

ORGANIZZAZIONI IN STALLO
TURBOLENZE CULTURALI: FUSIONI E ACQUISIZIONI ORGANIZZATIVE

*Luca Fornari**

Riassunto

L'articolo analizza il processo di postfusione tra organizzazioni e in particolare la turbolenza culturale che consegue dall'incontro tra due culture organizzative differenti.

Viene approfondito il concetto di cultura organizzativa con particolare riferimento agli aspetti più intangibili e profondi dell'essere in un gruppo. Dopo la descrizione di alcune strategie di fusione e acquisizione a partire da una rivisitazione con l'Analisi Transazionale del modello di acculturazione di Berry, vengono proposte tre ipotesi diagnostiche e alcune linee di intervento per approcciare lo stallo che avviene all'interno di una organizzazione nata da una fusione.

L'articolo termina con lo studio di un'azienda nata dalla fusione tra una organizzazione italiana e una coreana e approfondisce le dinamiche interne attivate da una strategia di assimilazione.

Abstract

DEADLOCKED ORGANIZATIONS. CULTURAL TURBOLENCES: ORGANIZATIONAL MERGERS AND ACQUISITIONS

This article covers the topic of post-merger processes, and particularly the cultural turbulences that follow the meeting of two different organisational cultures. The concept of organisational culture is analysed with particular reference to the most intangible and deep experience of being part of a group. After the description

* Luca Fornari, consulente e formatore, analista transazionale in formazione in campo organizzativo. Collabora con Arcosviluppo (Centro di Psicologia e Analisi Transazionale) e con Terrenuove.

(e-mail: luca.fornari@arcosviluppo.it)

of some merging and acquisition strategies – through a TA review of Berry’s acculturation model – the article elicits three diagnostic hypotheses and some guidelines as to how to approach deadlock that can happen within an organisation born from a merger. The article ends with the study of a company born from the merger between an Italian organization and a Korean one, and analyses the internal dynamics activated by the assimilation strategy.

Premessa

Esploro in questo articolo la fusione tra organizzazioni e in particolare che cosa avviene all’interno di un nuovo contesto nato da due aziende, ognuna con una cultura organizzativa differente.

Sento il tema dell’incontro tra culture particolarmente vicino per la sua connessione con la mia esperienza personale e professionale, e lo trovo anche molto attuale dato che è una dimensione che permea oramai tutto ciò che è *sociale* oggi – e le organizzazioni sono *sociali* per definizione.

La gestione delle differenze culturali caratterizza il lavoro di molte organizzazioni oggi: sia nel rapporto con l’esterno, operando in un mercato sempre più connotato da una crescente multiculturalità, che per l’interno.

Dentro le organizzazioni convivono culture generazionali e professionali distinte, come operano anche diversi dipartimenti e funzioni, ognuno con una propria cultura. Il “compito” di ogni azienda è riuscire a integrare queste componenti che, in caso contrario, tendono a muoversi in maniera autoreferenziale.

In un’azienda nata da una fusione questa capacità di integrazione delle differenze è particolarmente impegnativa: la negoziazione tra culture organizzative diverse è un processo lento e faticoso, in cui sono coinvolte dimensioni implicite e non immediatamente visibili; in alcune condizioni questo processo negoziale può incepparsi ed entrare in stallo.

Altrettanto impegnativo ma affascinante è, a mio avviso, il la-

voro consulenziale a supporto di organizzazioni in questa condizione di blocco interno. Lo penso come un lavoro artigianale per la costruzione di spazi in cui avviare una negoziazione tra istanze contrapposte. Un lavoro graduale, per piccoli passi, per trasformare e rivitalizzare a mano a mano le energie dell'organizzazione e delle persone che ne fanno parte.

Il contesto delle Fusioni e Acquisizioni

Le fusioni e acquisizioni sono una strategia di sviluppo organizzativo a cui molte aziende ricorrono per diversi motivi. Alcune imprese si fondono per ragioni di economia di scala, per poter cioè incrementare rapidamente le risorse disponibili (capitale economico, portfolio clienti, infrastrutture) e per meglio competere così sul mercato. Ne sono un esempio le fusioni a partire dalla fine degli anni '90 che hanno investito il settore bancario italiano come la Banca Intesa – San Paolo e il gruppo Unicredit. Altre imprese intraprendono un'acquisizione per economia di complementarità, ovvero per ottenere rapidamente un *know-how* specialistico detenuto da un'altra azienda utile allo sviluppo dell'organizzazione. Per esempio un'impresa che eccelle nella distribuzione e nel marketing potrebbe essere interessata ad acquistare e fondersi con un'azienda di produzione per controllare l'intera filiera e poter così creare un prodotto che ha un maggiore successo nel mercato.

Benché lo studio di questo fenomeno si sia sviluppato solo a partire dagli anni '90 – stimolato da una crescita esponenziale in quegli anni di fusioni e acquisizioni (F&A) a livello mondiale – possiamo affermare che questo fenomeno sia sempre stato praticato. La storia presenta infatti numerosi esempi di processi di consolidamento o dissoluzione di Stati in altri, oppure di conquiste di territori confinanti. Sono processi in cui si ridefiniscono i confini tra gruppi umani che prima erano separati con ripercussioni anche identitarie: le persone che si definivano come appartenenti a un sistema si ritrovano a vivere o lavorare in una organizzazione “nuova”.

Quando le F&A coinvolgono organizzazioni che provengono da zone geografiche diverse, come avviene sempre più frequentemente, la dimensione culturale acquisisce una particolare rilevanza. L'abbassamento delle barriere umane e commerciali che caratterizza questa epoca di globalizzazione porta le aziende, volenti o nolenti, a ritrovarsi sulla scena mondiale.

Se un tempo si riteneva che la relazione con i mercati internazionali riguardasse solo le grosse imprese multinazionali che hanno sedi in tutto il mondo, oggi non è più così; l'internazionalizzazione è divenuto un imperativo anche per le piccole e medie imprese. Un'azienda manifatturiera, per esempio, ha sempre più competitor internazionali che entrano nel suo mercato tradizionale, con prezzi e qualità molto competitivi. Per poter sopravvivere e competere in un settore sempre più aggressivo, le organizzazioni devono affacciarsi su nuovi mercati nonché stringere alleanze con fornitori e partner a livello internazionale. Le F&A possono essere una strategia per entrare in nuovi settori del mercato: una strategia di sviluppo, o di sopravvivenza, che può avere un impatto profondo nella vita delle organizzazioni e delle persone che vi lavorano.

Le F&A possono richiedere diversi livelli di integrazione (operativa, organizzativa, amministrativa...) a seconda degli obiettivi che si vogliono raggiungere. Haspeslagh e Jemison (1991) hanno identificato quattro diverse strategie di F&A (Assorbimento, Conservazione, Simbiosi e Holding) a seconda dell'importanza che riveste l'interdipendenza strategica tra imprese coinvolte e livello di autonomia organizzativa conferito all'azienda acquisita. Non tutte le F&A richiedono infatti un'alta integrazione tra le due società: si potrebbe optare per un'acquisizione per Conservazione, per esempio, lì dove è importante salvaguardare i benefici già presenti nella realtà acquisita e mantenendone la sua autonomia organizzativa.

Per esempio, un'impresa potrebbe acquisire un suo fornitore che autonomamente lavorerà ora per un nuovo cliente interno.

Le F&A più sfidanti, e che creano una maggiore difficoltà nella fase post-acquisizione, sono quelle che richiedono un alto livello di integrazione, quelle che Haspeslagh e Jemison (1991) hanno indicato come Acquisizione per Simbiosi. Le difficoltà di integra-

zione sono presenti anche in realtà che operano nello stesso settore e nello stesso territorio.

Il contributo dell'AT

L'integrazione per fusione di due organizzazioni è una strada difficile. Qualunque direzione si intraprenda, questa richiede una lunga e complessa negoziazione su differenti dimensioni. È coinvolto contemporaneamente sia un livello esplicito riguardante il piano operativo (come da oggi in poi si faranno le cose, come si prenderanno le decisioni, quali processi si metteranno in campo per ottenere quel risultato), che un livello privato riguardante l'area dei bisogni, delle appartenenze, delle identità (Berne 1963).

Sono, queste, dimensioni intrecciate che operano simultaneamente e che hanno ripercussioni l'una sull'altra. Per chi guida il cambiamento è più facile governare la dimensione esplicita e meno quella implicita, rendendo particolarmente faticoso accompagnare l'organizzazione al cambiamento. Per alcuni lavoratori questo passaggio può essere un'esperienza "devastante", come racconta la testimonianza di un quadro di una grossa impresa italiana che si è fusa, quasi dieci anni fa, con un'azienda concorrente che operava nello stesso territorio:

«una esperienza devastante... È cambiato tutto. Prima ero riconosciuto, valeva quello che sapevo, c'era un legame con la persona. Sentivo che venivo premiato per le idee. Ora non è più così, per noi è stata una esperienza veramente devastante. Ora non sento riconosciuto il merito, sembra essere in un ministero. La gente porta a casa lo stipendio e non se ne va solo perché non c'è nessun'altra parte dove andarsene. [...] Devi accettare una condizione e ti portano a disinteressarti degli obiettivi e delle scelte aziendali. Nessuno capisce qual è la situazione, c'è una precarietà a tutti i livelli. [...] Ci hanno fatto fare migliaia di corsi sulla resilienza, sul cambiamento e l'innovazione per rendere meno dura la pillola, come se tu non fossi adeguato alla situazione, ma è la situazione che hanno creato che è folle».

L'esperienza raccolta ci racconta di un senso di smarrimento, un

non sentirsi più appartenere e, come risultato, di una demotivazione generale al lavoro e un desiderio di fuga. È una testimonianza che mette in luce, a mio avviso, come il livello privato possa essere particolarmente sollecitato nei processi di F&A, anche a distanza di anni. Penso che il contributo che può offrire l'Analisi Transazionale a questo genere di cambiamenti risieda proprio nella sua capacità di evidenziare e leggere – con il suo corpus teorico e metodologico – i livelli impliciti che possono ostacolare i processi di trasformazione organizzativa.

Culture organizzative

Schweiger & Very (2003) in un articolo che fa il punto sullo stato dell'arte della letteratura esistente riguardante i processi di integrazione nelle F&A, individuano la “resistenza culturale” tra i principali fattori che possono ostacolare o far fallire una integrazione tra organizzazioni.

Sempre più spesso la dimensione della cultura organizzativa viene presa in considerazione nelle fasi di analisi che precedono la fusione (la *due diligence*), anche per F&A di organizzazioni che appartengono allo stesso settore o alla stessa cultura nazionale. Nei prossimi paragrafi approfondisco alcune caratteristiche della cultura organizzativa che possono venire sollecitate in un processo di fusione.

Berne in *The structure and dynamics of organizations and groups* afferma che

la preoccupazione prioritaria di ogni gruppo in salute è sopravvivere il più a lungo possibile [...] l'essenza di un gruppo, l'*esistenza* che deve essere preservata, è la struttura del gruppo (trad. mia, Berne, 1963, p. 67).

Nel suo testo Berne indica che una delle priorità di chi governa un gruppo è il presidio di ciò che avviene ai confini esterni e interni al gruppo. La struttura del gruppo va difesa dagli attacchi sui confini che Berne chiama le *guerre* (attacco al confine esterno) le *rivoluzioni* (attacco al confine interno maggiore) e gli *intrighi* (attacco al confine interno minore) (*Ibidem*, p. 70).

Se una organizzazione ha il principale compito di sopravvivere e di difendere i propri confini, la cultura organizzativa si riferisce al “come si fa qui da noi”. Mi ritrovo nella definizione proposta da Edgar Schein:

La cultura dell'organizzazione è l'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto, sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, e perciò tali da essere insegnati ai suoi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi (Schein, 1984, p. 396).

Apprezzo di questa definizione la visione della cultura come risorsa: una sorta di “pilota automatico” condiviso dai suoi membri che permette a un gruppo di coordinarsi per «affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e integrazione interna», il lavoro sui confini a cui fa riferimento Berne.

Schein, parlando nella sua definizione di assunti fondamentali, afferma che quel “come si fa qui da noi” è così radicato nell'organizzazione che è dato per scontato dai propri membri e, pertanto, è a loro invisibile. Penso a una citazione dell'antropologo Edward T. Hall che, molti anni prima di questo contributo di Schein, afferma:

la cultura nasconde molto più di quello che rivela e, curiosamente, le cose che nasconde le nasconde più efficacemente ai propri partecipanti (Hall, 1959, p. 29).

Trovo calzante a questo proposito la definizione personale di cultura offerta da Michel Landaiche in un suo recente articolo sui gruppi: «un particolare odore impossibile da tradurre in parole» (Landaiche, 2012, p. 238). Stando su questa metafora potremmo aggiungere che è un odore che ha una familiarità, condivisa con altri, e che sa di qualche cosa di antico.

Il concetto di cultura, così come lo stiamo delineando con i suoi “assunti taciti condivisi” ha caratteristiche molto diverse da quello del contratto così come è stato definito da Berne (1966) («esplicito impegno bilaterale...»), e agisce, quindi, per lo più fuori dalla consapevolezza dell'Adulto.

Culture e bisogni

Numerosi sono i contributi dell'Analisi Transazionale sul tema della cultura, molti dei quali ripresi da Landaiche (2012) in un articolo recentemente pubblicato sui «Quaderni». Riprendo e sviluppo alcune caratteristiche della cultura che mi aiutano a leggere ciò che avviene in una fusione organizzativa.

Tra gli aspetti impliciti presenti nei gruppi e nelle organizzazioni e che determinano il suo funzionamento vi sono le strutture private dei suoi membri, le aspettative che hanno sulle relazioni di dipendenza, i bisogni e desideri (Landaiche, 2012).

Penso che il copione culturale possa descrivere la strategia che ogni organizzazione ha trovato per tenere insieme e integrare i bisogni dell'organizzazione (*in primis* sopravvivere) e i bisogni delle persone (struttura, riconoscimenti, legami e appartenenze...). Questa tensione tra diverse istanze è anche alla base dell'energia e dinamicità di un gruppo: una continua e vitale negoziazione tra *groupship* e *membership* che alimenta l'energia dell'organizzazione, e che può vedere un'alternanza tra momenti di collaborazione tra i partecipanti ad altri di passività e competizione. La funzione regolatrice di questa tensione è, secondo Quaglino (1992), del leader:

La leadership è la funzione che fornisce una risposta capace di integrare il bisogno individuale con il bisogno del gruppo, presidiando e soddisfacendo i bisogni dell'unità e delle sue parti. Permette alle forze che spingono alla differenziazione e omologazione di formare un insieme armonico, una risultante positiva, con un equilibrio che non può essere che "quasi stazionario" (Quaglino, 1992, p. 43).

Una esplorazione della relazione tra cultura e bisogni ci viene proposta da Cinzia Chiesa (2013) nel suo articolo *Dipende da come mi abbracci*. Il suo contributo ci illustra come vi siano delle differenze culturali nel modo in cui i *caregiver* si occupano dei bisogni primari dei neonati. Ne consegue che i diversi stili comunicativi e relazionali proposti dal *caregiver* orientano le strategie relazionali che il bambino costruisce per poter esprimere e soddisfare i propri bisogni nella relazione con il mondo.

Simile dimensione "culturale" è rilevabile anche nelle strategie

relazionali che gli adulti mettono in campo nei contesti organizzativi per soddisfare i propri bisogni. Nella mia esperienza professionale di consulente interculturale ho avuto modo di osservare come la fiducia in ambito organizzativo sia costruita su diverse basi a seconda del contesto culturale di provenienza delle persone.

Ritengo infatti che vi sia una connotazione culturale nel modo in cui le persone soddisfano le 3 “fami” individuate da Berne (1961): stimolo, struttura, riconoscimento.

Erskine e Trautmann (1996/1997) hanno sviluppato questo pensiero di Berne nella costruzione di una teoria sulla motivazione, individuando alcuni bisogni relazionali che ritengo importanti in ambito organizzativo perché promuovono un senso di stabilità e appartenenza necessari per il lavoro in team. Le strategie relazionali e le aspettative sociali su come chiedere e soddisfare questi bisogni variano da un contesto culturale all'altro. Penso a come diversamente si soddisfa al bisogno di validazione di sé come persona significativa, ai criteri utilizzati nelle diverse culture per leggere le relazioni come stabili e sicure, o come vi possano essere forme più o meno accettate culturalmente nell'affermare la propria unicità.

Pensando alla fame di struttura è possibile osservare come vi siano accordi sociali differenti da contesto a contesto sulla quantità e i contenuti dei rituali. Berne quando descrive i rituali afferma che «La forma di un rituale è determinata dalla tradizione» (Berne, 1964, p. 41). Per quanto concerne i passatempi trovo sempre molto interessante studiare come questi siano utilizzati diversamente nei modi, nei tempi e nei luoghi, a seconda del contesto culturale. Di cosa si parla prima di avviare una riunione? Quanto tempo è dedicato al passatempo prima di entrare nell'oggetto dell'incontro? È importante “passare il tempo” con incontri informali fuori dal setting per poter creare relazioni di fiducia di lavoro?

La cultura di una organizzazione si struttura nei contenuti dei tre stati dell'Io dell'organizzazione. James (2004) in un articolo si riferisce alla cultura come a un sistema di riferimento condiviso che

fornisce a ciascuno un insieme di categorie e cognizioni sociali da integrare con le risposte degli stati dell'Io negli scambi o incontri tra gruppi (James, 2004; 2007).

Nello stato dell'Io Bambino vi sono quegli aspetti che riguardano la motivazione, la creatività e le strategie relazionali per la soddisfazione dei bisogni; in quello Adulto il “come si fa da noi” tecnico/operativo e i processi; nello Stato dell'Io Genitore i contenuti valoriali condivisi nell'organizzazione, ivi incluse le ideologie – il sistema di credenze che regola l'integrazione interna e adattamento esterno di una organizzazione (Krausz 1993). Un processo di fusione chiede una delicata contrattazione che tenga conto di questi tre livelli.

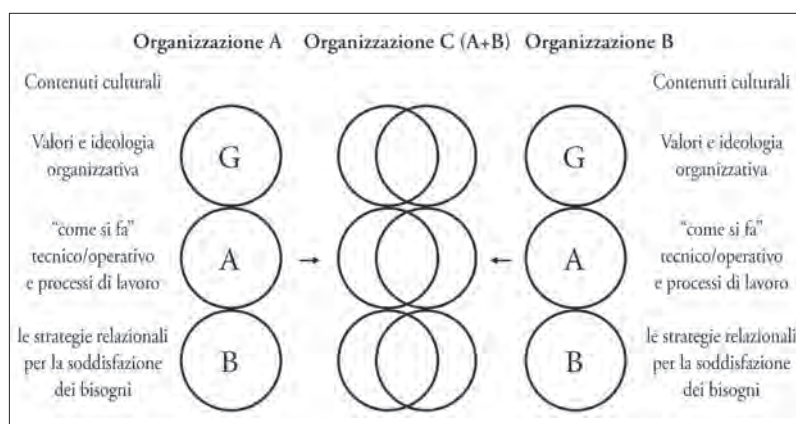


Figura 1 - Contrattazione sui contenuti culturali dei tre stati dell'Io delle organizzazioni

Ritengo che quando due organizzazioni decidono di mettere insieme le proprie risorse per farne sorgere una nuova, possa avvenire una confusione, uno spiazzamento per le persone. Il personale si ritrova senza più quel riferimento stabile – la cultura organizzativa precedente – che ha regolato, fino a quel momento, anche gli aspetti intangibili e più profondi dell'essere in un gruppo. Una esperienza che alcune persone possono trovare “devastante”.

Posizioni esistenziali e strategie di acculturazione

La scelta di quale strategia di fusione mettere in atto dipende da numerosi fattori: dal grado di autonomia/interdipendenza che avrà la nuova azienda con l'acquisita, dal fatto che si tratti di una fusione orizzontale (tra organizzazioni di attività simili) o verticale (tra azienda, cliente e fornitore), come anche dalla differenza di dimensione tra le due organizzazioni coinvolte.

Lì dove è richiesto un alto livello di integrazione è possibile che nella nuova organizzazione nascente si ridefinisca l'intero assetto organizzativo, come il management e l'organigramma, o come anche i flussi comunicativi e decisionali. Le scelte effettuate a questo livello *hard* possono avere un impatto sui confini identitari e sulla cultura organizzativa.

L'esito dell'incontro tra due culture differenti è connesso alla strategia che gli attori in gioco mettono in campo. Trovo utile a questo proposito rivisitare il modello di acculturazione proposto da Berry (1997) che, riferendosi al tema dell'identità degli immigrati che si inseriscono in una società ospitante, afferma come le due dimensioni identitarie (quella dell'immigrato e quella della società ospitante) non siano polarità contrapposte su un unico continuum, ma appaiano piuttosto come due variabili indipendenti inserite in una matrice bidimensionale.

Negli incontri quotidiani, solitamente i gruppi e gli individui trovano le strategie [di acculturazione] sulla base di due fattori: il mantenimento culturale (fino a che punto l'identità e le caratteristiche culturali sono considerate importanti e meritevoli di lotta) e il contatto e la partecipazione (fino a che punto le persone dovrebbero coinvolgersi con altri gruppi culturali o, piuttosto, dovrebbero rimanere tra di loro). Se questi fattori sono considerati contemporaneamente si genera un modello concettuale con quattro strategie di acculturazione (trad. mia, Berry, 1997, p. 9).

La potenza di questo concetto teorico è che apre alla possibilità di una strategia in cui entrambe le identità culturali sono ritenute di valore e non contrapposte; in una logica, diremmo come analisti transazionali, di *okness* e reciprocità.

Penso che questo modello possa essere riletto utilizzando le po-

sizioni esistenziali dell'Analisi Transazionale e, pur riconoscendo le differenze rispetto al contesto dell'immigrazione, può fornire una griglia di lettura rispetto ai processi di fusione o acquisizione che vedono l'incontro tra due diverse culture organizzative.

Ipotizzo che ogni organizzazione possa approcciarsi al processo di integrazione con una diversa posizione esistenziale a seconda del contributo che viene attribuito al proprio patrimonio organizzativo e culturale e quello dell'altra organizzazione. Si viene a costruire così una matrice a doppia entrata (Tabella 1).

| | Contributo apportato dalla <u>propria</u> cultura organizzativa | | |
|---|---|-----------------------|------------------------|
| | | + | - |
| Contributo apportato dall' <u>altra</u> cultura organizzativa | + | +/+ Integrazione | - / + Assimilazione |
| | - | + /- Conservazione | -/- Deculturazione |

Tabella 1 - Strategie di fusione, riadattato da Berry (1997)

+/+ Integrazione

Se due organizzazioni avviano una fusione da una posizione esistenziale +/+ (Integrazione), si riconoscono reciprocamente l'interesse e la capacità di contribuire, intersoggettivamente, alla costituzione della nuova organizzazione.

L'integrazione culturale può essere perseguita con una serie di azioni che sostengono un processo di negoziazione interna su vari livelli. Possiamo immaginare questo processo guidato da un Adulto Integrato, che tiene anche conto delle istanze culturali presenti nel Genitore e del Bambino di ciascuno dei sistemi.

Illustro un paio di esempi di *best practice*.

Alcune organizzazioni che operano in Integrazione avviano delle indagini interne durante la fase di analisi che precede fusione (*due diligence*), per analizzare alcune caratteristiche culturali delle organizzazioni coinvolte al fine di rilevare le differenze e le somi-

glianze su alcune dimensioni culturali. Tra le più comunemente utilizzate vi sono le dimensioni valoriali individuate da Hofstede (1980) riguardanti le culture nazionali, di Trompenaars (1993) sugli stili manageriali nel trovare soluzioni, Hall & Hall (1990) sugli stili comunicativi nelle organizzazioni e per quanto riguarda gli stili di leadership il lavoro di House *et al.* (2002). Attraverso questi strumenti è possibile favorire una maggiore consapevolezza su come alcune dimensioni culturali influenzino i processi organizzativi, prevedendo possibili difficoltà nella fase successiva di integrazione. Questi elementi possono essere una base per avviare un processo di negoziazione del nuovo management sui processi di lavoro e di valutazione.

Un'altra *best practice* è la ridefinizione di una nuova *mission* organizzativa che riesca a integrare la ragion d'essere delle due organizzazioni coinvolte: la costruzione di una istanza di unità che sia in grado di abbracciare entrambe le organizzazioni e in cui tutti possano riconoscersi. Quando la Merk & Co., una delle maggiori case farmaceutiche, ha acquisito la Medco, un'azienda specializzata nel servizio di vendita di farmaci online, ha ridefinito una nuova *mission* organizzativa dichiarando un rinnovato impegno a migliorare la qualità di vita della comunità affiancando servizi eccellenti ai propri prodotti. A mio parere più che un valore commerciale questa nuova ridefinizione ha permesso al personale di ben comprendere il valore aggiunto della fusione e di accompagnarlo a una nuova appartenenza.

+/- Conservazione

Una fusione guidata da una posizione esistenziale +/- (Conservazione) vedrà l'organizzazione proseguire il proprio modello organizzativo e culturale senza interferenze da parte della controparte. Si tratta generalmente di acquisizioni di imprese in cui risulta strategico mantenere l'autonomia organizzativa dell'azienda acquisita e sono operazioni che hanno quindi un bassissimo impatto dal punto di vista culturale. Nella mia esperienza ho incontrato alcune imprese acquisite a fini speculativi da holding finanziarie che hanno mantenuto intatta l'organizzazione da un punto di

vista culturale, non essendo l'attività dell'impresa integrata con la nuova società proprietaria.

-/+ Assimilazione

Al contrario in una strategia di F&A guidata da una posizione esistenziale *-/+* (Assimilazione) l'esperienza della organizzazione acquisita è di forte cambiamento: viene proposto – o imposto – un modello organizzativo e culturale ritenuto di maggiore valore o successo in sostituzione di uno ritenuto non funzionale nel nuovo assetto. Le fusioni in Assimilazione generalmente sono accompagnate da ristrutturazioni nell'area del personale, di solito con un ricambio importante del management, come anche nell'area delle procedure, dei meccanismi decisionali e nei criteri di valutazione.

Il cambiamento del management è la porta al cambiamento degli aspetti culturali dell'intera organizzazione. Il management ha, secondo Rosa Krausz (1993) un ruolo di «guardiano del copione organizzativo»:

[...] il management agisce quale figura parentale con i subordinati, come modelli da seguire e come sorgente delle direttive che rinforzerà l'ideologia in atto. Questo processo garantisce il mantenimento delle ideologie e può essere osservato attraverso il processo di socializzazione dei nuovi impiegati. (trad mia, Krausz, 1993, p. 78).

Il nuovo management definisce quindi modelli e direttive nuove per le persone che fanno parte dell'azienda assimilata. Così facendo si avvia una *turbolenza culturale* nell'organizzazione generata da uno scollamento tra le nuove aspettative del management sul “come si fa da noi” e quello delle persone dell'azienda assimilata. Per alcune persone questa esperienza può essere particolarmente disorientante, proprio per un cambiamento proposto anche negli aspetti impliciti della cultura presenti nel Genitore (valori e assunti) e nel Bambino (strategie per ottenere riconoscimenti e risposte ai propri bisogni).

-/- Deculturazione

Di maggiore impatto, e con maggiori rischi per la sopravvivenza

dell'organizzazione, è una fusione o acquisizione di tipo *-/-*, che Cartwright and Cooper (1993, pp. 65-66) definiscono di Deculturazione. In questo caso nessuna delle due culture organizzative riesce a contribuire alla costruzione del nuovo sistema generando un alto livello di conflitto, confusione e alienazione.

Questa tipologia è più facilmente riscontrabile nei casi di fusione tra organizzazioni con un equo rapporto di forza, culture organizzative molto distanti e che si relazionano entrambi in termini competitivi. L'energia dell'organizzazione (Berne, 1966) è spesa nei conflitti interni al gruppo, e in particolare nella guida della leadership, paralizzando così la capacità dell'azienda di dedicarsi all'attività.

È il caso della fusione tra due case automobilistiche, la Daimler-Benz – con una cultura organizzativa più formale, orientata alla riduzione dei rischi, e con uno stile decisionale top-down – e la Chrysler – con una cultura organizzativa orientata alla creatività, al rischio e maggiormente partecipata (Shelton *et al.*, 2003). Benché fosse stata definita una fusione tra pari (*fusion of equals*), è stata, di fatto, una competizione tra due modelli diversi. La sostituzione dei dirigenti chiave di Chrysler con quelli della Daimler e l'imposizione di uno stile di leadership che rispecchiava una cultura organizzativa della Daimler, ha minato la fiducia interna dei dipendenti Chrysler, con la conseguente fuoriuscita di numerosi dirigenti e ingegneri con la loro esperienza e *know-how* (Appelbaum, Roberts and Shapiro, 2009).

Ipotesi diagnostiche per descrivere blocchi postfusione

Rileggo la dinamica di una organizzazione nata da una integrazione tra due diverse realtà su tre diversi livelli. Dopo una breve descrizione di ciascun processo ne descrivo degli esiti tipici e fornisco alcune linee di direzione per un intervento consulenziale.

1. Un irrigidimento dei confini identitari

Con la fusione avviene un rapido contatto tra due culture organizzative che può avere come effetto un irrigidimento dei confini identitari dei gruppi ora in contatto. *L'immagine* di gruppo dei la-

voratori si caratterizza da una accentuata macrodifferenziazione noi/loro: nella mia esperienza non è raro sentire persone che, ad anni dalla fusione, si definiscono con frasi come “io sono della ex azienda X” oppure, con un tono nostalgico, “da noi si faceva così”. Questa strategia difensiva permette alle persone di mantenere una immagine sociale positiva, seppure in contrapposizione con quella dell’altro gruppo. È un attaccamento alle proprie origini che chiede di essere riconosciuta e di trovare posto nella nuova organizzazione.

L’esito di questo irrigidimento si manifesta in una scarsa integrazione nei team di lavoro, processi comunicativi disfunzionali e, complessivamente, un eccesso di energia del gruppo coinvolta nei processi interni minori, che viene così tolta dall’attività.

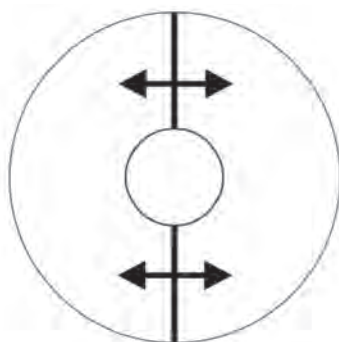


Figura 2 - Processi secondari interni

La coesione di un gruppo, secondo Berne, è regolata secondo la seguente formula:

$$K \text{ (coesione del gruppo in un dato momento)} = [\text{Processi}] \text{ Esterni} \\ + \text{Principali} + \text{Secondari} + \text{Attività del gruppo (Berne, 1966)}.$$

Pertanto se l’energia del gruppo è principalmente canalizzata nei processi secondari interni, vi sarà meno energia dedicata all’attività e agli altri processi: «l’energia impiegata in uno di essi è tolta dalla riserva a disposizione per tutti gli altri» (Berne, 1966, p. 125). Al contrario, un lavoro orientato a una riduzione di energia sul versante interno libera le energie del gruppo sugli altri fronti, quali per esempio l’attività o i processi esterni.

2. Turbolenza culturale

La cultura non è un oggetto che ha una vita a sé stante, è piuttosto la descrizione di un processo comunicativo e relazionale di un gruppo di persone che coordinano le proprie azioni secondo uno specifico schema per uno scopo condiviso.

Questo schema è per molti aspetti implicito: implicita è l'ideologia dell'organizzazione e i valori che sottostanno alle scelte che regolano i rapporti, implicita è la strategia relazionale e il modo ritenuto "giusto" per richiedere e ricevere carezze, come anche implicito è il modo ritenuto "corretto" per prendere decisioni e partecipare in un team di lavoro. La cultura, come processo implicito, abbraccia quindi una vasta gamma di dimensioni che regolano i rapporti di una organizzazione.

Il fatto che in una nuova organizzazione si abbiano delle attese culturali differenti genera un disallineamento tra i vari membri: manca un accordo che faccia da collante e fornisca una direzione condivisa sul "come si fa qui da noi". Chiamo questo stato *turbolenza culturale*.

Penso che questo improvviso disallineamento tra le persone e tra le persone e organizzazione possa essere descritto come un'esperienza traumatica: si avvia con la nascita della nuova organizzazione anche un modo di stare nell'organizzazione che fatica a integrarsi con l'esperienza precedente.

Schweiger *et al.* (1987) paragonano questa esperienza a quella della perdita di attaccamento dei bambini:

Quello che succede a migliaia di lavoratori nelle aziende acquisite è simile all'esperienza di perdita di attaccamento nei bambini. Gli impiegati si attaccano alle organizzazioni, al lavoro, ai colleghi, alle routine quotidiane, all'applicazione delle loro competenze e agli obiettivi di performance e carriera. Come un bambino, molti impiegati coinvolti in acquisizioni fanno un'esperienza di perdita quando forti attaccamenti sono distrutti o cambiati (trad. mia, Schweiger *et al.* 1987, p. 1).

Il livello di intensità di questo blocco è riscontrabile nel vissuto emotivo del personale e può variare da una sensazione di spiazza-

mento e una fatica ad appartenere, a una “esperienza devastante”, anche ad anni di distanza.

Tra gli esiti di questa turbolenza vi possono essere, tra gli altri, uno scarso coordinamento tra i membri dell’organizzazione e un’attribuzione di significati contrastanti ai comportamenti individuali e organizzativi.

3. Un blocco nella relazione tra individui e organizzazione

Credo che questa turbolenza possa essere letta anche nella relazione che lega l’azienda e gli individui e, in particolare, nell’intersezione tra il copione organizzativo e il copione delle persone.

James (1975, 1991), Jongeward (1976) e Krausz (1993) e altri autori hanno descritto alcune caratteristiche dei copioni organizzativi. Proprio come per gli individui, quando un sistema è sotto forte stress, che sia una organizzazione o un sistema familiare, irrigidisce il suo comportamento copionale nel tentativo di far fronte alla minaccia percepita. Penso al copione come a una risorsa che indirizza le energie del gruppo e dell’organizzazione per la propria sopravvivenza ma che, muovendosi su una dimensione implicita, agisce venendo meno a un pensiero e a un’analisi della realtà da parte dell’Adulto.

Nel caso di una fusione e acquisizione penso che questo irrigidimento possa essere descritto come un contrasto tra diverse istanze vitali nel sistema, tali da generare un blocco interno. Trovo utile, a questo proposito, prendere in prestito il concetto di *impasse* – un modello teorizzato per descrivere un’ambivalenza intrapsichica individuale – per descrivere questo blocco organizzativo. Utilizzo con cautela questo concetto teorico in ambito aziendale: non trovo al momento molti riferimenti in letteratura AT in campo organizzativo e merita ulteriori approfondimenti epistemologici.

Nella teorizzazione originaria dei Goulding (1976) così come nelle più recenti formulazioni (Gerosa, 2013) l’*impasse* descrive una ambivalenza generata dal contrasto tra i messaggi provenienti dallo stato dell’Io Genitore – i “devi” che danno una direzione ma che nel contempo criticano – e la risposta a quelle comuni-

cazioni dallo stato dell'Io Bambino, che con i suoi “non voglio” o “ho paura” esprimono le emozioni in risposta a questi messaggi genitoriali.

In maniera simile rilevo la presenza di una contrapposizione tra diverse istanze anche nel mio modo di guardare le aziende che attraversano una faticosa transizione postfusione.

Nel tentativo di superare un evento traumatico o stressante, una organizzazione può produrre spinte genitoriali forzando o imponendo un modo di stare nell'organizzazione. La leadership può inviare messaggi del tipo “devi appartenere anche così”, “da oggi si fa così”, “da oggi credi in... devi...”. Queste spinte si possono scontrare con i desideri e le paure del personale che potremmo descrivere nei termini di un Bambino che risponde con un moto di ribellione a quei messaggi con un “non voglio”, “non mi riconosco più”, “così non soddisfi più i miei bisogni” (Figura 3).

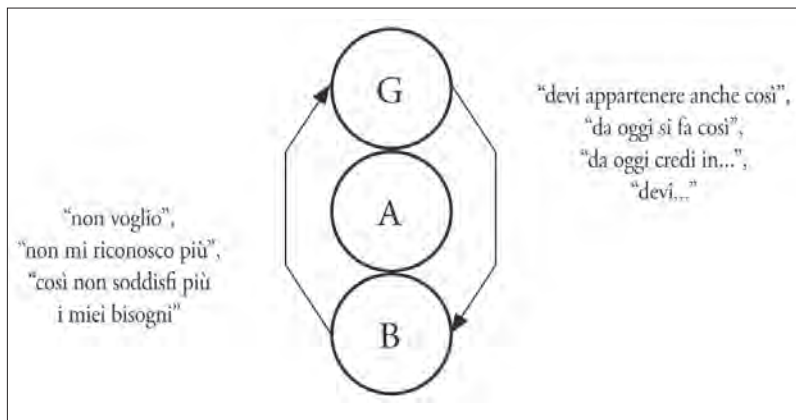


Figura 3 - Organizzazione in impasse

L'energia dell'organizzazione è utilizzata per alimentare questa posizione di stallo rallentando i processi di integrazione interna.

Tra gli esiti di questo blocco vi possono essere uno scarso *engagement* e senso di appartenenza, un alto *turn-over* e conseguentemente una perdita del *know-how* dell'organizzazione.

Linee di direzione

Formulo alcune linee di direzione per rimettere in moto la vitalità dell'organizzazione costruite sulla base delle ipotesi diagnostiche descritte.

– Favorire un allentamento del copione organizzativo irrigidito dalla crisi per ritrovare una vitalità bloccata. Il ruolo che un consulente può svolgere è quello di proporsi come “terzo pensante” in grado di favorire un dialogo tra le istanze bloccate all'interno dell'organizzazione. Da un lato promuovere la produzione di permessi da parte dell'organizzazione nell'accogliere, contenere e sostenere lo spiazzamento dei propri dipendenti, dall'altro favorire l'emersione dei bisogni (di riconoscimento, appartenenza) che non trovano spazio in un contesto sotto scacco.

– Facilitare la ricostruzione di un filo narrativo collettivo che colleghi la storia delle organizzazioni con le sfide presenti e future. Si tratta di un lavoro volto a riattualizzare il messaggio dei padri fondatori, riprendendo un collegamento con le proprie origini e guardando come in alcune delle tappe significative questo canone originale sia stato confermato e rivisitato nel corso del tempo; riconoscendo e dando valore e significato, quindi, alle proprie e reciproche storie e appartenenze.

– Rafforzare gli elementi di comunanza tra le due organizzazioni quale, per esempio, la costruzione di una *mission* organizzativa comune che riesca a integrare la storia e il patrimonio di ognuna delle organizzazioni coinvolte. La partecipazione dei lavoratori a questo processo permette loro di potersi riconoscere e appartenere al nuovo contesto, allentando così il senso di alienazione.

– In una fase successiva, quando vi è un inferiore senso di minaccia, è possibile rileggere insieme al personale come alcuni processi possano essere approcciati diversamente a seconda della cultura organizzativa di provenienza. Collegando i comportamenti organizzativi con le culture di provenienza si avvia un processo di reciproco riconoscimento. Su questa base è possibile valorizzare l'apporto che ogni organizzazione porta all'obiettivo comune non solo in termini di conoscenza o tecnologia, ma anche di strategie adottate che arricchiscono la dotazione della nuova organizzazione.

*Il caso: una fusione italo-coreana**L'azienda Ita*

L'azienda Ita è una organizzazione a conduzione familiare del Centro Italia specializzata nell'importazione e distribuzione in esclusiva di prodotti elettronici. L'azienda, presente sul mercato da vari decenni, ha costruito la sua strategia di successo sulla capacità di intuire per tempo i continui cambiamenti nel mercato italiano e sulla costruzione di solidi rapporti commerciali con i produttori presenti sulla scena internazionale.

Nei documenti di presentazione dell'organizzazione viene più volte citato il fondatore e la strategia che l'organizzazione ha utilizzato nel corso degli anni: "non ci siamo mai fermati", "successi invidiabili", "grande passione per la sfida", "la passione del fondatore è stata così grande che ancora oggi ci guida".

Il "così grande che ancora oggi ci guida" è una traccia di come questa strategia di sopravvivenza, fondata sulla sfida, costituisca a mio parere il nucleo del copione organizzativo dell'azienda. Mi colpisce la descrizione del forte legame con il padre fondatore, descritto come eroico condottiero di queste sfide.

Nel corso degli anni l'azienda Ita ha mantenuto uno stile di conduzione familiare: il management ha portato avanti il testimone lasciato del fondatore mantenendo uno stile genitoriale nella conduzione dell'impresa.

Essendo una piccola organizzazione i rapporti sono caratterizzati dalla presenza di una catena decisionale corta con rapporti diretti tra management e tutto lo staff e da un approccio flessibile e pragmatico tipico di molte piccole e medie imprese commerciali italiane a conduzione familiare. Facendo riferimento alle configurazioni organizzative di Henry Mintzberg (1979) l'azienda Ita riflette la configurazione della Struttura Semplice caratterizzata da una catena decisionale corta e accentrata al vertice, una flessibilità operativa non standardizzata e da un profuso senso della *mission* organizzativa da parte dei propri membri.

Il rapporto con le origini dell'azienda Ita mi fa pensare al contributo che ha dato per primo Berne sul ruolo dei padri fondatori e

di come queste figure possano assumere una immagine mitologica molto tempo dopo la fondazione dell'organizzazione. Nel formare una organizzazione i padri fondatori hanno anche dato vita al canone organizzativo, l'insieme coerente di Costituzione, Leggi e Cultura che guidano il gruppo e l'organizzazione nel corso del tempo. Una caratteristica del canone è la sua tendenza all'auto-conservazione: sebbene descriva una strategia organizzativa che è risultata funzionale alla sua fondazione, questa può non essere più adeguata per uno scenario completamente mutato.

“Datti da fare”, “impegnati” sembrano essere le spinte dell'organizzazione che così affronta le continue sfide. L'ultima, la più consistente, è quella che si presenta con la proposta di acquisizione dopo un periodo di profonda crisi di mercato che ha costretto l'organizzazione a una forte riduzione del proprio personale. Un'azienda coreana, che aveva instaurato da vari anni rapporti commerciali con l'azienda Ita, desidera entrare con maggiore forza nel mercato italiano e decide di aprire una propria filiale sul territorio. Propone l'acquisizione dell'azienda Ita con un piano di rilancio che prevede nuove assunzioni e una presenza aggressiva sul mercato. Per l'azienda Ita – con la sua “grande passione per la sfida” – si apre così una nuova opportunità: il rilancio della propria presenza sulla scena nazionale con rinnovata passione e forza, la possibilità per il management di poter fare un'esperienza in una organizzazione internazionale e l'uscita da una crisi che ha messo a rischio l'esistenza stessa dell'azienda.

Ipotizzo che l'ingiunzione sottesa a questa spinta sia il “non essere” a cui Rosa Krausz associa l'attribuzione dell'Eroe:

Gli individui ricevono e accettano compiti rischiosi e un piano di lavoro pesante; sono responsabili degli errori degli altri (Krausz, 1993, p. 82).

Ecco il programma di vita, il “come si fa” nell'azienda Ita: lavorando sodo, non lamentandosi, risolvendo problemi con la flessibilità e costruendo relazioni dirette, avendo una visione strategica d'insieme.

L'azienda Kor

L'azienda Kor è un'azienda coreana di grosse dimensioni che produce e commercia componenti elettronici. Nei primi decenni della sua esistenza ha operato su scala nazionale per poi ampliare il suo mercato, prima di vendita e poi anche di produzione, a livello mondiale.

La storia di questa azienda è fortemente intrecciata con la storia e la politica della Corea. Dopo la guerra con la Corea del Nord che ha messo in ginocchio l'economia del Paese, la ripresa economica sudcoreana è stata sostenuta da una forte partnership tra il leader militare Park-Chung-hee e i *chaebol* – dei conglomerati di imprese controllate da un nucleo di famiglie coreane vicine al governo. Lo stile di governo di queste imprese, tra cui quella dell'azienda Kor che ne faceva parte, è caratterizzato da un'ampia struttura gerarchica e un forte accentramento delle decisioni ai vertici dell'impresa.

Questa struttura gerarchica nelle organizzazioni riflette anche le caratteristiche della cultura confuciana che vede nel rispetto delle gerarchie una importante funzione regolatrice della vita sociale. Il termine stesso di “rispetto” va compreso nella sua accezione coreana: 존경 (pron: jon gyeong) in coreano è la stessa parola per “deferenza” e “riverenza” e assume un significato che rispecchia una visione asimmetrica dei rapporti sociali.

Questo modo di intendere il rispetto permea le relazioni sociali all'interno dell'azienda Kor. Il canone attuale dell'organizzazione riflette e mantiene vivo l'imprinting culturale impartito dai suoi fondatori nonostante nel paese vi siano alcuni segnali di rottura rispetto questa impostazione più tradizionale dei rapporti sociali. Alcuni studi longitudinali hanno mostrato come vi siano dei segnali di cambiamento culturale in atto, con i giovani dei centri urbanizzati maggiormente orientati al benessere e all'espressione individuale in contrasto ai valori tradizionali basati sulla deferenza e autorità (Soo Young, 2008).

L'azienda Kor ha costruito il suo successo grazie al potere decisionale accentrato ai vertici dell'organizzazione. Questa caratteristica della cultura organizzativa, insieme a una forte standardizza-

zione dei processi operativi, permette all'organizzazione di poter mantenere pieno controllo sull'intera catena di comando e di poter coordinare le priorità e le azioni da una prospettiva d'insieme.

Facendo riferimento alle configurazioni organizzative di Minzberg (1979) l'azienda Kor riflette la configurazione della Burocrazia Meccanica caratterizzata da grandi volumi di attività, sistemi produttivi di massa e un coordinamento che utilizza la gerarchia e la standardizzazione. Sono aziende che hanno una linea intermedia (il *middle management*) molto sviluppata che svolge la funzione di raccordo tra il vertice strategico e il nucleo operativo.

In termini analitico-transazionali penso che l'azienda Kor combini una spinta verso un "Compiaci", una sottomissione al volere dell'autorità e uno "Sforzati" nel mostrare che si deve fare tutto quello che si può per compiacere, anche sacrificando spazi della vita privata.

I lavoratori sono premiati nel momento in cui si danno da fare anche facendo molto tardi la sera, obbediscono ai propri superiori anche se a volte questo può andare a scapito del lavoro di team e mantengono un'armonia nei rapporti, evitando conflitti e "problemi ai superiori".

Ipotizzo che le ingiunzioni che sottostanno a questa spinta possano essere "non fidarti" e "non crescere". Osservo la possibile presenza della prima ingiunzione nel racconto di un comportamento che mi è stato riportato come molto frequente nell'organizzazione.

Un manager coreano, pur disponendo di dati ufficiali offerti dagli uffici preposti, chiede a persone che lavorano per una divisione diversa dalla sua, di dedicare il proprio tempo a rilevare e rielaborare nuovamente questi dati. Questa richiesta avviene bypassando le linee gerarchiche e, di fatto, sabotando la pianificazione impartita dai loro superiori diretti. Il "mi devi rispettare" richiede un'obbedienza immediata, pena la minaccia di licenziamento.

Nell'esempio riportato manca una fiducia nei confronti degli uffici preposti che hanno già svolto quel lavoro e nei confronti dei colleghi manager italiani bypassando la linea gerarchica. L'esito, per colui a cui è richiesto di svolgere immediatamente questa ri-

cerca, è l'indebolimento della fiducia all'interno del proprio team di lavoro poiché non è possibile fare affidamento su una pianificazione e un accordo condiviso nel gruppo.

Ho come l'impressione che l'attaccamento privilegiato sia quello nei confronti dei propri superiori a cui si deve mostrare rispetto, mentre quello nei confronti del resto dell'organizzazione abbia una natura evitante, con una fiducia continuamente messa in discussione.

L'ipotesi di un'ingiunzione "non crescere" è costruita osservando gli effetti dei processi decisionali interni all'organizzazione. A causa della lunga filiera decisionale i vertici sono coinvolti nelle decisioni periferiche e nella costruzione del consenso attorno a questi decisioni. Questo processo allunga molto i tempi di esecuzione come se il tempo fosse una variabile poco importante e soprattutto non di appartenenza del personale subordinato, ma dei vertici aziendali.

Viene in questo modo depotenziata l'autonomia e la capacità di pensiero del personale in posizione più subordinata, che vede ridotta la propria quota decisionale e di evoluzione.

Questo è il programma di vita, il "come si fa" nell'azienda Kor: si "rispettano" le decisioni dei superiori, minacciando l'espulsione a chi non obbedisce, confidando che i conflitti si sistemeranno con il tempo e con le indicazioni dei superiori, mostrando attenzione ai dettagli e al metodo.

L'acquisizione e fusione delle due organizzazioni

Negli ultimi quindici anni l'azienda Kor è entrata nel mercato europeo costruendo solide partnership con imprese – quale l'azienda Ita – che hanno curato la distribuzione dei suoi prodotti a livello nazionale. Dopo questa prima fase espansiva e il successo riscontrato nel mercato europeo, l'azienda Kor ha deciso di consolidare la sua presenza attraverso l'apertura di alcune filiali in varie nazioni europee attraverso acquisizioni mirate.

Rispetto alla relazione cliente-fornitore che ha contraddistinto per un decennio il rapporto tra azienda Kor e azienda Ita, l'acquisizione e la successiva fusione apporta dei vantaggi per entrambe le parti: l'azienda Kor con questa operazione acquisisce un *know-how*

operativo, una conoscenza consolidata del mercato italiano e una rete di vendita specializzata. I dirigenti coreani allocati in questa filiale hanno l'opportunità di occupare una posizione di rilievo in un contesto internazionale che potrà favorirli per lo sviluppo della propria carriera in madrepatria o in altre sedi estere. Per l'azienda Ita è un'opportunità di rilanciare la propria presenza storica con nuove forze in un mercato difficile che ha messo in seria difficoltà la sua stessa sopravvivenza; i dirigenti dell'azienda Ita hanno modo di occupare posizioni di rilievo in una organizzazione più grande e strutturata.

L'azienda nata da questa acquisizione è stata ridisegnata da un punto di vista della struttura organizzativa: sono state aperte nuove divisioni e funzioni (*finance e marketing*, per esempio), è stato costituito un management team composto da dirigenti provenienti dalle due società (italiana e coreana), è stato inserito un presidente coreano e avviato un piano di assunzioni in Italia per triplicare l'organico.

Il piano di rilancio è stato costruito tenendo conto degli apporti che ogni persona poteva dare alla nuova organizzazione, valorizzando il ruolo precedentemente coperto e sostituendo o aggiungendo nuove figure dove è stato ritenuto necessario. Da un punto di vista della struttura organizzativa la nuova filiale aveva quindi messo in campo le risorse e i requisiti formali per poter avviare con successo questa nuova fase.

Il general manager dell'azienda Ita era consapevole che con questa fusione ci sarebbero state alcune difficoltà nel traghettare il proprio personale in un nuovo contesto organizzativo: «... ho fatto da interfaccia, da ammortizzatore con una cultura piuttosto diversa. Il problema da superare era fare capire e assimilare [ai lavoratori della ex azienda Ita] processi di lavoro strutturati, modalità decisionali e tempi di approvazione differenti».

Con queste parole il general manager mostra di cogliere alcune differenze nei comportamenti organizzativi che possiamo riferire agli aspetti più espliciti e visibili delle due culture organizzative.

È stato chiaro fin da subito che vi erano due modelli differenti di fare business. L'azienda Ita ha preferito, per esempio, una gestione

informale e flessibile delle relazioni con i distributori del territorio, fissando obiettivi di vendita ma nel contempo verificando *in itinere* con i singoli distributori le strategie adottate. Questo le ha permesso di “avere il polso” dell’andamento delle vendite e adattare le strategie a seconda del contesto.

L’azienda Kor, invece, ha impostato queste relazioni in modo più formale e standardizzato, evitando personalizzazioni, e definendo a priori una strategia con verifiche cadenzate e strutturate. Questo le ha permesso di operare su grande scala, raccogliere dati standardizzati e paragonabili e verificare le strategie su larga scala.

Nei prossimi paragrafi vedremo come oltre a questo livello più esplicito e visibile, la negoziazione tra queste due culture organizzative ha toccato anche aspetti meno visibili.

A tre anni dalla fusione...

A tre anni dalla fusione vengo contattato per condurre un percorso formativo sul tema della comunicazione interculturale.

Fin dai primi contatti noto alcuni elementi di processo che mi offrono qualche spunto di riflessione sulla cultura organizzativa: la relazione con questo cliente si caratterizza fin da subito per una lunga tempistica per l’approvazione e la pianificazione dell’intervento imputati dalla necessità di coinvolgere l’*headquarter* europeo e di costruire un consenso attorno alla proposta.

Al primo incontro mi viene comunicato che la richiesta proveniente da casa-madre e dal presidente in Italia è un intervento rivolto al solo management di nazionalità italiana con l’obiettivo di aiutarli nella comunicazione, e quindi nella relazione, con il personale coreano con cui hanno a che fare sia in sede che all’estero.

Leggo questa richiesta dentro una strategia di assimilazione culturale attuata dall’organizzazione per far fronte al problema posto dalla multiculturalità. Davanti a un possibile conflitto tra modelli organizzativi e culturali differenti, l’azienda Kor propone il suo quale modello “vincente”, avendo questo modello permesso all’azienda di guadagnare un successo su scala globale. Trovo conferma in questa mia ipotesi nelle parole del mio interlocutore in azienda

quando mi precisa che la loro non è una realtà multiculturale, ma una «azienda coreana in Italia»: al personale italiano è richiesto di imparare quindi il “come si fa” a lavorare con lo stile di casa-madre. Questa strategia assimilatoria è coerente con alcuni tratti della cultura organizzativa che ho descritto precedentemente, e in particolare alle richieste di “rispetto dovuto” nei confronti dell’autorità, in questo caso la proprietà coreana dell’azienda.

Questa ipotesi ha trovato ulteriore conferma anche in alcune interviste di pre-analisi che ho condotto al fine di raccogliere maggiori informazioni sul contesto e sulle aspettative dei vari attori su questo percorso. Nella conduzione di questi incontri ho prestato particolare attenzione all’impatto della dimensione più implicita e meno visibile della cultura.

Un manager coreano è molto chiaro a spiegare l’accezione che attribuisce alla parola rispetto: «dobbiamo cercare di *farci rispettare* dagli altri, se no non raggiungiamo la parola rispetto». Leggo con questo sistema di riferimento anche le parole del presidente coreano che, riferendosi agli obiettivi di questo percorso afferma che «serve a ricordare a tutti che ci si *deve rispettare*».

Questa spinta manifesta un diverso modo di regolare i rapporti sociali rispetto a quanto avveniva nell’azienda Ita, andando a toccare anche piani più impliciti e profondi: come si richiedono e ottengono riconoscimenti, come stare in un gruppo, come soddisfare la fame di struttura.

Nella fase di pre-analisi noto che c’è un blocco comunicativo e relazionale tra il management italiano e quello coreano. Un manager italiano, con una lunga esperienza di lavoro in Asia, afferma che il percorso formativo dovrebbe «fare gradualmente migliorare la maturità e l’uropeizzazione di quello che è lo stile di management dei coreani [...], avvicinare la loro mentalità, rigida per la loro storia. Essere meno intransigenti e rendersi disponibili a schemi nuovi».

Un altro manager mi ha spiegato che «i coreani non hanno capito come funzionano qui le cose», e che per il personale coreano «il lavorare insieme è basato su fiducia che si costruisce a tavola, ubriacandosi insieme».

Da parte di un manager coreano intervistato, invece, mi viene riferito che: «gli italiani sono più emotivi nel business e il loro approccio è meno... per lavorare efficacemente; [...] gli italiani sono come questo giornale, parole parole parole, spiega spiega spiega. Noi siamo schematici e chiari: questo è più efficiente per una azienda».

In queste parole rilevo una doppia contaminazione: pregiudizi genitoriali (“i coreani/italiani sbagliano”) e illusioni (“l’altro scoprirà la validità del mio modello vincente, se solo ascoltasse”, oppure, “voglio che le cose tornino come prima”).

Penso che questo processo di svalutazione abbia una sua funzione: quella di salvaguardare il proprio sistema di riferimento e i confini identitari minacciati. La richiesta degli italiani di europeizzare lo stile di management coreano, o dei coreani di insegnare agli italiani come si lavora, descrive il desiderio di entrambi che venga riconosciuta la loro professionalità e il successo del proprio modello organizzativo che sentono minacciata dall’incontro con l’altro.

Lo stallo organizzativo

All’interno della nuova filiale vi è quindi una turbolenza nei confini interni del gruppo del management con molta dell’energia del gruppo che è dedicata agli *intrighi*.

A livello dinamico rilevo uno stallo del rapporto tra l’organizzazione stessa e i lavoratori, in particolar modo quelli italiani con un copione culturale molto differente da quello proposto da casa madre.

Porto come esemplificazione di questo blocco un episodio che si presenta ogni trimestre, quando l’azienda raduna tutti i dipendenti per guardare e commentare i dati trimestrali: è una occasione per guardarsi tutti insieme, “fare squadra” e festeggiare i successi raggiunti. A questo evento partecipano tutti ad eccezione degli ex dipendenti dell’ex azienda Ita con mansioni più operative. Alcuni non si presentano mai, mentre altri, quando arrivano, se ne stanno in disparte diffidenti nei confronti di questo modo di stare insieme. Come se non volessero essere lì, come se non c’entrassero con quel contesto, come se non vi appartenessero.

I poli dell'impasse riguardano un messaggio del Genitore "devi compiacere e darti da fare per avere i riconoscimenti di cui hai bisogno" e uno del Bambino "voglio continuare a essere quello che sono sempre stato".

La spinta a compiacere e il darsi da fare, come abbiamo visto, rendono particolarmente difficoltosa la possibilità di creare legami di fiducia e intimità nell'organizzazione.

L'impatto del processo di acquisizione ha generato una minaccia dei confini identitari delle due popolazioni aziendali. L'identità è un concetto dinamico, una costruzione che le persone fanno a partire dall'incontro con l'ambiente – è una definizione che diamo di noi stessi a partire da una contrapposizione su ciò che non siamo.

In questo caso l'incontro con un gruppo sociale diverso non ha aumentato la consapevolezza degli attori di se stessi e del proprio modo di fare esperienza della realtà: ne ha minacciato al contrario la validazione del proprio sistema di riferimento e la propria immagine sociale.

La filiale, come sistema, si trova bloccata in questa impasse che si snoda a un livello profondo identitario e che frena la possibilità di avviare un cambiamento.

Un esempio emblematico di questa impasse risiede nella richiesta formativa che, di fatto, non è di cambiamento e trasformazione, quanto piuttosto di mantenimento, come se mi chiedessero "spiega loro cosa fare perché io possa rimanere come sono sempre stato qui dentro".

L'azienda in questa fase, riesce a sopperire a questo stallo grazie al successo riscontrato sul mercato dai suoi prodotti. Il personale riesce a ottenere così alcuni riconoscimenti (il successo), anche a costo di rinunciare ai bisogni profondi di fiducia e di collaborazione dei gruppi di lavoro.

Penso che per contribuire a una uscita da questo blocco un processo di consulenza possa fornire alcuni permessi (presenti nella cultura coreana sono la tolleranza dell'incertezza, la capacità di attesa e l'evitamento dei conflitti, per esempio) e favorire la condivisione di alcuni bisogni reciproci (il desiderio di non cambiare e di rimanere come si è sempre stati, il bisogno di sentirsi riconosciuti,

il desiderio di appartenere a un progetto collettivo, la fatica nel sacrificare alcune parti di sé).

La mia ipotesi è che avviando un processo di ascolto e negoziazione e rafforzando gli elementi di comunanza del gruppo si possa costruire una base condivisa e favorire un legame tra le persone. Posizione, questa, che permette di poter guardare alle differenze interne al gruppo con una minore sensazione di minaccia, liberando le energie del gruppo su altri fronti, favorendo così un più efficace lavoro di team.

Conclusioni

La strategia di assimilazione utilizzata in questa fusione ha senza dubbio una serie di vantaggi: propone un modello “certo”, un riferimento a cui potersi affidare e favorisce un senso di sicurezza per una parte dell’organizzazione. Altrettanto certe sembrano essere anche le forze di resistenza che attiva questo processo, alimentate dalla risposta a livello della struttura privata degli “acquisiti”.

Si tratta di resistenze che vanno al di là dell’impegno delle persone: tutti coloro che ho avuto modo di incontrare in questa organizzazione sono profondamente appassionati del loro lavoro, danno del loro meglio quotidianamente e credono nella propria organizzazione. La proposta con forza di una strategia “vincente” provoca un blocco interno, mettendo a repentaglio il patrimonio di competenze e motivazione di cui è dotata l’organizzazione.

BIBLIOGRAFIA

- APPELBAUM S.H., ROBERTS J., SHAPIRO B.T., *Cultural Strategies in M&As: Investing Ten Case Studies*, in «Journal of Executive Education», vol. 8, n. 1, 2009
- BERNE E., (1961), trad. it. *Analisi Transazionale e psicoterapia*, Astrolabio, Roma 1971
- BERNE E., (1963), *The structure and dynamics of organizations and groups*, Ballantine Books, New York 1973
- BERNE E., (1964), trad. it. *A che gioco giochiamo*, Bompiani, Milano 1967
- BERNE E., (1966), trad. it. *Principi di Terapia di Gruppo*, Astrolabio-Ubaldini Editore, Roma 1986
- BERRY J.W., *Immigration, Acculturation, and Adaptation*, in «Applied Psychology», 46, 10, 1997
- CARTWRIGHT S., COOPER C.L., *The role of cultural compatibility in successful Organization*, in «The Academy of Management Executive», 7(2), 1993, pp. 57-69
- CHIESA C., *Dipende da come mi abbracci*, in «Quaderni di Psicologia, Analisi Transazionale e Scienze Umane», n. 58, 2012, p. 61
- ERSKINE R.G., TRAUTMANN R.L., (1997), *Methods of an integrative psychotherapy*, in Erskine R.G., *Theories and methods of an integrative transactional analysis: A volume of selected articles*, TA Press, San Francisco (lavoro originale pubblicato nel 1996)
- GEROSA S., (a cura di), «Quaderni di Psicologia, Analisi Transazionale e Scienze Umane», 59, 2013
- GOULDING R., GOULDING M., *Injunctions, Decisions and Redecisions*, in «Transactional Analysis Journal», 6, 1, 1976
- HALL E., HALL M., *Understanding cultural differences*, Intercultural Press, Yarmouth ME 1990
- HALL E.T., (1959), trad. it. *Il linguaggio silenzioso*, Garzanti, Milano 1969
- HASPESLAGH P.C., JEMISON D.B., (1991), *Managing acquisitions: Creating value through corporate renewal*, The Free Press, New York, op. cit in SAVOVIC S., *The importance of post-acquisition integration for value creation and success of*

- mergers and acquisitions*, in «Economic Horizons», vol. 14, n. 3, 2012, pp. 195-207
- HOFSTEDE G., *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills CA 1980
- HOUSE R.J., JAVIDAN M., HANGES P., DORFMAN, P., *Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE*, in «Journal of World Business», 37 (1), 2002, pp. 3-10
- JAMES M., (1975), *The OK boss*, Addison-Wesley, Reading MA, op. cit. in KRAUSZ R., *Organisational Scripts*, in «Transactional Analysis Journal», 23, 1993, pp. 77-86
- JAMES M., (1991), *The better boss in multicultural organizations*, Marshall Publishing, Walnut Creek CA, op. cit. in KRAUSZ R., *Organisational Scripts*, in «Transactional Analysis Journal», 23, 1993, pp. 77-86
- JAMES N.L., *Cultural Frame of Reference and Intergroup Encounters: A TA Approach*, in «Transactional Analysis Journal», 24, 1994, pp. 206-10
- JONGEWARD D., (1976), *Everybody wins*, Addison-Wesley, Reading MA, op. cit. in KRAUSZ R., *Organisational Scripts*, in «Transactional Analysis Journal», 23, 1993, pp. 77-86
- KRAUSZ R., *Organisational Scripts*, in «Transactional Analysis Journal», 23, 1993, pp. 77-86
- LANDAICHE N.M., (2012), trad. it. *Apprendimento e odio nei gruppi*, in «Quaderni di Psicologia, Analisi Transazionale e Scienze Umane», 61-62, 2014
- MINTZBERG H., (1979), trad. it. *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna 1996
- QUAGLINO G.P., CASAGRANDE S., CASTELLANO A., *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo*, Raffaello Cortina, Milano 1992
- SCHEIN E., (1984), trad. it. *Verso una nuova consapevolezza della cultura organizzativa*, in GAGLIARDI P. (a cura di), *Le imprese come cultura*, Isedi, Torino 1986
- SCHWEIGER D.M., IVANCEVICH J.M., POWER F.R., *Executive actions for managing human resources before and after acquisition*

-
- in «Academy of Management Executive», vol. 1, n. 2, 1987, pp. 127-38
- SCHWEIGER D.M., VERY P., *Creating value through merger and acquisition integration*, in «Advances in Mergers and Acquisitions», vol. 2, 2003, pp 1-26
- SHELTON C.D., HALL R.F., DARLING J.R., *When cultures collide: the challenge of global integration*, in «European Business Review», vol. 15, n. 5, 2003, pp. 312-23
- SOO YOUNG A., *Value change and democratization in South Korea*, in PETERSSON T., ESMER Y., *Changing Values, Persisting Cultures*, Brill Academic Publishers, Leiden 2008
- TROMPENAARS F., *Riding the Waves of Culture*, Nicholas Brealey Publishing Ltd., London 1993