

SWZ: Signora Fasoli, ultimamente un manager mi diceva: "Il 60 o 70 per cento del mio lavoro di dirigente ormai è psicologia." Concorda?

Federica Fasoli: Concordo assolutamente, anche se più che di psicologia parlerei di ascolto e coaching, al quale il manager deve dedicare tanto del suo tempo. Per ascolto intendo un ascolto attivo, non un ascolto come lo farebbe uno psicologo. Un manager capace osserva il suo team e capisce le difficoltà anche senza che gli vengano spiegate direttamente. In Siemens lo chiamiamo "speak up culture": significa sapere instaurare una cultura dello "speak up", una cultura nella quale le persone non hanno paura di parlare con i loro manager così come non hanno paura di parlare tra di loro. Si condividono i problemi, il che aiuta a lavorare meglio. Comunque non penso che il puro generalista che sa solo ascoltare possa essere un bravo manager.

Questo lo deve spiegare.

Per fare la differenza, un bravo manager deve mantenere una competenza a 360 gradi. Non è sufficiente mettersi a fare lo psicologo dei collaboratori. È imprescindibile che il manager conosca anche bene il business che dirige, senza poi fare il micro management. Il manager deve essere una figura professionale che a 360 gradi abbracci la competenza tecnica e l'abilità di ascoltare e fare coaching. Questa competenza manageriale matura attraverso un'esperienza lavorativa e anche di vita. La credibilità e la fiducia, che sono due aspetti fondamentali per un dirigente per essere un vero punto di riferimento, si costruiscono nel tempo e si costruiscono lavorando duramente su se stessi. Nel momento in cui una persona con esperienza, preparata e matura si mette ad ascoltare veramente, è in grado di guidare il suo team.

L'empatia con la quale il manager riesce a mettere i dipendenti a loro agio per agevolare le loro prestazioni si può imparare oppure è innata?

È l'esperienza che fa imparare ad ascoltare, a comprendere, a entrare



La sfida del dirigere

FORUM ALTOATESINO DELL'ECONOMIA – Il lavoro di manager è impegnativo come mai prima. **La sfida non è superabile senza l'intelligenza emotiva.** Lo dice Federica Fasoli, manager di Siemens e ospite a Bressanone il 16 marzo. Fasoli elogia le aziende del Sudtirolo per la capacità di aprire le loro porte.

Secondo elemento: Cosa intende per "possesso della propria carriera"?

"Own your carrier" significa che i giovani entrano in un'azienda se sanno che questa offre un percorso che li fa crescere professionalmente. Non vogliono che un'azienda monopolizzi la loro carriera professionale. L'azienda diventa il luogo dove avere un percorso di sviluppo – altrimenti non ci sono soldi, contratti o benefit che tengano.

Terzo elemento: fare la differenza.

È disastroso inserire i giovani in un ambiente dove c'è ancora lo spirito del comando e controllo. Questi giovani hanno un pochino il mindset del imprenditore. Vogliono sentire che fanno la differenza tutti i giorni, che sono ingaggiati e delegati nel loro lavoro, che possono prendere decisioni e impattare sui risultati della loro attività.

Ultimo elemento: il lavoro in gruppo.

I giovani amano tantissimo lavorare nel team, confrontarsi con gli altri, anche in altre funzioni, per trovare stimoli. Bisogna metterli a confronto anche con altre realtà, paradossalmente anche con altre aziende. I giovani di

oggi non si perdono quando lavorano in un contesto innovativo – invece si perdono se l'azienda chiude le porte e mette barriere.

I collaboratori di varie età – e non solo – devono essere diretti diversamente: una sfida immensa per i dirigenti.

Ogni persona va osservata con occhi diversi. Per ogni persona bisogna trovare un modo per motivarla e tenerla ingaggiata usando strategie diverse. Significa che il dirigente deve delegare tantissimo ai suoi collaboratori, deve creare un clima di fiducia e ascolto, e deve essere in grado di guidare attraverso il coaching e non attraverso il controllo. Il manager diventa mentore, coach e – per usare una metafora – un "light multiplier". Il dirigente deve essere come uno specchio che riflette la luce dei suoi collaboratori e la moltiplica. Non agisce in prima persona, ma fa sì che le persone che lavorano con lui abbiano tutti gli stimoli anche se guidate, ascoltate, appunto supportate nel loro percorso. Le persone devono sapere di non essere da sole, che c'è qualcuno a cui fare riferimento

quando ci sono dubbi. Il manager è la persona che c'è sempre, che si prende anche le responsabilità degli errori dei collaboratori, quindi accetta che ci siano degli errori, ed è in grado di correggere e indirizzare le persone facendole crescere. Questa è una sfida che senza aver costruito l'intelligenza emotiva in maniera profonda non è superabile.

Riassumendo, gli errori più grandi che i manager possono commettere nel dirigere un team di dipendenti sono: primo comandare e controllare, secondo trattare tutti in maniera uguale.

Esattamente così. Essere il famoso collo di bottiglia e decidere tutto, è terribile, come è terribile impedire lo sviluppo delle persone nella loro identità.

Parliamo dell'Italia: si nota che da una parte c'è disoccupazione giovanile e fuga di talenti verso l'estero e che dall'altra parte tante aziende non trovano giovani preparati. Perché risulta così difficile spingere domanda e offerta?

Le aziende tendono ad essere delle monadi che fanno tutto da sole.

Invece l'azienda deve giocare un ruolo sociale, deve aprire le porte perché – come detto – l'attrattività non dipende soltanto dai soldi, dal tipo di contratto, dai benefit, ma anche dal consentire alle persone di essere esposte a un contesto socioeconomico di valore e di mantenere la capacità di trovare un lavoro indipendentemente da quello che l'azienda sa dare. Ma perché le aziende riescano in questo, non possono fare tutto da sole, in qualche modo devono creare un network e operare sul territorio, con le associazioni economiche, con le università, con gli incubatori e anche tra di loro. Questo modello funziona benissimo in Germania e – mi permetto di dire – funziona benissimo anche nel Sudtirolo. In Italia invece le aziende fanno più fatica ad aprire le loro porte e creare un network. I paesi che hanno avuto il maggiore sviluppo in termini occupazionali – non solo giovanili – e il maggior successo nel trattenerne i talenti sono proprio i paesi in cui la collaborazione tra pubblico e privato e la collaborazione tra imprese funziona veramente.

Intervista: Christian Pfeifer





BÖDEN / MARKISEN / VORHÄNGE
PROFESSIONELLE LÖSUNGEN SEIT 1954
Gais / T 0474 504535 / www.seeber.bz

in sintonia innanzitutto con se stessi, poi con le persone, poi con il team. L'empatia la possiamo anche chiamare intelligenza emotiva. È un'abilità che prima si inizia a coltivare, meglio è, tant'è vero che il sistema educativo – che viene da decenni dove ha coltivato solo l'intelligenza cognitiva – ormai si pone il tema fin dalle scuole primarie. L'intelligenza emotiva è un'intelligenza come tutte le altre: va fatta crescere. Sono convinta che un manager per essere un bravo manager, imprescindibilmente deve imparare a gestire l'intelligenza emotiva.

Spesso si dice che i giovani di oggi hanno altre esigenze di quelli di vent'anni fa. Per sua esperienza i trentenni lavorano diversamente rispetto ai cinquantenni e quindi devono anche essere diretti diversamente?

Absolutamente sì. Sono quattro le esigenze che differenziano le persone dai 25 ai 30 anni: la flessibilità vita-lavoro, il possesso della propria carriera, la voglia di fare la differenza e la voglia di lavorare in gruppo.

Iniziamo dalla flessibilità vita-lavoro. È imprescindibile il concetto di "smart working" per conciliare al meglio la vita privata con la vita lavorativa, anche perché sempre di più l'elemento femminile entra nel mondo del lavoro.

LA RELATRICE

Chi è Federica Fasoli

Federica Fasoli lavora in Siemens ed è direttore risorse umane per l'Italia e Grecia, con responsabilità per più di 8.000 dipendenti. La manager veronese ha lavorato in varie aziende internazionali prima di approdare a Siemens ad inizio del 2016, per esempio per l'azienda tessile Novaceta, il gruppo di consulenza e servizi Cap Gemini Ernst & Young, l'impresa svizzera di materiali edili Holderbank Group, la multinazionale farmaceutica Roche e la startup statunitense Celgene Corporation Biotech. Presso questa startup specializzata in farmaci orfani e malattie rare, Fasoli ha ricoperto la carica di direttore risorse umane con responsabilità per l'Italia ed il Sud Europa dal 2009 al 2016. Fasoli è una sostenitrice dello "smart



working" – tecnologie moderne e concetti organizzativi innovativi devono aiutare i dipendenti a rendere al massimo.

CONVEGNO, 16 MARZO

Forum a Bressanone

Tema: Eccellenza ed innovazione – sfide per le aziende smart di domani
Dove: Forum Bressanone
Quando: venerdì, 16 marzo, ore 14-19

Programma

Saluto: Arno Kompatscher, presidente della Provincia di Bolzano

Come diventare smart? – Sfide per l'azienda del futuro: Federica Fasoli, direttore risorse umane Italia e Grecia, Siemens, Milano

Europe – Strategies for an excellent future: Herman Van Rompuy, Presidente del European Policy Centre e Presidente Emeritus del Consiglio Europeo e Primo Ministro del Belgio

Digitalisierungsmann – Wie Industrie 4.0 unser Leben verän-

dert, und welche Chancen sich ergeben: Andreas König, investore start-up ed ex CEO TeamViewer, Göttingen

Die faszinierende Welt von Blockchains, Bitcoins und ähnlichen Mysteryen: Dominik Schiener, co-fondatore Iota, Berlino

Im Wettbewerb um die besten Köpfe und Ideen – Auf der Suche nach Exzellenz: Markus Tomaschitz, Vice President Corporate Human Resources, AVL List, Graz

Traduzione simultanea: tedesco, italiano, inglese
Costo: 240 Euro + Iva

Iscrizioni: www.wirtschaftsforum.it, E-Mail office@wirtschaftsforum.it, Tel. 0471-053958