

ANNA ZANARDI CAPPON



Lavorare E basta

Quando si sposa la propria
scelta professionale



A cura di
Arshad Moscogiuri

EDIZIONI
LSWR

Lavorare ^E basta

Quando si sposa la propria
scelta professionale

Anna Zanardi Cappon, PhD

Board Advisor di molti consigli di amministrazione di aziende quotate e non, funge da consulente di governance ed executive coach per presidenti, direttori, CEO e comitati manageriali nei loro processi decisionali e li guida nei necessari interventi di allineamento per portare a buon fine la trasformazione aziendale. Fra le altre cose, è executive coach e consulente a livello di leadership di 18 aziende della Fortune 500 Global.

Laureatasi in Economia, ha poi studiato Psicologia in varie università di eccellenza, fra cui la Stanford University e l'Insead. Scrive per quotidiani e riviste sui temi del cambiamento culturale e della sua complessità. È autrice di oltre venti libri sulla leadership e l'organizzazione. È anche International Affiliate dell'APA (American Psychological Association) e psicoterapeuta registrata presso l'EAP (European Association for Psychotherapy). Ha ottenuto un IDP-C-International Directors' Certificate ed è membro di vari consigli di amministrazione di organizzazioni for-profit e non-profit.

Arshad Moscogiuri

Executive Coach, Wellness and Positive Psychology Coach, consulente, comunicatore, autore e ricercatore. Nei suoi scritti, negli eventi e nei corsi si occupa di unificazione della coscienza individuale, sociale e ambientale.

ANNA ZANARDI CAPPON

Lavorare E basta

Quando si sposa la propria
scelta professionale

A cura di
Arshad Moscogiuri

EDIZIONI
LSWR

Lavorare e basta | Quando si sposa la propria scelta professionale

Autrice: Anna Zanardi Cappon

A cura di: Arshad Moscogiuri

Immagine di copertina: Shutterstock

Publisher: Marco Aleotti

© 2020 Edizioni LSWR* - Tutti i diritti riservati

ISBN 978-88-6895-890-9

eISBN 978-88-6895-891-6

I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione e adattamento totale o parziale con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm e le copie fotostatiche), sono riservati per tutti i Paesi. Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, e-mail autorizzazioni@clearedi.org e sito web www.clearedi.org.

AVVERTENZA IMPORTANTE

Tutti i consigli e le indicazioni riportati nel presente libro sono stati verificati accuratamente e secondo scienza e coscienza dall'autore. Ogni lettrice e ogni lettore è responsabile delle proprie azioni, ovvero di decidere se applicare i metodi, i consigli e le disposizioni descritti nel libro. L'autore e la casa editrice non si ritengono responsabili per danni e problemi derivanti dall'esecuzione dei consigli pratici contenuti nella presente opera.

EDIZIONI
LSWR

Via G. Spadolini 7,
20141 Milano (MI)
Tel. 02 881841
www.edizionilswr.it

Finito di stampare nel mese di maggio 2020 presso "Rotomail Italia" S.p.A., Vignate (MI)

(*) Edizioni LSWR è un marchio di La Tribuna Srl. La Tribuna Srl fa parte di LSWR GROUP.

INDICE

PREFAZIONE	IX
INTRODUZIONE	XIII
1. IL MODELLO SISTEMICO	1
Il passato e il presente si fondono	4
Il passato: lo sviluppo del singolo	5
Rapporti: trasformare il passato in attualità	12
Il processo di riconciliazione	18
Obiettivo riconciliazione	23
2. LA FAMIGLIA E IL SISTEMA DI AZIENDE FAMILIARI	25
Il contesto	26
Piani operativi differenti	27
La cultura.....	27
Cicli di sviluppo	28
Struttura familiare	30
I confini	30
Leadership.....	34
Circolarità.....	35
Triangolazione	38
Cambiamenti a catena.....	38
Problemi nascosti nei sistemi familiari: emotività e normalità	41
La raccolta iniziale delle informazioni	43
I componenti	43
Il sistema	43
La teoria dei sistemi: un elenco di principi	44

3. OPPRESSIONE NELLE IMPRESE FAMILIARI	47
Sistemi oppressivi.....	48
I ruoli principali nei sistemi oppressivi.....	52
L'oppressore.....	53
Il perseguitato	56
Il beneficiario.....	57
L'impatto dell'oppressione nelle aziende familiari.....	59
Il cambiamento è possibile	60
Lavorare con gli oppressori	61
Lavorare con i perseguitati.....	62
Lavorare con i beneficiari	63
Come porsi di fronte all'oppressione	64
4. LE FAMIGLIE SEPARATE.....	67
L'importanza della coesione nelle famiglie	69
Aziende familiari con legami spezzati.....	71
Aziende familiari con legami scollegati.....	73
Riconoscere la segregazione.....	73
5. IL MODELLO DI RICONCILIAZIONE	77
Le origini del modello	78
Come sanare i rapporti nell'azienda di famiglia.....	79
Il progetto del modello.....	83
Fase 1: riconoscere	85
Fase 2: ripensare.....	87
Fase 3: ricostruire	88
L'applicazione del modello.....	89
6. FASE 1: LA VERITÀ.....	93
La verità "oggettiva"	95
La verità personale o narrativa.....	96
La verità sociale o collettiva.....	98
La verità di conciliazione e rimarginazione.....	99
Creare convergenza di visione.....	99
Insider e outsider.....	100
Capire il cambiamento e superare le resistenze.....	104
Gli accordi formali	106
Come preparare i membri della famiglia al processo di riconciliazione	108

7. FASE 2: RIPENSARSI	113
Trovare un luogo adatto	114
Stabilire le regole di base	115
Riconoscere i ricordi	116
Saper ascoltare, apprendere e capire.....	118
Organizzare un dialogo rispettoso e cordiale.....	121
Aiutare i partecipanti a riconciliarsi	122
Pensare al futuro	125
8. FASE 3: LA RICOSTRUZIONE.....	127
Costruzione e mantenimento della fiducia.....	130
Incoraggiare la collaborazione	133
Stabilire politiche e procedure di riconciliazione	136
Strategie per la soluzione dei conflitti	138
La crescita di famiglie con sani legami relazionali	140
9. GUARDARE AVANTI	147
Sapersi tirare indietro.....	148
Aspetti etici.....	148
Chi è il cliente?	149
Equilibrio tra gli interessi individuali, familiari e aziendali	150
Valorizzazione della cultura familiare condivisa	150
La riservatezza	153
La neutralità.....	154

PREFAZIONE

*L*avorare e basta. Quando si sposa la propria scelta professionale è un libro affascinante sugli interventi nelle famiglie di imprenditori.

La maggior parte dei libri sulle imprese familiari commenta e descrive le tensioni fra famiglia, azienda e proprietà. Qui invece, almeno formalmente, sembra se ne parli poco: il tema emerge in prevalenza, per così dire, “fra le righe”.

Ovviamente l’impresa di famiglia è presente nel libro di Anna Zanardi, ma è più sfondo, contesto. Al centro della scena sta un modello sistemico, il modello della riconciliazione, con il processo di risanamento e di ricostruzione che porta alla riconciliazione.

Il contenuto poi è un cammino che porta il lettore a scoprire il modello e anche la famiglia imprenditoriale, i suoi lati oscuri e i suoi lati buoni. Si presta molta attenzione al professionista che conduce l’intervento e alle condizioni che devono essere soddisfatte perché il professionista e la famiglia inducano e abbraccino la riconciliazione.

In questo cammino nell’impresa familiare, si visitano molti luoghi. Si parte da due osservazioni, non tanto comuni: la famiglia monogama è alimentata dall’amore, ma è anche un costruito sociale il cui fine è proteggere i figli. In cambio, i comportamenti distruttivi dei figli sono spesso motivati da

un desiderio di rivalsa sui genitori che hanno tradito le loro aspettative.

Poi Anna Zanardi getta una luce sui lati oscuri delle famiglie imprenditoriali, in particolare sulle molteplici forme di oppressione che le abitano. Da lì l'itinerario abbraccia risolutamente la ricostruzione e la riconciliazione, un po' come le stazioni di una via crucis: le molte forme di verità che esistono in questi complessi contesti, e in particolare quel requisito essenziale che è il coraggio necessario per ripensare se stessi. Poi si può immaginare e infine abbracciare la riconciliazione e costruire un futuro molto diverso da quella landa desolata da cui si è partiti.

Il libro è affascinante per molti versi. Non molto viene detto esplicitamente, gran parte dei nudi fatti è trattata in modo relativamente leggero e rapido, ma il dramma è proprio dietro l'angolo.

C'è un po' di ambiguità a proposito del destinatario del testo: evidentemente, il consulente che interviene. Ma non si fa molta fatica a immaginare che Anna Zanardi si rivolge anche a tutti gli attori nel dramma della famiglia imprenditoriale: i membri della famiglia, i partner a valore aggiunto, i manager che non fanno parte della famiglia e i membri della "famiglia estesa".

Come una madre amorevole, non vuole essere troppo esplicita sulle difficoltà e le sofferenze che si incontreranno sulla strada da percorrere, impegnata com'è a convincerci che la riconciliazione è la stazione finale che tutti possiamo raggiungere e dalla quale possiamo ripartire, in piena salute, realizzati e nuovamente galvanizzati.

Infine, il titolo è per me l'elemento più rivelatore ma anche il più discreto. Descrive il professionista che cerca di salvare la famiglia come un medico che salva il suo paziente. Descrivi-

ve anche il fondatore o la fondatrice che dedica una parte eccessiva della propria vita all'azienda che crea, a danno dei propri figli o della persona che entra come partner nella famiglia e non si rende conto di avere sposato non solo una persona ma anche un'azienda.

Tutti possono trarre vantaggio dalla lettura di questo libro. È leggero, rinfrescante, pieno di intuizioni e profondo. E molto diverso da tutto quello che esiste.

Ludo Van der Heyden
Chaired Professor of Corporate Governance at INSEAD,
Fondatore dello INSEAD Corporate Governance Center e
delle Family Business Activities dell'INSEAD

Flendruz, 9 novembre 2019

INTRODUZIONE

*Per ogni problema complesso,
c'è sempre una soluzione semplice.*

Che è sbagliata.

George Bernard Shaw

Una famiglia sana, salda negli affetti e nei principi, è un'incredibile risorsa per ognuno dei suoi membri. Ciò vale anche per un'azienda, che quando è in salute rappresenta un sostegno per ciascuno degli appartenenti. Realisticamente però di famiglie sane non ce ne sono molte, sono più un modello cui aspirare che non un dato statistico.

Sebbene il parallelo tra azienda e famiglia sia d'uso comune, esso è alquanto limitato e può generare una visione confusa. I rapporti familiari sono infatti più complessi, hanno regole e gradi di coinvolgimento diversi, storie molto più lunghe. Per questo può essere più difficile trovare sana una famiglia che non un'organizzazione aziendale.

La questione si amplifica quando una famiglia è anche coinvolta in un'impresa.

Alle complessità dei rapporti di parentela si tessono attorno quelle della gestione dell'azienda di famiglia, in una serie di intrecci che, come una perfetta tela di ragno, non

permettono a nessun filo di vibrare senza che tutto l'insieme ne risuoni.

Se la famiglia e dunque l'azienda sono sane, ogni filo coopera con pari importanza per la comune ricompensa, che sarà abbondante perché alla forza dell'impresa si aggiunge quella della famiglia. Viceversa, basta un filo spezzato, mancante, troppo debole o nella posizione sbagliata per determinare un fallimento. L'obiettivo troverà una via d'uscita e scapperà via, non importa quanto forte si senta il centro della ragnatela.

Gestire ed essere parte di un'azienda di famiglia è dunque un'impresa, nel vero e proprio senso della parola. In molti anni di consulenza a gruppi aziendali e imprenditori, mi appare evidente quanto il capitale familiare sia spesso un peso, sotto il quale si alterano equilibri affettivi ed emotivi, si distruggono molte vite. Certo, per credenza comune, chi dispone di ricchezza e di abbondanza ha la fortuna di avere la vita facilitata. Ogni privilegio, però, porta con sé il rischio di essere separati da chi ne è privo o ne ha di meno, creando deleterie conflittualità.

Molte volte è così. Ovvero sempre, se invece di usare al meglio le condizioni in cui nasciamo ne rimaniamo succubi, prigionieri di dinamiche antiche che dovrebbero essere sepolte, invece di volgere lo sguardo al futuro. Se escludiamo e causiamo dolore a chi ci circonda, piuttosto che aprire uno spazio di accettazione, di integrazione, di amore.

L'ideale della famiglia risente di molte influenze sociali, culturali, economiche.

Da studi e fonti ormai numerosi emerge però sempre di più che la famiglia è paragonabile a una gabbia. Può essere dorata o disadorna, ma sempre gabbia rimane. Cioè un contenitore dentro il quale veniamo forgiati e che tende a

limitare la nostra libertà di pensiero. Il peso di questa gabbia e di questa forgia si riversa sulle nostre scelte. L'educazione e la cultura nella quale cresciamo rappresentano un condizionamento e un'ipnosi così forti che svegliarsi da questa condizione è, per alcuni, praticamente impossibile. Ed è a causa di questa gabbia che vediamo figli che, per vendicarsi di padri che giudicano inadeguati, dedicano la loro vita alla sistematica distruzione dei beni di famiglia. Che padri o madri diseredano i figli per farla pagare a coniugi precedenti. Che assistiamo a guerre infinite tra eredi, a parenti che non si parlano e si danno addosso senza ormai neanche una ragione, per colpe forse neppure mai esistite.

Si dirà allora che esistono anche famiglie accoglienti, nelle quali si sopravvive grazie all'amore incondizionato dei genitori o dei nonni. Si dirà che l'amore è sempre un bel valore, anche se a volte si manifesta in maniera unilaterale. Si dirà...

La famiglia però è anche la gabbia che abbiamo descritto e lo documenta in maniera eloquente la storia, a volte decisamente drammatica e tragica, di aziende di successo passate da una generazione all'altra e, infine, mandate in rovina.

Non si sta qui mettendo in discussione il valore intrinseco della famiglia. Si vuole soltanto sottolineare che troppo spesso pensiamo che la famiglia e il matrimonio, uno dei pilastri sui quali ancora si fonda la nostra società occidentale, siano istituzioni che essenzialmente si basano sull'amore.

Dal punto di vista antropologico, la famiglia e il matrimonio sono considerati una strategia di sopravvivenza sociale che si è strutturata nel tempo, garantendo ai suoi membri una mutua protezione da minacce esterne e la reciproca collaborazione per finalità comuni.

Sancito da codici antichi e libri sacri il matrimonio, cioè il mito della coppia monogamica che procrea e forma la pro-

pria famiglia, risale a motivazioni essenzialmente utilitaristiche. Lo ritroviamo nella Genesi con Adamo ed Eva, così come nel Dharma-Shastra, uno dei codici di legge induisti più antichi sulla fondazione, lo scopo e la regolamentazione della famiglia.

Fu elaborato nel IV secolo a.C., quando l'India era minacciata da una malattia a trasmissione sessuale e pertanto la promiscuità metteva a rischio la popolazione e la possibilità di riprodursi in maniera sana. Le autorità presero dunque un provvedimento, stilando regole ferree per garantire il mantenimento della salute e dell'ordine pubblico. In quel momento nacque l'obbligo di fedeltà: una misura di igiene sanitaria.

L'idea della famiglia come strumento di difesa sociale della discendenza è un logico corollario. Osservando strettamente il codice di Vishnu, riproduzione e sopravvivenza sarebbero stati assicurati.

In epoca più recente e dalla quale non ci siamo ancora del tutto affrancati, nacque l'istituzione della famiglia borghese. Figlia della cultura vittoriana dell'Ottocento, è il modello di affermazione del prestigio sociale e di classe il cui perno è nella difesa del capitale e nell'accumulazione del patrimonio. Non desta stupore che all'interno di questi nuclei familiari regnino ruoli legati al potere e all'ipocrisia, piuttosto che intimità e spontaneità di sentimenti.

Pensare dunque a matrimonio e famiglia come fondati sull'amore è quantomeno impreciso: le ragioni sono perlopiù altre. Non ci si sposa solo per amore, né si "mette su famiglia" solo per amore. Fortunatamente, l'amore ha tante altre forme per manifestarsi. È proprio nei ristretti dettami delle norme familiari che anzi rischia facilmente di svanire, di perdersi, trasformarsi in intolleranza e odio. Per questo è

importante chiarire il malinteso che famiglia e matrimonio siano sinonimi di amore e devozione. Se non si esce da questo astratto idealismo, non soltanto le separazioni e i divorzi seguiranno ad aumentare in maniera esponenziale, ma si continuerà a nutrire miti che nulla hanno a che vedere con la realtà della famiglia.

Soltanto al di fuori di questa illusione possiamo guardare alle aziende di famiglia: una forma specifica di struttura socio-economica che, dalla sfera privata, entra nella più vasta arena del mondo del lavoro e dell'economia.

Quasi tutte nascono dall'iniziativa, la personalità e l'energia di un capofamiglia, che ha avuto anche il coraggio di una visione e sviluppato doti di leadership imprenditoriale: il centro della tela.

Sin dal nascere, e ancor più col trascorrere del tempo e il succedersi delle generazioni, queste aziende devono tenere conto dell'elevata densità di correlazioni, dinamiche personali ed emozionali che si muovono al loro interno. Il coacervo di irrazionalità e complessità interpersonali che si agita in un'azienda di famiglia non può venir letto semplicemente in termini di amore o mancanza di amore, se si vuole giungere a un'ipotesi di lavoro che promuova una riconciliazione, una sensata ricomposizione delle diversità, delle ferite e dei conflitti.

La famiglia ha una dimensione sociale, affettiva e anche economica. In un matrimonio degno di tale nome, così come in un'impresa familiare, non si può ignorare, sottovalutare, né tantomeno demonizzare l'aspetto economico, perché da questo dipendono le condizioni nelle quali sviluppare al meglio una convivenza serena ed equilibrata. La serenità nei rapporti è un atto di generosità nei confronti dell'altro, e l'egocentrismo impedisce di darne. Questo egocentrismo

malato e onnivoro determina una forma di inabilità alla vita sociale; è quanto accade nelle famiglie disfunzionali e, sovente, nelle aziende familiari, dove causa la distruzione di progetti di successo.

Quello che troverete in queste pagine riguarda specificamente le imprese familiari e, al tempo stesso, può essere applicato a ogni tipo di organizzazione. Infatti, qualsiasi sia la forma associativa, noi riproponiamo inconsciamente i modelli che abbiamo sperimentato all'interno del nucleo familiare. Anche nelle aziende a conduzione classica, cioè non familiare, si replicano dinamiche che appartengono al vissuto delle famiglie di origine, così come in altri sistemi di individui.

Diversamente da tutti gli altri tipi di forme di impresa o società, l'azienda familiare si caratterizza però per l'elevata interdipendenza delle persone che agiscono all'interno della comunità familiare. Tra loro scorre un'intera vita di conoscenza reciproca e di lavoro, confluiscono i rapporti con gli altri membri della famiglia, motivano gli interessi individuali, preme l'intera storia alle loro spalle.

In un'impresa familiare sana, energie, sforzi, immaginazione e impegno per un lavoro fatto bene sono messi al servizio del proprio benessere, che è al contempo anche quello dei parenti e del mondo circostante. Appare quindi chiaro che i rapporti all'interno della famiglia sono decisivi nel creare, promuovere oppure distruggere l'azienda. Essi sono la base sia del suo successo sia della sua scomparsa.

Inevitabilmente alcune relazioni parentali si incrinano, vacillano e vanno in crisi; se i parenti condividono anche il posto di lavoro e sono finanziariamente interdipendenti, tutte le questioni personali, latenti o manifeste, tendono a svilupparsi e moltiplicarsi, creando tensioni e risentimenti.

Tale punto critico non va sottostimato. Se non si fa niente per porvi rimedio, se non si affronta la situazione con chiarezza cercando una soluzione, lasciando protrarre e calcificare nel tempo tensioni più o meno nascoste, l'azienda familiare potrà subire un duro colpo.

Questo libro è indirizzato pertanto a coloro che possono fare qualcosa, cercare di proporre rimedi e affrontare le criticità assieme alle famiglie che hanno un'impresa. È scritto per tutte quelle figure professionali che si assumono la responsabilità di dover gestire le difficili situazioni aziendali e interpersonali delle realtà familiari di cui si occupano, come consulenti professionisti e d'impresa, commercialisti, avvocati. Per psicologi specializzati in questioni matrimoniali e familiari, il cui lavoro si focalizza sulla soluzione di problemi relazionali, e che vogliano ampliare la propria formazione alle tematiche di fondo che i componenti di una famiglia possono incontrare all'interno del loro ambito aziendale.

Al di fuori di queste figure professionali cui viene affidato il compito di risolvere dispute o tensioni personali e che hanno una formazione specifica in merito, il presente libro si rivolge anche a quei dirigenti di aziende a livello familiare che, pur non essendo membri della cerchia parentale, sono coinvolti nei contrasti della famiglia che hanno un impatto operativo deleterio per l'azienda. Facendo buon uso delle informazioni qui contenute, potrebbero riuscire a persuadere i componenti della famiglia a rivolgersi a specialisti nella risoluzione dei conflitti, agevolando una svolta anche sul piano lavorativo. Contribuirebbero così, e forse anche in modo rilevante, al successo dell'azienda familiare e al benessere dei suoi componenti.

Qualsiasi sia la posizione, lavorare con le famiglie e le loro aziende è comunque estremamente delicato. Significa aiuta-

re i singoli membri a trovare una loro dimensione di serenità e di equità anche al di fuori dei più scontati, normali o conflittuali rapporti interfamiliari.

Lo stesso vale per le molteplici ramificazioni e complicazioni che si intersecano sul posto di lavoro, nel consiglio di amministrazione, nei comitati esecutivi di qualsiasi impresa. Tra le realtà di ogni giorno emergono o si nascondono i vari conflitti tra i componenti della famiglia: rivalità fortemente radicate o di vecchia data, risentimenti, frustrazioni e delusioni. Molti di questi sentimenti antichi traggono origine dall'infanzia, altri emergono da matrimoni sull'orlo della rottura, o da aspettative irrealistiche e autoritarie dei genitori, da personalità che non si amalgamano per stili e valori, ruoli negli affari e relative responsabilità.

È evidente che per gestire un'impresa di famiglia con successo occorrono doti di pazienza, impegno e perseveranza. Qualità che sono indispensabili anche quando si offre una consulenza a queste imprese.

La soluzione di gran parte dei problemi che vi si riscontrano implica la necessità di rimarginare le ferite e le difficoltà di relazione all'interno della comunità familiare. Se i componenti della famiglia lavorano coscienziosamente e coscientemente alla risoluzione di questi conflitti, sono in grado di trovare soluzioni anche per i problemi dell'impresa. Un processo che può essere accelerato o reso possibile assumendo un consulente esperto che guidi il percorso di riconciliazione. Il professionista offre uno sguardo obiettivo dall'esterno che aiuta a identificare l'origine effettiva o percepita dei problemi. Contribuisce a creare i presupposti per cui nella famiglia ci si senta sufficientemente sicuri di poter comunicare apertamente e onestamente l'uno con l'altro, anche a fronte di profondi rancori. Aiuta a trovare le soluzioni giuste, sia

che riguardino decisioni da prendere, cambiamenti di atteggiamenti e comportamenti, sia quando si renda necessario proporre risoluzioni organizzative e finanziarie.

Abbiamo scritto questo libro perché ammiriamo le imprese di famiglia e abbiamo a cuore la loro esistenza. Lavorando direttamente con le aziende e formando indirettamente altri professionisti per questo lavoro, sappiamo che già molte aziende traggono grandi benefici da questo metodo di consulenza aziendale integrata.

L'intento è fornire spunti di riflessione e strumenti di riconciliazione ai professionisti, o ai familiari stessi coinvolti in dinamiche conflittuali, il più delle volte dovute a un'ambivalente e sfocata visione di ciò che l'impresa familiare dovrebbe rappresentare.

Non sempre una convivenza basata sul rispetto dei ruoli e volta alla tutela di interessi comuni è possibile. Anche in questo caso è comunque consigliabile decidere in vita cosa desideriamo avvenga nel momento in cui la lasceremo, e come gestire l'eredità destinata ai nostri successori affinché questi beni non diventino divisivi, strumenti di rivendicazioni inutili e dannose tra coloro che amiamo. Perché sì, di sicuro l'amore è anche una responsabilità, così come il capitale che ci appartiene. Riuscire a trovare soluzioni che integrino armoniosamente tali responsabilità, amore e capitale, e assumano un loro significato anche al di là del ristretto personalismo che spesso rappresentano è, a mio parere, un buon modo per vivere serenamente e donare serenità a chi verrà dopo di noi.

Anna Zanardi Cappon
Executive coach e consulente strategico-organizzativa

