



Gestire il cambiamento? **Yes, we can**

Acquisizioni, fusioni e ristrutturazioni sono alcuni dei grandi cambiamenti che le aziende devono affrontare. Per superarle efficacemente entra in gioco l'incentivazione interna. Non con eventi spot, ma con percorsi studiati per accompagnare le persone a ripensarsi, accettando nuovi modelli e sfide anche difficili

DI FRANCESCA RUGGIERO



E

venti motivazionali riservati ai manager o alla rete di vendita; iniziative di comunicazione interna rivolte a tutti i dipendenti; convention, kick off e momenti ludici post evento; team building per

aggregare gruppi disomogenei; percorsi formativi misti, che uniscono il classico training in aula a innovativi percorsi outdoor. Sono alcune delle **azioni di incentivazione che vengono in aiuto delle aziende in momenti di criticità e cambiamenti traumatici**. Possono essere situazioni in cui è necessario accelerare la crescita e per farlo si ricorre ad aggregazioni, fusioni e acquisizioni. Oppure, al contrario, si creano spin off dalle grandi aziende, costole societarie che diventando indipendenti, ampliano il business e salvano posti di lavoro. O, ancora, quando si vuole presentare e far digerire un cambio di sede, di dirigenza, di mercato o un nuovo indirizzo di pianificazione strategica.

Il fine è uno: **comunicare il cambiamento in maniera positiva, infondere fiducia e ottimismo**, far incontrare le persone e insegnare loro a interagire nell'interesse comune, creando quel senso di appartenenza prezioso per fronteggiare una congiuntura difficile. Ai cui rigori, per le aziende italiane, si aggiunge un imperativo: superare i limiti dell'impresa-famiglia. **«Non c'è scampo. Le imprese italiane dovranno crescere dimensionalmente»**, ha affermato il presidente di Confindustria, **Emma Marcegaglia**, nella relazione annuale all'Assemblea degli Industriali. Concetto ribadito dal neopresidente della Bce Mario Draghi nel suo discorso di commiato a Bankitalia: «In Italia le aziende sono in media del 40% più piccole di quelle del-



La serata conclusiva di un progetto di team building organizzato da Désalty, durato una settimana.

l'area dell'euro. La flessibilità tipica delle piccole imprese oggi non basta più: servono più imprese medie e grandi in grado di competere sui mercati internazionali».

Come garantire la crescita senza disperdere il patrimonio delle pmi? «Vi sono molti modi di farlo», spiega il numero uno di Confindustria, «intrecciare alleanze, unirsi in consorzi, puntare su aggregazioni e fusioni». E ancora, cedere rami di azienda, delocalizzare, creare sistemi di marketing territoriale.

Cambiamenti impegnativi, che impongono alle imprese di riorganizzarsi, ma anche di rinnovare la cultura imprenditoriale e costruire un'identità riconoscibile. A beneficio in primo luogo di chi ci lavora.



Gian Marco Nuvoloni

Anatomia della fusione

È la forma più definitiva di unione societaria. Oggetto di dibattito tra gli analisti, che ne registrano la scarsa percentuale di successo, **la fusione è una scommessa ad alto rischio**, il

cui frutto resta spesso un'unica realtà disomogenea, informe, conflittuale. Infatti, anche in assenza di sacrifici e terremoti strutturali, non è facile per le persone affrontare le novità e disporsi a lavorare secondo modelli diversi da quelli abituali. Proprio per questo è **importante partire col piede giusto e gestire la transizione al meglio**.

Ma partiamo dall'inizio: che cosa succede all'indomani di un accordo di fusione? Perché è utile prevedere una serie di interventi di motivazione e incentivazione che favoriscano lo svolgersi di questo delicato passaggio?

«In genere la fusione alimenta tutti i timori possibili», spiega **Carla Martino di Studio Metria**, che negli anni ha organizzato diversi eventi per unioni tra colossi multinazionali. «Può rivelarsi un vero trauma aziendale, che causa incertezza nel management e nei dipendenti perdita d'identità, attriti, emarginazione. La nuova azienda deve innanzitutto **rispondere alle domande più immediate**: che ne sarà di noi? verremo licenziati? come cambieranno i nostri ruoli? sopravviverà il nostro logo? dovremo cambiare sede? Contemporaneamente, deve **presentare il nuovo board e chiarire come si muoverà**».

A ciascuno il suo evento

Con quale frequenza le aziende in via di fusione ricorrono agli eventi? E che tipo di formule prediligono? Ce ne parla **Elisa Lamonica**, titolare dell'agenzia milanese **Désalty**, che ha identificato in chi vive questa situazione un target specifico di clien-



Alcuni eventi organizzati dall'agenzia Studio Metria: a sinistra, la convention Oracle e due attività di esilaranti team building e, in basso, la plenaria della convention per la fusione HP-Compaq. Sotto, Carla Martino, titolare dell'agenzia.



Carla Martino

voro. Alcune aziende, poi, puntano sulla condivisione di passioni ed emozioni, quindi poco spazio alle parole e tanto alle attività di team building: coinvolgimento nella missione e successo garantito».

Perché si organizzano questi eventi e quali sono gli obiettivi dichiarati in sede di briefing? «Le motivazioni sono **la necessità, da parte degli alti dirigenti, di far conoscere i dipendenti, di trasmettere fiducia e acquisire credibilità** anziché lasciar serpeggiare demoralizzazione e perplessità. Le finalità sono l'integrazione, lo sviluppo (o in alcuni casi la creazione) del senso di appartenenza all'azienda, lo studio e una prima valutazione del nuovo gruppo, la definizione di metodi e strategie».

Grandi sessioni plenarie

Come abbiamo visto, l'employee meeting risulta imprescindibile per gestire la comunicazione del cambiamento. «Sono eventi motivanti», chiarisce Carla Martino, «innanzitutto perché ognuno è chiamato a partecipare, dal top manager al centralinista, e ha la possibilità di ricevere le informazioni per lavorare in serenità. Ma anche perché, per quanto traumatica e accidentata sia stata la fusione, l'evento segna un punto di svolta per guardare avanti».

Concorda **Gian Marco Nuvoloni**, direttore area corporate di **Wish Days**, società specializzata in marketing relazionale: «**Non si fanno eventi per guardare al passato, ma solo per fare buoni propositi e scommesse ottimistiche sul futuro.** Le aziende sanno che nei momenti critici due cose vanno salvaguardate: le economie e il capitale umano, specie quello "pensante"».

Certo, prima che la scure della crisi si abbattesse sui budget, il kick-off annuale era la sede privilegiata per l'incentivazione interna e un ambito ideale per momenti aggregativi in grande stile. Come il colossale team building organizzato da Studio Me-

tela. «Durante l'anno organizziamo cinque o sei eventi legati a fusioni aziendali. Si tratta di aziende medio-grandi e dei settori più vari. La location coincide spesso con la sede della nuova azienda, ma può essere anche un ambiente completamente diverso da quello lavorativo, per

stemperare la tensione».

E i format? «Variano a seconda delle finalità, dello stile aziendale e dei vincoli di budget. **Vanno per la maggiore le convention plenarie**, precedute o seguite da momenti di benvenuto, coffee break di socializzazione, team building, pranzi di la-

Fusioni sotto esame

Il successo di una fusione aziendale?

Si misura sul benessere a lungo termine assicurato alle imprese coinvolte. È quanto emerge dalle trenta approfondite interviste a CEO del calibro di A.G. Lafley di Procter & Gamble o Peter Wuffli di Ubs condotte da **David Fubini, Colin Price e Maurizio Zollo** nel volume **Fusioni e acquisizioni. Il ruolo della leadership**, pubblicato da Egea nel 2008. I tre autori, due director di McKinsey e il direttore del Bocconi International Center for

Advanced Management Studies, hanno preso in esame 167 merge internazionali, delineato il vademecum della buona fusione e identificato le sfide imposte al management,



dall'integrazione dei processi alla formazione di una nuova cultura condivisa. Viene sottolineata, in particolare, **l'importanza della comunicazione**, che non deve limitarsi al momento della svolta societaria, bensì avere carattere preventivo e, più importante, permanente.



Paolo Bottelli

Al centro dell'azienda devono esserci le persone, vero asset competitivo

Alcune immagini della convention UBI Banca, organizzata per presentare il nuovo piano industriale: il cambiamento positivo è stato esemplificato dallo stilema del dna.



Graziano Mascheri, Sinergie

tria per Oracle a margine della convention del 2008, nella quale fu comunicata l'acquisizione di oltre 300 società. Ricorda Carla Martino: «I 1.500 dipendenti, tra cui 450 nuove unità, furono riuniti nella fiera di Rimini e, a sorpresa, coinvolti dall'amministratore delegato in persona in una sfida sportiva, originale e coinvolgente, su postazioni allestite nel padiglione adiacente. Un trionfo».

Che cosa accade, invece, quando il taglio di queste iniziative è radicale? Lo abbiamo chiesto a **Cinzia Paggiaccio**, responsabile eventi **Hewlett-Packard** a livello europeo. «Gli effetti negativi non tardano a farsi sentire. HP, per esempio, è sempre stata gestita secondo un modello di management partecipativo, con due grandi momenti annuali di condivisione: il kick-off di novembre e un evento off site, a giugno. Dopo un quinquennio di azzeramento di questi eventi, le ultime survey interne hanno delineato uno scenario disastroso, con un clima aziendale pessimo e un livello di soddisfazione dei dipendenti ai minimi storici. Si è deciso di **reintrodurre un budget per gli eventi e di tornare a uno stile che rimetta al centro le persone**, l'asset

più importante di un'azienda».

Un concetto condiviso da **Prelios**, nuovo marchio della gestione immobiliare nato dallo spin off di Pirelli Real Estate dal gruppo Pirelli, che in occasione dell'employee meeting di presentazione ha annunciato il **programma di incentivazione interna**

The Power of One: fortemente voluto dal nuovo amministratore delegato **Paolo Bottelli**, il progetto pluriennale prevede sia iniziative di comunicazione interna mediante web e altri strumenti di condivisione sia progetti di formazione mirata al self-empowerment.

La sanità si mette in gioco



La sanità pubblica apre le porte a esperienze di incentivazione interna fino a ieri appannaggio delle imprese private. Da quando, infatti, gli ospedali sono diventati aziende, sono alle prese con logiche di efficienza che ridefiniscono ruoli e professionalità, proprio come accade nelle compagnie in via di ristrutturazione. Questioni di leadership, di pianificazione strategica, di comunicazione, ma anche pregiudizi culturali, conflitti di ruolo, rapporti difficili sono le problematiche più comuni. Quelle che un direttore del personale proveniente dal mondo aziendale, ha deciso di affrontare



La sala plenaria del Mi-Co allestita per la convention UBI Banca, organizzata dall'agenzia Sinergie.

La giusta strategia

Ma qual è il modo giusto per comunicare una fusione o altre svolte aziendali altrettanto radicali? In che modo gli speech istituzionali vanno organizzati in un racconto che metta in luce soprattutto le nuove opportunità positive? E come, dal punto di vista creativo, si trasmette un'immagine aziendale pulita e rassicurante,

che unisca tutti e fughi il terrore?

«Che si tratti di una fusione, di un'acquisizione o della comunicazione di una nuova strategia, il grande evento è mille volte più potente dell'incontro ristretto: amplifica la potenza del messaggio, quindi deve essere gestito con sensibilità e attenzione», sottolinea **Graziano Mascheri di Sinergie**, che ha recente-

mente organizzato la **presentazione del piano industriale di UBI Banca** alla rete e al mercato. In quell'occasione, che ha riunito 3.000 dipendenti al nuovo centro congressi Mi-Co di Milano, i valori aziendali di innovazione, solidità e qualità sono stati ben rappresentati dal logo a spirale di dna e dal claim "Qualità in evoluzione", amplificati da una scenografia austera ma d'effetto.

«**Bisogna guardarsi dall'effetto boomerang degli elementi comunicativi**: nei momenti di grande cambiamento, specie se traumatico, la spettacolarità non paga e un eccessivo clamore può essere controproducente, soprattutto se ci sono stati sacrifici e tagli del personale. Meglio la sobrietà, ma anche lì attenzione: una scelta low profile può risultare deprimente e rivelarsi fallimentare. **La comunicazione deve essere coerente e ben fatta, la creatività innovativa ma non troppo elaborata**» aggiunge Mascheri.



Alcune delle attività di team building in outdoor organizzate dall'agenzia X-Leader (al centro, la titolare Alessandra De Iseppi).

sviluppando un programma motivazionale rivolto ai dirigenti. È successo a **Monza**, dove oltre 350 tra **primari, direttori di dipartimento dell'Azienda Ospedaliera San Gerardo** sono stati coinvolti in un **percorso misto di formazione tradizionale e training outdoor** sviluppato in un periodo di **tre anni**. Le ore in aula, gestite direttamente dal reparto formazione interno, hanno indagato le criticità esistenti, delineando necessità operative immediate e linee guida strategiche. Poi, in gruppi di 25 persone al massimo, si è passati all'esperienza fuori sede, organizzata

dall'agenzia **X-Leader®**. Obiettivo: **l'interazione tra ruoli complementari ma in potenziale conflitto**. Semplice ed efficace il format: «Un'oasi sulle colline dell'Umbria», racconta **Alessandra De Iseppi**, titolare dell'agenzia «dove il cellulare non prende e le persone, tolte dal loro ambiente, sono spinte a mettersi in gioco. Si parte all'alba e si comincia a lavorare in viaggio, usando il pullman come classe; all'arrivo, la consegna del briefing e tre giorni di attività aggreganti, ciascuna con debriefing conclusivo per riportare le dinamiche all'ambito lavorativo. Un esempio? La prova

“Lift Pipe”: si appoggia per terra una canna di plastica lunga circa due metri; ai lati, in due file che si fronteggiano, i partecipanti vengono bendati e chiamati a sollevarla tutti insieme, usando solo due dita. Un esercizio banale, che richiede però intesa, coordinazione e capacità di problem solving. In ogni gruppo, certo, ci sono gli scettici e i pessimisti. Ma per tutta la durata del progetto **non è mai capitato che qualcuno tornasse a casa pensando di aver sprecato il suo tempo**». Prova della riuscita, la conferma del budget, riapprovato per tre anni consecutivi.



La prova canora di una squadra del personale Ratiopharm, coinvolto da SDC Service in una attività di team building ad alto tasso ludico e aggregante, per superare le tensioni della recente acquisizione.

Tanti format, uno scopo

Innovativi ed efficaci sono senz'altro i **format motivazionali in outdoor**. Creare coesione e brand identity attraverso situazioni non convenzionali è la loro missione: si sceglie una località fuori dal mondo o un paradiso naturale, un parco avventura o una città d'arte e vi si svolgono delle attività metaforiche della vita in azienda. Rafting o caccia al tesoro, percorso di sopravvivenza o guerra simulata, tutto serve per trasmettere valori e aggregare i team in un ambiente diverso da quello lavorativo.

Spiega Nuvoloni di Wish Days: «Le aziende chiedono di creare **eventi in**

cui ci si dimentica l'inquadramento, c'è solo un gruppo che si impegna per un obiettivo comune. **L'outdoor lascia un ricordo molto forte**, che sopravvive fino all'evento dell'anno successivo. Nel caso delle fusioni, poi, i percorsi esperienziali rassicurano e fanno conoscere le persone, incoraggiando i team già esistenti a non perdere le buone abitudini».

È il caso del team building **Alla ricerca della canzone perduta** organizzato nel marzo 2010 da **SDC Service** per la multinazionale farmaceutica **Ratiopharm**, appena acquisita dall'israeliana Teva. In occasione del meeting annuale e del rilancio in vista della fusione, 150 tra manager, sales e dipendenti dei reparti italiani sono volati a Capri per la convention e per

A destra, immagini del progetto di team building per Black & Decker, pensato per stimolare la creatività attraverso attività insolite dall'agenzia Mind.



una caccia al tesoro tutta particolare. «All'indomani dell'annuncio di fusione c'era grande tensione», racconta **Silvio Cossi** titolare di SDC, «così l'azienda ha voluto un'attività molto ludica e aggregante, con una componente minima di competizione. Abbiamo articolato le prove di abilità in un itinerario alla scoperta degli scorci più belli dell'isola e a contatto con la sua gente». Missione dei gruppi, trovare testo e musica di una canzone perduta, da ricostruire, imparare e interpretare nel festival canoro conclusivo.

La metafora cinematografica, invece, è stata scelta da **Black & Decker**, appena fusa con Stanley, per il kick-off arricchito da attività di team building che ad agosto ha riunito a Gubbio, in Umbria, i 120 venditori delle due società. Obiettivo: realizzare cortometraggi a partire dalle sceneggiature di quattro film scelti come emblemi di altrettante leve della vita aziendale. «Creatività, leadership, teamworking e problem solving: questi i valori da trasmettere al gruppo di lavoro nato dalla fusione. Una nuova realtà in cui **ognuno deve uscire dal proprio ruolo per vestirne uno nuovo**, proprio come fanno gli attori», spiega **Va-**

Il territorio fa sistema

Un altro esempio di fusione viene dai sistemi di marketing territoriale, una sorta di **integrazione verticale** di tutti gli attori interessati allo sviluppo di un'area, promossi per sfruttare le sinergie e ottimizzare risorse e processi. Un esempio dell'applicazione di questo principio è l'iniziativa promossa dall'agenzia di sviluppo locale

delle Madonie (So.Svi.Ma), che dal 2008 a oggi ha coinvolto **gruppi misti di dirigenti pubblici, imprenditori e operatori sociali in un progetto di formazione per il miglioramento dell'accoglienza turistica diffusa e la promozione dei prodotti locali**. Attraverso incontri mensili, rivolti a gruppi di circa trenta persone, è stato



analizzato il concetto di "Interesse", nella sua accezione più nobile, quella di **conseguimento del bene comune**. Obiettivo, imparare a **lavorare nel territorio facendo sistema**, portando avanti un dialogo a volte difficile ma produttivo. Gli

eventi formativi vengono utilizzati non solo per apprendere tecniche di marketing, ma per prendere decisioni e progettare iniziative, che i partecipanti trasmettono alle rispettive strutture e rendono operative. Incontrandosi poi per un bilancio finale e per progettare ulteriori sessioni di training, destinate però al personale di base.



Valerio Mugnai, Mind

È molto utile poter uscire dalla rigidità dei ruoli per sperimentare nuove vie di collaborazione

Valerio Mugnai, direttore creativo di Mind, società di incentivazione del gruppo Alessandro Rosso.

Esperienze virtuose

Su un punto sono tutti d'accordo: esperienze come quelle che abbiamo raccontato hanno successo solo se contestualizzate in un autentico ripensamento aziendale. Allora si rivelano anche potenti antidoti contro il declino. Un esempio virtuoso? Quello della **Lavoranti in Legno**, impresa cooperativa di Ferrara che produce infissi di legno, con 140 dipendenti e 30 milioni di fatturato. «Alla fine degli anni Novanta, l'azienda faceva pochi utili e aveva molti problemi», racconta **Barbara Marziali di CoMsulting**, network di

professionisti al servizio delle imprese. «Il presidente decise di avviare una formazione di lungo periodo per tutti i dipendenti. Management, impiegati e operai impararono l'ascolto attivo, il clima interno migliorò, le criticità furono sciolte in nuovi processi, l'organizzazione divenne più efficiente grazie al contributo delle capacità individuali. Passando dal conflitto al caos creativo, l'azienda registrò un forte aumento non solo della partecipazione interna, ma anche degli utili».

«Non si motivano però i dipendenti in tre giorni», conclude Marziali. «Per affrontare le sfide, come per aggregare o fondere aziende, serve un cambiamento graduale: le persone vanno accompagnate a ripensarsi. Gli eventi di motivazione e apprendimento sono una risorsa preziosa; è importante, però, che non restino iniziative isolate, ma che siano concepiti come un percorso».

«Non si motivano però i dipendenti in tre giorni», conclude Marziali. «Per affrontare le sfide, come per aggregare o fondere aziende, serve un cambiamento graduale: le persone vanno accompagnate a ripensarsi. Gli eventi di motivazione e apprendimento sono una risorsa preziosa; è importante, però, che non restino iniziative isolate, ma che siano concepiti come un percorso».

Sotto, Barbara Marziali, coach aziendale, e un meeting interno all'azienda Lavoranti in Legno, protagonista di un progetto di rilancio.



Fusione Total-Erg: vince "la terza via"

Come comunicare a circa 3.300 gestori di stazione di servizio la fusione di due marchi come Total ed Erg? Come gestire le circa 5.000 persone che avrebbero preso parte alla convention per informarli della nuova realtà aziendale? Ha risposto **Uvet American Express**:

«L'azienda ci ha fatto partecipare a una gara nella quale chiedeva di proporre o una sola convention da 5.000 persone o cinque appuntamenti più piccoli: noi, pur avendo presentato anche un progetto in linea con le richieste, abbiamo vinto la gara proponendo una terza via, e cioè due eventi da 2.500 persone, uno nel centro-nord e l'altro nel centro-sud, al Palacassa di Parma e al Palalottomatica di Roma», racconta **Fulvia Ferro, head of incentives congresses & conventions Italy di Uvet Amex**. Una sfida notevole: «Non si è trattato solo di organizzare la logistica, peraltro complessa, ma anche di impostare la comunicazione, la creatività, la spettacolarizzazione».

Il tutto ha dato luogo a un allestimento scenografico con schermo lungo 30 metri, sul quale sono stati proiettati, oltre alle animazioni di presentazione, una serie di filmati dei comici Ale e Franz, intervenuti poi a concludere le due serate».

