

# Identità mutevoli. Da DiverseyLever a JohnsonDiversey: un caso di integrazione culturale \*

*Liberato Angellotti*<sup>\*\*</sup>, *Luciano Cerrone*<sup>\*\*\*</sup>  
*Claudia Piccardo*<sup>\*\*\*\*</sup>, *Giuseppe Varchetta*<sup>\*\*\*\*\*</sup>

## 1. Premessa

L'obiettivo del presente lavoro è quello di indicare – attraverso la narrazione di un caso di integrazione organizzativo-culturale di due realtà aziendali con una lunga esperienza pregressa di forte, reciproca dinamica concorrenziale – le prospettive applicative dell'approccio etnografico nei progetti di sviluppo organizzativo (Piccardo, Benozzo 1996; Turner 1990, Piccardo 2002).

Alcune riflessioni iniziali sono orientate a commentare per il lettore la fenomenologia delle identità mutevoli dei soggetti collettivi, che agiscono nella dinamica organizzativa contemporanea, nella convinzione che il tema dell'identità possa ricevere contributi notevoli per una sua declinazione innovativa dall'approccio culturale allo sviluppo organizzativo. Alcune note conclusive sono dedicate "all'aggiornamento" del caso rispetto alle ultime vicende di mercato e organizzative che hanno recentemente interessato la realtà aziendale studiata.

## 2. Identità mutevoli

La fenomenologia diversa dalla contemporanea società del rischio (Beck 1986, 1999; Bauman 1999), la sua endemica incertezza e i conseguenti processi di individualizzazione aumentano l'autonomia dei soggetti umani, accrescendo l'attenzione verso l'universo esperienziale di ogni singolo attore.

Nell'esperienza organizzativa la somma di tali processi si sviluppa in una tendenza pressoché continua di cambiamento, assumendo le fenomenologie diverse del cambiamento organizzativo il ruolo di qualità espressiva

---

\* In questo contributo, frutto di un lavoro comune degli autori che, insieme a G. Mazzoleni, hanno operato nel progetto di sviluppo organizzativo etno-clinico che ha accompagnato DiverseyLever nel processo di integrazione culturale, la stesura va attribuita a G. Varchetta per il paragrafo 1, a L. Angellotti e C. Piccardo per il paragrafo 2 e a L. Cerrone per il paragrafo 3.

\*\* Consulente aziendale.

\*\*\* Direttore Risorse Umane, JohnsonDiversey Italia Spa.

\*\*\*\* Straordinario di Psicologia delle Organizzazioni, Università degli Studi di Torino.

\*\*\*\*\* Psicossocioanalista, Consulente aziendale, Docente di Educazione degli Adulti, Università degli Studi di Milano-Bicocca.

dell'esperienza organizzativa contemporanea. Lungo questa traccia la grande metafora dell'apprendimento organizzativo, all'interno del nuovo primato del "sapere al lavoro", tende a porre la problematica del transito dall'insegnamento all'apprendimento contemporaneamente come espressione alternativa al cambiamento e come attività ad esso indispensabile, quale pratica di accompagnamento (Morelli, Weber 1996; Fulner, Gibbs, Keys 1998; Forti, Varchetta 2001; Quaglini 2001, 2002; Morelli 2002).

Negli ultimi venticinque anni i processi di acquisizione, con i successivi tentativi di integrazione, che hanno segnato e segnano ancora, pur con tendenze diverse, la dinamica delle relazioni strategiche tra le imprese, hanno portato una nota di complessità particolare nei processi di cambiamento indicati (Comito 1999).

Una caratteristica nuova, emergente dell'esperienza dell'identità nella nostra contemporaneità è la sua connotazione relazionale (Grinberg 1975; Elster 1985; Fabbri, Formenti 1991; Melucci 1991). L'identità è diventata processuale, tesa ad una continua costruzione di sé, attraverso processi di differenziazione continua, nei quali il confronto esterno con gli altri ha un ruolo fondamentale.

Tali ipotesi, per ora sommariamente indicate, possono aiutare a meglio comprendere le dinamiche d'identità anche dei soggetti collettivi quali le imprese e trovano nei processi di acquisizione-integrazione di imprese diverse scenari di espressione straordinaria.

\*\*\*

Le esperienze dell'incertezza con le note crescenti di una più diffusa capacità di "modernizzazione riflessiva" (Beck, Giddens, Lasch 1994; Gherardi 2000) conducono l'esperienza dell'identità – come già accennato – verso una continua processualità e ad una accresciuta individualizzazione del senso dato all'azione (Melucci 2000).

Ogni processo di individualizzazione conduce ad una incertezza, che si recupera solo attraverso un confronto relazionale. L'identità individuale, se è la capacità di un attore di agire differenziandosi dagli altri, è anche la sfida irrinunciabile ad essere, in quanto differenziandosi, riconosciuto dagli altri. L'unicità si gioca e si nutre solo nella relazionalità: "L'identità, essendo una relazione che comprende la capacità di un attore di riconoscersi e la possibilità di essere riconosciuto da altri, contiene la polarità auto-riconoscimento ed etero-riconoscimento"<sup>1</sup>

Le identità contemporanee si manifestano in scenari diversi, ma in ogni caso "pubblici", nei quali si incontrano gli altri; lungo questa traccia dinamica la pratica della narrazione "è uno dei modi per rispondere alle sfide dell'identità"<sup>2</sup>

Incertezza, conflittualità, desiderio trovano espressione nella narrazione e nella esigenza di essere ascoltati mentre si narra di sé: "La narrazione come spazio che contiene e che apre allo stesso tempo, come parola detta e come intenzione al senso mai del tutto conclusa, sembra rispondere al difficile compito di tenere insieme la molteplicità e l'incompiutezza dell'io contemporaneo e il suo bisogno di riconoscersi e di essere riconosciuto"<sup>3</sup>. C'è di più. L'insuperabile opacità che una narrazione non può non generare si può gestire con una pratica di reciprocità narratologica: la storia di sé raccontata dall'io può essere restituita in una

---

<sup>1</sup> Melucci 2000, pag 122.

<sup>2</sup> Melucci, op. cit., pag. 125.

<sup>3</sup> Melucci, op. cit., pag. 125.

successiva narrazione dall'altro che ha ascoltato, assumendo questa seconda narrazione un più alto statuto di autentica autobiografia (Cavarero 1997; Demetrio 2002).

\*\*\*

Un processo di acquisizione – pur se gestito attraverso un progetto di sviluppo organizzativo con un approccio etnoclinico, che ponga intenzionalmente la problematica delle due culture come patrimoni da non rinnegare, da rispecchiare e come risorse per “continuare ora insieme” un viaggio progettuale – è in ogni caso un evento complesso, generatore di un'amplissima fenomenologia relazionale caratterizzata contemporaneamente da investimenti funzionali e difensivi (Piccardo, Benozzo 1996; Comito 1999; Forti, Varchetta 2001; Novara 2001)<sup>4</sup>.

Due aziende operanti “da sempre” come concorrenti in un mercato nazionale, attraverso una decisione “lontana” di acquisizione, frutto di strategie globali, devono avviare un processo di fusione strategico-organizzativa. L'indicazione programmatica, per così dire il format, si limita alle problematiche di mercato (strategia dei diversi marchi, collocazione nelle segmentazioni, ecc.) e a quelle organizzative, guidate queste ultime da attesi e dichiarati obiettivi di ristrutturazione e di riduzione dei costi relativi alle risorse umane.

Tutti i processi di acquisition and merger scoprono inevitabilmente l'esistenza di una terza problematica, quella culturale, connessa ai processi di identità dei soggetti collettivi implicati, e si confrontano con essa con forte difficoltà. Quando in presenza di un management attento e consapevole tale variabile culturale viene approcciata con un progetto di sviluppo etnografico-clinico, le difficoltà possono essere affrontate e sovente molti vincoli – pur nel permanere di disagi e in ogni caso pur attraverso un itinerario faticoso – possono far intravedere anche delle opportunità verso la costruzione di una nuova identità.

In uno scenario di acquisizione-integrazione si comprende con trasparente risonanza:

come il termine identità denoti “un processo di costruzione di significato fondato su un attributo culturale, o su una serie di attributi culturali in relazione tra loro, che assume un'importanza prioritaria rispetto ad altre fonti di senso”<sup>5</sup>;

come sussista una profonda differenza tra identità e ruoli essendo questi ultimi definiti da norme istituzionali, esterne ai soggetti umani: “le identità organizzano il significato mentre i ruoli organizzano le funzioni”<sup>6</sup>.

La concezione processuale e costruttiva dell'identità colloca la sua costruzione in contesti necessariamente caratterizzati da rapporti di potere. Questa constatazione convince Castells a indicare tre forme diverse della costruzione dell'identità:

---

<sup>4</sup> Può essere rilevante sottolineare a questo proposito il ruolo di “acceleratore” verso il cambiamento agito da un progetto di sviluppo organizzativo etnoclinico in circostanze di acquisizione-integrazione, come facilitatore di un'autentica discontinuità: “L'apprendimento dall'esperienza è la principale fonte delle capacità evolutive umane ed è, storicamente, un riferimento essenziale per la comprensione delle forme storiche d'organizzazione ... I modi in cui problemi e pressioni si propongono ai gruppi organizzati mostrano oggi l'insufficienza degli apprendimenti dall'esperienza, ... per le trasformazioni richieste. La valorizzazione delle discontinuità e la rottura degli equilibri consolidati divengono vie necessarie per la gestione di situazioni complesse, ma esse non sembrano né prevedibili né trasferibili. Per queste ragioni le soluzioni rilevanti ed efficaci rispetto agli obiettivi perseguiti sembrano essere sempre più quelle costruite in situazione, tra vincoli e possibilità” (Morelli 2002, pag. 131-132).

<sup>5</sup> Castells 1997, ed. it. 2002, pag. 6.

<sup>6</sup> Castells, op. cit., pag. 7.

- \* identità legittimante: viene introdotta dalle istituzioni dominanti ... per estendere e razionalizzare il dominio sugli attori sociali ...;
- \* identità resistenziale: è generata da quegli attori che sono in posizioni/condizioni svalutate e/o stigmatizzate da parte della logica del dominio e che quindi costruiscono trincee per la resistenza e la sopravvivenza sulla base di principi diversi da – o addirittura opposti a – quelli che informano le istituzioni della società ...;
- \* identità progettuale: si ha quando gli attori sociali, quali che siano i materiali culturali a loro disposizione, costruiscono una nuova identità che ridefinisce la loro posizione nella società e, così facendo, cercano di trasformare la struttura sociale nel suo complesso<sup>7</sup>.

Il modello proposto da Castells è parso utile per avviare una comprensione della dinamica istituzionale-culturale che nei processi di acquisizione e integrazione avviene nella maggior parte dei casi.

*L'identità legittimante* in molti casi – e anche nel caso che il nostro lavoro propone all'attenzione del lettore – è assente o si presenta con valenze deboli. Non sempre v'è una istituzione che “gioca un ruolo dominante” e se sussiste, sovente tale istituzione resta in disparte e sceglie di non esporsi, in una sorta di assenteismo attendista. Nei casi di acquisizione e integrazione operati da multinazionali su scenari globali, quella dell'assenteismo attendista da parte dell'istituzione Corporate è la fattispecie concreta più frequente.

*L'identità resistenziale* sembra la più agita, più o meno inconsapevolmente ed intenzionalmente dai soggetti collettivi coinvolti, soprattutto nelle prime fasi del processo di acquisizione, quando le ipotesi di integrazione non siano ancora state poste e si attraversi una fase, inevitabile, di investimenti soprattutto difensivi contro ansie sia depressive (“gli altri sono del tutto inferiori a noi”) sia persecutorie (“gli altri sono straordinariamente più bravi di noi”) o, infine, confusive per una arcaica, mai del tutto elaborata, ansia primaria di scomparire, assorbiti, risucchiati dall'oggetto con cui si è obbligati a confrontarsi e dal quale fantasmaticamente non ci si percepisce distinti.

*L'identità progettuale* concretizza una proposta egoica, quando i sistemi difensivi siano in fase decrescente, e può coincidere con le ipotesi di lavoro costruite insieme ad una struttura consulenziale, care giving, nelle diverse fasi di un progetto di sviluppo organizzativo, originatasi da dinamiche diverse e con il ruolo di committente assunto da istituzioni diverse (Piccardo 1991; Gagliardi 1991; Piccardo, Benozzo 1996; Czarniawska 1997; Forti, Varchetta 2001).

Questa terza forma della costruzione di identità – l'identità progettuale – genera, secondo Castells, soggetti: “I soggetti non sono individui, anche se prendono forma nella relazione tra individui o nell'interiorità degli individui. Essi sono l'attore sociale collettivo tramite il quale gli individui conferiscono un senso generale alla loro esperienza singolare”<sup>8</sup>.

Tutto questo propone la realtà processuale, relazionale dell'esperienza dell'identità nella nostra contemporaneità e, dall'altra, la circostanza di una riflessività sull'esistenza – quel divenire pensosi del proprio sé – come un cardine fondamentale per la costruzione dell'identità individuale.

\*\*\*

---

<sup>7</sup> Castells, op. cit., pag. 8.

<sup>8</sup> Castells, op. cit., pag. 10; si veda anche Touraine 1992.

L'universo relazionale nel quale si colloca la dinamica contemporanea dell'identità, mette in risalto purtuttavia anche, di questo viaggio faticoso, le opportunità per un arricchimento dell'esperienza sia dei soggetti individuali che di quelli collettivi.

In uno scenario di acquisizione e integrazione i due soggetti collettivi, "contenuti" da un progetto di sviluppo organizzativo<sup>9</sup>, possono confrontarsi narrando di se stessi e ascoltando l'altro immerso nella sua autonarrazione. Vicendevolmente "si alzano" e si raccontano, fiduciosi di essere ascoltati<sup>10</sup>. E talvolta – come accadde a Ulisse, a cena dal re dei Feaci, quando pianse perché per la prima volta aveva compreso veramente se stesso attraverso la narrazione fatta delle sue gesta sotto le mura di Troia da un vecchio aedo – può accadere che uno dei due soggetti, o entrambi, ascoltando la sua autonarrazione attraverso la restituzione dell'altro, finalmente comprenda "per la prima volta" la sua vera identità.

Troppe infatti sono le opzioni a disposizione; troppe le molteplicità e insieme le insuperabili incompletezze, per poter risolvere la dinamica dell'identità all'interno di un processo solo endogeno. L'identità oggi è anche un processo di cognizione e, come tale, vive attraverso lo scambio di un livello endogeno e di un livello esogeno.

Ogni cambiamento è un evento emergente verso una cognizione diversa dalla precedente che interessa il sistema studiato nella sua integrità totale; lo sviluppo avviene all'interno di accoppiamenti di sistemi diversi in regimi di "chiusura organizzativa" caratterizzati da dinamiche coevolutive. Ci si confronta, in altre parole, con un livello di sviluppo endogeno (la totalità integrata del sistema studiato) e un livello di sviluppo esogeno (la rete di sistemi strutturalmente accoppiati). Tali due livelli dell'evento sviluppo sono simultanei e complementari e producono in sé una differenza di ordine tra un "prima" e un "dopo".

Se un progetto di sviluppo organizzativo gestito con un approccio etnografico-clinico è capace di "contenere" le dinamiche indicate e la complessità "duplice" di uno scambio endogeno-esogeno, si possono ridurre e gestire rischi di derive barbare, con la prevalenza di elementi dionisiaci e distruttivi. Si può verificare, lungo queste tracce esperienziali, come forme di identità resistenziali, pur nella loro virulenza localistica, inizino a comunicare e come – e il caso presentato è una conferma di tale possibile sviluppo – le nuove identità progettuali non siano il risultato di modelli pervenuti da input lontani ed esterni, quanto dello sviluppo delle identità resistenziali agite autonomamente dai soggetti coinvolti<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> Sull'utilità di un utilizzo della metafora di W. Bion, "contenitore-contenuto" per la comprensione delle dinamiche attive in un progetto di sviluppo organizzativo ci permettiamo di rinviare a quanto scritto da uno di noi su questo tema con D. Forti: Forti, Varchetta 2001, pagg. 136-139; si veda anche Di Paola 1995.

<sup>10</sup> Sul valore *euristico* del concetto di cultura e sulle potenzialità dell'aggettivo *culturale* a condurre verso la possibilità di cogliere le differenze e le dinamiche relazionali, contro una concezione metafisica e oggettuale della *cultura* si veda Appadurai 1996, ed. it. 2001, pagg. 27-32.

<sup>11</sup> A questo proposito Castells osserva che "le nuove *identità progettuali* non sembrano emergere da precedenti identità presenti nella società civile dell'era industriale, quanto piuttosto da sviluppi nelle attuali *identità resistenziali*" (Castells, op. cit., pag. 392).

### 3. La fusione DiverseyLever

DiverseyLever era un'azienda del gruppo Unilever, nata dalla fusione tra Diversey, appartenente alla canadese Molson, e Lever Industriale, già del gruppo Unilever. Dopo i primi anni difficili, il 1999 aveva dato alla nuova azienda la piena consacrazione, riconoscendola come leader incontrastata nel settore della detergenza industriale e onorificandola del titolo di “Star Company” rispetto al gruppo DiverseyLever mondiale.

*Il Direttore Generale, Claudio Zucchia, in occasione del DiverseyLever Day, tracciava il seguente bilancio dell'esperienza di successo vissuta a capo dell'azienda. “Verso la fine del '98, superate grandi difficoltà, abbiamo iniziato ad annusare, come azienda, il profumo del successo, perché siamo diventati, tutto di un colpo, una tra le migliori aziende nel panorama internazionale, con tanto di riconoscimento di fine anno. (...) Si può dire con orgoglio che oggi siamo una forza unica, perché offriamo ai nostri clienti il meglio e le migliori competenze a livello globale, oltre ai prodotti leader del mercato nella pulizia della cucina, nell'igiene dei prodotti alimentari e delle bevande, la cura personale, la manutenzione di edifici ed il lavaggio dei tessuti. (...) Le nostre vendite annuali superano il miliardo di sterline con presenza in 60 paesi in Europa, America del Nord, Asia del Pacifico, America Latina, Africa e Medio Oriente. (...) Siamo orgogliosi di far parte di Unilever. La nostra casa madre ha oltre 300.000 dipendenti in 90 paesi nel mondo, con commercializzazione in altri 70. Il suo fatturato annuale è di oltre 30 miliardi di sterline. Con la nascita di DiverseyLever, Unilever è ora uno dei maggiori fornitori di sistemi e di servizi per la pulizia e l'igiene. (...)”*

#### 3.1 L'avvio del progetto d'integrazione culturale DiverseyLever

L'acquisizione di Diversey da parte del Gruppo Unilever venne ufficializzata il 1° aprile 1996. Il fine ultimo di tale operazione consisteva nell'avviare una fusione tra l'azienda neo acquistata e Lever Industriale per formare una nuova realtà leader mondiale nel campo della detergenza industriale. Allora Diversey aveva 235 dipendenti, distribuiti tra Milano, sede degli Uffici e della Direzione, e Bagnolo, dove si trovava lo stabilimento. In Lever Industriale lavoravano, invece, 149 persone, anch'esse suddivise tra la sede degli Uffici e dello stabilimento, che si trovavano entrambi a Casalpusterlengo.

L'integrazione di Diversey e Lever Industriale era stata fin da subito presentata come una fusione di forze uguali, in termini di grandezza e competenze (“merger between equal partners”), ma allo stesso tempo differenti e complementari. Veniva inoltre evidenziato il fatto che l'acquisizione fosse stata realizzata da Unilever e non da Lever Industriale.

La prima operazione “hard” fu la definizione del nuovo organigramma.

*Il dottor Varchetta, direttore del National Development Department, una delle staff centrali di Unilever Italia, ricorda così quei momenti<sup>12</sup>: “Quando seppi dell’acquisto e lessi le caratteristiche culturali dell’azienda acquistata, mi feci un’idea mentale, forse un po’ proiettiva, forse un po’ fantasiosa di quello che sarebbe potuto accadere e mi immaginai proprio una sorta di uragano, un incontro di masse calde e masse fredde per cui poteva venire fuori un cataclisma”.*

Con queste premesse prende corpo l’ipotesi di realizzare un intervento che favorisca l’integrazione tra due realtà sulla carta così diverse.

I primi contatti che la Staff avviò con l’Azienda furono incontri di “counseling e di coaching”.

Dai primi contatti emersero alcuni punti salienti. Entrambe le aziende dominavano in Europa (Diversey aveva un buon mercato anche in Nord America), ma in settori diversi: Diversey era forte nelle applicazioni al settore cucine e a quello “food and beverage”, mentre Lever Industriale nelle lavanderie e nella cura dei pavimenti. Alcuni prodotti erano già stati cancellati, ma non c’era ancora un portafoglio unico. Le due reti commerciali, molto diverse fra di loro, avrebbero agito ancora autonomamente, in attesa della loro integrazione. Uno degli aspetti più critici che si profilò fin da subito, fu quello legato alla gestione delle ridondanze generate dalla fusione. Sarebbe stato necessario annunciare la mobilità e concordare un piano col sindacato. Si registrarono, inoltre, dei timori che qualcuno potesse considerare le prime scelte compiute nell’ambito del management come frutto più di rapporti di potere tra le strutture che di comparazioni di competenze individuali.

*“Il processo che stava avvenendo, - afferma Mazzoleni – e che grazie al nostro intervento ha subito un’inversione di marcia, era una gestione egoistica della ridondanza da parte dei due gruppi: ognuno cercava di salvare i suoi e questo era il pericolo più grande. (...) ‘Information Technology, chi vive, questo o quello?’. Questo è un processo mortale già avvenuto in prima linea, ma che poi si è ritoccato. Quando noi siamo entrati in contatto con loro, ognuno cercava di salvare i propri: loro avevano un impegno politico nei confronti della Centrale Internazionale di ridurre il personale del 17 % (...). Far fuori il 17% delle persone non è mica uno scherzo, è un processo mortifero e noi abbiamo insistito che tale processo non venisse disgiunto dal processo di integrazione culturale”.*

Per l’avvio del progetto di integrazione, infine, si ritenne opportuno accettare una soluzione di contemporaneità fra gli interventi sulla cultura e quelli finalizzati alla gestione degli esuberanti.

*Le prime percezioni della Staff relative alle emozioni diffuse tra le persone indicavano una forte aspettativa di difesa da parte di Lever Industriale, che si vedeva come “acquirente” di Diversey, ed un notevole sentimento d’orgoglio da parte delle persone ex Diversey (“ci hanno comprato perché siamo bravi”).*

---

<sup>12</sup> Il testo tra virgolette o in carattere corsivo contiene estratti parziali o globali delle interviste realizzate dai due ricercatori ai protagonisti del progetto di sostegno all’integrazione culturale: Giuseppe Varchetta, consulente interno, e Giuliano Mazzoleni, consulente esterno.

*Le “confidenze” raccolte tra alcune persone ex Lever Industriale confermavano l’ipotesi di una difficile convivenza tra le due realtà.*

Nel dicembre dello stesso anno a Casalpusterlengo, sede dello stabilimento e degli uffici di Lever Industriale, fu presentata la proposta relativa al progetto d’integrazione culturale DiverseyLever (si veda l’Allegato 1). Le reazioni dei rappresentanti della funzione del Personale furono buone e si decise, quindi, uno schema in cui venivano riportate le fasi, o scosse telluriche, utilizzando la metafora del terremoto, avvenute e previste.

**Tabella 1:** *Fasi e reazioni integrazione culturale DiverseyLever*

2 aprile 1996	Fase attuale	Giugno 1997	Ott.-gen. 1998	1998/1999
1° annuncio	Aggiustamenti 1 <sup>a</sup> e 2 <sup>a</sup> linea. Preparazione e inizio “Progetto d’integrazione”	“Announcement” <sup>13</sup>	Unificazione fisica degli uffici. Legal entity	Unificazione delle fabbriche
1° scossone (violento)	Calma piatta (tensioni e brontolii)	2° scossone (violento?)	3° scossone (violento?)	4° scossone (violento?)

La proposta fu, allora, quella di lavorare in parallelo con due ricerche differenziando per ciascuna le persone da ascoltare. Il primo livello, vale a dire tutto il primo livello Diversey più il vecchio primo livello Lever, sarebbe stato sottoposto ad una serie di interviste psicosociali. Tutti gli intervistati sarebbero stati riuniti per la presentazione dei risultati dell’indagine, prima di passare al secondo livello, in un tempo che si sarebbe deciso in seguito.

Tale presentazione avvenne in due incontri nei quali il management, oltre a riconoscere le forti diversità che caratterizzavano quel Board “esteso”, accolse positivamente la proposta di un intervento “ben fasato” rispetto alle scadenze aziendali.

Il “Progetto di integrazione culturale DiverseyLever” entrava, a tutti gli effetti, nella fase operativa.

### **3.2 La presentazione dell’indagine psicosociale: “la stanza separata”**

Entrambe le ricerche partirono nel mese di marzo.

Ad aprile venne completata la raccolta dei dati dell’indagine psicosociale, che si poneva come obiettivo quello di analizzare i vissuti delle persone rispetto alla fusione avvenuta, con una particolare attenzione al modo in cui le persone percepivano la propria realtà organizzativa e quella “altra”. Vennero realizzati 18 colloqui (il Board “esteso”) dalla cui analisi emersero i seguenti risultati. Diversey era vista dagli uomini Lever Industriale come un’azienda dinamica, orientata al mercato, al cliente, al servizio, al risultato, con una struttura snella e agile, ma anche come un’organizzazione fragile, con un pensiero poco strutturato e con uno stile manageriale autocratico e carismatico.

<sup>13</sup> Ci si riferisce al momento in cui sarebbe stata annunciata la scelta relativa alle sedi degli uffici e dello stabilimento.

D'altra parte, Lever Industriale era percepita dagli uomini Diversey come un'azienda orientata ai marchi e scarsamente al mercato, ordinata, attenta e sofisticata nella gestione delle risorse umane, estremamente strutturata, ma con una eccessiva lentezza decisionale.

L'analisi delle interviste portò alla luce anche una serie di elementi, di diversa natura, che avrebbero potuto ostacolare l'integrazione. Tra le difficoltà oggettive vennero citate le differenze di mercato e di cultura, la separazione geografica, la riconversione dei ruoli della forza di vendita ex Lever Industriale e l'adattamento alle politiche Unilever di gestione delle risorse umane da parte degli uomini ex Diversey. Altre difficoltà segnalate traevano, invece, origine dalla dinamica della fusione, tra cui la "presa di potere" di Diversey (per le scelte relative alla Direzione Generale e alla prima linea) vissuta da parte degli ex Lever Industriale e le ripartizioni "interessate" della forza di vendita ("ci si è tenuti i bravi e rifilati i tarocchi all'altro").

In conclusione, l'elaborazione dei dati raccolti evidenziò la complessità dell'integrazione DiverseyLever sia per la molteplicità degli elementi in essa confluenti, così come dei vincoli esistenti, sia per la diversità delle culture da integrare. Inoltre, nonostante la maggior parte del management di prima linea avesse colto la virtuale complementarietà delle due culture, si percepiva una diffusa incertezza circa i sentieri da percorrere e i rischi da affrontare.

A conclusioni analoghe giunse anche la ricerca etnografica, che nello stesso periodo venne condotta con l'obiettivo di ricostruire i processi di formazione delle due culture aziendali per apprezzarne il potenziale di complementarietà ed individuare eventuali criticità nell'acculturazione. Per il rilevamento dei dati vennero eseguite 14 interviste etnografiche ad un campione di dirigenti e quadri selezionato in base a criteri di ampiezza e significatività delle conoscenze possedute. Ad esse si aggiunsero l'analisi (formale e contenutistica) di tutti i documenti scritti resi disponibili (brochure di presentazione prodotti, etichette di prodotti, giornali aziendali, nazionali ed internazionali) e l'osservazione partecipante effettuata durante i giorni lavorativi e l'evento cerimoniale del DiverseyLever Day. La ricerca mise in luce l'esistenza di numerose differenze culturali tra le due realtà organizzative, che furono articolate lungo più dimensioni, quali i modi del conoscere, la concezione del tempo e del cambiamento, la concezione delle regole e l'etica del business, la concezione dell'estetica, il rapporto con il denaro, il modello di leadership e la concezione delle politiche del personale (si veda l'allegato 2). In particolare, adottando il linguaggio della metafora, Diversey veniva associata ad un felino (un gatto o una tigre), cioè ad un animale agile, furbo, opportunista, con vista e fiuto ottimi e artigli ben affilati, oppure ad un turbo, vale a dire ad un veicolo potente, ma dispendioso. D'altra parte, Lever Industriale veniva vista come un elefante, poiché lenta...si muove passetto dopo passetto, oppure veniva paragonata ad una Fiat Tipo, che non guadagna troppo, né spende troppo. La fine del 1997 e l'inizio del 1998 furono mesi decisivi per l'integrazione fisica ed operativa delle due aziende, ed un'importante occasione di collaborazione tra persone ex Diversey ed ex Lever Industriale, nel tentativo di risolvere problemi che erano ormai comuni. Venne, infatti, compiuta la scelta dei siti: gli uffici passarono da Casalpusterlengo a Milano, mentre la fabbrica venne trasferita da Casalpusterlengo a Bagnolo Cremasco. Venne trovato anche l'accordo sindacale per il trasferimento: 36 persone vennero trasferite da Casalpusterlengo a Milano, 19 impiegati passarono a Bagnolo, dove furono confermati anche 6 operai, che a Casalpusterlengo erano a

tempo determinato; infine, 5 impiegati e 26 operai furono assorbiti dalla Divisione HPC di Casalpusterlengo. Le uscite (84 persone, tra membri di Direzione, dirigenti, impiegati e operai) vennero gestite facendo ricorso agli strumenti della mobilità e dell'incentivazione. Il 1° gennaio 1998 con la fusione legale delle due aziende, nasceva la DiverseyLever S.p.A.

*“A distanza di tempo i problemi li abbiamo visti emergere da sotto, perché fu realizzata questa fatica dell'integrazione senza scendere sotto. (...) I secondi livelli non avevano avuto nessun input dall'alto, cioè erano stati tagliati fuori da quello che si decideva nel Board. Io penso, ed è una cosa che ho già visto in altre istituzioni, che in situazioni di conflitto l'organo supremo tende a chiudere dentro di sé il conflitto per paura che spacchi verticalmente l'organizzazione: si dice, così, che è meglio litigare 'in famiglia', senza far sapere niente ai figli e solo dopo che tra di noi abbiamo risolto le cose, le spiegheremo agli altri. Forse questo processo avrà la sua funzionalità, ma all'inizio c'è un vissuto di esclusione da parte di tutti gli altri, i 'bambini' che non vedono ciò che sta accadendo tra i 'grandi'”.*

Per la prima volta venne riconosciuto apertamente che entrambe le parti avessero elementi da valorizzare.

Successivamente la Staff elaborò il documento che sintetizzava la seconda fase del “Progetto di integrazione culturale DiverseyLever”, e che si articolava in quattro momenti successivi, in cui si sarebbe sviluppato l'intervento:

- definizione dei valori e degli obiettivi, locali e operativi, a partire dalla “vision” e dalla “mission” aziendali e dall'analisi delle diversità culturali originarie emerse dalla ricerca etnografica;
- composizione definitiva del Board attraverso la ricerca di persone da inserire nelle posizioni occupate in maniera inadeguata (“management development”);
- lavoro con la nuova Direzione per sviluppare le competenze necessarie e per disegnare dei percorsi individuali di sviluppo atti a colmare le lacune;
- mantenimento dell'attenzione dei dirigenti sul tema dello “stile di leadership”, che occupava uno spazio centrale e privilegiato sia nelle analisi delle culture organizzative (si veda l'allegato 2) sia nel modello di competenze dell'Integrated Approach Unilever.

Nel tentativo di definire i valori “bandiera” che si sarebbero eretti come base del nuovo stile di leadership del Board, la Direzione giunse alla definizione, nell'ottobre del 1998, dei principi fondanti la cultura che DiverseyLever avrebbe dovuto sviluppare. In sintesi, essa era stata individuata in: massima efficienza supportata da spirito imprenditoriale, visibilità del Board presso tutti i reparti, coerenza comportamentale dei membri del Board, riconoscimento dei risultati personali ed aggressività sugli “underperformers”. Era visibile uno sforzo teso alla ricerca di un'integrazione culturale possibile, evidente anche nel tentativo di coniare nuovi slogan che realizzassero una mediazione anche linguistica.

Nel febbraio del 1999, infine, furono condotti dei seminari sulla valutazione delle competenze (sulla base del nuovo modello di competenze contenuto nell'Integrated Approach) che riunirono in aula, per la prima volta, due gruppi di dirigenti appartenenti alla seconda linea. Quei due giorni non solo impegnarono a fondo la coppia capo-collaboratore, in coerenza con le politiche Unilever di

gestione delle risorse umane ed in particolare di valutazione delle competenze, ma ebbero anche un importante valore simbolico e rappresentarono un test significativo sul livello d'integrazione. I partecipanti riconobbero le proprie diversità culturali con chiarezza e naturalezza e giunsero a considerarle non un problema, ma una fonte di apprendimento reciproco.

### **3.3 Il bilancio sullo stato d'integrazione raggiunto**

A tal fine sarebbe stato necessario realizzare un'ulteriore ricerca in DiverseyLever per fare un bilancio sullo stato d'integrazione raggiunto e, soprattutto, per comprendere i meccanismi che erano stati alla base del successo dell'integrazione di quelle due culture organizzative.

## **4. La storia continua ...**

Il caso descritto si riferisce all'acquisizione da parte di Unilever della Diversey per la creazione, attraverso l'integrazione di Diversey con Lever Industriale, di una realtà competitiva più market-driven nel mercato della detergenza e della sanificazione industriale.

La nostra storia – pur all'interno di grumi di incertezza e di investimenti difensivi anche diffusi – se osservata con attenzione e capacità di ascolto, indica la possibilità, anche all'interno di una sfida alta come quella dell'integrazione strategico-organizzativa-culturale di due entità aziendali distinte e originarie, di portare avanti una logica contemporaneamente di attenzione ai costi di struttura e di sviluppo delle risorse umane coinvolte. Si vuole sottolineare con questo, in altre parole, la possibilità che, pur di fronte a pressanti esigenze di ristrutturazione, che prevedano anche problematiche di riduzione di personale, si trovi spazio anche per contemporanei interventi di sviluppo delle risorse umane a tutti i livelli e di tutte le funzioni.

Per gestire questa doppia strategia, che dimentica le logiche alternative del o...o per abbracciare quelle di una possibilità contemporanea del e...e, occorre coraggio, capacità di pensare contemporaneamente a una razionalizzazione e ad uno sviluppo, capacità ancora di dare significato alla speranza, una visione di futuro a chi continua ad operare nella nuova azienda.

Il nostro viaggio di integrazione organizzativa-culturale in DiverseyLever ha cercato costantemente di percorrere la logica doppia del e...e, gestendo progetti di ristrutturazione e insieme progetti di sviluppo, all'interno di un framework concettuale ed operativo che la Figura 1 riassume schematicamente.

**Figura 1:** *Framework concettuale ed operativo della integrazione organizzativa-culturale DiverseyLever*



Questo approccio a nostro avviso è stato premiante e ha consentito, pur all'interno di una temporalità segnata da tensioni e in generale da stress alto, da una parte la razionalizzazione del nuovo corpo aziendale e dall'altra una logica di sviluppo organizzativo che ha attrezzato la nuova azienda verso un profilo di competitività nuova tale da farla divenire la "star europea" all'interno del proprio raggruppamento di business.

Le logiche contemporanee della competitività globalizzata confermano e in molti aspetti superano tutte le ipotesi che il pensiero odierno ha formulato circa l'attuale società del rischio: nella nostra storia tutto questo si concretizza quando alla fine del 2001 Unilever – all'interno di una oculata strategia di focusing dei propri business e di un piano strategico dettato da ineludibili obiettivi di crescita (Path to Growth) – cede la divisione internazionale DiverseyLever alla SC Johnson con l'obiettivo che venga fusa nella Johnson Wax Professional, consentendo la formazione di una delle società mondiali più importanti nel settore della detergenza industriale.

Il nostro viaggio è così continuato e tutti noi siamo stati sorpresi da noi tutti; dalla nostra capacità cioè, dopo un pugno d'anni, di "ricominciare tutto da capo", di rimetterci in gioco, di riprendere il filo di un'identità appena ricostituita e immediatamente già da riformulare. Quello che ci ha aiutato è stata una serena consapevolezza del percorso compiuto, delle nuove capacità acquisite, di una attenzione al nuovo non più come minaccia e vincolo ma soprattutto come stimolo e opportunità.

Noi avevamo imparato dall'esperienza di integrazione tra Diversey e Lever Industriale che le identità individuali e collettive sono nel nostro tempo da una parte instabili e dall'altra legate alla relazione con l'altro. Di questo eravamo diventati tutti consapevoli e questa consapevolezza aveva, per così dire, stratificato in tutti noi sia individualmente che come soggetto collettivo una sorta di competenza distintiva relativa alla fragilità e insieme alla coevolutività delle nostre identità. Tutto questo ci ha fatto accogliere la nuova prospettiva di integrazione con una preoccupazione diversa da quella che aveva contraddistinto la nostra prima esperienza. E cominciando questa seconda, nuova avventura abbiamo immediatamente scoperto che si trattava di una storia diversa, del tutto dissimile da quella precedente, ma abbiamo contemporaneamente scoperto che la diversità della storia precedente era una risorsa per affrontare i problemi diversi

dell'oggi valorizzando l'esperienza di apprendimento di ieri che aveva consentito a noi tutti di comprendere fino in fondo che le identità oggi sono un viaggio continuo, non un porto che si raggiunge finalmente, pur dopo un viaggio molto faticoso, e nel quale si pensa di poter sostare tranquillamente a lungo.

## ALLEGATO 1

### Progetto di integrazione culturale

#### DiverseyLever (dicembre 1996)

#### 1. Il brief ricevuto

##### 1.1 Presupposti del brief

- a) L'acquisizione internazionale da parte di Unilever di Diversey
- b) La riorganizzazione di Unilever Corporate, lungo il paradigma del Category Management, che collega la Category Industrial, accanto alle altre 2, Food e Home Personal Care, a livello dell'organismo Corporate di Top management.
- c) L'integrazione organizzativa al livello mondiale, europeo e nazionale dei vertici di tutte le strutture.

##### 1.2 La domanda del brief

Progettare e gestire un piano di interventi orientato a facilitare e incrementare l'integrazione organizzativa e operativa fra le due componenti della nuova azienda.

#### 2. L'orientamento della staff

La Staff, dopo aver ricevuto il brief, ha avuto l'opportunità di alcuni contatti con i rappresentanti della funzione del Personale della nuova azienda.

Sulla base dei dati quantitativi e qualitativi raccolti e sulla base di esperienze comparabili precedentemente vissute in altri contesti organizzativi, la Staff propone alla committenza alcuni temi di riflessione utili per una comprensione più "densa" del significato del brief.

##### a) Merger e stress

È presumibile che nella fusione Diversey - Lever Industriale si verifichino fenomeni di stress diffuso a tutti i livelli dell'organizzazione ampiamente documentati dalle ricerche e dalla letteratura su "Merger and Acquisition", originati da tre ordini di processi, classificabili in:

stress da insicurezza per timori di perdita del posto di lavoro e/o del proprio equilibrio professionale, in profondo cambiamento;

stress da perdita di controllo/appartenenza sui processi informativi e decisionali precedentemente sperimentati;

stress da perdita e/o incertezza crescente circa la propria identità professionale e collettiva con l'azienda.

## **b) Merger e cultura**

Quando due gruppi umani diversi e lontani sono invitati a percorrere, da un certo momento in poi, una strada comune e ad edificare una casa comune, e sono quindi obbligati ad abbandonare una propria casa e abitudini collaudate nel tempo per risolvere i problemi di sopravvivenza e sviluppo via via sperimentati, è importante considerare che essi affrontano (coscientemente o meno) problematiche di natura culturale.

La cultura organizzativa, infatti, è costituita dai principi di fondo che un gruppo ha sviluppato mentre imparava a gestire problemi di adattamento alle condizioni ambientali esterne e di coesione sociale interna; le soluzioni sperimentate come valide sedimentano un patrimonio di sapere organizzativo, diventano norme e valori attraverso processi di idealizzazione e vengono, in quanto tali, diffusi e insegnati all'interno e all'esterno dell'organizzazione come il "proprio" modo "giusto" di percepire i fenomeni o individuare soluzioni adeguate alla sopravvivenza dell'organizzazione. La gestione di tale "iter circolare" è presidiata dalla leadership. La cultura specifica dell'organizzazione (nei suoi aspetti razionali, affettivi e normativi) rappresenta il patrimonio di sapere a cui attingono le organizzazioni per sviluppare le strategie (prodotti, mercati, concorrenza...), per aggregare le persone che ne fanno parte (motivazioni, sistemi premianti, linguaggi e modelli di comunicazione...), gestire i processi tecnologici, le relazioni con i clienti e i fornitori, misurare e valutare i risultati (tecnici ed economici) e presidiare i processi di innovazione.

La nostra esperienza professionale ci permette di dire che ogni gruppo umano si dà, come compito fondamentale più o meno cosciente, il mantenimento del proprio profilo culturale il più possibile inalterato nel tempo. La cultura specifica di un gruppo, infatti, è l'elemento base della sua identità che lo distingue dagli altri gruppi e lo rende immediatamente percepibile come entità sociale autonoma e diversa dalle altre.

Il sentimento di appartenenza ad una cultura specifica e il bisogno di difenderla - sentimento e bisogno in tempi normali poco visibili e attivi - assumono una importanza primaria nelle motivazioni delle persone quando processi di origine diversa impongono un progetto di comunanza, fusione e integrazione, nei quali le identità collettive pre-esistenti vengono perdute o immaginate come tali.

E' facile intuire che il senso di perdita - minacciata o reale - della propria appartenenza/identità culturale è l'origine di una serie di atteggiamenti e comportamenti individuali massicciamente difensivi. Essi hanno come risultato un forte irrigidimento delle singole culture di provenienza con il loro passaggio da strumenti positivi di identificazione, coesione e risposta funzionale ai problemi operativi, a fattori negativi di rifugio e protezione rispetto a cambiamenti paventati come perdite insopportabili.

## **c) Merger e cambiamento culturale**

Sembra evidente che il management committente debba evitare di cadere nella trappola, fin troppo frequente e documentata, della sottovalutazione del livello culturale dei problemi di integrazione organizzativa. In altri termini occorre evitare che anche al livello locale e operativo continui l'approccio riduttivo che di solito guida le decisioni al livello top delle acquisizioni.

Tale criterio semplicistico riduce al solo aspetto finanziario e strategico le variabili considerate prima di un'acquisizione.

Sarebbe auspicabile che, almeno ad acquisizione avvenuta, nell'accostare i sistemi diversi, l'audit culturale diventi uno strumento di arricchimento della strategia iniziale d'integrazione.


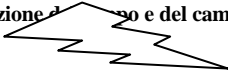
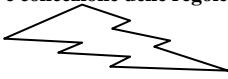
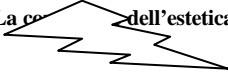
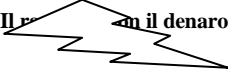

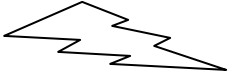
Tale audit può facilitare il processo successivo, decisivo per le buone sorti dell'integrazione.

Si tratta di elaborare un modello (in un primo momento con carattere di "vision" del top management) di una nuova cultura dell'impresa che contenga elementi riconoscibili delle vecchie culture in una combinazione di evidente convenienza: un matrimonio fra entità complementari. In esso i singoli potranno riconoscersi parzialmente e parzialmente riconoscere un loro interesse ad acquisire la "dote" del partner, avviandosi in un processo di sperimentazione di nuove esperienze positive, che fonderanno progressivamente la nuova cultura.

E' del tutto evidente il ruolo decisivo che, nello sviluppo di questo processo, avranno – da una parte – l'azione e l'esempio della leadership e – dall'altra – le occasioni di supporto e comprensione individuali e collettive: counselling, propaganda, comunicazione e formazione.

## ALLEGATO 2

### Le differenze cruciali

Lever Industriale		Diversey
<p>Razionalità e complessità</p> <p>Riflessività</p>	<p><b>Il modo di pensare</b></p> 	<p>Concretezza e semplicità</p> <p>Pragmatismo</p>
<p>Conservatorismo</p> <p>Proiezione sul medio-lungo termine</p> <p>Lentezza decisionale</p>	<p><b>La concezione di tempo e del cambiamento</b></p> 	<p>Avanguardismo</p> <p>Risultato a breve termine</p> <p>Rapidità decisionale</p>
<p>Etica a tutti i costi</p> <p>Rispetto delle regole</p>	<p><b>Etica e concezione delle regole</b></p> 	<p>Etica utilitaristica compatibile con i costi</p> <p>Le regole si discutono e si interpretano</p>
<p>I liceali</p> <p>Grande valore attribuito a bellezza, aspetto esteriore, apparenza</p>	<p><b>La concezione dell'estetica</b></p> 	<p>Gli scugnizzi</p> <p>Scarso valore attribuito a questi aspetti</p>
<p>Spirito di "grandeur"</p>	<p><b>Il rapporto con il denaro</b></p> 	<p>Risparmio esasperato</p>
<p>Proteggere, gestire, coprire</p> <p>Gerarchia come veto e conservazione</p> <p>Il padre padrone o il classico dirigente Unilever, riflessivo, pacato, distaccato</p>	<p><b>Il modello di leadership</b></p> 	<p>Delegare, verificare</p> <p>L'autorità come punto di riferimento per l'azione</p> <p>Managing by walking around</p>
<p>Sofisticazione tecnica dei sistemi</p>	<p><b>La concezione delle politiche del personale</b></p> 	<p>Selezione "fatta in casa" e formazione on the job</p>

## Bibliografia

- Bauman Z. (1999), *La solitudine del cittadino globale*, Feltrinelli, Milano, 2000.
- Beck U., Giddens A., Lasch S. (1994), *La modernizzazione riflessiva*, Asterios, Trieste, 1999.
- Beck U. (1999), *La società globale del rischio*, Asterios, Trieste, 2001.
- Castells M. (1997), *Il potere dell'identità*, Università Bocconi Editore, Milano, 2002.
- Cavarero A. (1997), *Tu che mi guardi, tu che mi racconti*, Feltrinelli, Milano.
- Comito V. (1999), *Acquisizioni e fusioni*, Sviluppo & Organizzazione, 174.
- Czarniawska B. (1997), *Narrare l'organizzazione. La costruzione dell'identità istituzionale*, Comunità, Torino, 2000.
- Demetrio D. (2002), *La ricerca dell'identità autobiografica*, Animazione Sociale, 11.
- Elster J. (1985), a cura di, *L'io multiplo*, Feltrinelli, Milano.
- Di Paola F. (1995), *Il tempo della mente. Saggio sul pensiero di Wilfred Bion*, Sestante, Ripatransone (AP).
- Fabbri D., Formenti L. (1991), *Carte d'identità*, Angeli, Milano.
- Forti D., Varchetta G. (2001), *L'approccio psicosocioanalitico allo sviluppo delle organizzazioni*, Angeli, Milano.
- Fulmer M., Gibbs P., Keys J.B. (1998), *The Second Generation Learning Organization: New Tools for Sustaining Competitive Advantage*, Organizational Dynamics, 3.
- Gagliardi P. (1991), *Sviluppo organizzativo, cambiamento organizzativo, cambiamento culturale*, in Piccardo C., a cura di, op. cit.
- Gherardi S. (2000), *La pratica quale concetto fondante di un rinnovamento nello studio dell'apprendimento organizzativo*, Studi Organizzativi, 1.
- Grinberg L. e R. (1975), *Identità e cambiamento*, Armando, Roma, 1976.
- Melucci A. (1991), *Il gioco dell'io: il cambiamento di sé in una società globale*, Feltrinelli, Milano.
- Melucci A. (2000), a cura di, *Parole chiave*, Carocci, Roma.
- Melucci A. (2000), *Identità*, in Melucci A., a cura di, op. cit.
- Morelli U. (2002), *Consistenze immateriali*, Guerini e Associati, Milano.
- Morelli U., Weber C. (1996), *Passione e apprendimento*, Cortina, Milano, 1996.
- Novara F. (2001), *Il soggetto come organizzazione e l'organizzazione come soggetto collettivo*, Rivista Italiana di Gruppoanalisi, XV, 3.
- Piccardo C. (1991), a cura di, *Sviluppo organizzativo: stato dell'arte e nuove prospettive*, Guerini e Associati, Milano.
- Piccardo C., Benozzo A. (1996), *Etnografia organizzativa*, Cortina, Milano.
- Piccardo C. (2002), *Riflessività, etnografia e approccio etnoclinico per l'analisi e l'intervento organizzativo*, in Cassani E.C., Quaglino G.P., a cura di, *La comune organizzazione*, Guerini e Associati.
- Quaglino G.P. (2001), *Vie di fuga, varianti di gioco e interminabili racconti*, prefazione a Kets de Vries M.F.R., *L'organizzazione irrazionale*, Cortina, Milano.
- Quaglino G.P. (2002), *Da uno scenario dell'apprendere a un repertorio del far apprendere*, in Montedoro C., a cura di, *Le dimensioni metacurricolari dell'agire formativo*, Angeli, Milano.
- Touraine A. (1992), *Critica della modernità*, Il Saggiatore, Milano, 1993.
- Turner B. (1990) *Organizational Symbolism*, de Gruyter, Berli.