



GESTIONE RISORSE UMANE

L'esperienza di Pfizer nella gestione del cambiamento

Uno dei compiti più importanti della funzione HR consiste nel supportare le persone in periodi di transizione, incertezza, crisi o difficoltà, con programmi concreti che facilitino la fiducia. Alberto Bernard, Site Leader Pisticci dell'azienda farmaceutica, ha seguito da vicino la cessione dello storico stabilimento di Latina, avvenuta ad inizio 2009, e ne parla ad Eccellere.

di Alberico Moro

Dott. Bernard il tema del suo intervento all'HR Strategy Forum di maggio scorso a Bologna ha riguardato la gestione del cambiamento e il ruolo del HR?

Con riferimento al periodo di difficoltà che molte imprese stanno attraversando, il ruolo delle HR è strategico poiché non solo contribuisce alla messa a punto ed implementazione delle strategie aziendali, ma anche perché c'è la necessità di un governo molto attento delle persone. E' importante che le iniziative di "ristrutturazione" siano portate avanti avendo cura delle persone, ancor più che in momenti "normali". Il valore aggiunto che la funzione HR può portare consiste, tra l'altro, anche nel prestare particolare attenzione a come le persone possono essere aiutate nel vivere questi periodi di transizione, con iniziative e programmi concreti che facilitino la consapevolezza e la possibilità che le persone sviluppino e adottino le migliori strategie. Penso a sessioni di Coaching e di Counseling piuttosto che a programmi di sviluppo e formazione mirati sulla gestione del cambiamento per le persone, in generale, e per i manager, i veri responsabili di tradurre i messaggi che l'azienda è chiamata a dare, in certi periodi. L'attenzione alla componente "soft" riguarda anche il futuro, una volta che il periodo di transizione si è completato, l'azienda rimane e le persone che rimangono debbono essere focalizzate sui nuovi obiettivi e sulle nuove strategie.

In periodi di crisi ci possono essere anche dei ridimensionamenti.

I tagli, a volte, sono inevitabili. Anche in questo caso bisogna prendersi cura e dare sostegno a coloro che dovessero rientrare nelle ristrutturazioni, in modo che questa situazione venga affrontata nel migliore dei modi sia da coloro che devono uscire e sia da chi rimane.

Il caso specifico di Pfizer che ha presentato a Bologna riguarda la cessione di uno stabilimento produttivo.

Ad inizio 2009 abbiamo ceduto lo stabilimento di Latina ad una società tedesca. Lo stabilimento è una realtà importante nel territorio, è presente lì da 50 anni. Nel portare avanti questa operazione, abbiamo voluto garantire la continuità dello stabilimento sul lungo periodo, attraverso un processo di trasformazione su infrastrutture, tecnologia e processi, con un investimento per oltre tredici milioni di euro.

C'è stata anche una riorganizzazione e ristrutturazione.

C'è stata una consistente uscita di persone, circa il 10% dell'organico, tutte con modalità volontaria. In questo contesto di ristrutturazione e vendita abbiamo ritenuto che si dovessero avviare programmi ad hoc per le persone. Abbiamo prestato particolare attenzione alla formazione dei dipendenti che erano coinvolti nei progetti afferenti la trasformazione del Sito. Abbiamo posto in essere programmi di coaching di gruppo piuttosto che individuale per rafforzare la reattività personale e supportare i manager fornendo loro nuovi strumenti, per una gestione ancora più efficace in un momento di particolare incertezza. La formazione non ha riguardato solo i manager, ma anche tutti gli agenti del cambiamento identificati e un gran numero di ruoli operativi interessati dai progetti legati alla trasformazione, per un totale di 280 persone. L'obiettivo per questi ultimi era favorire la migliore comprensione e lettura del cambiamento facendo leva sui punti forti della propria personalità. Questi programmi e iniziative di formazione e sensibilizzazione hanno riguardato molto le emozioni e quella che oggi abitualmente chiamiamo intelligenza emotiva.

Quali sono i risultati di questi programmi?

I risultati sono stati particolarmente positivi, tanto che siamo stati incoraggiati a replicare alcune iniziative in altri stabilimenti in Italia che stanno vivendo momenti di cambiamento, come Ascoli e Pisticci. Oggi lo stabilimento di Latina è posizionato in modo più forte e, attraverso questa trasformazione, si è specializzato su un'area di produzione farmaceutica: la produzione betalattamica.

In base a quali criteri la nuova proprietà ha scelto di acquisire lo stabilimento.

La nuova proprietà ha 8 stabilimenti fra Europa e Giappone e quello di Latina rappresenta lo stabilimento più rilevante in termini di dimensioni e di fatturato. L'azienda ha ritenuto interessante perseguire con

l'acquisizione dello stabilimento anche un accordo commerciale con Pfizer. Continuerà a produrre in conto terzi per Pfizer ed introdurrà attività e produzioni aggiuntive. Il posizionamento di Latina ora è più solido sia per il prossimo futuro sia nel lungo termine.

Nello specifico come avete sviluppato i programmi di formazione? Vi siete appoggiati a partner esterni?

Abbiamo operato con una società di consulenza con cui sono stati condivisi i messaggi chiave legati ai contenuti, e le modalità di erogazione. Per i team direzionali, per gli agenti del cambiamento e per il middle management abbiamo sviluppato due moduli, ciascuno di mezza giornata, dedicati alla reattività personale, ed alla efficacia della comunicazione nella gestione del cambiamento. Per tutti gli altri, e cioè per i tecnici, gli operatori di produzione, gli analisti di laboratorio, direttamente coinvolti nei progetti legati alla trasformazione, c'è stata una giornata dedicata al "ragionare sul se", ovvero prendere piena consapevolezza e coscienza dei propri punti di forza e debolezza, con l'intento di ridurre al minimo il rischio di vedere emergere atteggiamenti negativi per la persona e per l'organizzazione, come l'eccessivo pessimismo, la scarsa pro-attività e l'isolamento, frequenti nelle fasi di incertezza e cambiamento. Questo programma è stato svolto tra febbraio e maggio 2008, prima che partisse il processo di ristrutturazione e di uscita volontaria, che è iniziato dopo maggio.

Quali emozioni ci sono in questi momenti di cambiamento?

Nel nostro caso le persone sono state sottoposte a contrastanti processi emozionali, conseguenza dell'incertezza per il futuro e del timore di un'eventuale chiusura. Hanno avuto anche la possibilità di vivere da protagoniste alcuni progetti importanti di innovazione che il sito ha portato avanti e infine una volta che è stato fatto l'annuncio della ricerca dell'acquirente, hanno vissuto l'incertezza rispetto a chi avrebbe potuto essere il nuovo proprietario. Fin dall'inizio abbiamo puntato sulla trasparenza e sulla chiarezza dell'obiettivo: il programma di trasformazione realizzato grazie a Pfizer, con investimenti che hanno riguardato infrastrutture, impianti, tecnologie, processi e, come detto, soprattutto persone, sarebbe stato utile per il posizionamento dello stabilimento, anche nel caso in cui Pfizer avesse optato per la decisione di terziarizzare.

La trasparenza e la comunicazione sono decisive in questi momenti?

Ci vuole una comunicazione attenta e allineata nei confronti delle persone. Abbiamo deciso di chiedere alle persone di essere protagoniste in un momento particolare, dando il proprio contributo con passione ed entusiasmo, pur in prospettiva di un'uscita da Pfizer. Il programma e i progetti di trasformazione potevano rappresentare per le persone coinvolte un'opportunità unica di crescita, che valeva la pena di cogliere per la crescita professionale, per arricchire il proprio background e il proprio profilo, e così è stato.

Nel forum di Bologna si è parlato molto di "talenti", possono avere un ruolo importante anche in momenti di cambiamento?

In questo processo di trasformazione abbiamo segmentato la popolazione aziendale per identificare i "change agent", coloro a cui abbiamo dato le leve gestionali anche in termini di comunicazione, in quanto responsabili di settori o dei singoli progetti. Nel segmentare la popolazione, abbiamo identificato in "talenti", le persone che, oltre ad avere un alto potenziale e aver mantenuto sempre ottime performance, si erano distinte in precedenza per aver preso parte attivamente o guidato progetti di cambiamento. Le caratteristiche di queste persone sono la reattività, la capacità di essere un riferimento, una guida, un leader nel cambiamento. Queste sono oggi due caratteristiche indispensabili nell'identificare un profilo di un talento.

Quanto sono importanti valori, vision, mission in situazioni di cambiamento o di difficoltà? Quali sono i valori di Pfizer?

Dalla parte delle persone, in questi periodi di trasformazione e di incertezza, ci può essere la tendenza a riconoscersi meno nei valori. Dipende molto da come comunica l'azienda. Sta all'azienda comunicare con chiarezza, trasparenza, puntualità, efficacia, questo è il "come". Nel "cosa" direi che è importante comunicare dove l'azienda può e deve andare rispetto ai propri obiettivi e alle proprie esigenze. I valori in cui crediamo sono performance, customer focus, community, respect for people, innovation, integrity, team work, leadership, quality.

Che collegamento c'è fra allineamento valoriale e motivazione? A che livello è la motivazione?

In questo senso credo che Pfizer stia lavorando con intensità nuova e maggiore rispetto al passato. Prima avevamo una survey sui valori ogni 4 anni, oggi i valori sono all'interno di una survey che misura il livello di engagement ed è annuale. Già da un paio di anni, stiamo conducendo questa analisi, che è commissionata ad una società esterna, che opera in questo settore a livello globale e continueremo anche nel prossimo futuro. Sono molte le dimensioni che vengono indagate, attraverso i questionari. Nel misurare il livello di "engagement" si tengono in considerazione, l'allineamento ai valori da parte del management, la diversità e inclusione, la conoscenza da parte dei dipendenti delle strategie aziendali, il luogo di lavoro, la sicurezza, le opportunità di sviluppo e crescita, i rapporti con i colleghi. Attraverso questa survey individuale e anonima, possiamo valutare dunque lo stato di engagement. Lo stato di "ingaggio", tradotto così, sembra una brutta parola, in realtà l'engagement riguarda tutti quegli elementi che sono collegati non solo alla motivazione, ma anche alla capacità della persona di dare qualcosa in più oltre all'ordinario. L'engagement si traduce infatti con tre dimensioni: say (parlo bene dell'azienda, suggerirei ad un amico di entrarne a far parte),

strive (il mio contributo va oltre l'ordinario, mi impegno per dare un contributo che va oltre l'ordinario) e stay (non ho in previsione di lasciare l'azienda). I questionari non rimangono mera valutazione: il responsabile riceve in forma anonima i risultati dei propri collaboratori, a lui è chiesto di condividere i risultati e mettere in piedi un action-plan sviluppato e condiviso con il gruppo per migliorare.

Come "interpreta" la fiducia in tutto questo?

Rientra nella capacità dei singoli e dell'organizzazione di essere pro-attivi, ed è una dimensione cruciale per una buona gestione del cambiamento. Gli scenari che cambiano, gli annunci di trasformazione, possono quasi naturalmente generare un senso di incertezza e disaffezione, ma anche di ansia per quello che ne sarà della propria vita professionale e privata: la fiducia è responsabilità. La fiducia è una caratteristica indispensabile nella vita del lavoratore per vivere al meglio il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione. Compito dell'azienda è saper comunicare gli elementi della propria strategia e infondere fiducia, necessaria per condurre con successo in porto i processi di trasformazione. Non c'è niente di peggio che lasciare i dipendenti all'oscuro, perché questo accresce ancora di più il senso di incertezza. La comunicazione dunque ha un ruolo chiave anche nel mantenere viva la fiducia delle persone, in se stesse e nell'azienda.

15-7-2009

LINK ALL'ARTICOLO:

www.eccellere.com/public/rubriche/gestionerisorseumane/intervista_alberto_bernard_pfizer-139.asp

I testi rimangono proprietà intellettuale e artistica dei rispettivi autori. 2010 -



I contenuti di **Eccellere** sono concessi sotto la **Licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale 3.0 Unported**. Ulteriori informazioni sono disponibili alla pagina **Note legali** (www.eccellere.com/notelegali.htm).