

## APPRENDIMENTO NON FORMALE E CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE: COME E PERCHÉ

Alla scoperta della competenza trasversale #8  
Esercitare la leadership

Competenza  
leadership, conoscerla per  
esercitarla

Le professioni del  
turismo si raccontano su tiktok

Una giornata di studio  
sul lavoro che cambia

Le parole per dirlo  
Il vocabolario del  
leader

Di pagina in pagina  
Tre libri sulla  
leadership

*"O frati", dissi "che per cento milia  
perigli siete giunti a l'occidente,  
a questa tanto picciola vigilia*

*d'i nostri sensi ch'è del rimanente,  
non vogliate negar l'esperienza,  
di retro al sol, del mondo senza gente.*

*Considerate la vostra semenza:  
fatti non foste a viver come bruti,  
ma per seguir virtute e canoscenza".*

*Li miei compagni fec'io sì aguti,  
con questa orazion picciola, al cammino,  
che a pena poscia li avrei ritenuti;*

*e volta nostra poppa nel mattino,  
de' remi facemmo ali al folle volo,  
sempre acquistando dal lato mancino*

Dante, Inferno, canto XXVI

## UNA, DIECI, CENTO LEADERSHIP

Forse è più facile comprendere intuitivamente chi è un leader, ma diversa cosa è definire la leadership ed i diversi stili e contesti dove si applica. Proviamo a fare una sintesi delle diverse definizioni facendoci aiutare da un recente studio<sup>1</sup>.

**La leadership direttiva** è lo stile di leadership nella guida e nella direzione dei collaboratori circa le attività da svolgere. Il leader va a definire i ruoli lavorativi dei membri del gruppo, determinando e comunicando loro gli standard di performance. Inoltre, gestisce il percorso definendo specifiche politiche, procedure e regole.

**La leadership supportiva** invece è lo stile del leader che si preoccupa dei bisogni dei propri collaboratori. Il leader supportivo è amichevole e avvicinabile. I membri del gruppo sono trattati da eguali e si sentono quindi a loro agio.

## NON C'E' LEADER SENZA SQUADRA

Come individuare la competenza di leadership con l'aiuto della scheda del Repertorio

a cura di Stefania Spallanzani, Team del Servizio IVC delle Competenze

Iniziamo da questo numero una carrellata sulle competenze trasversali inserite nel Repertorio Ligure delle Qualificazioni per conoscerle meglio e imparare a sostenere chi vuole individuare e validare *skills* oramai indispensabili per molti profili professionali. Questa volta parliamo di leadership<sup>2</sup>. A farci da guida, è la scheda del Repertorio che orienta il tecnico di accompagnamento e il candidato a costruire il Dossier. Tenendo conto che, come spiegato nel box a sinistra, i caratteri del leader non sono univoci.

**Che cosa è la leadership.** Intanto partiamo dalla definizione della scheda che indica la leadership come ' Guidare, dirigere e motivare altre persone, costruendo un rapporto di fiducia reciproca, rispetto e cooperazione tra i membri di uno stesso gruppo'. Già dalla descrizione, le parole motivazione, fiducia e cooperazione ci spingono verso il concetto di una leadership attualizzata che non parla di un esercizio di autorità, ma che allarga gli orizzonti verso più ampie abilità e capacità, come, per esempio, quelle di dialogo e sostegno alle persone.

---

*L'esercizio del leader contempla sempre e comunque l'altro: il gruppo, il collaboratore o, in casi particolari, i follower.*

---

Il leader fa sì che tutti siano concentrati sugli obiettivi, incentiva i membri a esprimersi liberamente e a sostenersi nei momenti di difficoltà; questo ruolo, quindi, non è quello del capo, ma piuttosto quello di chi offre il suo appoggio e il suo rinforzo senza influenzare le decisioni. Nella nostra scheda, infatti, emerge la rilevanza delle parole 'gruppo, persone, altri' e il ricorso ai termini

<sup>1</sup> L'evoluzione dei modelli di leadership in contesti organizzati P Di Ruzza - 2021 - Luiss Guido Carli

<sup>2</sup> Ecco l'indirizzo per la scheda completa <https://professioniweb.regione.liguria.it/Dettaglio.aspx?code=0000000474>

**La leadership partecipativa** è tipica dei leader che agiscono con stile consultivo, ricercando i suggerimenti dei collaboratori e prendendoli in seria considerazione prima di decidere.

**La leadership orientata al successo** è quella in cui i leader impongono obiettivi sfidanti ai gruppi di lavoro. Possiamo affermare che il leader è colui che controlla la complessità, e che cerca di risolverla controllando i cambiamenti continui a cui è soggetta un'organizzazione.

Una leadership  
dispotica



Jacques-Louis David, *Napoleone attraversa il passo del Gran San Bernardo*, pubblico dominio

che indicano 'valorizzazione, fiducia, rispetto, etica'. È su ciò che devono concentrarsi tecnico e candidato.

**Si può essere leader, anche a tempo.** Nei diversi percorsi di apprendimento, non è raro che una persona sia stato un 'leader temporaneo', come, per esempio, per un progetto specifico, per una commessa, per una singola iniziativa. Sarà quindi consigliabile aiutare il candidato a fare emergere testimonianze ed evidenze eloquenti, anche non continuative ma che dimostrino attività anche solo di *team leader*. Attenzione anche a valutare bene la significatività e la correlazione delle prove alla competenza da individuare: spesso è facile fare coincidere il leader con il manager, anche se, chi opera nei gradini più alti della gerarchia aziendale, può essere un dirigente, ma non necessariamente un leader. Altre volte, si è tentati di identificare il leader con il capo gerarchico, ma può anche trattarsi di un altro soggetto che incarna un esempio da imitare, la figura da seguire, colui che motiva, che sa generare appartenenza.

**Quali abilità nel leader?** Tra le numerose abilità, spicca la capacità di comporre conflitti, di mediazione, di negoziazione, tutti elementi che concorrono a trasformare un gruppo di persone in un team affiatato. Vale la pena anche di riflettere sull'abilità di delega: un buon leader deve anche saper delegare, ma sa anche di dover esercitare un efficace controllo della delega per tenere fermi gli obiettivi. Evidenze in questo senso possono essere preziose.

**Il leader è un visionario.** L'attitudine 'visionaria' è un tratto distintivo della competenza. Si può intendere come la capacità di vedere oltre gli obiettivi per disegnare prospettive future, nuove mete di miglioramento, strade innovative. Avere visione comporta andare oltre il presente, immaginando scenari da comunicare agli altri membri del gruppo per cercare consenso e coinvolgimento.

**Le evidenze.** Esempi efficaci possono essere la documentazione chiara di coordinamento di gruppi di lavoro, come per esempio, verbali di riunioni, diagrammi di Gantt, relazioni sullo stato di

## FAQ

a cura di Silvia Dorigati,  
esperta del processo IVC

Le risposte sono formulate  
sulla base delle domande  
degli operatori

### **Rispetto alle evidenze, ci sono dei parametri di riferimento?**

No, l'importante è l'efficacia, non  
la tipologia o la lunghezza dei  
documenti allegati al dossier.  
Possiamo comunque fornire  
alcuni criteri: innanzitutto la  
personalizzazione della  
descrizione degli  
interventi/attività. È bene curare  
soprattutto la comunicazione,  
tenendo presente la fruibilità da  
parte della Commissione:  
certamente, relazioni troppo  
lunghe rischiano di essere  
dispersive, al contrario, se  
eccessivamente sintetiche  
possono rendere poco l'idea.

### **Quante attività è bene indicare per ogni competenza?**

Non è importante la quantità di  
attività, quanto la qualità: i campi  
di compilazione, presenti sul  
software, sono al massimo  
cinque.

avanzamento di un progetto o narrazione dettagliata di episodi in  
cui possa emergere la capacità di mediazione, sintesi e visione.

Sono anche molto significative interviste ai colleghi, filmati di  
riunioni, foto di prodotti realizzati. Mentre potrebbero avere poco  
valore dimostrativo, i fini dell'IVC, atti di nomina, incarichi,  
organigrammi, mansionari, se non circostanziati al 'che cosa' si è  
fatto e 'come' lo si è fatto.

**Il contesto: aziendale ma non solo.** Diversi sono anche le  
situazioni organizzative dove si esercita leadership: il volontariato,  
il servizio civile, l'ambito universitario o scolastico, o quello  
sportivo.

**I candidati.** Anche un giovane può già essere un leader? Sì, se si  
segue la filosofia che leader si nasce. Ma è più probabile la  
candidatura di persona con esperienze differenziate e pluriennali  
che, una volta inannellate, rivelino, prima di tutto a se stesso, che si  
è diventati leader camminando, quasi senza esserne  
consapevoli. È probabile che possa dimostrare robuste evidenze  
di leadership anche il coordinatore di un'equipe educativa, un  
responsabile di cantiere, così come il capo di un gruppo scout, o  
l'ingegnere di un ufficio progettazione.

**La situazione tipo di lavoro.** Prevede il raggiungimento di alcuni  
obiettivi: ispirare e guidare un team verso un traguardo, creare e  
gestire gruppi di lavoro efficaci, comprendere e realizzare i fini e  
gli scopi della propria organizzazione, generare valori che  
arricchiscono l'organizzazione e la comunità.

**Attenzione a....** Come per le altre figure, è il candidato che,  
nell'aprire il dossier, individua le abilità e le conoscenze cardine  
su cui produrre le evidenze. Il consiglio, però, è sempre quello di  
tenere sott'occhio il descrittore, magari dividendolo in più punti:  
in questo modo, emergeranno più chiaramente le conoscenze e  
le abilità utilizzate.

**E la leadership al femminile?** Tutti ne parlano, ancora troppo  
pochi l'hanno vista...

## SITES LINKS AND TUBES

Tiktok e youtube per parlare di competenze nel turismo

a cura della Redazione

Il lavoro negli hotel merita di essere raccontato, per far scoprire che può essere un'esperienza importante, basata sul mix di competenza, e passione. È l'obiettivo delle undici videointerviste realizzate da Federalberghi, proposte in due differenti format. Il primo, denominato "Il tempo di un caffè", ha una durata di circa un minuto e mezzo ed è destinato ai canali Instagram e Tik Tok di Federalberghi. La prima puntata è stata già pubblicata (la versione Instagram è disponibile [al link https://bit.ly/3HPyHE0](https://bit.ly/3HPyHE0)). L'altra versione, più estesa, approfondisce le singole figure. Tutte le interviste "lunghe" sono disponibili sul canale YouTube della federazione [federalberghinazionale5841/videos](https://www.youtube.com/channel/UCfederalberghinazionale5841). Il progetto è realizzato in collaborazione con l'Ente Bilaterale Nazionale del settore.

## DI PAGINA IN PAGINA

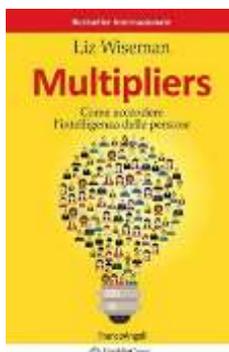
a cura della Redazione



Angela Smyth, Artist, The reader, per gentile concessione dell'artista

Manager Italia che ha collaborato alla redazione della scheda sulla leadership del Repertorio, tramite la Fondazione Prioritalia creata con CIDA (Confederazione italiana dirigenti di azienda), recensisce tre libri per approfondire il tema leadership. Basta collegarsi a [3-libri-da-leggere-per-diventare-leader-migliori/](https://www.manageritalia.it/3-libri-da-leggere-per-diventare-leader-migliori/). Presentiamo il primo tradotto in italiano, con un estratto del commento di Marco Lucarelli, project manager e blogger e di Davide Mura giornalista e content manager. E del secondo in inglese.

**Multipliers. Come accendere l'intelligenza delle persone (Liz Wiseman, FrancoAngeli editore, 276 pagine)**



Un libro che insegna quale deve essere il paradigma di leadership necessario per accedere all'intelligenza e al potenziale delle persone nelle organizzazioni. Spiega perché alcuni leader

## IL LAVORO E LE SUE QUALITÀ

A Verona e online una giornata di studio a cura di Inapp e dall'Università degli Studi di Verona

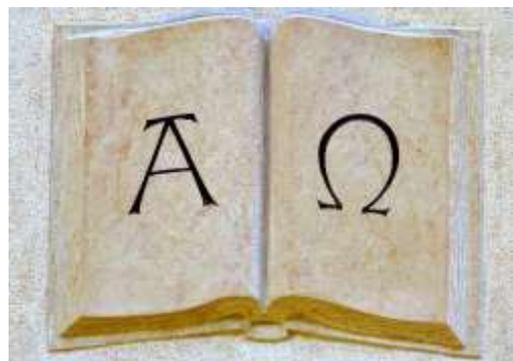
L'evento è un'occasione per comprendere alcune delle principali dinamiche del lavoro. Il mutamento in atto sia nei modelli organizzativi sia nei contenuti delle attività, attraversati dai processi dell'innovazione tecnologica e digitale, dimostra il consolidamento di alcune tendenze e l'emersione di situazioni inedite. Pensiamo, nel primo caso, alla polarizzazione del mercato del lavoro fra lavori ad alta e bassa qualità; nel secondo caso, alle forme di lavoro ibrido, che ridisegnano i tradizionali confini spazio-tempo. Siamo entrati nel nuovo millennio "dei lavori" con una pluralizzazione di condizioni che è sempre più necessario leggere in termini di qualità del lavoro e della vita lavorativa. Per seguire online cliccare su [il-lavoro-e-le-sue-qualita](#).

sanno creare genialità attorno a sé, mentre altri prosciugano soltanto capacità e intelligenza. C'è più intelligenza all'interno delle nostre organizzazioni rispetto a quella che usiamo; Il futuro leader deve essere un Multiplier ossia una persona in grado di far crescere l'intelligenza e la produttività dei propri collaboratori. Il leader Multiplier è il contrario del Diminisher ossia un capo che schiaccia le persone a lui.

**Welcome to management - How to Grow from Top Performer to Excellent Leader (Ryan Hawk, McGraw Hill, pagg. 240)**



Il libro utilizza *case studies*, aneddoti e interviste per dimostrare quali caratteristiche dovrebbe avere una leadership efficace in settori professionali diversi. Il libro accompagna il lettore aspirante leader verso una crescita personale fornendo alcuni strumenti su come portare verso un successo sostenibile il proprio team. La disciplina proposta è quella delle sfide e degli obiettivi personali e professionali da raggiungere di volta in volta. Il taglio è pratico, un vero manuale pronto per l'uso.



## LE PAROLE PER DIRLO

a cura della  
Redazione

Ecco alcuni  
termini legati alle  
conoscenze e alle

abilità di leadership

**Team.** Un gruppo ridotto di persone con capacità complementari che si ritengono reciprocamente responsabili in base allo scopo e agli obiettivi che hanno in comune.

**Team building.** Il team building è un processo attraverso il quale i membri di un gruppo analizzano come lavorano insieme e pianificano cambiamenti che miglioreranno la loro efficacia. Può anche essere definita come una serie di tecniche volte al miglioramento interno dei gruppi di lavoro. L'obiettivo è ottenere una maggiore cooperazione, una migliore comunicazione e un minore conflitto disfunzionale.

**Mission.** Nel linguaggio del marketing, termine che esprime l'identità e gli obiettivi dell'azienda o dell'organizzazione, al fine di comunicarne l'orientamento strategico di fondo e la sua connessione con la visione e i valori di riferimento. Nella m. vengono spiegate la ragion d'essere dell'organizzazione e la giustificazione stessa della sua esistenza: l'attività svolta, i mercati o i clienti serviti, le risorse e le competenze distintive, i fattori che la contraddistinguono dalle altre. L'esplicitazione della m. supporta il processo di formulazione della strategia e indica in modo più preciso gli scopi che l'organizzazione si prefigge, favorendo comportamenti coerenti nel tempo che, secondo alcuni tra i più autorevoli studiosi di strategia (G. Hamel e C.K. Prahalad), portano a risultati superiori.

## PROSSIMAMENTE SU QUESTE PAGINE

✚ Raccontare il saper fare con la scrittura autobiografica, una metodica interessante per l'IV

✚ Se ne parlano loro... pubblica amministrazione, scuola, sanità, pubblicità tutti concentrati sulle soft skills

✚ Risolvere i problemi, competenza trasversale da coltivare

✚ Un tecnico di accompagnamento racconta la sua esperienza con i soggetti in situazione di fragilità

✚ La professione del mese: il portiere centralista, buone possibilità di inserimento lavorativo anche nel pubblico

✚ Microcredenziali, e open badge ne sentiremo parlare

✚ Fare foto e video professionali con il cellulare per un dossier vincente



**Motivazione.** Il termine deriva dal latino *movere* che significa muovere. In questo contesto la motivazione rappresenta quei processi psicologici provocano la nascita, la direzione e la persistenza di azioni volontarie dirette verso un obiettivo. È quindi conseguente il fatto che una delle abilità di leadership sia comprendere tali processi e guidare collaboratori e colleghi per raggiungere obiettivi

**Followership.** La followership può essere definita come la capacità e volontà di cooperare e sostenere con il proprio lavoro il raggiungimento degli obiettivi definiti dal leader.

**Stress.** Il termine inglese *stress*, che significa propriamente "sforzo" (dal francese antico *estrece*, "strettezza, oppressione", derivato del latino *strictus*, "stretto") al contempo indica, nell'uso corrente, tensione nervosa, logorio, affaticamento psicofisico. Nel linguaggio medico designa invece la risposta funzionale con la quale l'organismo reagisce a uno stimolo, più o meno violento, di qualsiasi natura (microbica, tossica, traumatica, termica, emozionale ecc).

**Ascolto attivo** è una capacità comunicativa molto specifica che consiste nella libera attenzione che Knights definisce come: "mettere tutta la propria attenzione e consapevolezza a disposizione di un'altra persona, ascoltare con interesse e apprezzare senza interrompere.

IVC HOWLETTER è a cura del Team del Servizio IVC delle Competenze: Elisabetta Garbarino, Silvia Dorigati, Chiara Biffoni, Christian Castelli, Giovanna Solinas, Nicoletta Piccardo, Stefania Spallanzani,

In fase di registrazione al Tribunale di Genova.

Suggerimenti, richieste, critiche sono ben accetti, scrivere a:

[certificazionecompetenze@alfaliguria.it](mailto:certificazionecompetenze@alfaliguria.it)

Responsabile del servizio:

**Elisabetta Garbarino**



Via San Vincenzo, 4

16121 GENOVA

tel.: +39 010 2894 315/314

fax: +39 010 255921

[www.alfaliguria.it](http://www.alfaliguria.it)

*Howletter non costituisce fonte ufficiale. Pertanto, eventuali errori materiali non possono essere adottati in cause di giudizio o rivalsa verso Alfa Liguria.*