



Unione europea  
Fondo sociale europeo



Ministero del Lavoro  
e delle Politiche Sociali  
Direzione Generale per le Politiche  
Attive e Passive del Lavoro



Governo italiano  
Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento della Funzione pubblica



fse per il tuo futuro  
Programmi operativi nazionali  
per la formazione e l'occupazione

## **Progetto PerformancePA**

*Ambito A - Linea 1 - Una rete per la riforma della PA*

# **Coltivare la e-leadership**

**Autore:** Vindice Deplano

**Creatore:** Formez PA, Progetto Performance PA

**Diritti:** Dipartimento della Funzione Pubblica

Ottobre 2015

## **Coltivare la e-leadership**

### **“Beato quel popolo che ha bisogno di e-leader”**

Lo sappiamo: l'innovazione tecnologica è da almeno qualche secolo il motore dei cambiamenti nell'economia, nella società, nelle abitudini quotidiane, nelle relazioni e perfino nel modo di pensare.

Solo che con le tecnologie dell'informazione questi cambiamenti hanno una velocità vorticoso, con scenari che cambiano ogni pochi anni.

C'è da aggiungere che il cambiamento in arrivo può essere molto positivo e portare un netto miglioramento della qualità del lavoro e della vita, ma per non trasformarsi in un boomerang dev'essere pensato, promosso e guidato.

È per questo motivo che servono molti ottimi e-leader, nella società civile, nelle aziende e nella Pubblica Amministrazione.

Parafrasando il pensiero di Brecht possiamo dire:

"Beato quel popolo che ha bisogno di e-leader", perché vuol dire che vuole evolvere in fretta!

Peccato che gli e-leader non possano essere "fabbricati" in serie.

Bisogna invece "coltivarli"...

### **Coltivare la e-leadership**

Il termine "coltivare" non è scelto a caso.

Gli organismi viventi (tutti, dalle piante di fagioli agli e-leader) sono capaci di svilupparsi fuori da soli.

Quello che può fare una comunità che punta all'e-leadership è, in fondo, il mestiere del contadino.

Che fa sempre tre cose:

- a. crea le condizioni ideali (per esempio dissodando la terra);
- b. fornisce le risorse necessarie (acqua e sostanze nutrienti);
- c. protegge, se necessario, da intemperie, parassiti e cinghiali.

Con questi presupposti, viene favorito il processo spontaneo di crescita, che resta comunque lungo, complesso e incerto.

E allora vediamo come una comunità può "coltivare" gli e-leader.

È un percorso fatto di dieci parole chiave.

La prima inizia per "C"....

## **Prima parola: Curiosità**

Questo è Claudio.

E questo è Lucia.

Come tutti i bambini non stanno fermi un attimo, toccano tutto quello che trovano, pretendono di giocare in continuazione, ripetono quello che sentono, usano gli oggetti con modalità non previste dai manuali d'uso.

Come notavano sia Freud, sia Piaget, hanno una caratteristica che ne fa dei veri scienziati in erba: sono curiosissimi di qualunque cosa. E quando noi pensiamo che siano intenti a sfasciare il telecomando sbattendolo ripetutamente per terra, in realtà stanno facendo esperimenti per vedere in cosa questo oggetto differisce dalla ciabatta di papà.

La prima parola del percorso di un e-leader è "Curiosità".

## **I bambini non giocano mai**

Noi diciamo sempre che "giocano".

In realtà Claudio, Lucia e tutti i bambini di quell'età, stanno seguendo il corso di formazione più importante della loro vita.

Materie principali:

- educazione fisica;
- gestione del corpo;
- psicologia;
- comunicazione interpersonale;
- antropologia;
- fisica;
- chimica (cenni);
- tecnologia;

- lingua, a volte due;
- letteratura.

In pochissimi anni raggiungono una perizia straordinaria in tutti i campi, con un rendimento che rimarrà ineguagliato nel corso della vita.

Poi per Lucia e Claudio arriva il primo giorno di scuola.

In due scuole diverse....

## **Seconda parola: Apprendere (come)**

La scuola di Claudio dalla primaria al diploma è di quelle di cui nessun genitore si lamenta.

Ci sono insegnanti che insegnano, perché hanno moltissima esperienza e sanno bene cosa fare: spiegano, danno compiti, interrogano, mantengono la disciplina...

Claudio a scuola ha medie piuttosto alte, perché studia molto e alle interrogazioni è sempre pronto. Ma per la curiosità resta poco tempo.

La scuola di Lucia fin dall'inizio appare piuttosto strana, senza libri di testo, ma con molti materiali presi dalla rete, senza i soliti banchi, ma con molto spazio per muoversi.

Gli insegnanti passano la maggior parte del loro tempo a organizzare laboratori, lavori di gruppo, ricerche. Al loro posto, a volte è proprio Lucia a fare lezione, sfruttando la sua curiosità per trovare idee e collegamenti che tutti trovano interessanti.

Comunque la seconda parola non è "curiosità", ma "Apprendere", nel senso di "come apprendere".

Ma cosa avranno appreso?

## **Otone, chi era costui?**

Claudio a dieci anni sa dire tutti gli imperatori di Roma in ordine.

Vero Claudio?

"Certo: Augusto, Tiberio, Caligola, Claudio - proprio come me - Nerone, Galba, Otone..."

Bravo Claudio, sei preparatissimo... tra l'altro questo Otone non l'avevamo mai sentito.

Sicuramente anche Lucia li conosce. Giusto?

"Sicuro! Aspetta un attimo che vado su Wikipedia..."

Ecco: sì, sono proprio loro. Comunque, di quelli che ha detto Claudio quasi nessuno è morto di morte naturale. I Romani avevano qualche problema con i passaggi di potere..."

[interviene Claudio]

"Io so ripetere tutta la vita di Aureliano!"

[Risponde Lucia]

"Anche io me la ricordo bene, perché ho convinto i miei compagni a passare una domenica a fare il giro delle Mura Aureliane scattando foto con i cellulari.

Poi le abbiamo caricate su Instagram e abbiamo preparato un sacco di domande per l'insegnante!

Non riuscivamo proprio a capire avevano fatto i barbari a scavalcarle!!".

### **Terza parola: Apprendere (cosa)**

"Cosa avranno appreso", ci chiedevamo.

A prima vista Lucia ha meno nozioni di Claudio.

Ma in compenso sa benissimo:

- cercare informazioni in rete;
- cercare informazioni sul campo;
- costruire ragionamenti di carattere generale;
- fare le domande giuste
- usare creativamente le tecnologie
- convincere gli amici a passare una domenica diversa.

Sono competenze importantissime. Competenze che possiamo chiamare "staminali" perché, accompagnate dalla curiosità, come le cellule staminali possono dare origine a qualunque altra competenza.

La terza parola, quindi, è sempre "apprendere", ma questa volta nel senso di "cosa apprendere".

### **Quarta parola: Tecnologia**

Una scuola di qualità è quella che sa apprezzare, incanalare e dotare di strumenti la naturale curiosità di un bambino. Perché così facendo stimola lo sviluppo di quelle attitudini

e quegli atteggiamenti verso gli altri e verso la vita che sono alla base di ogni competenza.

A proposito di strumenti: oggi la scuola è chiamata a diventare un punto di incontro con le tecnologie.

Non ci sorprende scoprire che quella di Claudio ha un'aula informatica, attrezzata e ben tenuta, a disposizione per due ore a settimana. E che in ogni aula c'è una LIM (Lavagna Interattiva Multimediale) che gli insegnanti usano per corredare di slide le loro lezioni.

Invece la scuola di Lucia ha le LIM, ma non l'aula informatica. In cambio tablet e smartphone sono usati sistematicamente in classe e a casa per fare praticamente tutto.

La quarta parola chiave del percorso di un e-leader è "Tecnologia".

Una tecnologia usata "naturalmente", che fa parte integrante della vita di tutti i giorni.

Una tecnologia di cui il futuro e-leader sperimenta criticamente potenzialità e limiti.

## **Quinta parola: Complessità**

Sia Claudio, sia Lucia hanno preso la laurea magistrale, con ottimi voti.

Non possiamo ripercorrere in dettaglio il loro curriculum di studi, ma proviamo fare qualche domanda...

Siamo curiosi di sapere come hanno scelto la loro facoltà.

Iniziamo da Claudio.

"Io veramente volevo fare l'archeologo, perché ero rimasto affascinato da tutti quegli imperatori, ma poi i miei hanno detto che non avrei mai trovato lavoro. E così, seguendo i loro consigli, ho preso una strada diversa..."

E tu Lucia?

"Io veramente volevo fare praticamente tutto, così ho cambiato facoltà due volte. Prima Agraria, poi Psicologia, alla fine ho trovato quella giusta!

Al lavoro non ci pensavo troppo: tanto ho capito subito che in cinque anni di studio il mondo sarebbe cambiato".

E cosa vi è rimasto più impresso?

[Claudio] "L'organizzazione scientifica del lavoro: ho capito che il mondo è un Grande Orologio in cui ciascuno ha la sua parte..."

[Lucia] "La teoria della complessità: ho capito che il mondo è un Grande Organismo in cui le

parti sono talmente collegate che separarle non ha senso".

Ed eccola finalmente la quinta parola del percorso di un e-leader: "Complessità".

Significa avere una chiave e una leva. Per interpretare il mondo e per cambiarlo.

## **Sesta parola: Pubblica Amministrazione**

Non ci stupisce sapere che sia Claudio, sia Lucia hanno vinto meritatamente un concorso in una Pubblica Amministrazione locale.

Claudio si occupa di infrastrutture cittadine, reti elettriche, idriche, fognarie. È il lavoro perfetto per lui che sa mettere ogni cosa a suo posto nel rispetto delle normative, per fornire servizi al cittadino.

Anche Lucia si occupa di servizi al cittadino, ma di altro genere. Pensa al wi-fi negli spazi pubblici, a portare la banda larga nelle scuole e negli uffici dell'Amministrazione, alla "smart city"... Quanto alle normative, dice sempre che bisogna "hackerarle", almeno un po', sempre nel rispetto delle regole s'intende.

Tutte queste cose le ha imparate per esperienza diretta. "On the job", come si dice...

Entrambi sentono di fare qualcosa di buono per far vivere meglio la gente.

Ecco perché la sesta parola è "Pubblica Amministrazione".

Che non è il lavoro più antico del mondo, ma il più bello sicuramente sì...

## **Settima parola: Rete**

L'e-leader non è un mestiere che si può fare da soli.

È essenziale entrare in rapporto stretto con quelli che condividono gli stessi obiettivi, anche in altre Amministrazioni, anche fuori della Pubblica Amministrazione.

È una vera comunità di pratiche che mette in comune informazioni, cioè idee e soluzioni, e cerca continuamente progetti per lavorare insieme.

E così facendo rielabora continuamente la conoscenza tacita, rendendola esplicita e facendone un bene comune.

Per questo Lucia va ogni anno a Forum PA, riceve molte newsletter, è iscritta a diversi forum on-line, frequenta i social network e la rubrica del suo cellulare contiene centinaia di numeri.

Tutta gente che chiama per nome e che ha una risposta per tutto.

La settima parola, quindi, è "Rete".

## **Manca ancora qualcosa**

La crescita delle competenze multiformi di Lucia, fino a questo momento, può essere descritta così:

- una scuola che non gli ha impedito di restare curioso;
- un'università dove ha trovato basi solide;
- un lavoro dove la formazione continua, con metodi informali, è legata all'esperienza e alla rete di relazioni.

È un percorso a tre stadi che con Lucia ha funzionato benissimo, ma per una società che vuole veramente "coltivare" i suoi e-leader non basta.

Manca ancora qualcosa, perché Lucia e quelli come lei sono più frutto del caso che di un progetto organico.

Manca il quarto stadio, che contiene l'ottava parola...

## **Ottava parola: Formazione**

L'ottava parola è "Formazione":

- Un sistema progettato per costruire il patrimonio di conoscenza dell'e-leader.
- Un percorso di qualità, ricco di contenuti, aggiornato e aperto al pensiero internazionale.
- Un metodo che applichi le idee delle scienze dell'apprendimento, coniugate con le tecnologie più innovative.
- Una libreria di contenuti digitali, videolezioni, learning object multimediali (proprio come questo!).
- Uno spazio per condividere e documentare le proprie buone pratiche.
- Un ambiente per costruire comunità di apprendimento, che facilmente continueranno a vivere come comunità professionali, sviluppando la capacità progettuale.

Con un sistema di formazione di questo tipo incomincia ad avere senso la "coltivazione" dell'e-leadership come fattore strategico di successo per il Paese.

Sempre che questo sistema sia correttamente orientato.

## **Nona parola: Futuro**

Le nuove tecnologie hanno questo di particolare: si chiamano "nuove" da decenni, ma sono sempre diverse.

Prima era "nuova" l'informatica dei grandi calcolatori con le loro reti di terminali, poi quella dei personal computer, poi ancora quella delle reti telematiche.

C'è stato il web e pochi anni dopo il "Web 2.0", che con i suoi sistemi "social" ne ha ribaltato il paradigma costitutivo.

Oggi sono "nuove" tecnologie il cloud computing, i big data e, sul piano sociale, il co-working, l'ultima evoluzione del telelavoro. Ma già si affacciano all'orizzonte l'internet delle cose (Internet of Things), la robotica casalinga, la stampa 3D, la realtà virtuale e quella aumentata.

Tutto questo ci fa capire che "coltivare" l'e-leadership non significa mai pensare all'oggi: è al domani che dobbiamo prepararci. Per capirlo, sfruttarne le opportunità e, se ci riusciamo, costruirlo.

La nona parola del nostro percorso è "Futuro".

Peccato che sia incerto...

## **"Dell'e-leader non c'è certezza": la decima parola**

Il futuro è incerto per definizione.

Ma, lo abbiamo detto all'inizio, è incerto anche il percorso di crescita di un e-leader.

È incerto perché questi non sono processi meccanici, perché le persone possono scegliere strade diverse da quelle previste e perché, come in ogni coltivazione, basta poco per rovinare il raccolto.

Potremmo concludere, parafrasando Lorenzo de' Medici: "Dell'e-leader non c'è certezza!".

E decidere che è proprio "Incertezza" la parola che ci manca, la decima.

Ma a noi piace pensare che questo processo di trasformazione in corso sia profondo e inarrestabile, perché sono tante le persone, e-leader e non, che ci stanno investendo tutte le loro energie e le loro intelligenze.

Allora decidiamo che la decima parola non c'è: è quella che deve ancora essere scritta.