

Rapporti intergruppi e fusioni organizzative

Capitolo 15

Fusioni: perché falliscono?

- Fusioni e acquisizioni sono diventate uno dei mezzi più comuni attraverso cui le organizzazioni ricercano la crescita e la diversificazione della loro base di attività.
- Sebbene si assuma che le fusioni rappresentino un beneficio in termini economici, più della metà fallisce nel raggiungimento degli obiettivi prefissati.
- Secondo uno studio della KPMG, l'83% delle fusioni organizzative non produce un guadagno finanziario. Ci sono molti esempi di insuccesso, come la fusione tra Alcatel e Lucent, o tra Hewlett Packard e Compaq.
- La negazione del lato umano delle fusioni è stata citata come una possibile spiegazione per molti di questi fallimenti
- In particolare, il grado in cui i partner possano essere integrati nella nuova organizzazione è stato riconosciuto come un fattore critico per il successo della fusione (Cartwright & Cooper, 1993).



Fusioni: perché falliscono?

- Il processo di fusione organizzativa implica l'imposizione di una nuova identità organizzativa sui dipendenti; all'interno di questa nuova entità sovraordinata si ritrovano le organizzazioni pre-fusione.
- Una situazione di questo tipo ha molta probabilità di essere caratterizzata da relazioni intergruppi conflittuali e competitive, in quanto ciascuno dei due gruppi cercherà di stabilire e mantenere una posizione ottimale per il proprio gruppo.
- Questi comportamenti intergruppi negativi possono compromettere il successo della fusione (Haunschild et al., 1994).
- I partner di una fusione raramente sono di status uguale (van Oudenhoven & de Boer 1995). Per questo motivo, la salienza accentuata delle identità pre-fusione spesso significa accentuata differenza delle differenze di status (si veda Mullen et al., 1992).

L'ingroup bias come risposta

- Lo status dovrebbe essere particolarmente rilevante per i dipendenti dell'organizzazione di status più basso, perché è probabile che si sentano minacciati dalla fusione (minaccia alla distintività positiva).
- Per tale motivo, i dipendenti dell'organizzazione di status più basso dovrebbero essere più motivati ad intraprendere comportamenti di bias a favore dell'ingroup, specialmente sulle dimensioni che non sono centrali per la definizione dello status (Terry, 2003).
- Almeno nella fase iniziale della fusione, il senso di minaccia dovrebbe essere più basso per i dipendenti dell'organizzazione di status più elevato. Tuttavia, successivamente è probabile che questi ultimi siano motivati a verificare il proprio status (la fusione rappresenta un contesto di instabilità) e che quindi mettano in atto forme di ingroup bias, ma sulle dimensioni rilevanti per lo status.

L'ingroup bias come risposta

- In uno studio su una fusione organizzativa, Terry e Callan (1998) hanno esaminato l'interazione tra status pre-fusione, percezione di minaccia associata alla fusione e ingroup bias.
- I dati sono stati raccolti su un campione di 1104 dipendenti di due ospedali – un ospedale universitario metropolitano di status elevato e un ospedale di status più basso - che andavano incontro ad un processo di fusione.
- Ai partecipanti si chiedeva di indicare in che grado ciascuna delle due organizzazioni possedesse ciascuna di 8 caratteristiche:

prestigio elevato nella comunità, opportunità vantaggiose di lavoro, varietà di pazienti

ridotta turbolenza aziendale, buone relazioni tra lo staff, buona comunicazione da parte del management, ambiente di lavoro rilassato, struttura moderna

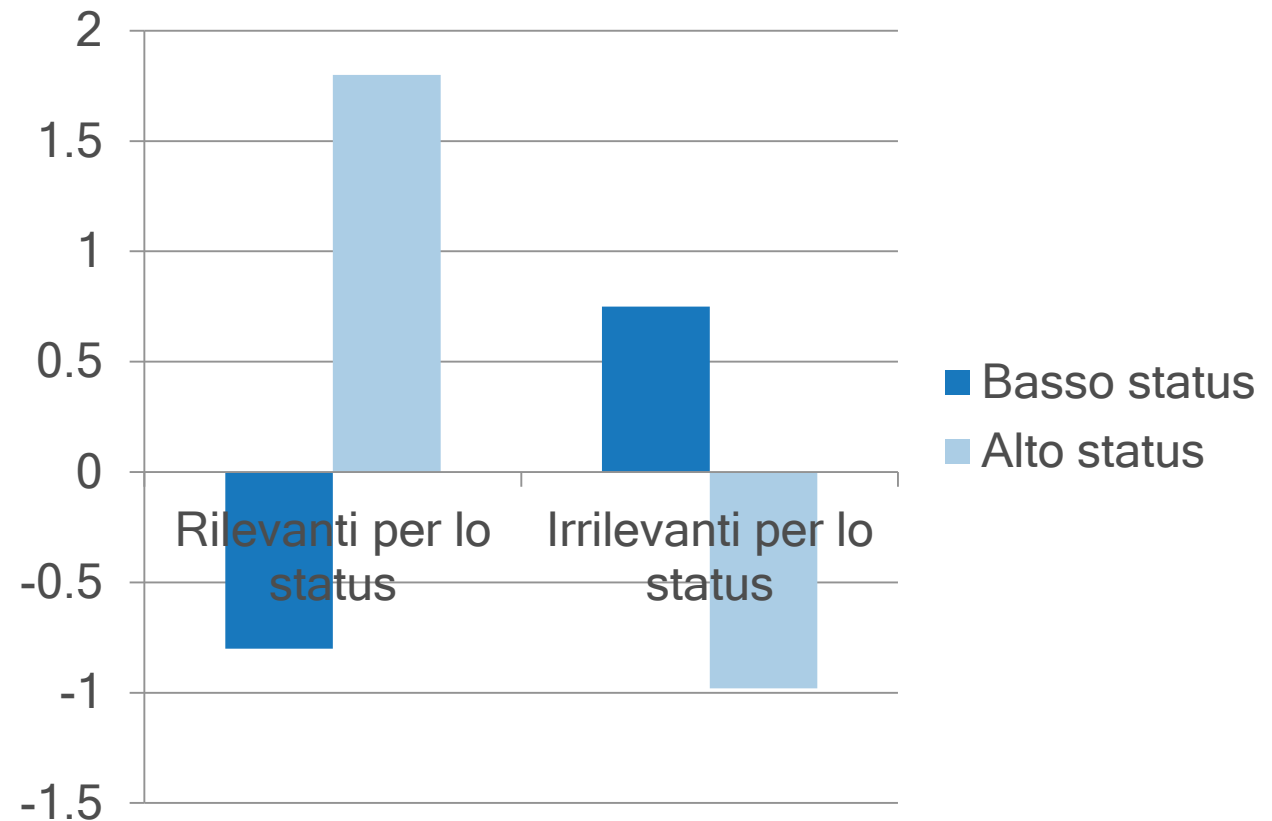


L'ingroup bias come risposta

- L'ipotesi era che i dipendenti dell'ospedale di basso status avrebbero mostrato un maggior favoritismo per l'ingroup, particolarmente sulle dimensioni non rilevanti per lo status.
- Sulle dimensioni rilevanti per lo status, ci si aspettava che il gruppo di status più elevato mostrasse un maggior favoritismo.

L'ingroup bias come risposta

- Figura 15.1 Ingroup bias in funzione della rilevanza per lo status e dell'appartenenza organizzativa (alto vs. basso status)



L'ingroup bias come risposta

- I dipendenti dell'ospedale di basso status hanno mostrato un bias maggiore sulle dimensioni irrilevanti rispetto ai dipendenti dell'ospedale di alto status. Sulle dimensioni rilevanti, invece, i dipendenti dell'ospedale di basso status mostrano un riconoscimento della superiorità dell'altro gruppo.
- Il pattern opposto si ottiene per i dipendenti dell'ospedale di alto status, i quali mostrano ingroup bias solo sulle dimensioni rilevanti, mentre su quelle irrilevanti manifestano un bias a favore dell'outgroup.
- Dal momento che le differenze nelle percezioni potrebbero riflettere differenze effettive dei due gruppi, si è condotta un'analisi
- Anche sull'ammontare della differenza tra i giudizi espressi dai membri dei due gruppi sulle dimensioni rilevanti e irrilevanti. I risultati mostrano che sulle dimensioni rilevanti per lo status, i due gruppi hanno espresso un giudizio simile: cioè entrambi i gruppi riconoscono in egual grado la superiorità del gruppo di alto status, mentre sulle dimensioni non rilevanti, è emerso un netto favoritismo per l'ingroup da parte dei membri del gruppo di basso status.

L'ingroup bias come risposta

- Come previsto, la percezione di minaccia era maggiore tra i dipendenti dell'organizzazione di status più basso.
- Inoltre, i risultati indicano una correlazione positiva tra stress e differenziazione intergruppi sulle dimensioni di status irrilevanti tra i dipendenti del gruppo di basso, ma non tra quelli del gruppo di alto status.
- Quindi, più i dipendenti del gruppo di basso status si sentono minacciati dalla fusione, più tendono a mostrare ingroup bias (dimensioni irrilevanti).

Permeabilità dei confini

- Terry, Carey e Callan hanno condotto uno studio per esaminare il ruolo della permeabilità percepita dei confini.
- I partecipanti erano piloti coinvolti in una fusione di due compagnie aeree, una di status più elevato (linee internazionali), l'altra di status meno elevato (linee locali).
- I partecipanti erano 465 dipendenti (piloti e ingegneri aerei) di età compresa tra i 25 e i 60 anni.
- L'ingroup bias veniva rilevato attraverso 8 tratti, alcuni centrali per la definizione dello status (conoscenza tecnica e atteggiamento professionale) e altri meno centrali (capacità di comunicazione, efficienza amministrativa, dipendenti capaci e hard-working, servizi di qualità, disponibili e cooperativi, amichevoli).
- Il commitment verso la nuova organizzazione e la soddisfazione sono stati utilizzati come misure di adattamento collegate al lavoro e il benessere emotivo e l'autostima come misure di adattamento individuale.
- Sono state misurate, inoltre, la permeabilità percepita dei confini e l'identificazione con la nuova organizzazione.

Permeabilità dei confini

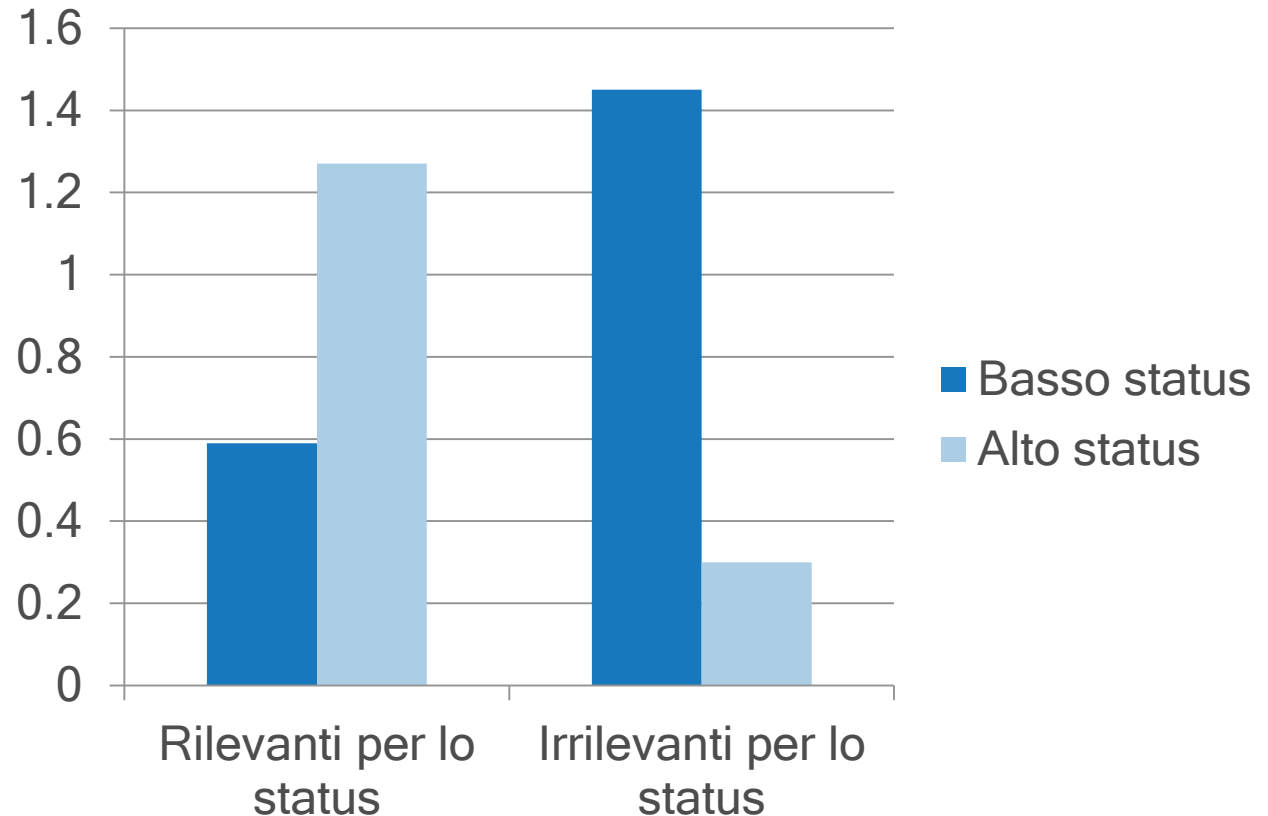
- L'ipotesi è che i dipendenti dell'organizzazione di basso status che percepiscono i confini come permeabili mostreranno un miglior adattamento al processo di fusione (sia su misure legate all'individuo che all'attività lavorativa), meno ingroup bias e più identificazione con la nuova organizzazione (perché percepiscono maggiori opportunità di mobilità individuale).
- Per contro, per i dipendenti dell'organizzazione di alto status, che dovrebbero essere motivati a proteggere la propria distintività positiva, gli autori ipotizzano un pattern opposto. Quindi, i dipendenti del gruppo di alto status che percepiscono i confini come permeabili dovrebbero mostrare un peggior adattamento, più ingroup bias e meno identificazione.

Permeabilità dei confini

- I risultati mostrano, come nello studio precedente, che l'ingroup bias è più marcato sulle dimensioni irrilevanti per i dipendenti della compagnia di basso status e più marcato sulle dimensioni rilevanti per i dipendenti della compagnia di alto status (Figura 15. 2).
- A differenza dello studio precedente, entrambi i gruppi favoriscono l'ingroup, non mostrano dunque favoritismo per l'outgroup. Questo risultato può essere spiegato come frutto di una maggiore tendenza alla competizione intergruppi dopo la fusione.
- Inoltre, i dipendenti della compagnia di basso status risultavano, complessivamente, meno identificati, meno committed alla nuova organizzazione e meno soddisfatti rispetto ai dipendenti della compagnia di alto status. Non vi erano differenze nei punteggi di benessere emotivo e autostima.

Permeabilità dei confini

- Figura 15.2 Ingroup bias in funzione della rilevanza per lo status e dell'appartenenza organizzativa (alto vs. basso status)

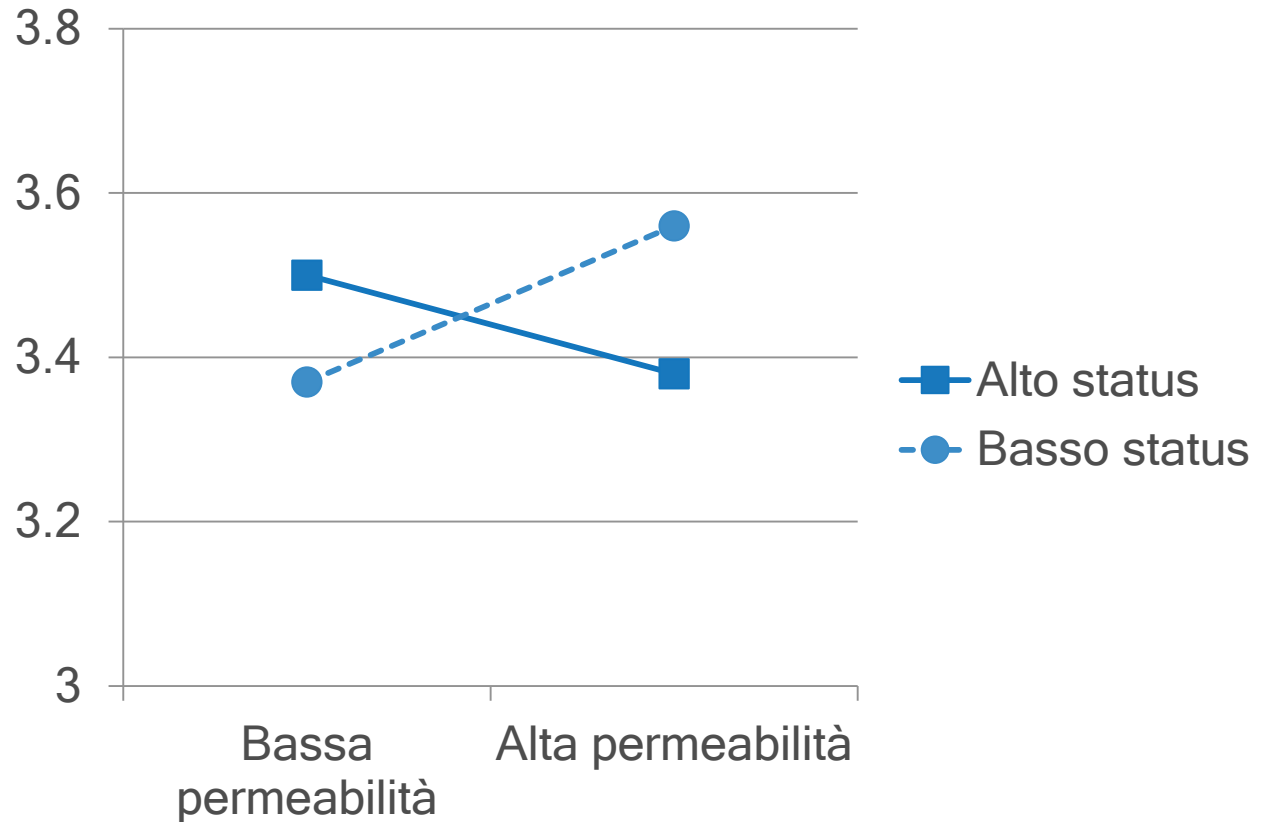


Permeabilità dei confini

- Come ipotizzato, le percezioni di permeabilità influenzavano le risposte alla fusione organizzativa.
- In relazione a identificazione, commitment e soddisfazione, vi era una correlazione positiva tra queste misure e la maggiore percezione di permeabilità per i dipendenti della compagnia di basso ma non per quelli della compagnia di alto status (effetto di interazione).
- I risultati erano simili per le variabili di adattamento individuale (benessere emotivo e autostima). Tuttavia, in questo caso, benessere emotivo e autostima tendono a diminuire nei dipendenti della compagnia di alto status quando la percezione di permeabilità è elevata (si veda la Figura 15.3).

L'ingroup bias come risposta

- Figura 15.3 Interazione tra percezione di permeabilità e status pre-fusione delle due compagnie, vd= Autostima



Fusioni organizzative e famiglie “risposate”

Capitolo 17

Fusioni di aziende e famiglie

- Gaertner e coll. mettono in luce le similarità tra fusioni aziendali e matrimoni tra famiglie divorziate:
 - (a) i membri dei due gruppi devono estendere i confini del proprio gruppo per includere un altro gruppo che ha una propria storia, un'identità differente, e una rete di relazioni già definite tra i suoi membri
 - (b) ciascun gruppo porta con sé una sua struttura di leadership e un insieme di norme sociali che regolano il comportamento dei membri
 - (c) uno dei due gruppi (ciò avviene spesso anche nelle fusioni organizzative) deve rinunciare al proprio nome e talvolta, anche alla propria identità e cultura.
- Ovviamente il potenziale per il conflitto e, dunque, per l'insuccesso, è molto elevato.
- I conflitti tra membri di gruppi che subiscono una fusione è generalmente più difficile da gestire rispetto al conflitto tra singoli individui, perché ciascuno dei due gruppi porta con sé una rete di sostegno alla propria posizione.
- Ironicamente, però, spesso ci si aspetta che in questo clima di conflitto e di sfiducia, i membri dei gruppi arrivino a identificarsi con la nuova organizzazione/famiglia.



Fusioni di aziende e famiglie

- Il processo di fusione aumenta (si veda anche Cap. 15) la salienza dei confini intergruppi.
- Un'altra dinamica rilevante è la competizione per le risorse: status e potere nelle organizzazioni, spazio, tempo e attenzioni nelle famiglie. Ovviamente la competizione avrà l'effetto di aumentare ulteriormente la percezione di salienza dei confini.
- Gaertner e collaboratori propongono che il successo di una fusione passi attraverso un efficace processo di ricategorizzazione, che conduca ad un'identità dell'ingroup comune (*common ingroup identity model*; Gaertner et al., 1993; see also Gaertner & Dovidio, 2000).

Il modello dell'identità dell'ingroup comune

- La logica del processo di ricategorizzazione è rintracciabile in due conclusioni derivate dall'analisi di Brewer (1979)
 - (a) il bias intergruppi più spesso assume la forma di favoritismo per l'ingroup piuttosto che di svalutazione dell'outgroup
 - (b) la formazione di un'identità sovra-ordinata porta i membri dell'outgroup più vicini al sé, mentre la distanza dai membri dell'ingroup rimane invariata
- Dunque, il bias etnocentrico viene esteso a quelli che prima erano i membri dell'outgroup.
- E' importante ricordare che in alcuni contesti non è indispensabile che gli individui abbandonino la propria identità originaria. Il modello dell'identità duplice, proposto dagli stessi autori, prevede che gli individui possano mantenere contemporaneamente salienti l'identità originaria e quella sovraordinata.

Identità comune e fusioni organizzative

- In uno studio sugli atteggiamenti intergruppi in una fusione bancaria, Bachman ha trovato che i membri della compagnia acquisita tendevano a rappresentare il rapporto intergruppi in misura maggiore come due gruppi distinti, mentre i dipendenti della compagnia acquirente tendevano ad adottare in misura maggiore una rappresentazione come gruppo unico.
- Le esperienze di contatto, inoltre, venivano percepite più negativamente tra i dipendenti della compagnia acquisita.
- Tra i dipendenti di entrambe le compagnie, maggiore la rappresentazione della situazione come un gruppo unico e minore il bias in termini di socievolezza. Il bias in termini di competenza, tuttavia, non si riduce e permane un bias da parte del gruppo acquirente.
- Infine, la rappresentazione della situazione come due gruppi distinti era associata a maggiori livelli di bias.