



Competenze di Leadership Personale nella Complessità

Modulo 5

PROG. NUMERO: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



**Cofinanziato
dall'Unione europea**

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni espresse appartengono, tuttavia, al solo o ai soli autori e non riflettono necessariamente le opinioni dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono esserne ritenute responsabili.

5. Competenze di Leadership Personale nella Complessità

Sviluppare una mentalità e competenze di leadership individuale in tempi di incertezza, diversità e cambiamento.

a cura di BGE Corse

5.1 Introduzione

Argomenti e Concetti Chiave

Questo modulo si concentra su come gli individui possano migliorare la loro mentalità personale di leadership e le competenze in situazioni caratterizzate da incertezza, diversità, cambiamenti rapidi e complessità. Presenta la leadership non solo come un ruolo formale di gestione, ma come una capacità personale e professionale che aiuta le persone a comprendere se stesse, rispondere in modo costruttivo alle sfide, lavorare efficacemente con gli altri e prendere decisioni responsabili in ambienti dinamici.

Argomento del Modulo:

Questo modulo si focalizza su come gli individui possano sviluppare una mentalità personale di leadership e le competenze necessarie per affrontare efficacemente la complessità, l'incertezza, la diversità e il cambiamento. Gli ambienti lavorativi e sociali odierni sono raramente stabili o prevedibili. Alle persone viene sempre più richiesto di gestire il cambiamento, collaborare con gruppi diversificati, prendere decisioni con informazioni incomplete e mantenere la resilienza sotto pressione. In questo contesto, la leadership personale diventa essenziale. Aiuta gli individui a comprendere meglio se stessi, gestire le proprie reazioni, comunicare efficacemente e agire con intenzione anche quando non esiste un percorso chiaro da seguire.

Il modulo evidenzia che la leadership non riguarda solo l'autorità o la responsabilità formale, ma anche il modo in cui le persone rispondono alle sfide, prendono decisioni e si relazionano con gli altri in situazioni difficili o poco chiare. Si basa sull'idea che, in contesti in rapido cambiamento, le routine consolidate e le precedenti assunzioni non sono sempre sufficienti. Perciò le persone devono rafforzare la consapevolezza di sé, l'adattabilità, la resilienza, la pratica riflessiva e la capacità di lavorare in modo costruttivo attraverso le differenze. Il modulo è rilevante perché la vita professionale richiede sempre più alle persone di rimanere aperte, flessibili e responsabili, anche sotto pressione e in assenza di piena certezza. Attraverso riflessioni guidate ed esercizi pratici, i partecipanti sono invitati a esplorare i propri schemi di pensiero e comportamento e a sviluppare approcci di leadership più consapevoli, inclusivi e capaci di rispondere alla complessità.

Concetti chiave:

Leadership Personale:

La leadership personale si riferisce alla capacità di guidare se stessi con consapevolezza, responsabilità e intenzione. Include la gestione dei propri pensieri, emozioni, comportamenti e decisioni in modi che supportano un'azione efficace e relazioni costruttive con gli altri.

Complessità:

La complessità si riferisce a situazioni in cui diversi fattori sono connessi, cambiano rapidamente e non hanno una soluzione semplice. Richiede un pensiero flessibile e un continuo aggiustamento.

Incertezza:

L'incertezza indica l'assenza di piena chiarezza o prevedibilità riguardo a una situazione o ai suoi esiti. Essa sfida gli individui ad agire e decidere senza avere tutte le informazioni.

Disapprendimento:

Il disapprendimento significa mettere in discussione e abbandonare assunzioni, abitudini o modi di pensare che potrebbero non essere più utili in situazioni nuove o in cambiamento.

Adattabilità:

L'adattabilità è la capacità di modificare il proprio pensiero, comportamento e strategie in risposta a nuove condizioni, sfide o cambiamenti inattesi.

Resilienza:

La resilienza è la capacità di fronteggiare battute d'arresto, pressioni e incertezze, e di recuperare in modo costruttivo dalle difficoltà.

Consapevolezza di sé:

La consapevolezza di sé significa comprendere i propri valori, emozioni, punti di forza, limiti e modelli comportamentali. È una base importante per una leadership consapevole.

Regolazione emotiva:

La regolazione emotiva è la capacità di riconoscere e gestire le emozioni in modo equilibrato e costruttivo, specialmente in situazioni di stress.

Diversità:

La diversità si riferisce alla presenza di identità, origini, prospettive ed esperienze differenti. La leadership in contesti di diversità richiede apertura, rispetto e la capacità di lavorare attraverso le differenze.

Leadership Inclusiva:

La leadership inclusiva consiste nel creare condizioni in cui persone diverse si sentano rispettate, ascoltate e in grado di contribuire in modo significativo.

Pratica Riflessiva:

La pratica riflessiva è il processo di riflessione sulle proprie esperienze, reazioni e decisioni per apprendere e migliorare le azioni future.

Decisioni in condizioni di ambiguità:

Prendere decisioni in condizioni di ambiguità significa compiere scelte ponderate e responsabili anche quando le situazioni sono poco chiare, in evoluzione o prive di informazioni complete.

Obiettivi generali e obiettivi di apprendimento

Gli obiettivi generali di questo modulo sono di supportare la mentalità personale di leadership dei partecipanti e di aiutarli a rispondere in modo più efficace alla complessità, all'incertezza, alla diversità e al cambiamento. Si propone di supportare i partecipanti nello sviluppo di una maggiore consapevolezza di sé, adattabilità, resilienza e capacità riflessiva, migliorando nel contempo la loro abilità di comunicare e collaborare in modo costruttivo con gli altri. Inoltre, il modulo mira a promuovere pratiche di leadership più consapevoli, inclusive e responsabili che i partecipanti

possano applicare nella loro quotidianità professionale.

Al completamento di questo modulo, i partecipanti saranno in grado di:

Conoscenze

- Descrivere il concetto di leadership personale e spiegare perché è importante in ambienti complessi e in cambiamento.
- Identificare i concetti chiave come complessità, incertezza, adattabilità, resilienza, consapevolezza di sé e leadership inclusiva.
- Spiegare come atteggiamenti personali, emozioni e assunzioni possano influenzare il comportamento e il processo decisionale.
- Riconoscere l'importanza della riflessione, dell'inclusione e dell'adattabilità nella pratica della leadership.

Competenze

- Individuare le proprie reazioni, punti di forza e limiti nelle situazioni difficili.
- Descrivere come incertezza, cambiamento o diversità possano influire sulle decisioni e sul comportamento.
- Usare almeno una strategia per gestire le emozioni in situazioni di stress.
- Adattare il proprio approccio di fronte a cambiamenti, pressioni o informazioni incomplete.
- Praticare la riflessione per migliorare azioni e decisioni future.
- Applicare comportamenti inclusivi semplici come l'ascolto attivo, l'apertura a prospettive diverse e una comunicazione rispettosa.

Atteggiamenti

- Dimostrare apertura quando ci si confronta con cambiamenti, feedback e prospettive differenti.
- Mostrare disponibilità a riflettere sulle proprie assunzioni, reazioni e abitudini.
- Apprezzare l'importanza dello sviluppo continuo di sé nella leadership.
- Agire con responsabilità, resilienza e rispetto verso gli altri in situazioni complesse e di diversità.

Risorse

Peshkam, A. (13 febbraio 2026). Per guidare nell'incertezza, disimpara le tue assunzioni. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2026/02/to-lead-through-uncertainty-unlearn-your-assumptions>

Frankfurt School Blog. (17 ottobre 2025). Leadership in un'epoca di complessità. <https://blog.frankfurt-school.de/leadership-in-the-age-of-complexity/>



Holmberg, R., Larsson, M., & Bäckström, M. (2016). Sviluppo delle competenze di leadership e della resilienza in tempi turbolenti. *Journal of Management Development*, 35(2), 154–169.
<https://doi.org/10.1108/JMD-09-2014-0093>

5.2 Attività

Attività 1: Icebreaker - Cosa Significa per Me la Leadership

Obiettivi di Apprendimento:

- I partecipanti si confrontano con il tema del modulo fin dall'inizio della sessione.
- I partecipanti riflettono sulle loro prime associazioni legate alla leadership in tempi di incertezza, cambiamento e complessità.
- I partecipanti riconoscono che la leadership può essere intesa in modi diversi a seconda dell'esperienza personale e della prospettiva.
- I partecipanti iniziano a collegare le proprie idee ed esperienze ai temi del modulo.

Procedure e metodi:

Procedure	Formato del gruppo	Materiali	Tempo
Il facilitatore presenta l'attività e spiega che i partecipanti sono invitati a usare il proprio telefono cellulare per trovare un'immagine, una citazione o una singola parola che rappresenti la leadership in tempi di incertezza, cambiamento o complessità. Il facilitatore li incoraggia a non sovraccaricarsi di riflessioni e a scegliere la prima opzione che ritengono significativa.	Sessione plenaria	N/A	2 minuti
I partecipanti cercano individualmente o riflettono su qualcosa che già conoscono e selezionano un'immagine, una citazione o una parola.	Lavoro individuale	N/A	3 minuti
I partecipanti si presentano brevemente a coppie e condividono la loro scelta, spiegando perché per loro si collega alla leadership.	Lavoro a coppie	Immagine, citazione o parola selezionata	5 minuti
Il facilitatore invita alcuni partecipanti a condividere il loro esempio in plenaria e chiude l'attività evidenziando temi ricorrenti quali cambiamento, resilienza, responsabilità, comunicazione o adattabilità.	Sessione plenaria	Flipchart o lavagna opzionale	2 minuti

Attività 2: Sotto Pressione

Obiettivi di apprendimento:

- Identificare reazioni personali, punti di forza e limiti nelle situazioni difficili.
- Riflettere su come emozioni, assunzioni e abitudini influenzano il comportamento sotto pressione.
- Riconoscere schemi nel processo decisionale personale in situazioni di incertezza o cambiamento.
- Costruire consapevolezza di sé come base per la leadership personale.

Procedure e metodi:

Procedure	Formato del gruppo	Materiali	Tempo
Il facilitatore introduce l'attività riferendosi all'idea di essere "sotto pressione" come esperienza comune nella vita professionale e invita i partecipanti a riflettere su una situazione recente nella quale hanno dovuto rispondere a pressione, incertezza, cambiamento o conflitto in un contesto professionale o di gruppo.	Sessione plenaria	Nessuno	2 minuti
I partecipanti compilano un foglio di riflessione individuale con domande guida sulla situazione, la loro prima reazione, la loro risposta e ciò che hanno appreso.	Lavoro individuale	Scheda di auto-verifica: https://canva.link/q999nybc78vxngp	10 minuti
I partecipanti discutono le loro riflessioni a coppie, condividendo solo ciò che si sentono di condividere. Vengono incoraggiati ad ascoltare attivamente e a osservare somiglianze o differenze nel modo in cui le persone rispondono sotto pressione.	Lavoro a coppie	Schede di Autovalutazione completate	8 minuti
Il facilitatore conclude con un breve confronto in plenaria, invitando i partecipanti a condividere alcune osservazioni emerse dall'attività. Le possibili domande di approfondimento includono: Cosa hai notato della tua reazione sotto pressione? Cosa ti aiuta a mantenere la calma o a concentrarti nelle situazioni difficili? Che cosa rende più difficile prendere decisioni quando senti pressione o incertezza? Hai notato qualche schema nel modo in cui rispondi di solito? Qual è una cosa che	Sessione plenaria	Nessuno	10 minuti



Cofinanziato
dall'Unione europea

vorresti fare diversamente in una situazione futura? Il facilitatore collega quindi la discussione all'autoconsapevolezza, alla regolazione emotiva e alla leadership personale nelle situazioni complesse.			
---	--	--	--

Link Canva:

Scheda di autovalutazione:

<https://canva.link/q999nybc78vxngp>



Materiale didattico

SCHEDA DI AUTOCONTROLLO



Pensa a una situazione recente in cui hai dovuto affrontare pressione, incertezza, cambiamento o conflitto. Può trattarsi di un'esperienza lavorativa o di un altro contesto di gruppo.

Questa situazione ha coinvolto principalmente:

- ☐ pressione
- ☐ incertezza
- ☐ cambiamento
- ☐ conflitto
- ☐ incomprensione
- ☐ responsabilità

In quel momento, ho provato soprattutto queste sensazioni:

- ☐ calmo
- ☐ stressato
- ☐ incerto
- ☐ frustrato
- ☐ sopraffatto
- ☐ concentrato
- ☐ responsabile

La situazione

Quello che è successo?

.....

Cosa ha reso questa situazione difficile?

.....

La mia prima reazione

Qual è stata la mia prima reazione o il mio primo impulso?

.....

Come mi sono sentito in quel momento?

.....

La mia risposta

Cosa ha funzionato bene?

.....

Cosa mi è risultato difficile?

.....

Cosa mi insegna questa situazione sul mio modo di reagire sotto pressione e cosa vorrei fare di simile o di diverso la prossima volta?

.....



Cofinanziato
dall'Unione europea

Attività 3: Rispondi al momento

Obiettivi di apprendimento:

- Riconosci che le persone possono reagire in modo diverso alla stessa situazione di leadership.
- Esplorare come pressione, incertezza e responsabilità possano influenzare il processo decisionale.
- Confrontare diverse risposte di leadership in situazioni sfidanti.
- Esercitarsi a spiegare e giustificare una decisione in un contesto di gruppo.
- Costruire consapevolezza sui punti di forza e i limiti dei diversi approcci.

Procedure e metodi:

Procedure	Formato del gruppo	Materiali	Tempo
Il facilitatore spiega chiaramente l'attività. Ai partecipanti viene detto che ascolteranno diversi brevi scenari di leadership. Quattro angoli della stanza rappresentano le opzioni di risposta preparate, mentre uno spazio aggiuntivo rappresenta l'opzione "improvvisare". I partecipanti devono spostarsi verso l'angolo o lo spazio che corrisponde meglio a ciò che farebbero per primo in ogni situazione. Il facilitatore chiarisce che non esiste una risposta univoca corretta e che l'obiettivo è esplorare diverse reazioni e stili di leadership.	Sessione plenaria	Cartelli degli angoli di risposta: https://canva.link/bla0ht973afvzz1	3 minuti
Il facilitatore presenta il primo scenario e lo legge ad alta voce in modo chiaro. I partecipanti si spostano nell'angolo delle risposte o nell'area improvvisata che meglio rispecchia la loro prima reazione. Ogni scenario include anche una sezione "Serve più contesto?" contenente informazioni aggiuntive facoltative. Queste informazioni non devono essere fornite automaticamente. Se i partecipanti ritengono di aver bisogno di ulteriori informazioni prima di decidere, possono richiedere un contesto supplementare. Il facilitatore quindi rivela o legge le informazioni aggiuntive e consente ai partecipanti di riconsiderare oppure confermare la loro scelta iniziale. Il contesto aggiuntivo intende introdurre una complessità maggiore piuttosto che suggerire una risposta corretta. Ad ogni turno, i partecipanti si scambiano brevemente con gli altri del gruppo le ragioni	Movimento individuale, lavoro in piccoli gruppi, sessione plenaria	Carte scenario: https://canva.link/pnuy011kmcto9fp	3-4 minuti per scenario

della loro scelta. Uno o due gruppi condividono poi la propria motivazione con il gruppo completo. Il facilitatore ripete il processo con ulteriori scenari selezionati (non è necessario discutere ogni scenario) a seconda del tempo disponibile e delle esigenze del gruppo. Gli scenari possono essere letti ad alta voce, mostrati su una slide o esposti su carte. Per ogni scenario utilizzato, i partecipanti si spostano nell'angolo di risposta o nello spazio di improvvisazione che più si avvicina a ciò che farebbero per primo. Discutono brevemente la propria scelta con gli altri membri dello stesso gruppo e i gruppi selezionati condividono poi in plenaria le motivazioni alla base delle loro decisioni. Durante lo svolgimento dell'attività, i partecipanti sono invitati a riflettere se tendono a scegliere risposte simili oppure se le loro scelte variano in base alla situazione.			
Il facilitatore conclude l'attività con un breve debriefing. Possibili domande di approfondimento includono: Hai notato un modello nelle tue scelte? La tua risposta è cambiata a seconda della situazione? Ulteriori informazioni hanno influenzato o modificato alcune delle tue decisioni? Quali opzioni ti sono sembrate più naturali e quali più difficili? Cosa evidenzia questo riguardo ai tuoi istinti di leadership sotto pressione o in condizioni di incertezza? Il facilitatore ricollega la discussione alla consapevolezza di sé, alla presa di decisioni, all'adattabilità e alla leadership personale in situazioni complesse.	Sessione plenaria	Flipchart o lavagna opzionale	15 minuti

Link Canva:

Segnali di risposta:

<https://canva.link/bla0ht973afvzz1>

Carte scenario:

<https://canva.link/pnuy011kmcto9fp>



CHIEDI PRIMA

È importante comprendere la situazione
prima di reagire.



AFFRONTA LA QUESTIONE DIRETTAMENTE

Definisci chiaramente il problema e
affrontalo immediatamente.



PRENDI IL CONTROLLO

Intervieni rapidamente, prendi una
decisione e dai indicazioni.



FAI UNA PAUSA E RIVISITA

Crea spazio e torna a occupartene in
seguito.



IMPROVVISARE

Scegli la tua risposta o combina diversi approcci.



SCADENZA MANCATA

Un membro del team non rispetta una scadenza importante e il resto del team ne risente.

SERVONO MAGGIORI INFORMAZIONI?

È la prima volta che questo membro del team non rispetta una scadenza importante. Non ha comunicato il ritardo in anticipo e ora un altro collega ha bisogno del lavoro mancante per completare il proprio incarico. La scadenza finale si avvicina, ma il tempo per modificare il piano di lavoro è ancora limitato.

Cosa faresti per prima cosa?



RIUNIONE TESA

Durante una riunione, due membri del team sono in forte disaccordo e l'atmosfera si fa tesa.

SERVONO MAGGIORI INFORMAZIONI?

Entrambi i membri del team hanno un'esperienza rilevante e sollevano preoccupazioni valide, ma stanno iniziando a interrompersi a vicenda e a parlare in modo più personale. Altri partecipanti hanno smesso di contribuire. Il gruppo deve comunque fare progressi durante la riunione.

Cosa faresti per prima cosa?



CAMBIO DELL'ULTIMO MINUTO

Ricevi importanti modifiche a un'attività poco prima della scadenza, ma il team è già sotto pressione.

SERVONO MAGGIORI INFORMAZIONI?

Le modifiche provengono da un importante stakeholder. Alcune sembrano essenziali, mentre altre potrebbero essere più preferenze che requisiti tassativi. La maggior parte del lavoro è già stata completata e apportare ogni modifica potrebbe compromettere il rispetto delle scadenze.

Cosa faresti per prima cosa?



VOCE CALMA

Un membro del team, solitamente riservato, ha una buona idea, ma gli altri continuano a interromperlo.

SERVONO MAGGIORI INFORMAZIONI?

Il membro del team ha già provato a spiegare l'idea due volte, ma è stato interrotto. Il suo suggerimento potrebbe contribuire a risolvere il problema, sebbene non sia stato ancora approfondito. La riunione procede velocemente e diverse persone desiderano dare il proprio contributo.

Cosa faresti per prima cosa?



ISTRUZIONI POCO CHIARE

Il tuo team è confuso perché le istruzioni della
dirigenza non sono chiare.

SERVONO MAGGIORI INFORMAZIONI?

I membri del team hanno interpretato le istruzioni in modo diverso e le informazioni scritte non chiariscono la situazione. Il lavoro deve proseguire al più presto, ma la persona che ha fornito le istruzioni potrebbe non essere immediatamente disponibile.

Cosa faresti per prima cosa?



REAZIONE EMOTIVA

Un collega reagisce emotivamente al feedback che gli hai fornito.

SERVONO MAGGIORI INFORMAZIONI?

Il feedback riguardava un aspetto importante del lavoro del collega ed era finalizzato a favorirne il miglioramento. Il collega afferma di sentirsi incompreso e di mostrare segni di turbamento. Anche altre pressioni potrebbero influenzare la sua reazione.

Cosa faresti per prima cosa?



NUOVO MEMBRO DEL TEAM

Un nuovo membro del team appare insicuro, silenzioso e distaccato durante la prima settimana.

SERVONO MAGGIORI INFORMAZIONI?

Il processo di inserimento si è rivelato più breve e meno strutturato del previsto. Il nuovo membro del team completa i compiti assegnati, ma raramente pone domande o partecipa a conversazioni informali. Non è chiaro se necessiti di maggiore supporto, di più tempo o se semplicemente preferisca un ambiente di lavoro più tranquillo.

Cosa faresti per prima cosa?



INFORMAZIONI INSUFFICIENTI

Bisogna prendere una decisione in fretta, ma non si hanno ancora tutte le informazioni.

SERVONO MAGGIORI INFORMAZIONI?

Alcune informazioni aggiuntive potrebbero essere raccolte rapidamente, ma un quadro completo non sarà disponibile prima della scadenza. Ritardare la decisione potrebbe inoltre avere delle conseguenze e l'impatto delle diverse opzioni non è del tutto prevedibile.

Cosa faresti per prima cosa?



PRIORITÀ DIVERSE

Entrambi i colleghi ritengono che il loro compito debba essere la massima priorità del team.

SERVONO MAGGIORI INFORMAZIONI?

Entrambi i compiti hanno scadenze importanti e influiscono sul lavoro di altri. Il team al momento ha risorse sufficienti per concentrarsi completamente su un solo compito. Entrambi i colleghi hanno argomentazioni valide, ma non è stato ancora concordato un criterio di priorità chiaro.

Cosa faresti per prima cosa?



RESISTENZA AL CAMBIAMENTO

Un cambiamento pianificato incontra la resistenza di una parte del team.

SERVONO MAGGIORI INFORMAZIONI?

La modifica è già stata approvata e verrà introdotta nelle prossime settimane. Alcuni membri del team la sostengono, mentre altri sono preoccupati per il carico di lavoro, la formazione insufficiente e l'impatto sulle consolidate modalità di lavoro.

Cosa faresti per prima cosa?

Attività 4: Riflessione conclusiva

Obiettivi di Apprendimento:

- Riassumi le principali intuizioni e lezioni del modulo.
- Individua azioni concrete che possono intraprendere personalmente nella propria mentalità, comportamento o lavoro quotidiano.
- Riconosci opportunità per avviare o contribuire a cambiamenti a livello di team o organizzativo.

Procedure e metodi:

Procedure	Formato del gruppo	Materiali	Tempo
Il formatore consegna il foglio di lavoro per la Riflessione conclusiva e lo spiega ai partecipanti. I partecipanti riflettono individualmente sul modulo e completano il foglio di lavoro, concentrandosi sulle seguenti domande: Qual è stato il mio insight più importante oggi riguardo alla mia leadership personale? Qual è una cosa che desidero fare diversamente quando affronto pressione, incertezza o cambiamento? Cosa può aiutarmi ad applicare questo nella mia pratica professionale quotidiana?	Lavoro individuale	Foglio di lavoro: Riflessione	10 minuti

Link Canva:Riflessione conclusiva:

<https://canva.link/s404u05kk46dksv>

RIFLESSIONE



Nome:

Modulo:

• Punti chiave

Quali sono le principali intuizioni o lezioni apprese da questo modulo?

• Azioni personali immediate

Quali cambiamenti concreti puoi iniziare ad apportare al tuo comportamento, alla tua mentalità o al tuo modo di lavorare all'interno della tua organizzazione?

• Azioni strutturali o a lungo termine

Quali cambiamenti potresti avviare o a cui potresti contribuire nel tuo team, dipartimento o organizzazione nel tempo per creare un impatto duraturo?



Cofinanziato
dall'Unione europea