

# PER UN EFFICACE LIFE MANAGEMENT

*Un antidoto al diffuso disagio attuale che colpisce i manager: ricercare il benessere riequilibrando vita professionale e privata*

Gian Carlo Cocco  
presidente Gian Carlo Cocco

**L**E PERSONE SERENE, sufficientemente stimolate e coinvolte, sono in grado di avere una produttività e una creatività più elevata delle persone stressate, preoccupate e pressate. Questa premessa dovrebbe facilmente convincere coloro che guidano le aziende a coltivare il benessere dei collaboratori a tutti i livelli. Evitando che siano continuamente inseriti in contesti dove l'urgenza viene confusa con l'importanza che subiscono il disagio alienante del lavoro ripetitivo imposto con sadica ossessione anche quando non è necessario.

Eppure queste ovvie considerazioni cozzano pesantemente con la realtà. Purtroppo, le organizzazioni dove si opera motivati e con clima positivo rappresentano una esigua minoranza. Questo perché più l'ambiente è minaccioso, incerto, turbolento, più la condizione mentale umana tende a ridurre le

sue facoltà facendo ricorso al "pilota automatico mentale". Occorrono modalità e tecniche che solo in pochi riescono a mettere in campo, evitando l'"effetto risonanza" prodotto dai sistemi emozionali del cervello che l'imperante, esasperato razionalismo, in campo economico e manageriale, si ostina a non prendere in considerazione. Finché non si terrà conto dell'influenza delle emozioni e degli istinti sulla componente cognitiva degli operatori aziendali, benessere e lavoro resteranno inconciliabili.

#### Work-life balance: benefici per aziende e dipendenti

In molte imprese eccellenti che operano nei mercati internazionali e nazionali il clima è positivo e attentamente curato, l'orario di lavoro (o meglio, la presenza al lavoro) è quello strettamente necessario, si riscontrano varie forme di benefit e

una positiva conciliazione tra vita aziendale e vita privata che non solo non intacca la necessaria produttività, ma addirittura la accresce. È opportuno riconoscere che la maggior parte degli operatori aziendali non sono necessariamente legati all'assoluta necessità della loro presenza, ma possono essere definiti knowledge worker, cioè lavoratori della conoscenza che, con modalità più o meno prevalenti, devono necessariamente impiegare le loro conoscenze professionali e le loro capacità per risolvere problemi e per raggiungere risultati sfidanti. E tutto ciò è ampiamente dimostrato e condiviso dal fatto che questi lavoratori (ovviamente quando non viene tarpata la loro motivazione) in realtà operano 24 ore su 24: trovano soluzioni e individuano opportunità spesso fuori dall'ambiente di lavoro (guidando l'automobile, piuttosto che facendosi la doccia...). Talvolta le soluzioni e le opportuni-

tà si presentano anche al risveglio, dimostrando che la mente delle persone stimolate costruttivamente non smette di fornire contributi anche durante l'elaborazione mentale che avviene nel corso del sonno. In sostanza, le aziende e i manager che hanno il coraggio di uscire e di far uscire dal circolo vizioso del prolungamento rassicurante della presenza dei collaboratori sul posto di lavoro e di abbandonare l'arcaico criterio della pressione operativa e del controllo ossessivo, accettando un maggiore equilibrio tra impegno sul lavoro e vita privata, possono ottenere miracolosamente risultati migliori e operare con strategie più lungimiranti.

#### Fare il "punto nave" in azienda

Non va tralasciata anche la minaccia derivante dalla tecnologia, che fornisce la diffusa illusione di tenere sotto controllo tutte le variabili organizzative tramite la continua

"connessione" che rende superficiali e banderuole soggette a ogni tipo di richiamo, come se ognuno di questi richiami avesse la stessa importanza. Come ricorda Daniel Goleman nel suo ultimo libro, *Focus*, oggi si sta perdendo la capacità di riflettere, di concentrarsi, distaccandosi, nei momenti chiave, dalla continua e assorbente operatività. Più il contesto è turbolento e imprevedibile e più vi sarebbe la necessità di "fare il punto nave", come quando si naviga nei mari tempestosi. Invece, la maggior parte delle aziende attualmente spinge i propri operatori a navigare alla cieca sperando che le cose vadano comunque bene. Il *wishful thinking* è una trappola mentale diffusa che rappresenta il nemico di ogni forma di benessere e di utile attenzione.

Ma se queste riflessioni non bastano, occorre ricordare che la crisi economica e le conseguenti difficoltà derivanti dal peggioramento della situazione finanziaria, dalla mancanza della sicurezza lavorativa, originano stress che sfocia spesso in fragilità psichica e in forme diffuse di disagio e di patologia mentale. Sta crescendo progressivamente l'uso di psicofarmaci, il consumo di alcool e di sostanze pericolose. I disturbi mentali sono in forte aumento nei paesi occidentali colpiti dalla recessione economica. Nella rivista *The Economist* è apparso un articolo intitolato "Mental illness. The age of unreason", nel quale si segnala che tra il 2011 e il 2030 il

costo delle malattie mentali in tutto il mondo sarà di oltre 16 trilioni di dollari in termini di mancata produzione (più di patologie oncologiche, cardiovascolari, respiratorie croniche e del diabete).

### Soddisfazione professionale e serenità mentale

Anche in Italia, come in altri paesi industrializzati, i disturbi mentali costituiscono una delle maggiori fonti di carico assistenziale e di costi per il Servizio sanitario nazionale. Cosa si può proporre per contrastare queste minacce?

Il primo passo da compiere consiste nell'osservare e comprendere se stessi tramite i ruoli che vengono interpretati nei vari ambiti dell'esistenza. Si tratta di individuare i ruoli fondamentali per valorizzarli a scapito di tutti gli altri ruoli marginali che distraggono e disorientano riempiendo le giornate di lavoro e di vita privata in un modo che spesso appare insopportabile. Il secondo passo consiste nel definire i nostri valori fondamentali,

quelli che dovrebbero indirizzare i comportamenti e che spesso vengono dimenticati e oscurati dal bailamme quotidiano.

Il terzo passo consiste nel ridefinire il progetto di vita e renderlo prioritario. A questo punto sarà possibile definire le reali priorità alle quali fornire il massimo di attenzione e di energia per tramutarle in un piano organico d'azione.

### Attenzione alle priorità

Quello che conta non è raggiungere obiettivi sfidanti e dare una svolta alla propria esistenza, ma ottenere piccoli e costanti miglioramenti per curare il personale benessere cercando, nei limiti del possibile, di non perdere di vista le "priorità" del lavoro e della vita privata che vengono tralasciate e offuscate nella travolgente e distorcete quotidianità. È fondamentale porre l'attenzione sui seguenti fattori.

□ **Valorizzare innanzitutto il proprio bagaglio emozionale.** Percezione ancora oggi ampiamente diffusa tra i manager è che le emozioni

siano dannose e pericolose. Eppure le neuroscienze hanno ampiamente dimostrato che la separazione tradizionale, addirittura filosofica, tra ragione ed emozione è totalmente errata. La mente umana (tra l'altro un tutt'uno con l'organismo e il cervello, che insieme rappresentano un'entità interconnessa e inseparabile), non può funzionare a compartimenti stagni. Non ci può essere cognizione senza che contemporaneamente si manifestino emozioni o sentimenti. Nei casi estremi, invece, è possibile che si manifestino, in situazioni d'emergenza, solo emozioni (si pensi a quando con l'automobile si evita di investire un bambino apparso improvvisamente, senza averne consapevolezza, se non quando, subito dopo, evochiamo l'accadimento e riprendiamo a far funzionare il sistema cognitivo). Questo fenomeno dimostra che abbiamo a disposizione non solo un sistema cognitivo, ma anche uno emotivo: il primo collocato nel sistema cerebrale e il secondo nel sistema limbico. Le emozioni, secondo il neuroscienziato Antonio Damasio, utilizzano dei veri e propri "marcatori somatici" in grado di consentirci di sfuggire ai pericoli e di ottimizzare le decisioni. Esse rappresentano una risorsa formidabile per affrontare la complessità e l'imprevedibilità attivando anche i sistemi mentali più profondi che fanno capo al tronco encefalico e al "cervello enterico".

□ **Limitare gli effetti delle trappole mentali e dei processi di autoinganno e inganno.** Conoscere la diffusione e l'inevitabilità delle trappole mentali fornisce un notevole contributo alla riduzione degli errori individuali e collettivi che si presentano continuamente nell'agire professionale e privato (ad esempio, tutti abbiamo consapevolezza dell'esistenza delle illusioni ottiche e, pur non potendo eliminarle, riusciamo a non caderci).

□ **Riuscire a dire di no agli altri e a se stessi per vivere e far vivere meglio.** È importante ricordare i vantaggi derivanti dal saper dire intelligentemente di no e di come questo approccio riesca a valorizzare le reali priorità dell'esistenza e del lavoro.

□ **Riconoscere la funzione terapeutica dell'umorismo e dell'ironia.** La maggior parte delle situazioni conflittuali e di tensione possono essere di gran lunga mitigate sdrammatizzando e utilizzando il benefico e coinvolgente riso. Il vero nemico di ogni tipo di benessere è rappresentato dalla tensione continua, dall'impossibilità di distaccarsi dagli avvenimenti e di rimanere connessi a un fluire di fenomeni che finiscono per sovrastarci e originare uno stato di profonda e ineliminabile ansia. Una formidabile arma contro questo nemico è rappresentata, appunto, dalla sdrammatizzazione. Quando viviamo episodi e avventure sgradevoli ne soffriamo, ma se appartengono al passato e possono

IStock\_627199152

essere evocati senza disagio, possono addirittura trasformarsi in racconti divertenti. Il segreto dell'umorismo e dell'ironia è tutto qui: rappresentano un antidoto alle preoccupazioni e al sentirsi troppo coinvolti e perseguitati. Quando si visitano aziende dove il benessere ha un posto di riguardo è facile accorgersi che i sorrisi, la bonaria presa in giro, l'accettazione di momenti collettivi di divertimento rappresentano un tratto caratteristico. Il riso è una formidabile valvola di sfogo che può ristrutturare in senso positivo circostanze vissute drammaticamente e angosciosamente. La soluzione dei problemi e la creatività sono ampiamente alimentate dal divertimento: lo stesso apprendimento è fortemente favorito dal divertimento. Valorizzare le proprie emozioni, tra l'altro, significa coltivare quelle positive che sono alla base di ogni forma di benessere, ma anche accettare con umorismo e ironia quelle negative che se non vengono repressate possono ridurre la loro portata pericolosa.

□ **Superare i miti sulla fortuna (normalmente altrui) e sulla sfortuna (normalmente propria).** Se si accetta che molti dei risultati positivi che raggiungiamo non dipendono solo dalla nostra formidabile abilità, riusciamo a evitare di cadere nella "sindrome napoleonica" tipica di chi si crede imbattibile.

□ **Contenere le umane superstizioni.** È inutile negare che un pizzico di



superstizione è presente in ogni manager: a piccole dosi la superstizione si trasforma in utile ottimismo.

□ **Accettare, infine, la propria esistenza come un'avventura.**

Queste indicazioni, utili sia al singolo manager, sia a chi gestisce un'organizzazione e un numero più o meno elevato di collaboratori, devono tener conto anche che è importante cercare di non cadere nel vortice del multitasking e di non cedere all'invadenza, che si sta rivelando sempre più patologica, dei social media e della contemporanea sindrome da smartphone.

In conclusione, due aspetti sono essenziali: come un manager può migliorare la propria esistenza, ma anche cosa può fare perché un maggior equilibrio tra vita lavorativa e vita privata possa diffondersi tra i collaboratori che ha la responsabilità di guidare. Normalmente aiutare gli altri a stare meglio riverbera positivamente anche sul proprio benessere. ■

Gian Carlo Cocco  
**Life Management**  
Manuale per la ricerca del benessere  
tramite l'equilibrio tra vita professionale  
e vita privata

MANAGEMENT  
TOOLS

FrancoAngeli

Nel 2008 usciva il libro *Life Management. Lezioni di benessere per conciliare soddisfazione professionale e serenità personale* di Gian Carlo Cocco. Tema che continua ad essere di forte interesse, anche nei tempi attuali. Per questo l'editore Franco Angeli ha chiesto all'autore una versione rinnovata del libro con il titolo: *Life Management. Manuale per la ricerca del benessere tramite l'equilibrio tra vita professionale e vita privata*. Il volume offre spunti di riflessione, criteri di analisi e metodi di intervento per svincolarsi dalla "tirannia dell'urgenza" e dalla pressione ossessiva sui risultati a brevissimo termine accompagnata dal timore crescente del futuro.