordo sono state realizzate prontamente dai due co-AD insieme, e ogni anno si compie una verifica della loro efficacia con gli altri soci.

ISOLEDLSUD è guidata da due fratelli co-AD, che non vanno d'accordo sin da piccoli. Hanno caratteri diversi, stili e metodo di lavoro opposti, e complementarità di competenze e anche di contributi all'azienda: l'uno ha curato lo sviluppo commerciale e produttivo, l'altro l'amministrazione e finanza, il personale e l'organizzazione, la contrattualistica. I genitori hanno deciso di lasciare loro quote proprietarie pari e hanno espresso più volte l'auspicio che essi riescano a far leva sulla loro complementarità. Ma i due fratelli non si stimano, anzi ciascuno è convinto che i problemi dell'azienda (solida dal punto di vista economico e competitivo, ma operante in un settore dalle dinamiche molto sfidanti) dipendano dagli atteggiamenti e dai comportamenti dell'altro.

Ciò su cui hanno concordato è il coinvolgimento di consulenti su vari fronti.

Un primo team di advisor segue le decisioni strategiche e di direzione generale che i due sono chiamati a prendere nelle loro vesti di AD; a questo tavolo è stato raggiunto un accordo tra i due sull'organigramma, sulle deleghe di ciascuno, sulle decisioni da prendere insieme, sui meccanismi di gestione della prima linea. Lo stesso team segue il comitato di direzione.

Un secondo team – in collaborazione con il primo – è composto dal commercialista e dal legale di fiducia della famiglia e ha assistito la messa a punto di un assetto a holding, che ha portato a concordare l'architettura societaria e i meccanismi di funzionamento di assemblea dei soci e CdA di capogruppo e di operativa.

Un terzo team, composto da uno psicologo e un coach, incontra periodicamente i due AD, singolarmente e insieme, per lavorare sulle difficoltà relazionali. L'azienda procede senza blocchi decisionali, con il sostegno della "cintura protettiva" menzionata, ma con esplosioni di conflittualità frequenti e un futuro pieno di incognite: ciascuno dei due teme che quando i genitori non ci saranno più, o comunque avranno lasciato definitivamente le loro cariche di Presidente e Vice Presidente oltre alla totalità delle quote, l'altro cercherà di assumere il controllo anche in modo scorretto, e su questo timore il primo team di advisor sta iniziando a farli lavorare.

AGRIFOGLI ha da decenni cinque fratelli e sorelle soci alla pari e co-AD. In realtà, i genitori hanno deciso che ciascun figlio e ciascuna figlia dovessero avere una carica esecutiva, ma solo uno di loro, che è anche Presidente, è il "vero" capo azienda. Nel tempo, egli ha maturato una crescente insofferenza verso un assetto collegiale deciso suo malgrado, chiamando sostanzialmente i fratelli a ratificare le sue decisioni principali con uno stile impositivo quasi a mò di compensazione dell'ingiustizia che ritiene di aver subito, e nel timore di essere prima o poi messo in minoranza. Tale stile impositivo si è manifestato, a un certo punto, spingendo verso un accordo atto a creare condizioni preferenziali per i suoi figli – che premono in tal senso – rispetto ai loro cugini e cugine, inclusa la richiesta a un fratello non sposato e senza figli di trasferirgli le sue quote, e a chiedere cariche speciali per sé "a vita".

Sino a che i fratelli – che peraltro hanno sempre rispettato il suo ruolo di leader, ma hanno anch'essi contribuito al successo dell'azienda e senza che egli lo abbia mai riconosciuto – hanno deciso di bloccare

l'accordo e di non ratificare alcune decisioni del Cda. Si è giunti quindi a una situazione di stallo in cui procede solo la gestione corrente, il Presidente ha chiuso ogni comunicazione e i professionisti stanno cercando faticosamente di riportarlo a bordo.

3.3.3 – Conflitti e accordi tra soci e co-AD: alcuni spunti comuni

Entrambi i gruppi di esempi fanno riflettere, pur nelle loro specificità, su alcuni aspetti.

Con riferimento ai due tipi base di conflitti, in particolare, si evidenzia come esista tra essi una sorta di rapporto biunivoco di causa-effetto: da un lato, i conflitti cognitivi possono rappresentare la “punta dell’iceberg” dei conflitti relazionali, e quindi essere indotti da questi ultimi; dall’altro, i conflitti cognitivi – soprattutto se ripetuti – possono degenerare in conflitti relazionali (v. caso Portaportese). Per converso, le relazioni non conflittuali aumentano le *chance* di composizione dei conflitti cognitivi, e conflitti cognitivi ben affrontati e superati consentono di rafforzare le relazioni (v. caso Lungotevere).

Si evidenzia altresì come i conflitti relazionali abbiano spesso radici antiche, ma possano anche richiedere del tempo per formarsi: tempo nel quale vi è spazio per interventi di prevenzione. E a proposito di interventi di prevenzione, o meglio di mancata prevenzione, emerge come una complessità mal governata sfoci quasi inevitabilmente in conflitti, soprattutto relazionali.

Il “malgoverno” parte da antecedenti ingannevoli come l’assunto che la natura familiare di una relazione costituisca uno scudo protettivo impenetrabile: lo scudo esiste beninteso, ma non dura indefinitamente: gli errori comportamentali e di processo, e soprattutto il reiterarsi di comportamenti non condivisi o, peggio, percepiti come scorretti possono rovinare relazioni familiari fiduciarie anche di lunga data, e le aziende con loro. Il malgoverno si fonda altresì su approcci *avoiding* e *contending* adottati ben prima dell’emergere di conflitti, ossia nell’impostazione dei rapporti famiglia-impresa e delle regole relative (che in questi casi non sono tanto accordi quanto piuttosto regole imposte). Anzi, l’approccio adottato è spesso un po’ *avoiding*, chiuso all’ascolto, e un po’ *contending*, volto a “schiacciare” le differenze anziché armonizzarle, il che contribuisce in modo decisivo a trasformare le differenze stesse in antecedenti di conflitti (v. casi Respiro, Diladalponte e Agrifogli).

Sia prima che i conflitti nascano, sia dopo, emerge altresì quanto i due approcci e il loro *mix* siano rovinosi e come siano radicati in chi ricopre ruoli esecutivi apicali, anche – e sorprendentemente - con quote di minoranza. Mentre chi ha ruoli non esecutivi, o esecutivi di minor peso, adotta spesso l’approccio *contending* quando l’*escalation* del conflitto è ormai in corso, accelerando la corsa verso un punto di non ritorno (v. casi Respiro, Diladalponte e Agrifogli).

Si conferma inoltre, per converso, quanto l’approccio cooperativo – che per definizione porta alla ricerca di accordi, e di accordi *win-win* - consenta sia di comporre senza danni i conflitti cognitivi (v. caso Lungotevere) sia di trovare soluzioni a quelli relazionali, anche in situazioni ad alto rischio per l’azienda e la famiglia. Ed è una componente essenziale dell’approccio cooperativo la capacità di definire realisticamente il perimetro della cooperazione, nella consapevolezza che trovare un accordo non risolve necessariamente tutti i conflitti e difficilmente sana gli errori passati, ma può consentire di andare avanti su basi ricostituite, rimanendo insieme o anche affrontando qualche separazione (v. casi Portaportese e Respiro).

Si conferma anche l'importanza che l'approccio cooperativo si traduca nella cura del processo in ogni sua fase, in particolare:

1 – in fase di avvio, in sede di definizione delle “regole del gioco” è importante condividere che l'accordo sarà costruito ascoltando le idee e attese di tutti, manifestazioni di disagio incluse, per costruire sulle differenze con disponibilità a trattare ogni tema e scoraggiando le eventuali “agende nascoste” che, peraltro, prima o poi si palesano e sono tra le maggiori cause di insuccesso degli accordi e della mancata soluzione dei conflitti (v. casi Respiro, Diladalponte, Isoledelsud, Agrifogli);

2 – in fase di formulazione, è fondamentale non lasciarsi tentare, soprattutto per chi guida il processo (e l'azienda, dato che le due figure spesso coincidono), dalle soluzioni di matrice *avoiding e contending*, di corto respiro e portatrici “conclamate” del rischio di alimentare *escalation* della conflittualità, e più specificamente:

a – dalle soluzioni di compromesso, per natura insoddisfacenti per tutti (v. caso Diladalponte);

b – dalle soluzioni sovradimensionate; spesso indotte da una lettura più pessimistica del dovuto anche su istigazione di altri familiari come coniugi, figli o professionisti di parte (v. caso Agrifogli);

c – dalle soluzioni parziali e surrogate, tipiche delle situazioni in cui si evita di affrontare a fondo il problema *clou* per le altre “parti in causa”, magari trattandone altri, ma con l'effetto comunque di amplificare quello principale (v. caso Diladalponte);

3 – sempre in fase di formulazione, occorre curare i tempi, ossia evitare, in special modo, che le soluzioni identificate siano procrastinate indefinitamente pena, ancora una volta, il rischio di *escalation* più volte richiamato. Tale rinvio si osserva soprattutto, e comprensibilmente, quando le soluzioni sono impegnative e, per vari motivi, dolorose; esso, tuttavia, può risultare ancora più doloroso e rischioso sia per la famiglia che per l'impresa, perché la gestione dei conflitti assorbe totalmente le energie emotive e distoglie dai problemi aziendali. Mentre accade che soluzioni vissute con enorme preoccupazione come le separazioni parziali si rivelino invece decisive per il recupero della coesione complessiva (v. caso Portaportese);

4 – in fase di realizzazione, occorre attuare tempestivamente quanto deciso, a ulteriore suggello dell'accordo raggiunto, e monitorarne l'efficacia (v. caso Lungotevere).

Sembra quasi banale osservare che in tutto questo, ad evidenza, il ruolo della comunicazione è essenziale: tutti i processi di costruzione di accordi e di gestione di conflitti, qualunque sia il loro intreccio, comportano un'interazione intensa – diretta e talvolta mediata dai professionisti - tra i familiari soci e gli altri protagonisti del sistema famiglia-proprietà-impresa.

Al paragrafo 2 sono stati richiamati alcuni punti cardine degli studi in tema di effetti, nel bene e nel male, della comunicazione e dei fattori, individuali e strutturali, alla base di una comunicazione efficace.

Nel paragrafo che segue si conclude l'articolo riflettendo su alcuni di tali fattori e proponendo alcune *best practice* per le famiglie imprenditoriali e per chi le segue, sulla base sia degli studi, sia dell'esperienza professionale maturata grazie ai casi citati e a svariati altri; e, *last but not least*, grazie ad alcuni insegnamenti di Gianluca Colombo, che si è occupato con passione e impegno di comunicazione sia nel suo lavoro di studioso e di professionista, sia nell'esercizio dei suoi ruoli di responsabilità in ambito universitario.

4 – Il ruolo chiave della comunicazione per il successo degli accordi e il superamento dei conflitti, e gli insegnamenti di Gianluca

Se i processi di gestione dei conflitti e di costruzione e realizzazione di accordi alla ricerca di una coesione duratura si nutrono di processi di comunicazione, rendere efficaci questi ultimi non è banale: si tratta di processi delicati, impegnativi, spesso faticosi, che come osservato all'inizio di questo articolo richiedono uno sforzo individuale e collettivo a chiunque vi partecipi.

Una prima *practice* di buona comunicazione, e a ben vedere un presupposto di tutte le altre, consiste nel mantenere viva la consapevolezza, per chiunque sia coinvolto nelle dinamiche relazionali e decisionali di cui si tratta (soprattutto, ma non solo, in posizioni di leadership), del ruolo cruciale della comunicazione in vista di un bene comune superiore agli interessi individuali, e quindi della necessità di curarne l'efficacia con grandissima attenzione, a partire dai propri atteggiamenti e comportamenti. Nel contesto delle famiglie imprenditoriali e delle imprese familiari, come evidenziato, si tratta di dinamiche dall'impatto significativo, per non dire decisivo, per la funzionalità e la continuità della famiglia, dell'impresa e della proprietà, nonché per il benessere dei familiari e anche dei non familiari che ne fanno parte. Al riguardo, un *leit motiv* delle riflessioni di Gianluca è sempre consistito nella tensione da un lato a comprendere le interazioni tra i familiari, nella complessità e varietà delle loro caratteristiche personali, dei loro rapporti interpersonali e dei ruoli interpretati, e dall'altro a scoprire come governare tali interazioni in modo da far crescere imprese di successo, compagini sociali responsabili e famiglie generative, solide e unite lungo le generazioni. E da docente universitario egli non ha mai perso di vista l'obiettivo di contribuire alla coesione e alla crescita dei gruppi (dipartimentali, di area tematica, etc.) cui ha partecipato in ruoli apicali, favorendo un dialogo costruttivo tra colleghi anche molto diversi per estrazione, mentalità e obiettivi.

Una seconda *best practice* è, in realtà, una combinazione di prassi, ossia un *mix* di apertura, *fairness* e empatia. Si è detto come in letteratura si raccomandi una comunicazione aperta, che richiede la disponibilità a trattare tutte le questioni rilevanti (salvo eccezioni, in particolare, quando esistono ferite troppo profonde per essere riportate alla luce). Con o senza eccezioni, data la delicatezza dei temi in oggetto al crocevia tra impresa, proprietà e famiglia, tale apertura deve accompagnarsi a correttezza e rispetto verso tutti gli interlocutori (è il senso della *fairness*) e all'ascolto e al riconoscimento esplicito delle istanze di ciascuno come meritevoli di considerazione, anche se non condivise (è il senso dell'empatia). Il *mix* è sfidante, soprattutto nelle famiglie imprenditoriali in cui l'apertura è a volte scambiata per la libertà di dirsi qualsiasi cosa senza pensare alle conseguenze; ci si conosce dalla nascita e, soprattutto nei momenti di tensione e animosità propri delle situazioni conflittuali, si può arrivare a "colpire" gli altri nei loro punti più deboli, con l'*escalation* che ne può conseguire. Gianluca, da questo punto di vista, è stato un esempio di apertura al confronto anche sui temi più spinosi e di rispetto, ascolto e legittimazione anche di interlocutori aggressivi.

Una terza *best practice* è un'altra combinazione, questa volta tra generosità e disciplina. La generosità si manifesta nella capacità di mettersi in gioco, pronti a riconoscere ragioni e torti di tutti a partire dai propri; nell'attenzione a non parlare male anche di chi abbia torti importanti, concentrandosi sull'oggetto del contendere ed evitando i giudizi personali; nel saper "sorvolare" sui dettagli, ad esempio tenendo per sé commenti infelici uditi da altri, mantenendo una visione di insieme e la tensione al bene superiore di cui sopra. Nelle situazioni conflittuali, dati l'alto tasso di emotività e, di conseguenza, la possibilità che emergano sentimenti di rancore,

rabbia e così via, ma anche per prevenire le situazioni stesse, la generosità deve accompagnarsi a una disciplina che aiuti a non insistere a far prevalere a tutti i costi il proprio punto di vista e le proprie ragioni e a «fermarsi» quando il rischio di *escalation* si fa concreto, ossia a trattenersi dall'«aggreddire» l'interlocutore o dal rispondere aggressivamente a un suo «attacco» (anche avendo ottime ragioni). Gianluca è stato certamente generoso da tutti i punti di vista indicati; e sono davvero rare le volte in cui gli ho visto perdere la calma.

Una quarta *best practice* include, in primo luogo, la cura degli argomenti che costituiscono l'oggetto specifico della comunicazione (ovvero, nel nostro caso, le varie sfaccettature delle decisioni di *governance* allo stato di idee, commenti, proposte, etc.) e del linguaggio della comunicazione lungo tutte le dimensioni rilevanti: per gli argomenti su cui decidere il rigore, la profondità, la sintesi, la forma, la preparazione a esporli; per il linguaggio la componente sia verbale che non verbale. In secondo luogo, ma non per minore importanza, occorre una speciale attenzione – che Gianluca ha sempre mostrato – a mantenere la comunicazione concentrata sull'oggetto delle decisioni da prendere, e naturalmente sulle eventuali divergenze di contenuto e di processo ad esso correlate, anziché sulle possibili difficoltà relazionali a monte. Riuscire a prendere decisioni evitando o superando i conflitti cognitivi aiuta nel tempo a migliorare le relazioni; *vice versa*, mettere a tema le relazioni problematiche è controproducente e ostacola il superamento dei conflitti cognitivi.

La quinta *best practice* è la positività, ossia la capacità di cogliere il lato buono delle persone, dei problemi, dei processi in atto, e di trasmetterlo agli altri. È una capacità preziosa per la gestione dei conflitti di ogni genere, che si manifesta nel riconoscimento e nell'apprezzamento dei progressi fatti anche se piccoli, nella pazienza profusa nel perseguirli, nell'incoraggiamento a procedere verso soluzioni cooperative, nell'attenzione a non sovradimensionare i problemi e a sdrammatizzarli ove possibile. Nel contesto delle famiglie imprenditoriali, una sfida nella sfida è conservare la positività per periodi lunghi: costruire accordi richiede tempo, gestire i conflitti ne richiede ancora di più. Questo è, forse, l'insegnamento più grande di Gianluca che porto con me. Egli, infatti, ha sempre avuto uno spirito incrollabilmente positivo che lo ha portato, in tutti i processi di comunicazione e decisionali cui ha partecipato, a inserire una nota ottimistica anche nelle situazioni conflittuali di maggiore difficoltà sostenendo i suoi interlocutori con il suo indimenticabile senso dell'umorismo. Il suo motto “*non perderemo il nostro buonumore per questo problema*” è un ricordo indelebile e vivo, e di grande aiuto.

5 – Bibliografia

- Aronoff C.E., Astrachan J.H., Mendoza D.S., & Ward J.L. (1997). *Making Sibling Teams Work: The Next Generation*, Family Business Leadership Series, Marietta, GA.
- Aronoff, C.E., Astrachan, J.H., & Ward, J.L. (1998). *Developing Family Business Policies: Your Guide to the Future*, Family Business Leadership Series, Marietta, GA.
- Astrachan, J.H., & McMillan, K.S. (2003). *Conflict and Communication in the Family Business*, Family Enterprise Publishers, Marietta, GA.
- Atilgan, O., & Kellermanns, F. (2025). Family Firm Leader's Socioemotional Wealth Importance Perceptions: The Influence of Negative Forms of Conflict, XXXVIII (1), 34-57.
- Colombo, G., & Montemerlo, D. (1992), Gestione del consenso e processi di comunicazione nel modello italiano di management, *Economia & Management*, 100-107.

- Colombo, G., & Montemerlo, D. (1993). Assetti istituzionali e gestione strategica nello sviluppo delle imprese familiari, in Corbetta, G., & Demattè, C. (a cura di), *I processi di transizione delle imprese familiari*, Mediocredito Lombardo.
- Corbetta, G. (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*. EGEA, Milano.
- Cosier, R.A., & Harvey, M. (1998). The Hidden Strength in Family Business: Functional Conflict, *Family Business Review*, XI (1), 75-79.
- Davis P.S., Harveston P.D. (1999). In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm, *Family Business Review*, XII (4), 311-323.
- Fahed-Sreih, J. (2018). *Conflict in family businesses: Conflict, models, and practices*. Cham, Switzerland: Springer.
- Filbeck G., & Smith L.S. (1997). Team Building and Conflict Management: Strategies for Family Businesses, *Family Business Review*, X (4), 339-352.
- Gersick, K. E., Davis, J.A., Lansberg, I., & McCollon Hampton, M. (1997). *Generation to generation. Life cycles of the family business*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Grote, J. (2003). Conflicting Generations: A New Theory of Family Business Rivalry, *Family Business Review*, XVI (2), 339-352.
- Harvey, M., & Evans, R., E. (1994). Family Business and Multiple Levels of Conflict, *Family Business Review*, VII (4), 331-348.
- Kanadlia. S. B., Torchia, M., Gabaldon, P., & Calabrò, A. (2020). Effects of Task Conflict on Board Task Performance in Family Firms: The Importance of Board Openness, *Journal of Family Business Strategy*, 11 (2).
- Kaye, K. (1991). Penetrating the Cycle of Sustained Conflict, *Family Business Review*, IV (1), 21-44.
- Kellermanns F.Z, & Eddleston K.A. (2004). Feuding Families: when Conflict Does a Family Firm Good, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, 209-228.
- Kidwell, R.E., Eddleston. K.A., Kidwell, L.A., Cater, J.J., & Howard, E. (2024). Families and The Firms Behaving Badly: A Review of Dysfunctional Behavior in Family Businesses, *Family Business Review*, XXXVII (1), 89-129.
- Kubíček, A., & Machek, O. (2020). Intrafamily Conflicts in Family Businesses: A Systematic Review of the Literature and Agenda for Future Research, *Family Business Review*, XXXIII (2), 194-227.
- Lansberg, I. (2009). *Succeeding Generations. Realizing the Dream of Families in Business*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Levinson H. (1971). Conflicts that Plague Family Businesses, *Harvard Business Review*, March-April.
- Lubatkin, M., & Schulze, W. S. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family managed firms. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 313-330.
- Lundberg, C.C. (1994). Unraveling Communications Among Family Members, *Family Business Review*, VII (1), 29-37.
- Martínez-Ferrero, J., Rodríguez-Ariza, L., & Bermejo-Sánchez, M. (2016). Is family ownership of a firm associated with the control of managerial discretion and corporate decisions? *Journal of Family Business Management*, 6, 23-45.
- McKee, D., Madden, T.M., Kellermanns, F.W., & Eddleston K.A. (2014). Conflicts in Family Firms: the Good and the Bad, in Melin, L., Nordqvist, M., Sharma, P. (eds), *The Sage Handbook of Family Business*, Sage Publications, 514-529.
- Mismetti, M., Del Bosco, B., Bettinelli, C., & De Massis, A. (2025). The Anatomy of Family Business Conflict, *Journal of Family Business Strategy*, 100660.

- Montemerlo, D., & Ward, J.L. (2011). *The Family Constitution. Agreements to Secure and Perpetuate your Family and your Business*, Palgrave MacMillan.
- Montemerlo, D. (2009). *Continuità generazionale e accordi familiari. Principi e regole per l'impresa, la proprietà e la famiglia*, EGEA, Milano.
- Montemerlo, D. (2013). *Fratelli e sorelle in azienda. Come fare della relazione più lunga della vita un punto di forza dell'impresa e della famiglia proprietaria*, EGEA, Milano.
- Montemerlo, D. (2019). *Le scelte improrogabili delle imprese familiari. Come affrontare le sfide della governance di aziende e famiglie proprietarie in un mondo cambiato*, EGEA, Milano.
- Montemerlo, D. (2024). La letteratura di family business sui sistemi di governance: una riflessione su progressi e sfide, *Economia Aziendale Online*, 15 (4), 891-909.
- Mustakallio M.A., Autio E., & Zahra S. (2002). Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making. In Corbetta G., Montemerlo D., (eds), *The Role of Family in Family Business, Family Business Review Special Issue*, XV (3), 205-222.
- Pieper, T. M., Astrachan, J. H., & Manners, G. E. (2013). Conflict in family business: Common metaphors and suggestions for intervention. *Family Relations*, 62, 490-500.
- Rahim, M. A. (2010). *Managing conflict in organizations*. New York, NY: Routledge.
- Qiu, H., & Freel, M. (2020). Managing Family-Related Conflicts in Family Businesses: A Review and Research Agenda, *Family Business Review*, XXXIII (1), 90-113.
- Scabini, E. & Rossi, R. (a cura di, 2003). *Rigenerare i legami. La mediazione nelle relazioni familiari e comunitarie*, Vita e Pensiero.
- Sorenson, R.L. (1999). Conflict Management Strategies Used in Successful Family Businesses, *Family Business Review*, XII (2), 133-146.
- Van der Heyden, L., Blondel, C., & Carlock R.S. (2005). Fair Process: Striving for Justice in Family Business, *Family Business Review*, XVIII (1), 1-22.
- Ward, J. L., & Aronoff, C. E. (1994). Managing family-business conflict. *Nations Business*, November, 54-55.
- Ward, J.L. (editor, 2005). *Unconventional Wisdom. Counterintuitive Insights for Family Business Success*, John Wiley & Sons, Chichester, UK.