

Change Management e Pinguini: Il caso Schering Plough

di Giorgio Cavalleri, Catherine Berger, Stefania Gualdieri e Giancarlo Pucci

tratto da *HRonLine*

C'era una volta, non molto tempo fa, nella verde e ridente pianura padana, e c'è ancora, una fabbrica che faceva, e ancora fa, pomate e pastiglie, medicine insomma. Dentro questa fabbrica lavoravano, e ci lavorano ancora, molte persone, ma la nostra storia racconta soprattutto l'avventura di dieci di loro, il "Middle Management", che tradotto dal padano stretto vuol dire "Gestori Intermedi", o anche "Gestori di Mezzo". Donne e uomini, gente dura, con responsabilità. La "Prima Linea", che si trovava ogni giorno, come tutte le Prime Linee, tra l'incudine e il martello. Di *mezzo*, appunto. E ci stava paciosamente. L' OSSATURA PORTANTE E RASSICURANTE di tutto l'ambaradan, come si suol dire.

Ognuno faceva il sò mesté. Il mestiere suo. Chi nella Produzione, chi nella Qualità. Poche parole, laurà, laurà per poter campà. Tran-tran e tric-trac. Procedure e tecnologia. Linee di produzione, Controlli di Qualità e SI, SI!! (SISTEMA IN-FOR-MA-TI-VO). Qualche discussione ogni tanto, qualche conflitto. Tra i settori, dentro i settori. Il conflitto nelle organizzazioni è sano, dicono. Qualche vociare, qualche parola. Come ai Piani Alti del resto. Anche se lì tutto era, e ancora è, a un piano solo. Pianterreno, con vista su ampio giardino. Poi tutti al loro posto, ognuno sul suo compito. Testa bassa sul manubrio e via. Ah, bella mensa.

Ma, come in tutte le storie che si rispettino, un bel giorno, correva l'anno 2006, Casa Madre effettua una Opinion Survey, una specie di indagine di opinione a livello mondiale.

Per l'Italia, e in particolare per il nostro stabilimento, le aree di miglioramento che emergono sono lo sviluppo professionale e la comunicazione. Ma va?

La Direzione del Personale, oltre a questo dato, raccoglie feedback dai colleghi che mostrano un clima generale da risollevare. Energia, motivazione, integrazione (tra persone e funzioni) sembra abbiano bisogno di un po' di "vitamine" e anche lo stile di lavoro a "silos" non è coerente con le aspettative della Direzione stessa.

I KPI (Key Performance Indicators) dello stabilimento sono comunque in linea con il piano. Ecco cosa dice la Direzione del Personale.

"Il nuovo sistema organizzativo di produzione era appena stato introdotto e richiedeva un nuovo modo di lavorare integrato per processi. Però le persone non avevano ancora una chiara immagine di che cosa significasse operativamente. Il grosso del problema derivava dall'organizzazione matriciale, che rendeva molto forte la necessità di integrazione e coordinamento interfunzionale. Al tempo stesso le persone erano ancorate al modello gerarchico funzionale.

Inoltre c'era un basso livello di conoscenza reciproca, che portava alla percezione di avere obiettivi discordanti e conflittuali. Le persone avevano una bassa consapevolezza della propria abilità e della propria capacità di impattare sui risultati. "Le cose vanno così, che ci posso fare".

Il Middle Management era ed è tuttora piuttosto giovane, nel senso che ha una esperienza nel ruolo manageriale mediamente sotto i 5 anni. L'età media è attorno ai 33 anni.

Le difficoltà operative si manifestavano in una certa conflittualità "orizzontale" che ostacolava il rapporto cross-funzionale."

Così parlano quelli del Personale. Abbiate pazienza.

In sostanza **il clima non era dei migliori**, la sensazione era che stesse per iniziare a piovere forte.

Tutto sembrava più difficile

La Direzione allora disse "facciamo qualcosa per questi ragazzi, per spezzare il circolo vizioso della preoccupazione. Ci sono ragazzi in gamba che vogliamo tenere".

Quei "ragazzi", uomini duri e donne con i piedi per terra, erano tesi, sull'orlo di una crisi di nervi! Ma proprio in quel momento, taratatan! E'ici e Ar! H&R, HR per gli amici, che erano, e ancora lo sono, anche amici loro, li invitarono tutti quanti un paio di giorni su un grande Lago del Nord, dove il tempo era migliore, e per farli distrarre, distendere un po', li portarono nel Baloc Country. Appena arrivati videro due strani tipi, che HR presentarono come Con su Lent, CsL, sempre per gli amici, e una grande insegna.

Iceberg e dintorni ovvero i Geirfugl i famosi Testa Bianca Pen Gwyn gli Imperatori di Capo Washington solo oggi e in via del tutto eccezionale.

Andiamo? Andiamo.

Vanno.

Ma quando furono dentro una voce iniziò a raccontare, anzi a cantare, una storia.

*"C'era una volta,
nell'Antartide ricoperta dai ghiacci,
una colonia di Pen Gwyn,
gli Aptenodytes forsteri,
che viveva su un iceberg nei pressi di quello che
oggi chiamiamo
Capo Washington..."*

E si ritrovarono tutto d'un colpo trasformati! *In Pinguini!* Imperatori, si intende. *Per giunta su un iceberg! Che sembra si stia sciogliendo! O spaccando!* Non si capiva bene. *C'è poco tempo! Non ce n'è per niente! Che facciamo? CHE FACCIAMO!? CHI COMANDA QUI?* Com'è, come non è, tra mille traversie, resistenze al cambiamento e gesti eroici, confusione e intuizione, ostacoli che sembrano insormontabili e tattiche ingegnose per affrontarli (tra di loro c'erano, e ancora ci sono, molti Ing., che appunto significa Ingegnoso), se la cavarono. Ragionando e discutendo, discutendo e ragionando, usando ora l'uno ora l'altro lato del cervello pinguinico, Fred, Alice, Louis, Buddy, il Professor Jordan e la piccola Sally Ann, (questi i nomi pinguineschi) affrontarono i tanti Pinguini NoNo, che come noto sono sempre presenti nelle colonie degli Imperatori, e che sempre sono contrari a tutto ciò che è "nuovo".

Queste le frasi più ricorrenti, almeno all'inizio: *Cambiare? No, grazie. Forse, ma come? E perché? Cambiare? Si è sempre fatto così! Cosa c'è che non va? E le prove? Per fare cosa poi? Cambiare? Lasciamo perdere. Abbiamo le nostre tradizioni. E se non funziona?*

Non si arresero. Trasmisero una nuova visione, superarono scetticismi e resistenze, vecchie abitudini e modi di pensare. rinforzarono la convinzione.

Divennero un vero team del cambiamento alla guida di una Colonia di ben 268 (duecentosessantotto!) Pinguini. Imperatori. Cioè *Aptenodytes forsteri*, ci scusi Professor Jordan.

Cambiarono iceberg! Si avete letto bene, se ne andarono da quella che da sempre era stata la loro casa! Cambiarono iceberg. Cose da non credere. Tutti e duecentosessantotto! (268). *Ma H&R, HR, dove sono?, e Con su Lent, CsL?, "Siamo qui, siamo qui",* dissero arrivando col fiato corto.

Ah, che avventura!

Ma eccoli, ormai si era fatta sera, di nuovo nel loro mondo, quello degli umani. *Cosa abbiamo fatto? Ma soprattutto come abbiamo fatto?* Si chiesero. *Abbiamo individuato il problema,* disse Fred. *Creato la sensibilità per affrontarlo,* disse Alice. E poi tutti insieme, *Formato un vero gruppo alla guida del cambiamento. Messo a fuoco la visione di un futuro migliore. E l'abbiamo comunicata in modo che tutti potessero rendersi utili. Siamo riusciti a rimuovere gli ostacoli. Abbiamo conseguito e consolidato rapidamente successi importanti! Tutto noi! Tutto essendo Pinguini. Imperatori.* Il Prof. Jordan non sentì. *Alti non più di un metro e venti! Tutto in un giorno solo!*

Possiamo farlo anche in fabbrica? Facendo pomate e pillole?

Cambiare, dici? Sì, grazie.

E adesso?

"È divertente essere nomadi, ma adesso dov'è la nostra casa, Suzi?"

"È facile Tom, la nostra casa è dove si trovano coloro che amiamo."

Cambiare? È bello.

Queste le ultime parole che hanno sentito prima di tornare tra gli umani. Oggi la "Colonia" si sposta di continuo. Alla ricerca di soluzioni sempre migliori.

Cambiare in azienda

Così, tornati al Plant, la Fabbrica, come si dice nella dolce Padana, si sono messi a vedere meglio dentro i processi, analizzandoli, considerandosi clienti l'uno dell'altro, creando soluzioni, guardando al futuro.

Hanno raggiunto e superato gli obiettivi, di Produzione e di Qualità. *Alla faccia dei Piani Alti. Beh, però ci hanno aiutato. È vero. Hanno creduto in noi!*

Hanno avuto i complimenti anche da quelli dei Piani Altissimi, quelli che stanno lontano e vengono ogni tanto, i Gabbiani, che sono lontani parenti dei Pinguini Imperatori. *Come avete fatto?* Gli hanno chiesto.

Come avete fatto?, gli abbiamo chiesto andandoli a trovare, stando con loro nella verde e ridente pianura e cercando di renderci utili, noi HR e CsL.

Parlandoci, è semplice. Coinvolgendo tutta la fabbrica. Fidandoci tra di noi. Discutendo e ragionando, ragionando e discutendo, testa e anima, giorno per giorno. Alzando la testa dal

manubrio.

Ci hanno risposto.

È stato facile? Domanda tipica dei Con su Lent.

C'è voluto molto impegno, molta attenzione per imparare a lavorare insieme. Sembrava facile. Non lo è stato. Però ci siamo accorti che lavorando insieme si sta meglio. C'è molta più stima ora. Se qualcuno ha bisogno di aiuto lo chiede.

E lo riceve? Sempre Con su Lent.

Che domande! Certo che no! Ma va, va.

Tra di loro si chiamano ancora Fred, Alice, Louis, Buddy, Professor Jordan, Sally Ann.

Speriamo che prima o poi tornino ai loro nomi "normali".

In fabbrica ci sono ancora alcuni NoNo, ma è normale, come diceva Louis, che era, ed è, il Capo dei Pinguini, ma, nonostante ciò, piuttosto aperto e coraggioso.

E alla fine, dopo qualche mese dall'inizio di questa avventura, abbiamo tutti insieme dato una grande festa in onore di Franz W., una amico, una brava persona, ma che non sapeva bene a cosa, a chi appartenere. È rimasto talmente colpito e emozionato dallo spettacolo realizzato in suo onore dalla *Compagnia dei Gestori di Mezzo*, da voler entrare anche lui e subito nella Colonia.

La metafora dei "Pinguini" è tratta dal libro di John Kotter e Holger Rathgeber *"Il nostro Iceberg si sta sciogliendo"*, Sperling & Kupfer, 2006.

La storia oltre la fiaba

Come avrete visto... **2006**

- Lo sviluppo professionale e la comunicazione sono le priorità su cui operare nello stabilimento.
- Il clima generale non è favorevole.
- I KPI sono buoni (in linea con il piano).
- Un nuovo sistema di produzione richiedeva un nuovo modo di lavorare integrato per processi.
- L'organizzazione a matrice rendeva molto forte la necessità di integrazione e coordinamento interfunzionale.
- C'era una percezione di obiettivi discordanti e conflittuali tra funzioni e una limitata consapevolezza della propria capacità di impattare sui risultati.

HR aveva diverse opzioni:

- lasciare che le cose andassero avanti da sole;
- creare un'occasione di svago e di evasione, di miglioramento del morale (one shot);
- dirgli come dovevano affrontare le cose (cioè gli facciamo fare il "corso", e ne avevano già fatti parecchi);
- cogliere l'occasione per dotare le persone di mezzi che gli permettessero di costruirsi da sé gli strumenti necessari per risolvere la crisi attuale, ma anche le future situazioni.

Ovviamente decise per la quarta.

"Vedevamo spazio per miglioramento delle performance individuali, volevamo avere impatto sulle performance attuali e future dello stabilimento e ridurre il rischio di uscita delle persone chiave, che iniziano a dare segni di stanchezza. Infine volevamo dare un segnale di interessamento alle persone.

Decidemmo di affrontare la sfida con un percorso articolato su un orizzonte temporale complessivo di 10 mesi, che ci permise di accompagnare le persone nel cammino formativo dotandole di strumenti individuali e collettivi, che poi vennero effettivamente e immediatamente utilizzati nel quotidiano.

Strumenti mirati al miglioramento del funzionamento del team di primi riporti e, al tempo stesso, di gestione più efficace del rapporto tra loro stessi e il proprio capo."

2007

La strategia di intervento era su tre livelli:

- persone, che possono fare la differenza e che si voleva trattenere;
- funzionamento del team;
- rapporto capo-collaboratore per una sana negoziazione.

I partecipanti all'impresa sono stati: 9 middle manager e 1 HR (il Gruppo Iceberg); la Direzione come sponsor; HR come facilitatore; la Consulenza.

L'idea è stata quella di costruire un percorso nel quale il lavorare come team integrato e funzionante fosse direttamente collegato ad un risultato di business concreto, reale, misurabile ed importante.

Non si trattava di un team building, ma di lavorare su un processo reale, quotidiano, che coinvolgesse alla fine tutto lo stabilimento.

Raggiungere l'obiettivo di business sarebbe stata la misura dell'efficacia del loro lavoro come team e a loro volta come gestori di risorse.

Lavorare sul team di middle management, significava introdurre una nuova mentalità pervasiva, diffusa a cascata su tutto lo stabilimento.

Una relazione efficace e positiva del team avrebbe dato risultati superiori di business: la relazione come strumento di efficacia.

Obiettivi del progetto

Formalmente gli obiettivi sono stati:

- Supportare il nuovo modo di lavorare sviluppando il teamwork, attraverso:
 - la conoscenza reciproca;
 - la consapevolezza delle interazioni e del flusso "cliente-fornitore";
 - condividere la conoscenza dei processi e delle responsabilità.
- Favorire il miglioramento continuo da una prospettiva legata alle persone applicando il metodo del miglioramento continuo alle persone.
- Raggiungere obiettivi di Business.
 - volumi: + 10% vs. il piano 2007
 - aumento delle Delivery Performance (il consegnato rispetto al pianificato) al 98%

Attraverso la metodologia del "action learning", con il supporto esterno (HR & Consulenti) il team doveva sperimentare e "sentire" un nuovo modo di lavorare ed interagire tra loro e con tutta la fabbrica".

Aprile 2007 - gennaio 2008: Il programma Iceberg

Il programma, che è stato chiamato "Iceberg" (dal racconto di Kotter), è basato su obiettivi di incremento dei livelli produttivi.

È composto da:

- un workshop outdoor di 2 giorni per lanciare il programma;
- sessioni di follow up di 1/2 giornata ciascuno, per monitorare e supportare gli apprendimenti;
- una presentazione finale per presentare i risultati;
- una giornata conclusiva per la celebrazione (e il consolidamento) dei risultati sul team.

Aprile 2007

La sessione di lancio in outdoor: la metafora dei "pinguini" e il lavoro sul campo

Lo scopo della due giorni era presentare il progetto, rinforzare il senso di squadra e consegnare gli obiettivi.

A conclusione della prima giornata dedicata alla metafora tratta dalla favola "Il mo iceberg si sta sciogliendo", i partecipanti sono stati invitati a proporre alcune considerazioni. Dopo un inizio difficoltoso da un punto di vista emotivo (le persone facevano fatica a dirsi le cose "apertamente"), hanno iniziato a confrontarsi e parlarsi.

Dapprima su aspetti di processo e di operatività, poi a livello di conoscenza personale. Questo processo di conoscenza reciproca è proseguito nelle fasi successive, focalizzate sulla creazione del piano operativo.

Maggio - luglio 2007

Il team si è incontrato a più riprese per analizzare i processi e le interazioni.

Milestone 1

- *Viene definito un Action Plan attraverso un Brainstorming & selezione delle idee.*
- *Viene comunicato il piano d'azione ai Direttori.*
- *Viene attivato il piano.*

Il piano è composto da 5 sotto-progetti interfunzionali, ciascuno focalizzato su specifiche aree di miglioramento.

Ogni sottoprogetto fa capo ad un piccolo team, sponsorizzato da uno dei middle manager (il "Gruppo Iceberg") e affidato ad un suo collaboratore.

Milestone 2

Sul piano della relazione, la consulenza attiva una serie di incontri individuali con ciascun partecipante del "Gruppo Iceberg" in cui fa il punto della situazione per mettere in luce come stanno andando le relazioni tra loro e per individuare le modalità più efficaci per affrontare i problemi.

Sul piano dei risultati operativi, la consulenza, assieme ad HR incontra i team dei sotto-progetti per analizzare i risultati ottenuti rispetto all'obiettivo.

Il risultato verso la fine di luglio non è particolarmente incoraggiante, anche se i lavori proseguono. I piccoli team dei sotto-progetti funzionano molto bene, ma il "Gruppo Iceberg" dei middle manager non è ancora integrato.

Settembre 2007

Milestone 3

A settembre si tiene un meeting di mezza giornata presso la consulenza con l'obiettivo di riallineare la relazione e di dare un forte impulso all'obiettivo di fine anno. Ci si trova attorno ad un tavolo (rotondo) per dirsi in faccia come stanno le cose.

Il commento di HR è:

"Se gli stavi dietro, lo facevano, se li lasciavi da soli, si fermavano e tornavano indietro. Sembrava che il team non riuscisse a percepirsi come team, ma che per un passo avanti senza supporto, tornassero indietro: della serie "io il mio l'ho fatto, ora tocca a te...". Mancava, cioè, un'auto-alimentazione della fiducia e della motivazione a lavorare come team integrato!"

HR dichiara l'obiettivo non ufficiale (lavorare sulla relazione tra loro). Il lavoro era stato pensato per dare loro l'opportunità di dimostrare che erano un BEL team in grado di superare le conflittualità insite nelle relazioni professionali.

Viene lanciata come una sfida al team questa dichiarazione: "siete capaci di fare squadra senza un aiuto esterno?".

Questo è il momento in cui HR smette di agire come facilitatore attivo, restituisce responsabilità al team e si limita a richiedere aggiornamenti sull'andamento.

Che succede dopo?

Da qui parte un rapporto di effettiva collaborazione in cui, oramai "da soli", i componenti del team, sfidati, trovano accordo, piano, risorse e tempi per dare risposte.

Tra settembre e dicembre proseguono i contatti (anche solo via telefono e mail) tra la consulenza e i singoli componenti del gruppo per facilitare le relazioni tra i membri.

Dicembre 2007

Ora è il momento della verità: il team deve presentare i risultati di business alla Direzione. I membri del Gruppo Iceberg si ritrovano e organizzano la presentazione.

Risultati di dicembre: Produzione + 10%, DP 100%.

Ce l'hanno fatta!

Tutto noi! Tutto essendo Pinguini. Imperatori. Alti non più di un metro e venti! Possiamo farlo anche in fabbrica? Facendo pomate e pillole?

Cambiare, dici? Sì, grazie.

Gennaio 2008

Il progetto di conclude: la festa di Franz

La celebrazione di questa "miracolosa" scoperta del team avviene in una giornata organizzata dalla Consulenza costruita attorno alla metafora teatrale di Franz.

I componenti del team, si trovano ad impersonificare personaggi a cui liberamente attribuiscono, quasi in una catarsi epica, tutti i pregi e difetti dei principali attori reali protagonisti del loro quotidiano.

Viene fuori una rappresentazione che dà libero sfogo emozionale e creativo.

Questa celebrazione ha successo proprio grazie alla fortissima valenza emotiva e simbolica che ha permesso di liberarsi di costrutti relazionali solidificatisi nel tempo, uscendo dal "clichè" organizzativo e reso potente dopo tutto il percorso svolto assieme. Sicuramente diverso sarebbe stato un lavoro analogo fatto all'inizio, laddove tutte le espressioni e potenzialità comunicative sarebbero rimaste imbrigliate nella gabbia di auto-percezione e percezione dell'altro (un po' sfiduciata) dell'inizio.

Il mandato della festa di Franz richiedeva di rappresentare ad un potenziale nuovo collega la realtà dello stabilimento, in modo trasparente ed onesto, ma anche realistico. Le possibilità di gestione della realtà grazie alla forza del team e alla consapevolezza del proprio ruolo.

I valori dichiarati durante la rappresentazione di Franz sono stati: coerenza, integrità, responsabilità e trasparenza. Chi non vorrebbe lavorare in posto così!

Che dire? Considerazioni di HR

Il ruolo di HR. Partecipante attivo. Collegamento e fine tuning tra consulenza e partecipanti. Garante e facilitatore del processo.

Quali vantaggi per HR. Sentire nostri gli obiettivi di business. Capire le dinamiche tra persone. Capire le attività tecniche, i processi e le difficoltà organizzative vissute "dal di dentro". Dare un contributo operativo efficace. Cambiare la percezione da parte delle persone di Line del contributo di HR - business partner. Entrare dentro il team ed avvicinarsi alle persone al di là del ruolo - e proprio in virtù del ruolo HR inteso in senso moderno (non solo amministrativo, sindacale o selezionatore, ma come un insieme di competenze a disposizione del bene comune).

Ruolo che secondo noi deve avere HR. Lavorare con e per le persone nel facilitarne e guidarne lo sviluppo; lo sviluppo del team; lo sviluppo dell'organizzazione e in sintesi degli obiettivi di business. HR serve fin tanto che è in grado di condurre le persone a trovare l'efficienza e il miglioramento dei processi e delle relazioni (intese come strumento), e a creare le condizioni perché l'organizzazione sia in grado di cogliere e valorizzare le potenzialità delle proprie persone.

Il ruolo che secondo noi deve avere la consulenza. Stimolare punti di vista differenti. Creare una "testa di ponte" per arrivare dove nessun HR interno può arrivare da solo/a. Dare strumenti efficaci. Fare benchmark. Sfidare le convinzioni interne. Supportare la crescita professionale di HR.

Considerazioni della Consulenza

Cerchiamo di lavorare con cinque regole: capire il cliente; lavorare su misura per il cliente; concentrarsi su processi e risorse; fornire soluzioni fattibili e sostenibili; facilitare l'autonomia del cliente. Siamo contenti di avere avuto l'occasione di poterle rispettare con le persone di questa meravigliosa azienda.

Siamo anche convinti che le persone non sono una risorsa, ma la risorsa è che il Middle Management, quando fa squadra, raggiunge un livello di potenza molto alto. Ci ha particolarmente colpito l'affermazione di un membro del team "ho scoperto che per lavorare bene insieme non è necessario essere amici, basta stimarsi". E dici poco!

Considerazioni di Esopo

Una volpe affamata vide dei grappoli d'uva che pendevano da un pergolato, e tentò di afferrarli. Ma non ci riuscì. "Robaccia acerba!" disse allora tra sé e sé; e se ne andò. Così, anche fra gli uomini, c'è chi, non riuscendo per incapacità a raggiungere il suo intento, ne dà la colpa alle circostanze.

Esopo, XXXII

Cambiare

Preparare il terreno. Decidere cosa fare. Agire. Fare in modo che il cambiamento diventi duraturo. Ma soprattutto: pensare in modo diverso, sentirsi in modo diverso.

Cambiare? Ma sì!

Note sugli autori

Giorgio Cavalleri, responsabile Learning & development – Divisione Human Resources di Schering Plough

Catherine Berger, HR Generalist in Schering Plough

Stefania Gualdieri, laureata in Giurisprudenza, dopo aver lavorato nel campo delle Risorse Umane e della Gestione Commerciale in Teleperformance Italia e R.C.S., dal 1990 svolge attività di consulenza e formazione manageriale. Negli ultimi anni si è occupata soprattutto di sviluppo organizzativo: analisi e sviluppo delle competenze, monitoring della soddisfazione interna, interventi sul clima e sulla leadership, coaching e affiancamento, assessment, performance appraisal, team building in ambiente assicurativo-bancario, farmaceutico, alberghiero, manifatturiero.

stefania.gualdieri@fastwebnet.it

Giancarlo Pucci, laureato in Filosofia, dopo aver lavorato in Pubblica Amministrazione e Grande Distribuzione, dal 1990 è consulente nel campo dello sviluppo organizzativo e in particolare della formazione manageriale e commerciale. Negli ultimi tre anni ha lavorato soprattutto in ambiente Assicurativo, Bancario, TLC, IT, Sanità, Editoria, Farmaceutico, Trasporti, sviluppando progetti formativi sia in incontri indoor, sia in work shop outdoor, fondati su metafore, debrief strutturati e business game.

gcpucci@yahoo.it