

## Cultura d'Azienda e Leadership

### Introduzione

#### Introduzione

L'A.T. viene da tempo utilizzata come teoria della comunicazione nella selezione e formazione del personale in azienda. Il modello funzionale degli Stati dell'Io, le transazioni, le carezze, i giochi sono strumenti utili nel migliorare le interazioni fra individui all'interno delle imprese. Negli ultimi tempi l'organizzazione ha il bisogno di una sorta di check-up che permetta di capire, prima di decidere di intervenire, che analizzi, dapprima separatamente poi in modo integrato, la leadership e il management. L'una è legata alla creazione e modifica della cultura, l'altro è visto come aspetto operativo. Si delineano nuove figure professionali, gli analisti della cultura, i professionisti di pronto intervento che alla fine della "cura", come i medici dimettono i pazienti, lasciano l'azienda. Compiti dei "green berets" sono: ristrutturare l'organizzazione, individuare i ruoli, ridistribuire le responsabilità attraverso un percorso emotivo-cognitivo in un intreccio spesso complicato di lavoro e legami affettivi. Successo aziendale e coerenza culturale vanno di pari passo. Il management deve essere coerente con una certa visione del mondo, con il senso che l'uomo dà alla sua esistenza e all'universo, coerente, quindi, con la leadership.

Il mio lavoro evolve attraverso il passaggio dall'applicazione alla teoria, dalla metodologia pratica alla comprensione delle finalità.

#### Analisi Transazionale e Analisi Organizzativa

L'A.T. ha la capacità di interpretare le problematiche profonde della esperienza organizzativa nei suoi aspetti sociali e psicologici.

Scienza dell'impresa è, oggi, non solo effettuare prove e controlli ma analizzare il clima, la filosofia, l'ideologia, lo stile, cioè i copioni ma anche i palinsesti di copione, rappresentati nell'azienda dai passaggi evolutivi e formativi e ancora analizzare i suoi Stati dell'Io, che sono il mezzo di percezione e interazione diretto con il mondo esterno, ma anche gli Organi Psichici di cui essi sono l'espressione fenomenico-comportamentale. Se, come si intuisce dalla lettura di alcuni Autori (Schein, Landier, Morgan, ecc...) consideriamo la cultura come la struttura di personalità di un'organizzazione espressa da un G (convizioni, regole), da un A (strategie) e da un B (entusiasmo per il successo, promozioni, riconoscimenti pubblici), allora possiamo pensare che questi ultimi sottendano "tre diversi sistemi di personalità" o di culture "che percepiscono e reagiscono in modo diverso all'ambiente circostante a seconda delle proprie funzioni" (Berne, 1961): l'Esterocultura, la Neocultura, l'Archeocultura. Tali aspetti determinano il comportamento, indicano ai componenti del gruppo come la realtà va percepita, pensata e sentita e "non si prestano a confronti né a discussioni" (Schein, 1990). Se negli interventi formativi ha senso parlare di diagnosi comportamentale e sociale e, quindi, di un consulente che facilita e addestra, nell'analisi organizzativa il consulente è un "terapeuta culturale" (Schein) che aiuta il leader a condurre l'azienda verso la consapevolezza della propria identità, più che dare suggerimenti su ciò che si dovrebbe fare. Di conseguenza, nell'analisi della impresa, si integrano necessariamente la diagnosi comportamentale, storica, sociale e fenomenologica. "La cultura si sviluppa intorno ai problemi interni ed esterni che i gruppi affrontano e diventa sempre più astratta fino a tradursi negli assunti generali e fondamentali sulla natura della realtà, del tempo, dello spazio, dell'attività e dei rapporti umani" (Schein). Quando parliamo di cultura parliamo di struttura di personalità dell'azienda. Allora, la filosofia, la personalità del fondatore, il clima e lo stile sono elementi visibili della cultura ma non rappresentano il tutto. Nell'esaminare una cultura questi sono i sintomi, le manifestazioni non le cause, l'essenza profonda è a livello inconscio, o meglio non visibile, non può essere studiata con metodi invadenti come questionari o interviste ma si raggiunge con la collaborazione di studiosi interni ed esterni all'azienda. L'analisi della cultura ci riporta al modello funzionale degli Stati dell'Io ma quando parliamo di sottocultura ci tocca analizzare il modello strutturale che in un'organizzazione rappresenta i ricordi e le strategie immagazzinati nella memoria. Si possono considerare genitori storici dell'azienda il leader fondatore, oppure l'azienda preesistente e poi integrata o ricostituita.

In linea generale, il modello strutturale dell'impresa raffigura in G3 un magazzino di messaggi trasmessi attraverso le

generazioni, messaggi che ritroviamo nelle ideologie aziendali, nei simboli, nei linguaggi, nei rituali. In A3 sono introiettate affermazioni intorno a realtà che in passato erano vere e che ora non lo sono più. Per es., si diceva che "la perfezione non è di questo mondo", oggi, invece, si parla di "difetti zero". Oppure, la convinzione "tempo al tempo" nella odierna realtà aziendale si è evoluta nel concetto di "just in time". In B3 ritroviamo i miti dell'organizzazione che sono percezioni del B di figure genitoriali legate al passato dell'impresa.

In A2 si colloca l'archivio, l'insieme delle strategie che l'azienda ha a disposizione. In B2 si ritrovano le esperienze immagazzinate sin dai primi tempi della fondazione. In G1 (o Elettrodo, come Berne lo definisce) si evidenziano le regole, le formule magiche che anche oggi, in modo quasi coatto, senza che ci sia una ragione apparente, vengono riproposte. Ad es., Henry Ford soleva affermare: "Ogni cliente può volere la macchina del colore che preferisce, purché sia il nero". E questa magia in alcune aziende esiste ancora. In A1 (o PP) si ritrovano le capacità intuitive di problem solving, le risorse di cui l'organizzazione dispone nei momenti di impasse, per es., la costruzione di nuove immagini, la pubblicizzazione di prodotti, le azioni di propaganda. Infine il B1 (o B somatico) rappresenta i sentimenti legati alle esperienze passate. Per es., in alcuni momenti di crisi, pare non vi sia in azienda la capacità di pensare ma solo i sentimenti spiacevoli legati all'idea che "anche 10 anni fa, quando successe... poi andò a finire che..." (fig.1).

Interventi di formazione e analisi dell'organizzazione: contratto di liberazione dal copione e contratto di analisi di copione.

Nel lavoro aziendale siamo dinanzi ad una nuova prospettiva clinica oltre che etnografica, ad un'analisi più profonda che interviene sul management modificandone le strategie dopo aver compreso e gestito la cultura creata dalla leadership. Significa che riconoscere il tipo di struttura, agire sulle transazioni e sui giochi non basta: tante variabili possono aver condotto a quel tipo di organizzazione, bisogna capire quali nel rispetto dei principi etici fra cliente, cioè l'azienda, e lo studioso. Schein suggerisce, soprattutto, "la protezione del benessere del cliente". Il consulente ad indirizzo analitico transazionale, analizza le resistenze in atto e punta, talvolta, i suoi interventi a rinforzare le membrane di identità copionale dell'impresa piuttosto che a stimolare la liberazione da esse. Il fine, in generale, è la conquista dell'autonomia o, parlando di aziende, è la Qualità Totale (Q.T.), che non è solo Q intrinseca del prodotto offerto ma è "Q. personale, prima che tecnica, in quanto la Q. è fondamentalmente un atteggiamento mentale" (D'Egidio, '91). Il copione per l'azienda è un momento necessario di identificazione, significa "esserci" in adattamento ad un ambiente e ad un gruppo sociale. Un contratto di liberazione dal copione rappresenta il raggiungimento di una nuova scelta identificatoria, decisa nel qui e ora, un nuovo palinsesto che aggiunge altre opzioni lungo le linee di forza già presenti nell'impresa. In questo tipo di contratto si tratta di "togliere la spina", superare un ordine, liberare l'azienda da un'ingiunzione, da un sistema ricatto. E' il momento del passaggio dalla negatività alla positività dell'identità copionale, è la scoperta della "mission" o ragion d'essere. D'Egidio parla di "vision" cioè "un orizzonte, una direzione verso cui tendere, in altre parole, il sogno imprenditoriale", una ridecisione lungo la linea + +. Il copione per l'azienda come per l'essere umano, ha un valore autoprotettivo, di riconoscimento in appartenenza e in attaccamento ad un ambiente, ad un clima culturale, ad un gruppo. Nell'impresa non c'è la liberazione fisiologica dal copione, anche se le crisi di crescita identificatoria si susseguono. Curare l'organizzazione, in un contratto di analisi di copione, significa collaborare alle "ridefinizioni", alle "ridecisions" che si susseguono, assistere la leadership nella consapevolezza delle problematiche di copione dell'azienda per una futura gestione delle crisi di evoluzione, affrontando il rischio di una nuova identità.

I processi di Reparenting sono continuamente in atto nell'azienda. "I dirigenti d'impresa hanno perduto, in questi ultimi anni, la maggior parte delle ragioni che davano un senso alle loro azioni" (Landier, '88). Siamo nell'era del vuoto.

Un tempo c'erano gli ideali di giustizia, di libertà, di solidarietà, c'erano nelle aziende, convinzioni religiose, politiche e sociali. Ora si avverte il bisogno di una nuova "morale d'impresa" (Landier), di nuovi valori portanti, insomma, di un nuovo Genitore.

A volte, l'organizzazione si protegge dal rischio di questa nuova identità, dal rischio che comporta la scelta di qualcosa'altro che potrebbe anche non dare risultati soddisfacenti. Possono crearsi, allora, rapporti di dipendenza o di simbiosi con il consulente. I nuovi bisogni e i nuovi valori vengono confrontati con i vecchi e ci possono essere reazioni apparenti di rifiuto, di insopportazione. In questi casi, quando esiste una contaminazione dell'A, non è utile l'analisi di copione. Il consulente, solo dopo un'adeguata decontaminazione, potrà procedere alla ristrutturazione dell'azienda in più ampi confini.

## Conclusioni

Credo in questo studio di aver osato molto. Eliminando in parte la barriera fra campo clinico e sociale il problema più grave che rimane è la tentazione, da parte del consulente, di offrire analisi non richieste ai dipendenti. Conoscere l'azienda non è sommare le griglie di personalità dei salarziati. Il nostro cliente rimane sempre e solo l'organizzazione che

parla anche attraverso i suoi dipendenti ma questi non sono l'impresa e fuori di essa continuano ad essere padri, figli, mariti.

Vorrei, da un lato, aver allontanato l'idea di alcuni colleghi che l'A.T. sia, in modo riduttivo e semplicistico, il "giochetto", il "modellino" da utilizzare per fare effetto sull'ascoltatore; vorrei, dall'altro, essere riuscita a stimolare la riflessione e lo studio di altri colleghi attraverso una ricerca sistematica di possibili applicazioni dell'A.T. in campo organizzativo, giacché intuire i principi dell'A.T. è semplice ma la loro corretta e totale applicazione non lo è.

#### BIBLIOGRAFIA

Schein E., *Cultura d'azienda e leadership*, Guerini e Ass., Milano, 1990.

Landier H., *L'impresa policellulare*, Guerini e Ass., Milano, 1988.

Morgan G., *Sull'onda del cambiamento*, F. Angeli, Milano, 1989.

Romanini M.T., "La nascita psicologica", *Riv.It. di A.T. e Metod. Psicoter.* V, 8-9, 1985.

Romanini M.T., "Contratto di liberazione dal copione e contratto di analisi di copione", *Riv. It. di A.T. e Metod. Psicoter.* VII, 12-13, 1987.

Berne E., *Analisi Transazionale e Psicoterapia*, Roma, Astrolabio, 1971.

D'Egidio F., "Intervista a cura di C. Sproccati", *Newsletter, Risorse Umane in Azienda, O.S.* II, 8, 1991.