ATTUALITÀ

L’e-leadership per i manager della Sanità che si innova

di **Fondazione AIDR** · 18 novembre 2021, 13:04

’e-leadershipGiancarlo De Leo, Consulente in Editoria Medico-Scientifica e Sanit Digitale, Socio e Segretario dell’Osservatorio Sanit Digitale dell’Associazione Italian Digital Revolution (AIDR)

Il mondo del lavoro si sta trasformando a causa delle nuove tecnologie, ma questo cambiamento non coinvolge solamente gli strumenti tecnologici, muta il ruolo dei “leader”, trasformandoli in “e-leader”. Per far si che la digital transformation non fallisca, ci deve essere anche un’evoluzione culturale e organizzativa dell’azienda e dell’imprenditore; per questo è fondamentale il ruolo dell’e-leader, perché capace di motivare e guidare al cambiamento, per poi raggiungere gli obiettivi preposti. L’e-leadership propone un nuovo approccio, spronando sia il singolo individuo, che il team, ad abbracciare l’evoluzione. I leader del domani quindi, per essere e-leader dovranno avere una spiccata propensione per l’innovazione, essere poliedrici e versatili e ovviamente possedere competenze digitali.

I leader digitali hanno l’opportunità di utilizzare la tecnologia per cambiare il modo di fare business:

- captando in anticipo come l’azienda potrà eccellere grazie all’uso della tecnologia
- organizzando un chiaro percorso di digital transformation.

La definizione di e-leadership è abbastanza intuitiva, ovvero vedere la leadership in chiave digitale. La trasformazione da leadership a e-leadership fa capire come il digitale si sia inserito nel mondo del lavoro e nella quotidianità. Cambiare un’idea ormai consolidata non è mai semplice, ma bisogna farlo per evitare di rimanere indietro ed essere svantaggiati, rispetto a chi abbraccia il cambiamento.

C’è sempre stato un gap tra l’utente e gli esperti in ambito informatico e digitale, ed è per questo che nasce l’e-leadership, per colmare questo divario di conoscenze.

L’e-leadership indica una figura con grandi doti di comunicazione, che sa coinvolgere i colleghi sulle iniziative dell’azienda, che riesce a motivare chi gli sta intorno, e che ha indubbiamente le competenze necessarie nel digitale; è una persona sempre aperta al cambiamento, infatti è sempre al passo con la tecnologia e riesce a trasmettere questa voglia di cambiamento a tutti. Deve essere una persona molto preparata nel business, perché solo conoscendo il contesto in cui lavora, può individuare al meglio il cambiamento introdotto con l’avvento del digitale.

L’e-leader è un professionista dalle mille sfaccettature e il suo profilo è un insieme di competenze in continua evoluzione.

L’e-leader non solo deve avere competenze digitali, ma dovrà anche prestare attenzione nell’ambito dei dati e della sicurezza utilizzando gli strumenti che lui ritiene più opportuni per la gestione. Le competenze di e-leadership richieste sono le *soft skill* come: comunicazione, pianificazione e organizzazione.

L’e-leader deve essere in grado di avere una visione orientata al futuro e deve saper utilizzare le nuove tecnologie, non solo ottimizzando l’esistente, ma soprattutto anticipando bisogni e dinamiche future.

Dunque l’e-leader deve essere abile nel gestire al meglio le risorse tecnologiche presenti e future, con l’intenzione di ottimizzare costi e tempo, e saper gestire in maniera efficace il suo team.

Per quanto riguarda le competenze del mondo digitale, l’e-leader deve conoscere:

- la sicurezza IT: ovvero conosce i principali strumenti per la gestione della sicurezza online
- le applicazioni: conosce e sa utilizzare le applicazioni in maniera tradizionale, ma anche basate sui dispositivi mobili
- i dati: è informato sul valore dei dati e conosce i principali strumenti tecnologici per la gestione e condivisione
- l’innovazione digitale: crede nelle potenzialità del digitale per ottimizzare i tempi
- progetti di innovazione: conosce le principali metodologie e processi che caratterizzano l’innovazione digitale.

Come acquisire le competenze digitali

Spesso sentiamo parlare di competenze digitali, ma cosa sono? E perché sono diventate indispensabili all’interno dell’azienda? Le competenze digitali consistono nel saper utilizzare con dimestichezza gli strumenti informatici, e sono caratteristiche ormai indispensabili sul posto di lavoro. Le aziende classificano i dipendenti in base a tre livelli:

- base: dipendenti con basse conoscenze tecnologiche
- medio: soggetti che hanno una formazione digitale idonea per svolgere mansioni utilizzando strumenti digitali
- avanzato: professionisti del settore, come per esempio i programmatori informatici o manager nel marketing digitale.

Se in passato non era necessario avere queste competenze, adesso le aziende sono sempre più alla ricerca di utenti con skill digitali medio-alte.

Ci sono diverse metodologie per apprenderle, grazie a:

- università
- master
- portali online
- corsi di specializzazione

E-leadership: dote innata o appresa?

Ci sono due teorie riguardo questo argomento, c'è chi pensa che esista una particolare attitudine innata, e chi invece sostiene che anche senza particolari doti, si possa comunque emergere raggiungendo qualsiasi tipo di obiettivo, basta impegnarsi ed essere fortemente motivati. Ovviamente può esserci una predisposizione al mondo digitale, ma tutti possono cimentarsi e acquisire competenze digitali; un bravo e-leader deve essere ferrato nel spiegare, motivare, esercitare un'influenza positiva e accompagnare il collega al raggiungimento del suo traguardo.

Senza ombra di dubbio i migliori e-leader sono coloro che hanno una combinazione di abilità innata e abilità apprese; ma non tutti quelli che sono "già bravi in qualcosa" hanno desiderio di apprendere e crescere, a volte per scarsa curiosità, ma non bisogna mai dare un limite alla conoscenza, non si deve mai smettere di essere affamati di sapere.

I punti chiave per un'efficace leadership digitale quindi sono: la capacità di coinvolgere attraverso gli strumenti digitali che si hanno a disposizione, creare condizioni per sperimentare, stimolare e responsabilizzare e fornire una visione di obiettivi finali da poter raggiungere.

Un bravo leader digitale deve saper anticipare le tendenze di mercato per ottimizzare tempi e costi, in periodi turbolenti. L'e-leader combina forti capacità organizzative e di comunicazione con doti digitali, anche grazie alla sua flessibilità al cambiamento e innovazione. Per sopravvivere nell'era del digitale, è necessario sviluppare competenze digitali, che possono portare a grandi

risultati e soddisfazioni, se guidati da mani esperte.

Quali competenze per i manager della Sanità?

Nell'attuale contesto economico e sociale le nuove tecnologie informatiche e di telecomunicazioni vengono ad assumere un ruolo pervasivo, in grado di modificare le attività economiche delle imprese e il comportamento dei singoli individui. Nel nuovo modello di sviluppo, assume quindi grande rilievo l'alfabetizzazione generalizzata alle tecnologie dell'informazione.

AICA (Associazione italiana per l'Informatica e il Calcolo Automatico) in collaborazione con SDA Bocconi, ha avviato nel 2004 un'indagine focalizzata su un'area di grande rilevanza sociale, quale è la Sanità, avendo ben chiaro che gli obiettivi di efficienza e produttività assumono, in questo settore, connotazioni assai particolari che lo distinguono dagli altri comparti economici.

L'Ignoranza Informatica in Sanità (Il "non sapere" informatico) comporta il rischio di un mancato adeguamento delle specifiche professionalità a un ambiente che necessariamente diverrà più complesso e che comporta anche dei costi di improduttività.

Risulta, in particolare, come il personale medico sanitario sia quello che più potrebbe contribuire all'aumento di produttività dell'intero sistema. La maggioranza dei professionisti è pronta al cambiamento e la consapevolezza del valore d'impiego delle tecnologie nei processi di diagnosi e cura, non solo a livello gestionale e formativo, è acquisita e deve confrontarsi con nuove competenze da acquisire, soprattutto tecnologiche.

Per tanti medici e professionisti questo "obbligo alla digitalizzazione" è visto come un peso.

Spesso si confondono le "competenze digitali" con le competenze di e-Leadership, ma con qualche esempio diventa facile capire la differenza: *che una segretaria sappia usare uno smartphone, un Personal Computer, il pacchetto Office, installare un'App e proteggersi dai virus, è una condizione base per l'assunzione; che un manager abbia le stesse competenze non è un obbligo, senza sarebbe solo un vecchio manager, ma il vero danno aziendale si evidenzia quando quel manager si dimostra incapace di guidare un Team che lavora con strumenti digitali, quando i report debbono essergli stampati uno ad uno. Ma quando quel manager si dimostra incapace di capire le opportunità offerte dalla trasformazione digitale o si lascia fuorviare dai fornitori questo è un problema serio.*

Nella Sanità il management apicale, la Direzione strategica (costituita generalmente dal Direttore Generale, Direttore Sanitario, Direttore Amministrativo) controlla con l'aiuto di un piccolo staff, circa un miliardo di euro per ciascuna azienda sanitaria; ipotizzando che, come è noto, il 70% sia destinato agli stipendi, esistono certamente spazi per finanziare la trasformazione digitale, se si

sapesse guidarla.

Anche senza immaginare il coinvolgimento in primis della direzione strategica, i Capi Dipartimento, i Direttori di Distretto, i Direttori di Unità Operative complesse e persino i Direttori di Unità Operative Dipartimentali, possono modificare, utilizzando l'ICT per migliorare efficacia, efficienza e appropriatezza, i processi di diagnosi e cura, anche con modelli "bottom up", proponendo alla Direzione Strategia PDTA (percorsi diagnostico-terapeutici assistenziali) innovazioni con il supporto delle tecnologie digitali.

Sono spesso frenati dalla paura che nasce dall'ignoranza, dai pericoli legali che esistono solo nelle loro teste, dalla mancata conoscenza di esperienze di successo e da una mancata fiducia nel digitale.

Gli elementi chiave sono legati al fatto che oggi:

- Non è prevista alcuna competenza di e-Leadership abilitante per il top management del SSN
- Non sono previste incentivazioni alla formazione in questo settore e di conseguenza esiste solo una minima offerta di formazione di livello universitario per una vera e-Leadership per il manager sanitario
- Si continua a parlare del tema sbagliato, le competenze digitali e non della capacità di LEADERSHIP digitale, che vuol dire guidare il cambiamento, non (solo) saper usare un Personal Computer, un tablet o uno smartphone

Queste competenze digitali non fanno normalmente parte del percorso di studio e formazione.

Servono quindi politiche comuni e condivise di adozione di strumenti ICT e soluzioni di tipo "eHealth" che, combinate con opportuni cambiamenti organizzativi e con l'acquisizione di nuove skill, producano risparmi e aumenti di produttività (riduzione degli errori medici, attenuazione delle cure non necessarie, diminuzione delle file d'attesa, riduzione materiale cartaceo, ecc.) che possono incidere positivamente sui bilanci sempre più esigui delle regioni.

La questione più importante è stare sempre al passo con l'evoluzione e non rimanere mai indietro!

Articolo pubblicato su Istituzioni24: https://www.istituzioni24.it/2021/11/18/le-leadership-per-i-manager-della-sanita-che-si-innova/

© 2026 Istituzioni24