



## AGENZIA PER L'ITALIA DIGITALE

---

PIANO NAZIONALE PER LA CULTURA, LA FORMAZIONE E LE COMPETENZE DIGITALI

### ***Riflessioni sulla e-leadership***

(a cura di Franco Patini e Clementina Marinoni)

Nella sua più completa espressione l'e-leader è una figura di vertice, un manager in una grande organizzazione, un dirigente in una pubblica amministrazione, l'imprenditore o una figura a lui vicina in una piccola o media impresa.

La sua professionalità è il risultato di una integrazione continua di competenze:

- apprese nella scuola e nell'università (formali),
- acquisite nel percorso lavorativo grazie all'esperienza accumulata sul lavoro stesso (non formali)
- e grazie ad attività di formazione strutturata on-the-job (informali).

A tutto ciò si unisce un'attitudine vocazionale specifica, difficilmente formabile.

In definitiva l'e-leader è il risultato di un complesso percorso formativo e di una forte attitudine personale:

#### ***ha una marcia in più..***

questa figura così preziosa e così difficile richiede un bagaglio culturale completo e complesso, che va dalle conoscenze fondamentali del mondo digitale alla cultura della leadership. Conoscenze e cultura che vanno proposte al più ampio numero di candidati, fin dalla scuola secondaria, ma da sole non bastano a fare un e-leader.

L'e-leader deve avere una particolare, caratterizzante, attitudine a "vedere" il cambiamento, contestualizzato nella organizzazione in cui lavora, e contestualizzato ai processi aziendali ed alle risorse umane su cui può contare.

Tutto ciò lascia intendere come la "costruzione" di quella professionalità sia un percorso lungo, complesso e, in assenza di specifico talento, dal successo NON garantito. Esiste altresì la possibilità che tale attitudine venga maturata anche in età relativamente giovane, se durante il percorso formativo alcune conoscenze, competenze siano comunque state oggetto di apprendimento e messe a "patrimonio" del futuro e-leader.

In altre parole, pur non essendo sicuri del successo nella formazione di un e-leader, alcuni fondamenti di cultura, conoscenze, competenze devono comunque essere oggetto del suo percorso formativo, con la speranza che esperienza di lavoro e buona vocazione possano fare di lui un e-leader.

Premesse queste riflessioni si può provare a fare un'ipotesi di linea strategica per creare le condizioni favorevoli, se non ottimali perché nascano figure di e-leader in quantità e soprattutto qualità necessarie alla sfida digitale in una economia avanzata come quella italiana.

Le linee d'azione possono essere - in prima ipotesi, da verificare puntualmente e migliorare con l'esperienza - fondamentalmente due:



## AGENZIA PER L'ITALIA DIGITALE

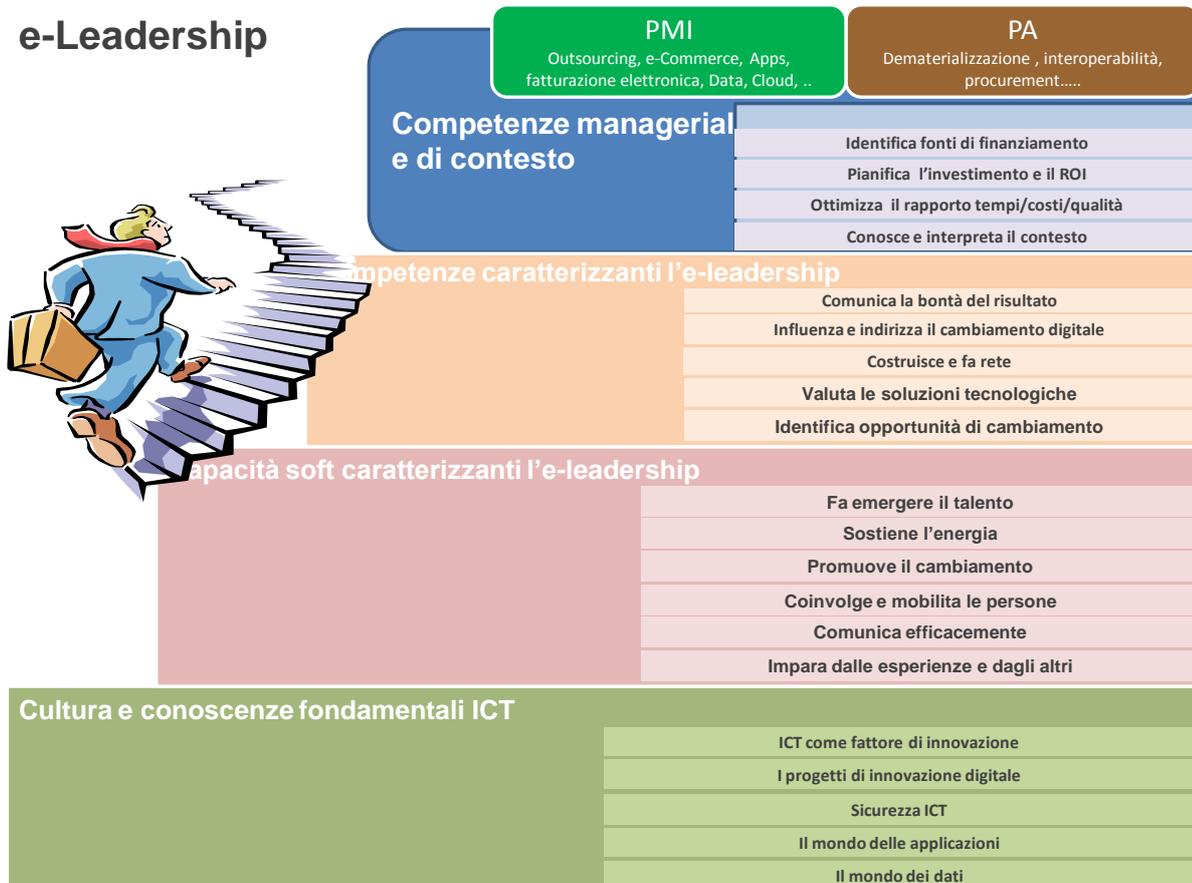
la prima linea definisce, con un work-in-progress i “mattoni” o meglio i “gradini” di cui è composta la scala che porta all’e-leadership,

si ipotizzano cinque gradini: cultura e conoscenze fondamentali di IT, soft skills (lavoro di gruppo, comunicazione), capacità di leadership (comunicazione, capacità di motivazione), competenze caratterizzanti la e-leadership (immaginare e contestualizzare il cambiamento), ed infine le conoscenze profonde del contesto in cui l’e-leader opera.

E la seconda linea d’azione ne promuove concretamente la diffusione, contribuendo a definire dove ed in quale percorso di studio, anche on-the-job, offrire le competenze di ciascun “gradino” della scala verso l’e-leadership, con la consapevolezza che ogni gradino ha valore nel bagaglio formativo dello studente o del lavoratore, a prescindere che diventi un e-leader.

Le conoscenze fondamentali IT ed i soft skills gli saranno senz’altro utili, potremmo dire ormai necessarie, le conoscenze e competenze di leadership valorizzeranno la sua progressione professionale e, se ne avrà il talento, avrà tutte le basi per la e-leadership.

Dunque più si riesce, al salire della scala, ad offrire contenuti formativi, di qualità, ed al momento giusto, e più avremo migliorato la qualità del lavoro e buone opportunità perché nascano e-leader.





AGENZIA PER L'ITALIA DIGITALE

**Dettaglio descrittivo dei primi tre moduli**

**MODULO 1**

<b>Are di conoscenza</b>	<b>Cultura e conoscenze fondamentali ICT</b>
<b>ICT come fattore d'innovazione</b> <i>Esempi di conoscenza alla DIMENSIONE 4 e-CF A1, A3, A5, A6, A9, D1, E5, E7</i>	E' consapevole delle potenzialità dell'ICT come fattore abilitante per l'innovazione dei processi (di business, amministrativi, sociali, politici...) e dei prodotti/servizi. Comprende quali sono i principali fattori che influenzano lo sviluppo e la diffusione dell'innovazione nelle specifiche aree di applicazione.
<b>Progetti di innovazione digitale</b> <i>Esempi di conoscenza alla DIMENSIONE 4 e-CF A3, A4, E2, E3</i>	Conosce quali sono i principali processi, metodologie e strumenti che caratterizzano lo sviluppo e la gestione dei progetti di innovazione digitale, e le possibili fonti di finanziamento.
<b>Sicurezza ICT</b> <i>Esempi di conoscenza alla DIMENSIONE 4 e-CF D1, E8</i>	E' consapevole della rilevanza della sicurezza nelle organizzazioni e dei rischi associati. Conosce quali sono i principali strumenti organizzativi e tecnologici per la gestione della sicurezza.
<b>Il mondo delle applicazioni</b> <i>Esempi di conoscenza alla DIMENSIONE 4 e-CF A6, B1, B6</i>	Conosce quali sono le tipologie di applicazioni e di servizi applicativi sia di tipo tradizionale sia basate sulla rete ed i dispositivi mobili, orientate alle organizzazioni e alle reti sociali.
<b>Il mondo dei dati</b> <i>Esempi di conoscenza alla DIMENSIONE 4 e-CF D10, D11</i>	E' consapevole del valore dei dati, delle informazioni e delle conoscenze nelle organizzazioni. Conosce quali sono le principali tecnologie per la loro gestione



AGENZIA PER L'ITALIA DIGITALE

MODULO 2

<b>Soft skills*</b>	<b>Capacità caratterizzanti l'e-leadership</b>
<b>Fa emergere il talento</b>  <i>Competenza e-CF D9</i>	Riesce a creare team nonostante possibili differenze culturali e geografiche, agendo in prima persona da "network connector". Attraverso l'uso di canali dinamici e personalizzati mette in relazione le risorse di talento ovunque esse si trovino. Ciò accresce nelle persone il senso di appartenenza alla squadra.
<b>Comunica efficacemente</b>  <i>Esempi di skill alla DIMENSIONE e4 e-CF A4, A5, A6, B4, C2, C4, D8, D11, E4, E9</i>	Adotta uno stile comunicazionale e multimediale che favorisce la collaborazione e l'integrazione. Utilizza modalità di scambio e feedback dirette e immediate
<b>Promuove il cambiamento</b>  <i>Esempi di skill alla DIMENSIONE e4 e-CF A9, D1, D11, E1, E7</i>	Crea una mentalità globale e multiculturale che predispone le persone a comprendere la necessità del cambiamento e ad accogliere positivamente le evoluzioni che ne derivano. Mantiene alto il livello di entusiasmo incoraggiando all'azione e infondendo sicurezza.
<b>Impara dalle esperienze degli altri</b>	Riflette sulle proprie esperienze (successi e insuccessi) per apprendere e promuovere nuove forme di condivisione. Favorisce il <i>knowledge sharing</i> e l'apprendimento organizzativo; dimostra curiosità per ambiti anche lontani dai suoi.
<b>Sostiene l'energia</b>	Favorisce la sinergia tra la performance individuale e quella del team, per ottenere risultati di eccellenza che si riflettano sull'intera organizzazione. Affronta con determinazione barriere e ostacoli, concentrando le risorse sulle questioni prioritarie: si dimostra attento a festeggiare i successi.
<b>Coinvolge e mobilita persone</b>	Trasmette una visione capace di ispirare le persone, fornendo al team ragioni per lavorare insieme in un'ottica di autonomia e collaborazione. Aiuta la squadra a comprendere il contesto aziendale e di mercato, ricercando il continuo allineamento tra i valori, le aspirazioni delle persone e le esigenze dell'organizzazione. Ciò accresce il senso di responsabilità nelle persone, spingendole a fornire contributi di valore.

\* queste soft skills dovrebbero essere sottese, in modo trasversale, a tutte le 40 competenze comprese nell'e-CF



AGENZIA PER L'ITALIA DIGITALE

**MODULO 3**

<b>Aree di competenza</b>	<b>Competenze caratterizzanti l'e-leadership</b>
<b>Influenza e indirizza il cambiamento digitale, comunica la bontà del risultato</b>  <i>Competenze e-CF Livello e4-e5 (DIMENSIONE 3): A1, A3, A4, A5, A6, A7, A9, D11, E5, E7</i>	Comunica in modo incisivo, mostra il ruolo decisivo del digitale, tiene conto del valore degli approcci “ <i>user centered</i> ” e di “ <i>learnability</i> ” per facilitare l'emergere della motivazione in chi dovrà usare le tecnologie. Diffonde una cultura della sicurezza basata sul rispetto delle procedure e volta al progressivo aumento della fiducia degli utenti.
<b>Costruisce e fa rete</b>  <i>Competenze e-CF Livello e4-e5 (DIMENSIONE 3): D1, E4</i>	Stabilisce relazioni di business con gli <i>stakeholder</i> , instaura comunicazioni regolari con clienti, partner, fornitori, è attento ai bisogni grazie all'empatia che instaura con il contesto, investe in nuove relazioni e nel loro mantenimento.
<b>Valuta le soluzioni tecnologiche</b>  <i>Competenze e-CF Livello e4-e5 (DIMENSIONE 3): A1, A5, A6, A7, A9</i>	Valuta le soluzioni tecnologiche migliori rispetto ai risultati di innovazione che si intende ottenere, ottimizzando il rapporto tra efficacia (qualità del risultato) ed efficienza (tempi e costi): elabora un piano del ROI sostenibile.
<b>Identifica opportunità di cambiamento</b>  <i>Competenze e-CF Livello e4-e5 (DIMENSIONE 3): A7, A9, D10, D11, E5, E7</i>	Identifica opportunità di cambiamento/innovazione sulla base delle potenzialità offerte dalle diverse soluzioni applicative, dalla gestione dei dati (es. big data, open data) e della conoscenza

Gennaio 2014