

E-leadership: la trasformazione digitale della leadership

Author : Alvaro Busetti

Date : 17 Gennaio 2018



Il cambiamento indotto dalla tecnologia ([trasformazione digitale](#)), coinvolgendo come abbiamo visto il [modo di lavorare](#) e l'organizzazione e le funzionalità del [posto di lavoro](#), non può non riguardare anche chi l'impresa e il lavoro deve dirigere e organizzare: il gruppo dirigente.

Oggi più che mai, con le nuove forme di lavoro come lo smart e l'agile working, è necessario che chi ha la responsabilità di guidare le persone posseda leadership.

Nelle aziende il termine leadership viene usato con [diversi significati](#):

1. l'insieme degli individui che sono a capo di un'organizzazione;
2. l'attività o la capacità di condurre un gruppo di persone o un'organizzazione;
3. la capacità di ispirare i collaboratori per impegnarsi nel raggiungimento di un obiettivo.

Con riferimento alla seconda e terza accezione, sono stati anche proposti e analizzati molti modelli e [stili di leadership](#), ma forse la più illuminante e attuale definizione di leader (i.e. di chi possiede capacità di leadership) è quella di Peter Drucker: "The only definition of a leader is someone who has followers".

Nel mondo della rete è infatti difficile, se non improbabile, far sì che i propri collaboratori, magari in smart working o co-working, si impegnino nel raggiungimento di un obiettivo se non ne sono convinti, o, come si dice, se non sono "engaged", cioè se i loro responsabili non possiedono leadership.

In questo senso, il concetto di leader si applica anche, e con grande attualità, alla singola azienda nel suo rapporto con i clienti oltre che con i dipendenti. Ovviamente, per essere un'azienda leader bisogna avere nella propria classe dirigente delle persone dotate di leadership.

E-leadership, un concetto ambivalente

La pratica della leadership si è evoluta nel tempo assieme ai cambiamenti della società e oggi l'introduzione pervasiva delle tecnologie digitali nei prodotti/servizi erogati dalle aziende (ma anche dalla PA) e nei loro processi interni ha portato a definire un nuovo tipo di leadership: l'e-

leadership (o digital leadership).

Essa viene definita, in maniera ambivalente, come:

1. capacità di fare: "...capacità di introdurre, utilizzare e sfruttare al meglio l'innovazione e le tecnologie digitali per definire e concretizzare progetti di innovazione digitale" ([Agenzia per l'Italia Digitale](#))
2. capacità di gestire: "...capacità di influenzare, tramite la tecnologia, un contesto sociale per cambiare atteggiamenti, sentimenti, pensiero, comportamento e/o prestazioni di individui, gruppi e/o organizzazioni" ([Avolio, Kahai, & Dodge](#))

Il "Center for Digital Business" del MIT e Capgemini Consulting hanno analizzato le performance economiche delle aziende considerate leader digitali rispetto alle altre aziende della stessa industry.

Nello [studio](#) in questione sono definite leader digitali le aziende che eccellono secondo due dimensioni che, non a caso, rimandano alle due definizioni date più sopra:

1. la capacità di portare a termine con successo iniziative di innovazione tecnologica. ("Digital Intensity");
2. la capacità di guidare e gestire la trasformazione digitale dell'organizzazione. ("Leadership Capabilities")

Questo permette di collegare il risultato economico dell'azienda al livello di e-leadership del suo management, secondo entrambi i punti di vista: capacità di fare (cosa) e capacità di gestire (come).

Lo studio, che ha coinvolto 291 grandi aziende, ha riguardato la maturità digitale delle rispettive aziende e confrontato le performance rispetto ai principali indicatori economici e ha dimostrato che le aziende che eccellono (i.e. il cui management eccelle) in entrambe le dimensioni (e-leaders) sono anche le migliori dal punto di vista delle performance economiche.

Capacità di fare (trasformare il business)

I leader digitali possiedono la capacità di usare la tecnologia per cambiare il modo di fare business:

- identificando in anticipo dove l'azienda dovrà/potrà eccellere grazie all'uso delle tecnologie;
- progettando e portando a termine un chiaro percorso di trasformazione (Digital Transformation).

Per questo il leader digitale dovrà essere in grado di:

- identificare, nel contesto in cui opera, le opportunità di cambiamento digitale;
- definire, indirizzare e governare le iniziative e i progetti conseguenti (valutando soluzioni

- tecnologiche e costruendo e gestendo il network necessario alla loro realizzazione);
- comunicare i risultati conseguiti.

A seconda dei ruoli aziendali ricoperti il cambiamento in questione potrà riguardare, separatamente o in diverse combinazioni le [tre dimensioni della trasformazione digitale](#): la customer experience dei propri clienti, il modello di business o i processi operativi.

Capacità di gestire (guidare la trasformazione)

La capacità di trasformare il business non può però prescindere dalla capacità di incidere sulle persone e sull'organizzazione allo scopo di guidare e gestire la trasformazione.

In questo senso alle aziende, e quindi al management che le governa, è richiesto di avere:

1. Competenze digitali: è opportuno che le conoscenze relative alle tecnologie siano presenti non solo presso le funzioni ICT ma, pur se non ad un livello specialistico, anche presso le altre funzioni aziendali.
2. Visione del cambiamento digitale: possedere competenze ICT condivise consente al gruppo dirigente di costruire prima, e comunicare poi, una visione forte, condivisa e resa "reale" tramite obiettivi chiari e misurabili che aiuti le persone a farsi un quadro di come l'azienda sarà in futuro e di cosa si dovrà fare a meno e perché.
3. Governance digitale: trasformare il business in senso digitale presuppone la capacità di governare strumenti e processi tecnologici all'interno dell'azienda e nei rapporti con clienti e fornitori (di tecnologia e non).
4. Collaboratori "engaged": i cambiamenti richiesti dalla trasformazione digitale sono spesso cambiamenti importanti e non possono prescindere da un coinvolgimento significativo dei collaboratori. Quando i dipendenti sono coinvolti ("engaged"), possiedono una visione condivisa, contribuiscono spontaneamente a renderla una realtà, offrono meno resistenza al cambiamento e spesso, partendo dalla loro conoscenza di prima mano dei processi e del mercato, identificano nuove opportunità che non sono state precedentemente immaginate o prese in considerazione dal management.

L'approccio necessario da questo punto di vista è quello della leadership trasformativa secondo cui il leader identifica il cambiamento necessario (cfr. 1. Competenze digitali), crea una visione nei suoi collaboratori attraverso l'ispirazione (cfr. 2. Visione del cambiamento digitale), e lo realizza con il loro contributo (cfr. 3. Governance digitale). Questo approccio, nella relazione con i collaboratori, si basa su quattro principi ([Bass, Avolio 1993](#)):

- Considerazione Individualizzata: il leader deve riuscire a mantenere alta l'attenzione sulle motivazioni e le aspirazioni dei singoli follower.
- Stimolazione Intellettuale: fornire sempre nuove sfide, favorire le occasioni di approccio creativo e mettersi in gioco per primi.
- Motivazione Ispirazionale: il leader è in grado di generare entusiasmo, senso e interesse verso una visione; di generare identificazione nella mission.
- Influenza Idealizzata: il leader è il punto di riferimento per la creazione di fiducia nei

follower e per la generazione di quella sicurezza che fa di ogni collaboratore il leader di se stesso.

Questi quattro principi possono essere efficacemente messi in pratica utilizzando in maniera adeguata le nuove tecnologie all'interno dell'azienda, anche in contesti di [team virtuali](#).

Pertanto, particolare attenzione si dovrà porre, sul versante delle competenze digitali, all'uso efficace dei nuovi strumenti di comunicazione e collaborazione di classe "enterprise" e ai principi organizzativi che essi sottendono, in particolare per quanto attiene allo sviluppo e utilizzo della dimensione informale dell'organizzazione e al suo rapporto con la dimensione formale.

A cura di: **Alvaro Buseti**