

Perché una società con un potenziale di crescita interessante non riesce a sviluppare il proprio mercato, la propria organizzazione e le proprie risorse interne.

Cultura organizzativa e psicopatologia di una piccola impresa.

"You have right only to work, never to the results of that work"
Bhagavad Gita citato da Rajat Gupta General Manager McKinsey

INDICE

Premessa	3
1. Breve analisi del mercato della consulenza.....	4
1.1. Il metodo di analisi	4
1.2. Le sette dimensioni della consulenza.....	5
1.3. Il settore delle risorse umane	7
1.3.1. L'area del recruiting	8
1.3.2. L'area della formazione.....	10
1.3.3. L'area della consulenza	11
1.3.4. Analisi dei bisogni.....	12
I FASE.....	13
2. L'Impresa	13
2.1. La storia e i personaggi	13
2.2. Il posizionamento competitivo.....	14
2.3. La SWOT analysis.....	14
3. Analisi delle dinamiche organizzative	15
3.1. Aspetti generali.....	15
3.2. I comportamenti osservati	16
3.2.1. <i>Il clima:</i>	17
3.2.2. Lo <i>stile di management:</i>	18
3.2.3. Lo <i>stile personale:</i>	18
3.2.4. L' <i>orario di lavoro:</i>	19

3.2.5.	Il <i>sistema di premi ed incentivazioni</i> :	19
3.2.6.	Le <i>riunioni</i> :	20
3.2.7.	<i>Come sono prese le decisioni</i> :	20
3.2.8.	<i>Comunicazione</i> :	20
3.2.9.	Il <i>lavoro di gruppo</i> :	21
3.2.10.	<i>Eventi sociali</i> :	21
3.2.11.	<i>Riti e simboli</i> :	22
3.2.12.	<i>Come vengono gestiti disaccordi e conflitti</i> :	22
3.2.13.	<i>Equilibrio tra lavoro e famiglia</i> :	22
II FASE	23
4.	Analisi della cultura organizzativa	23
4.1.	La strategia imprenditoriale	24
4.2.	La strategia gestionale	24
4.2.1.	Divide et Impera.....	24
4.3.	La sfiducia sistematica.....	25
4.4.	La deresponsabilizzazione strutturata	27
4.5.	In group out group	28
4.6.	Come il gruppo dominante fortifica le sue credenze	30
III FASE	32
5.	The set-up-to-fail Syndrome.....	32
6.	Perché le organizzazioni tradizionali non sono in grado di far crescere le loro persone.....	37
7.	Le qualità imprenditoriali non bastano per trasformare un'impresa in un'azienda	39
8.	Un'analisi sullo stile di leadership	41
9.	Un modello diagnostico per capire la cultura aziendale	43
10.	Un modello psicoanalitico per un'interpretazione antropologica 47	
11.	Conclusioni	56
11.1.	Il ciclo di vita dell'azienda	57
11.2.	Il ciclo di vita evolutivo	60
11.3.	Il paradigma organizzativo	62
11.4.	Diagnosi	64

Premessa

Quando decisi che il campo di mio interesse si focalizzava sulla consulenza manageriale nel settore delle risorse umane, ho iniziato a studiare l'intero campo della consulenza con un approccio di ricerca professionale per identificare come l'intero campo operasse e quali fossero le tipologie di servizi e le potenzialità di mercato delle società che lavoravano nel settore delle risorse umane. L'approccio di visione del mercato è risultato corretto, quello che non avevo considerato, d'altra parte non è possibile farlo se non dall'interno, era la tipologia di cultura aziendale e le conseguenze che questa avrebbe avuto sull'attività lavorativa e sulle persone.

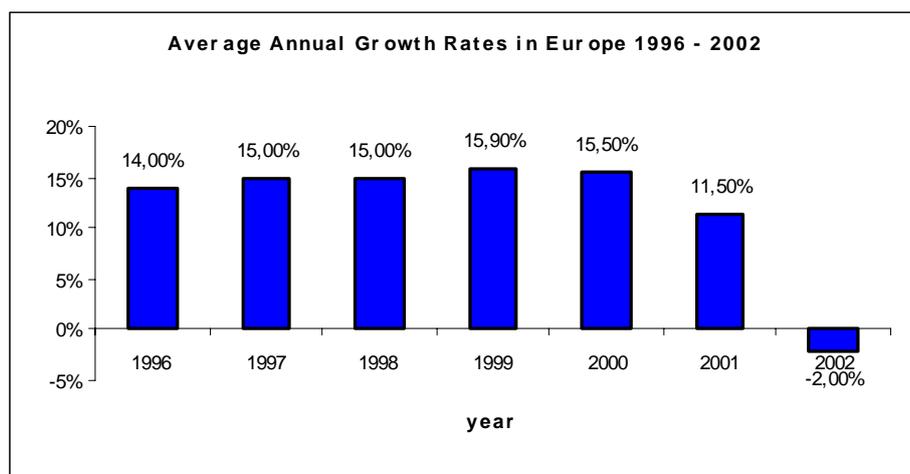
Questo lavoro si concentra sull'analisi degli aspetti che riguardano la cultura organizzativa e si presenta suddiviso in tre fasi:

- in una prima parte vengono descritti i principali comportamenti organizzativi.
- Poi viene svolta una prima analisi sulle conseguenze che i comportamenti hanno sulla struttura organizzativa e quale sia la cultura sottostante.
- È quindi il momento dell'elaborazione di ipotesi interpretative attraverso l'ausilio di modelli di riferimento che spaziano dalle teorie di comportamento organizzativo alla psicoanalisi.

La premessa continua con un sintetico riassunto dell'analisi del mercato della consulenza da cui sono partito per capire la tipologia di business ed inquadrare alcune modalità operative.

1. Breve analisi del mercato della consulenza

Il mercato della consulenza, che nel 2001 registrava un giro d'affari di 47,5 miliardi di € e contava 300.000 consulenti in Europa (di cui 23.800 in Italia per un giro di affari di 2,141 miliardi di €), ha vissuto durante gli anni '90 un incremento annuo quasi costante di circa il 15%. Un vero e proprio boom economico che ha visto una decrescita netta con la crisi iniziata nel 2001 (con un probabile strascico dei contratti in corso) ed ha conosciuto il primo anno di stagnazione nel corso del 2002. Le stime della FEACO (European Federation of Management Consulting Associations) rilevano un andamento negativo del 2% in Europa



Fonte: FEACO dicembre 2003

La ricerca mostra che i servizi di outsourcing hanno avuto la più rapida crescita passando dal 3,5% del 2001 al 13% del 2002 e la consulenza nel campo delle risorse umane è passata dal 7,9% all'11% del 2002. Secondo le previsioni della FEACO il mercato complessivo della consulenza manageriale dovrebbe rimanere invariato nel 2003 e ricominciare a crescere dal 2004. La maggior crescita è attesa nel settore della consulenza sulle risorse umane, seguita da Operation mgmt e IT, mentre il settore con minor crescita resterà quello del Strategy Service.

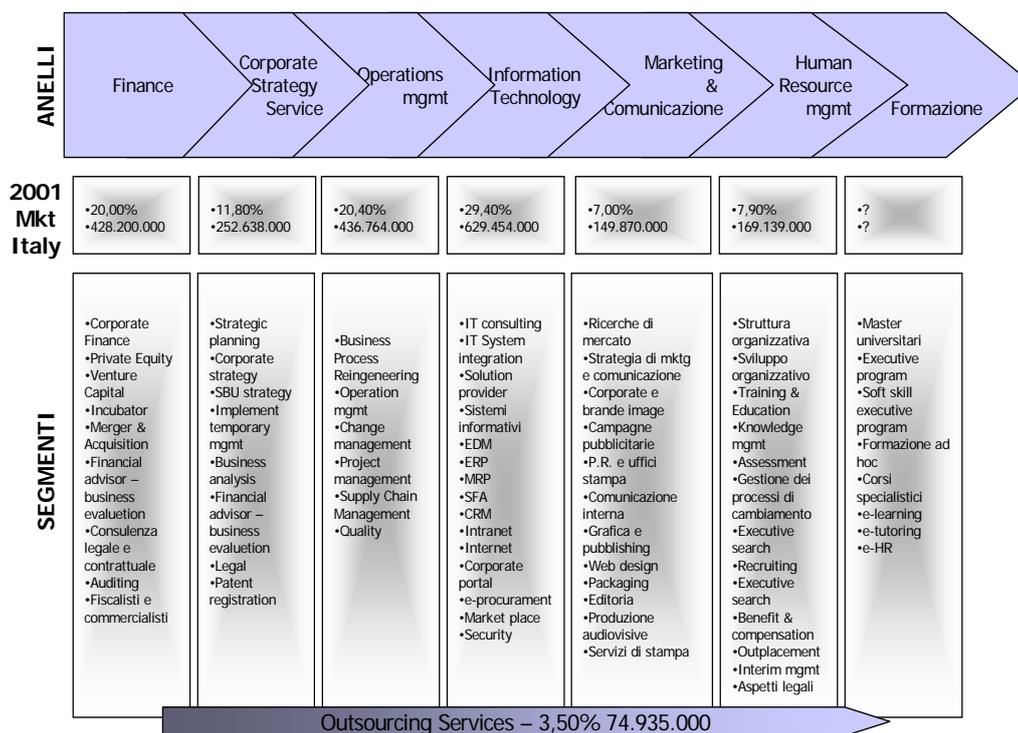
1.1. Il metodo di analisi

Il mercato della consulenza e dei servizi del terziario avanzato presenta una notevole vastità sia in termini di volume di affari sia in termini di frammentazione degli attori e della tipologia di servizi offerti. Non è facile reperire informazioni di valore soprattutto in termini quantitativi. Allo scopo di identificare i segmenti primari e di analizzare i campi di attività sono ricorso all'applicazione di modelli interpretativi classici quali la catena del valore, che permette di distribuire i principali anelli valoriali e di sottosezionare i segmenti delle singole attività.

1.2. Le sette dimensioni della consulenza

Dal punto di vista concettuale la catena del valore presenta i processi in modo sequenziale. In questo caso la logica sequenziale è più virtuale che reale, poiché le aziende fruiscono di consulenza richiedendola direttamente per dipartimenti, in modo indipendente tra loro, spesso senza forme e metodologie di comunicazione tra i vari reparti. Si è comunque immaginato una logica sequenziale che parte dalla ricerca delle fonti di finanziamento, poi lo studio della loro allocazione, attraverso un processo strategico, supportato dalla consulenza operativa che a sua volta si appoggia alle tecnologie abilitanti sia come fattore di controllo che come strumento di gestione, e che quindi sia in grado di produrre il proprio output e di collocarlo sul mercato. Il tutto grazie alle risorse umane che devono essere cercate, organizzate, sviluppate e formate. Queste ultime si contrappongono alle risorse finanziarie, ai vertici opposti degli anelli della catena, come a sottolineare le due caratteristiche di queste risorse, hard quelle finanziarie e soft quelle umane. Queste ultime vengono allo stato attuale definite capitale intellettuale e stanno assumendo un'importanza sempre più rilevante in termini di attenzione da parte delle aziende. Alla base, come processo trasversale comune alla maggior parte degli anelli della catena, si colloca il crescente mercato dell'outsourcing dei servizi.

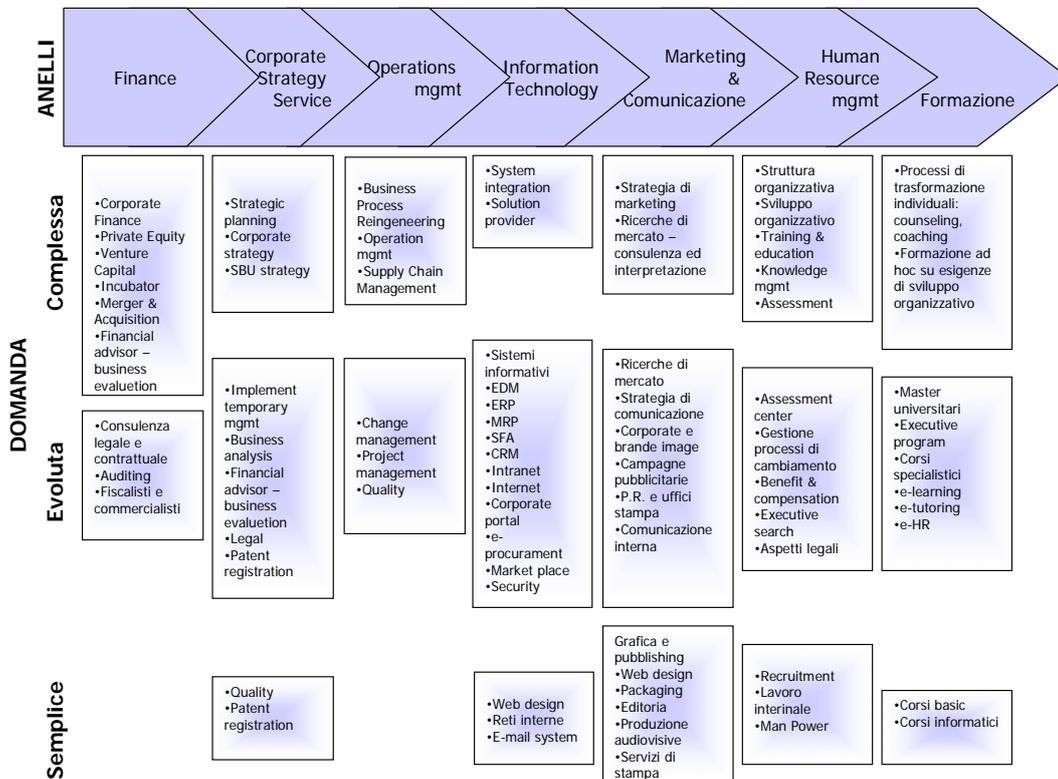
LA CATENA DEL VALORE – Mkt Italia



Catena che è stata successivamente segmentata sulla tipologia di domanda così ripartita:

- **Domanda complessa:** il cliente non capisce l'esigenza, non sa porre la domanda, avverte un disagio e naturalmente non conosce la risposta

- **Domanda evoluta:** il cliente avverte il bisogno, sa porre la domanda e conosce l'ambito in cui si aspetta la risposta
- **Domanda semplice:** il cliente conosce l'esigenza, sa porre la domanda e conosce le risposte. Valuta la bontà dell'offerta in termini di qualità, conformità e prezzo



Questo per avere un'idea della complessità del mercato senza entrare nel dettaglio dell'analisi sui livelli di integrazione sia orizzontali che verticali. Faccio solo notare che ad una forte integrazione orizzontale corrisponde una perdita di posizionamento, mentre, e forse più evidente, ad ogni integrazione verticale si va a coprire una domanda sempre più semplice e quindi di minor valore. In momenti di crisi l'integrazione verticale e la mancata focalizzazione di posizionamento su una caratterizzazione della propria offerta porta allo sviluppo di paradossi per i quali grandi società di consulenza pur di garantirsi contratti per l'affitto di risorse che lavorano presso la sede del cliente, sono disposte a cedere gratuitamente il lavoro di inquadramento strategico, quello cioè che, per definizione, dovrebbe avere il maggior valore aggiunto.

1.3. Il settore delle risorse umane

La consulenza manageriale nel settore delle risorse umane in Italia presenta caratteristiche che rendono difficile un inquadramento organico del settore e il reperimento di dati quantitativi significativi per i seguenti fattori:

- Il settore è fortemente frammentato. Da società di medie dimensioni a singoli professionisti. Fattori probabilmente dovuti a:
 - Basse barriere d'ingresso
 - Forti personalismi che portano come conseguenza a processi di disgregazioni societarie piuttosto che di aggregazione e fusione per crescita, e a caratterizzarsi con società di dimensione ridotte
 - Bassa managerialità nella gestione delle operation di servizio, che implica come conseguenza alti costi gestionali, mancanza di economie di scala, mancata ottimizzazione dei processi e difficoltà di gestire le conoscenze interne.

- Rare le società che si caratterizzano per specializzazioni di nicchia. Mediamente tutti tendono ad offrire gamme di servizi piuttosto ampie e sovrapposte tra di loro. Di conseguenza anche i posizionamenti sono ambigui se non incerti.

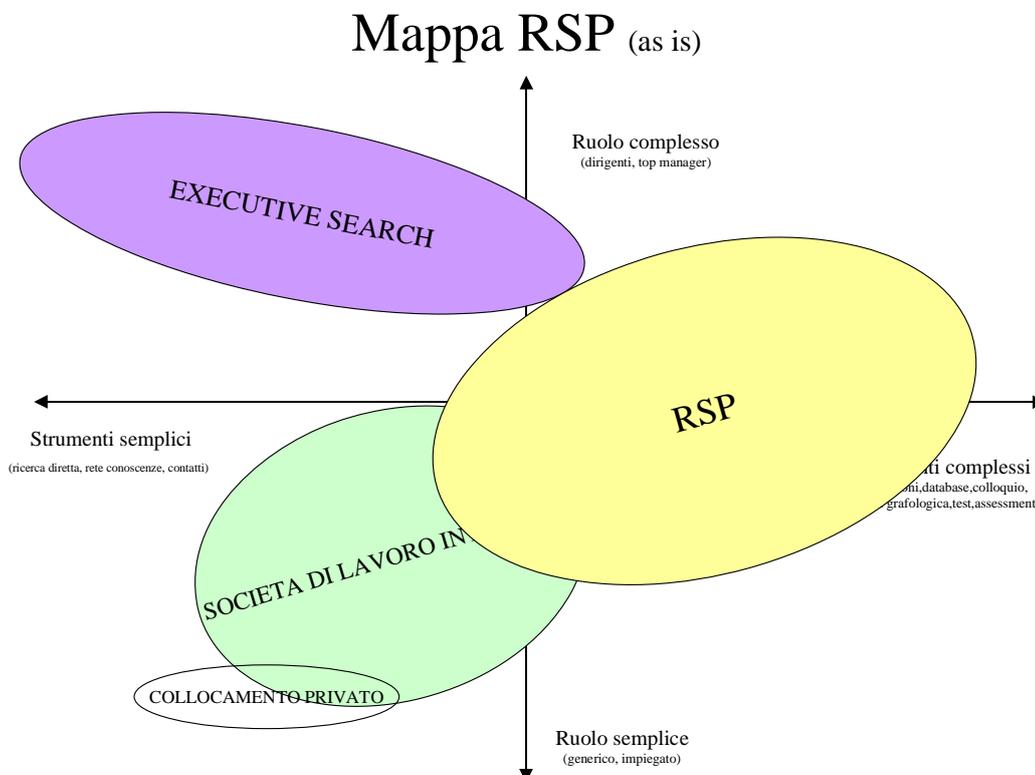
- Mancano associazioni corporative efficienti nell'aggregare dati e interessi comuni.

Il settore presenta, almeno in prima analisi, tre macro aree che dividono virtualmente il mercato in forme di specializzazione, anche se poi di fatto le integrazioni orizzontali prevalgono sulla suddivisione virtuale:

- Area del recruiting
- Area della formazione
- Area della consulenza

1.3.1. L'area del recruiting

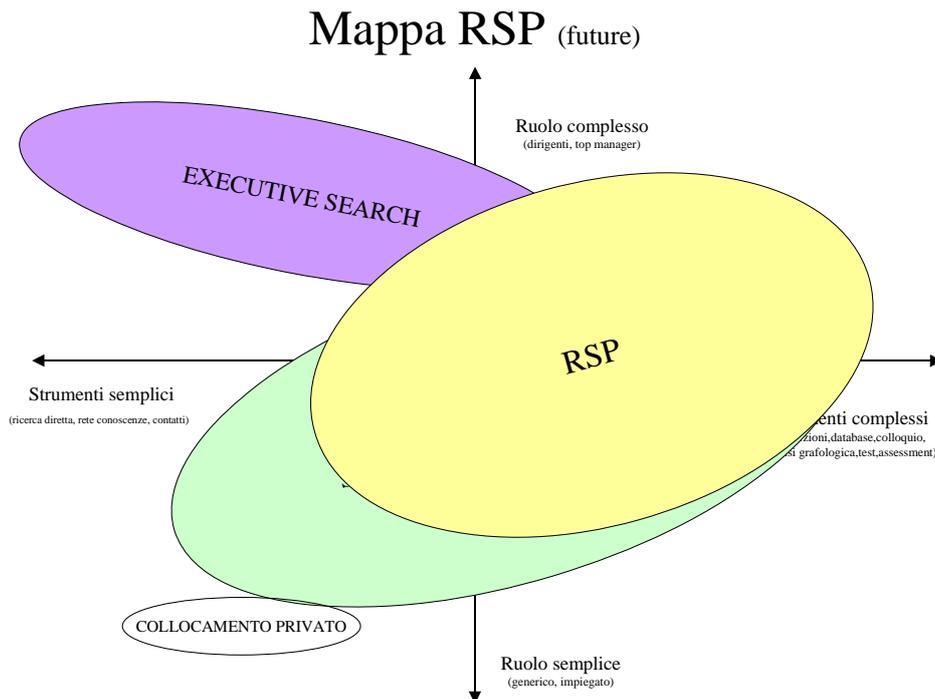
Il mercato potenziale italiano della ricerca e selezione è stimato in circa 252 MI€.



Se si considera la situazione attuale del mercato, sinteticamente rappresentata nella figura sopra, risulta evidente che le società di Executive Search rappresentano un mondo a se stante basato sull'ampiezza e l'efficacia della rete di conoscenze da utilizzare nella fase di ricerca mirata e/o di avvicinamento di candidati segnalati degli stessi clienti. Raramente queste società in fase di selezione fanno ricorso a strumenti di profilazione dei candidati. Nella maggior parte dei casi le società di executive search non effettuano inserzioni e ricorrono a banche dati in casi di estrema difficoltà. Una ricerca e selezione tipica richiede da 2 a 6 mesi ed è svolta da consulenti che solitamente provengono da esperienze dirigenziali in multinazionali. Tutto ciò rende particolarmente oneroso per i clienti il percorso di ricerca e selezione del candidato. Comunque in Italia il mercato degli Head Hunter non è ancora molto sviluppato poiché solo il 25% dei dirigenti che cambiano lavoro lo fanno attraverso l'intermediazione dei cacciatori di teste. Dalla precedente tabella si deduce che il potenziale mercato in termini di fatturato per le società di ES ammonta a circa 70 MI€ mentre RSP escluse è circa 180 MI€.

I costi di ricerca e selezione del personale differiscono parecchio in funzione del tipo di ruolo ricercato, infatti si passa dai 500/700 € per un ruolo di basso profilo ai 5.000 € per l'inserimento di un quadro e si arriva ai 30.000 € per la ricerca e

selezione di un dirigente. In quest'ultima situazione, in realtà, le tariffe diventano proporzionali alla retribuzione riconosciuta al candidato nella misura del 20-30%. Con l'introduzione della nuova normativa sul lavoro le società di lavoro interinale si trasformeranno in società polifunzionali e avranno il vantaggio di una presenza capillare sul territorio che gli consentirà di raggiungere anche le piccole aziende. L'offerta di servizi alle PMI ed alle multinazionali vedrà in competizione le società RSP e quelle di lavoro interinale che si riposizioneranno nella fascia di mercato attualmente esclusiva delle RSP, come evidenziato nella mappa sottostante



Il fattore costo diventerà un elemento fondamentale nella competizione tra le società operanti nel mercato, ma, potrebbe non essere sufficiente se non abbinato ad un livello qualitativo del servizio erogato adeguato e di ricerche e selezioni completate in tempi brevi. Le dinamiche del mercato impongono alle Aziende la realizzazione di piani operativi ed eventuali azioni correttive con tempistiche sempre più strette ed in contesti con livelli di complessità crescenti. Perciò è ipotizzabile che anche nel mercato della ricerca e selezione del personale l'introduzione di una tecnologia abbinata ad un adeguato modello culturale potrebbe creare le premesse per un nuovo processo di ricerca e selezione che meglio interpreti e soddisfi le aspettative del cliente.

La ricerca del personale, escluso la nicchia delle società di Executive Search, avviene ancora oggi con inserzioni sulla stampa o con ricerche d'archivio, si sta velocemente diffondendo l'utilizzo del web per accorciare la catena dei tempi e ridurre il costo. In merito alla selezione la competizione verterà su due elementi: tempi (quindi costi) e qualità intesa come capacità di profilare e quindi identificare il candidato più idoneo.

Si crea quindi l'opportunità per l'utilizzo di tecnologie e strumenti che da un lato consentano di ridurre i tempi per identificare la rosa di candidati dall'altro riducano i tempi di selezione che non saranno più basati solo sul colloquio, che spesso richiede 60-90 minuti, ma saranno integrati con una valutazione più dettagliata ed oggettivabile. Le costose valutazioni psicologiche, quelle di assessment per le competenze potrebbero essere integrate in un unico test più snello, quindi meno costoso, basato su un modello culturale che deriverà dal patrimonio della società di ricerca e sarà supportato da una tecnologia abilitata nel rilevamento dei comportamenti umani lavorativi.

1.3.2. L'area della formazione

La situazione attuale della formazione aziendale italiana è caratterizzata da profondi cambiamenti. In primo luogo la formazione più tradizionale, d'aula, pur rimanendo una modalità importante, si sta riducendo e lascia il posto a forme più innovative, come la formazione a distanza, soprattutto quella che utilizza i sistemi on line, la formazione sul lavoro e nel lavoro. In secondo luogo, la formazione si confonde con la comunicazione interna, con cui tende ad avere strumentazioni, logiche e attività comuni. La comunicazione interna come forma di knowledge management, si centra sullo sviluppo di competenza distintiva, mediante la costruzione di professionisti, autonomi, capaci di imparare ad imparare continuamente (learning organization).

Non si tratta più solamente di fornire abilità specifiche, ma di fare acquisire metodologie che sviluppino la flessibilità mentale per comprendere contesto e processi organizzativi, valutare dinamiche e tendenze operative, cogliere le opportunità di proazione, contribuire a costruire il portafoglio di conoscenze che saranno necessarie. L'orientamento è, quindi, verso un training mix delle quattro forme di formazione. Il bilanciamento dipende dal tipo di impresa e di business. Nelle grandi aziende è avvenuta la maggiore trasformazione. Si assiste così ad una formazione di scambio, mercato di conoscenze tra chi ha da dare, e si allestiscono sempre più sistemi di knowledge management, attivazione di comunità di apprendimento e di centri di produzione del know how e dei comportamenti organizzativi, che fanno raggiungere gli obiettivi, valorizzano le persone, danno soddisfazione lavorativa.

Molte aziende hanno allestito progetti di sviluppo delle competenze. Ci sono diverse concezioni di competenza e diversi modi di rilevarla e valorizzarla. I progetti di sviluppo possono essere distinti in due aggregati: primo, lo sviluppo delle competenze riguarda le risorse chiave, i professional che devono essere sempre aggiornati e disponibili, i dirigenti che devono sapere decidere, secondo, lo scopo dei progetti è di facilitare il miglioramento della competenza organizzativa di tutta l'azienda. Nel primo aggregato ci sono prevalentemente assicurazioni, banche, aziende alimentari. Nel secondo aggregato spiccano le aziende del settore dei servizi innovativi, dell'high tech, della grande distribuzione, delle utility. Ci sono quindi due corrispondenti modi di praticare la formazione: uno che punta ad aumentare la disponibilità dei professional, l'altro ispirato al change management e che punta sull'integrazione attiva di tutti i componenti i gruppi organizzati. Spesso non c'è coerenza fra modello di business, da perseguire secondo le

dichiarazioni del management, e le logiche sinteticamente tipizzate di sviluppo delle competenze. E questo può essere un sintomo di vischiosità autoritaria. La formazione oggi in Italia è in primo luogo aggiornamento e poi acquisizione di abilità relazionali, di comportamenti collaborativi. Non è un caso che i pacchetti di formazione più venduti negli anni 2000 e 2001 siano intitolati al change management. Oggi i top manager sentono l'esigenza di un cambiamento costante perché il mercato lo impone, ma è difficile mettere in discussione i comportamenti che hanno procurato successo e cercare nuove fonti di redditività, in qualche caso è difficile anche vincere l'inerzia dell'organizzazione. In tutta la formazione c'è perciò una forte attenzione alle determinanti psicologiche del comportamento, anche attraverso l'abuso della psicologia e degli psicologi. Tutto quello che è psicologicamente fondato ha una corsia privilegiata.

1.3.3. L'area della consulenza

L'area della consulenza è piuttosto ampia, spazia dagli aspetti di progettazione della struttura organizzativa, alle valutazioni di potenziale, di prestazioni, fino alla progettazione dello sviluppo organizzativo. Ho suddiviso, semplificando, le aree di intervento:

- Consulenza
 - Riprogettazione delle strutture
 - Sviluppo organizzativo

- Assessment
 - Conoscenze
 - Capacità (soft skill)
 - Valutazioni delle prestazioni

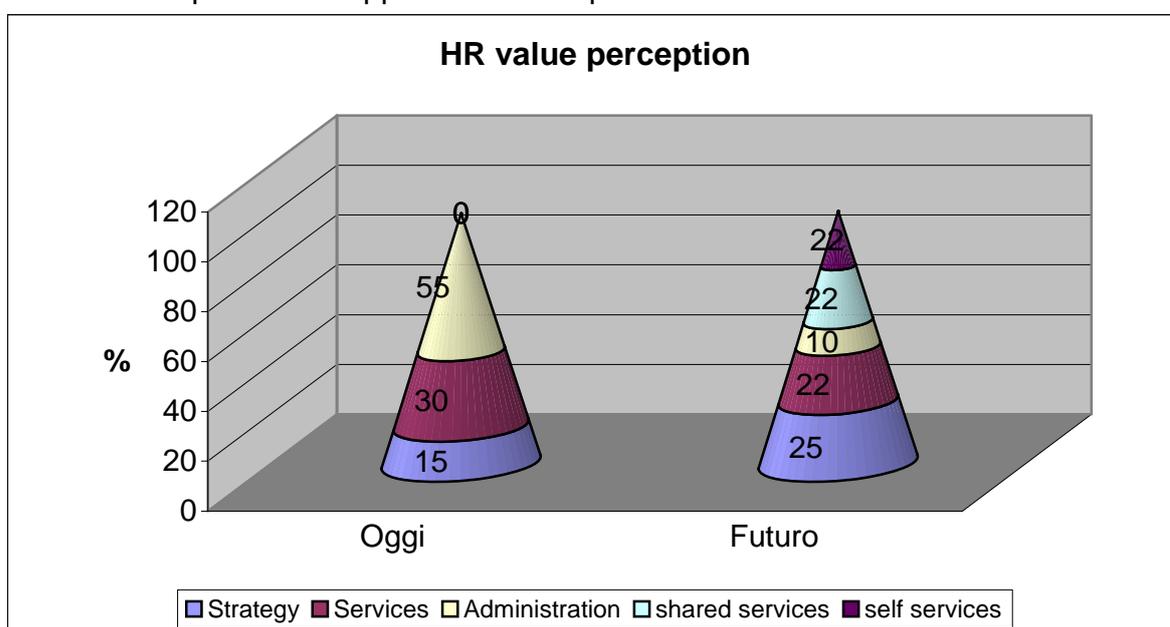
- Formazione
 - Coaching
 - Aula

- Recruiting

Dove la parte del leone è fatta soprattutto dalla formazione e dalle attività di change management. Non è questo il contesto per entrare nel dettaglio delle attività e tipologia di servizi offerti e la loro differenziazione. Mi limito a riportare un'analisi dei bisogni presso le grandi aziende, ecco i risultati in sintesi.

1.3.4. Analisi dei bisogni

Da un'analisi elaborata da una serie di ricerche¹ si evince che stiamo assistendo ad uno spostamento di focalizzazione dall'amministrazione del personale alla gestione delle risorse, ossia a quella componente legata alla conoscenza della persona. Le informazioni sul know-how, sulle esperienze, sul percorso formativo, dentro e fuori l'azienda, servono soprattutto per valutare le potenzialità delle risorse. Da qui l'impegno nel miglioramento della conoscenza del potenziale e nella valutazione, per comprendere capacità e conoscenze, ma anche per individuare i gap da superare (leggi formazione), per poter sfruttare al meglio il potenziale e per poter collocare nel posto giusto le persone giuste. Sicuramente una delle direzioni sul quale si concentrerà il focus in futuro concerne la capacità di ridistribuire il carico di lavoro attraverso l'utilizzo di approcci *self service* & *shared service* come possiamo rappresentare in questa tavola:



Fonte: IBM & Arinso 2002

Si è già rilevata la carenza di uno studio su metodologie e strumenti di supporto all'identificazione dei bisogni formativi e al controllo dell'efficacia. L'impressione è che le aziende erogino formazione in modalità generico e poco mirato all'implementazione di competenze focalizzate sulle reali esigenze del business. Solo quelle aziende che avendo identificato il loro core business e le loro core competences e avendo misurato potenziale e prestazioni delle loro risorse umane possono costruire adeguati percorsi.

- ¹ Articolo de Il Sole 24Ore del 14 luglio 2003 titolava "Direttori del personale in crisi di identità"
- Ricerca del Management Centre Europeo del 1999
- Ricerca Giacomo Silvestri *Sda-Human Resources Services* dell' *Università Bocconi di Milano* 2003
- Ricerca della Andersen HR del 2002
- Ricerca congiunta Isfol – Politecnico di Torino, dal titolo "Le politiche di formazione delle grandi imprese italiane" svolta nel 2002 nell'ambito del Progetto di "Formazione Continua"
- Ricerca rivolta alle aziende britanniche Conspectus 2002
- Survey Hay Group sull'e-HR, 2002

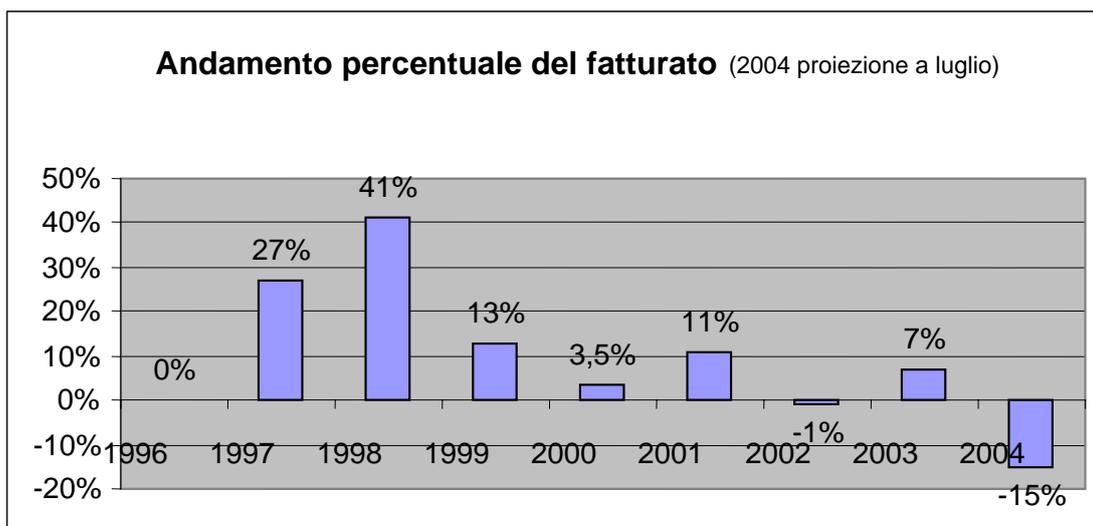
I FASE

2. L'Impresa

2.1. La storia e i personaggi

L' Impresa è stata fondata agli inizi degli anni novanta da (A) a cui si sono affiancati vari partner ma di cui (B), più giovane di (A), è rimasto il partner fondamentale. Insieme conducono l'Impresa da più di dieci anni. Dall'esperienza di (A) deriva il modello teorico generale, mentre (B) ha apportato più contributi nel campo delle valutazioni del personale. La confluenza delle loro esperienze nella nuova impresa li porta ad elaborare una serie di modelli, soprattutto nell'area delle valutazioni, che, insieme alla decisione strategica di mantenere un posizionamento preciso e di nicchia, diventeranno il loro punto di forza principale.

L'Impresa vive la sua vera e propria crescita tra il '97 e il '98 poi si stabilizza in un andamento ciclico che mette l'azienda in condizione di ritrarsi proprio quando inizia ad espandersi. Questo aspetto è importante al fine dell'analisi perché la ciclicità presenta caratteristiche costanti da circa sei anni e sembra quindi intrinseco alla struttura aziendale stessa.



Oggi l'Impresa conta tra la decina e la quindicina di addetti, a seconda dei periodi, praticamente fissi in sede e altri cinque o sei consulenti che intervengono all'occorrenza. Il fatturato è interessante soprattutto nel rapporto fatturato per addetto rispetto ad altre società nello stesso settore, il che fa presupporre margini piuttosto elevati. Oggi so che la gestione corrente ha un notevole peso, tanto che il top management considera i costi fissi il 30% sul fatturato, anche se in assenza di un controllo di gestione l'ipotesi è del tutto aleatoria e approssimativa.

2.2. Il posizionamento competitivo

L'Impresa si è sempre volutamente collocata in un mercato di nicchia proponendosi come specialistica nel proprio settore, secondo un modello teorico ben strutturato e piuttosto robusto rispetto al resto dei competitors. Questo senza mai seguire mode di mercato e senza mai piegarsi a richieste alle quali non sapevano rispondere in modo adeguato. Insomma contrariamente alla maggior parte delle società limitrofe, non si sono mai posizionati come tuttologi. Il riconoscimento da parte del mercato viene da una cerchia di competenti che lavorano in settori contigui e di clienti che si sono costruiti una competenza in materia ma che sono circoscritti a poche grandi aziende.

Si aggiungano i seguenti punti di forza:

- Elevatissima ingegnerizzazione del modello di valutazione delle capacità comportamentali, che permette un notevole riscontro di oggettività
- La realizzazione di strumenti informatici di valutazione.
- La realizzazione di strumenti informatici per la gestione integrata delle risorse umane esclusivamente dal punto di vista della gestione delle competenze aziendali

Tutto questo è riconosciuto dal mercato, tanto che l'Impresa può ancora oggi permettersi di interagire sul mercato in logica pull, cioè chiamata dal mercato.

L'offerta principale è quindi nell'area delle valutazioni a cui segue una minor attività (anche se presenta spunti di crescita interessanti) nei piani formativi e la restante parte riguarda gli strumenti informatici.

2.3. La SWOT analysis

Strength	Weakness
<ul style="list-style-type: none"> • Posizionamento di nicchia preciso e ben difeso • Elevata ingegnerizzazione dei propri modelli • Creazione di strumenti gestionali integrati del modello in esame (ne fa dei precursori) 	<ul style="list-style-type: none"> • Manca una visione strategica e la comunicazione di obiettivi chiari e definiti • Manca una visione del mercato e una forza commerciale ad esso orientata e la capacità di disegnare l'offerta • Totale assenza di definizione di processi, responsabilità, sistema di controllo di gestione
<ul style="list-style-type: none"> • Previsioni di crescita del mercato del 11% annuo (dati FEACO 2003) • La possibilità di diventare un o standard di mercato facendo leva sui propri punti di forza attraverso un network di partnership 	<ul style="list-style-type: none"> • La competizione è molto forte, i competitors sono più abili negli aspetti commerciali e nell'aver creato relazioni privilegiate con la P.A. • La concorrenza compete efficacemente sul prezzo • La proprietà intellettuale è difficilmente difendibile
Opportunity	Threat

3. Analisi delle dinamiche organizzative

3.1. Aspetti generali

Ad un primo impatto l'Impresa presenta la caratterizzazione tipica di questo settore di attività: costituita da insiemi di professionals che seguono i progetti dei loro clienti, coltivando direttamente il rapporto con il cliente che considerano come proprio. Presenta una mancanza strutturale di comunicazione interna. Appare evidente che la modalità di lavoro è di tipo artigianale e che non si appoggia a processi. Molte tipologie di lavoro vengono commissionate internamente di volta in volta e in modo diretto. Salta subito all'occhio la presenza di parenti stretti dei capi all'interno dell'organizzazione.

Un altro aspetto che mi ha colpito, prima di iniziare la collaborazione, era l'alto grado di ambiguità degli accordi, così elevato che in mancanza di frasi di tipo conclusivo nelle negoziazioni come "allora siamo d'accordo" ed un riassunto dei termini dell'accordo, finii col trovarmi a chiedere conferme in più di una occasione a proposito del mio ingaggio. In risposta ebbi per più di una volta un: "certo è evidente". Ma non riuscivo bene a comprendere i termini dell'evidenza: non avendo ricevuto alcuna lettera d'intenti, né un chiaro accordo verbale, né avendo capito se fossero d'accordo sulle condizioni economiche, così come non avevo capito se avessero compreso e le condizioni e i termini.

Solo in seguito mi fu svelato dagli altri colleghi sullo stato dell'arte dell'ambiguità comunicativa, che, alcuni davano per scontato, altri invece descrivevano come una patologia cronica che affliggeva i due capi nelle comunicazioni tra di loro e con gli altri. Un collega si applicò nello spiegarmi questa patologia. Mi disse "vedi tra di loro si capiscono guardandosi negli occhi, non vi è bisogno di struttura sintattica, il livello semantico è sottinteso". E poi continuò "il vero problema è che questa patologia ha delle controindicazioni. Infatti nel pensare a qualche cosa che credono tu debba fare, loro, soprattutto (B), danno per scontato di avvertelo detto. Quindi ad un certo punto, usualmente dopo la scadenza o poco prima, ma sempre troppo tardi, ti viene chiesto se hai fatto ciò di cui eri stato incaricato. E tu caschi dalle nuvole: forse se ne era parlato, ma nessuno mi aveva esplicitamente incaricato di farlo. E dall'altra parte vieni accusato di essere un incapace ed incompetente, e tu ti trovi nell'imbarazzante situazione di doverti giustificare per qualcosa che avresti dovuto fare senza che qualcuno ti abbia espressamente indicato di farlo".

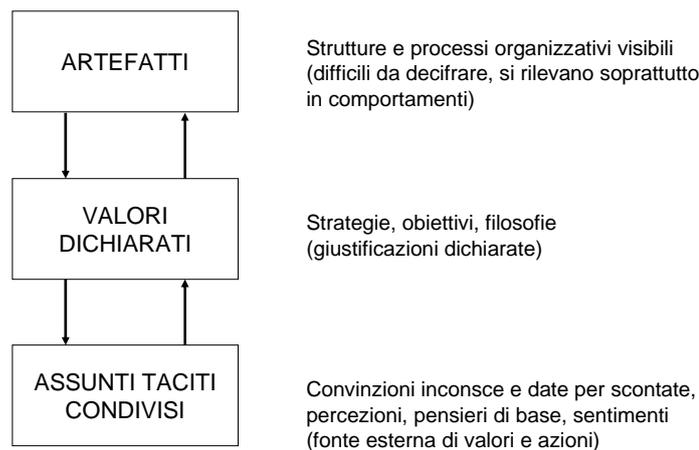
La presenza di (A) e (B), in particolare, durante il giorno condizionano fortemente il clima aziendale, in correlazione diretta con i loro stati umorali. Prima ancora di iniziare mi fu chiarito da loro stessi che i due capi erano come una coppia genitoriale molto affiatata e che era impossibile per chiunque metterli l'uno contro l'altro, poiché la loro consolidata usanza di confrontarsi impediva che questo potesse accadere. Il clima a livello orizzontale tra colleghi è piuttosto buono e basato su stima reciproca (come evidenziato dalla mappa percettiva elaborata in una ricerca interna). Pensando di poter introdurre alcuni cambiamenti che mi sembravano utili al miglioramento delle modalità operative, iniziai con entusiasmo a produrre proposte, che ricevettero in prima istanza le risatine sarcastiche di molti veterani, come a dire, e bravo tu che cosa pensi di fare? Non sai che qua non cambia proprio nulla, anche se i capi affermano di voler cambiare?

3.2. I comportamenti osservati

Ho volutamente tenuto distinto l'aspetto di osservazione dei comportamenti da quello di analisi per lasciare aperto a molteplici ipotesi interpretative la parte analitica del lavoro.

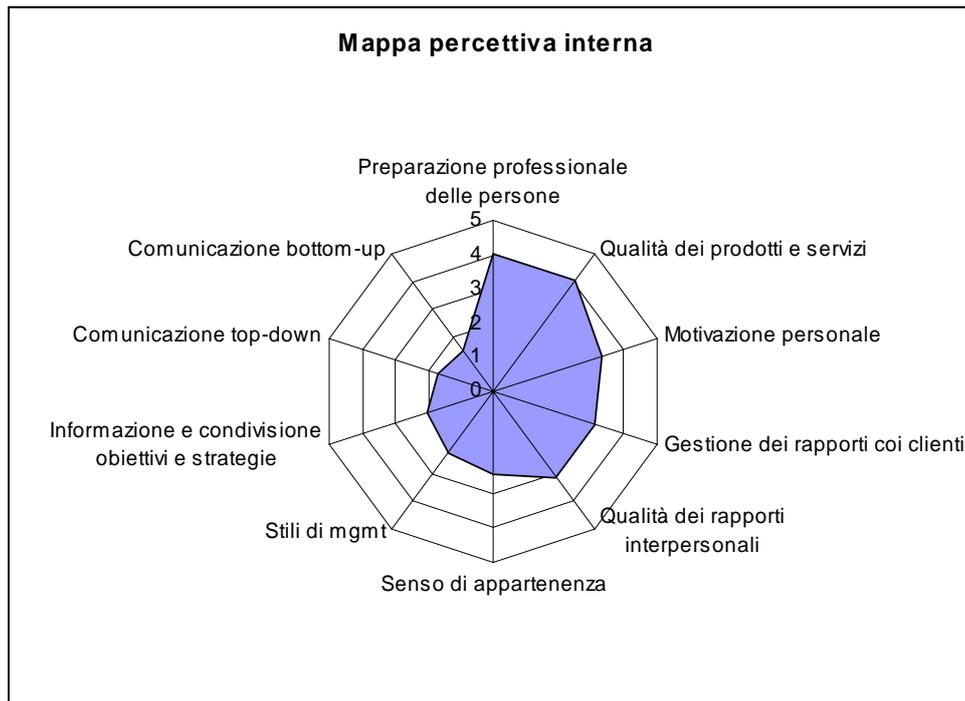
Mi rifaccio al modello di Schein², qui riprodotto, come schema di analisi della cultura aziendale:

I LIVELLI DI CULTURA (SCHEIN)



Inizieremo citando i risultati della ricerca interna condotta da un collega con l'obiettivo di organizzare attività di team building commissionata dai soci fondatori, nonché top manager dell'Impresa. La ricerca è stata effettuata su un campione rappresentativo di 14 persone, escluso sia il top management che gran parte dei consulenti esterni che vengono ingaggiati di volta in volta. La mappa è stata costruita stabilendo la media tra le risposte a nove domande a cui seguiva un questionario qualitativo sugli aspetti organizzativi dove venivano richiesti punti di forza e debolezza e gli interventi necessari. Vediamo la mappa percettiva:

² Edgar H. Schein *Culture d'impresa*, Raffaello Cortina Editore 2000, pp. 26



Come si può notare ad un elevato grado di percezione sulla professionalità individuale ed aziendale corrisponde un scarso livello di percezione per quanto riguarda i rapporti interni, soprattutto con il top management, i flussi informativi e persino sul senso di appartenenza.

Entriamo ora nel dettaglio dei comportamenti osservati, identificando gli artefatti:

3.2.1. ***Il clima:***

decisamente *formale*, dal *codice di abbigliamento* ai comportamenti interni, col tempo si passa al tu, ma solo dopo esplicita e formale richiesta. Barzellette e giochi di parole sono più in uso a livello orizzontale, ma non sono disdegnati a livello verticale soprattutto da (B), mentre (A) ama molto raccontare barzellette con lo stesso cipiglio con cui tiene lezione in aula. La percezione è che la risata in sé, non è opportuna in un ambiente di lavoro *serio ed austero*. Normalmente le porte sono chiuse, non tanto per un criterio funzionale, quale il non disturbare qualche riunione, ma come tipica impostazione generale. Si bussa, si attende l'avanti, se la persona è al telefono, si ritorna, una volta entrati si richiude la porta alle spalle. Anche questo denota un elevato livello di formalità. Non ho ancora assistito a forme di trasgressione palesi, ma l'impressione è che non siano affatto tollerate. Come già evidenziato, l'assenza di entrambi i capi distende l'atmosfera e semplifica le relazioni interpersonali, il lavoro si svolge in un clima sereno e lievemente divertito. In questa occasione la tipologia di cose scherzose di cui ridere si focalizza sui comportamenti e le bizzarrie dei due capi. La presenza dei capi induce una maggiore tensione, un innalzamento del livello di formalità anche nei rapporti interpersonali tra colleghi, si parla con la voce più bassa, gli scherzi di cui ridere sono aboliti, al massimo si riscontrano un cenno dell'occhio di un collega

in risposta ai comportamenti del capo, come a sottolineare su quanto si era scherzato i giorni prima. La presenza di entrambi è poi caratterizzata da lunghe sessioni insieme a *porte chiuse*. Esiste una forte commistione tra i lavori che la società svolge e gli interessi privati dei due soci, per cui viene spesso richiesto al personale di svolgere attività inerenti i fatti privati dei due soci, senza soluzione di continuità tra gli affari della società e quelli privati.

3.2.2. Lo **stile di management**:

autoritario, diretto, assertivo, in un parola: *coercitivo*. Lo stile manageriale sembra più vicino ad una modalità di comando che si richiama ai classici modelli militari piuttosto che non ai più recenti stili manageriali. L'impressione che questo sia più pertinente a (A), anche per età, e che dopotutto (B) abbia imparato praticamente tutte le modalità comportamentali da (A). Di fatto i comportamenti sono fortemente simili. Sono privilegiati i comandi a livello individuale, in stanza chiusa. Il *livello di formalità nelle relazioni con l'autorità* è elevato e con esplicito riconoscimento dell'autorità. La forte commistione tra attività legate al vero e proprio lavoro svolto dalla società e gli affari privati porta i due soci ad impartire ordini perentori con la stessa modalità utilizzata per i lavori societari. In generale è opportuno non dare troppa confidenza per non essere travolti da una modalità di richiesta elargita in stile di comando che sembra più prossima al livello di una caserma che non a dei professionisti. Modalità, tra l'altro, che può risultare lesiva della dignità professionale ed umana.

3.2.3. Lo **stile personale**:

- (A), come già rilevato, sembra richiamarsi ai modelli militari. È preciso, anzi ossessivo, sa descrivere nel dettaglio più minuzioso ciò di cui si occupa. Questo suo orientamento al dettaglio gli impedisce di avere visione d'insieme, cosa che si comprende bene quando tenta di disegnare modelli concettuali di cui non sa tratteggiare né i contorni né i flussi interni, facendoli risultare illeggibili. La sua abilità consiste nella capacità di tratteggiare i dettagli per cui è capace di condurre all'interno di un percorso con estrema precisione. È prosaico ma competente nei suoi discorsi. Quando ti parla seguendo i suoi pensieri non lo fa per entrare in relazione ma in forma di monologo e l'interlocutore, come spettatore muto, si trova nella condizione ogni tanto di dare un cenno della sua presenza con un "sì, si capisco" ma si rende fundamentalmente conto dell'inutilità della sua opinione in un contesto in cui peraltro non è richiesta. Affronta i contesti aziendali sempre con modalità piuttosto astratta rendendo difficile l'identificazione degli aspetti gnoseologici. Non conosce e non è in grado di vedere l'attività di un'azienda né da un punto di vista della filiera produttiva, né dal punto di vista dei macroprocessi. La tipologia gestionale è naif e artigianale.

- o (B) presenta le stesse caratteristiche nell'arte di comandare, con una variante: la sfuriata. La differenza consiste nella capacità intuitiva molto orgogliosamente dichiarata (peccato che di fatto gli effetti siano sempre quelli del senno di poi). Il suo contesto operativo è l'area delle valutazioni. Con il reparto che lavora sulle valutazioni ha stabilito un rapporto particolare quasi protettivo, per altro è l'area più produttiva dell'Impresa. Molto competente nella sua area, denota una bravura che si potrebbe definire quasi sciamanica. Molto capace anche nella docenza, dove spiega e guida con grande efficacia. Al contrario di (A), (B) entra in relazione e chiede spesso con atteggiamento più aperto ed in attesa di risposta. Questo dà l'impressione di poter entrare in relazione con lei. Anche lei è impreparata dal punto di vista delle tecniche di gestione manageriale quindi la tipologia gestionale risulta naif ed artigianale.

3.2.4. **L'orario di lavoro:**

è anche esso *formale* anche se non esplicito. Basato principalmente sulla presenza come fattore di evidenza della propria attività lavorativa e poco o nulla sui risultati. Questo significa che occorre essere presenti la mattina il prima possibile, meglio se prima dell'arrivo dei capi, e si esce il più tardi possibile, meglio se appena dopo che sono usciti i capi. Altro fattore importante è far vedere che si è occupati, prescindendo da ciò che si fa. Così l'impressione a volte è che le persone impieghino il tempo ad impiegare il tempo per mostrare che sono occupati e più si mostrano indaffarati e più significa che stanno lavorando su qualche cosa di serio ed impegnativo. L'orario di apertura è regolamentato: esistono giornate a turno in cui alcuni dipendenti hanno l'incarico di aprire gli uffici. Le persone che non rispettano questo schema implicito di orari è malvista dai capi e considerata un privilegiato dai colleghi, ma in pratica solo un individuo presenta questa caratteristica.

3.2.5. **Il sistema di premi ed incentivazioni:**

il sistema ricalca il classico schema commerciale della percentuale ad avvenuta vendita e sul servizio erogato. Questo significa che i Professional sono procacciatori di affari, che una volta trovato il cliente se lo gestiscono perché costituisce una fonte di reddito. D'altra parte è proprio il comportamento del top ad indicare la strada aziendale, essi infatti intrattengono un rapporto personale con i propri clienti e non condividono le informazioni, se non quando diventa strettamente necessario. Fatto curioso alla ripetuta richiesta di partecipare ai primi incontri con nuovi prospect per capire la modalità di analisi dei bisogni e alla capacità di elaborare proposte la risposta è sempre stata la prossima volta.

3.2.6. Le *riunioni*:

anche nelle riunioni prevale uno stile formale a partire dalla lettera che indice la riunione con l'ordine del giorno e i punti di discussione. La riunione va preparata, pianificata, discussa con (B). Le riunioni sono un atto formale, non è ammesso dal management che siano un atto predisposto dal middle management, verrebbe vissuto come una forma di *sovversione*. Gli appunti che mi sono stati rivolti durante le riunioni collegiali mi hanno chiarito questi aspetti. Le cose importanti che riguardano tutti e che sono precedentemente discusse come fondamentali, vengono stemperate e rese poco significative durante la riunione, come per creare una barriera difensiva al top e alle sue azioni. Parlo di azioni e non di decisioni perché è qui che avviene lo scollamento che nelle riunioni diventa particolarmente evidente: ciò che il top dichiara di decidere non corrisponde al loro comportamento reale, spesso è addirittura l'opposto. È un fenomeno particolarmente incisivo di "not walk the talk". Un altro comportamento interessante rilevato è l'atteggiamento del top rispetto alle riunioni collegiali, che potrebbe essere definito nella seguente modalità: disinteresse palese dimostrato con la mancata presenza, ma necessità di controllo di fatto. Il che si esplica in genere nella seguente modalità: "poiché abbiamo molto da fare e noi trasciniamo la baracca, qualcuno di noi farà in modo di esserci all'ultimo momento, in modo da supervisionare che tutto accada secondo i crismi, l'altro sarà, inevitabilmente e marcatamente assente per impegni sopraggiunti, e al massimo arriverà quando tutto è finito, giusto per dire: eccomi ci sono anch'io anche se ciò di cui avete parlato non ha alcuna rilevanza per me".

3.2.7. *Come sono prese le decisioni*:

il top management, soprattutto (B), insiste sul fatto che le decisioni sono prese in modo collegiale, intendendo con questo che tutti, prima di prendere una decisione, devono parlare con il top il quale poi si riserva di decidere in modo collegiale tra loro, appunto. Quando si prova l'esperienza di prendere alcune decisioni per conto proprio senza consultare il top, perché si crede di avere ricevuto sufficiente delega di autonomia gestionale, si incappa nell'accusa di arbitrarietà. Dopo un paio di volte si evita accuratamente di prendere qualsiasi decisione per non rischiare di rimanerne scottati.

3.2.8. *Comunicazione*:

il livello di comunicazione, come rilevato dall'indagine percettiva è decisamente basso. In genere si vengono a sapere le cose per caso. Il top management con il suo stile assertivo e direttivo tende ad avere una comunicazione individuale e diretta con le persone, le quali vengono in genere incaricate di eseguire dei compiti. Queste a loro volta eseguono gli incarichi informando solo i diretti interessati e solo se fanno parte dei compiti. D'altra parte l'Impresa è caratterizzata da un elevato livello di opacità su che cosa sta facendo l'Impresa, su quali clienti sta lavorando e chi sta facendo cosa, su chi è responsabile di cosa e quale tipologia di progetti sia in corso. Lo stesso sistema informativo è basato su

criteri che lo rendono ingestibile. Mancando un minimo di disegno dei macro processi, mancano le assegnazioni di responsabilità e quindi chi fa cosa e chi sa cosa. Fatto curioso quando si chiede di nominare un responsabile di progetto viene designato il meno autorevole e viene chiamato "referente". Vedremo in sede di analisi il significato di tutto questo. Ogni tentativo di apportare contributi migliorativi alle modalità comunicative interne (come organizzare una riunione mensile di scambio di informazioni) è di fatto, anche se non apertamente, osteggiato dal top.

3.2.9. **Il lavoro di gruppo:**

esiste formalmente poiché è necessaria una forma di collaborazione tra le persone che eseguono compiti differenti, ma nella sostanza dipende da una gestione diretta dove i compiti sono assegnati personalmente ed individualmente e la loro esecuzione è spesso un fatto individuale. Questo comporta che quando si debba ricorrere all'aiuto di qualcuno si adotta la stessa modalità: si ordina l'esecuzione di un compito senza troppo badare alla spiegazione dei motivi che sottendono il compito. La modalità sembra ricalcare l'"eseguire e tacere" di littoria memoria. Quando si creano aggregazioni spontanee tra persone per la strutturazione di qualche progetto, queste sono rese inefficaci da due fattori: il primo è la difficoltà di programmare il lavoro dovuta agli interventi diretti di richieste esecutive da parte del top verso i singoli individui; l'altra è che l'aggregazione spontanea, probabilmente, è vissuta come potenzialmente pericolosa, cioè non controllabile, dal top, che interviene individuando alcuni dei compiti, che precedentemente il gruppo ha compreso ed esposto al top come problematici, ed assegnandone la soluzione ad un singolo individuo ad insaputa degli altri. L'unico settore dove il lavoro di gruppo sembra più efficiente è il reparto valutazione che si riunisce con frequenza quasi settimanale con il proprio capo e dove tutte le persone coinvolte partecipano e dove vengono decise le assegnazioni dei compiti. Di fatto si riscontra all'interno la stessa modalità che viene agita all'esterno: in totale assenza di proattività si adotta un comportamento in logica pull, ovvero si esegue solo sotto richiesta diretta. Ciò che sarebbe programmabile slitta in attesa di eventuali richieste più urgenti.

3.2.10. **Eventi sociali:**

un aspetto che mi ha subito colpito molto è che si festeggiano tutti i compleanni con un rito praticamente identico per ognuno di essi. Il fatto in sé sarebbe anche lodevole se non prevalessse il contenuto di formalità e una certa mancanza di spontaneità. Le cene aziendali sono indette dal top che invitano tutti e pagano per tutti. Non ho avuto modo di verificare a livello orizzontale se ci sono iniziative spontanee.

3.2.11. ***Riti e simboli:***

la ritualità quotidiana è molto forte e motivo di canzonatura a livello orizzontale. È un rito la modalità con cui si è convocati a interloquire con il top, è un rito la modalità con cui si richiede di parlare con uno di loro, è un rito la modalità con cui si sottopongono ad approvazione i documenti. La cosa buffa è che il top pensa che i riti siano modalità procedurali. Il rito del caffè mi è stato esplicitamente chiarito da loro: il top decide deliberatamente chi invitare a prendere il caffè al bar perché in questo modo da un segnale di approvazione a tutti gli altri di chi rientra nelle loro grazie.

3.2.12. ***Come vengono gestiti disaccordi e conflitti:***

nella classica modalità o sei con me o sei contro di me, con un aggravante di tipo psicotico: la paranoia. Chi decade dalle grazie del gruppo dominante è messo in condizioni di essere escluso dal circuito informativo, già peraltro asfittico, perché diventa automaticamente un potenziale nemico. Il loop vizioso naturalmente cresce fino alla rottura in cui l'isolato viene cacciato o è costretto ad abbandonare, a quel punto tutte le accuse di tipo persecutorio prendono corpo e al malcapitato vengono rinfacciati una serie di comportamenti scorretti e sleali che non sono stati ravvisati per tempo dal top, ma che il malcapitato ha sempre agito intenzionalmente fin dall'inizio per appropriarsi del potere e dividere i due capi.

3.2.13. ***Equilibrio tra lavoro e famiglia:***

l'impressione è i due capi abbiano fatto dell'Impresa la propria famiglia. Si consideri che la maggior parte delle persone che ci lavorano, o sono nate praticamente quando è sorta la società, o vengono dal proprio ambiente familiare, o sono cooptate perché figli di amici di famiglia. Durante questo periodo ho potuto inoltre osservare i comportamenti dei due soci anche in un contesto di relazioni di amicizia, per il fatto che intrecciano così fortemente attività lavorative con attività personali è sotto gli occhi di tutti la gestione di interessi ed amicizie in cui è prevalsa la dinamica conflittuale precedentemente descritta.

II FASE

4. Analisi della cultura organizzativa

“L'essenza della cultura è costituita da valori, convinzioni e assunti imparati insieme che divengono comuni e dati per scontati mentre l'impresa continua ad avere successo. È importante ricordare che sono il risultato di un processo comune di apprendimento. (...) Per comprendere (...) qualunque cultura, bisogna portare alla luce alcuni degli assunti che operano senza che i membri ne siano consapevoli, perché hanno cominciato ad essere dati per scontati.”³ Quindi una buona osservazione dei comportamenti organizzativi fornisce un ottimo supporto per la comprensione della cultura organizzativa, ancora più efficace se si individuano con un approccio di tipo antropologico, il che implica ovviamente una certa distanza. Se ci si trova già da molto tempo in azienda è probabile che si sia stati completamente ed inconsciamente permeati da quella cultura, rendendo più difficile il processo di comprensione della stessa. Ricordo che “ciò che realmente guida la cultura – la sua essenza – sono gli assunti acquisiti, condivisi e taciti su cui la gente basa il proprio comportamento quotidiano.”⁴ È evidente che se non siamo stati permeati dalla cultura dell'azienda per la quale lavoriamo o siamo dei disadattati o siamo rimasti poco tempo in quella azienda.

La cultura è un concetto complesso, difficile da inquadrare in cui il rischio è quello di una eccessiva semplificazione, per cui Schein indica tre dimensioni da tener presenti nel processo di comprensione di una cultura aziendale:

1. *“La cultura è profonda.* (...) la cultura controlla più di quanto sia controllabile. (...) Quando si impara come funziona, si sviluppano convinzioni e assunti che alla fine non saranno più coscienti e diventeranno tacite regole su come fare le cose, come pensarle e come sentirsi.
2. *La cultura è ampia.* Quando un gruppo impara a sopravvivere nel proprio ambiente, impara qualcosa sugli aspetti delle sue relazioni interne ed esterne. Convinzioni e assunti danno forma alla vita quotidiana, al modo in cui si impara ad andare d'accordo con il capo, al tipo di atteggiamento che si dovrebbe avere con i clienti, alla natura della carriera nell'organizzazione, ...
3. *La cultura è stabile.* I membri di un gruppo vogliono mantenere i propri assunti culturali perché essi forniscono significato e rendono la vita prevedibile. (...) Se si vogliono cambiare alcuni elementi della cultura, si deve riconoscere che si stanno affrontando alcune delle parti più stabili dell'organizzazione.”⁵

³ Edgar H. Schein *Culture d'impresa*, Raffaello Cortina Editore 2000, pp. 29

⁴ Schein op. cit. pp. 33

⁵ Schein op. cit. pp. 34

4.1. La strategia imprenditoriale

Come già evidenziato ci troviamo in assenza di una chiara, descritta e precisa strategia aziendale. Questo fatto è da attribuire più ad una ignoranza metodologica che non a cattiva volontà. Esiste infatti una elevata consapevolezza del proprio core business. Il top mgmt ha svolto un attento esame delle competenze necessarie in termini soprattutto di conoscenze, ma questo lavoro è rimasto circoscritto in un database. Inoltre va sottolineato che l'Impresa ha sempre mantenuto un posizionamento di nicchia frutto comunque di decisione di tipo strategico. Forse il problema più consistente si riscontra nella mancanza di comunicazione, all'interno per creare un senso di orgoglio più sviluppato, e all'esterno per aumentare la notorietà ed elevare la visibilità del brand e del suo posizionamento.

Esistono poi una serie di principi esplicitamente dichiarati che richiamano quelle mission aziendali che suonano pressappoco così: lavorare in trasparenza, seguendo un'etica professionale, che, attraverso il gioco di squadra, prevede la misurazione della soddisfazione dei clienti per il costante miglioramento del servizio, delle competenze, dell'innovazione metodologica e tecnologica, e della professionalità.

4.2. La strategia gestionale

La strategia gestionale, non solo non prevede nessuna codificazione esplicita, ma è anzi quella pratica in cui maggiormente si incarna la cultura aziendale, e che in questo caso possiamo descrivere attraverso una pratica strategica di origine romana:

4.2.1. Divide et Impera

Il bisogno di controllo da parte del top management si esplicita non tanto attraverso l'utilizzo razionale di metodologie e strumenti manageriali, ma prende la forma apprensiva di un bisogno di ricevere tutte le informazioni, di gestire i rapporti in modo diretto, di evitare che gruppi di lavoro formati in modo spontaneo, e al cui interno si è sviluppata una forma di condivisione delle informazioni, diventino anche minimamente autonomi. A tale scopo viene agita la strategia del divide ed impera. Una volta preso possesso delle informazioni ed individuati dei possibili compiti, il capo li ripartisce ed assegna ad ogni persona come se quel compito non fosse mai stato il frutto di una mente collettiva ma una richiesta di esecuzione diretta ad una e una sola persona. Un altro metodo consiste nei colloqui a porte chiuse, il che palesemente significa segretezza, informazioni non aperte, ciò che viene detto lì dentro è un fatto tra "genitori". Infatti in più di uno di noi è anche capitato che uno dei capi facesse un discorso del tipo: "tu devi parlare sempre prima con me perché deve crescere il rapporto di fiducia tra di noi, è con me che devi consigliarti prima di coinvolgere chiunque altro".

Si pensi che la proposta di un gruppo di lavoro, di cui faccio parte, di introdurre un sistema di controllo di gestione per avere una idea della gestione delle commesse è stata poco gradita dal top e lasciata implicitamente cadere. Nonostante gli sforzi

esplicativi per evidenziare i benefici di introdurre un sistema di controllo di gestione, credo che il reale vissuto psicologico sia stato quello di un sistema di controllo della loro gestione, e quindi evidentemente poco gradito. Non parliamo poi della proposta di introdurre il disegno di alcuni processi aziendali per ottimizzare le attività lavorative, questo è stato apertamente osteggiato. Inizialmente credevo per la mancanza di cultura manageriale poi ho compreso che processi disegnati e assegnazione di responsabilità è esattamente la modalità gestionale opposta a quella in uso.

4.3. La sfiducia sistematica

Questo tipo di gestione produce due effetti immediati: demotivazione e sfiducia. Esaminiamo la situazione in cui un elemento del gruppo venga incaricato direttamente di svolgere un incarico che precedentemente il gruppo si era autodeterminato di fare. Immaginiamo che questo elemento sia particolarmente permeato da questa cultura aziendale e che quindi si senta particolarmente gratificato dell'incarico a lui personalmente assegnato, e che di conseguenza lo porta a termine senza informare gli altri compagni. Che effetto produrrà questa situazione negli altri membri del gruppo? Delusione, demotivazione amarezza e sfiducia nei confronti del compagno che sembra aver deciso da solo di svolgere l'incarico e che non ha coinvolto gli altri con cui era partito. Ma esiste anche un'altra modalità di intervento da parte del top, meno persuasiva, ed è il ricorso alla scenata coercitiva. Il malcapitato che ne viene investito è reso impotente nei suoi aspetti razionali, colpito nella sua dignità professionale ed umana non ha altra possibilità che eseguire malvolentieri il compito ordinatogli. Ma che effetto produce nella persona questo tipo di trattamento? Delusione, demotivazione amarezza e sfiducia nel sistema.

L'aspetto che però maggiormente contribuisce alla fattiva costituzione di un *clima di sfiducia reciproca sistematica* è l'impostazione del sistema di premi ed incentivazioni legato al procacciamento di affari e all'esempio diretto del comportamento del top verso i clienti che ho precedentemente illustrato (par. 4.2.5.). Questa impostazione spinge a comportamenti individualisti e a proteggere il proprio cliente e il proprio operato presso di lui senza lasciare che altri possano intromettersi o portare aiuto. La questione è: se il cliente è mio, l'ho conquistato io e lo gestisco io, perché dovrei rischiare che qualcun altro divida il premio con me e magari si conquista la fiducia del cliente e me lo porta via? Questo atteggiamento rammenta molto un case study che considerava l'elevata produzione di banchi della Microsoft⁶ e che evidenziava il problema nella cultura competitiva e individualista dell'azienda. In particolare il sistema di premi che allocava i bonus sulle performance individuali promuoveva la competizione, creava barriere allo scambio di informazioni e competenze e impediva ad altri tecnici di aiutare gli sviluppatori ad individuare e riparare i banchi. È facile immaginare l'entità del danno in una

⁶ "Promoting Teamwork and Cooperation within a Culture of Individuals: A Case Study of a Microsoft Business Unit" (Stanford University School of Engineering, Palo Alto, CA, December 1996) citato in: Jeffrey Pfeffer & Robert I. Sutton, *The Knowing-Doing Gap*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 2000, pp. 183

situazione in cui persone con differenti background e competenze dovrebbero lavorare insieme per produrre un prodotto integrato.

D'altra parte Pfeffer e Sutton avvertono che la competizione diventa prevalente e maggiormente dannosa quando:

- “Le persone sono incentivate ad evitare di aiutare gli altri o peggio a minare il loro lavoro
- I capi si comportano come se le performance vengano sviluppate come la somma di azioni individuali (visione sequenziale) al posto di considerarle il risultato della cooperazione, dello scambio di informazioni e conoscenze e del reciproco aiuto (visione a rete).
- Il management agisce come se le persone in azienda stessero gareggiando in una competizione in cui i giocatori sono all'interno dell'azienda e vi saranno solo pochi vincitori e molti perdenti (il gladiatore).
- La modalità di svolgere il lavoro distrae le persone dai loro compiti perché li fa sentire sotto esame, continuamente messi in confronto con gli altri e attenti a che cosa stiano facendo i rivali interni.
- È enfatizzata la valutazione comparativa al posto di una relativa ed in termini assoluti.
- I leader sono scelti in base alla loro valutazione della competizione e hanno una storia come dominatori di colleghi in contesto a somma zero.
- Si presta poca attenzione alla forza delle aspettative e ai desideri di autorealizzazione, le persone sono etichettate come “perdenti” o come facenti parte di un gruppo perdente con sentimento di disistima e di risentimento.”⁷

Non ho l'opportunità di trasformare questi aspetti in domande da sottoporre ai colleghi, ma sono sicuro che per alcuni di questi il riscontro sarebbe positivo.

Un altro aspetto interessante che l'impostazione dei premi favorisce in seguito al clima di sfiducia, e come sua diretta conseguenza, è la progressiva erosione della lealtà. È risaputo che la *lealtà* è fondata sulla fiducia e quando la fiducia viene a mancare anche la lealtà vacilla. Senza arrivare a citare il dilemma dei due prigionieri, è sufficiente pensare alle conseguenze provocate da una situazione in cui l'esempio dei capi è di difendere il proprio territorio di clienti, il sistema premiante impone di difendere il proprio territorio di clienti e quindi di non scambiare informazioni con potenziali concorrenti interni, capi compresi. Ad un certo punto sorge spontanea la domanda, ma adesso che il cliente è mio, perché dovrei dividerne i profitti? Si è già riscontrato che questa condizione in caso di deterioramento dei rapporti produce atteggiamenti sleali, per cui la persona uscente tende a considerare come propri i clienti da lei acquisiti, anche se l'acquisizione è avvenuta durante il periodo per cui lavorava per l'Impresa e la lealtà professionale imporrebbe il contrario.

Invero il top insiste nel dichiarare di non considerare loro stessi come competitors interni e invitano a prenderli in considerazione come supporto. Non a caso sentono il bisogno di dichiarare: non vi preoccupate che ad avvenuta vendita noi non

⁷ Jeffrey Pfeffer & Robert I. Sutton, *The Knowing-Doing Gap*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 2000, pp. 200 – la traduzione è mia, così come le espressioni tra parentesi.

contiamo vi riconosceremo comunque la percentuale pattuita anche se il nostro intervento dovesse essere determinate per la vendita. Poi si osserva il comportamento di esclusione che loro hanno con i clienti che gestiscono con modalità diretta ed esclusiva. Quindi se, la comunicazione è influenzata per un 60% dal livello relazionale, cioè il livello non verbale quello che si decifra dal comportamento, un altro 30% dal livello paraverbale, quello che si deduce dal tono e solo il 10% dal contenuto⁸, la domanda è: che cosa si legge da una comunicazione come quella descritta?

Un ulteriore fattore di alimentazione del clima di sfiducia è la sostanziale ambiguità, che, come abbiamo visto precedentemente, alcuni attribuiscono ad una singolare patologia comunicativa personale, ma che io credo dipenda invece dalla peculiare tipologia culturale che vedremo più dettagliatamente nella prossima sezione.

4.4. La deresponsabilizzazione strutturata

Mezzi: struttura, sistemi, processi, avrebbe dovuto essere il titolo di questo paragrafo, ma l'attuale titolo rende meglio gli effetti di una gestione del potere caratterizzata da un forte bisogno di accentramento. Dal punto di vista della struttura ho già descritto la forte centralità gestionale contraddistinta dal tentativo di controllare in modo univoco e verticale tutti i processi interni. Di fatto il sistema di governo così come concepito si fonda su almeno due fattori concomitanti e basilari che concorrono al mantenimento dello status quo di centralizzazione del potere e alimentano il clima aziendale. Questi due fattori possono essere identificati in primo luogo nell'*ambiguità*, come elemento primario, e quindi nel *non assegnare responsabilità specifiche*. Il che permette appunto una gestione ambigua, mantenendo basso il livello di consapevolezza sulla modalità di svolgimento delle attività aziendali. Ecco perché è risultata così sgradita l'idea di iniziare a disegnare alcuni processi aziendali. Disegnare i processi significa evidenziare, mettere in chiaro le modalità di svolgimento del lavoro, significa assegnare responsabilità precise, e assegnare responsabilità significa delegare potere decisionale, in un ambito circoscritto ma pur sempre potere decisionale. L'ambiguità invece significa non descrivere le modalità di svolgimento di un'attività, non indicare con precisione gli out put attesi, non assegnare responsabilità precise. Però permette di comandare lo svolgimento di un compito e di poter poi recriminare su come è stato svolto. Ovvero, non chiarendo le aspettative, l'out put non corrisponde mai all'attesa. Questo immette in una condizione di perenne inferiorità chi svolge l'attività e in una situazione di dominio chi dà gli ordini. La situazione diventa parossistica in condizioni di urgenza. Chi dirige inizia a dare una serie di comandi dettagliati e sovrapposti anche contraddittori, chi deve eseguire i compiti inizia ad andare in confusione e più va in confusione più gli ordini si accavallano e si contraddicono, alimentando un circolo vizioso. Gli altri presenti, che avrebbero dovuto collaborare, entrano in uno

⁸ Da una lezione di Daniela Maria Franzoni (formatrice, esperta in creatività) dell'8 giugno 2002, tenuta al 2° eMBA - Scuola di Ingegneria Gestionale MIP Politecnico di Milano

stato di paralisi mentale che non permette loro alcun tipo di attività. Tutto questo produce però un risultato significativo per il capo, gli permette di considerarsi circondato da imbecilli in un ambiente dove solo lui è in grado di fare le cose come devono essere fatte. Peccato che questo "come devono essere fatte" sia presente solo nella sua testa. E questo conduce ad un'altra tipologia di situazione paradossale: le riunioni di elaborazione di un documento ufficiale. In queste riunioni sono convocate più persone a collaborare alla stesura del documento. Immancabilmente viene a prodursi una situazione in cui sotto dettatura diretta del capo il documento viene scritto da uno dei partecipanti, con qualche modesto intervento da parte degli altri. Alla fine della riunione, oltre alla immancabile sensazione di inutilità che ti assale, il capo ti dice pure di passare quanto ai scritto alla segretaria per metterlo in bella copia. Risultato: quattro o cinque persone e un'ora di tempo per fare un lavoro che poteva svolgere un solo individuo al massimo con una segretaria. Vi chiederete che senso ha? Lo stesso senso che ha mantenere elevato il livello di ambiguità. E per mantenere l'ambiguità è necessario istituire un sistema di de-responsabilizzazione praticamente strutturato. Di nuovo ci si pone la domanda: se questo sistema è improduttivo, inefficace ed inefficiente che senso ha? Il senso è l'*esercizio del potere*. Non il potere di fare, il potere dell'azione, ma quello relazionale, quello che si esercita sulle altre persone, quello di dominare, quello che ti permette di non confrontarti, quel potere che permette di dire: guarda come sono bravo, qui nessuno è alla mia altezza.

4.5. In group out group

In un contesto aziendale come quello che si sta delineando la dinamica delle relazioni di gruppo assume un gioco delle parti particolare. Ricordo brevemente il concetto di contesto come espresso da Goffman⁹. Un contesto sono schemi collettivi in un ambiente sociale nel quale è possibile interpretare il proprio ruolo, e nel lavoro, il proprio ruolo professionale. Un contesto si attiva nel momento in cui i partecipanti, come attori, rendono attivi quegli schemi condivisi. Ci si accorge in modo particolare di un contesto quando uno degli attori non avendolo compreso e non potendolo condividere, interviene in modo inappropriato creando una situazione di imbarazzo. Come la cultura, il contesto è tacito e tutti recitano il loro ruolo con impegno. Essendo la cultura un contenitore di contesti, l'analisi del contesto permette di analizzare una cultura in modo circostanziato. È sufficiente dividere il contesto in un copione, ovvero una sequenza di azioni. Si tratta di una codificazione attraverso la quale noi leggiamo ed agiamo nel sociale. La codificazione organizza la nostra percezione permettendoci di selezionare ciò che è rilevante in quel determinato contesto. L'esperimento forse più riuscito di creazione di un contesto è la macchina di Turing¹⁰, esperimento in cui un computer viene programmato per rispondere ad una persona che sta dialogando col computer attraverso una tastiera in modo così coerente e completo da fare

⁹ Erving Goffman, *Frame Analysis*, Harper & Row, New York, 1974
& *La vita quotidiana come rappresentazione*, Il Mulino, Bologna, 1969

¹⁰ Rimando a: Patrizia Tabossi, *Intelligenza naturale e intelligenza artificiale, Introduzione alla scienza cognitiva*, Il mulino, Bologna, 1994

credere alla persona che ci sia un'altra persona dall'altra parte a rispondergli. In questo caso una rete semantica ed un insieme di algoritmi permettono di costruire un copione in cui i passaggi producano senso all'interno di quel particolare contesto, o setting. È facile notare un contesto solo in genere quando funziona male poiché le regole tacite sono così permeate nella nostra percezione che non ci accorgiamo minimamente di agirle. È particolarmente evidente quando una nuova persona viene introdotta in un contesto sociale nuovo di cui non conosce ancora le regole, il risultato sarà un comportamento impacciato e poco disinvolto e se per caso la persona non presenta doti di timidezza qualche gaffe sarà praticamente inevitabile. Basta pensare alla pratica di indottrinamento che si svolge ai bambini quando li si porta per la prima volta in un contesto sociale a cui non sono abituati. Nel nostro caso un primo contesto presenta una dinamica che raffiguro con la metafora della famiglia: una copia genitoriale segreta di stampo massonico, rappresenta il nucleo centrale. Intorno si colloca il girone dei sopravvissuti che hanno diritto di restare nel girone fino a quando aggrada al nucleo centrale. Più esterno il girone dei morituri in cui finiscono quelli che non si sono salvati dal girone dei sopravvissuti e che sono prossimi ad essere espulsi dal contesto. In questo girone girovagano anche gli incerti che prestano lavori occasionali ma che per il fatto di non essere dentro al girone dei sopravvissuti o per non avervi accettato di entrarvi in forma stabile. La dinamica ha pressappoco questo svolgimento: il nucleo centrale è ben difeso nessuno può avervi accesso se non per rari momenti che intrattiene con il nucleo dei sopravvissuti che costituisce la situazione di in-group. Lo stato di grazia che permette di rimanere nel nucleo dei sopravvissuti dipende dagli umori del nucleo centrale. La dinamica più attiva è tra l'in-group e l'anello dei morituri, out-group. Tra i due, a seconda dello stato di grazia deciso dal nucleo centrale, un soggetto transita dall'in all'out con una certa facilità. Il nucleo centrale, a seconda dei suoi bisogni e soprattutto sentimenti, gestisce in logica psicologica di onnipotenza l'andamento tra l'in e l'out. Badate bene che questa descrizione riguarda la percezione della dinamica psicologica. È evidente che le giustificazioni razionali portate dal nucleo centrale sono assolutamente logiche e coerenti.

Ricordo un altro contesto aziendale che presentava un nucleo centrale di comando allargato con sue proprie dinamiche, un nucleo inferiore che aspirava ad entrare in quello di comando, un nucleo più esecutivo, ed uno trasversale. Il nucleo che aspirava ad entrare in quello di comando in quel caso era appellato "figli di un dio minore", dal titolo del famoso film, e l'allegoria rendeva benissimo il trattamento a loro riservato.

Esiste poi il contesto strutturale cioè come si percepisce l'organizzazione. In questo caso funziona bene la metafora della barca da combattimento chiamata trireme e divisa in due parti sopra chi comanda e gli assistenti, sotto chi voga e fa andare la barca. Quindi il reparto più produttivo si identifica con i vogatori che mandano avanti la barca e vede gli assistenti come una manica di ruba stipendio fannulloni e senza capire e sapere bene che cosa facciano. In effetti la mancanza di comunicazione tende ad amplificare la sensazione. I rapporti tra il sopra e il sotto della nave sono rari e poco incisivi: l'una parte non sa cosa facci l'altra. Uno dei capi tiene strettamente il rapporto con i suoi vogatori e veglia perché non

accadano situazioni di contaminazione. Il reparto di assistenti dipende direttamente dai capi e dal rapporto con loro le alterne fortune. Se vogliamo questa rappresentazione si può leggere come un'altra conseguenza della strategia gestionale del divide et impera. Se il reparto dei vogatori ha contatti con gli utenti finali non strategici con cui svolge il lavoro vero, il reparto degli assistenti che dovrebbe costituire il front end, ha i contatti con il livello strategico dei clienti, ma non sa svolgere il lavoro; il collante sono i capi che in questo modo difendo il loro business non permettendo agli uni di accedere al livello strategico e agli altri di non accedere agli strumenti (know how) di lavoro.

4.6. Come il gruppo dominante fortifica le sue credenze

Molto interessante è ipotizzare quale sia la dinamica esoterica del nucleo centrale. Che cosa venga detto e quali siano le dinamiche comportamentali che si svolgono dietro le porte chiuse non è dato saperlo, quindi dovrò appoggiarmi ai comportamenti osservati tenuti in pubblico. Devo subito evidenziare quello che più mi ha colpito e che consiste in una sorta di autocomplimentazione quando si trovano a concludere una riunione con altri collaboratori, del tipo "come sono bravo, capace come me non c'è nessuno"; e quando invece sono insieme a condurre la riunione, si realizza un rituale di complimentazione reciproca alternata. Una volta uno fa i complimenti all'altro, la volta dopo tocca all'altro e in questo caso la tipologia è "se non fosse per te non sarebbe possibile fare questo lavoro, solo tu sei in grado di fare questa attività". Quando invece qualcosa va storto si ricorre al celebre intuito del senno di poi stile "l'avevo detto, lo sapevo". Questi rituali fanno subito venire in mente le dinamiche di gruppo che Bion descrive come "mentalità di gruppo", un insieme di desideri, pensieri e credenze condivise dove chi porta un contributo lo può fare secondo gli schemi comuni incorporati. L'aspetto più interessante però consiste in genere nella modalità in cui la mentalità di gruppo tratta le informazioni che mettono a rischio la coesione interna provocando un livello troppo elevato d'ansia. Si tratta di un vero e proprio "paradigma familiare" che svolge la funzione di modello per ogni membro del gruppo e nelle interazioni tra loro, attraverso il quale la famiglia costruisce una sua realtà condivisa. "La topografia dell'universo privato della famiglia è implicita nella routine e nei rituali, così come nei modi in cui i suoi membri incorporano, interpretano e condividono (oppure no) le informazioni".¹¹ Senza entrare nelle dinamiche studiate da Laing e riproposte da Goleman salterei direttamente agli effetti che tali paradigmi possono generare citando direttamente Goleman¹². "Nessuno meglio di Irving Janis, nella sua ricerca sul "gruppo-pensiero" è mai riuscito a evidenziare l'azione delle difese collettive e delle illusioni comuni in gruppi diversi dalla famiglia. (...) Quando i gruppi lavorano al meglio possono prendere decisioni migliori di una singola persona, ma il gruppo-pensiero altera il pensiero di gruppo. Così "L'ansia e l'autostima giocano lo stesso ruolo nel "noi" come nell'"io"; esse incoraggiano a piegare la realtà per conservare un alto

¹¹ Daniel Goleman, *Menzogna, autoinganno, illusione*, Rizzoli, Milano, 1998, pp. 214

¹² Danile Goleman, Op. Cit.: tutto ciò che cito di seguito da pagina 223.

concetto di autostima e un basso livello d'ansia." Ecco la dinamica che credo avvenga dietro a quelle porte chiuse. "La prima vittima del gruppo-pensiero è il pensiero critico. / Sia in un gruppo terapeutico sia in un meeting dei consiglieri del Presidente, le dinamiche del gruppo-pensiero sono le stesse. In genere il discorso è limitato ad alcuni modi di agire, mentre viene ignorata un'intera gamma di possibili alternative. Nessuna attenzione si dà al valore implicito di questa serie di alternative, nessuno si ferma a considerare gli svantaggi delle scelte iniziali. Le alternative ignorate non vengono mai ripescate, senza far caso ai vantaggi che potrebbero portare. Nessuno consulta informazioni qualificate che potrebbero offrire una valida stima delle perdite o dei guadagni: i fatti che contraddicono la scelta iniziale vengono ignorati. Il gruppo si aspetta di aver successo, e non prepara piani contingenti per affrontare un errore. / Le forze in azione nel gruppo pensiero sono una variante della Famiglia Felice. Invece di nascondere un segreto o un comune disagio, il gruppo paralizza la propria attenzione e imbriglia la propria ricerca di informazioni per conservare l'unanimità. La lealtà al gruppo richiede che i suoi membri non sollevino domande imbarazzanti, non attacchino deboli argomentazioni, non contrappongano la realtà dei fatti a sciocche opinioni. Soltanto agli schemi comodamente condivisi viene lasciata piena libertà di espressione."

III FASE

Nella prima fase ho descritto comportamenti e artefatti osservati e che possono considerarsi le basi della cultura organizzativa. Nella seconda fase ho considerato gli effetti che questi comportamenti producono e si è quindi delineata la cultura dominante ed i suoi confini, come un insieme di regole, comportamenti, valori, convinzioni, percezioni e pensieri confrontati con i valori dichiarati, le cosiddette giustificazioni dichiarate.

In questa terza fase prenderò in esame alcuni studi e modelli per tentare interpretazioni su aspetti diversi e per lanciare una ipotesi sulle conseguenze pratiche che una simile cultura organizzativa produce.

Considero questo punto di arrivo un inizio per l'ideazione di un modello diagnostico complesso e per ipotizzare un modello di gestione che integri i tre aspetti chiave del vantaggio competitivo: strategia, competenze e cultura.

5. The set-up-to-fail Syndrome

Questa tesi è il frutto di due ricerche che hanno coinvolto 50 copie di capi e loro subordinati in 4 industrie scelte tra le 100 dell'elenco Fortune e un'altra ricerca su più di 850 senior manager che hanno seguito i corsi per executive all'INSEAD negli ultimi tre anni precedenti il 1998¹³. La ricerca evidenzia un comportamento per cui quando un impiegato fallisce un compito o semplicemente dimostra bassi livelli di performance, tipicamente i manager non cercano le possibili cause in se stessi ma immediatamente le ricercano nell'impiegato e soprattutto iniziano ad adottare un comportamento che gli autori della ricerca chiamano la "quintessenza del circolo vizioso" e che descrivono come una commedia in otto atti:

1. prima di iniziare la "set-up-to-fail syndrome" il capo e il subordinato hanno un rapporto neutro se non positivo
2. la sindrome ha inizio con un evento importante come la perdita di un cliente, il mancato rispetto di una scadenza, oppure, più spesso, da un evento insignificante, anche se non mancano i casi in cui l'origine della sindrome è lo stesso capo che inizia a prendere le distanze dal subordinato per motivi personali o sociali per nulla correlati con le performance individuali. La dinamica in-group / out-group gioca un ruolo potente. La ricerca rivela che il 90% dei capi tratta alcuni subordinati come parte dell'in-group, mentre depongo gli altri nell'out-group.
3. In ogni caso il boss reagisce all'evento o ai suoi pregiudizi accrescendo la supervisione sul subordinato, impartendo istruzioni più dettagliate e discutendo lungamente e minuziosamente. Richiedono al subordinato di venire a chiedere l'approvazione prima di prendere decisioni. Richiedono maggiore documentazione scritta per prendere decisioni, o di avere incontri più ravvicinati e spesso criticano i loro commenti con più intensità. Nella

¹³ Jean-Francois Manzoni & Jean-Luis Barsoux, *The set-up-to-fail Syndrome. How bosses create their own performers*, Harvard Business Review, March – April 1998 / La traduzione è mia così come la scelta della struttura narrativa.

- testa del capo queste azioni servono per innalzare il livello delle performance.
4. Il subordinato come si può immaginare inizia a sospettare una mancanza di fiducia e inizia a sentire che non sono più parte dell'in-group, contemporaneamente inizia a ritirarsi emotivamente dal capo e dal lavoro. Alcuni cercano di cambiare l'immagine che il capo ha di loro dandosi da fare per mostrarsi efficienti. Normalmente accade che a basse aspettative corrispondono dubbi sulle proprie capacità, perdita di motivazione, si inizia a non prendere più decisioni in modo autonomo e si arriva all'inazione, poiché si pensa tanto qualsiasi cosa io faccia il capo avrà comunque da ridire.
 5. Ironia della sorte, il capo vede il ritiro del subordinato come una prova che realmente è in grado di ottenere solo basse prestazioni, con poche capacità. E se il subordinato svolge dei compiti in modo più che adeguato ottenendo elevate prestazioni, il capo non le riconosce o le considera come un aleatorio colpo di fortuna. Quindi agisce limitando ancora di più la discrezionalità decisionale, negandosi al contatto sociale e accrescendo apertamente la sua mancanza di fiducia e la sua frustrazione con il subordinato.
 6. Il subordinato si sente sempre più in trappola e sottostimato. Accresce ancora di più il suo disimpegno e rinuncia al suo sogno di poter portare un significativo contributo. Può accadere che ignori alcune istruzioni, che disputi apertamente con il proprio capo e che occasionalmente tenti di ferirlo, verbalmente si intende, per il risentimento nato dalla situazione di rifiuto. Le conseguenze sul lavoro sono una prestazione di tipo ripetitivo e meccanico, una maggiore attenzione autoprotettiva anche nei confronti degli altri, una crescente sfiducia nei confronti di tutti, lascia tutte le decisioni non routinarie al capo ed evita contatti con lui.
 7. Il capo accresce la propria frustrazione e la sua convinzione che il subordinato non è in grado di lavorare senza un intenso controllo da parte sua. Naturalmente fa in modo di farlo capire sia a parole che nei fatti, minando la fiducia del subordinato e promuovendo la sua inazione.
 8. Si viene a costruire una routine di reciproca frustrazione ed insoddisfazione in cui il capo aumenta la sua pressione e il controllo, oppure assegna al subordinato compiti routinari evitando il contatto. L'azione di controllo e gli interventi del capo paralizzano il subordinato spingendolo all'inazione, mentre la situazione che si è venuta a creare prende talmente tanto tempo al capo da essere insostenibile fino a quando il subordinato o lascia e se ne va o viene mandato via, in ogni caso con rabbia e frustrazione.

L'aspetto maggiormente sconcertante della sindrome è sicuramente imputabile alla sua capacità di auto-accrescersi attraverso un meccanismo di auto-esplicazione e di auto-rinforzo. È auto-esplicativa perché il comportamento del capo produce esattamente il comportamento che si aspettava dal subordinato individuato come un lavoratore dalle basse capacità. È auto-rinforzante perché le basse aspettative del capo di vedere soddisfatta la sua ipotesi induce il subordinato a comportarsi

ancora di più secondo le basse aspettative del capo, il quale come reazione accentuerà ancora di più il controllo producendo prestazioni sempre più basse e così via fino alla rottura.

Interessante comprendere come la sindrome ha inizio e quali sono le motivazioni alla base della sindrome. Intanto alla base della sindrome esiste una serie di assunti condivisi a proposito dei lavoratori di basse capacità, la ricerca riporta infatti, le modalità con cui viene descritta la differenza tra i subordinati di elevate prestazioni e quelli invece di basse prestazioni:

- Meno motivati, meno energici, e meno portati a fare al di là del dovuto
- Più passivi quando occorre farsi carico di problemi o progetti
- Meno aggressivi nell'anticipazione dei problemi
- Meno innovativi e meno proattivi nel suggerire idee
- Più clericali nella loro visione e prospettiva strategica
- Più proni nel prendere informazioni e dimostrano un' autorità assertiva che fa di loro dei capi mediocri nei confronti dei propri subordinati

Di fatto diversi studi dichiarano che i capi decidono chi è parte dell'in-group e chi invece è out-group, anche in meno di cinque giorni nelle loro relazioni con i propri impiegati. I membri dell'in-group sono considerati collaboratori affidabili, ricevono maggiore autonomia, più feedback e più confidenza da parte del capo. La relazione tra subordinato e capo è di reciproca fiducia e influenza, se si fa parte dell'in-group. Mentre se il capo decide che il subordinato fa parte dell'out-group, allora viene gestito in maniera più formale, meno personale, con maggiore enfasi su ruoli, autorità e procedure. Si capisce, sotto questo profilo che il motivo che danno inizio alla sindrome sono generalmente surrettizi poiché in un certo senso la decisione di far parte di un gruppo piuttosto che un altro non dipende dalle prestazioni.

Quello che non viene compreso dai capi è che la loro modalità di controllo che viene applicata perché il capo pensa che il subordinato non possa produrre buone prestazioni senza strette linee guida, non solo non produce risultati sulle prestazioni individuali, ma che logora la motivazione in due modi:

1. privando il subordinato dell'autonomia sul lavoro
2. facendolo sentire sottostimato

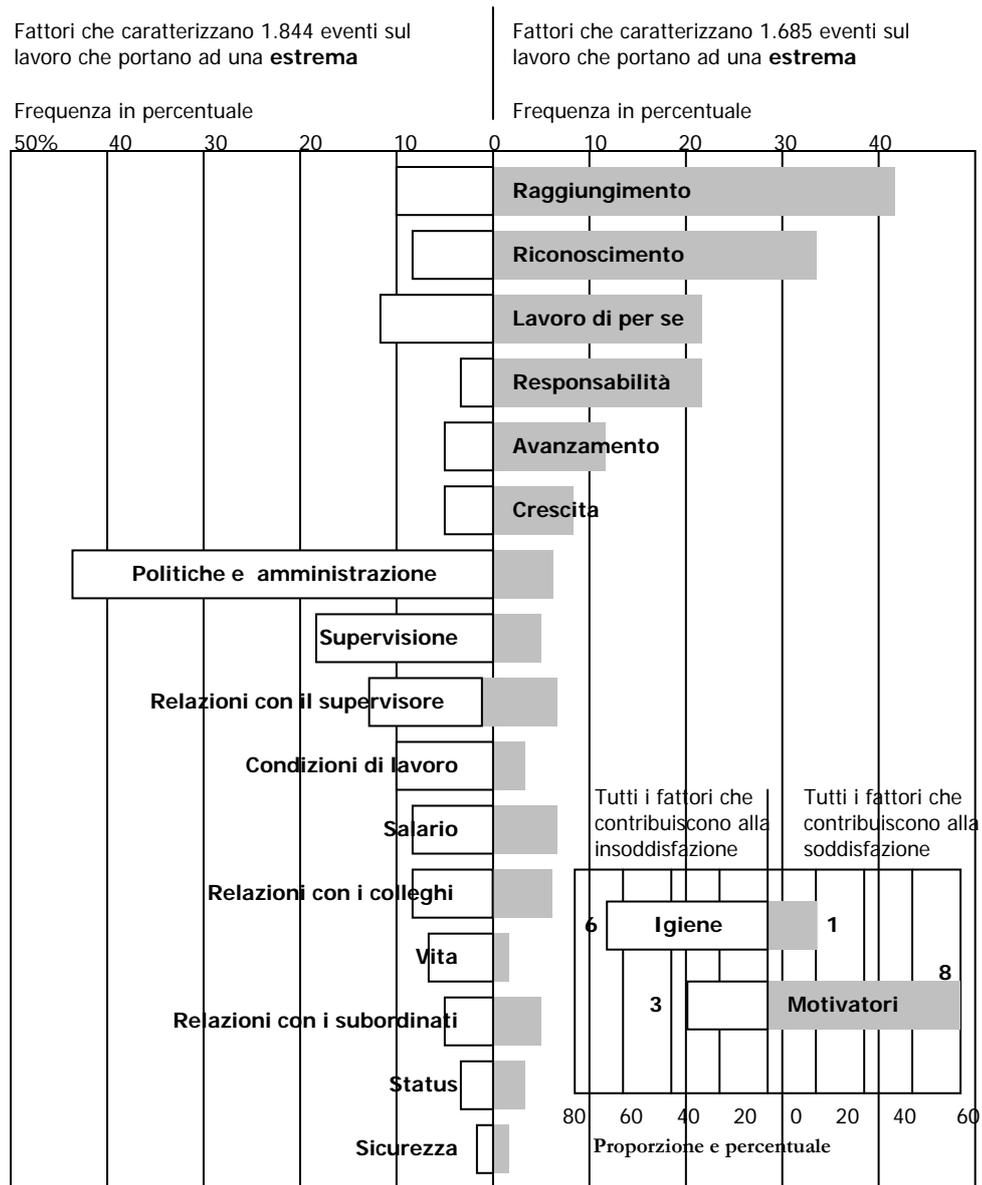
Forse non è inutile sottolineare che questo comportamento implica costi elevati. Tralasciamo pure i costi emotivi pagati dal subordinato, è facile individuare l'energia spesa dal capo nel gestire la situazione e il tempo che sottrae ad altre attività produttive. Poi va considerato che il comportamento tenuto dal capo verso il malcapitato subordinato è fortemente significativo per altri impiegati che catalogheranno il manager ma anche la cultura aziendale e costruiranno il loro codice di comportamento su quello che identificano come la cultura dominante. Il fatto più evidente è il fallimento dell'intera azienda nell'aver le migliori prestazioni da parte dei propri impiegati. E a questo si aggiungono gli effetti devastanti che questo comportamento ha sul lavoro di gruppo. Infine vanno considerati gli effetti che il comportamento subito dai subordinati coinvolti in questa sindrome nei confronti dei loro subordinati ai quali facilmente faranno subire le stesse forme comportamentali che loro stessi hanno subito, come è noto accade nelle situazioni di abuso.

Detto ciò non si può fare a meno di concordare con Mintzberg¹⁴ quando afferma, disegnando la metafora del manager come direttore di orchestra, che i “knowledge workers rispondono alla ispirazione, non alla supervisione” e che i “professionals hanno bisogno di poca direzione e poca supervisione. Quello di cui hanno bisogno sono protezione e supporto”.

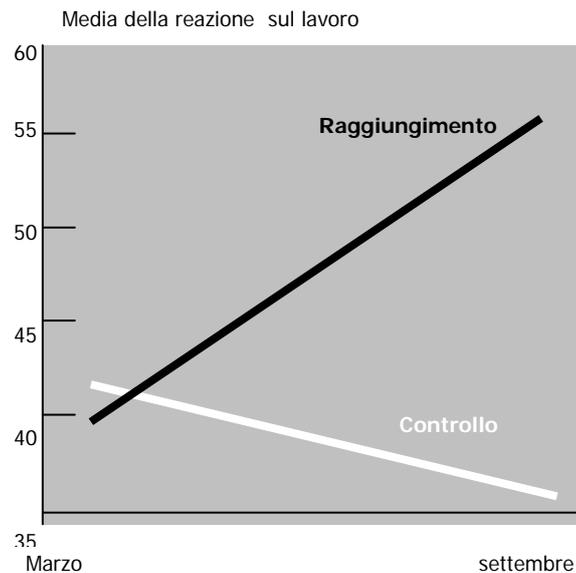
Non si può mancare di citare la nota ricerca di Herzberg¹⁵ nella quale venivano messi in evidenza i fattori di soddisfazione e di insoddisfazione sul lavoro di un campione elevato di impiegati studiati in 12 diversi campi lavorativi. I risultati della ricerca indicano che i *fattori di motivazione* sono le cause primarie di soddisfazione, mentre le cause primarie di insoddisfazione sono concentrate in quei fattori che vennero denominati di *igiene*, perché al di sotto di un certo livello possono provocare un malcontento controproducente per l'organizzazione, come mostra questo grafico:

¹⁴ Henry Mintzberg, *Covert leadership: notes on managing professionals*, Harvard Business Review, November-December 1998

¹⁵ Frederick Herzberger, *One more time: How do you motivate employees?*, Harvard Business Review, January-February 1968



È interessante notare come le persone siano motivate dallo sforzo personale di raggiungere dei risultati, dalla responsabilità ad esso legata e dal riconoscimento per i risultati ottenuti, e questo in contrasto con le tradizionali funzioni di controllo, come ci mostra un altro risultato della ricerca di Herzberg in un esperimento da lui effettuato in un'azienda in cui voleva verificare il cambiamento di atteggiamento verso i compiti assegnati in un periodo di sei mesi, e dove riscontrò che il controllo abbattava le prestazioni, mentre la soddisfazione di raggiungere risultati con le proprie forze e capacità le incrementava in modo esponenziale:



Già nel 1968 la ricerca metteva in evidenza che si possono ottenere migliori risultati dai propri dipendenti responsabilizzandoli che non controllandoli.

6. Perché le organizzazioni tradizionali non sono in grado di far crescere le loro persone

La maggior parte dei manager e dei consulenti di management sembrano predicare bene e razzolare piuttosto male a detta di Argyris¹⁶, che descrive come "skilled unawareness" e "skilled incompetence" e individua in due fondamentali insiemi di regole interne che governano il comportamento interpersonale e determinano lo stile manageriale:

1. Il modello I che costituisce il comportamento dominante, è basato sul controllo unilaterale. I manager che agiscono sotto l'influenza di modello sono regolati dal bisogno di massimizzare le vittorie e minimizzare le perdite, e vedono immancabilmente le sfide alla loro autorità e politica come segni di debolezza. Nel loro sforzo di controllare gli altri e prevenire se stessi dall'essere controllati, questi managers spendono una grande quantità di energia per bypassare i conflitti che possono minacciare i loro sforzi e poi non gli resta che coprire le proprie coperture. Lavoro piuttosto faticoso e poco focalizzato su obiettivi che possono far crescere la compagnia.
2. Il modello II, al contrario, vede managers impegnati a creare un ambiente in cui le persone hanno voglia di confrontarsi sulle incongruenze, discutono sui postulati, insomma non danno nulla per scontato e poi scambiano informazioni ed esprimono i propri sentimenti. Certo vincere è importante

¹⁶ Eileen C. Shapiro, *Managing in the Cappuccino Economy*. Chris Argyris offers an insightful diagnosis of why traditional companies don't empower their people, Harvard Business Review, March-April 2000, la traduzione è mia, così come la struttura narrativa

anche per questo tipo di managers, ma l'obiettivo è vincere come impresa piuttosto che come individui.

Se la cultura manageriale spinge verso il modello II tanto che questo viene predicato e consigliato da consulenti e manager, di fatto il comportamento prevalente continua ad essere quello del modello I. Il risultato sembra essere uno schema complesso di inconsapevolezza e incoretanza che porta ad una serie di decisioni dannose. In effetti ho già descritto precedentemente questo comportamento e i suoi effetti. La cosa che mi colpisce di più corrisponde ad una domanda: come fanno dei consulenti ad insegnare ai manager i comportamenti che essi dovrebbero tenere nella loro azienda quando gli insegnanti sono gli ultimi ad agire i comportamenti che insegnano? Anzi nelle loro aziende si comportano all'opposto di ciò che predicano. Non solo non me ne capisco, ma mi piacerebbe lanciare una ricerca presso le società di consulenza manageriale nel settore delle risorse umane per capire quale dei due modelli è in verità più adottato. Argyris dice che il double-talk da parte di managers e consulenti non stupisce, ma si chiede perché persiste? La sua risposta è di una semplicità sconcertante: semplicemente non percepiscono il gap e l'incoerenza tra il sistema di valori che espongono nel modello II e le vere regole che di fatto loro seguono nel modello I. Essendo stati formati e resi capaci di agire secondo il protocollo di controllo del modello I, inconsciamente evitano e sopprimono i conflitti. In questo modo non sono costretti a deviare dai loro piani o dalle loro aree di competenza. Questa forma di cecità preserva le aree di sicurezza in cui ciascuno di noi preferisce operare in sicurezza. Il discorso richiama la stessa tematica sviluppata da Goleman nella prima parte del già citato: *Autoinganno, menzogna, illusione*.

Esiste poi un altro aspetto evidenziato da Argyris e riguarda la tipologia di impegno richiesto, di cui Argyris descrive due tipi:

1. "l'impegno interno" che porta le persone a fare proprie le situazioni nelle quali si confrontano e in cui agiscono veramente come proprietari.
2. "l'impegno esterno" che porta le persone a realizzare un compito così come viene loro specificato dal proprio capo.

I problemi sorgono quando i managers, seguendo i dettami del modello II, chiedono ai loro impiegati di agire secondo "l'impegno interno", ovvero come se i progetti e i problemi fossero loro propri, quando poi sia il loro comportamento direttivo che il sistema di incentivazioni premia "l'impegno esterno". Che forse non è poi così sbagliato.

Il primo problema consiste nel fatto che chiedere a delle persone che non hanno deciso gli obiettivi di agire come proprietari non riflette la realtà psicologica. Quando qualcuno altro definisce obiettivi, scopi, e persino le fasi per raggiungerli, in ogni caso l'impegno, se esiste, non può che essere esterno. Un impiegato può sentirsi responsabile di produrre quello che gli è richiesto, ma non può sentirsi responsabile per la modalità con cui una situazione viene definita.

Il secondo problema si crea dalla situazione per la quale chiedere a una persona che non ha definito gli obiettivi di agire come se fosse il proprietario è controproducente. Infatti agire come proprietario include definire scopi e obiettivi. Ma una volta che gli obiettivi sono stati stabiliti, il miglior modo di agire non è

quello di aggiustare gli obiettivi o sconfinare, ma consiste nell'implementare le migliori vie per raggiungerli all'interno dei confini stabiliti.

7. Le qualità imprenditoriali non bastano per trasformare un'impresa in un'azienda

Gli imprenditori dimostrano la loro incapacità di cambiare in un modello manageriale molto prima di quanto si è abituati a pensare nel processo di sviluppo del business, come ci rivela John Hamm¹⁷, che ha lavorato a stretto contatto con più di un centinaio di imprenditori e li ha osservati proprio nel momento in cui la loro compagnia stava crescendo da un manipolo di impiegati ad un'azienda, e in questo processo ha potuto osservare come i comportamenti e le modalità che fanno un imprenditore di successo possono minacciare la loro abilità di guidare un'organizzazione di maggiori dimensioni. Stiamo parlando del passaggio dall'imprenditorialità alla modalità che guida un'azienda, una vera azienda. È particolarmente interessante il tema poiché costituisce la criticità fondamentale della struttura industriale italiana costituita per la gran parte di piccole e medie imprese destinate a scomparire nell'arco di tre di generazioni e che non riescono strutturalmente a crescere, a trasformarsi in vere aziende rimanendo legate ai modelli imprenditoriali che le hanno create.

Hamm identifica quattro tendenze che sono estremamente utili a leader di piccole business unit o di piccole compagnie, ma che risultano deleterie per coloro che stanno facendo il passaggio a organizzazioni di dimensioni più grandi che hanno esigenze diverse, strutturate con dipartimenti, priorità e differenti location.

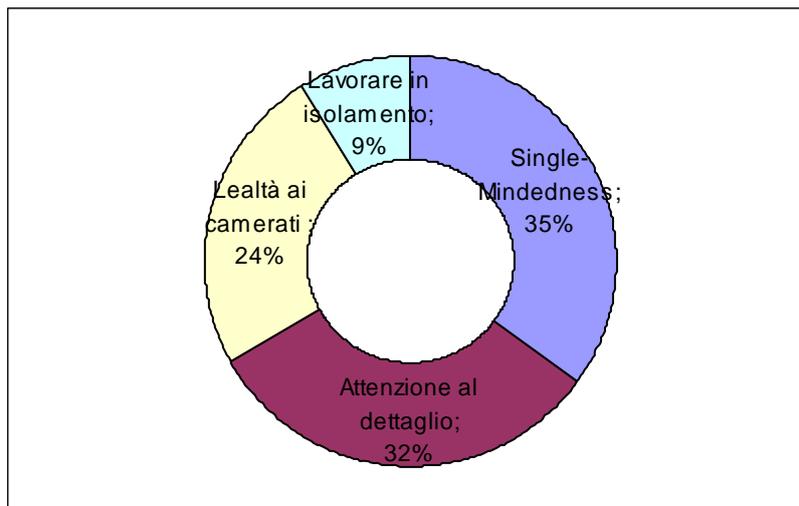
1. La lealtà ai camerati, cioè a quella piccola combriccola di colleghi con i quali è iniziata l'impresa: tutti per uno, uno per tutti è una formula vincente quando si è piccoli e si combatte contro i giganti. Ma la ceca lealtà diventa controproducente quando si tratta di governare organizzazioni grandi e complesse. I migliori amici in questo caso possono diventare i peggior nemici della crescita organizzativa e i leader che mancano di rispondere a questa debolezza mettono a rischio il passaggio da impresa ad azienda.
2. L'eccessiva attenzione al dettaglio, così importante quando si sta mettendo a punto un nuovo metodo, prodotto o servizio, diventa pericolosa in una grande organizzazione perché può facilmente indurre a perdere la strada. Capita spesso che l'orientamento al dettaglio quando un'organizzazione cresce sia un fallimento perché non permette il passaggio successivo in cui è necessario stabilire le priorità strategica. Confondendo i dettagli con gli obiettivi si può facilmente perdere il controllo sulla direzione dell'organizzazione. I leader capaci di crescere capiscono l'importanza di una strategia focalizzata. Imparano a scegliere un numero limitato di priorità di alto livello e soprattutto orientati alla realizzazione della strategia da una lunga lista di obiettivi e riescono ad orientare il proprio team su quelle priorità. Quando incontrano nuove minacce e opportunità sono in

¹⁷ John Hamm, *Why Entrepreneurs Don't Scale*, Harvard Business Review, December 2002, la traduzione come al solito è mia.

grado di riorientare priorità ed obiettivi e di fare in modo che il team si riorganizzi abbandonando ciò per cui si erano impegnati, per fare ciò che ha acquistato più senso in quel momento.

3. Single-Mindedness: in genere siamo tutti ammirati dalle persone capaci di disciplina, e nelle situazioni di start-up, capaci di focalizzarsi in modo estremo sulla qualità e la differenziazione di un nuovo prodotto o servizio. Ma questa attitudine a focalizzarsi solo su un aspetto rischia di essere molto dannosa in un'organizzazione che cresce. Un leader che presta tutta la sua devozione al prodotto/servizio e che non comunica e non ascolta i propri impiegati con opinioni distinte può velocemente perdere credibilità, fiducia e lealtà da parte dei suoi impiegati.
4. Lavorare in isolamento. Un'idea in embrione ha bisogno di protezione, in questa fase si vive tutta l'eccitazione del segreto della nascita di qualche cosa di nuovo. Ma lavorare in isolamento è indubbiamente valido per brillanti scienziati focalizzati sullo sviluppo di un'idea, ma disastroso per una organizzazione che nella sua fase di commercializzazione e crescita ha bisogno di relazionarsi con clienti, consumatori, investitori, analisti, giornalisti e tutti gli stakeholders aziendali. Quindi dopo la nascita dell'idea, il focus interno deve spostarsi verso il mercato ed iniziare a dialogare con esso per raffinare l'idea. Non sono pochi i leader che quando si accorgono di questo si appoggiano a strateghi media per farsi aiutare a sviluppare un piano di azione ma anche le modalità comportamentali richieste in queste situazioni.

Ora il punto è, la cultura aziendale analizzata presenta qualche aspetto rintracciabile in una o più di queste tendenze? Credo di sì. E credo su un mix di questi aspetti. Anzi forse la schematizzazione proposta da Hamm risulta una forma di semplificazione eccessiva, perché penso che questi aspetti si presentino spesso in concomitanza anche se probabilmente con delle prevalenze diverse. Il più evidente è la dedizione ossessiva dei capi al dettaglio e al continuo raffinamento su quello che fanno, tanto che la loro produzione letteraria è una continua riprecisazione, come dire letto uno letto tutti. Quindi l'aspetto Single-Mindedness non solo abbia la prevalenza., ma la descrizione collima anche nella incapacità di ascolto e di comunicazione interna. Darei quindi un peso del 35% a questa tendenza a cui però non scosterei l'altra conseguenza che è l'attenzione al dettaglio, cioè la incapacità a focalizzarsi sugli aspetti strategici, di fare il salto dalla parte al tutto e quindi la impossibilità di orientare strategicamente l'organizzazione. A questa tendenza attribuirei un altro 32%. In generali questi due sono gli aspetti più fortemente condizionanti. Rimane un po' meno rilevante, 24% la lealtà ai camerati intesa in questo senso come la forte coesione creata dal fatto che molti provengono da situazioni familiari o da amici di famiglia. Il rimanente 9% dal lavorare in isolamento, che presenta l'aspetto peculiare di un isolamento parziale, cioè una forma di isolamento dei due capi dal resto del mondo.



8. Un'analisi sullo stile di leadership

Un celebre articolo di Daniel Goleman¹⁸ riporta i risultati di una ricerca effettuata dalla società di consulenza Hay/McBer su un campione di 3.871 executive selezionati da un database di 20.000 executive di tutto il mondo. Risultati che identificano e descrivono sei distinti stili di leadership. Ognuno dei quali sembra avere preso di per sé, un particolare impatto sul clima di lavoro e sulle prestazioni aziendali. Ma l'aspetto più singolare che la ricerca indica è che i leader che ottengono migliori risultati non si appoggiano ad un unico stile di leadership ma ne adottano durante una stessa settimana più di uno ed in differente misura a seconda delle situazioni. Ogni stile di leadership è associato ad un differente componente dell'intelligenza emotiva e i sei stili si presentano con le seguenti caratteristiche:

	Coercitivo	Autorevole	Affiliativo
Il modus operandi	Richiede immediata condiscendenza	Muovono le persone attraverso una visione	Crea armonia e costruisce fiducia emotiva
Lo stile in una frase	"Fai ciò che dico"	"Seguitemi"	"Le persone sopra a tutto"
La corrispondenza con la competenza della intelligenza emotiva	Orientamento ai risultati, iniziativa, autocontrollo	Sicurezza in sé stessi, empatia, catalizzatori di cambiamento	Empatia, capacità di costruire relazioni, comunicazione
Quando lo stile funziona	Durante una crisi, all'inizio di un cambiamento o con impiegati problematici	Quando il cambiamento ha bisogno di una visione o quando vi è bisogno di una chiara direzione	Cicatizzare le spaccature nei gruppi e motivare le persone nelle situazioni di stress
L'impatto complessivo sul clima	Negativo	Fortemente positivo	Positivo

¹⁸ Daniel Goleman, *Leadership that gets results*; Harvard Business Review, March-April 2000

	Democratico	Pacesetting	Coaching
Il modus operandi	Forgiare il consenso attraverso la partecipazione	Fissare alti standard di prestazioni	Sviluppare persone per il futuro
Lo stile in una frase	"Che cosa ne pensi?"	"Fai come faccio io, ora"	"Prova a farlo"
La corrispondenza con la competenza della intelligenza emotiva	Collaborazione, capacità di condurre gruppi, comunicazione	Coscienziosità, orientamento ai risultati, iniziativa	Sviluppo degli altri, empatia, auto-consapevolezza
Quando lo stile funziona	Per costruire consenso (buy in) e per ricevere in put da impiegati di valore	Per avere risultati veloci da un team fortemente motivato e competente	Per aiutare una persona ad accrescere le proprie performance o per sviluppare forze sul lungo termine
L'impatto complessivo sul clima	Positivo	Negativo	Positivo

E la domanda è: quale di questi stili meglio rappresenta lo stile del management descritto nella fase I? Non ho dubbi lo stile prevalente è sicuramente quello coercitivo. Certo che ogni tanto (B) adotta lo stile democratico, ma in misura così esigua da rendere irrilevanti gli effetti sul clima. Ed è anche vero che (A) talvolta si propone nello stile coaching, ma questo avviene nelle sessioni di aula interne, tra le due e le quattro volte l'anno, e se qualcuno non lo innervosisce. La qual cosa lo fa passare velocemente allo stile che gli è più congeniale. Vediamo i risultati della ricerca:

	Coercitivo	Autorevole	Affiliativo	Democratico	Pacesetting	Coaching
Flessibilità	-28	32	27	28	-07	17
Responsabilità	-37	21	16	23	04	08
Standard	02	38	31	22	-27	39
Ricompensa	-18	54	48	42	-29	43
Chiarezza	-11	44	37	35	-28	38
Impegno	-13	35	34	26	-20	27
Impatto complessivo sul clima	-26	54	46	43	-25	42

Come ci fa notare Goleman, lo stile coercitivo è lo stile meno efficace nella maggior parte delle situazioni. Consideriamo gli effetti che lo stile produce sul clima organizzativo. Intanto le persone si sentono mancare di rispetto in modo così pesante che perdono velocemente ogni motivazione ed energia. Il senso di responsabilità svanisce altrettanto velocemente poiché sono impediti di agire sulla propria iniziativa. Subito dopo si smarrisce il senso di appartenenza e sorge una sensazione di amministrazione delle proprie prestazioni. In alcuni il risentimento diventa così elevato che arrivano a pensare, traduco letteralmente dall'articolo: "non sarò certo io che aiuterò questi bastardi". La flessibilità è l'aspetto più difficile da ottenere.

Ovviamente lo stile di leadership coercitivo ha effetti dannosi sul sistema di ricompense. Infatti la maggior parte dei lavoratori che producono alti livelli di

prestazioni sono motivati più dal buon svolgimento del lavoro che dai soldi e lo stile coercitivo produce un veloce effetto di erosione di questo orgoglio. Infine questo stile minaccia uno dei più efficaci strumenti dei leader: motivare le persone mostrando loro come il loro lavoro contribuisca a realizzare una grande missione condivisa. Misurato in termini di deficienza di chiarezza e di diminuzione dell'impegno la perdita economicamente parlando è consistente e l'effetto più consistente è l'alienazione dal proprio lavoro delle persone che non riescono a farlo proprio e a metterci il dovuto impegno.

Visto i risultati dello stile coercitivo si dovrebbe assumere che non andrebbe mai adottato, ma la ricerca evidenzia alcune situazioni in cui può tornare utile. Durante le fasi di cambiamento drastico o durante un take over ostile dove è necessario rompere le tradizionali abitudini lavorative producendo uno shock. Ma avvisa Goleman che lo stile coercitivo può essere usato solo con estrema cautela e solo in poche situazioni quando è realmente necessario e cita le situazioni di emergenza come terremoti ed incendi. Ma se i leader si affidano a questo stile o continuano ad usarlo dopo che l'emergenza è passata, gli effetti saranno disastrosi.

9. Un modello diagnostico per capire la cultura aziendale

Il *Culture Bridging Fundamentals*¹⁹ è un modello diagnostico ideato per comprendere le differenze culturali nelle situazioni di fusione e di acquisizione. L'approccio non è quindi di tipo antropologico, come quello di Schein, ma più schematico con l'intento di fornire uno strumento diagnostico e un linguaggio comune per iniziare un dialogo tra due parti allo scopo di costruire un ponte tra le due culture comprendendo bene le differenze. Il modello aiuta nella definizione di *stile e preferenze* di un'organizzazione in riferimento a tre sfide che sono fattori chiave per il successo di una integrazione.

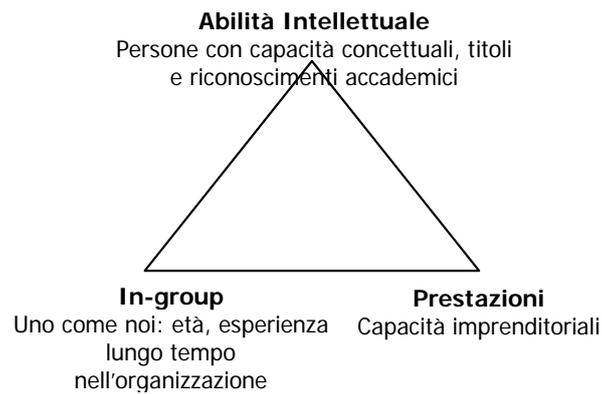
La *sfida* fa riferimento a tre temi chiave di comprensione

- **Legittimità** che riguarda la credibilità e l'autorità dei leader e dei manager nell'organizzazione
- **Efficacia** che considera come le decisioni sono prese, come le cose vengono svolte e come si risolvono i problemi
- **Futuro** che concerne il modo in cui gli obiettivi sono comunicati e come viene ottenuto il buy-in

Le domande chiave che leader e manager dovrebbero porsi per i vari temi sono queste:

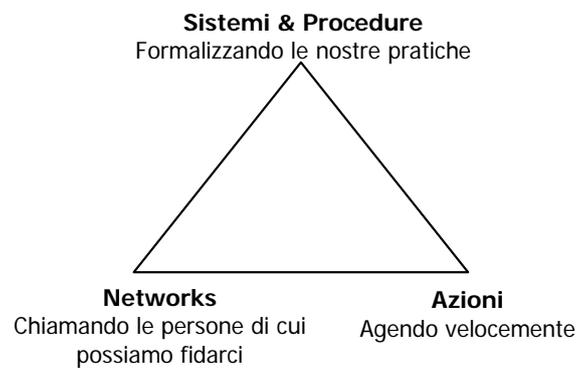
- **Legittimità**
 - Come scegliamo le persone giuste per guidare la nostra organizzazione?
 - Ho qualche possibilità di essere tra di loro?

¹⁹ Charles Gancel, Marc Raynauld, Irene Rodgers; *Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: How to Bridge Corporate Cultures*, McGraw Hill, 2002



- **Efficacia**

- Come risolviamo i problemi e come lavoriamo insieme per raggiungere i risultati?



- **Futuro**

- Come comunichiamo i nostri obiettivi corporate e come raggiungiamo il buy-in di tutti i nostri?



Le risposte possono facilmente venir sintetizzate all'interno di questo schema:

Legittimità	Abilità Intellettuale	Prestazioni	In-group
Efficacia	Sistemi & Procedure	Azione	Network
Futuro	Struttura Organizzativa	Obiettivi Strategici	Eredità

Proviamo ad inquadrare la cultura organizzativa precedentemente descritta all'interno di questo modello diagnostico. Iniziamo con il tentare di rispondere alle domande sulla *legittimità*. Come vengono scelte le persone giuste nell'organizzazione? Credo proprio che la risposta sia: deve essere "uno come noi". Risposta supportata dalla constatazione che le persone o sono nate con l'azienda, o sono familiari o sono figli di amici di famiglia. Il forte senso della famiglia, che ho avuto modo di descrivere, la colloca indubbiamente nella situazione definita *in-group*. Si consideri inoltre che chi non proviene da ambienti noti o presentato da persone note in genere ha una sopravvivenza piuttosto corta e cade in meccanismi di prescrizione che ho descritto all'interno della fase I nella dinamica in-group out-group.

Proviamo a collocarla all'interno dell'*efficacia*, rispondendo a quale sia la modalità con cui vengono risolti i problemi e come si lavora insieme per raggiungere i risultati. Da quel che ho potuto osservare posso rispondere con sicurezza: facendo ricorso alle proprie conoscenze, ricorrendo quindi al proprio *network* relazionale. È importante specificare il valore che assume il fatto di essere persona nota o presentata da persona nota. Infatti se anche qualcuno presentasse le competenze richieste ma non fosse introdotto da persona nota il tono di diffidenza si dimostrerebbe piuttosto elevato, come è accaduto con le svariate proposte di partnership avanzate da istituzioni e persone non note.

Ora cerchiamo di rispondere all'ultimo quesito su come si comunica la visione del futuro e come si acquista il buy-in, quindi sugli aspetti che riguardano il *futuro*. In questo caso mi è un po' più difficile rispondere nel senso che la scarsità di comunicazione interna, la poca visione strategica rendono poco evidente la direzione, credo che la risposta più sensata che potrei ottenere suona all'incirca in questo modo: "abbiamo sempre fatto così, questa è la nostra forza, che fa capo al nostro modo di fare le cose, ai nostri valori ed alla nostra etica." Credo quindi di poter identificare nell'*ereditarietà* la visione che l'impresa predilige.

A questo punto il modello propone di identificare i tre stili culturali che caratterizzano la cultura organizzativa:

- Lo stile **concettuale**: in cui prevale la *testa*. Si tratta di un'organizzazione con una modalità di fare le cose molto razionale, piuttosto meticolosa dove

tutto viene filtrato dal pensiero. Vi è una spiccata tendenza verso ciò che è certo e ad evitare situazioni rischiose. Lo stile culturale concettuale risponde alla legittimazione focalizzandosi sull'abilità intellettuale, all'efficacia affidandosi a sistemi e procedure, e alla sostenibilità futura adattando la struttura organizzativa ai progetti. Un esempio di azienda concettuale potrebbe essere la NASA oppure l'IBM, anche se con qualche concessione allo stile relazionale.

- Lo stile **relazionale** è guidata dal *cuore*. Significa che gli aspetti emotivi sono quelli più evidenti all'interno della struttura organizzativa, guidano le decisioni insieme al richiamo ai valori tradizionali. Questo tipo di stile culturale risponde alla legittimazione sulla base dell'appartenenza delle persone all'in-group, si assicurano l'efficacia richiamandosi al proprio network e creano il buy-in sul futuro rinforzando il senso di eredità. Molto spesso le aziende che presentano questo stile culturale sono aziende di stato, quelle monopoliste e se ci pensate anche le istituzioni politiche.
- Lo stile **pragmatico** è quello che mostra i *muscoli*: agisce con fermezza e decisione, la sua via è guidata dall'orientamento agli obiettivi. Naturalmente è pronto ad assumersi qualche rischio piuttosto che posporre l'azione a dopo che tutte le variabili sono state prese in esame. Tipicamente le organizzazioni che presentano caratteristiche di questo tipo assegnano la legittimità a quelle persone che hanno raggiunto risultati concreti e misurabili, si assicurano l'efficacia tramite l'agire velocemente e credono che il buy-in sul futuro si ottenga comunicando chiaramente strategie ed obiettivi. Aziende che presentano questo stile sono Southwest Airlines, la Omnitel quando è nata nella sua sfida contro Telecom, la più attuale e-Biscom e altre ancora.

Legittimità	Abilità Intellettuale	Prestazioni	In-group
Efficacia	Sistemi & Procedure	Azione	Network
Futuro	Struttura Organizzativa	Obiettivi Strategici	Eredità
	Concettuale	Pragmatico	Relazionale

Dato questo schema, alla luce dell'analisi precedentemente svolta sulla nostra impresa, quale è lo stile prevalente della nostra impresa?

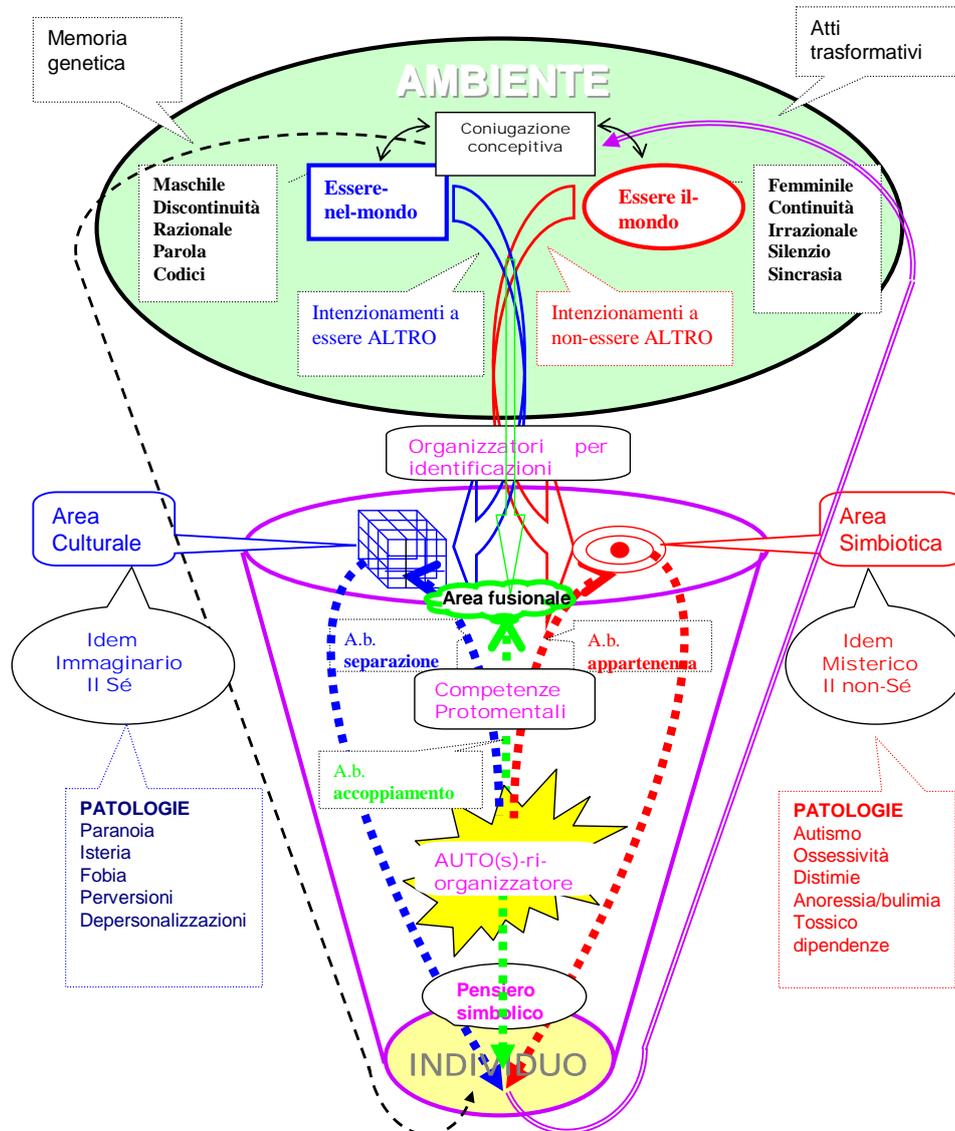
Certo non è così diretta l'identificazione di appartenenza di un'organizzazione ad un solo stile. Esistono prevalenze per cui un'organizzazione appartiene di più ad uno stile piuttosto che un altro. Inoltre gli stili si configurano un po' come le personalità e quindi hanno punti forti e deboli, lati oscuri e lati più brillanti.

- Lo stile **concettuale** presenta il vantaggio delle cose ben fatte, o meglio, ben pensate in praticamente tutto ciò che affrontano. Naturalmente sono avversi dal fare errori e stanno ben attenti a come si svolgono le cose. Dall'altro lato corrono il rischio di soccombere per 'paralisi da eccesso di analisi'. Niente viene fatto perché esiste sempre un'altra opzione da considerare oppure perché non vengono accettati i rischi impliciti.
- Lo stile **pragmatico** presenta un lato brillante nel fatto che le persone sono costantemente focalizzate al successo. Sono "better, faster, cheaper", sono persone che vogliono produrre risultati per la loro compagnia e per se stessi. Ma dal lato debole l'essere focalizzati all'azione e ai risultati può causare il mancato "guarda prima di buttarti", quasi una mancanza di pensiero prima dell'azione che può comportare costosi errori ed inefficienze.
- Lo stile **relazionale** incoraggia ad un senso di comunione, le persone sono supportate e restano o cadono per decisione o azione di qualcun altro. Le nuove persone entranti sono accolte con riti di benvenuto e fatte sentire come parte di una famiglia (mi ricorda tanto le cene sociali e le feste di compleanno). Questo tipo di cultura può produrre anche un elevato impegno e lealtà, ma come abbiamo già visto questi dipendono soprattutto da altri fattori. Il lato oscuro presenta una chiusura familiare pressoché settaria, in cui risulta per chiunque altro praticamente impossibile entrare nel circolo o rompere i rigidi codici comportamentali che la caratterizzano.

10. Un modello psicoanalitico per un'interpretazione antropologica

Il modello che mi accingo ad illustrare è stato elaborato all'interno della Scuola di Gruppo Analisi Italiana da uno dei suoi fondatori, Diego Napoletani. Il modello presenta per me delle potenzialità interpretative particolarmente significative e quindi lo utilizzerò come matrice di base per elaborare un'ipotesi interpretativa sulle culture organizzative. Iniziamo con il presentare la matrice nel suo aspetto grafico così come mi è pervenuta da Napolitani:

Bipolarità della mente relazionale eco-sistemica



Non è questo il contesto per approfondire la spiegazione psicoanalitica, cosa nella quale dovrei ricorrere all'ausilio dell'autore o di qualche membro del gruppo, quello che intendo fare è prendere spunto dallo schema per utilizzarlo come modello interpretativo. L'idea è quella di individuare una matrice che presenta una bipolarità sistemica che, a seconda dell'appartenenza più ad uno o all'altra, produce comportamenti organizzativi differenti. Più che di polo maschile o femminile preferisco parlare di matrice paterna o materna per due motivi. Da una parte perché, secondo me, la metafora guida dell'organizzazione a mio avviso resta la famiglia. Dall'altra è risaputo che il femminile e il maschile convivono in uno stesso individuo con pesi diversi, ma se di matrici si tratta credo che il peso

maggiore sia identificabile nell'imprinting che si riceve in famiglia la quale propone modelli con forti influenze originarie di tipo materno oppure paterno. Come nello schema di Napolitani inizierò con lo abbozzare una serie di attitudini e comportamenti appartenenti alle distinte matrici come contrapposizioni, cominciando proprio dai termini proposti da Napolitani:

Polo paterno

- Essere nel-mondo

Polo materno

- Essere il-mondo

Che danno adito ad atteggiamenti mentali e comportamenti diametralmente opposti. Infatti essere nel mondo implica un riconoscimento dell'altro e del mondo circostante che invece non avviene quando ci si trova nella posizione di essere-il-mondo. Per riprendere una descrizione di Napolitani, la figura paterna svolge il ruolo di introdurre i figli nel mondo portandoli per mano quanto basta a supportare la loro sicurezza per poi lasciarli camminare da soli nel mondo. Il polo paterno accompagna e lascia crescere. All'opposto il polo materno contiene e nidifica radici sempre più vincolanti. Il mondo è costituito dall'appartenenza alla famiglia, alla matrice materna. La dinamica in-group e out-group è fortemente marcata. Chi fa parte del gruppo è accettato, l'altro non è solo l'estraneo è anche colui a cui si guarda con sospetto. La fiducia è accreditata sull'appartenenza e anche le persone sono valutate in base all'appartenenza. Il polo materno è evidentemente protettivo e il senso di appartenenza coltiva un forte senso di potere personale, che, attenzione, è il potere che la matrice materna concede al figlio facendolo sentire forte rispetto agli altri fin tanto che si trova nell'essere-il-mondo; ma lo rende impotente quando si trova a confrontarsi con gli altri, quando cioè si trova ad essere-nel-mondo. Un'interessante analisi in tal senso è quella elaborata da Hillman²⁰, il quale prende spunto da una storiella ebraica in cui un padre invita il figlio a salire su una scala e poi a buttarsi nel vuoto assicurandolo che lo prenderà al volo. Il figlio sale un gradino, si butta e viene preso. Il padre lo invita a salire più in alto e così via fino al gradino più alto. Il figlio si butta ma il padre non lo prende e lo lascia cadere. La morale della storiella è che il padre vuole insegnare al figlio a non fidarsi di nessuno. Attraverso questa storiella Hillman coglie il significato profondo del tradimento e inizia considerando che dopo la cacciata dal Paradiso terrestre la Bibbia è costellata da una lunga serie di tradimenti, per arrivare al tradimento per eccellenza della nostra cultura, il tradimento di Gesù che culmina con il lamento: "Dio mio, Dio mio, perché mi hai abbandonato? Tu sei lontano dalla mia salvezza". Prima di allora, prima di essere crocefisso, prima di essere consegnato ai propri nemici. Prima di essere tradito, lasciato solo e rinnegato dagli apostoli. Insomma prima del momento della verità, lui e il Padre erano una cosa sola. Sappiamo che Gesù patisce la tragedia dell'umanità solo nel momento in cui diventa uomo, e diventa uomo solo quando Dio lo abbandona. È nel momento in cui la fiducia originale si rompe che muore il Dio puer e nasce l'uomo. L'esperienza del tradimento, secondo Hillman, è un mistero di impronta maschile. Gesù non invoca la madre poiché la fiducia originale

²⁰ James Hillman, *Puer Aeternus*, Adelphi, Milano 1999

è riposta nella potenza del padre. Occorre spiegare che cosa si intende per fiducia originale.

La situazione di fiducia originale è immedesimabile all'immagine dell'Eden, che Hillman identifica come espressione archetipica presente nella vita di ogni bambino e genitore, dove Dio e il Padre sono la espressione dell'ímago paterna che viene apostrofata con i seguenti aggettivi: affidabile, salda, stabile, giusta e "Roccia dei Tempi". L'aspetto più significativo è sicuramente che l'immagine paterna può venir significata dal concetto di Logos, nel senso di parola vincolante, "immutabile potenza della parola maschile".

Questa situazione di fiducia originale è riproducibile nell'esperienza quotidiana e precisamente in quei rapporti di intimità dove si ritrova la sicurezza dell'Eden. Queste situazioni sono state denominate in tanti modi: recinto sacro, simbiosi madre-figlio, setting analitico. Hillman però sottolinea la peculiarità di questa sicurezza che afferma "fondata non sulla carne ma sulla parola", si tratta di una sicurezza al maschile fondata sul logos tramite la promessa, il patto, la parola, che permette di mettere a nudo il mondo originario, inteso proprio come nudità, debolezza. La nudità indifesa di quel Adamo, il primo uomo che tutti ci portiamo dentro nel senso che ci troviamo al cospetto della nostra natura più semplice, crocevia di milioni di anni del passato e le idee iniziali del futuro, come nani sulle spalle di giganti, richiamando una metafora medioevale. Se da una parte il senso di sicurezza è identificabile con il bisogno di cure materne, questo senso di sicurezza, quello di cui Hillman ci parla è invece identificabile con il bisogno di intimità con Dio, è un bisogno di sicurezza come zona protetta in cui è possibile mettere a nudo il proprio mondo originario, come può accadere nel setting analitico. È un mondo in cui la parola è Verità e non vacilla, è la sicurezza del logos. Regna la nostalgia dell'unità dove il figlio e il Padre sono una cosa sola. In questo Eden il Puer Aeternum, l'adolescente per antonomasia, non vuole andarsene e non vuole essere cacciato, poiché quello è il luogo dove non solo conosce tutto, sa il nome di ogni creatura, mangia cogliendo i frutti dall'albero, non esiste la fatica di conquistarsi le cose e tanto meno il sudato lavoro. Ma è anche il luogo dove si aspetta di essere conosciuto, come se la conoscenza divina fosse totalmente rivolta a lui. Questa comprensione totale, una sorta di simbiosi, si riproduce in ogni situazione di fiducia originale. A questo punto la cacciata dal paradiso dipende dall'introduzione di un elemento nuovo: Eva, che non solo rappresenta il fattore femminile, ma che rappresenta e introduce il male, il tradimento, i desideri sessuali, l'inganno e via dicendo. Ecco allora che la nostalgia dell'Eden consiste proprio nell'essere protetti dalla nostra stessa tendenza al tradimento, dalla nostra ambivalenza, dalla nostra parte femminile: "il mondo originario non solo è il mondo prima del male, è il mondo prima di Eva."

Faccio un po' fatica a seguire Hillman nella sua interpretazione poiché non riesco ad identificare il Paradiso terrestre come il luogo del Logos, dove si fonda una forma di simbiosi originaria con la parola paterna. Continuo ad identificare l'Eden come un contenitore simbiotico di matrice materna. D'altra parte la Bibbia, così come noi la conosciamo, ci perviene da una traduzione fortemente ellenizzata, che "ebbe come conseguenza che la concezione concreta e dinamica dell'antropologia

ebraica fu resa nelle forme più astratte dell'intellettualismo greco"²¹. E che ha dato adito alle astratte speculazioni teologiche medioevali e quindi ad un lascito filosofico ed interpretativo particolarmente astratto. In particolare per quanto concerne la parola di Dio tradotta con *logos*. D'altra parte si sa le traduzioni tradiscono²². Senza addentrarci in sofisticate disquisizioni quodlibetali sul *logos*, quello che mi interessa sottolineare è il ruolo che Hillman imputa al tradimento paterno, per cui proseguirò la lettura di Hillman in maniera alquanto infedele, tenendo conto solo degli aspetti per me interessanti, relativi al ruolo paterno.

Dunque per Hillman il tradimento è necessario: "sembrerebbe che l'unica via di uscita da quel Giardino passasse per il tradimento e l'espulsione, quasi che (...) non si dà fiducia senza la possibilità del tradimento. (...) Se prendiamo il racconto biblico come paradigma della vita (...) una rottura caratterizzata dal tradimento, il quale, a quanto dice il racconto, è la condizione *sine qua non* per la cacciata dall'Eden e l'ingresso nel mondo <<reale>>, il mondo della coscienza e della responsabilità umane. (...) Se saltiamo dove ci sono sempre braccia ad accoglierci, non c'è vero salto. (...) E tutte le virtù maschili come la competenza, il calcolo del rischio, il coraggio, non contano niente" se qualcuno è sempre pronto ad afferrarti ai piedi della scala. E qui sottolineo la differenza, quel qualcuno pronto ad estendere la propria protezione ad oltranza, uomo o donna, padre o madre che sia, appartiene a quella matrice protettiva tipicamente materna "dove si può contare sull'ordine di tutte le cose e il passato si fa garante del futuro".

Eccolo al fine questo ruolo paterno interpretando la storiella ebraica, secondo le parole di Hillman: "Disvela la propria capacità di tradimento, si pone di fronte al figlio nella sua nuda umanità, rivelandogli una verità sulla condizione di uomo: io, un padre, un uomo, non sono affidabile. L'uomo è traditore. La parola non è più forte della vita. (...) Ti ho tradito come tutti siamo traditi nella natura traditrice della vita creata da Dio. L'iniziazione del ragazzo alla vita è l'iniziazione alla tragedia dell'adulto."

Un ultimo spunto interessante consiste in quello che Hillman definisce il rifiuto del padre di rendere conto di sé. Dove da una parte vi è un uso cosciente della brutalità comune alle figure paterne che sembra riflettere l'iniquità della vita. Qui viene resa evidente la consapevolezza dei propri limiti maschili, mostrata come capacità di reggere la tensione, di sbagliare senza cercare di ricucire, che permette

²¹ Religioni del libro e teologie filosofiche, in P. Rossi, C. A. Viano, Storia della filosofia, Vol. I L'Antichità, Bari 1993, Laterza, pp. 395

²² Nel tradurre io *trans-duco*, cioè *tras-porto* il suo significato da un contesto, anche un po' nebuloso, in un altro virtualmente più chiaro. Ma *trans-ducere* significa anche *dicere trans*, ovvero dire oltre, e facendo questo compio un tradimento del senso originario. Tradotto, cioè trasportato, ma anche tradito, *traditum* ciò che è dato in consegna al tempo, trasmesso, tramandato, ma anche consegnato ai nemici. "Insomma il linguaggio, *in quanto interpretazione*, è al tempo stesso traduzione e tradizione, ovvero consiste nel dare e dire senso, ma anche tradimento, perché può fuorviarlo, dicendo oltre e altro. [...] A ben riflettere, lo stesso mito del dio Hermes ci ha messo in guardia in tal senso: se è vero infatti che il dio-araldo porta i messaggi di Zeus, è pur vero che egli inganna, che trama macchinazioni. Mentre spiega e chiarisce il senso della parola divina è costretto a tradirla, proprio a motivo della sua stessa attività mediatrice, che impone la trasposizione del messaggio in parole umane." (Paolo D'Alessandro, *Esperienza di lettura e produzione di pensiero*, Milano 1994)

di compiere quelle azioni brutali ma necessarie con consapevolezza e senza rimpianti. Dall'altra parte si colloca quella che Hillman definisce l'azione schizofrenica, di marcata matrice materna, caratterizzata dalla coda di paglia e dal cuore tenero. Crudele con una mano e pietoso con l'altra. Umilia il figlio per poi prenderlo in braccio e consolarlo dicendogli, a giustificazione lamentosa, che fa più male a me che a te. "Invece il cuore duro del padre non trasmette ingiunzioni opposte". Ecco quindi il significato del tradimento del padre secondo le parole di Hillman: *"la capacità di tradire gli altri è affine alla capacità di guidare gli altri. Una paternità compiuta le possiede entrambe. Nella misura in cui il fine al quale mira la guida psicologica è l'autonomia e l'autosufficienza dell'altro, questi dovrà prima o poi essere condotto, o lasciato, a quello che è il suo vero livello, vale a dire senza più aiuto umano, a fare esperienza di sé, dove egli è solo (...) l'esperienza più alta e più decisiva: il trovarsi soli con il proprio Sé".*

Quello che più qui ci interessa sono gli effetti comportamentali che si riscontrano nelle dinamiche dei gruppi. Il polo materno fa dei fratelli dei potenziali nemici con cui competere e il mondo è fatto di fratelli. Il polo paterno vede nei fratelli degli altri che sono-nel-mondo con cui scambiare aiuto e solidarietà reciproca. Ecco quindi un'altra dicotomia concettuale tra i due mondi:

- Potere fare
- Potere relazionale

Ovvero il polo paterno vede il potere come azione, come fare, potere è possibilità e si realizza nella progettualità, cioè nel realizzare qualcosa che ancora non c'è, si accetta l'incertezza. Per il polo materno il potere è quello che si ottiene attraverso il controllo sugli altri. Si esercita attraverso l'appartenenza o l'esclusione, è relazionale. Essendo un mondo dato quello materno è anche un mondo chiuso, che non si proietta al domani ma vive entro le proprie certezze. Strettamente connesso a questa visione si colloca anche un altro aspetto:

- Intenzionamenti a essere
ALTRO
- Intenzionamenti a non-essere
ALTRO

Il mondo paterno spinge alla trasformazione, al cambiamento. Introduce nel mondo per lasciar crescere il figlio attraverso le proprie esperienze. Spinge a diventare diverso da ciò che si è, ha diventare il proprio progetto. Per il mondo materno l'appartenenza è tutto. E se si fa parte di questo mondo non si può essere altro. Vediamo di esemplificare prendendo a prestito un'affermazione che fece Papa Giovanni Paolo I che disse: "Dio è madre". Non poteva dire cosa più azzeccata, se si guarda alla grande istituzione ecclesiastica, istituzione di matrice materna per eccellenza. Dove le regole tacite sovrabbondano rispetto all'esiguità delle regole scritte. Regole e comportamenti taciti costituiscono la sutura relazionale di tutta la struttura sociale. Se si deve fare qualcosa che non si dovrebbe fare, la si faccia in silenzio, ma non la si dica. In questa matrice culturale essere altro è non solo molto difficile ma anche pericoloso. Tutto ciò che è altro è per definizione anomalo, anormale, non conforme, non in linea di continuità. Dio vede e provvede, il libero arbitrio esiste solo sulla carta poiché la vita è già predestinata. Si capisce che per questa matrice culturale gli intenzionamenti vadano tutti nella direzione non devi essere ALTRO. Conformato anche dal fatto che si deve accettare la condizione che dio ti ha concesso in terra con pazienza e rassegnazione, poiché la vera vita è altrove, in altro luogo, in altro momento. Qui

si passa solo per eseguire la volontà divina, con il proprio destino predesignato, per fare ciò che piace a dio.

Ho citato la religione cattolica perché molto delle caratteristiche in essa presenti sono una formidabile esemplificazione della matrice materna. Le culture caratterizzate dal polo materno presentano sistemi di regole tacite, gli intenzionamenti sono a non essere altro da ciò al quale sei destinato. L'importante è accondiscendere la volontà culturale con un'importante caratteristica: la persona che gestisce il potere in questo modo non chiederà mai di fare qualcosa per il proprio desiderio personale, ma per un mai precisato sistema di regole, quindi le frasi più caratteristiche saranno: è così che deve essere fatto, non lo faccio per me ma per il tuo bene, e via dicendo, dove però, se fate attenzione questa entità astratta e metà tra l'etica e il normotipo non è mai chiara, mai dichiarata, mai definita con precisione. È un richiamo al è sempre stato così, alla tradizione, ad una deontologia mistica. Riprendiamo qualche altra differenziazione evidenziata nello schema di Napolitani:

- | | |
|-----------------|---------------|
| • Discontinuità | • Continuità |
| • Razionale | • Irrazionale |
| • Parola | • Silenzio |
| • Codici | • Sincrasia |

A cui aggiungerei:

- | | |
|-------------------|-----------------|
| • Interpretazione | • Certezza |
| • Rischio | • Sicurezza |
| • Realtà | • Verità |
| • Non sapere | • Pregiudizio |
| • Cognizione | • Precognizione |
| • Analisi | • Fede |
| • Ragione | • Mito |

In questo senso l'interpretazione di Umberto Eco che attribuisce al simbolo il significato di un segno, demisticizzando l'interpretazione che attribuisce al simbolo un valore particolare, inesplicabile, è una tipica interpretazione di matrice paterna.

Continuando:

- | | |
|-------------------|----------------------------|
| • Intelletto | • Intuito |
| • Parola | • Gesto |
| • Definizione | • Sensazione |
| • Conoscere | • Essere riconosciuto |
| • Responsabilità | • Attendere risposte da... |
| • Società di pari | • Il proprio gruppo |

Ecco un altro aspetto interessante, ovvero il modo di intendere le relazioni sociali. La cultura di riferimento paterna vede il mondo come una società di persone più o meno eguali di cui riconosce le differenze e come un mondo di opportunità in cui scambiare delle cose. Il polo materno identifica il mondo col gruppo al di fuori del quale stanno potenziali nemici e all'interno gli adepti. La vita è regolata da un sistema di norme tacite. La cosa più particolare è che all'interno di questo mondo non esistono scambi paritetici ma vige un'economia del bisogno.

- | | |
|-----------------------|------------------------|
| • Economia di scambio | • Economia del bisogno |
|-----------------------|------------------------|

In un'economia del bisogno vige la necessità e la dipendenza dagli altri per soddisfare le proprie necessità. La rete relazionale è una struttura di appoggio per appagare le occorrenze e la modalità è la richiesta e la pretesa. Un'economia di scambio invece vede protagonisti gli individui con le loro peculiarità in grado di offrire qualcosa, di identificare opportunità per fare delle cose insieme. La modalità è la proposta. È un mondo proattivo e prospettico. Le parole d'ordine sono:

- Volere
- Desiderio
- Progetto
- Realizzare
- Dovere
- Bisogno
- Consuetudine
- Conservare

Un'ultima osservazione su un aspetto controverso: la creatività.

La scuola di Napolitani ha sempre identificato l'aspetto creativo nel polo femminile. Gli studi di storia delle religioni mi hanno fatto leggere la creatività nell'area maschile. Ridotta ai minimi termini creatività come fallo e seme da una parte e creatività come terra che accoglie e cresce dall'altra. Volendo continuare la lettura fino ad ora intrapresa se l'atto creativo è un atto di cambiamento, di trasformazione questa sembra più pertinente al polo paterno:

- Innovazione
- Cambiamento
- Proiezione
- Separazione
- Tradizione
- Continuità
- Deiezione
- Appartenenza

Probabilmente la creatività è posizionabile nell'area dell'incontro, quella che Napolitani nel suo schema definisce l'accoppiamento tra area culturale e quella simbiotica, dove opera l'autos ri-organizzatore e dove si produce il pensiero simbolico.

Se in effetti prendiamo la produzione metaforica, lo scarto di senso avviene proprio in un accoppiamento che ci viene egregiamente descritto dalla Zaltieri: noi guardiamo il mondo attraverso una rigida e precisa costruzione di categorie ontologiche: *"Il concetto e la metafora lavorano intorno a tali gradi ontologici utilizzando la somiglianza. L'uso della somiglianza è quindi l'elemento che unifica concetto e metafora"*²³. Così, il concetto può dirci: *"il prato fa parte del regno vegetale"* e che *"il ridere è tipica espressione umana"* e spiega attraverso la collocazione nella rete gerarchica delle categorie dell'essere. La metafora, invece, *"per seguire l'assai strapazzato esempio di Quintiliano: quando l'intenzione diretta ad un prato, inaspettatamente e al di fuori del campo delle attese tipiche salta al predicato che questo prato ride; "pratum ridet", - si tratta di un incidente nel piano del fluire dell'informazione"*²⁴. Ecco che la metafora salta la rigida ripartizione delle categorie ontologiche e si avventura, attraverso similitudini, in associazioni inedite e sorprendenti che permettono al *"pensiero di arrischiarsi in luoghi proibiti al concetto"*²⁵.

²³C. Zaltieri, *La somiglianza e la verità: problemi del sapere metaforico*, ACME, vol XXXVIII Fasc. III (set.-dic. 1985)

²⁴H. Blumenberg, *Naufragio con spettatore*, Il Mulino, Bologna.

²⁵C. Zaltieri, *op. cit.*, pg. 149.

"Non è la metafora a creare il concetto quanto lo stesso sistema concettuale a generare la metafore come luogo "anomalo" del linguaggio"²⁶. Infatti la metafora, contrariamente al concetto, è capace di sorprendere, "di generare uno scandalo linguistico"²⁷. Quello che potremmo definire il "disagio" e il compito della metafora è, in certo senso, descritto da Nonaka²⁸ nella strutturazione della conoscenza, dove attribuisce alla metafora un ruolo fondamentale nel processo di esteriorizzazione, cioè nella sua possibilità creativa.

Tornando al nostro schema matriciale, proviamo a calare questo criterio interpretativo alla realtà organizzativa che stiamo prendendo in esame. A quale polo apparterrà l'impresa considerata? Non credo che vi siano dubbi: la matrice è prettamente materna in tutti i suoi aspetti. Quello della cultura organizzativa arroccata su posizioni conservative e sulla propria tradizione, quello delle modalità comportamentali dei due capi, e persino la loro stessa personalità ed attitudine ricalcano pienamente la matrice materna in tutti i suoi elementi.

Prendiamo il modello diagnostico di interpretazione della cultura aziendale visto precedentemente (9), e chiediamoci dove si collocano i diversi stili rispetto alle matrici viste ora? A quale stile è più consona la matrice materna? E a quale quella paterna? Credo di poter affermare con una certa sicurezza che lo stile relazionale è caratterizzato da una matrice prettamente materna. Mentre sia lo stile concettuale che quello pragmatico si trovano sotto la sfera di influenza della matrice paterna, facendo attenzione che la bassa propensione al rischio dello stile concettuale potrebbe far scivolare lo stile in modalità che ricalcano la matrice materna.

Ora la domanda è: si può in qualche modo affermare, generalizzando, che quando ci troviamo di fronte ad uno stile comportamentale ed organizzativo che denota una prevalenza di matrice materna, siamo in un ottimo terreno per coltivare un'idea imprenditoriale (si rammenti il capitolo 7), ma ci troviamo di fronte ad una impotenza di crescita organizzativa? Si può dire che la matrice materna con la preponderanza di aspetti conservativi e di legame di continuità con le tradizioni sia un elemento di freno allo sviluppo organizzativo? Possiamo dire che quando incontriamo elementi di cultura organizzativa che denotano una forte impronta di matrice materna siamo in situazioni di difficile evoluzione organizzativa? D'altra parte, è possibile considerare l'azienda come un figlio che ad un certo punto deve iniziare a camminare con le proprie gambe e fare le proprie esperienze nel mondo, e diventare altro da ciò per cui era stato originariamente intenzionato, tradendo, in un certo senso, l'appartenenza a i propri fondatori?

²⁶C. Zaltieri, *Op cit* pg. 148.

²⁷Ibidem.

²⁸ Ikujiro Nonaka, *Come un'organizzazione crea conoscenza*, in *Economia & Management*, Vol. III, maggio 1994

11. Conclusioni

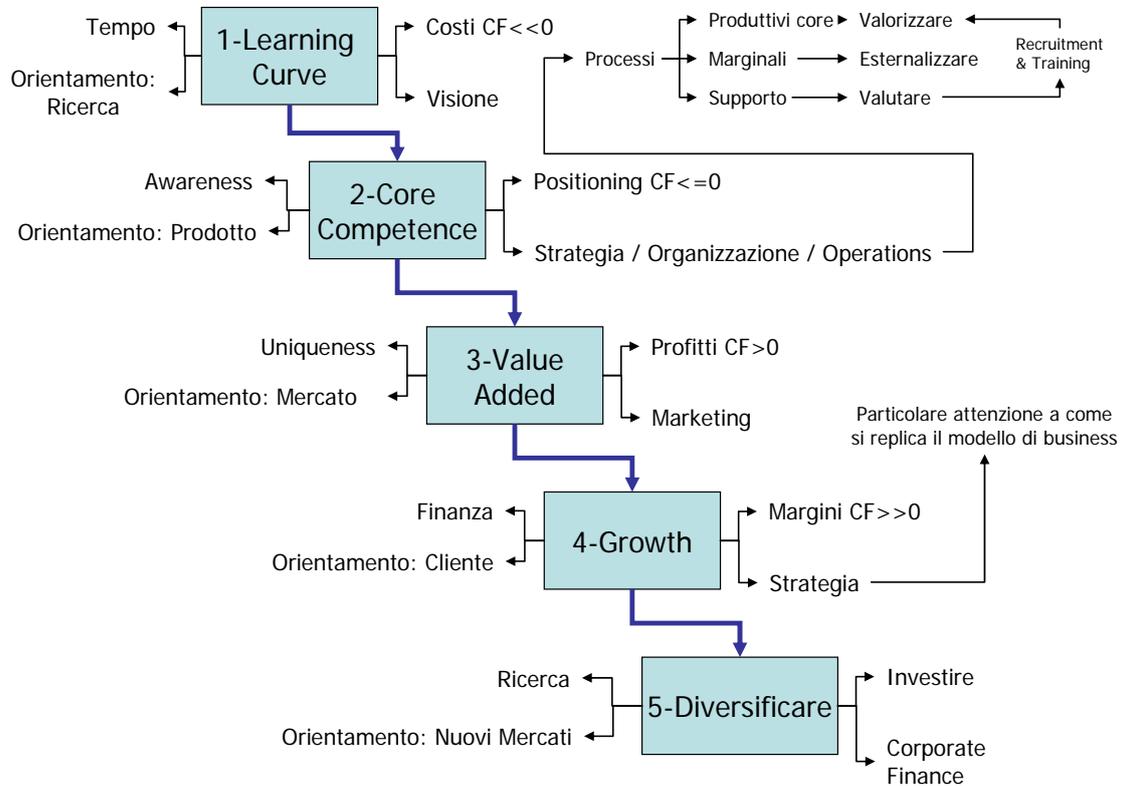
Abbiamo descritto una piccola impresa che, attraverso un'analisi del mercato in cui opera, presenta degli interessanti fattori di potenzialità che sembrano implicare una elevata possibilità di crescita. Abbiamo poi descritto i comportamenti, il clima, le abitudini, gli stili personali, le pratiche decisionali, le modalità di svolgere le riunioni, il sistema di premi ed incentivazioni, le prassi comunicative, i riti e i simboli che si sono consolidati con il tempo. Insomma, attraverso una serie di artefatti, ovvero strutture e processi organizzativi di carattere tacito, rilevabili tramite l'osservazione soprattutto dei comportamenti, abbiamo identificato le caratteristiche di questa cultura organizzativa.

Abbiamo visto una organizzazione con un substrato culturale caratterizzato da un elevato livello di formalità. Uno stile di management di tipo coercitivo, basato su un alto bisogno di controllo esercitato attraverso un forte accentramento e una strategia gestionale basata sulla divisione dell'informazione e dei compiti, e su una modalità di de-responsabilizzazione strutturata, basato su dinamiche di appartenenza governate dagli umori del gruppo di potere che non permette sistematicamente a nessuno l'ingresso nella relazione di potere. Abbiamo visto come il gruppo di potere fortifica le proprie credenze e non permette a nessuna forma di dubbio di insinuarsi. Abbiamo visto quali effetti questa cultura organizzativa produce, come la fiducia sistematica e come questa venga alimentata costantemente attraverso la set-up-to-fail syndrome (5), come il sistema di governo aziendale produca non solo sfiducia reciproca ma demotivazione, mancata crescita interna ed esterna, come sostanzialmente questo sistema sia basato su una forma di demagogia che predica ciò che non fa (6). Abbiamo poi esaminato alcuni comportamenti imprenditoriali che impediscono la crescita verso un modello aziendale (7). Abbiamo quindi esaminato lo stile di leadership prevalente secondo il modello di Goleman (8). Successivamente abbiamo utilizzato un modello diagnostico (9) ed un modello psicoanalitico per identificare e comprendere la cultura organizzativa (10), inquadrandola all'interno di uno stile culturale relazionale e una matrice fortemente materna.

Ora per trarre delle conclusioni sugli effetti che questa tipologia di cultura organizzativa produce sul business occorre svolgere un'ultima analisi sullo stato del ciclo di vita nel quale l'azienda si trova, attraverso l'interpretazione che alcuni modelli di crescita organizzativa ci permettono di fare.

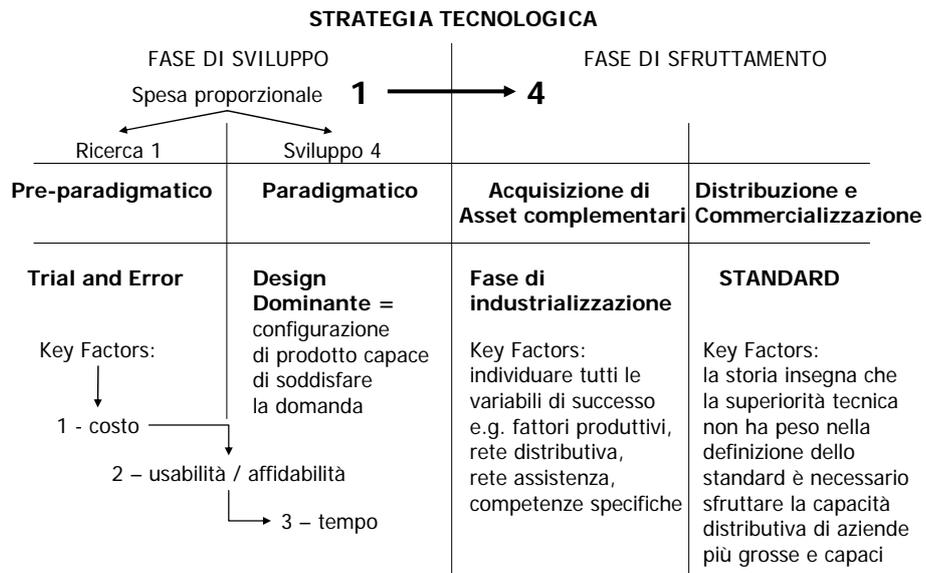
11.1. Il ciclo di vita dell'azienda

Il primo modello che presento, prende in considerazione le fasi di vita e il tipo di focus ed attività sulla quale l'azienda si concentra in un determinato periodo, ed è così schematizzabile:



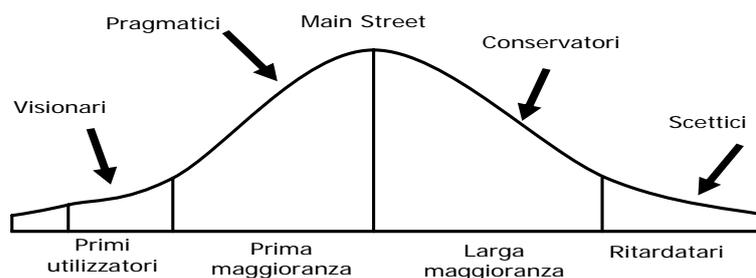
Descrivo brevemente le fasi:

1. durante la fase iniziale l'azienda è guidata dalla visione del suo fondatore, orientata alla ricerca e messa a punto dei propri prodotti/servizi, o anche dei modelli che poi trasformerà in prodotti e servizi. In questa fase evidentemente il fattore critico è il tempo e l'azienda sta investendo e il cash flow è negativo. Sappiamo dall'approccio strategico alle tecnologie che una invenzione diventa innovazione quando questa è sfruttabile commercialmente e che in genere i passi ed i costi per realizzare questo passaggio sono elevati e seguono questo andamento:



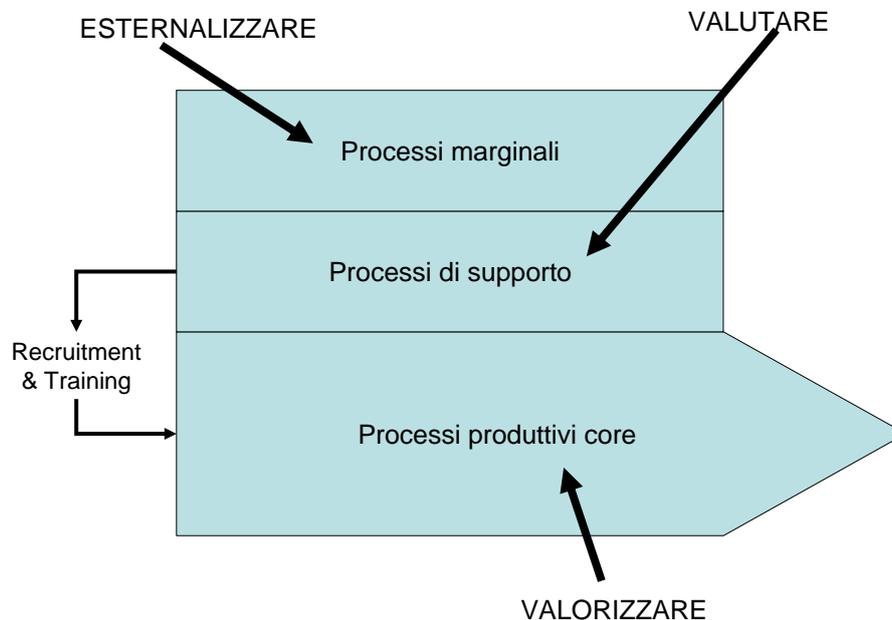
Ci troviamo quindi nel pieno passaggio dalla ricerca allo sviluppo in cui il fattore tempo, e quindi costi, gioca un ruolo determinante.

- Nella seconda fase l'azienda passa dal momento in cui ha standardizzato il proprio paradigma e si avvia alla fase di sfruttamento. L'orientamento è quindi spiccatamente verso l'evoluzione del prodotto, inizia la fase di consapevolezza e il focus è sulla strategia e sulla creazione di un posizionamento per farsi conoscere coerentemente sul mercato. Anche il cash flow comincia ad entrare. Il ciclo di vita del prodotto è ai suoi inizi:



I visionari sono i primi utilizzatori e l'azienda si trova a dover gestire la difficile fase di dover traghettare i prodotti/servizi verso i pragmatici. La strategia tecnologica deve tener conto che questo è un processo costoso e che la fase di industrializzazione e commercializzazione allargata potrebbe richiedere quattro volte l'investimento effettuato durante la fase di

standardizzazione del paradigma. In effetti l'organizzazione in questa fase inizia la sua trasformazione da impresa ad azienda. Il focus oltre che sulla strategia è sull'organizzazione e sulle operation il che significa sulla catena del valore: definire i macro processi e deciderne la gestione:



3. Nella terza fase l'azienda ha standardizzato il proprio modus operandi ed inizia a produrre profitti. Il posizionamento è ormai affermato e il core business noto, le core competence stabilite ed attivamente integrate nella capacità produttiva aziendale. La caratteristica è l'unicità, il focus è centrato sulla strategia di marketing e l'orientamento è al mercato. Il ciclo di vita dei prodotti/servizi è entrato nella fase di adozione da parte dei pragmatici. L'azienda inizia la sua crescita, l'attenzione interna è rivolta ai processi e al sistema informativo. Questa fase viene infatti definita del valore aggiunto.
4. La quarta fase è caratterizzata dalla vera e propria crescita su larga scala. I prodotti/servizi sono entrati in pieno diritto nella main street e quindi l'attenzione si rivolge al cliente e alla personalizzazione dei prodotti/servizi. Le operation corrono bene, l'azienda è entrata in una fase di innovazione continua e produce consistenti margini quindi ricomincia a focalizzarsi sulla corporate strategy e su come gestire le diverse unità di business. Qui è particolarmente interessante l'approccio strategico delle core competence per individuare l'industry foresight e orientarsi al futuro e alla preparazione di nuovi prodotti.
5. La quinta fase è caratterizzata da forti entrate e la parola d'ordine è gestire le finanze e iniziare strategie di investimento attraverso la diversificazione in nuovi canali di business. In questa fase si trova per esempio Microsoft che

sta tentando strategie di diversificazione in altri business per investire in modo appropriato l'enorme quantità di cash che si trova a dover gestire. Se adottiamo la matrice di Boston Consulting Group potremmo dire che l'azienda è impegnata ad investire in question mark nel tentativo di farli diventare stars. In questa fase il focus è la ricerca e l'orientamento è rivolto ai nuovi mercati. L'attenzione interna è la corporate finance.

11.2. Il ciclo di vita evolutivo

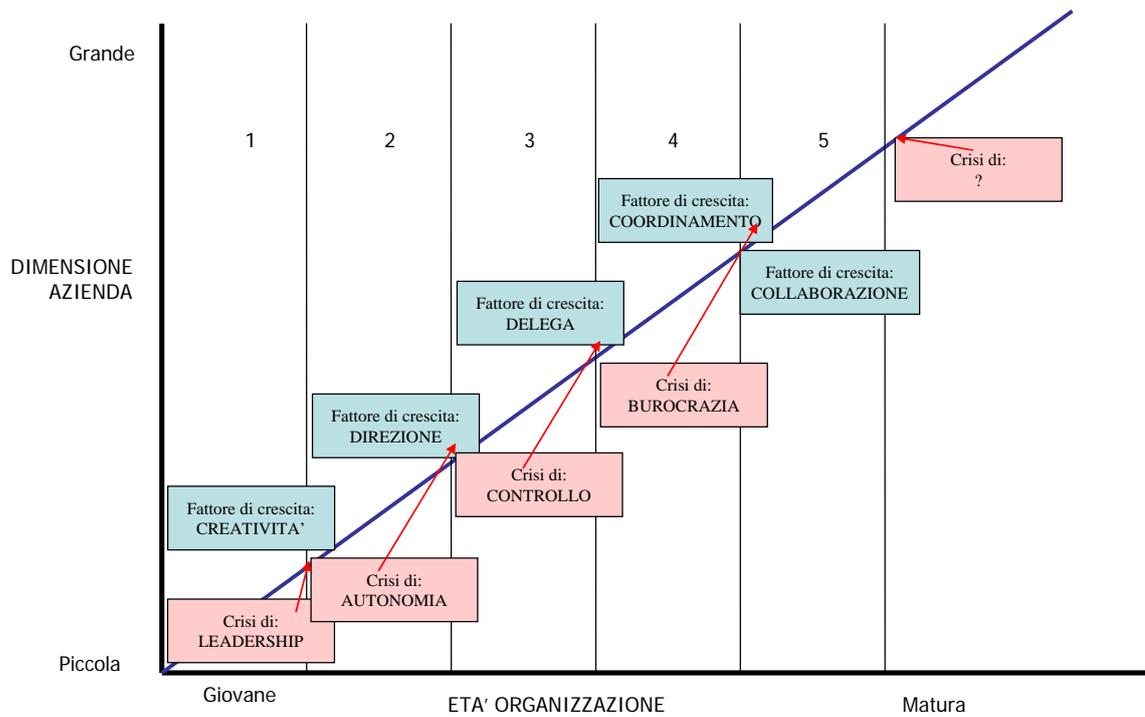
Nel secondo modello viene preso in considerazione un altro aspetto della vita evolutiva²⁹ di un'azienda, ovvero quello connesso alle sue fasi organizzative interne e che cosa guida da una fase all'altra. Brevemente:

1. durante la prima fase di nascita abbiamo visto che l'azienda è orientata alla ricerca, guidata dalla visione e presenta quegli aspetti imprenditoriali esplicitati al paragrafo 7. Il fattore di crescita è la creatività, importante sono, attenzione al dettaglio, tendenza al focalizzarsi sull'idea. Qui in genere si stabiliscono leggende e i miti di fondazione che faranno da guida al successo dell'azienda. Il passaggio alla crescita avviene con la crisi della leadership. Per crescere e passare alla fase successiva l'azienda ha bisogno di un cambiamento
2. L'azienda crece sotto una leadership direttiva, sviluppa la sua struttura organizzativa, introduce sistemi di controllo di gestione e di misurazione, sono stabiliti modalità e piani di incentivazione e premi, viene standardizzato il processo di selezione e recruitment. Gli schemi di comunicazione divengono più formali e le decisioni di tipo gerarchico diventano la norma. Il fattore di crescita è la direzione. Qui potremmo fermarci per i nostri scopi, ma è interessante vedere i passi successivi
3. Subentra la crisi di autonomia che fa leva su responsabilizzazione e decentralizzazione. Prendere decisioni autonomamente, motivazione e responsabilizzazione diventano centrali, il fattore di crescita è la delega.
4. L'azienda cresce ancora ed entra nella crisi di controllo, in cui i managers si rendono conto di non controllare le variabili chiave dell'organizzazione e quindi coordinamento e comunicazione diventano molto difficoltose. Qui il fattore di crescita è dato dal coordinamento. Potremmo chiamare questo stadio la fase evolutiva caratterizzata dallo sviluppo di un sistema formale di coordinamento e integrazione, ed è la fase in cui l'organizzazione consolida le molte attività e crea sinergie e ottimizzazioni nei processi tra i vari reparti aziendali.
5. Si entra nella crisi di burocrazia, in questo stadio di cambiamento l'azienda si ritrova ad avere un eccesso di sistemi informativi di coordinamento che producono un'enorme quantità di report e dati. Eliminare tutto questo info-smog porta come conseguente fattore di crescita alla collaborazione interpersonale, la quale implica l'ingresso in una nuova fase dove si richiede un cambiamento nei comportamenti organizzativi. Alle persone è richiesto

²⁹ L.E.Greiner, *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, HBR May-June 1998

di lavorare insieme per confrontarsi e risolvere i problemi, è richiesta flessibilità e creatività e di praticare nuovi comportamenti ed attitudini. Nuove idee e pratiche sono incoraggiate, la cultura aziendale diventa un fattore critico su cui fare molta attenzione.

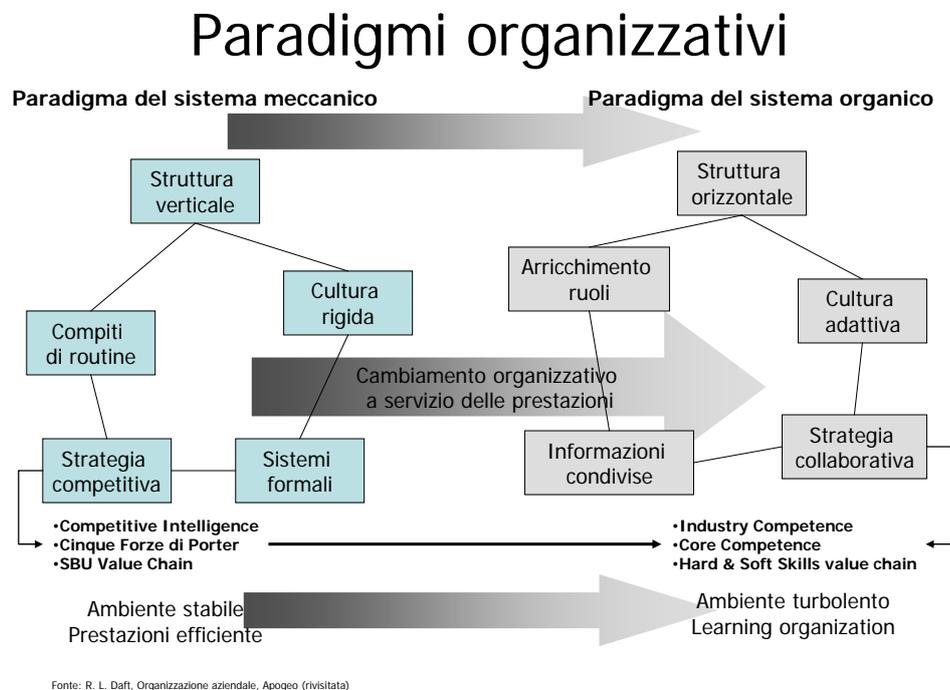
La sintesi grafica:



Fonte: L.E.Greiner, *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, HBR May-June 1998

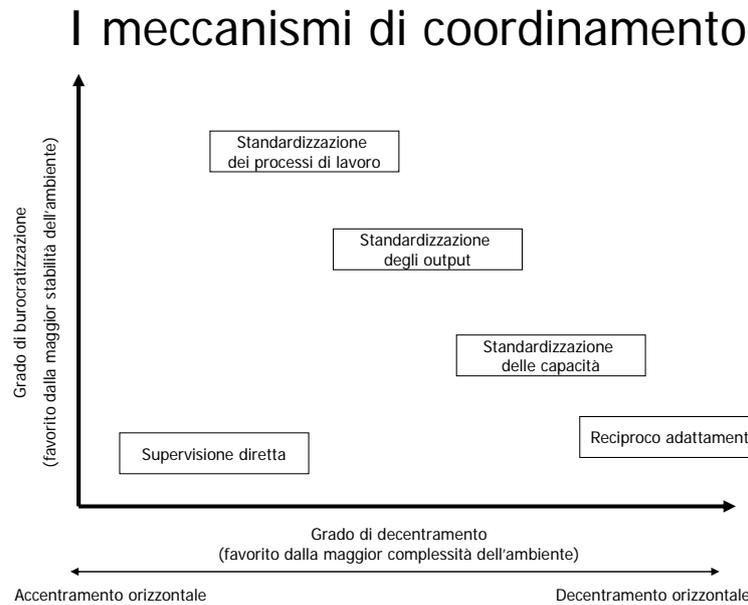
11.3. Il paradigma organizzativo

Dove si trova dunque l'impresa in esame? In quale fase del ciclo di vita e in quale fase evolutiva si può identificare? Proviamo intanto a capire quale paradigma organizzativo ha adottato, o più semplicemente, quale ne costituisce il riferimento:



Non è difficile intuire da quanto descritto nella Fase I che si tratta di un classico paradigma del sistema organico e che l'azienda basa la propria struttura su una struttura verticale, una cultura rigida, dei sistemi formali (ma non formalizzati) e dei compiti routinari. Ci troviamo di fronte ad una struttura di tipo tradizionale il che implica in genere adozioni del cosiddetto modello I così come precedentemente descritto nel paragrafo 6. Vediamo ora i meccanismi di coordinamento facendo ricorso ad un'altra matrice³⁰:

³⁰ Entrambi le matrici sono tratte dalle lezioni di organizzazione di Luciano Pero al 2° eMBA - Scuola di Ingegneria Gestionale MIP Politecnico di Milano



Si è visto precedentemente che la supervisione diretta è il meccanismo di controllo e coordinamento prevalente. Siamo di fronte ad un basso livello di burocratizzazione, manca infatti il salto verso la formalizzazione dei processi. Anche il livello di decentramento è decisamente basso, anzi propende verso l'accentramento. Accentramento e supervisione diretta, mancanza di consapevolezza dei processi portano come risultato un alto grado di frazionamento del lavoro, un basso livello di visione d'insieme, specializzazione delle capacità in modo verticale e output specialistici lottizzati.

Quindi se si considera il ciclo di vita, l'azienda ha ormai superato la learning curve e ha ben identificato le proprie core competenze. Sebbene lo schema descritto nel ciclo di vita mette in evidenza che in questa fase normalmente le imprese prendono coscienza della fase di trasformazione in azienda ed iniziano a strutturarsi come tali inquadrando strategia, struttura organizzativa e processi, bisogna considerare la particolarità del settore in cui l'organizzazione opera per capire che il livello di artigianalità dei servizi e dei prodotti è molto elevato e che quindi la consapevolezza del proprio ciclo di vita organizzativo è piuttosto bassa nonostante il numero sufficientemente elevato di anni da cui l'organizzazione opera sul mercato. Vicina al salto verso la terza fase l'impresa non riesce a trasformarsi in azienda, non riesce ad orientarsi al mercato (ricordo che lavora in logica pull) e non essendo capace di introdurre la consapevolezza dei propri processi produttivi non è in grado di ottimizzare i costi che erodono automaticamente i profitti. Per i motivi culturali precedentemente evidenziati non è capace di dare autonomia e di motivare le persone nuove che entrano e che dovrebbero creare volano commerciale.

Considerando ora la fase evolutiva si può identificare nel secondo livello lo stato in cui l'organizzazione si trova, con la variante, già prima evidenziata, che non ha ancora implementato la fase di controllo di gestione e di disegno dei processi.

Come prima vale l'osservazione sull'elevata artigianalità della tipologia di lavoro e di servizi. Come prima sembra che se non è in grado di entrare completamente nella seconda fase completando le funzioni di gestione e controllo tipiche della fase (sia di crescita che di evoluzione) l'organizzazione resterà inevitabilmente vincolata a non poter entrare nella fase successiva quindi a crescere.

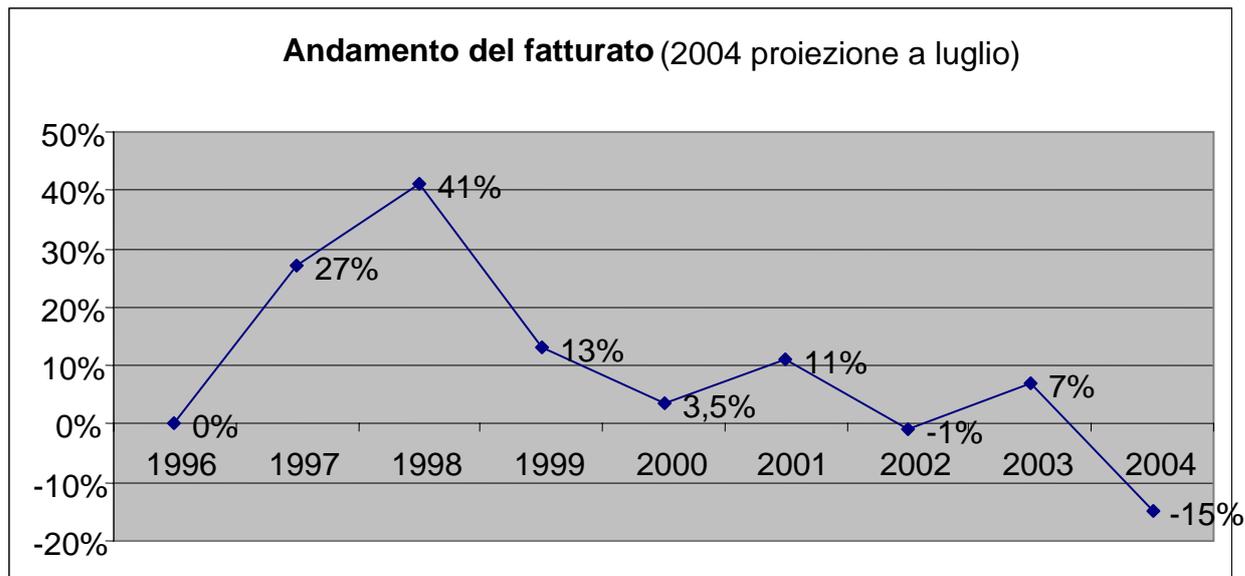
11.4. Diagnosi

Lo stato attuale del ciclo di vita e della fase evolutiva in cui l'organizzazione si trova, ci indicano che l'organizzazione sembra aver fermato il suo ciclo di vita in un punto preciso. Il punto di passaggio che trasforma un'impresa in un'azienda. Cioè quel passaggio concettuale ed organizzativo che segna una cesura tra i comportamenti che si possono riscontrare in una piccola impresa e quelli che iniziano a manifestarsi in una forma aziendale consapevole del proprio stato. In cui il livello di formalizzazione permette un salto qualitativo nelle modalità di esecuzione del lavoro, negli strumenti, nella consapevolezza, nell'informazione, nella sua condivisione e qualità.

Se a questa prima analisi si aggiunge la peculiare morfologia della cultura aziendale ci si può facilmente rendere conto di come si può rappresentare l'impresa come un piccolo fortino inespugnabile dove le persone nuove prese dall'esterno difficilmente riescono a conformarsi alla cultura vigente e dopo qualche timido tentativo di produrre cambiamento vengono espulse o si allontanano. "La cultura assume un'importanza diversa a seconda degli stadi di evoluzione organizzativa. Un'impresa giovane e in crescita cerca di stabilizzare la cultura che considera alla base del suo successo. La cultura è la fonte principale dell'identità dell'organizzazione, e pertanto si aggrappa ad essa, anche in modo eccessivo, proprio come gli adolescenti si aggrappano all'identità dei loro compagni. Le giovani organizzazioni sono anche tipicamente sotto il controllo del proprio fondatore, il che significa che la loro cultura è grosso modo il riflesso delle sue convinzioni e dei suoi valori. Anche se il successo conduce a una ampia accettazione di quelle convinzioni e di quei valori nell'intera popolazione, si deve riconoscere che una sfida a ogni elemento culturale equivale a mettere in discussione il fondatore o il proprietario dell'organizzazione. Quegli elementi culturali divengono dogmi e sono difficili da cambiare, pertanto il cambiamento di cultura è soprattutto un problema di evoluzione e rafforzamento degli elementi culturali".³¹ Ma qui stiamo considerando una organizzazione non più giovane, che esiste da un numero di anni tale da potersi denominare matura.

Proviamo ad analizzare l'andamento del fatturato:

³¹ Edgar H. Schein *Culture d'impresa*, Raffaello Cortina Editore 2000, pp.20



Appare evidente che dopo il 1999 la crescita inizia una ciclicità ripetitiva per cui un anno il fatturato cresce, l'anno dopo diminuisce. Se calcoliamo che questa ciclicità si ripete da ormai sei anni, forse il dato ci indica che l'impresa ha raggiunto i limiti strutturali dovuti alla stasi del proprio ciclo di vita, imputabile alla propria cultura organizzativa che impedisce sistematicamente ogni forma di sviluppo.

Di fatto l'impresa si trova vincolata dai suoi stessi fondatori e quindi destinata a scomparire con essi. Certo "ufficialmente stanno preparando i successori, ma inconsciamente stanno impedendo a persone forti e competenti di rivestire tali ruoli con successo. Oppure possono designare i successori ma impedire loro di avere abbastanza responsabilità per imparare come svolgere il lavoro."³² In realtà la scelta dei collaboratori verte alla fin fine verso persone deboli e sottomesse. Ci troviamo di fronte ad una tipica patologia, i cui sintomi abbiamo analizzato precedentemente e i cui effetti sono prodotti, in ultima analisi, da una sorta di volontà di controllo da parte dei capi/fondatori i quali pur di non perdere il loro controllo/potere sono disposti ad asfissiare lo sviluppo della propria organizzazione. Siamo in una dimensione in cui prevalgono gli aspetti individualistici e i personalismi, in cui la dimensione di appartenenza al proprio mondo risulta decisamente preponderante. Ancora una volta ci si propone la matrice materna con le sue caratteristiche, prima di tutto l'essere-il-mondo, la continuità, la tradizione e gli aspetti conservativi. Per non tradire la propria appartenenza si finisce col tradire il proprio progetto imprenditoriale. Infatti il valore delle quote di un'azienda dipendono dalla sua capacità di produrre fatturato in prospettiva nel futuro e, ancor meglio, dalla sua potenzialità di crescita. È risaputo che le IPO fanno leva sul valore del management in prospettiva futura, difficilmente si richiamano ai fondatori in senso ereditario. Ora se il valore è costituito dalla capacità dei capi/fondatori di produrre reddito, il valore dell'azienda sono loro. Chi fosse intenzionato ad acquisire un'azienda con queste

³² Schein, op. cit. pp. 98

caratteristiche, si troverebbe a dover valutare non un'azienda, costituita da un nome con un avviamento, un management, dei processi produttivi, della capacità di proporsi sul mercato in termini proattivi e magari innovativi; ma semplicemente la capacità di alcune persone di produrre valore. È chiaro che la speranza di vendere un'attività il cui valore è riconducibile alla presenza dei fondatori, perde senso agli occhi dei possibili acquirenti.