

MONDO DEL LAVORO

# Conoscere le proprie risorse

Saper gestire le priorità per trovare l'equilibrio tra lavoro e vita privata

**Raffaella Brignoni**

Performance e flessibilità sembrano essere i nuovi dogmi di un mondo del lavoro che, in continua evoluzione, appare solo rispetto a venti anni fa profondamente trasformato. Imperativi pressanti che stanno pervadendo l'intera esistenza dell'individuo, andando a occupare con invadenza anche lo spa-

ziende e dipendenti? Le prime, che inseguono gli utili per dare continuità all'impresa, dovrebbero ricollocare l'individuo al centro del proprio agire, tornando a valorizzare il fattore umano; i secondi, in base alle loro risorse, definire le priorità in modo da riuscire a rispondere alle aspettative professionali e personali. Un nuovo equilibrio, dunque, da trovare fra lavoro e vita privata «aree che non sono più divise in maniera netta. Le due sfere vanno oggi integrate al fine di riuscire a rispondere a tutte le sollecitazioni. E per riuscire in un approccio al quale non siamo stati educati, ci vuole metodo». Il metodo, Roberto Fridel, ingegnere e titolare della RFR Consult, studio di consulenza e coaching aziendale con sede a Lugano, lo ha messo a punto e sperimentato per oltre un decennio, oggi brevettato e insegnato in quelle organizzazioni che lo chiamano a presentare e introdurre il suo metodo.

La parola d'ordine della tecnica insegnata da Fridel è equilibrare questi due mondi, professionale e privato, che si fondono sempre più fra di loro, rischiando di fare scomparire i contorni dell'uno e dell'altro. L'obiettivo è sì migliorare la propria produttività ma soprattutto il proprio benessere e la propria soddisfazione in tutte e cinque le dimensioni che caratterizzano la vita di ognuno: salute, lavoro, famiglia, sociale, cultura/piacere. Benessere e soddisfazione che si realizzano, secondo il consulente aziendale, nella misura in cui si riesce a gestire bene il proprio tempo rispondendo alle aspettative e alle esigenze che nascono in queste cinque dimensioni: «Aspettative ed esigenze nostre ma anche quelle che gli altri hanno nei nostri confronti e di cui, spesso senza saper dir di no, assumiamo su di noi caricandoci ulteriormente. Ebbene, ritrovare equilibrio e soddisfazione, oggi significa sapere individuare le proprie priorità rispetto a quello che veramente desideriamo nella vita, e poi imparare a gestirle nell'agire quotidiano, utilizzando al meglio il tempo che abbiamo a disposizione. Fo-

calizzare il nostro tempo su quel 20% di attività che producono l'80% di soddisfazione: e questo lo si può imparare!».

Il sistema e le dinamiche del mercato del lavoro sono queste, ma come possono difendersi

zio della vita privata. Sì, perché buona parte del tempo è sempre più fagocitato in funzione dell'attività professionale: va da sé che il tempo libero, investito in pratiche per accrescere le proprie competenze in linea con le richieste del mercato, si assottiglia mentre le agende si riempiono di appuntamenti. Il risultato? Gli individui hanno la sensazione (e non è solo una sensazione) di avere sempre meno ore per sé e per gestire, oltre che i loro interessi, anche la loro rete sociale e familiare.

Insomma, un mercato sempre più competitivo e globalizzato impone non solo alle imprese processi di cambiamento e rinnovamento radicali tali da costringerle a migliorare costantemente la loro performance, ma chiede contemporaneamente agli individui di votarsi al lavoro in maniera inedita. Può succedere così che a performance e flessibilità le persone rispondano con insoddisfazione, stress fino ad arrivare, nelle situazioni più acute, a episodi di burnout.

Il sistema e le dinamiche del mercato del lavoro sono queste, ma come possono difendersi

calizzare il nostro tempo su quel 20% di attività che producono l'80% di soddisfazione: e questo lo si può imparare!».

Il metodo ideato da Roberto Fridel è un'evoluzione della Balanced Scorecard (BSC) nata nei primi anni '90 da Robert Kaplan, professore alla Harvard Business School: «La Balanced Scorecard nelle sue diverse evoluzioni è considerata una delle pratiche di gestione aziendale fra le più efficaci in quanto permette la misurazione, la verifica e la gestione delle attività operative delle organizzazioni, allineandole rapidamente agli obiettivi e alle strategie aziendali. Oggi la BSC è diventata un sistema per la gestione strategica di un'organizzazione nonché un efficace strumento di comunicazione, di coinvolgimento e di responsabilizzazione dei collaboratori». Così Roberto Fridel che, partendo dall'esperienza acquisita con la Balanced Scorecard («è da quasi 20 anni che, come consulente, aiuto le aziende nell'introdurla per eccellenza nel loro settore, ed è dal 2001 che tengo moduli specifici nell'ambito dell'Executive MBA della Supsi»), ha sviluppato il metodo BSC4WL®, Balanced Scorecard for Work-Life (www.bsc4wl.com), utilizzando le logiche della BSC e «applicandole con intelligenza, originalità e grazie a strumenti sviluppati ad hoc, alle diverse dimensioni della vita individuale». E le dimensioni della vita individuale che vanno soddisfatte e integrate fra di loro sono appunto quelle legate alla salute (nella sua composizione fisico-mente-spirito), alla famiglia (intesa come confronto negli anni con i ruoli di figli, fratelli, genitori e partner), al sociale (quale ambito in cui esprimere, se desiderato, un proprio ruolo attivo a beneficio degli altri), alla cultura/piacere («aspetto in cui far crescere la



propria conoscenza e in cui sapersi appagare nel gustare i piaceri e le bellezze che il mondo e la vita ci offrono») e, ça va sans dire, al lavoro («obiettivi di performance, target salariali, necessità di crescita formativa, di responsabilità, di carriera»). Lo scopo è quello di imparare a gestire con successo la crescente competitività e garantire al tempo stesso la stabilità degli individui, il loro equilibrio: «Uno strumento individuale per gestire il comportamento quotidiano a fronte delle molteplici esigenze, desideri e necessità della propria vita ma anche per capire meglio le priorità, gestirle nel tempo e riacquisire serenità individuale».

Alla base della filosofia di Fridel, vi è il seguente ragionamento: «Se la performance aziendale e la capacità di gestirla sono fra i principali fattori di successo, è altrettanto vero che è e sarà sempre più necessario imparare a gestire l'equilibrio fra lavoro e vita privata». Da una parte le organizzazioni sono dunque chiamate a svolgere un ruolo più attivo, rimettendo il dipendente al centro dell'azienda «perché oggi, nel turbinio di

un'economia che sta cambiando le regole alle quali ci aveva abituato, questo rappresenta un punto di forza. Considerare il collaboratore al centro della propria impresa significa essere consapevoli del contributo di ognuno alla creazione del valore dell'azienda, coscienti che senza la sua motivazione nulla è possibile. Nei miei corsi insisto in particolare nel sensibilizzare i dirigenti sull'importanza di sviluppare una capacità d'ascolto attiva di colleghi e collaboratori, che vada oltre la dimensione professionale. Un buon manager, un leader, è colui che riesce a instaurare una buona

relazione con i collaboratori, a capirne le esigenze e cercare di aiutarli nel rispetto degli obiettivi aziendali (win-win). I collaboratori più motivati perché compresi e valorizzati dal canto loro lavoreranno nell'interesse dell'azienda. La produttività si riesce a incrementarla infatti solo laddove si hanno emozioni positive». Una tesi confermata da Frankel e Ray, due noti ricercatori del comportamento delle organizzazioni, che in Emotional Economics (1996-97), sottolineano quanto «in una economia ben organizzata le emozioni motivano le persone a impegnarsi produttivamente nel proprio lavoro e a mostrare adattabilità nei momenti di crescita e di cambiamento organizzativo. Quando le persone sono motivate a fornire prestazioni produttive e adattabili, il valore aziendale tende a crescere».

Dall'altra parte gli individui cosa possono fare per scongiurare stress e insoddisfazione? «Lo stress è la relazione fra le richieste/esigenze rapportate alle risorse disponibili (fisiche, mentali, finanziarie). Il singolo deve quindi imparare a riconoscere e a gestire le sue priorità, nell'ambito di salute, famiglia, sociale, cultura/piacere e lavoro, tenendo in considerazione le reali risorse di cui dispone: solo gestendo bene l'equilibrio fra risorse disponibili e aspettative, agendo con creatività e assertività sulle une e sulle altre, potrà sentirsi soddisfatto e sereno. Fare quindi una selezione, darsi delle priorità, ma soprattutto saper integrare i vari ambiti della propria vita: oggi, a differenza del passato, non è più immaginabile, per le mutate condizioni, dividere in maniera netta e drastica vita professionale e privata. Bisogna rendersi conto che da un lato i cambiamenti avvenuti in uno spazio temporale assimilabile a circa una generazione stanno modificando le esigenze nostre e delle persone che ci stanno vicine, e quindi i nostri comportamenti. E che parallelamente non abbiamo saputo sviluppare le competenze nel gestire tutte queste nuove aspettative (lavoro e vita privata) così come le priorità: si tratta di una capacità individuale non scontata in quanto nuova e mai insegnata. Da qui nasce la crescente difficoltà, con le relative conseguenze, che oggi tocca vieppiù da vicino gli individui, siano essi manager o collaboratori. È arrivato il momento di integrare sfera professionale e personale, a nostro vantaggio».

Lavoro e vita privata non sono più sfere rigidamente separate, oggi bisogna riuscire a integrarle. Roberto Fridel, esperto di coaching aziendale, spiega come il metodo BSC4WL da lui messo a punto aiuti a trovare un equilibrio tra il mondo professionale e quello privato.

NELLA FOTO: Roberto Fridel è ingegnere e titolare di uno studio di consulenza e coaching aziendale.

## SPIGOLATURE

Nell'orto a braccetto con la vita

Eros Costantini

Si può parlare di memoria storica spesso svaporata o trascurata? Si può senz'altro, specialmente se tale memoria sembrano invece recuperarla molti anziani, e non solo nel riferirsi al tempo meteorologico, cioè riuscendo a spiazzare o a mettere in difficoltà finanche specialisti in anticicloni, depressioni e temperature. Anziani che riesumano anche ricordi quasi intatti di un passato prossimo estraneo a tanti giovani che sembrano cresciuti in una sorta di presente permanente. Uomini e donne nati nella prima metà del secolo scorso lasciano perplessi molti giovani quando, se si parla del tempo meteorologico, ossia uno degli argomenti più abbordabili, definiscono per nulla eccezionali estati e inverni recenti considerati «storici»: «Macché - dice lei - tanta neve come quella caduta quest'anno la si era già vista nel 1951». E lui: «Un caldo anco-

ra più torrido di questo lo avevamo patito durante la guerra quando eravamo mobilitati in Svizzera tedesca». Eh sì, si vive più l'immediato, o quanto meno il tempo di ieri, che non quello dell'altro ieri e ancor più quello che la stessa scolorina del tempo cancella col passare degli anni.

Questo e altro è affiorato alla mente di vari miei coetanei sentendo in radio-tv e leggendo nei giornali di (cito): «Un progetto pilota di alcune scuole di Chiasso e Claro con scolari orticoltori, con l'intento di avvicinare i ragazzi delle elementari alla terra e alle radici del cibo e della vita». Ben detto, ma non si tratta affatto di un progetto pilota. Difatti, i ragazzi che fummo io e tanti altri durante la Seconda guerra mondiale, ricordano che «L'orto scolastico» faceva parte del programma degli allievi di quei tempi. Forse (ma non ne sono certo) quel lontano orto si inseriva nell'allora famoso «Piano Wahlen», dal nome del suo ideatore, consistente nello sfruttare ogni area coltivabile del Paese per assicurare alla Svizzera, isolata dal conflitto, l'approvvigionamento di derrate alimentari producendole sul nostro suolo. Quelle benemerite lezioni nell'orto della scuola furono portate avanti anche anni dopo quando la guerra era terminata. Poi, pare, so-

no state cancellate. Ed oggi le si riscopre ignorando quello ieri facente parte della «nostra» memoria storica e anche affettiva.

Consentitemi di rivangare per un momento l'aiuola della memoria. La lezione nell'orto scolastico la trentina di ragazze e ragazzi, componenti l'allora «scuola maggiore» dell'indimenticabile professor Reno Alberti, la preferivano perfino alla lezione di ginnastica. La televisione e i giochi tecnologici non erano allora neppure un'idea, pertanto, fra corse, salti e giochi vari in strada, di ginnastica se ne faceva tutto il giorno. Presumo che l'orto rappresentasse lo zenit di passione scolastica per tutti noi. Oltre a carote, sedano, patate e spinaci qualcuno ne approfittava per seminare i primi amori e altri, magari, per piantarsi. Credo che a tanti bambini svizzeri di quel tempo, che sembra oggi neolitico, quell'orto sia ancora ricordato come qualcosa di mitico: non solo imparammo a cimentarci con lavori manuali, a conoscere la ciclicità della natura e a poter usufruire direttamente dei prodotti che offriva, ma anche a interrogarci su problemi enormi per i quasi bambini ch'eravamo: la guerra, l'amicizia, il domani, la nostra Terra e l'Universo. Ahh, quante lezioni all'aperto vide quell'orto e quanti occhi sgranati e menti curiose ascol-

tavano il chiaro professor Alberti. Ricordate Sandro, Antonio, Elide, Fede, Rosita, Wilma, Mario e compagni?

Via via, fui fui, scio scio azzannante nostalgia, ritorniamo al presente. Oggi i ragazzi dei rinascenti orti scolastici zigzagano fra le aiuole con il telefonino in tasca, ma credo che sia quasi uguale al nostro l'interesse di allora l'odierna lezione all'aperto. La passione dell'orto o mini orto familiare pare abbia contagiato anche tanti svizzeri sull'onda (potenza dei media) della notizia che la signora Obama ha deciso di tenere un orticello tutto suo fra i giardini della Casa Bianca. Un backyard, come lo chiamano negli USA, cioè un pezzetto di terra coltivabile, come fanno già da tempo famiglie e pensionati di oltre Gottardo. Sullo slancio della moglie del presidente Obama sono spuntati anche molti simil-orti da terrazzo: file di vasi, contenitori vari e vasetti da cui occhieggiano prezzemolo, rosmarino e perfino carote, cipolle e ravanelli. Pare che preferite siano le erbe aromatiche, qualcuno si accontenta anche di poche foglie di rucola. Il colmo è che si danno da fare anche quelli che non capiscono un cavolo. Hanno ragione: basta con i piaceri della carne, facciamo godere anche le verdure.