



<http://andreagranelli.nova100.ilsole24ore.com/>

Il Coaching nell'era digitale: rafforzare l'ultimo miglio personale, ... digitale e organizzativo

Nel suo carattere emergevano con evidenza le virtù del sovrano e dell'eroe: intelligenza, giustizia, fermezza e coraggio, e tuttavia in lui mancavano le dolci virtù dell'uomo, che adornano l'eroe e fanno amare il sovrano (Friedrich Schiller)

La sfida aziendale del XXI secolo pone sempre meno l'accento sul "**COSA fare**" e sempre di più sul "**COME farlo al meglio**", date le sempre più scarse risorse (tecnologiche, finanziarie, umane, ...) a disposizione, la crescita esponenziale delle cose da fare (la mancanza di tempo è oramai una costante) e vista la sempre più difficile prevedibilità a medio-lungo dei comportamenti del mercato.

Affrontare in questo contesto il cambiamento personale e organizzativo – originato sia da grandi processi trasformativi interni o semplicemente necessario per stare al passo (o addirittura anticipare il mercato) – richiede, soprattutto per le figure apicali, un dettagliato lavoro personale per adattare le pratiche quotidiane alle nuove esigenze e sfide e ai nuovi ambienti di lavoro imposti dal digitale.

Le competenze e pratiche manageriali su cui intervenire si articolano nella dimensione propriamente **manageriale** (allocazione e gestione delle risorse), in quella **imprenditoriale** (affrontare rischi e fare cose "mai fatte" e non deducibili dalla conoscenza pregressa) e nella **leadership** vera e propria (guidare la propria squadra attraverso mari agitati e verso una meta sfidante, ed essere efficaci nel motivare-persuadere-negoziare).

Un aspetto non trascurabile: la cultura digitale

Tra la dotazione di competenze, una delle più importanti e trasversali a tutte le competenze identificate (e dove – soprattutto in Italia – vi è maggiore carenza e problematicità, soprattutto fra il senior management) è certamente la cultura digitale.

Le soluzioni digitali sono strumenti potentissimi e fondamentali per consentire alle aziende di cogliere le opportunità che i (nuovi) mercati stanno generando e – nel contempo – per evitare di rimanere all'angolo per la perdita di competitività o per l'incapacità di agire con i processi, i prodotti e le attitudini che le nuove dinamiche competitive e i nuovi bisogni e sensibilità dei clienti richiedono.

Come risulta oramai sempre più evidente, quanto più una tecnologia è potente tanto più presenta anche dimensioni problematiche (non sempre apparenti sia perché sono le ultime a manifestarsi sia perché è lo stesso ecosistema che le produce a ostacolarne l'evidenziazione), che vanno gestite di petto, se non addirittura prevenute.

Oltre a ciò il digitale non è un "semplice" strumento su cui addestrarsi ma è un vero e proprio ambiente di lavoro (e di vita) che richiede anche una trasformazione (spesso significativa) di sensibilità, attitudini e comportamenti, un adattamento non superficiale delle proprie pratiche di lavoro.

Va infine ricordato che – sempre più frequentemente – la diffusione della cultura digitale crea difese (e sensi di inadeguatezza) soprattutto nel senior management, sentimenti che non possono essere condivisi (né affrontati con efficacia) in sessioni collettive e soprattutto pubbliche e che rischiano di essere sottovalutati, se non addirittura "negati".

Per questi motivi la cultura digitale è un aspetto che è particolarmente opportuno affrontare all'interno delle sessioni di *coaching*.

Per aiutare il *coachee* a cogliere tutte queste sfide, il *coacher* deve estendere il proprio raggio d'azione operando lungo tre dimensioni:

- **Attitudini personali:** è l'attività tipica del *coacher*;
- **Capacità manageriale:** si avvicina agli interventi di *mentorship* e richiede una lunga esperienza manageriale sul campo;
- **Cultura digitale:** richiede *digital expertise* consolidate e abilità psicologiche per superare barriere e diffidenze.

La pervasività del fenomeno non può più relegare il digitale a semplice strumento oggetto di alfabetizzazione o addestramento. Il digitale richiede una nuova mentalità, che un recente articolo del McKinsey Quarterly (*Achieving a digital state of mind*, febbraio 2016) chiama **digital mindset**.

Un'efficace **digital transformation** dipende infatti quasi interamente dal rafforzamento (e centratura) dei «fattori umani» a valle della **digital automation**, cioè dell'introduzione in azienda di strumenti e ambienti digitali.

Non solo metodo ma anche merito

L'onnipresenza del digitale nei contesti lavorativi e nelle pratiche manageriali – quindi – non consente al *coacher* di usare solo il metodo tradizionale e lavorare unicamente sulla sfera personale. Bisogna entrare nel merito delle tecniche, pratiche e stili manageriali ma soprattutto bisogna avere una grande competenza del digitale, ... e aiutare il *coachee* a rileggere le proprie istanze personale nello specifico contesto di lavoro – non solo l'attuale ma anche – e talvolta soprattutto – quello prospettico.

In questo contesto competitivo fortemente turbolento, incerto e sempre più pervaso di tecnologie digitali, il *coacher* deve dunque possedere anche competenze specifiche (a diversi gradi di profondità) sui temi rilevanti per un manager (secondo il modello "a T" che tanto successo ha portato a McKinsey nella sue interazione con il top management), per essere in grado di entrare nel merito di questioni calde per il *coachee* e – ove possibile – trasformare l'incontro anche in momento di confronto su issue di business. Ma soprattutto deve avere una lunga e variata esperienza sul campo – avendo toccato con mano molti dei temi posti dal *coachee* – per poter non solo essere credibile (condizione necessaria per sviluppare empatia) ma anche d'aiuto, limitando quindi i suggerimenti di puro buon senso.

Pertanto – secondo la nostra esperienza – il *coacher* deve possedere tre specificità:

- **Capacità di ascolto proattivo** (empatia e visione a 360° del business e dei suoi driver)
- **Flessibilità** (poter saltare di "palo in frasca" a seconda del contesto e dei temi analizzati)
- **Multidisciplinarietà** (entrare nel merito dei temi più rilevanti – soprattutto se collegati alla *digital transformation* –, dando *second opinion* informate)

Che fare ?

Volendo aiutare i manager nei processi di trasformazione aziendale e nelle sfide derivanti dalla **Digital Transformation** il *coacher* deve quindi possedere, lo ripetiano, – oltre alle sue competenze e tecniche abituali – due ulteriori attributi: una profonda cultura digitale e una esperienza sul campo come manager, per costruire empatia concreta con il *coachee*.

Come ci ricorda Catone il censore (con una celebre massima citata spesso da Cicerone), *Rem tene, verba sequuntur*: padroneggia la materia, e le parole [e le azioni conseguenti] verranno da sé. Parte dei comportamenti ricercati in un processo di *coach* scaturiscono anche da una conoscenza più diretta – e una rilettura personale – delle potenzialità (e trappole) degli ambienti digitali. E gli ambienti digitali non si limitano ad automatizzare le attività, ma le trasformano, le ridefiniscono, aprono spazi d'azione fino a ieri addirittura inconcepibili ...

Prendiamo – come semplice esempio le riunioni (*one-to-one* o collettive) tramite una piattaforma di videocomunicazione e lavoro collaborativo come Skype. Queste piattaforme permettono non solo di vedere la (o le) persone con cui stiamo comunicando, ma di condividere documenti, scriverli insieme, approfondire notizie e dati man mano che emergono nella discussione; sono molto di più che una semplice remotizzazione dell'incontro o una soluzione per contenere i costi di trasferta. Chi ha dimestichezza con questo strumento sa che un incontro a due con Skype può essere molto più efficace che non l'incontro in presenza – anche se il buon senso tenderebbe a suggerire la cosa opposta ... Ma è necessario padroneggiare lo strumento. Ad esempio bisogna saper “preparare” il video prima di una Skype call: aprendo il file su cui si discute, tenendo a “portata di click” i files che potrebbero servire, avere sottomano Google per ricercare informazioni che potrebbero scaturire dalla discussione e soprattutto avere uno spazio per il file word dove si scrivono – man mano che la riunione si svolge – gli appunti e i commenti (e qui si che saper padroneggiare la tastiera e scrivere senza perdere l'*eye contact* con il *coachee* dall'altra parte dello schermo nasce da una lunga pratica.

Discorso analogo si può fare per molti altri strumenti digitali, dove il padroneggiarli cambia radicalmente la nostra efficacia ed efficienza: la posta elettronica, il mondo dei (big) data, i sistemi di produzione e gestione documentale, i processi decisionali, ...

La sfida del rafforzamento individuale nell'era del digitale richiede dunque di lavorare simultaneamente non solo sulla dimensione personale (attitudini, autostima, rilettura del contesto, ...) ma anche su quella manageriale e soprattutto sulla cultura digitale (*digital mindset & awareness, smart work, web reputation, eLeadership, spazio web personale, ...*).