

# WORK-LIFE BALANCE: UNA QUESTIONE DI CULTURA

di Maria Rosa Rocco  
*Managing Director – The Coachinggroup*

Abbiamo visto dalla presentazione delle nostre Testimonials che lo sforzo per promuovere o assecondare il “work life balance” è diverso da azienda ad azienda e che si manifesta attraverso una serie di attività e flessibilità.

È emersa così, in maniera importante, la consapevolezza che il tema del work-life balance è strettamente legato alla componente culturale dell’azienda così come all’ambiente nella quale si trova (città, regione, nazione...) e, ovviamente, allo stesso tempo, anche alla cultura dell’individuo.

Come Coach sono abituata a rivolgere a me e ai miei clienti sempre una precisa domanda: «Ma noi che cosa possiamo fare»? In che modo siamo responsabili di quanto accade e qual è il nostro potere per migliorare la situazione? Perché, sarete d’accordo con me, ad oggi c’è ancora moltissimo da fare in quest’ambito.

Sicuramente possiamo e dobbiamo contribuire tutti a formare una nuova cultura che faciliti e convalidi il nuovo cambiamento in atto: le esigenze della persona e dell’impresa mutano con il mutare della nostra prospettiva di vita (non solo lavorativa), con le condizioni economiche del Paese... Non si tratta soltanto di cambiare le regole (o le norme), ma di cambiare il modo di pensare e di comportarsi delle persone, affinché ciò che oggi sembra quasi una forzatura – perché purtroppo ancora molti la pensano così – diventi un atteggiamento “normale”, accettato e auspicato da tutti.

Se pensiamo alla definizione di **Cultura** come ad un bagaglio di **conoscenze e di pratiche acquisite** ritenute fondamentali e che vengono **trasmesse di generazione in generazione**, oppure, nella concezione Antropologica/Etica come **un processo di sedimentazione dell’insieme patrimoniale delle esperienze condivise** da ciascuno dei membri (Morale/Valori), dei **codici comportamentali condivisi** (Morale/Costumi), del senso etico del fine collettivo (Escatologia/Idealismo)... comprendiamo che **cambiare le regole** (es. l’introduzione delle quote rosa, l’obbligo di offrire il part-time in alcune situazioni, il congedo di paternità anche per i papà...) **non è che un primo passo**. Poi è necessario che le persone vengano educate e aiutate a capirne fino in fondo sia l’utilità sia il valore.

Guardiamo all’esempio delle quote rosa: la crescita dei tassi di istruzione femminile (che hanno raggiunto e superato quelli maschili) sostiene l’esigenza/opportunità di una maggiore integrazione delle donne non solo per rispondere ai principi di equità, ma anche di **efficienza economica**.

Secondo le più recenti ricerche (v. womenomics) il lavoro delle donne costituisce oggi il più importante motore dello sviluppo mondiale.

Un’ulteriore ragione per fare del genere una priorità di primo livello è l’importanza di **avere il giusto team di leadership** date le differenti qualità innate o coltivate dei due generi. Eppure oggi lasciare spazio ai vertici viene visto da molti ancora solo come un dovere morale verso le donne le quali per generazioni sono state relegate all’ambito della famiglia. Quasi fosse una sorta di concessione. Non lo trovate un po’ riduttivo?

Comprenderete quindi che **i valori, le convinzioni che li sostengono e le pratiche di business** – che **possono** provenire da tutti i livelli della gerarchia aziendale – **sono fondamentali per attivare e promuovere il cambiamento culturale.**

## 1. Fare cultura in azienda

Se noi siamo chiamati a “fare” cultura, dobbiamo intervenire sicuramente negli **ambienti che generano cultura**. Storicamente, **la famiglia, la scuola e l’ambiente** nel quale in generale viviamo più a lungo, cioè **l’ambiente lavorativo**.

E qui torna il concetto di *Corporate Social Responsibility*. **Le aziende hanno la responsabilità sociale di far progredire una cultura che vada nella direzione di un modello umanizzato e più vivibile.**

Se la cultura aziendale sostanzialmente è permeata dai valori stessi dell’azienda, i valori di equità, di uguaglianza, di business, di modalità gestionali, è lecito chiedersi come si trasmettono e che cosa li testimoniano. Spesso passano attraverso tradizioni e aneddoti. Ci sono delle aziende, ad esempio, in cui tradizionalmente si festeggia il raggiungimento di obiettivi con la festa di fine anno oppure si organizzano festeggiamenti in occasione dei compleanni. Così, i principi di business, la gestione delle persone, il rapporto tra manager e collaboratori sono tutte espressioni dei valori della cultura che si respira nell’azienda e che poi genera il clima nel quale viviamo.

A questo punto dovrebbe essere abbastanza chiaro come la cultura aziendale può impattare sullo sviluppo del potenziale dell’individuo, che a sua volta trasferisce nella propria vita privata le nuove impostazioni, i nuovi valori.

## 2. Cultura aziendale, performance e Coaching

Ma l’azienda – direte – non esiste solo per fare cultura. Esiste soprattutto per fare profitto, ottenere risultati. E allora **qual è il link fra la cultura aziendale e la performance individuale** che la porta ad ottenere i risultati desiderati? **E cosa c’entra il coaching?**

Per rispondere a questa domanda dobbiamo partire da quella che chiamiamo la **l’equazione della performance**:  $P = p - i$  (Performance = potenziale – interferenze interne).

Sostanzialmente noi “**Performiamo**” in linea con quello che è il nostro **potenziale**. E il nostro potenziale è dato da *knowledge* e da *skills*, cioè da quello che sappiamo e da quello che sappiamo fare. Tant’è che quando facciamo selezione la prima cosa che andiamo a vedere sul curriculum non è la motivazione, che spesso non possiamo rintracciare sulla carta, ma le esperienze che ha avuto una persona e gli studi che ha fatto. Se poi vogliamo una performance migliore o diversa, investiamo in nuova formazione, facciamo addestramento o affianchiamo all’individuo su cui puntiamo un mentore.

Succede però che nonostante ci sia tutto il potenziale (tutte le conoscenze e abilità necessarie a far bene) la performance non risulti all’altezza. Se è così è perché probabilmente ci sono delle barriere, delle **interferenze interne, che possono essere mentali o culturali** (!) come sicurezza di sé, motivazione, stress o convinzioni confliggenti. Fra le ultime troviamo nella maggior parte dei casi grande radicamento ad aspetti culturali che, volente o nolente, interferiscono anche sulle scelte professionali.

**Per capire meglio come l’aspetto culturale incide sulla Performance guardiamone meglio il ciclo intero**: la Performance si misura in base al raggiungimento degli obiettivi. Agli obiettivi, arriviamo perseguendo dei risultati e questi risultati (buoni o cattivi) derivano dalle azioni che noi poniamo in essere, azioni diverse per qualità, quantità e durata. **Il modo in cui noi eseguiamo tali azioni dipende dal nostro atteggiamento mentale** (positivo o negativo), che a sua volta dipende dalle nostre aspettative (di farcela o non farcela), le quali, di nuovo, dipendono dalle nostre convinzioni (esperienze pregresse, cultura ecc.). Queste convinzioni sono a loro volta condizionate dall’immagine che noi abbiamo di noi stessi (di fatto il livello della nostra autostima).

**Il coaching ci permette di intervenire** sia sulle azioni verificando, ad esempio, se sono quelle corrette o sufficienti ecc., sia **sulle convinzioni limitanti** individuando anche quegli aspetti culturali che impediscono di considerare diverse o nuove possibilità di agire. Il lavoro del **coach** è quello di aiutare l'individuo (o il team o il gruppo) a trovare un **nuovo allineamento interiore fra la cultura e i valori aziendali e quelli propri** creando nuove possibilità di azione e permettendo quindi di ottenere anche migliori performance.

Il Coaching è quindi uno strumento manageriale estremamente importante perché interviene con un'azione puntuale che genera un grande Ritorno sull'Investimento.

#### 5. Welfare e life coaching in azienda

Abbiamo parlato prima del valore dell'Executive o Corporate coaching a seconda dei livelli gerarchici occupati in azienda dalle persone che ne possono beneficiare.

Ci sono inoltre buone motivazioni per offrire possibilità di fare coaching in azienda anche a livello di *life*.

È noto a tutti come, anche involontariamente, ciò che viviamo nella nostra vita privata spesso influisce sulla qualità delle nostre azioni sul lavoro.

**Offrire ai dipendenti uno spazio per il life coaching può essere di grande aiuto nelle aziende in cui l'attenzione al welfare è veramente importante.**

Si può creare una sorta di sportello coaching al quale il personale acceda per risolvere più velocemente i problemi "personali" e ritrovare la giusta serenità per riprendere a lavorare bene.

I temi che spesso "distraggono" sul lavoro possono essere legati – ad esempio – alle difficoltà dei genitori nel vivere la maternità/paternità, non solo nel momento della nuova nascita ma anche nella fase dell'adolescenza; le relazioni di delega a nonni, parenti, babysitter ecc; i conflitti nella coppia; separazioni, divorzi; la necessità di trovare nuove modalità per gestire i tempi work-life nella propria vita; gestione di malati o di anziani... e tanto altro ancora.

#### 4. Cultura aziendale, formazione dell'individuo

Oltre al Coaching per cambiare cultura è necessario lavorare su due altri fronti. Da una parte – come abbiamo visto – promuovendo politiche di *welfare*, che l'azienda socialmente responsabile deve cominciare ad attivare; dall'altra realizzando percorsi formativi strutturati ad hoc che stimolino i partecipanti a fare proprio il bisogno di cambiamento e che li aiutino a comprenderne appieno il valore sociale e professionale.

Fra gli strumenti formativi citiamo seminari, workshop, azioni di team building e team working.

Questo significa che se l'azienda vuole veramente procedere verso un cambio culturale ha bisogno di individuare un processo, uno sviluppo che pian piano vada ad impattare sulle varie figure professionali che vi sono al suo interno partendo dai manager e poi gradualmente arrivando a tutto il resto della popolazione.

Rispetto alla formazione poi i livelli sono vari: la si può fare nell'ambito delle cosiddette soft skills e del work-life balance, si può lavorare sulla parità di genere e sul diversity management. In tutti i casi se non esiste una formazione che aiuti i collaboratori a comprendere i fondamenti teorici e filosofici che stanno alla base di tutti i processi, gli individui dopo un po' smetteranno di applicarli.

Se noi pensiamo che fra qualche anno le persone sceglieranno dove voler andare a lavorare (per la sempre maggiore apertura dei mercati), le aziende privilegiate saranno

quelle che offriranno una possibilità di arricchimento personale in più rispetto ad altre (ecco il senso del *self empowerment*).

Tutte queste considerazioni non fanno che ribadire un concetto su tutti: l'azienda Socialmente Responsabile ha un fortissimo potere di influenza culturale sul tessuto sociale e fra gli strumenti più utili da usare per intervenire sugli individui per accelerare il processo di cambiamento il coaching è quello più versatile e puntuale.