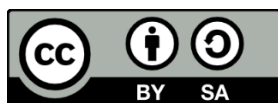


Quando la leadership diventa e-leadership



Questo materiale didattico è stato realizzato da Formez PA nel *Progetto PerformancePA*, Ambito A Linea 1, in convenzione con il Dipartimento della Funzione Pubblica, organismo intermedio del Programma Operativo Nazionale Governance e Azioni di Sistema (PON GAS), Asse E Capacità istituzionale. Il PON GAS è cofinanziato dal Fondo Sociale Europeo ed è a titolarità del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

L'opera è distribuita con Licenza [Creative Commons Attribuzione - Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).



Autore: Franco Patini

Creatore: Formez PA

Diritti: Dipartimento della Funzione Pubblica

Data: Ottobre 2015

Quando la leadership diventa e-leadership

Da un paio di anni nel lessico dell'innovazione della Pubblica Amministrazione è entrato un nuovo termine: "e-leadership". Il significato può essere intuitivo: mettiamo qualcosa di digitale nell'essere leader di un gruppo o di un'organizzazione. Però trasformare l'idea di un cambiamento in qualcosa di concreto non è mai semplice. Cosa deve saper fare, cosa deve essere un leader digitale? Questo è molto difficile da capire, inquadrare. Ancora più difficile è definire le conoscenze, le competenze e le capacità o trasformare questa figura ideale in un vero processo di apprendimento di un gruppo professionale.

Ne parliamo con Franco Patini, che lavora per Confindustria Digitale ed è stato uno dei primi in Italia ad aver portato attenzione su quanto è importante l'e-leader per innovare le imprese e la Pubblica Amministrazione.

L'e-leadership come concetto nasce in Europa in comitati scientifici che a livello europeo si occupano di elaborare, analizzare e sviluppare le competenze digitali. L'e-leadership in termini di competenze digitali va a riempire un vuoto che in tutti questi anni di sviluppo e di innovazione informatica e digitale era rappresentato da uno spazio tra le competenze dell'utente e le competenze dello specialista. Vuoto che si è pensato si debba colmare in base al principio che tutte le persone, a prescindere che faranno gli specialisti e a prescindere che sanno usare gli strumenti digitali, devono avere dei robusti fondamenti di cultura digitale perché nel caso, e poi lo vediamo meglio in seguito, riescono a stratificare altre conoscenze, altre competenze, possono arrivare alla figura apicale di e-leader.

Non è affatto scontato che si diventa e-leader, nel senso che l'e-leader è una figura di vertice, con fortissime capacità creative, immaginative, con una fortissima attitudine a pensare al cambiamento introdotto dall'innovazione digitale.

Sicuramente l'e-leader deve avere come condizione necessaria, ma non sufficiente, solide basi di conoscenza del mondo digitale, quindi deve avere dei fondamenti di cultura e conoscenza digitale. Su questi deve stratificare sicuramente delle importantissime soft skill, la capacità di motivare gli altri, la capacità di comunicare, la capacità di coinvolgere su iniziative, la capacità proprio di creare entusiasmo intorno a cambiamenti, perché poi questi cambiamenti introdotti dalla innovazione digitale sono sfidanti, cambiano il lavoro delle persone, e lo cambiano in modo radicale, per cui queste introduzioni di innovazione digitale che non sono più opzionali sono però traumatiche, cambiano radicalmente gli organismi in cui si lavora, la modalità di lavoro, i tempi di lavoro. Quindi l'e-leader deve avere una fortissima

carica umana, oserei dire, per questo non è così scontato diventare e-leader. L'e-leader deve certamente avere dei buoni fondamenti digitali, deve avere questi che vengono chiamati soft skill e deve soprattutto conoscere benissimo il contesto in cui opera, quindi il business di cui si occupa la struttura in cui lui lavora, perché solo conoscendo bene il business, i processi, i servizi può immaginare il cambiamento introdotto dalla rivoluzione digitale.

Diventare e-leader è il tema che ci stiamo ponendo. Chi si occupa di questi argomenti da un po' di tempo. Bisogna dimenticarsi per un attimo di pensare di "formare e-leader", perché è abbastanza velleitario. Di e-leader in Italia ne servirebbero tantissimi: immaginate le piccole imprese, ogni piccola impresa dovrebbe avere un e-leader, però non si può ragionare in termini di formare decine di migliaia di persone; si può immaginare in termini di dare a tutti, il numero più alto possibile, tutti i fondamenti culturali di conoscenza che sono prerequisito per diventare e-leader sperando poi che il più possibile di questi soggetti abbiano l'attitudine e la vocazione di diventare e-leader. Tanto è vero che questa costruzione deve cominciare a scuola. Deve cominciare nella scuola secondaria: non ci deve essere più uno studente che esce dalla scuola secondaria di qualsiasi percorso, anzi forse soprattutto liceo classico e scientifico, e sicuramente tutta l'istruzione tecnica, con fortissime basi di conoscenza di che cosa è questo mondo digitale che là fuori lo aspetta e che contamina ormai qualsiasi lavoro, da un istituto alberghiero, cioè da una attività nel mondo del turismo alberghiero, a chi si occupa di territorio, di ambiente, chi si occupa di grafica, non c'è più nessun lavoro che non coinvolga culture e competenze digitali.

Date queste culture e competenze digitali, i soft skill che dicevamo prima, questa capacità di motivare gli altri, di vedere il cambiamento, di essere entusiasti, di immaginare il cambiamento che ormai è obbligatorio per tutti, con tutte queste attitudini e una vocazione specifica questo giovane, lungo il percorso della vita, con un arricchimento continuo può diventare un e-leader.

La Pubblica Amministrazione ha bisogno moltissimo di e-leader, anzi sarebbe essenziale, sarebbe fantastico per il cambiamento della nostra qualità della vita se la Pubblica Amministrazione avesse degli e-leader che immaginassero le potenzialità della rivoluzione digitale all'interno dei servizi al cittadino, all'interno delle banche dati, dalla sanità ai trasporti a tutti i servizi della Pubblica Amministrazione. Devo dire che le prime esperienze sono anche entusiasmanti, nel senso che le Pubbliche Amministrazioni lo colgono questo concetto e cercano di capire che sforzo devono fare per aggiornare la formazione dei loro dipendenti per dargli gli strumenti per diventare e-leader. Il problema, perché questo è certamente il problema sul quale va fatto credo un grande sforzo, è di comunicazione. Cioè bisogna spiegare alle Pubbliche Amministrazioni centrali e locali in che consiste questa figura; non è facile perché

le persone se non lo spieghi bene si spaventano; in che consiste questa figura, di che cosa è fatta questa competenza nuova, questa sorta di nuovo modo di vedere tutti i mestieri, anche quelli del funzionario pubblico; di qual è il percorso formativo; di che cosa si può fare all'interno di ciascuna Pubblica Amministrazione: quali tempi, quali impegni, quali sforzi, spiegarglielo bene una per una e se si riesce a fare questo la reazione è entusiasmante, perché le persone poi capiscono che siamo in un momento di grande cambiamento e bisogna rimboccarsi le maniche e cambiare prima che ci cambino gli altri.

E' una domanda alla quale mi verrebbe da rispondere provocatoriamente, cioè non dovrebbero più essere gli specialisti informatici e digitali a prendere le decisioni, ma dovrebbero essere gli esperti sei servizi e dei processi della Pubblica Amministrazione a prendere queste decisioni. Ora la risposta drastica ovviamente è sempre imprudente. Diciamo che gli altri, i "non specialisti" digitali nella PA devono avere gli strumenti per contribuire a prendere decisioni che riguardano la qualità, la fruibilità dei servizi che sono la loro missione; e quindi non lasciare in mano dei tecnocrati, dei tecnologi che hanno sempre una visione molto "tecnico-centrica", se mi posso esprimere così; non possono lasciare nelle mani di queste persone decisioni che poi impattano sulla vita e sulla qualità della vita dei cittadini che fruiscono dei servizi e che loro conoscono bene. Quindi questa cultura dell'e-leadership tende a spostare il baricentro delle decisioni dagli apparati informatici interni, che sono al servizio dello sviluppo di servizi e processi, nella responsabilità di tutti gli altri, quelli che conoscono il loro mestiere all'interno di ciascuna organizzazione.