

Il ruolo del dialogo nella crescita azienda

Fondazione Centesimus Annus Pro Pontefice
Convegno Annuale Lugano, 25 Maggio 2024

Riccardo Braglia

Presidente Helsinn, 3B Holding e Fondazione Nuovo Fiore in Africa

Quest'anno farò 45 anni di attività lavorativa (avendo iniziato a lavorare a 19 anni) di cui 40 in Svizzera e a alcuni anni a livello internazionale in Portogallo, Inghilterra e USA. Io ho vissuto in un'azienda di famiglia e ne rappresento la terza generazione. Il ruolo del dialogo nella crescita aziendale è sempre stato fondamentale nella mia vita lavorativa per per due diversi aspetti, uno laico e uno come cristiano:

- sul lato laico è importante il ruolo del dialogo per il rispetto delle persone secondo la Convenzione Europea dei Diritti dell'Uomo (settembre 1953) ed in particolare l'Articolo 10 dice che: "Ogni persona ha diritto alla libertà di pensiero, di coscienza e di religione. Tale diritto include la libertà di cambiare religione o convinzione, così come la libertà di manifestare la propria religione o la propria convinzione individualmente o collettivamente, in pubblico o in privato."
- sul lato cristiano il ruolo del dialogo è importante seguendo lo spirito dell'enciclica "Fratelli Tutti", promulgata dal Santo Padre Francesco (ottobre 2020) (*), che offre preziose indicazioni su come migliorare e realizzare il dialogo tra le persone in azienda, ispirandosi ai principi di fraternità e amicizia sociale.

Vorrei quindi rifarmi ad alcuni punti specifici di alcuni paragrafi dell'enciclica e applicarla con esempi alla mia esperienza di imprenditore:

12. APERTURA AL MONDO: "Aprirsi al mondo" è un'espressione che oggi è stata fatta propria dall'economia e dalla finanza. Si riferisce esclusivamente all'apertura agli interessi stranieri o alla libertà dei poteri economici di investire senza vincoli né complicazioni in tutti i Paesi.

143. LOCALE O GLOBALE: La soluzione non è un'apertura che rinuncia al proprio tesoro. Come non c'è dialogo con l'altro senza identità personale, così non c'è apertura tra popoli se non a partire dall'amore alla terra e ai propri tratti culturali. (*)

In un'azienda internazionale, come Helsinn, presente in 3 continenti e con 20 diverse nazionalità e culture, il dialogo basato sull'apertura al mondo è fondamentale per gestire le diversità, ma anche riunire tutti sotto gli stessi obiettivi. Bisogna avere una mentalità manageriale aperta alle diversità e senza preconetti di razza, sesso o ideali.

Bisogna pensare locale per agire in modo internazionale e globale. Bisogna procedere con l'approccio della curiosità e della bellezza della diversità delle persone nel business. Quindi diventa importante la Collaborazione all'interno dell'azienda e la Collaborazione nazionale ed internazionale tra diverse culture nelle diverse filiali. Noi in azienda incentiviamo scambi culturali e di esperienze tra i collaboratori.

77. RICOMINCIARE: Ogni giorno ci viene offerta una nuova opportunità, una nuova tappa. Non dobbiamo aspettare tutto da coloro che ci governano, sarebbe infantile. Dobbiamo essere parte attiva nella riabilitazione e nel sostegno delle società ferite (*)

Questo è un elemento fondamentale del dialogo in azienda: ricominciare ogni volta che si sbaglia. Non legarsi a pre concetti o errori passati. Dare nuove possibilità al collaboratore che sbaglia e/o cambiare i ruoli di lavoro. La cosiddetta resilienza è fondamentale per il collaboratore e per l'azienda stessa.

In una organizzazione aziendale non bisogna aspettarsi che chi comanda risolva tutti i problemi, bisogna lavorare in team e contribuire tutti a portare i risultati. Spesso le organizzazioni falliscono perché troppo verticistiche. Noi alla Helsinn incentiviamo il lavoro di team in piccoli gruppi, anche tra reparti diversi.

Alla Helsinn, la proprietà dà l'esempio, e a seguire il top management, poi si condividono le informazioni ed ogni collaboratore deve portare la sua parte i risultati.

19. NUOVE GENERAZIONI: La mancanza di figli, che provoca un invecchiamento della popolazione, insieme all'abbandono delle persone anziane a una dolorosa solitudine, afferma implicitamente che tutto finisce con noi, che contano solo i nostri interessi individuali. (*)

Helsinn opera nel settore dell'oncologia per lo sviluppo di farmaci per il miglioramento della qualità di vita del paziente malato di cancro: il malato anziano è oggi sempre più solo ed abbandonato, e il dialogo con le generazioni più giovani purtroppo manca. Mancano poi i giovani che vogliono dedicarsi alle cure, scegliendo la carriera di medici, infermieri e assistenti di cura.

Bisogna aiutare le famiglie che hanno figli con strutture di supporto quali asili nido, campi estivi, oratorio, ecc.

Un altro elemento sono le richieste sempre più pressanti dei giovani in cerca di lavoro: lavoro a tempo parziale, lavoro remoto, numero maggiore di giorni di vacanza, sviluppo della carriera più veloce. Queste richieste che presuppongono la volontà di fare poco sacrificio e di avere tutto subito, senza tener conto delle difficoltà dei colleghi, dell'organizzazione, del paese, in un'ottica troppo individualista.

42. COMUNICAZIONE: Tutto diventa una specie di spettacolo che può essere spiato, vigilato, e la vita viene esposta a un controllo costante. Nella comunicazione digitale si vuole mostrare tutto ed ogni individuo diventa oggetto di sguardi che frugano, denudano e divulgano, spesso in maniera anonima. E il rispetto verso l'altro si sgretola... (*)

198. DIALOGO: Avvicinarsi, esprimersi, ascoltarsi, guardarsi, conoscersi, provare a comprendersi, cercare punti di contatto, tutto questo si riassume nel verbo "dialogare". Per incontrarci e aiutarci a vicenda abbiamo bisogno di dialogare. (*)

Il punto cardine dell'enciclica sul dialogo.

Oggi è diventato molto più complesso fare una comunicazione aziendale efficace e ben recepita sia all'interno che all'esterno. In Helsinn abbiamo meeting mensili di aggiornamento del personale per reparto e newsletter di gruppo. Usiamo anche i canali social. Ma la vera comunicazione e il dialogo si fanno incontrandosi a pranzo nella mensa comune, o bevendo un caffè.

È dialogo anche concedendo benefici di un asilo pagato o di un contributo per la palestra o altri piccoli benefici che creano gruppo di dialogo.

Fondamentale è anche l'ambiente di lavoro e condizioni premium con fondo pensione di qualità, benefit personali, mensa come un ristorante di qualità, messa aziendale annuale, ecc.)

La Collaborazione con il mondo della ricerca e il dialogo con gli universitari è un altro elemento importante del dialogo verso le nuove generazioni.

Il dialogo avviene anche nei momenti difficili, quando si deve licenziare.

Helsinn ha vissuto questi momenti, e li ha superati grazie alla condivisione delle notizie, alla trasparenza del processo e ad accordi di uscita molto generosi.

E' fondamentale anche il dialogo in merito alla parità di genere che deve essere garantita con equità di salari e ruoli, anche chiave dati alle donne (CEO, CMO, HR). Questo vale anche per l'accettazione del mondo LGBT.

103. FRATERNITÀ': *La fraternità non è solo il risultato di condizioni di rispetto per le libertà individuali, e nemmeno di una certa regolata equità. Benché queste siano condizioni di possibilità, non bastano perché essa ne derivi come risultato necessario. La fraternità ha qualcosa di positivo da offrire alla libertà e all'uguaglianza(*)*

114. SOLIDARIETÀ': *la solidarietà, che «come virtù morale e atteggiamento sociale, frutto della conversione personale, esige un impegno da parte di una molteplicità di soggetti, che hanno responsabilità di carattere educativo e formativo. (*)*

I valori della mia famiglia e della mia azienda, con 4 generazioni coinvolte, sono basati sulla qualità delle attività, l'integrità del lavoro ed il rispetto di tutte le parti coinvolte. Quindi serietà, continuità, eticità!

In azienda poi abbiamo un rispetto fondamentale per le disparità, per il genere e per l'ambiente (siamo carbon neutral dal 2018).

La solidarietà l'abbiamo declinata nell'attenzione verso i deboli quali i malati con la fondazione Conquer Cancer e la Fondazione Helmut Horten; e verso i bambini africani con la Fondazione Nuovo fiore in Africa. Quest'ultima fondazione fondata da me e mia moglie Giuseppina nel 2011 ha costruito nei paesi dell'Africa sud sahariana 30 scuole per oltre 28.000 studenti, contribuendo a dare educazione, formazione e lavoro in paesi quali Etiopia, Sud Sudan, Madagascar, Tanzania, Congo e Togo.

Riassumendo quanto finora detto, ecco alcune riflessioni:

1. **Visione universale della fraternità:** Consideriamo tutti i colleghi come membri della stessa famiglia umana. Riconosciamo che siamo sulla stessa barca e che possiamo raggiungere il successo aziendale solo collaborando insieme. La fraternità non è solo una parola, ma deve tradursi in azioni concrete.
2. **Dialogo rispettoso:** Il vero dialogo è quello che permette di rispettare il punto di vista dell'altro, i suoi legittimi interessi e, soprattutto, la verità della dignità umana. Il Dialogo é fatto soprattutto di ascolto. Ascoltiamo quindi con attenzione e rispetto il proprio collaboratore e collega in azienda.
3. **Politica aziendale:** La politica aziendale dovrebbe essere orientata al bene comune, non solo agli interessi finanziari. Assicuriamoci che ogni decisione tenga al centro la dignità di ogni individuo e di assicurare il

lavoro a tutti, affinché ciascuno possa sviluppare le proprie capacità. Una politica aziendale che sappia trovare soluzioni alla tutela dei diritti umani fondamentali quali il lavoro minorile e le differenze di genere.

4. **Pace e riconciliazione:** La pace non è solo l'assenza di conflitti, ma un impegno attivo per la giustizia e la riconciliazione. Promuoviamo il dialogo come strumento per risolvere le divergenze e costruire relazioni armoniose all'interno delle aziende.
5. **Verità e perdono:** Ascoltando la verità dell'altro e rispettando le sue convinzioni, possiamo scoprire verità spesso nascoste ma senza tempo e sempre valide. Perdonare non significa dimenticare, né rinunciare a difendere i propri interessi per custodire la propria dignità umana, significa accettare che anche gli altri possano sbagliare.
6. **Lottiamo contro l'indifferenza:** Assicuriamoci che nessun collega soffra differenze o sia vittima di sfruttamento (mobbing). La nostra responsabilità è creare un ambiente di lavoro giusto ed equo in azienda.

Ecco alcuni esempi pratici per migliorare il dialogo in azienda sulla base dei principi appena esposti:

1. **Ascolto attivo:** Incentivare i dipendenti a ascoltarsi reciprocamente senza interruzioni. Creare spazi di dialogo in cui ognuno possa esprimere le proprie opinioni e preoccupazioni (zone caffè e mensa con biliardo, flipper, calcetto, ecc.). Organizzate sessioni di ascolto attivo in cui i dipendenti possono esprimere le loro opinioni/idee con il responsabile delle risorse umane o/e il proprio superiore. Premi alle idee innovative e alla partecipazione a soluzioni aziendali (premio e riconoscimento davanti a tutti i collaboratori).
2. **Riunioni inclusive:** Organizzare riunioni che coinvolgano tutti i livelli gerarchici, che presentano percorsi formativi ed informativi; incoraggiare la partecipazione attiva di tutti nell'ambito delle relazioni intra aziendali.
3. **Feedback costruttivo:** Promuovere una cultura del feedback positivo. Sottolineare l'importanza di fornire critiche costruttive e di riceverle con mentalità aperta. Comunicare in modo chiaro e trasparente le decisioni aziendali (newsletter-videomessaggi- townhall)
4. **Formazione sulla comunicazione:** Offrire corsi o workshop sulla comunicazione efficace. Questi possono includere tecniche di ascolto, gestione dei conflitti e comunicazione non verbale.

5. **Team building:** Organizzare attività fuori dall'ambiente di lavoro per favorire la conoscenza reciproca e la coesione del team. Questo può contribuire a creare un ambiente di dialogo più aperto. (Eventi di gruppo al di fuori dell'azienda quali gara di sci, biciclettata, ecc)
6. **Promuovere la diversità:** Valorizzare la diversità di background, esperienze e prospettive (presentazioni delle diversità delle sedi, delle abitudini e dei diversi reparti). Questo arricchisce il dialogo e porta a soluzioni più innovative.
7. **Riconoscimento e gratitudine:** Esprimere apprezzamento per il lavoro svolto dai colleghi. Un clima positivo favorisce il dialogo e la collaborazione. (Premi lealtà a 10-20-30-40 anni. Premi raggiungimento pensione, altri premi motivazionali).
8. **Gestione dei conflitti:** Affrontare i conflitti in modo costruttivo. Creare momenti per risolvere le divergenze e cercare soluzioni comuni. Evitate di ignorare o sottovalutare i conflitti nel tempo. Aiutare i colleghi e collaboratori ad affrontare e risolvere problemi personali attraverso il dialogo).
9. **Cura del benessere:** Un ambiente di lavoro sano e rispettoso favorisce il dialogo. Investire nella salute mentale e fisica dei dipendenti sul luogo di lavoro.(lavoro remoto, contributo palestra, ambiente confortevole, ecc.)

Sottolineo per concludere che il dialogo in azienda è un processo costante e continuo che richiede tempo e impegno da parte di tutti i membri dell'azienda dai vertici a tutti i collaboratori. Il dialogo contribuisce a creare un ambiente di lavoro più sano e produttivo nello spirito dell'enciclica "Fratelli Tutti" che per "incontrarci e aiutarci a vicenda abbiamo bisogno di dialogare". (*)

(*) LETTERA ENCICLICA FRATELLI TUTTI DEL SANTO PADRE FRANCESCO SULLA FRATERNITÀ E L'AMICIZIA SOCIALE (3 ottobre 2020).