
UN NUOVO MODELLO DI LEADERSHIP
PER UNA CULTURA ORGANIZZATIVA COMUNE

*Paola Pangrazzi**

Riassunto

Il lavoro analizza il processo di integrazione tra due Organizzazioni molto diverse tra loro, con particolare attenzione ai conflitti emersi nel nuovo Gruppo aziendale che si è costituito in seguito alla fusione di due culture organizzative differenti e per molti aspetti antitetiche tra loro.

Si descrive il contesto di riferimento in cui si sviluppa il processo di fusione e integrazione tra i due Gruppi e si analizzano le due differenti realtà aziendali, le loro caratteristiche geografiche, culturali e organizzative, ponendo l'accento sugli aspetti specifici dei due Gruppi e su cosa significhi diventare un nuovo Gruppo per le due singole realtà. Vengono evidenziati inoltre i vari livelli di questa integrazione: geografico, culturale, organizzativo e di processo.

Nell'osservazione della realtà aziendale si rileva come nel processo di integrazione per fusione di due organizzazioni sia coinvolto sia il livello esplicito, riguardante il piano operativo (il "come" da oggi si faranno le cose e si prenderanno le decisioni, quali processi si metteranno in campo per ottenere quel risultato), che il livello privato, relativo ai bisogni, alle appartenenze, alle identità. E proprio in questo ambito risiede il supporto dell'AT, nell'evidenziare e leggere i livelli impliciti che possono ostacolare i processi di trasformazione organizzativa, attraverso l'applicazione di alcuni strumenti quali per esempio l'osservazione dei due copioni orga-

* Paola Pangrazzi, responsabile di ITAS Forum Unità Formazione Dipendenti Gruppo ITAS Assicurazioni, si è formata come analista transazionale presso la Scuola ATc Milano.

(e-mail: paola.pangrazzi@gmail.com)

nizzativi che vanno in conflitto tra loro generando confusione, gli stati dell'Io delle due realtà, l'*Imago* di Gruppo.

Il lavoro mette in luce come tale conflittualità emerga in maniera evidente a livello manageriale nella gestione della leadership: ogni Responsabile interpreta il ruolo di leader secondo il proprio copione organizzativo di riferimento originario, causando situazioni confuse e destabilizzanti; l'eterogeneità tra leader e collaboratori nelle singole unità organizzative crea difficoltà e ostacola l'operatività del business e il processo di integrazione.

L'intervento della consulenza per superare tale conflitto si sviluppa nella proposta di un Laboratorio per creare un nuovo Modello di leadership condiviso: si descrive qui la genesi del progetto, gli obiettivi, le fasi di lavoro, le attività svolte, i risultati raggiunti e le ulteriori evoluzioni avute dal Modello.

Il lavoro si conclude con la descrizione dei concreti indicatori che testimoniano l'abbassamento del livello di conflittualità. Una riflessione viene poi fatta sull'esperienza personale da me vissuta nell'elaborare questo lavoro, visto dalla posizione privilegiata occupata nel mio triplice ruolo di dipendente dell'Azienda, di facilitatore che opera per lo scioglimento del conflitto e di osservatore esterno che analizza il processo attraverso gli strumenti dell'AT.

Abstract

A NEW LEADERSHIP MODEL FOR A SHARED CORPORATE CULTURE
This article analyses the process of merging two very different groups, with a special focus on the conflicts that emerged in the new corporate group that was formed following the merger of two different company cultures that were antithetical in many respects.

The article describes the context in which the merger between the two groups takes place and analyses the two different businesses realities and their geographical, cultural and organisational features, emphasising the specific aspects of the two groups and on what it means for both to become a new group. Also highlighted are the various layers of the merger from a geographical, cultural, organisational and process standpoint.

In observing the companies, it can be seen that merging the two

takes place on both an explicit level – involving the operational plan (“how” things will now be done, how decisions will be made, which processes will be concretely enacted to achieve those results) – as well as on a personal level, involving needs, belonging and identity. It is here that TA provides its support, shedding light on and examining the implicit levels that can hinder the processes of organisational transformation. TA does this by applying tools that include observing the two group’s scripts as they conflict with each other and generate confusion, the ego states of the two companies, and the group imago.

The article pinpoints how this conflict emerges clearly at a managerial level in the leadership’s management. Each manager interprets his or her role as leader based on his or her original company script of reference, causing confusing and destabilising situations. These differences between leaders and their collaborators in the individual company units create difficulties and hinder the business and the merger process.

Intervention in this context consisted in developing a lab to create a new, shared leadership model. This article describes the beginning of the project, the objectives, the various phases, the activities carried out, the results achieved, and further developments that have arisen from the model. The article concludes by describing the concrete indicators that demonstrate that levels of conflict have gone down. The article also presents the author’s reflection on her personal experience in this situation, seen from the vantage point of her threefold role as an employee of the company, a facilitator in defusing the conflict, and an external observer who analyses the process using TA tools.

1. *Il contesto aziendale*

Premessa

Le Organizzazioni si fondono e si acquisiscono come strategia di sviluppo e lo fanno per diverse ragioni. Alcune imprese si uniscono per poter incrementare rapidamente le risorse disponibili e per essere quindi più competitive a livello di mercato, altre invece

lo fanno per ottenere velocemente una conoscenza specialistica detenuta da un'altra azienda, utile per lo sviluppo di alcuni settori dell'Organizzazione.

Quando le **fusioni** coinvolgono organizzazioni che provengono da **zone geografiche diverse**, la **dimensione culturale** acquisisce una **particolare rilevanza**: l'abbassamento delle barriere umane e commerciali porta le aziende a inserirsi in un processo di internazionalizzazione che riguarda tutti i tipi di Imprese.** Le fusioni possono essere una strategia per entrare in nuovi settori del mercato, anche se tale strategia di sviluppo può avere un impatto profondo nella vita delle organizzazioni e delle persone che vi lavorano.

Le fusioni possono richiedere diversi livelli di integrazione, con differenti strategie a seconda dell'importanza che riveste l'interdipendenza strategica tra le imprese coinvolte; le fusioni più complesse, e che creano maggiori difficoltà nella fase di integrazione post-acquisizione, sono quelle che richiedono un alto livello di integrazione e che vengono indicate da Haspelagh e Jemison (1991) come le "acquisizioni per simbiosi".

La **resistenza culturale** è considerata uno dei principali fattori che possono ostacolare o far fallire un'integrazione fra organizzazioni. Berne in *The structure and dynamics of organizations and groups* (1963) 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). Se un'organizzazione ha il principale compito di difendere i propri confini, la "cultura organizzativa" si riferisce al "come si fa qui da noi". Per **cultura organizzativa** si intendono infatti le abitudini fondamentali che un dato gruppo ha inventato e fatto proprie e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerate valide e perciò tali da essere tramandate ai propri membri come *il modo corretto di percepire la realtà*

** Tali riflessioni ed altre parti teoriche traggono spunto dall'articolo di Luca Fornari *Organizzazioni in stallo* (Fornari 2015).

(Schein, 1984). E questo “come si fa qui da noi” è così radicato nell’organizzazione che è dato per scontato dagli stessi membri e, pertanto, è in qualche modo inconsapevole. Molto bella è la definizione di cultura organizzativa data da Mick Landaiche in un suo articolo sui gruppi, «un particolare odore impossibile da tradurre in parole» (Landaiche, 2012).

La cultura di una Organizzazione si struttura nei contenuti dei tre stati dell’Io dell’Organizzazione: nello stato dell’Io Bambino vi sono gli aspetti relativi alla motivazione, la creatività, le strategie relazionali per la soddisfazione dei bisogni; in quello Adulto il “come si fa qui da noi” tecnico/operativo e i processi; nello stato dell’Io Genitore i contenuti valoriali condivisi nell’organizzazione e le ideologie. Un processo di fusione richiede una contrattazione tra questi tre livelli e quando due organizzazioni decidono di mettere insieme le proprie risorse per farne sorgere una nuova, tra le persone può trascorrere un tempo di confusione e spiazzamento.

In un contesto aziendale di questo tipo, una delle priorità è costruire una **cultura organizzativa comune** e modi condivisi di gestire i processi di business, poiché l’aprirsi di una fase di grande incertezza aziendale può avere forti impatti su diversi ambiti aziendali, a partire dall’agire della leadership di chi è quotidianamente chiamato a guidare l’Azienda.

Questo il contesto generale che sottende alla fusione di due organizzazioni, le premesse strutturali teoriche viste dal punto di vista delle dinamiche aziendali e organizzative, alla base dell’incontro tra le due organizzazioni.

La fusione di due realtà aziendali

Nel gennaio del 2016 un **Gruppo Assicurativo italiano acquisisce i rami italiani di una Multinazionale britannica**. L’operazione consente al Gruppo di posizionarsi tra i primi 10 del mercato italiano danni, di rafforzare la presenza su tutto il territorio nazionale e di aprire il business a nuovi Paesi europei.

Chiamiamo SATI e SUNRA le due aziende protagoniste.

SATI è un’azienda italiana a carattere regionale, nata e sviluppata nel Nord Italia, con una storia di circa 200 anni, caratterizzata da

un forte ancoraggio al territorio locale. La Capogruppo controlla le altre Società del Gruppo, tutte situate nella stessa città, tranne una che ha sede nelle vicinanze. L'azienda si fonda sull'offerta di prodotti assicurativi, inizialmente nel settore incendio per le abitazioni montane e poi si sviluppa nei decenni nella ricerca di tutte le altre garanzie assicurative di copertura ai beni e alla persona. SATI ha costruito la sua strategia di successo sulla capacità di supportare le necessità del territorio e della popolazione locale regionale, creando e rafforzando solidi rapporti con gli agenti e gli assicurati, non solo dal punto di vista commerciale, ma anche e soprattutto dal punto di vista della fiducia e della relazione personale. La sua caratteristica di Società Mutua di Assicurazioni pone come obiettivo principale il Bene Comune, che vuol dire che gli Assicurati non sono semplici clienti, ma Soci Assicurati, cioè possessori di quote, anche millesimali, della Società, comperate attraverso il pagamento di un premio assicurativo, i Soci sono i soli azionisti della Compagnia e partecipano alle decisioni della Compagnia attraverso i loro Delegati, la Compagnia non ha fini di lucro e i guadagni della Compagnia sono investiti nei servizi per i Soci e per il Territorio.

Nei documenti di presentazione dell'Organizzazione vengono spesso citate le parole dirette del Presidente e la strategia che l'Organizzazione ha utilizzato nel corso degli anni: «andiamo avanti lentamente con passo lento e continuo come quello dell'alpino», «abbiamo accolto sfide sempre più grandi con l'impegno di una grande famiglia», «ci fidiamo gli uni degli altri e non abbiamo bisogno di una gerarchia strutturata e di processi definiti», «ognuno di noi conosce il proprio lavoro e lo insegna a chi viene dopo di lui senza bisogno di procedure scritte».

Nel corso degli anni l'azienda è cresciuta di dimensioni arrivando, prima dell'acquisizione, a un numero di dipendenti pari a circa 400 persone, mantenendo però sempre uno **stile di conduzione familiare**: i dirigenti portano avanti la mission del primo Presidente, con rapporti decisionali diretti tra manager e dipendenti operativi e un approccio molto flessibile e poco standardizzato nei rapporti interni e con il mercato esterno.

Da uno sguardo analitico-transazionale la decisione di copione di vita di SATI sembra essere: lavorare duramente, agendo come se l'azienda fosse propria, sentirsi parte di una famiglia. Il "come si fa qui da noi" include risolvere i problemi in maniera flessibile e personale, costruire relazioni dirette, saltando anche le gerarchie organizzative interne.

SUNRA è il ramo italiano di una Società multinazionale che ha sede a Londra, di dimensioni analoghe a SATI e operante anch'essa nel settore della vendita di prodotti assicurativi. I rami di mercato che caratterizzano l'azienda sono però molto diversi e riguardano per lo più il settore navale, dei grandi rischi industriali e mercantili. L'azienda nasce con un'impostazione strutturale a carattere internazionale, poiché, seppur costituita da dipendenti italiani tutti residenti nella regione in cui l'azienda ha sede, la matrice organizzativa viene imposta dalla casa madre londinese, che cala dall'alto una forte struttura gerarchica e un forte accentramento delle decisioni ai vertici dell'impresa.

SUNRA ha costruito il suo successo e si è sviluppata in un arco temporale molto più ristretto rispetto a SATI, circa cinquant'anni, caratterizzando i rapporti interni e con il mercato esterno sulla base di un potere accentrato ai vertici dell'organizzazione, con **processi operativi fortemente standardizzati**, con un pieno controllo da parte dell'Organizzazione della catena di comando e di coordinamento delle azioni. La matrice internazionale caratterizza tutte le procedure interne, con un lieve adattamento alla realtà italiana, ma con approcci strategici e relazionali molto diversi e più ampi rispetto a quelli esistenti in SATI. Si crea una fascia di manager intermedi che hanno molto potere decisionale, poiché detengono la delega direttamente dalla casa madre e hanno una funzione di raccordo tra i dipendenti operativi e i vertici aziendali.

L'attaccamento dei dipendenti non è nei confronti dell'azienda, ma verso i responsabili superiori, per i quali si mostra rispetto gerarchico della superiorità organizzativa e delle regole aziendali; i dipendenti tendono a non evolversi dal punto di vista personale e professionale all'interno dell'azienda, dove i processi decisionali

sono standardizzati, con tempi di esecuzione molto lunghi e intrisi di burocrazia.

Lo sguardo dell'AT ci restituisce una decisione di copione di vita di questo tipo: rispettare le decisioni dei superiori senza apportare valore aggiunto e confidare nelle scelte dell'organizzazione. Ne consegue un "come si fa qui da noi" di attenzione scrupolosa verso le procedure standardizzate e calate dall'alto, senza condividerle e sentirle proprie, con limitati processi di partecipazione e quindi di motivazione e grande rispetto per le gerarchie istituzionali.

Il Gruppo oggi

La fusione tra SATI e SUNRA ha seguito una strategia per **economia di complementarità**: SATI acquisisce SUNRA per **ottenere un know-how operativo** in alcuni dei settori in cui non è sviluppata e per ampliare la sua sfera d'azione anche in ambito internazionale.

Il Gruppo conta oggi 750 dipendenti dislocati su tre sedi e 650 agenti in oltre 850 uffici e agenzie. Nella sede principale, la sede storica, risiedono la Presidenza e Direzione Generale, quasi tutti i Dirigenti e molte tra le principali unità organizzative; nelle altre due sedi, dove risiedevano gli uffici di SUNRA, vengono suddivise le altre unità organizzative, secondo il principio del mantenimento della sede di lavoro originaria dei dipendenti.

La nuova azienda nata da questa acquisizione si presenta quindi con una dimensione doppia rispetto ai numeri originali e viene ridisegnata completamente da un punto di vista della struttura organizzativa: le nuove unità organizzative si compongono per semplice addizione dei dipendenti che facevano parte delle une e delle altre unità nelle aziende d'origine. Il nuovo Management è costituito da dirigenti provenienti dall'una e dall'altra società.

A fianco di questo processo di **apparente integrazione** per fusione, si evidenziano anche alcuni elementi che creano conflitto: se dal punto di vista formale la nuova azienda che si è creata mantiene il nome di SATI e tutte le immagini, i colori e i loghi aziendali di SUNRA vengono cancellati fin dal primo mese dopo l'acquisizione, dal punto di vista sostanziale emerge subito chiaramente

che la struttura gerarchica rigida di SUNRA influenza e intacca pesantemente i rapporti familiari e amicali su cui si basavano le relazioni in SATI, creando altrettanto smarrimento e confusione nei dipendenti di SATI.

Appare subito chiaro, inoltre, come la **cultura organizzativa** e **il modo di fare business** delle due società siano diversi e per certi versi contrastanti: informale e flessibile nelle relazioni interne ed esterne l'una, con una maggiore vicinanza al cliente, molto più formale e standardizzata l'altra, evitando personalizzazioni e intimità.

2. Analisi delle dinamiche di integrazione attraverso l'AT

La fusione tra i due Gruppi si svolge su quattro livelli: geografica, culturale, organizzativa e di processo.

Dal punto di vista **geografico** non avviene di fatto **alcuna integrazione**, poiché le tre sedi originarie vengono tutte mantenute. Il mantenimento della sede di lavoro è per i dipendenti fonte di tranquillità, ma ostacola fortemente gli altri livelli nei quali viene richiesta l'integrazione.

A livello **culturale** le unità organizzative rispecchiano le diverse caratteristiche culturali dei dipendenti, anche se la Direzione Generale effettua delle massicce campagne per diffondere la cultura aziendale di SATI anche tra gli ex dipendenti di SUNRA, attraverso incontri plenari, invio di comunicati stampa interni e molteplici percorsi formativi per spiegare alle persone i valori culturali e il "come si fa qui da noi".

Il piano **organizzativo** è quello dove l'integrazione viene spinta con maggior forza, poiché la riorganizzazione delle attività operative è alla base del mantenimento dei risultati di produttività e il raggiungimento degli obiettivi di business, affinché l'azienda possa continuare a essere competitiva sul mercato e tenere testa alla concorrenza.

L'integrazione dei **processi** è infine il livello che richiede maggiore sforzo e che presenta fin da subito le difficoltà maggiori, poiché va a intaccare le strategie di comportamento che hanno rappresentato nella storia delle due organizzazioni i copioni di vita ai quali i dipendenti si sono ancorati per molto tempo.

L'esistenza di differenti copioni organizzativi dei due gruppi originari, non ancora integrati tra loro, e la coesistenza di differenti comportamenti organizzativi provoca situazioni di conflitto, confusione, malessere e indecisione all'interno dell'azienda, poiché le persone non riescono a ritrovare e riconoscere il proprio "si fa così".

La conflittualità rappresenta quindi un fattore oggettivo, fisiologico, derivante dalla natura stessa del processo di integrazione aziendale di due Gruppi e non dipende da responsabilità dei singoli individui.

Questa forte conflittualità emerge in maniera evidente a livello manageriale nella **gestione della leadership**: ogni Responsabile agisce il ruolo di leader secondo il proprio copione organizzativo di riferimento, dando origine a situazioni confuse e destabilizzanti. Le nuove unità organizzative, infatti, sono composte da persone che provengono dalle due Aziende, abituate a una modalità di leadership diversa da quella che vivono attualmente: si creano gruppi misti, di collaboratori con differenti sistemi di riferimento di leadership, collaboratori per esempio che si ritrovano ad avere leader provenienti sia da SATI che da SUNRA e che agiscono di conseguenza la loro leadership in modo differente. È evidente come questa grande eterogeneità crei difficoltà e ostacoli in modo consistente l'operatività del business e il processo di integrazione.

Nell'osservazione di questa realtà aziendale va tenuto presente come nel processo di integrazione per fusione tra due Organizzazioni il livello esplicito riguardante il piano operativo sottintende a un livello privato implicito relativo ai bisogni, alle appartenenze, alle transazioni e alle identità. E proprio su questo piano è utile il supporto degli strumenti AT, per evidenziare e leggere il conflitto e per facilitare lo scioglimento dei nodi che possono impedire i processi di trasformazione organizzativa.

Gli strumenti AT utilizzati assieme alla consulenza esterna sono il copione, con particolare riferimento agli elementi dei due copioni organizzativi che vanno in conflitto, gli stati dell'Io e l'*Imago* di gruppo.

Cultura organizzativa e copione di vita

Consideriamo la definizione di cultura organizzativa di Edgar H. Schein, che scrive:

la cultura organizzativa è l'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o 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 nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare, sentire in relazione a quei problemi (Schein, 1984).

Per Schein, la cultura è l'esito di un processo di apprendimento: quando un comportamento porta all'azienda i risultati attesi, nel tempo diventa un valore e i membri dell'organizzazione condividono questa credenza e sulla sua base definiscono azioni e relazioni interne ed esterne. Piano piano questa credenza viene data per scontata e scompare dalla sfera della consapevolezza, diventando inconscia e continuando a guidare le scelte dell'organizzazione.

La cultura è quindi un elemento di stabilità per l'organizzazione, agisce in modo inconscio e non è facile da modificare. Le organizzazioni, come gli individui, trovano sicurezza nel ripetere comportamenti che nella propria storia hanno consentito di avere successo o di superare grandi pericoli, dunque protettivi, come lo sono per l'individuo i comportamenti copionali.

Nell'"infanzia" delle Organizzazioni (Bussi, 2015) si consolidano strategie e comportamenti che consentono all'organizzazione di raggiungere i propri scopi di sopravvivenza, successo e sviluppo: tali comportamenti rappresentano il copione dell'organizzazione. Il permanere nel tempo di comportamenti copionali genera sicurezza, ma anche efficienza ("è un lavoro che so fare", "so con chi farlo") e identità ("so chi sono e perché agisco così").

L'esistenza di una cultura organizzativa, come di un copione di vita, **serve a sopravvivere**; poiché questi comportamenti ripetuti diventano automatismi, limitando l'ambito dell'apprendimento e il modo del sentire della persona, a volte possono anche rap-

presentare un vincolo e un limite per l'organizzazione. Teniamo presente qui una delle definizioni di Berne in "Ciao!"... *E poi?* per cui il copione è

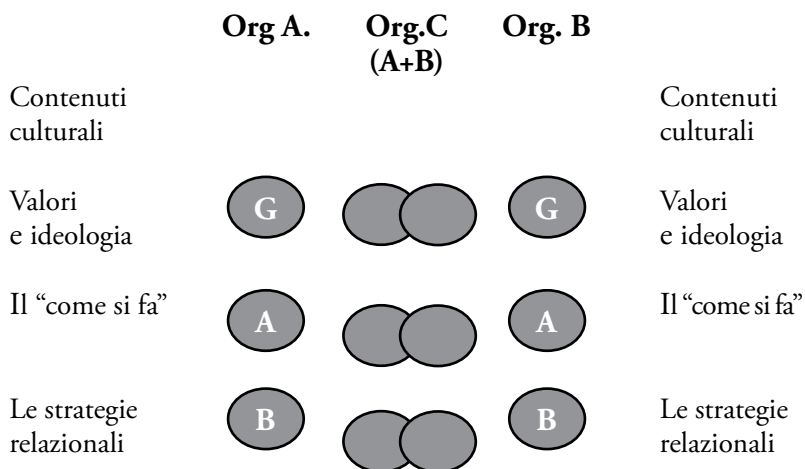
un piano di vita che si basa su una decisione presa durante l'infanzia, rinforzata dai genitori, giustificata dagli avvenimenti successivi e che culmina in una scelta decisiva (Berne, 1972).

La decisione su quello che sarà il suo piano di vita è presa dall'A1, dal piccolo professore ed è basata su un istinto di sopravvivenza; serve quindi a sopravvivere, ma, come sottolinea Anna Rotondo nel suo articolo *A Eric Berne. Puntualizzando l'editoriale* (Rotondo, 2001) rappresenta anche una limitazione, poiché questi comportamenti ripetuti diventano automatismi, limitando l'ambito dell'apprendimento e il mondo del sentire della persona. E in questo senso, a volte la cultura organizzativa può essere anche un vincolo e un limite per l'Organizzazione.

Stati dell'Io

Il copione culturale rappresenta la strategia che ogni Organizzazione ha trovato per connettere i bisogni dell'organizzazione (sopravvivere) e i bisogni delle persone (stimoli, struttura): questa connessione crea energia e collaborazione, ma può determinare anche momenti di stallo e passività.

La cultura di una Organizzazione si struttura nei contenuti dei tre stati dell'Io dell'Organizzazione. Nello stato dell'IO Bambino vi sono gli 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, incluse le credenze che regolano l'integrazione interna ed esterna di un'organizzazione. Un processo di fusione richiede una delicata negoziazione tra questi tre livelli, di entrambe le culture organizzative in gioco, come descritto nell'immagine **proposta:**



Quando due organizzazioni si fondono mettendo insieme le proprie risorse per crearne una nuova, può avvenire una **confusione** tra le persone, che non ritrovano più quel riferimento stabile, la cultura organizzativa, che aveva regolato gli aspetti più profondi dell'essere gruppo. La fusione che avviene tra SATI e SUNRA è totale e il livello di integrazione richiesto è molto alto, poiché nella nuova organizzazione che nasce viene ridefinito tutto l'organigramma e l'assetto organizzativo. Queste scelte così complesse hanno un impatto forte sulla cultura organizzativa del nuovo gruppo costituito.

Imago di Gruppo

Le dinamiche che avvengono in questo nuovo Gruppo possono essere lette anche attraverso lo strumento AT della struttura dei confini del gruppo e dell'*Imago* di Gruppo. La contrapposizione delle due culture organizzative crea un irrigidimento dei confini identitari dei due versanti aziendali. L'*Imago* di Gruppo si caratterizza nella comunicazione attraverso una evidente contrapposizione **noi/voi**: si sentono spesso espressioni del tipo “da me si faceva così”, “voi di ex SUNRA”. Questo rende visibile la scarsa integrazione dei team di lavoro, processi comunicativi disfunzionali e un eccesso di energia del gruppo coinvolto nei processi interni minori.

L'energia dedicata all'attività ne esce impoverita. Considerando infatti la formula con cui Berne definisce la coesione di un gruppo in un dato momento

K (coesione del gruppo) = processi esterni + principali + secondari + attività del gruppo

comprendiamo che se il gruppo è concentrato sui conflitti secondari interni ci sarà meno energia da dedicare ai progetti e alle attività.

Le differenti attese culturali creano quindi un disallineamento all'interno dei membri del gruppo, di fatto sembra mancare un accordo che dia una direzione condivisa al nuovo programma organizzativo e che costituisca un processo per giungere a un **“come si fa qui da noi”** condiviso.

3. *Leve di consulenza*

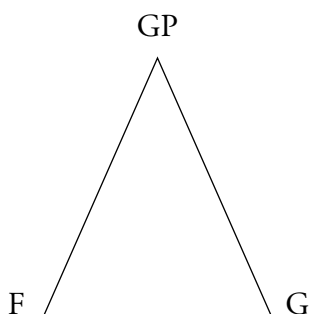
Il mio ruolo di consulente

Assieme alla consulenza esterna, sono state ipotizzate alcune linee di intervento per abbassare la conflittualità presente in azienda e di conseguenza per trovare una possibile strada di negoziazione tra le due diverse culture organizzative.

La consulenza a supporto di questo processo si è basata su due filoni portanti:

- il supporto di **consulenti esterni**, utili per il loro sguardo esterno, oggettivo e non coinvolto direttamente nei processi aziendali;
- il mio ruolo consulenziale interno, come progettista della formazione e facilitatore interno. Per comprendere meglio il **mio ruolo di facilitatore** ritengo utile richiamare il concetto di **distanza psicologica** introdotto da Nelly Micholt (1992), definita come la vicinanza o distanza percepita e la chiarezza nel rapporto tra le parti nell'ambito di un contratto triangolare tra le Grandi Potenze (GP), un Facilitatore (F) e il Gruppo di Partecipanti (G) e rappresentato attraverso l'immagine del triangolo. Dei quattro tipi di distanza psicologica che si possono manifestare all'interno di un *setting* organizzativo, quella che qui si vuole evidenziare è la **distanza di tipo B**, rappresentata graficamente dal triangolo

isoscele, che si verifica quando Gruppo di Partecipanti e Facilitatore si sentono sulla stessa lunghezza d'onda, entrambi distanti dalle Grandi Potenze, assenti per diversi motivi. In questo caso, per esempio, per la distanza geografica, ma anche per lo scarso coinvolgimento e la difficoltà di coordinamento delle politiche organizzative; per la sfiducia generata nel Gruppo di Partecipanti e l'identificazione del Facilitatore con il Gruppo di Partecipanti, che sente simili a livello sociale, culturale e professionale.



Partendo da questo presupposto, delinea lo scenario nel quale vengono ipotizzati gli interventi come facilitatore per sciogliere le conflittualità. La legittimazione che sento di poter dare a questo mio ruolo deriva dalla consapevolezza che “facilitare” serve a equilibrare **i lati del triangolo** e quindi a rendere più equidistante la comunicazione tra le Parti in causa: tra Grandi Potenze, Partecipanti e Facilitatore.

Linee di intervento della consulenza

Gli interventi consulenziali sono stati pensati, progettati e realizzati come accompagnamento e supporto al processo di integrazione. Il pensiero fondante di tutti gli interventi della consulenza è il focus sul **Gruppo** inteso come risorsa, e in particolare come:

- spazio per prevenire il rischio che le persone rimangano isolate e si perdano in seguito al venir meno dei punti di riferimento abituali, conosciuti, impliciti;
- luogo per leggere e riconoscere insieme cosa sta accadendo,

riconoscere e nominare, insieme ad altre persone coinvolte sia “vecchie” che “nuove”, le dinamiche, gli impatti, le emozioni e poter conoscere e legittimare le esperienze vissute dalle diverse prospettive;

– luogo in cui costruire a più mani, progressivamente, un modo di essere e funzionare aggiornato alla nuova situazione, che punta a tener conto realisticamente delle diverse esigenze e delle nuove risorse disponibili.

Il Gruppo specifico che qui racconto è quello dei leader rappresentati dai Middle Manager.

In fase di progettazione si sono delineate quattro possibili linee di intervento con relativi obiettivi:

– favorire un allentamento di alcuni comportamenti irrigiditi dal conflitto, ponendosi come elemento neutro “terzo pensante”, in grado di instaurare un dialogo negoziale tra le Parti e favorendo la produzione di permessi nell'accogliere lo spiazzamento dei membri del gruppo e l'emersione di bisogni, quali per esempio di riconoscimento e appartenenza. Per questo come consulenti interni ed esterni abbiamo ritenuto utile un tempo di intervista e di ascolto delle persone, attraverso il quale raccogliere informazioni sui bisogni, creando situazioni nelle quali fosse possibile far emergere la parte più nascosta. *L'obiettivo è quello di costruire sottogruppi di lavoro ristretti e delineare e chiarire il processo.* Utile al riguardo è la differenziazione tra “gruppi di lavoro” e “gruppi in assunto di base”, pensando alla differenziazione fatta da Bion (Bion, 1961), che contrappone mentalità di “gruppo di lavoro” e “mentalità primitiva”, intendendo per mentalità di gruppo di lavoro un livello di funzionamento mentale che implica contatto con la realtà, tolleranza per le frustrazioni e controllo delle emozioni. E ciò che tiene uniti i membri del gruppo di lavoro è la volontà di cooperare in vista del raggiungimento di uno scopo comune;

– ricostruire un filo narrativo collettivo che colleghi la storia dei membri del gruppo e delle due organizzazioni originarie, riprendendo un collegamento con le proprie origini e guardando come in alcune delle tappe significative questo canone originale sia stato confermato e rivisitato nel tempo, dando valore quindi

alle reciproche storie e appartenenze e rafforzando gli elementi culturali comuni. Per attuare questo intervento è necessario recuperare e utilizzare gli aspetti creativi prodotti dalle differenti visioni organizzative, proponendo la possibilità di tollerare voci diverse all'interno del gruppo organizzativo dei leader, instaurando tra di esse un dialogo creativo, che generi movimento e nuova vita, anziché blocco e conflitto. *L'obiettivo è quello di definire i ruoli e chiarire le aspettative* assieme al Gruppo di partecipanti, facilitare il riconoscimento dell'altro attraverso la conoscenza del suo percorso, delle sue origini e del suo vissuto, chiarendo ruoli, problemi e aspettative reciproche;

– identificare, rafforzare e costruire gradualmente elementi di comunanza tra le due organizzazioni, costruendo per esempio un nuovo modello di leadership comune che riesca a integrare la storia e la cultura organizzativa delle organizzazioni coinvolte, partendo nello specifico da una partecipazione attiva dei leader, in modo da permettere loro di potersi riconoscere e appartenere così al nuovo contesto. In questo modo si vuole promuovere modalità di attacco più consone alla nuova cultura organizzativa. Se il copione organizzativa è un elemento di stabilità per un'azienda, diventa fondamentale facilitare processi di cambiamento che portino al consolidarsi di nuovi valori. *L'obiettivo è in questo caso chiarire le esigenze e i valori autentici*, sostituendo i giochi con i reali bisogni delle Parti;

– rileggere assieme ai membri del Gruppo come alcuni processi possono essere approcciati in modo diverso a seconda della cultura organizzativa di appartenenza, valorizzando così l'apporto originale che ogni Parte porta all'obiettivo comune dell'integrazione, non solo in termini di conoscenza, ma anche di strategie e processi organizzativi. *L'obiettivo è in questo caso riconoscere il vincolo e l'inerzia determinata dalle strutture di potere dell'organizzazione*, analizzando il modo con cui il copione organizzativa sta bloccando il processo di integrazione.

Tali linee di intervento sono state convogliate e messe in pratica nella realizzazione del percorso formativo *Laboratorio di leadership*, descritto qui di seguito.

4. Il gruppo dei Middle Manager e il Laboratorio di leadership Genesi del progetto

Il *Laboratorio di leadership* si sviluppa tra aprile e dicembre 2017 e coinvolge 41 Middle Manager, per rinforzarne la coerenza con le nuove esigenze dell'Organizzazione, che deve integrare differenti culture, stili di leadership, processi e competenze tecniche e rinnovare le basi di appartenenza e clima interno.

Obiettivi del progetto

Il progetto viene avviato per sostenere l'azione dei Middle Manager e identificare linee di lavoro per renderla più funzionale al nuovo assetto e alle nuove esigenze di sviluppo; sviluppare la coesione e la collaborazione tra i capi intermedi, provenienti da percorsi e culture differenti e diretti oggi verso obiettivi comuni; aumentare la loro efficacia nel guidare i team verso i risultati attesi da ITAS; infine definire un nuovo modello di leadership, inteso come proposta di lavoro per lo sviluppo di una leadership condivisa.

Il progetto intende contribuire allo sviluppo di un modello di leadership funzionale alle strategie aziendali e focalizzato su differenti dimensioni. La logica di base dell'impostazione è favorire la sintonizzazione tra i livelli gerarchici e tra le funzioni riguardo la guida di attività e processi, mettendo a frutto i punti di vista e le conoscenze proprie di ciascun ruolo.

Il Laboratorio viene impostato sui seguenti principi:

– partecipazione attiva: attivazione dei partecipanti in prima persona per identificare le azioni di leadership che, nella loro esperienza sul campo, si sono rivelate di maggiore efficacia, collegando il progetto alle altre iniziative di sviluppo aziendali, mettendo a fuoco una visione condivisa di situazioni, strategie, risorse e aree da sviluppare;

– collegamenti *top-down* e *bottom-up*: apertura del lavoro d'aula a indicazioni e testimonianze della dirigenza. Produzione di contenuti da restituire al board di direzione, che può rilanciare quelli che valuta prioritari per ITAS per aumentare la coesione interna e l'orientamento a obiettivi comuni;

– interfunzionalità: lavoro sull'efficacia della leadership **orizzon-**

tale (relazioni *tra leader e tra funzioni*), oltre che in senso ***verticale*** (relazione *tra leader e team*).

Fasi del progetto

Il Laboratorio è strutturato in tre giornate d'aula, replicate ogni volta in due edizioni, svolte nella sede principale; sia in seconda che in terza giornata la composizione dei gruppi è variata, per favorire il confronto tra idee e la conoscenza tra le persone. Le aule sono state gestite con un approccio partecipativo, coerente con la *seniority* dei Manager.

Al termine del progetto è stato organizzato un incontro con il Direttore Generale per presentare e discutere le conclusioni raggiunte. Inoltre, per ogni manager è stato attivato uno spazio di cinque incontri di coaching individuale, con la finalità di raccordare l'attività del laboratorio con la realtà di ciascun manager e attivare azioni individuali di sviluppo nel ruolo.

Il Gruppo di partecipanti è composto da tutti i Middle Manager, che occupano posizioni importanti per l'organizzazione, sulla base di significative competenze ed esperienze professionali. I partecipanti sono stati individuati tra loro attraverso uno o più dei seguenti criteri: la garanzia di una presenza, nel percorso, di un mix di funzioni, generazioni e provenienze, la particolare rilevanza del ruolo, la disponibilità e l'orientamento a partecipare e a contribuire a un percorso di questo tipo, le esigenze e/o l'interesse rispetto all'approfondire le competenze manageriali, le eventuali altre valutazioni organizzative del dirigente di riferimento.

Attività svolte

Sessioni d'aula: il lavoro d'aula mira a creare un confronto tra i partecipanti, facilitare la conoscenza reciproca dopo la prima fase di integrazione, utilizzare le conoscenze ed esperienze maturate sul campo per definire aspetti della leadership funzionali all'Azienda di oggi. Le principali attività svolte in aula sono state:

– creazione di sottogruppi interfunzionali per identificare i comportamenti agiti, come leader, nel corso del primo anno di integrazione e risultati più efficaci per il raggiungimento degli obiettivi, con successivo confronto in plenaria;

- creazione di sottogruppi interfunzionali per definire azioni e modalità efficaci per gestire specifici processi di lavoro, scelti di volta in volta da ciascun sottogruppo, con successiva messa in comune e discussione in plenaria;
- verifica e discussione, ripetuta più volte, dei contenuti del modello di leadership emersi dalle attività precedenti, con integrazione di aggiunte o modifiche;
- ascolto di testimonianze di alcuni dirigenti sul tema della leadership e possibilità di confronto reciproco;
- confronto in sottogruppi divisi per cultura organizzativa di provenienza e successiva discussione in plenaria per focalizzare le risorse di ciascuna cultura, i possibili pregiudizi reciproci e le opportunità dell'integrazione;
- preparazione dell'incontro con il Direttore Generale, con la definizione dei contenuti chiave da comunicare.

Coaching individuale:

- un primo incontro di analisi del contesto specifico e definizione di una direzione personale di lavoro;
- tre incontri di lavoro nella direzione scelta e/o su nuove priorità;
- un incontro finale di chiusura e valutazione del lavoro fatto e delle azioni realizzate.

Risultati raggiunti

Il Modello di leadership è il risultato primario e tangibile raggiunto dal Gruppo. Il Modello è costituito da una matrice articolata in 10 dimensioni e rappresenta una proposta fatta dal Gruppo dei Middle Manager per aggiornare il modello di guida aziendale, a sostegno degli obiettivi organizzativi e in coerenza con il nuovo assetto e le nuove esigenze aziendali. Il Modello si basa su dieci dimensioni di leadership, sintesi realistica del lavoro di analisi e confronto fatto dai partecipanti, che rappresentano circa la metà dei Responsabili intermedi dell'azienda. Il Modello è pensato come strumento dinamico, dove tutte le dieci dimensioni sono considerate rilevanti per la leadership, elencate senza ordine di priorità.

Queste le dieci dimensioni della leadership individuate:

1. Costruire accordi interfunzionali

Costruire tra manager di diverse funzioni un accordo condiviso su come presidiare e gestire i processi e le attività condivise, che tenga conto delle esigenze e specificità di ciascun attore coinvolto e delle reciproche interdipendenze.

2. Guidare il proprio team verso le strategie e gli obiettivi comuni

Condividere con i propri collaboratori strategie e obiettivi aziendali, scomponendoli in sotto-obiettivi di team e individuali. Monitorare e presidiare lo svolgimento dell'attività per assicurare qualità e raggiungimento dei risultati.

3. Dare organizzazione e struttura al lavoro

Chiarire i processi di lavoro; definire procedure, ruoli e responsabilità; quantificare e scadenziare le attività per poterle presidiare e monitorare in corso d'opera.

4. Agire con proattività e senso di responsabilità personale

Muoversi per iniziativa personale per risolvere problemi e conseguire le finalità organizzative, nei casi in cui struttura del lavoro e procedure non siano sufficienti a guidare l'azione/gestire le situazioni.

5. Curare la qualità delle relazioni

Favorire il contatto diretto e la conoscenza reciproca; costruire relazioni di collaborazione e fiducia con i diversi interlocutori interni ed esterni a ITAS, come base per l'efficacia dei processi di business.

6. Riconoscere e integrare le differenze, costruendo approcci comuni

Nell'incontro tra diverse culture, esperienze organizzative e percorsi professionali, costruire approcci comuni al lavoro sulla base del riconoscimento, la gestione e la valorizzazione delle differenze.

7. Promuovere il miglioramento continuo di attività e processi

Valutare regolarmente l'andamento del lavoro, con il coinvolgimento degli attori interessati, per individuare opportunità di miglioramento di attività e processi e contribuire così allo sviluppo continuo dell'organizzazione.

8. Alimentare una comunicazione a due vie tra i diversi livelli gerarchici

Assicurare lo scambio regolare di informazioni tra i livelli gerarchici, per permettere una analisi condivisa di strategie e obiettivi e delle informazioni operative rilevanti per la loro realizzazione.

9. Sostenere crescita e motivazione dei collaboratori

Stimolare lo sviluppo delle competenze di ciascuno, l'ingaggio nelle attività e il senso di appartenenza all'ITAS di oggi, integrando esigenze individuali a quelle del team e dell'organizzazione, e rinforzando la cultura aziendale.

10. Gestire la complessità e l'incertezza

Riconoscere complessità e incertezza come aspetti costitutivi della vita organizzativa; puntare a realizzazioni concrete e possibili, usando le imperfezioni come stimoli per nuovi sviluppi.

Oltre alle dimensioni della leadership altri risultati concreti raggiunti dal Laboratorio possono essere così rappresentati:

- spazio di discussione sul particolare momento aziendale per esprimere e confrontare posizioni, domande e dubbi e per mettere a fuoco dei “buoni motivi” per aver partecipato;
- cultura organizzativa comune e modi condivisi di gestire i processi di business, attraverso una buona qualità di partecipazione, un clima d’aula positivo, un confronto per comprendere i diversi percorsi e gli approcci al lavoro di ciascuno e discussione sui “buoni modi” possibili per gestire le attività dell’Organizzazione di oggi;
- maggiore conoscenza e sintonia reciproca che, nella loro esperienza, si è tradotta in questi primi mesi in una maggiore facilità di collaborazione sul campo, verso gli obiettivi aziendali;
- avvio di un dialogo con la Direzione, attraverso le testimonianze di dirigenti intervenuti in aula e con l’incontro conclusivo con il Direttore Generale, creando così le premesse per un dialogo sulla leadership più strutturato con la dirigenza, opportunità che può essere ora colta dopo il consolidamento del vertice dell’Organizzazione;

– identificazione delle risorse di qualità messe in gioco dalle persone, nonostante le differenze tra le due culture organizzative, che su alcuni aspetti sono particolarmente marcate. Si è sviluppato un dialogo aperto e realistico sull'esperienza in corso legata al proprio ruolo, trovando punti di incontro significativi, di valore, confluiti nel modello di leadership;

– sperimentazione dell'impatto delle differenze e successivo superamento delle diffidenze presenti da entrambe le parti e presa di coscienza della necessità di mediare le diversità, comprendere e integrare nuove prospettive, culture organizzative, modi di lavorare. Le persone hanno potuto qui confrontarsi direttamente sul tema delle differenze/similitudini tra le diverse culture organizzative di provenienza, individuando sia le risorse che i potenziali limiti di ciascuna e chiarire i punti di contatto che facilitano il dialogo e la collaborazione, espressi anche questi nel Modello;

– consapevolezza di essersi confrontati con il tema della motivazione dei collaboratori: alcuni partecipi e proattivi e altri restii a ingaggiarsi, passivi;

– confronto sulla sperimentazione nell'attivare diversi tipi di risorse per superare la distanza geografica e di processi: tra queste videoconferenze, trasferte, attivazione di progetti partecipati, per favorire conoscenza e comunicazione bidirezionale, integrazione di funzioni, partecipazione.

Durante questi passaggi, il Gruppo ha maturato diversi apprendimenti: capacità di tollerare incertezze e imperfezioni, accettare di poter fare passi limitati, ma concreti e specifici, saper mettere a fattore comune risorse e modelli diversi, scegliendo le opzioni migliori o creandone di nuove, in funzione degli obiettivi e della situazione.

Nel gruppo d'aula si sono intrecciati, come è naturale, modi e stili differenti di partecipare al Laboratorio, per esempio riguardo il livello di attivazione e iniziativa personale, la convinzione rispetto alla direzione di lavoro proposta dal percorso, la propensione a contribuire più nel lavoro in sottogruppi che nelle fasi di plenaria.

Al di là di eventuali differenze di attitudini personali, una parte rilevante di questa molteplicità di approcci si può ricollegare alle fasi di cambiamento in corso e in particolare alla possibile difficoltà, per i manager, nel “leggere” e fare propri i nuovi punti di riferimento e modi di funzionare dell’Organizzazione, in fase di progressiva ridefinizione. Questo mix di approcci al percorso del Laboratorio non ha impedito però il raggiungimento di un risultato concreto e di valore.

La maggior coesione tra Middle Manager sviluppata nel Laboratorio è risultata essere un fattore che sostiene l’attuale fase di consolidamento della vita aziendale. Anche l’esigenza espressa di conoscere le nuove priorità strategiche può essere ripresa e rilanciata per convogliare le energie dei team in una direzione condivisa, attraverso l’attivazione di un confronto tra dirigenti dell’Organizzazione – e poi tra dirigenti e funzionari – sul nuovo Modello di leadership.

Ulteriori sviluppi del Modello di leadership

Il Laboratorio di leadership, con la definizione delle dieci Dimensioni proposte, ha individuato dei principi per lavorare in modo efficace che l’Organizzazione ha fatto propri e integrato, per poi diffondere e utilizzare a supporto di un sempre maggior consolidamento di una nuova cultura organizzativa comune.

L’Organizzazione ha continuato poi a muoversi in questa direzione, mantenendo fermo il presupposto che per cambiare mentalità e comportamenti occorre proprio partire dalla definizione e dalla condivisione dei principi della leadership e di un modello di riferimento.

Dal novembre 2017 al maggio 2019 il Comitato di Management, sempre guidato dalla consulenza interna ed esterna, ha continuato a lavorare per elaborare ulteriormente ed evolvere il Modello di leadership, per renderlo sempre più aderente e corrispondente all’identità attuale dell’Organizzazione. Declinato a partire da mission, vision, valori e comportamenti necessari, il Modello di leadership è diventato la bussola per i leader esplicitando i comportamenti quotidiani per loro attesi.

L'attuale declinazione del Modello di leadership è la seguente:

| Modello di leadership | |
|---|--|
| Guidare il cambiamento | Guidare le persone |
| Ci relazioniamo con gli altri, trasmettendo e testimoniando i principi dell'azienda mutualistica in cui crediamo | |
| Pensiamo "avanti" e preveniamo le esigenze di domani | Ci assumiamo la responsabilità delle nostre decisioni e chiediamo lo stesso agli altri |
| Ci impegniamo sempre per fare ciò che promettiamo | Ci poniamo obiettivi sfidanti e celebriamo i successi delle persone e della squadra |
| Rendiamo semplici le cose | Comunichiamo con trasparenza |
| Lavoriamo con passione, trasmettiamo passione agli altri | Facciamo crescere le nostre persone, soprattutto i giovani |
| Agiamo velocemente e con determinazione | Cerchiamo e diamo feedback tempestivi |
| Prendiamo decisioni e le portiamo avanti, anche nell'incertezza | Deleghiamo per dare più responsabilità, non per scaricarla |
| Diamo l'esempio e cambiamo per primi | Sviluppiamo i talenti delle nostre persone in modo che sappiano superare i propri limiti |

5. Conclusioni

A conclusione del lavoro mi sembra utile mettere in luce gli indicatori concreti che testimoniano l'abbassamento del livello di conflittualità nell'Organizzazione e l'iniziale superamento delle diversità culturali fonti di disagio per le persone.

L'impatto del processo di acquisizione ha generato una minaccia dei confini identitari delle due popolazioni aziendali, a partire da quella dei leader; l'incontro con un gruppo sociale diverso ha minacciato la validazione del sistema di riferimento valoriale e la propria immagine. Questo scontro ha generato un blocco che si

sviluppa a un livello profondo identitario e che frena la possibilità di avviare un processo di integrazione e cambiamento. L'intervento dei facilitatori, attraverso la conduzione del Laboratorio proposto e di altri interventi consulenziali e formativi, si basa sul fornire al gruppo alcuni *permessi* (presenti nella cultura organizzativa di SATI, come per esempio la tolleranza dell'incertezza, la capacità di attesa e l'evitamento del conflitto e nella cultura di SUNRA, come per esempio l'aderenza alle regole e la sicurezza) 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).

L'ipotesi è che se effettivamente nel gruppo vengono attivate queste dinamiche, avviando un processo di ascolto e negoziazione di permessi e bisogni e rafforzando gli elementi di comunanza, si può costruire una nuova base condivisa e favorire un legame tra le persone, rendendo più efficace l'attività svolta.

Gli interventi proposti si sono dimostrati validi per facilitare l'avvio delle attività del team, l'incontro tra persone provenienti da storie e sedi diverse, il supporto a una prima fase di crescita dei vari gruppi di lavoro.

Indicatori concreti che testimoniano che il Gruppo è effettivamente una risorsa per superare le difficoltà del momento sono che:

- i leader hanno dimostrato di aver maturato un buon grado di collaborazione e di aver acquisito strumenti per proseguire e sviluppare l'attività, sia da un punto di vista tecnico che di qualità della relazione;

- una nuova vitalità e dinamismo relazionale circola in azienda e tra le persone, che si muovono e guardano alle loro differenze con una minor sensazione di minaccia, liberando invece le loro energie sul fronte della produttività e dell'efficacia a livello di lavoro di squadra;

- le persone coinvolte, confrontandosi per comprendere i diversi percorsi e gli approcci al lavoro di ciascuno, hanno trovato dei "buoni modi" possibili e alternativi per gestire le attività;

– i partecipanti hanno realizzato una maggiore conoscenza e sintonia reciproca, che si è tradotta in una maggiore facilità di collaborazione sul campo, verso gli obiettivi aziendali;

– le persone, come membri del Gruppo, hanno attivato risorse di qualità, sviluppando un dialogo aperto e realistico sull'esperienza in corso legata al proprio ruolo, trovando punti di incontro significativi, di valore, confluiti nel Modello di leadership;

– le persone, all'interno del Gruppo, confrontandosi direttamente sul tema delle differenze/similitudini tra le diverse culture organizzative di provenienza, hanno potuto individuare sia le risorse che i potenziali limiti di ciascuna e chiarire i punti di contatto che facilitano il dialogo e la collaborazione, espressi anche questi nel Modello;

– un attaccamento all'azienda trasversale è emerso nel corso di questi interventi, una motivazione a partecipare e contribuire allo sviluppo del nuovo assetto organizzativo: una risorsa non scontata, che appare fruibile dall'Azienda.

Rivitalizzando l'universo valoriale su cui le due Organizzazioni hanno costruito il proprio successo, attraverso una dialettica continua tra il nuovo e il vecchio, tra il passato e il presente, si recupera un nuovo pensiero che funziona, un pensiero reale verso la propria Organizzazione, che sappia tener conto del fatto che in un processo di cambiamento così radicale non si può che procedere a tentativi, con continue negoziazioni.

Un'ultima nota vorrei dedicarla alla mia posizione "privilegiata" nei processi descritti in questo lavoro, poiché ho potuto pormi nel triplice ruolo di osservatrice esterna, protagonista diretta e facilitatore. L'aver vissuto una stessa realtà con ruoli differenti mi ha permesso di vivere i processi sia nel loro aspetto di crisi e difficoltà dovuta allo stallo e al conflitto relazionale tra le persone, tra cui anche il mio come dipendente dell'Azienda, sia in una possibile via di risoluzione positiva, attraverso le linee d'azione che io stessa ho potuto ipotizzare come facilitatore interno, per il mio ruolo di progettista della formazione, sia nell'osservazione

esterna effettuata attraverso gli strumenti AT che conosco, che mi hanno permesso di dare forma, contenuto e soluzione a dei processi particolarmente destabilizzanti, per me e per le persone della mia Organizzazione.

BIBLIOGRAFIA

- BERNE E., (1963), trad. it. *La struttura e le dinamiche delle organizzazioni e dei gruppi*, Franco Angeli, Milano 2018
- BERNE E., (1972), trad. it. "Ciao!"... *E poi?*, *La psicologia del destino umano*, Bompiani, Milano 1979
- BION W.R., (1961), trad. it. *Esperienze nei gruppi*, Armando, Roma 1971
- BUSSE G., *Come i comportamenti tradizionali influenzano la riuscita. L'infanzia delle organizzazioni*, in «Quaderni di Psicologia, Analisi Transazionale e Scienze Umane», n. 63, 2015, pp. 56-75
- FORNARI L., *Organizzazioni in stallo*, in «Quaderni di Psicologia, Analisi Transazionale e Scienze Umane», n. 63, 2015
- HASPELAHG P.C., JEMISON D.B., *Managing Acquisition*, Free Press, New York 1991
- LANDAICHE N.M., (2012), trad. it. *Apprendimento e odio nei gruppi*, in «Quaderni di Psicologia, Analisi Transazionale e Scienze Umane», n. 61-62, 2014
- MICHOLT N., (1992), trad. it. *Distanza psicologica e interventi di gruppo*, in «Quaderni di Psicologia, Analisi Transazionale e Scienze Umane», n. 54, 2010, pp. 15-24
- ROTONDO A., *A Eric Berne. Puntualizzando l'editoriale*, in «Quaderni di Psicologia, Analisi Transazionale e Scienze Umane», n. 34, 2001
- ROTONDO A., *Legami ed affetti nel Gruppo*, in «Quaderni di Psicologia, Analisi Transazionale e Scienze Umane», n. 65-66, 2016
- SCHEIN E.H., (1984), trad. it. *Verso una nuova consapevolezza della cultura organizzativa*, in GAGLIARDI P., *Le imprese come cultura*, Isedi, Torino 1986
- SCHEIN E.H., (1987), trad. it. *Lezioni di consulenza*, Raffaello Cortina, Milano 1992