



PROTAGONISTI. Christian Boiron, presidente del Gruppo Boiron

Progetto felicità in azienda

L'impresa neocorticale è un luogo dove la produttività è ottenuta grazie all'impiego ottimale del potenziale creativo delle persone. E non è un'illusione, è una realtà. Da sogno

di Elin Miroddi e Raul Alvarez



Si parla di “benessere in azienda”, da quando la depressione economica ha reso le imprese instabili e gli umori fragili. Un tempo si invocava la motivazione. Oggi il wellness organizzativo. Christian Boiron, presidente del Gruppo Boiron, azienda leader nel medicamento omeopatico, punta ancora più in alto, a quell'oscuro oggetto del desiderio chiamato “felicità”. Una parola sin troppo familiare, ma sulla quale si sono scontrati filosofi, psicologi, teologi. E mai che si sia giunti a una spiegazione definitiva. Per Monsieur Boiron è un pensiero costante, nonché il tema del suo ultimo libro pubblicato da Sperling & Kupfer, Siamo tutti fatti per essere felici. Boiron si inoltra sull'argomento muovendosi con destrezza fra scienze cognitive e pedagogia, politica e management. Attingendo alla teoria delle emozioni e alla fisiologia del cervello, arrivando persino a ipotizzare quella che lui chiama “l'impresa neocorticale”, un luogo dove la produttività è ottenuta grazie all'impiego ottimale del potenziale creativo delle persone. Un'immersione profonda nel tema dalla quale emergono riflessioni e idee originali. Abbiamo incontrato Monsieur Boiron a Roma, in occasione della presentazione del suo libro. Classe '47, affabile e un perfetto italiano. Ex vicesindaco di Lione. Docente universitario. Pensatore a tutto tondo. E un solo modello di leadership, Gandhi:



“Mi ha sempre illuminato la sua capacità di condurre una rivoluzione pacifica, la sua determinazione e pacatezza, il suo saper essere semplice e complesso al contempo”. In questa intervista Christian Boiron racconta il suo fare impresa con una visione improntata al management umanistico e all'empowerment.

In che modo l'omeopatia, un salto di paradigma rispetto alla medicina tradizionale, ha influenzato la sua visione dell'azienda e del business?

Quello con l'omeopatia è stato un incontro incidentale. Avrei potuto occuparmi di altro, sarebbe stato uguale. La mia visione nasce da me stesso come persona. Al centro ci sono io con la mia storia, i miei ideali, la mia instancabile ricerca della felicità. All'inizio ho creduto che la religione potesse darmi delle risposte. Mi sbagliavo, e ho cercato altrove. Quando, ventunenne, sono entrato nell'azienda paterna, fondata nel '32 da mio padre e suo fratello, ho intuito che quel microcosmo (200 dipendenti ieri, oggi 4000) sarebbe potuto diventare “il laboratorio” dove sperimentare la mia idea di felicità. Volevo affrontare due delle principali fonti di malessere: i conflitti distruttivi e lo stress. Erano gli anni '70. Fuori le tensioni sociali divampavano, l'azienda era demonizzata. Trasformarla in un luogo sereno era una sfida. Per vincerla mi è occorsa tutta la fiducia di questo mondo. La fiducia è sempre stata dentro di me come un'evidenza. Fiducia nelle persone, fiducia nella vita. Fiducia come carburante dell'azienda.

Come può un capo innalzare il livello di fiducia dei propri dipendenti, specie in tempi come questi dove la fiducia scarseggia?

Anzitutto testimoniandola con il proprio atteggiamento. In una persona cerco sempre di vedere il capo che potrebbe diventare. Bisogna credere nel potenziale delle perso-

ne. E chi dirige deve riconoscere e accettare serenamente i propri limiti. È questa consapevolezza a consolidare la fiducia, a renderci forti pur nelle debolezze. Perché un buon capo, come un buon padre, non è mai un uomo perfetto. La fiducia nasce dal rispetto e dalla considerazione dei propri dipendenti. Se hai fiducia in loro tutto il tuo essere deve rinviargli messaggi di conferma che ripetono continuamente: “Io credo in te. Ecco perché ti chiedo di essere te stesso. Se ti ho assunto è per ciò che tu sei, non per quello che pensi che io mi aspetti da te”.

Quale è stato il suo progetto di cambiamento in Boiron?

Il mio primo proposito è stato quello di porre i dipendenti al centro dei risultati aziendali dimostrando ad azionisti e a manager che avevamo il dovere di definire il progetto d'impresa con chiarezza e di comunicarlo a tutti, poiché tutti contribuiscono al successo dell'impresa. Se vuoi ricevere fiducia devi essere trasparente. Allora sono sceso nei reparti e ho spiegato a tutti il nostro progetto. Ma era difficile trattare argomenti così complessi con chi non sapeva nulla di gestione aziendale. Per creare un linguaggio e una cultura comune ho avviato una formazione a tappeto. Le persone avvertivano il rispetto che avevo per loro e accolsero il progetto con entusiasmo. Negli anni '70 quella fu una rivoluzione. Avevo 23 anni, già sapevo qual'era la mia meta.

Dunque per essere felici occorre avere chiare le proprie mete. In Boiron adottate il management by objectives?

Io tendo a distinguere gli obiettivi dal progetto. Personalmente non credo negli obiettivi, credo invece nel progetto. Un progetto esprime una volontà profonda a livello individuale e collettivo. Un progetto è flessibile ed evolutivo. Gli Mbo, invece, sono sistemi di massimiz-

zazione del rendimento. Quando cerchi di massimizzare prima o poi sconfini nella patologia. Non dobbiamo forzare un sistema per fargli ottenere il massimo. Semmai dovremmo fargli ottenere il meglio. Lottimizzazione è fisiologica, la massimizzazione è patologica. Il capo deve sentire a che livello di velocità può andare l'azienda. L'obiettivo è fonte di tensione e spesso di frustrazione. Il progetto, invece, è il filo conduttore dell'impresa, ci libera dagli interessi personalistici e unisce dipendenti e azionisti, fornitori e clienti in un'unica direzione.

Quale sistema di valutazione ha introdotto per rafforzare la cultura improntata alla felicità?

Anzitutto ho eliminato il sistema premiante che privilegia la competitività. L'interesse della collettività per me è più importante dell'interesse individuale. I premi sono stati sostituiti da un accordo siglato dal sindacato nel '79, ancora oggi in vigore sebbene con opportuni adeguamenti. Abbiamo definito una formula piuttosto semplice per calcolare ogni anno l'aumento delle retribuzioni in base all'incremento di produttività e/o la riduzione dell'orario di lavoro, in base all'incremento di produttività registrato l'anno precedente. Secondo tale accordo il potere di acquisto veniva mantenuto se l'azienda avesse realizzato almeno il 4% in più. Al di là di questo minimo, indispensabile per la stabilità dell'impresa, l'aumento della produttività veniva ripartito in due parti uguali: metà all'azienda, sotto forma di dividendo agli azionisti, l'altra metà ai dipendenti tramite retribuzione o riduzione dell'orario di lavoro. In questo modo siamo riusciti a finanziare la quinta settimana di ferie e la settimana lavorativa di 35 ore. Un accordo improntato alla trasparenza, con regole che tutti possono capire e un'informazione chiara e puntuale su come si distribuiscono i frutti della crescita aziendale.



Ha mai condotto survey sulla felicità dei suoi dipendenti?

Al momento sto lavorando alla "misurazione della felicità" con due equipe, una a Siena e una a Parigi. Non è facile, possiamo però partire dal misurare il suo contrario: l'"infelicità" che deriva in buona parte dallo stress lavorativo. Anche Sarkozy ha lanciato l'idea di una misurazione mondiale della felicità e ha invitato alcuni scienziati ed economisti a lavorarci su. Sebbene la loro idea di felicità non abbia nulla a che vedere con la mia. Io tengo ben distinti il benessere legato al piacere (limbico) dalla felicità intesa come sensazione di pienezza (neocorticale) che ci pervade quando esprimiamo il nostro essere profondo. Il benessere ha a che fare con il confort, la felicità è un'altra cosa.

Anche riuscire a conciliare tempo lavorativo e vita privata può essere una fonte di felicità, come siete organizzati in Boiron in proposito?

Sono contrario agli asili nido in azienda o a iniziative di questo genere. Io credo piuttosto nell'autonomia delle persone. Vedo con sospetto l'eccessiva dipendenza delle persone dall'azienda. Preferisco metterle in grado di potersi organizzare autonomamente, grazie alla flessibilità degli orari di lavoro, usufruendo delle politiche locali.

Diffido dalle commistioni privato-lavoro. In Francia Michelin aveva ospedali, scuole, la città era "Michelin". E quando l'azienda non andava bene tutta la città ne soffriva. Questa dipendenza non mi piace.

Esiste un'età pensionabile? E come Boiron affronta questa delicata problematica?

Oggi a sessant'anni non si è più vecchi. Credo che bisognerebbe incoraggiare tutti quelli che possono, a lavorare più a lungo. Restare nella vita attiva favorisce la gioia di vivere e non priva l'azienda di una risorsa preziosa. In cinque ore un'ottantenne può concludere più di un ventenne in quaranta. Quando le persone ancora efficienti vanno in pensione subiscono uno choc. Per rendere meno traumatico questo passaggio ho sviluppato il modello della "pensione progressiva". L'idea consiste nel ridurre progressivamente l'orario di lavoro nell'arco degli ultimi cinque anni, fino al part-time nell'anno conclusivo di attività. Aumentando gradatamente il proprio tempo libero, la persona può trovare altri modi di procurarsi quelle gratificazioni che riceveva sul lavoro, riscoprire altre fonti di felicità come la famiglia, gli hobby, le amicizie. Un sistema non costoso per l'azienda e, al contempo, vantaggioso per i dipendenti.

Come si coniuga la sua idea di felicità con quella di lavoro?

Dobbiamo andare verso un'idea di lavoro come luogo di realizzazione personale e di scoperta di sé. Mi piacerebbe che i bambini iniziasero a lavorare già all'età di dieci anni, un'ora la settimana di attività retribuita, aumentando progressivamente di trenta minuti ogni anno. Servirebbe a far capire il valore del lavoro, a sentirsi parte di qualcosa che conta, a sperimentare il piacere di essere utili alla società.

Fiducia, trasparenza, ricerca del potenziale di ciascuno, creatività diffusa, non le pare una visione idealistica del management?

L'idealità è importante. L'utopia e la passione per le idee sono da sempre alla base dei progressi dell'umanità. Purtroppo negli ultimi decenni hanno segnato un declino. Ma un popolo senza ideali è come un'azienda senza un progetto, una mera tecnostuttura. Politici, filosofi, scienziati, imprenditori, sono in tanti oggi ad avere paura di formulare progetti a lungo termine, di impegnarsi a sognare. Naturalmente non mi riferisco al sogno come rifugio dalle responsabilità, ma al sogno come un progetto che ci porta a ribellarci all'inaccettabile e a ricercare soluzioni migliori. ■

Boiron e la creatività

Fra i valori che ispirano la leadership di Christian Boiron la creatività è al primo posto. E l'arte, una delle chiavi per realizzare la sua idea di impresa. Per questo negli ultimi vent'anni ha coinvolto oltre ottocento dipendenti in stage sulla creatività artistica. Obiettivo: la scoperta delle proprie doti creative che, in azienda, diventeranno capacità innovativa. Quella per l'arte e per la creatività è una passione che, nel 2001, ha dato vita a Omeoart, un'idea di Alberta Mantovani, ex ufficio stampa e Relazioni Esterne Boiron, e Francesca Bianucci, esperta di arte. Omeoart è un'associazione culturale senza scopo di lucro che promuove produzioni artistiche ispirate al tema della omeopatia. Gli artisti partecipanti alla mostra collettiva donano le loro opere all'Associazione, contribuendo alla creazione della prima raccolta al mondo di opere d'Arte contemporanea sul tema dell'Omeopatia, attualmente esposte presso la sede milanese di Omeoart. Nel 2006 viene creata l'Associazione Culturale Boiron. Nell'Aprile 2010 la collettiva di Omeoart (85 opere) è ospitata a Lione. L'arte entra in Boiron come uno dei capisaldi del pensiero manageriale, un "modo di essere Boiron".

