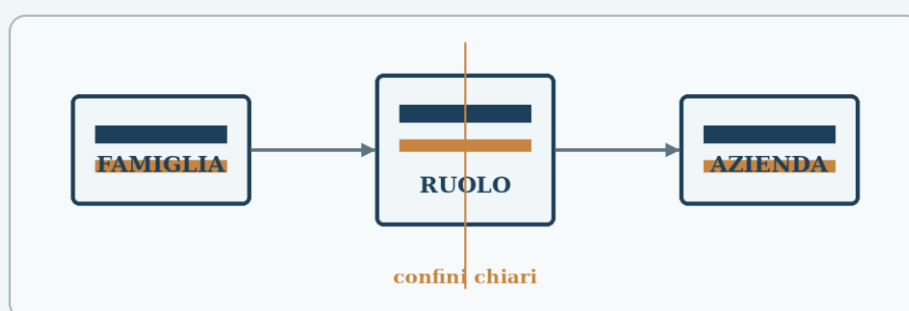


C002

QUANDO IN AZIENDA LAVORANO ANCHE FAMILIARI

Il problema non è lavorare con familiari.
Il problema è non chiarire i ruoli.



Geom. Carlo Rossi

Copyright © 2026 Carlo Rossi

Tutti i diritti riservati. Nessuna parte di questo testo può essere riprodotta, distribuita o trasmessa in alcuna forma o con alcun mezzo, senza il preventivo consenso scritto dell'autore o dell'editore.

Prima di iniziare

In molte piccole aziende lavorano anche figli, coniugi, compagni, fratelli, sorelle o altri parenti del titolare. Questo, da solo, non è un problema.

In molti casi è una forza

Un familiare **conosce la storia** dell'azienda, resta vicino nei **momenti difficili**, capisce certe **urgenze** e sente il **peso della continuità**.

Il problema nasce quando il legame familiare entra nel lavoro senza essere chiarito a tutti.



Quando non si capisce bene che **ruolo** ha quella persona, che cosa può **decidere**, a chi risponde, quali **regole** valgono anche per lei e come gli altri possono segnalare un **problema**.

In questi casi il familiare non viene visto solo per quello che fa.

Il figlio del titolare non è mai percepito solo come un collega.

Il coniuge del titolare non è mai percepito solo come una persona dell'ufficio.

Un fratello, un cognato o un parente inserito in azienda non sono figure neutre.

Gli altri osservano come quella persona viene trattata, se viene corretta come gli altri, se la sua parola pesa di più e se alcune decisioni passano prima dalla famiglia e solo dopo dall'azienda.

Ma quasi mai lo dicono.

- Non vogliono creare un conflitto con il titolare.
- Non vogliono mettersi contro un suo familiare.
- Non vogliono sembrare polemici, invidiosi o difficili.
- Non vogliono rischiare di pagare dopo quello che hanno detto.

Così il problema resta sotto traccia.

Il titolare può **non accorgersi** di nulla.

Oppure può vedere il problema **in modo distorto**.

Può pensare che un dipendente sia poco collaborativo, che ci sia scarso impegno, che qualcuno non accetti le regole, che il problema sia il carattere di una persona.

Invece, a volte, la causa è un'altra: la presenza di un familiare non gestita in modo chiaro.

Il rischio è che la causa vera **emerge troppo tardi**.

Le ricerche sulle imprese familiari richiamano da tempo questo punto: famiglia e impresa si incontrano nello stesso spazio, e questa **sovrapposizione** può **creare confusione, incertezza, tensioni e conflitti** se ruoli, responsabilità e decisioni non sono chiari.

Detto in modo pratico: una piccola azienda può reggere bene la presenza dei familiari. **Non regge bene le zone grigie.**

1. Quando il ruolo familiare pesa più del ruolo di lavoro

Figlio, coniuge, parente o collega: gli altri che cosa vedono?

In una piccola azienda, un familiare del titolare non viene mai visto solo per la mansione che svolge.

Anche quando lavora bene, quando è disponibile, quando non vuole creare problemi.

Gli altri sanno che quella persona ha un legame diverso con il titolare.

Questo cambia il modo in cui gli altri leggono quello che fa.

Il problema nasce qui.

Non nel fatto che quella persona sia un familiare. Ma nel fatto che gli altri non sappiano **con quale ruolo stia parlando**.

Sta parlando come collega, come responsabile, come figlio del titolare, come futuro successore o perché in famiglia ha più peso degli altri?

Queste domande spesso non vengono dette. Ma condizionano il lavoro.

Un dipendente può evitare di rispondere.

Può non correggere un errore.

Può chiedere conferma al titolare anche quando non servirebbe.

Può accettare una decisione poco chiara per non entrare in contrasto con un familiare.

Il problema diventa ancora più evidente quando il familiare si muove **come se fosse già il titolare**.

Dà ordini.

Cambia priorità.

Pretende risposte immediate.

Corregge gli altri con tono arrogante.

Parla come se rappresentasse sempre l'azienda.

Si comporta come se il legame familiare bastasse a dargli autorità.

In questi casi gli altri non vedono solo una persona che lavora.

Vedono qualcuno che occupa uno **spazio di potere non chiarito**.

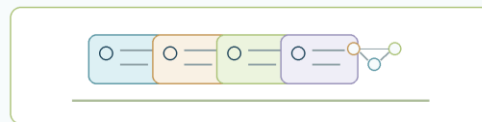


E questo crea una catena parallela.

Non scritta. Non detta.

Ma presente.

Nelle piccole aziende queste catene parallele si vedono subito.



- Si vede quando qualcuno può dire cose che altri non possono dire.
- Si vede quando una persona viene ascoltata prima degli altri.
- Si vede quando una richiesta passa per la famiglia invece che per il ruolo.
- Si vede quando un'indicazione non ha una responsabilità chiara dietro.

Gli studi sulle imprese familiari descrivono questo problema come sovrapposizione di ruoli. Il modello dei tre cerchi di Tagiuri e Davis distingue famiglia, proprietà e impresa: nelle aziende familiari questi piani possono sovrapporsi, e una stessa persona può essere nello stesso tempo familiare, lavoratore, socio, responsabile o futuro erede.

Il punto pratico è semplice: nel lavoro quotidiano **gli altri non possono doverlo indovinare ogni volta**.

2. Le regole che sembrano diverse per qualcuno

Quando nasce la percezione di favoritismo

In una piccola azienda le persone vedono tutto.

1. Vedono chi arriva tardi.
2. Vedono chi può uscire prima.
3. Vedono chi viene corretto e chi no.
4. Vedono chi riceve spiegazioni e chi riceve rimproveri.
5. Vedono chi può permettersi un tono che agli altri non sarebbe lasciato passare.

Quando in azienda lavora anche un familiare del titolare, queste cose vengono osservate ancora di più.

Non perché gli altri siano sempre maliziosi. Perché sanno che quella persona è più vicina alla proprietà, alla famiglia e alle decisioni. Per questo ogni differenza pesa.

Se un dipendente arriva in ritardo e viene richiamato, mentre un familiare no, la differenza si vede.

Se un dipendente sbaglia e l'errore viene detto subito, mentre l'errore del familiare viene lasciato passare, la differenza si vede.

Se un dipendente chiede un giorno libero e deve spiegare, mentre per un familiare sembra tutto più semplice, la differenza si vede.

Queste cose non restano invisibili.

Entrano nel modo in cui le persone valutano l'azienda.

In azienda possono esserci differenze legittime.

Ma la differenza deve **essere spiegabile**.



Il punto diventa ancora più delicato quando si parla di stipendio.

In una piccola azienda lo stipendio non resta mai davvero nascosto.

Prima o poi circola e viene confrontato con quello degli altri.

E se lo stipendio di un familiare appare più alto senza una ragione chiara, il malumore cresce.

Non viene dichiarato. Ma pesa.

Pesa più di molti altri aspetti, perché tocca un punto concreto: il **valore riconosciuto al lavoro**.

Il problema non è che un familiare guadagni di più.

Il problema nasce quando quello stipendio non è coerente con ruolo, responsabilità, competenze, presenza e risultati visibili.

In quel caso gli altri lo leggono come favoritismo.

Perché se una persona riceve più degli altri senza portare più responsabilità, più competenza o più contributo reale, il messaggio che passa è semplice: il legame familiare vale più del lavoro.

Lo stesso vale per l'uso dell'azienda.

Se un familiare usa mezzi, tempo, strumenti, clienti, materiali o spazi aziendali per scopi personali, gli altri lo vedono.

Se prende libertà che agli altri non sono concesse, gli altri lo vedono.

Se usa l'azienda come se fosse una cosa propria, senza rispettare gli stessi limiti degli altri, gli altri lo vedono.

Anche qui, il problema non è il singolo favore. In una piccola azienda possono esserci flessibilità, aiuti, eccezioni.

Il problema nasce quando l'eccezione diventa abitudine.

- Quando il familiare sembra poter usare l'azienda più degli altri.
- Quando certe spese vengono lasciate passare.
- Quando certi orari non vengono controllati.
- Quando certe assenze non vengono pesate.
- Quando certi vantaggi non hanno un motivo di lavoro.

A quel punto non è più elasticità. È privilegio. E in una piccola azienda si vede subito.

3. Le cose che gli altri non dicono più

Quando parlare di un familiare diventa troppo rischioso

In una piccola azienda i problemi si vedono presto.

Qualcuno vede che un familiare dà indicazioni poco chiare, che un errore viene lasciato passare o che una decisione crea lavoro in più. Il punto è che spesso **non lo dice**. E quando una cosa riguarda la famiglia, parlare diventa più rischioso.

Un conto è dire:

“Questo passaggio non funziona.”

Un altro conto è dire:

“Questo passaggio non funziona perché lo gestisce male tuo figlio.”

La frase può essere corretta. Il problema può essere reale. Il modo può essere rispettoso.

Ma chi parla sa che sta entrando in un punto delicato, sa che può essere letto male, sa che può sembrare un attacco personale, sa che il titolare potrebbe difendere il familiare prima ancora di ascoltare il problema, sa che, dopo, lavorare con quella persona potrebbe diventare più difficile.

Allora sta zitto.

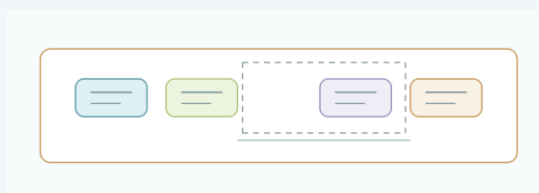
Gli studi di Edmondson sulla sicurezza psicologica (possibilità di parlare senza paura di conseguenze negative) mostrano che le persone segnalano errori, dubbi e problemi quando percepiscono che il gruppo è abbastanza sicuro per esporsi. Se invece parlare può produrre conseguenze personali, le persone proteggono se stesse e tacciono.



A volte la causa vera emerge solo quando qualcuno se ne va.

Solo allora il titolare ricostruisce.

- Capisce che non era solo stanchezza.
- Non era solo carattere.
- Non era solo poca motivazione.
- Non era solo voglia di cambiare.



C'era un problema che nessuno aveva nominato apertamente. E riguardava il modo in cui la presenza del familiare veniva vissuta dentro l'azienda. Per questo non basta dire:

“Qui potete parlare.”

Il punto non è dare a tutti il diritto di criticare la famiglia del titolare.

Il punto è evitare che, siccome c'è di mezzo la famiglia, nessuno dica più nulla.

4. Quando le tensioni familiari entrano nel lavoro

Discussioni private, vecchie abitudini e clima aziendale

In una piccola azienda il lavoro è vicino.

Le persone si vedono ogni giorno. Sentono i toni. Notano le facce.

Capiscono quando c'è qualcosa che non va.

Se in azienda lavorano anche familiari del titolare, una tensione nata fuori dal lavoro può entrare nel lavoro senza essere dichiarata.

Un padre corregge il figlio come lo correggerebbe a casa.

Due fratelli portano in ufficio vecchie rivalità.

Una coppia discute davanti agli altri con un tono che non è più professionale.

Chi lavora lì assiste. E spesso non sa se sta vedendo un problema aziendale o una questione privata.

Questo è il punto: le tensioni familiari non restano private quando entrano nei comportamenti di lavoro.

Cambiano il clima.

Cambiano il modo di chiedere.

Cambiano il modo di rispondere.

Cambiano il modo in cui gli altri si muovono.

La ricerca sulle imprese familiari mostra che i conflitti possono nascere dentro la famiglia e poi riversarsi nell'azienda, fino a coinvolgere anche persone che non fanno parte della famiglia. Per una piccola azienda il punto pratico è questo: **una tensione familiare non gestita può diventare rapidamente un problema di lavoro.**



Il problema non è che in famiglia ci siano tensioni. Ogni famiglia ha tensioni. Il problema è quando quelle tensioni diventano istruzioni, blocchi, preferenze, ripicche o freddezze nel lavoro quotidiano.

5. Che cosa va chiarito prima che il problema cresca

Poche regole pratiche per evitare zone grigie

Quando in azienda lavora un familiare del titolare, alcune cose vanno chiarite prima.

Non quando il problema è già esploso, quando gli altri hanno già smesso di parlare o quando il familiare è già percepito come intoccabile.

Prima.

Perché nelle piccole aziende i problemi non chiariti non restano fermi.

Si allargano.

La **prima** cosa da chiarire è che **ruolo** ha il familiare in azienda.

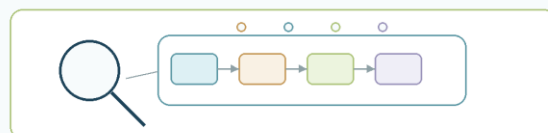
Non basta dire:

“Dà una mano.”

“Segue un po’ tutto.”

“È qui da sempre.”

“Mi aiuta quando serve.”



Queste frasi sembrano pratiche, ma creano confusione.

Perché “dare una mano” non dice chi decide.

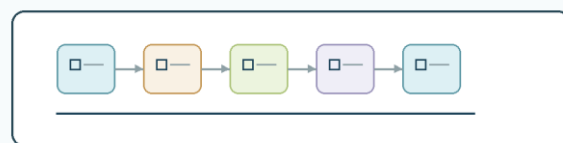
“Seguire un po’ tutto” non dice quali responsabilità ha.

“Essere qui da sempre” non dice a chi risponde.

“Aiutare quando serve” non dice dove finisce il suo incarico.

Se una persona lavora in azienda, deve essere chiaro che cosa fa.

1. Mansione.
2. Responsabilità.
3. Limiti.
4. Referente.
5. Decisioni che può prendere.
6. Decisioni che non può prendere.



Non serve scrivere un regolamento lungo.

Serve togliere le zone grigie.

Le indicazioni sulle regole per l'impiego dei familiari nelle imprese familiari vanno proprio in questa direzione: chiarire aspettative, responsabilità e criteri aiuta sia i familiari sia gli altri lavoratori a capire come muoversi.



La **seconda** cosa da chiarire è **a chi risponde** il familiare.

Questo punto viene spesso evitato.

Perché può sembrare scomodo dire che il figlio risponde a un responsabile.

Può sembrare scomodo dire che il coniuge del titolare non può correggere tutti.

Può sembrare scomodo dire che un fratello, un cognato o un parente non decide solo perché è della famiglia.

Ma se non lo si dice, gli altri devono indovinare.

E quando le persone devono indovinare, il lavoro si complica.



La **terza** cosa da chiarire è che cosa il familiare **può decidere**.

Può cambiare una priorità?

Può assegnare un lavoro?

Può correggere un collega?

Può parlare con un cliente a nome dell'azienda?

Può modificare un ordine?

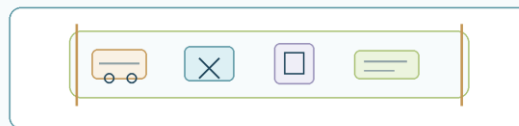
Può decidere ferie, turni, urgenze, acquisti, tempi di consegna?

Se sì, va detto.

Se no, va detto lo stesso.

Il problema non è dare potere a un familiare.

Il problema è lasciare un potere non dichiarato.



La **quarta** cosa da chiarire è **come vengono gestiti errori e correzioni**.

Un familiare può sbagliare come chiunque altro.

Il punto è che cosa succede dopo.

L'errore viene detto?

Viene corretto?

Viene trattato come errore di lavoro?

Oppure viene coperto, giustificato, spostato, ridimensionato?

Qui la credibilità si vede subito.

Perché gli altri non chiedono perfezione.

Chiedono che gli errori importanti non cambino nome in base al cognome di chi li fa.



La **quinta** cosa da chiarire è **quali regole valgono** anche per il familiare.

- Orari.
- Ferie.
- Permessi.
- Ritardi.
- Toni.
- Rispetto verso gli altri.
- Uso delle informazioni.
- Comunicazioni con il titolare.
- Responsabilità sui lavori lasciati a metà.

Non tutto deve essere identico per tutti. Ma ciò che è diverso deve avere un motivo di lavoro.

Se la differenza non ha un motivo di lavoro, prima o poi verrà letta come privilegio.

La **sesta** cosa da chiarire riguarda **retribuzione, responsabilità e contributo reale**.

Se un familiare ha una retribuzione diversa, deve esserci una coerenza comprensibile con il ruolo che svolge, le responsabilità che porta e il contributo che dà all'azienda.

Non serve discutere gli stipendi con tutti.

Ma serve evitare che una differenza evidente appaia senza ragione.

Perché, se lo stipendio sembra legato più al rapporto familiare che al lavoro svolto, diventa un punto di malumore silenzioso.



La **settima** cosa da chiarire è **l'uso di mezzi, tempo, strumenti e risorse dell'azienda**.

Auto, telefoni, materiali, spese, clienti, orari, flessibilità e spazi aziendali.

Se un familiare usa l'azienda in modo più largo degli altri, il problema non resta privato.

Diventa un segnale di privilegio.

Per questo va chiarito che cosa è ammesso, che cosa non lo è e quali limiti valgono anche per lui o per lei.



L'ottava cosa da chiarire è come gli altri possono segnalare un problema che riguarda un familiare.

Non basta dire:

“Se c'è qualcosa, venite da me.”

È troppo generico.

Serve una frase più chiara.

Per esempio:

“Se un problema riguarda un familiare, va portato comunque come problema di lavoro.”

Oppure:

“Quando si segnala un problema, guardiamo il fatto operativo, non il rapporto personale.”

Questo non significa aprire la porta a lamentele o accuse personali.

Significa una cosa più precisa: se il problema incide sul lavoro, deve poter essere detto.



La **nona** cosa da chiarire è che **cosa resta fuori dal gruppo**.

Non tutto va discusso con il personale.

Se il problema riguarda proprietà, successione, quote, eredità, rapporti tra fratelli, rapporti di coppia o decisioni familiari profonde, non va portato dentro una riunione operativa.

Il gruppo di lavoro può trattare gli effetti pratici.

Chi decide.

Chi comunica.

Chi corregge.

Chi risponde.

Quale regola vale.

Quale passaggio crea problemi.

Non deve diventare il luogo dove la famiglia regola i propri conti.

Quando in azienda lavora un familiare, la chiarezza non è un formalismo.

È indispensabile.

6. Prima di entrare nell'azienda di famiglia

Perché un'esperienza esterna può evitare molti errori



Nella mia esperienza, quando è possibile, sarebbe utile che un familiare non facesse il primo ingresso nel mondo del lavoro direttamente nell'azienda di famiglia.

Prima dovrebbe fare almeno un'esperienza in un'altra realtà per una ragione concreta: fuori dall'azienda di famiglia il lavoro si vede senza protezioni.

- Si imparano orari, regole, fatica, errori, richiami, responsabilità, rapporto con colleghi e superiori.
- Si capisce che uno stipendio non è garantito dal cognome.
- Si capisce che il rispetto degli altri non arriva perché si è figli, coniugi o parenti del titolare.
- Si capisce che prima di comandare bisogna saper lavorare.

Quando questo passaggio manca, in azienda possono nascere problemi molto seri.

- Il figlio entra e si muove come se fosse già titolare, mentre deve ancora imparare il lavoro.
- Dà ordini, pretende, corregge operai esperti con arroganza, senza avere ancora dimostrato competenza.
- Oppure entra senza vero interesse, senza impegno, usando l'azienda solo come stipendio garantito.

- Un coniuge può faticare a separare rapporto familiare e rapporto di lavoro, portando nel lavoro tensioni, reazioni e aspettative nate fuori dall'azienda.
- Altri parenti possono entrare pensando di essere intoccabili, superiori ai dipendenti che lavorano lì da anni.

Questo rovina i rapporti di lavoro.

Non solo perché crea fastidio.

Li rovina perché manda un messaggio preciso: chi appartiene alla famiglia parte sopra gli altri.

E quando questo messaggio passa, recuperare credibilità diventa difficile.

Chiusura

Quando il problema è già entrato nei comportamenti,
il titolare da solo può non bastare

Anche per questo, il punto più delicato arriva spesso prima dell'ingresso del familiare in azienda.

È lì che andrebbero chiarite le cose.

Ruolo, responsabilità, limiti, regole comuni, modo di correggere e modo di segnalare eventuali problemi.

Ma questo chiarimento, spesso, non viene fatto. O viene fatto a metà.

Il titolare, molte volte, non chiarisce prima per un motivo preciso: ha paura di scontentare qualcuno.

Se mette regole al familiare, teme di creare tensione in famiglia.
Se tutela troppo il familiare, teme di perdere fiducia dei dipendenti.
Se parla chiaro con i dipendenti, teme che il familiare si senta messo in discussione.
Se corregge il familiare, teme di umiliarlo.
Se non lo corregge, sa che gli altri vedono la differenza.

Così resta in mezzo.

Prova a **non inimicarsi nessuno**.

Ma proprio questo tentativo, nel tempo, peggiora la situazione.

E quando una situazione è entrata nei comportamenti quotidiani, il titolare fatica a rimetterla a posto da solo. Non perché non abbia autorità. Ma perché non viene più percepito come neutrale.

In questi casi può servire una figura esterna professionale, preparata, esperta nel leggere il lavoro quotidiano e le relazioni che lo condizionano.

Una figura che possa stare in mezzo senza essere parte della famiglia.

Che possa ascoltare titolare, familiari e dipendenti senza essere già schierata, distinguere i fatti di lavoro dai nodi personali e riportare il confronto su ruoli, comportamenti, regole e decisioni.

Il valore di questa figura sta soprattutto nell'equidistanza.

Equidistanza non significa indifferenza.

Significa che titolare, familiari e dipendenti possono essere ascoltati senza che il confronto diventi subito difesa, accusa o attacco personale.



Questo non significa che ogni azienda con familiari abbia bisogno di un intervento esterno.

Significa una cosa più precisa.

Se il titolare ha la percezione che questo problema esista, o anche solo il sospetto che possa esserci, non deve aspettare per forza che qualcuno lo dica apertamente. Spesso nessuno lo dirà.

Non perché il problema non ci sia.

Ma perché tocca la famiglia.

E quando tocca la famiglia, molti preferiscono tacere.

Geom. Carlo Rossi