

Traghettare un'azienda verso nuovi scenari

Saper comunicare per coinvolgere. Saper sbagliare per ripartire subito con maggiore consapevolezza

Come è cambiata la sua vita da quando è diventata amministratore delegato di un'azienda del farmaco?

Sono stata nominata amministratore delegato a dicembre 2018. Ero entrata in Lundbeck Italia come marketing manager quattro anni prima, incinta di cinque mesi e mezzo. Dovendo rappresentare l'azienda la mia vita è cambiata molto in termini di impegni istituzionali e di responsabilità. Sono consapevole che ogni mia scelta avrà un impatto sui 130 dipendenti dell'azienda e quindi su 130 famiglie.

Qual è la maggiore soddisfazione nel suo lavoro?

Il lavoro stesso. Amo il mio lavoro. Ed è vero che quando il lavoro ci appassiona, non sentiamo la stanchezza né la necessità di staccare.

Qual è la sfida più grande per infondere una cultura aziendale aperta al cambiamento e alle innovazioni?

La gestione delle diversità di approccio e la comunicazione, per preparare le persone a non subire il cambiamento ma a viverlo, accompagnandole e rendendole partecipi dello stesso. Alcune volte si devono prendere decisioni impopolari, cercando di fare capire qual è la direzione più corretta da assumere in quel preciso momento o contesto. Ma spesso non è facile perché ognuno ha i propri schemi di pensiero e le proprie abitudini. Con l'arrivo di sars-cov-2 abbiamo dovuto **evolvere** radicalmente il modo di lavorare in azienda. Già a marzo avevamo rivisto i piani di prodotto e deciso che non ci sarebbero più stati eventi in presenza. Nessuno in quel momento sapeva cosa sarebbe successo nei mesi a venire. Ricordo le numerose telefonate: "Ma Conte non ha detto che non si potranno fare i congressi a settembre!". Rispondevo che non potevamo aspettare le decisioni del primo ministro. La sfida più grande è stata traghettare le persone verso il cambiamento. Durante una *town hall* aziendale in remoto vidi negli sguardi dei colleghi la paura dell'incertezza del futuro. Erano i primi di aprile, quindi in pieno *lockdown*. Cosa fare? Cosa dire? Ho pensato all'immagine di un cavallo bianco che correva: le opzioni davanti ad esso – spiegai – erano due, fermarsi e voltarsi indietro guardando al passato, oppure salire su quel cavallo prendendone le redini ma accettando anche di farsi portare in posti che non avremmo mai visto altrimenti. Questa immagine ci ha accompagnati nel 2020 diventando il simbolo della gestione del cambiamento all'interno dall'azienda.

Due volte su tre i tentativi di cambiare qualcosa in un'azienda falliscono.

Come prevedere i risultati e gestire gli insuccessi?

Identificando per tempo i possibili soggetti e oggetti ostativi al cambiamento e non arrendendosi agli insuccessi. Nessuno ha la ricetta perfetta. Fino a febbraio 2020 mi definivo una perfezionista: tutto doveva essere ineccepibile e impeccabile. Poi ho scoperto che il fallimento è importante ed è una grandissima lezione: imparare dai propri errori per rimettersi subito in corsa e ancora più forti.



Intervista a
Tiziana Mele
Amministratore
delegato
Lundbeck Italia

La sfida è preparare le persone a non subire il cambiamento ma a viverlo, accompagnandole e rendendole partecipi dello stesso.

Come valutare le iniziative di trasformazione all'interno dell'azienda?

Ogni azione va misurata e condivisa. È importante trovare i giusti indicatori per capire le implicazioni del cambiamento introdotto, non solo in termini di risultati aziendali ma anche di risultati sulle persone. In azienda il nostro mantra è "people in mind", le nostre persone e le persone affette da disturbi mentali di cui Lundbeck si occupa.

Quale sarebbe la prima cosa che cercherebbe di cambiare se fosse ministra della salute?

Avere un Servizio sanitario nazionale è elemento di orgoglio. Sono cresciuta in Calabria e vivo in Lombardia, due Regioni con due sistemi sanitari agli antipodi che in piena emergenza covid-19 hanno evidenziato entrambi le proprie debolezze. Abbiamo visto e toccato con mano, e con i dati, cosa purtroppo non funziona e cosa deve essere migliorato. Spero che questa consapevolezza ci consenta di prendere le decisioni giuste, nel più breve tempo per avere un Servizio sanitario nazionale ancora più forte.

E se fosse consigliera scientifica del Governo?

Consiglierei di ascoltare quelli che sono i veri bisogni di salute del nostro Paese. Lavorando in un'azienda farmaceutica mi rendo conto che tutto nasce dall'ascolto attento dei bisogni, senza il quale non si possono mettere in atto azioni che rispondano agli stessi. Serve essere coraggiosi.

Cosa dovrebbe cambiare nel rapporto tra Stati e Regioni dal punto di vista del Servizio sanitario nazionale?

Mi prego di vivere in Italia e sono orgogliosa del grande compromesso storico che ha visto la nascita nel 1978 del Servizio sanitario nazionale. Non sono però una sostenitrice della modifica del Titolo V. Quando fu approvata, nel 2001, studiavo management della pubblica amministrazione all'università Bocconi. Ricordo che la riforma delle autonomie locali era stata vissuta, anche a livello di organizzazione sanitaria, come una grande sfida. Ma la pandemia ha mostrato le debolezze, le forti disuguaglianze a livello regionale e la necessità di una maggiore presenza dello Stato.

Cosa cambierebbe per favorire una maggiore valorizzazione delle donne nel mondo del lavoro?

Non vorrei essere impopolare ma reputo prioritario dare attenzione ai propri collaboratori, siano essi donne o uomini. Credo nell'inclusione nel mercato del lavoro perché solo nelle diversità si può crescere come azienda e come persone. Lundbeck è un'azienda particolare: le donne occupano il 90 per cento del mio management e il 55 per cento del personale. Quindi sono stati fatti molti passi avanti. La valutazione delle competenze, indipendentemente dal genere, è per me fondamentale.

Il cambiamento di cui è più fiera?

Essere diventata mamma. Avere avuto un figlio che ora ha quasi 6 anni, che ha rimesso ordine nelle priorità. Un figlio che rappresenta nel bene e nel male il mio specchio. Diversamente da molte donne ho avuto la fortuna di essere entrata in un'azienda in cui la gravidanza non è un intralcio. Quando comunicai all'amministratore delegato: "Ho scoperto di essere incinta, quindi probabilmente lei ora rivaluterà la posizione", lui mi rispose: "Complimenti. Non ho figli e posso solo immaginare la sua gioia nel sapere di diventare madre". Rimasi senza parole. 📌