

# SELF EMPOWERMENT E WORK-LIFE BALANCE DRIVER PER LA COMPETITIVITÀ

di Marina Mocchiari  
Fondazione Marco Vigorelli

## *Saluti iniziali*

Buongiorno e benvenuti. Prima di introdurre il tema del nostro workshop, è doveroso ringraziarvi per la vostra partecipazione, e ringraziare chi ha raccolto l'invito della Fondazione Marco Vigorelli ed è seduto vicino a me per condividere la propria esperienza aziendale e le proprie riflessioni intorno al tema del *Self empowerment e del work-life balance*. Ringrazio allora – e colgo così l'occasione per presentarveli – i nostri relatori di quest'oggi: Paola Aruta (Procter & Gamble), Paola Fanelli (BNL – Gruppo BNP Paribas e docente in varie università romane), Maria Rosa Rocco (The Coachinggroup e Manpower), Laura Tucci (Mercedes Benz-Italia). Benvenute e grazie per la vostra disponibilità e il vostro interesse!

Ci organizzeremo in questo modo: ogni relatore ci presenterà le sue idee sul tema in una decina di minuti, una volta concluse le relazioni ci sarà poi spazio per il dibattito.

## *1. Introduzione del tema*

Fatte queste premesse, a me l'onore e l'onere di introdurre il tema per la Fondazione Marco Vigorelli. Come forse saprete, la Fondazione che rappresento si occupa da una decina d'anni di promuovere e sostenere iniziative volte al bene della persona in ambito professionale, familiare e sociale. In modo particolare la nostra attività si è concentrata sul tema del work-life balance, dell'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata direbbe qualcuno, altri parlerebbero di conciliazione – ponendo così l'accento non tanto sull'equa spartizione tra tempi lavorativi ed extralavorativi (posto che sia possibile!), quanto piuttosto sul “riunire insieme” due sfere che a ben vedere, come in un sistema arterioso, operano continui scambi di sostanze: potremmo dire che – così come possono andare a beneficio di tutto l'organismo (in una prospettiva “win-win” direbbero gli economisti qui presenti), così possono creare una conflittualità profonda che investe la persona e la rende meno performante sul lavoro e meno soddisfatta da quello che dovrebbe essere il pacifico godimento della sfera privata.

## *2. Concetto di self empowerment in relazione al work life balance*

Andiamo al nostro tema partendo dal titolo di questo workshop: *Self empowerment e work-life balance*. Quando parlo di *self-empowerment* non ho in mente il *super-uomo* (o l'*oltreuomo* che dir si voglia) proposto dalla filosofia nietzschiana. Faccio piuttosto riferimento a un potenziamento delle skill individuali, a un accrescimento delle virtù umane – se così si può dire – che renda la persona capace di operare delle scelte, che siano esse professionali o extraprofessionali. Spero che gli altri relatori possano confermarmi che durante un qualsiasi assessment per la selezione del personale si valuta sì il possesso di hard skill (competenze settoriali specifiche), ma anche di soft skill (o competenze trasversali) quali la leadership, il teamworking, etc. Queste competenze

trasversali, così necessarie anche nei contesti lavorativi, non si sviluppano prevalentemente nel tempo del lavoro – anche se delle buone strutture hr non mancheranno di creare situazioni di formazione professionale tra colleghi in tal senso. Si sviluppano, stavo dicendo, soprattutto nei tempi extralavorativi – che sono i tempi per viaggiare, praticare uno sport, leggere dei libri... e – penso possiamo convenire sul fatto – che sono soprattutto i “tempi familiari” per così dire. Mi pare di poter dire che la famiglia è quel luogo – quella prima agenzia di socializzazione direbbero i sociologi – in cui si sviluppa il potenziale presente in ogni uomo. E passiamo dunque al secondo termine del nostro titolo: *work-life balance* e – date le premesse appena poste anche – perché no! – *work-family balance*.

### 3. La creazione e distribuzione del valore

La prima domanda che mi pongo, e che pongo a voi, è per quale motivo un'impresa debba investire (che equivale a dire “spendere”) in *work-life balance*. Perché se è vero che l'obiettivo di ogni operatore economico è quello della creazione del valore, che è cosa ben diversa dalla mera creazione di profitto (se pure la creazione del profitto è cosa fondamentale per il permanere di un'impresa sul mercato), è pure vero che l'impresa oltre a creare valore, appunto, ne definisce la distribuzione.

Secondo lo *Stakeholder Model* – ben conosciuto dalla dott.ssa Fanelli che è una CSR manager – «è possibile classificare cinque distinti portatori di interesse nell'ambito dell'attività di impresa: i clienti, il capitale, il lavoro (*i dipendenti*), i fornitori, l'ambiente (*lo Stato*). È chiaro che i benefici derivanti dalla creazione di valore devono essere compartecipati da tutti gli operatori. Una volta prodotto valore, l'impresa deve decidere come distribuirlo: quanto al capitale (*politiche dei dividendi*), quante in tasse (*tax planning*), quanto al cliente e al fornitore (*politiche dei prezzi*) e quanto ai dipendenti (*strategie salariali*). Ad esempio, si può scegliere, a parità di “valore” generato, se produrre a minor costo con le macchine, facendo utili elevati, o produrre con gli uomini (se non ci sono altre possibilità di farli lavorare) facendo meno utili ma facendo lavorare più gente. Non è una scelta contro il mercato, ma una diversa distribuzione del valore prodotto fra capitale e lavoro. Emerge il problema della cosiddetta *corporate governance*: occorre chiedersi chi ha il diritto di fare le scelte di allocazione del valore generato tra i diversi *stakeholder*, ed in particolare tra il capitale e il lavoro. Per fare ciò occorre rispondere alle seguenti domande: chi crea valore nell'azienda? Il capitale oppure il lavoro? I soldi oppure l'intelligenza? Il denaro da solo produce ricchezza?».

La risposta che ci sentiamo di dare è che non è il capitale che produce valore ma è il *know-how*, l'uomo, l'intelligenza. Ed è esattamente per questo motivo che un management consapevole dovrebbe investire delle risorse nel potenziamento delle competenze – hard e soft – dei propri dipendenti.

### 4. Il valore del capitale umano

Già da tempo parte della letteratura e una larga parte di imprenditori hanno posto l'accento sul *capitale umano* come fattore di successo imprenditoriale. Una suggestione particolare a questo riguardo giunge da M. Novak il quale, alla domanda di Smith su quale sia la causa della ricchezza delle nazioni, risponde che «è la conoscenza, (...) il capitale intellettuale»<sup>1</sup>. «L'organizzazione di un'impresa – in altri termini – è qualcosa di molto

---

<sup>1</sup> MICHAEL NOVAK, *L'impresa come vocazione*, trad. it. di F. Sircana, Rubbettino, Soveria Mannelli 2000, p. 166.

complesso perché basato sul contributo di persone, a volte molto numerose, che operano in un contesto, ognuna delle quali è esponenzialmente capace di apportare elementi di novità»<sup>2</sup>.

Possiamo dunque affermare che lo scenario competitivo odierno è uno scenario in cui l'impresa può individuare nelle sue persone e nella *relazionalità* (tra imprese, istituzioni, lavoratori, consumatori e una miriade di altre entità soggettive, individuali o frutto della relazione tra più attori) un vero driver competitivo.

Mi pare evidente che la visione che sto provando a delineare è una visione che richiede logiche di medio e lungo periodo – mi piacerebbe sapere poi dai nostri relatori se e quali politiche le loro aziende hanno adottato nei confronti del personale, e che ritorni ne hanno avuto in termini quantitativi e qualitativi nel tempo. A mio modo di vedere però il tema profondo in cui si inserisce tutto il nostro discorso è che se l'azienda è concepita solo per fare soldi, se il dipendente è solo lo strumento per fare soldi, «non si crea – come diceva qualche tempo fa Marco Vigorelli – quel patto di interesse condiviso che è quello che permette all'azienda di perpetuarsi nel tempo».

##### *5. Le sfide della conciliazione e alcune domande ai relatori*

La conciliazione non può essere fatta solo da leggi o normative che regolino le astensioni dal lavoro – obbligatorie o facoltative, più o meno prolungate, lavoro a tempo parziale, permessi retribuiti e non – per motivi attinenti direttamente la persona o i suoi cari. Una relazione non può essere considerata molto “conciliata” solo perché si è riusciti a ridurre il più possibile la dimensione temporale della stessa. Il tema è quello di permettere alle persone di contribuire nel tempo all'impresa comune, nonostante i cambiamenti psicologici, relazionali e fisici che necessariamente caratterizzano e caratterizzeranno le nostre vite professionali. Ci avviciniamo sempre più a rapporti di lavoro e relazioni professionali che superano i cinquant'anni. Possiamo realmente immaginare un rigido sistema di regole basato prevalentemente sull'interdizione temporale dalle attività? Conciliare non può quindi essere solo l'identificazione di ragioni che giustifichino la riduzione dei tempi di lavoro. Conciliare significa studiare comportamenti organizzativi che rendano sostenibile nel tempo relazioni sempre più profonde e caratterizzate da affidamenti reciproci. Diventa quindi sempre più importante saper riconoscere le condizioni particolari e saper identificare le migliori soluzioni, con dinamismo e con dinamiche che prevedano la relazione con il dipendente e l'ascolto delle sue esigenze. Neppure bisogna cadere nella determinazione di regole di carattere generale che portano a riconoscere troppo a chi spesso non ne ha bisogno – a volte neppure ne ha desiderio e convenienza – e troppo poco a chi non rientra immediatamente in una fattispecie oramai conclamata e oggetto di piena regolamentazione. In una realtà in continua trasformazione rischiamo infatti di regolare tardivamente le emergenze e di trascurare le esigenze del momento in attesa di una regolamentazione che forse, a fronte della riduzione dei margini economici della società contemporanea, non arriverà mai o arriverà troppo in ritardo.

Questo mio breve contributo vuole sottolineare l'importanza di un superamento delle categorie classiche con cui si è finora affrontato – bene o male – il tema del work-life balance. Più precisamente lo scopo di questo workshop è quello di porre l'attenzione sulla possibilità di un'innovazione nelle pratiche di conciliazione tra vita familiare e lavorativa, da realizzarsi – forse – attraverso l'implementazione di strumenti mutuati da altri settori ma che potrebbero rappresentare una nuova e concreta forma dialogica tra le imprese e le

---

<sup>2</sup> L. FUMAGALLI, *Quando il paesaggio cambia la mappa: soggetti e valori nelle organizzazioni che cambiano*, Franco Angeli, Milano 2010, p. 21.

persone, per realizzare un auspicabile accrescimento della ricchezza prodotta dalla relazionalità.

Non so se strumenti quali il coaching o il mentoring possano rappresentare modalità utili per la conciliazione vita-lavoro, su questo punto vorrei farmi un'idea insieme a voi ascoltando le relazioni che seguiranno. Certamente vorrei chiedere e chiedo ai nostri relatori di spiegarci quali iniziative di work life balance vengono adottate nelle loro aziende, in base a quali criteri e con quali ritorni. E vorrei poi anche interrogarli circa l'impiego del coaching – ove già esiste – oppure sulla loro opinione al riguardo. Grazie.