

LA COACH DEI NUMERI UNO

Fa consulenza nel campo delle risorse umane in 22 Paesi. Ai suoi clienti, che valgono oltre 100 miliardi di dollari, spiega che il lavoro da remoto premierà chi usa l'intelligenza emotiva per connettersi alle proprie persone. E che un'industria carbon free da sola può fare poco: deve collaborare con i concorrenti per lo stesso scopo

SABINA NAWAZ SIATE EMPATICI FARETE PIÙ UTILI

di **Maria Teresa Cometto**

Mettendo al primo posto l'attenzione all'umanità dei suoi collaboratori un ceo (amministratore delegato) otterrà anche più produttività. L'intero modo di pensare deve cambiare per gestire con successo tutti i cambiamenti nel mondo del lavoro dovuti alla pandemia e affrontare le sfide del futuro.

Lo spiega a *L'Economia* Sabina Nawaz, consulente di ceo di grandi aziende. Nata e cresciuta in India fino a quando, a 20 anni, si è trasferita negli Stati Uniti per studiare, Nawaz si è laureata in Informatica ed Elettronica allo Smith college in Massachusetts nel 1998. Poi ha conseguito il master in Ingegneria dei computer alla University of Massachusetts e nel 1990 ha iniziato a lavorare per Microsoft, prima per lo sviluppo dei prodotti e poi, dopo aver studiato anche management, come senior director delle Risorse umane. Dal 2005 si è messa in proprio con la sua società, Nawaz consulting, che ora opera in 22 Paesi, con clienti aziendali che in tutto valgono oltre 100 miliardi di dollari.

L'analisi

«La pandemia ha ovviamente cam-



Molta innovazione nasce dall'interazione fra gente che lavora in settori diversi. Con lo smartworking questo è più difficile, ma ci sono strumenti tecnologici, come Slack, per andare oltre

biato il modo in cui lavoriamo, viviamo, ci rapportiamo agli altri, collaboriamo con i colleghi — ricorda Nawaz —. Il lavoro da casa in particolare ci pone il problema di come stabiliamo dei confini salutari fra la vita lavorativa e quella personale. Ho manager clienti che hanno squadre di collaboratori in tutto il mondo e si sentono esausti perché offrono la loro disponibilità 24 ore al giorno e questo non va bene».

Un aspetto positivo dello smart working però, secondo Nawaz, è che sta suscitando più empatia fra i colleghi: quando tuo figlio piccolo — o il tuo gatto o il tuo cane — fa irruzione durante una videoconferenza, gli altri si riconoscono nella tua situazione. Inoltre incentiva a concentrarsi sugli argomenti importanti e non perdere tempo in chiacchiere. È acceso il dibattito se lavorare da casa ha fatto aumentare o diminuire la produttività. Ma secondo Nawaz la questione è

un'altra. «La prima cosa a cui deve pensare un ceo non è come aumentare la produttività del nuovo modo di lavorare: deve pensare invece all'umanità dei suoi collaboratori», sottolinea la consulente.

E offre l'esempio di un errore da non commettere: dichiarare «siamo tutti sulla stessa barca!». No, può rispondere un dipendente al suo capo: «È vero, tutti lavoriamo da casa, ma vedo alle tue spalle la piscina della tua faraonica villa, invece io sono qui in un monolocale a combattere con mille problemi».

La barca

Invece, sostiene Nawaz, «un ceo o top manager dovrebbe riconoscere: siamo tutti nella stessa tempesta, ma su barche diverse; e promettere ai suoi collaboratori che farà di tutto perché le loro barche siano abbastanza solide da superare la tempesta».

Oggi si sente molto parlare anche di resilienza, della necessità di resistere in questi tempi difficili. «In realtà è giusto accettare tutta la gamma di emozioni», ribatte Nawaz. E confessa: «Personalmente, da quando è scoppiata l'emergenza del coronavirus certi giorni mi sento incapace di fare altro che starmene seduta in poltrona; ma ho anche letto e scritto più del solito, in altre parole sono stata più produttiva, perché mi sono concessa di staccare dal lavoro quando ne sentivo il bisogno. È quello che raccomando ai miei clienti ceo e ma-

nager».

Uno di loro recentemente le aveva detto di sentirsi esaurito tanto da programmare qualche giorno di vacanza per il Thanksgiving (alla fine di novembre). «Perché aspettare?, gli ho chiesto — racconta la consulente —. Gli ho proposto invece di prendersi subito una pausa. Lui è stato a casa il primo venerdì possibile e per tutto il fine settimana non ha guardato email né preso telefonate di lavoro. Mi ha poi detto di essersi ricaricato, rigenerato, pronto a impegnarsi di nuovo al 100%».

Molta innovazione nasce dall'interazione fra gente che lavora in settori diversi di un'azienda. Con lo smart working questo è più difficile, ci sono limiti fisici. Ma la consulente ricorda che sono disponibili vari strumenti, per esempio si possono attivare canali Slack (il software aziendale che permette a gruppi di dipendenti di collaborare) su temi particolari, che un manager può moderare.

Quali capacità e competenze importanti dovrebbe sviluppare un ceo per fronteggiare le sfide del futuro? «Non c'è una formula magica — risponde Nawaz —. C'è una grande incertezza, ambiguità, ansia per le potenziali perdite. Non sappiamo come sarà il futuro. Il futuro è adesso!». Cruciale,

secondo lei, è cambiare l'atteggiamento mentale: dal focus su come risolvere i problemi a quello per capire quali sono davvero i problemi, vedere come le diverse persone definiscono i problemi.

L'idea

Il che richiede all'amministratore delegato l'intelligenza emotiva capace di connettersi agli altri. «Pochi giorni fa un ceo mi ha detto che alcuni suoi dipendenti gli avevano chiesto di spiegare qual era il vero scopo di lavorare nella sua azienda — racconta ancora Nawaz —. Ecco, un ceo dev'essere capace non di recitare la missione aziendale come è descritta nei documenti ufficiali, ma di toccare il cuore



Le donne sono tra le più colpite dalla pandemia, ma sono anche quelle più dotate delle qualità che servono per guidare una società oggi.

Ce ne vogliono sempre di più ai vertici

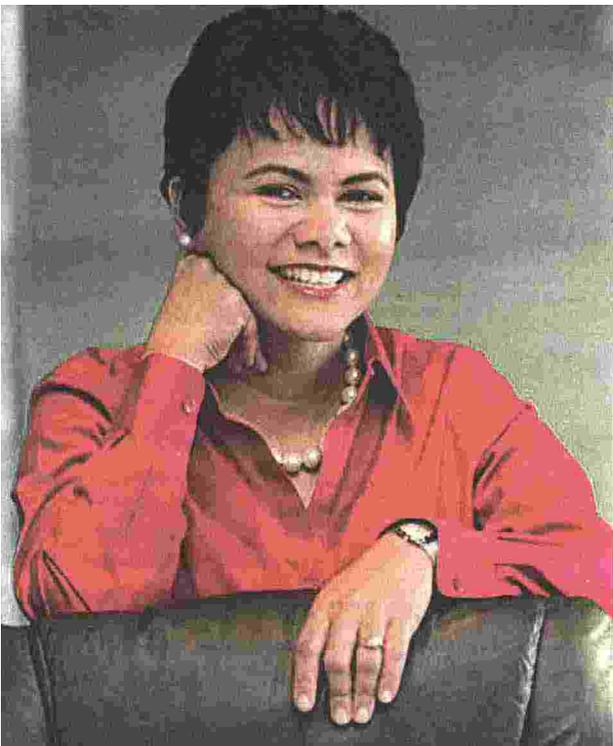
dei suoi dipendenti per comunicare il significato del lavoro in quella azienda».

Una delle sfide è quella della sostenibilità e anche questa va affrontata con lo spirito della collaborazione, secondo la consulente. «Non basta impegnare la propria azienda ad essere carbon-free, a non utilizzare combustibili fossili entro dieci o 20 anni — osserva —. Da soli non si ha alcun impatto sensibile sui cambiamenti climatici. Bisogna invece collaborare per questo scopo fra aziende concorrenti».

L'ultimo messaggio positivo di Nawaz riguarda le donne: svantaggiate dall'attuale crisi, perché il lavoro da casa appesantisce tutti gli impegni casalinghi che pesano sulle loro spalle più che su quelle degli uomini. «Ma dall'altra parte le donne hanno più intelligenza emotiva e capacità di toccare il cuore delle persone, le qualità necessarie a un top manager oggi: un motivo in più — conclude Nawaz — per aumentare il numero di donne ai vertici delle aziende».

 @mtcometto

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Un ceo deve essere capace di spiegare ai suoi il vero significato di avere un posto in quella particolare azienda