



OPEN BOOK COMPETENZE

A CURA DI

- Barbara Gasparini
- Guido Sicurella
- Luisa Pittau
- Milena Atzori

Otto Walter Italia - Tutti i diritti riservati



Sommario

AREA BUSINESS	5
<i>ANALISI</i>	6
<i>APERTURA AL CAMBIAMENTO</i>	7
<i>GESTIONE DEL RISCHIO</i>	8
<i>AUTONOMIA</i>	9
<i>CREATIVITÀ</i>	10
<i>SVILUPPO DI KNOW HOW</i>	11
<i>ACCURATEZZA</i>	12
<i>PROBLEM SOLVING</i>	13
<i>DECISION MAKING</i>	14
<i>ORIENTAMENTO AL RISULTATO</i>	15
<i>EFFICIENZA</i>	16
<i>ORIENTAMENTO AL CLIENTE</i>	17
<i>SENSIBILITÀ ECONOMICA</i>	18
<i>BUSINESS ACUMEN</i>	19
<i>GESTIONE DEI PROGETTI</i>	20
<i>PIANIFICAZIONE</i>	21
<i>MONITORAGGIO</i>	22
<i>INNOVAZIONE</i>	23
<i>ORGANIZZAZIONE</i>	24
<i>LEADERSHIP DIGITALE</i>	25
<i>LEADERSHIP SOSTENIBILE (ESG MANAGEMENT)</i>	26
<i>RESULTS AGILITY</i>	27
<i>CHANGE AGILITY</i>	28
AREA PEOPLE	29
<i>DIVERSITY, EQUITY AND INCLUSION MANAGEMENT</i>	30
<i>ASCOLTO ATTIVO</i>	31
<i>ASSERTIVITÀ</i>	32
<i>COMUNICAZIONE EMPATICA (o INTELLIGENZA EMOTIVA)</i>	33
<i>COOPERAZIONE</i>	34
<i>GESTIONE DEI CONFLITTI</i>	35
<i>GESTIONE DI RIUNIONI O PRESENTAZIONI (COMUNICAZIONE ONE TO MANY)</i>	36
<i>LAVORO IN TEAM</i>	37
<i>LEADERSHIP</i>	38
<i>NEGOZIAZIONE</i>	39

<i>PARTNERSHIP</i>	40
<i>INTELLIGENZA EMOTIVA</i>	41
<i>LEADERSHIP INCLUSIVA</i>	42
<i>LEADERSHIP: SVILUPPO DEI COLLABORATORI</i>	43
<i>GESTIONE DEL TEAM</i>	44
<i>PEOPLE AGILITY (PEOPLE)</i>	45
AREA SELF	47
<i>AUTO-ORGANIZZAZIONE</i>	48
<i>AUTOSVILUPPO</i>	49
<i>GESTIONE DELLO STRESS</i>	50
<i>FLESSIBILITÀ</i>	51
<i>TIME MANAGEMENT</i>	52
<i>ENERGIA</i>	53
<i>PENSIERO CRITICO</i>	54
<i>NETWORKING CONSAPEVOLE</i>	55
<i>MENTAL AGILITY</i>	56
<i>PROATTIVITÀ</i>	57
Bibliografia essenziale	59

AREA BUSINESS

Competenze direttamente correlate al raggiungimento degli obiettivi di business e di ruolo.

ANALISI

*È la capacità di **osservare, ricercare e interpretare** un fenomeno al fine di comprenderne le cause e i gli impatti, sviluppare idee e soluzioni e supportare i processi decisionali.*

Comportamenti osservabili

- Scomponere e analizzare in modo logico un fenomeno individuandone gli elementi costitutivi.
- Individua il complesso di variabili che impattano su una situazione/evento o ne possono subire ripercussioni.
- Identifica tutte le possibili cause di un problema.
- Definisce le possibili relazioni causa-effetto fra gli elementi di un fenomeno.
- Raccoglie e controlla con attenzione, precisione, completezza i dati rilevanti per la comprensione di un fenomeno.
- Sviluppa in profondità criteri chiari per “guidare” le decisioni.

APERTURA AL CAMBIAMENTO

È la capacità di stimolare e accogliere le trasformazioni, definire le strategie e guidare le persone/risorse nelle diverse fasi del cambiamento.

Comportamenti osservabili

- Modifica i propri obiettivi, comportamenti e azioni per allinearsi alle aspettative dell'azienda e del mercato.
- Sperimenta il cambiamento e incoraggia gli altri a viverlo come un'opportunità per crescere e migliorare.
- Dimostra un atteggiamento di costante apertura al cambiamento facilitando l'implementazione di nuove tecniche, soluzioni, idee e iniziative.
- Investe sul proprio sviluppo professionale sfruttando ogni opportunità per apprendere e crescere
- Sviluppa idee originali per creare valore aggiunto e promuovere l'innovazione dei prodotti, dei servizi, dei metodi, dei processi ed ogni aspetto del lavoro
- Crea un ambiente dove il miglioramento continuo e il pensiero creativo siano incoraggiati e premiati
- Accoglie positivamente idee, proposte, metodi suggeriti da altri e li sperimenta nel proprio ambito operativo
- Applica velocemente nuovi metodi o modelli di comportamento al proprio lavoro programmi, linee d'azione, priorità
- Coglie i segnali esterni di cambiamento e ne identifica immediatamente le implicazioni sui propri programmi, linee d'azione, priorità
- Di fronte agli ostacoli e imprevisti che possono impedire il perseguimento degli obiettivi non si irrigidisce sui percorsi stabiliti ma cerca strade alternative
- È aperto al feedback ed è disponibile a riesaminare criticamente la propria condotta (pensiero critico)
- Esprime nuovi punti di vista sui problemi per agevolarne la soluzione (pensiero critico)
- Incoraggia gli altri a cercare e proporre nuovi metodi più efficaci
- Integra schemi cognitivi e operativi consolidati con informazioni derivanti da nuove esperienze
- Modifica i propri comportamenti e linee d'azione in funzione del mutare delle situazioni e delle priorità
- Modifica il comportamento per adattarsi a nuovi sistemi/procedure/metodologie adottati nel contesto organizzativo
- Modifica le proprie convinzioni di fronte a evidenze contrarie
- Propone e stimola soluzioni non tradizionali
- Riconosce i lati positivi di punti di vista e posizioni diverse e li integra in una visione complessiva (pensiero critico)

GESTIONE DEL RISCHIO

È la capacità di individuare i rischi, analizzarli, progettare misure di mitigazione e decidere in modo consapevole

Comportamenti osservabili

- Utilizza modelli strutturati per la valutazione del rischio
- Progetta strategie e misure di mitigazione
- Avanza, sostiene e assume in prima persona proposte e progetti innovativi ad alta incertezza con alte potenzialità
- Porta avanti le decisioni, anche in contesti di ambiguità e assenza di informazioni complete
- Prende decisioni che avranno probabili effetti positivi sull'organizzazione, anche se questi effetti non sono ancora ben definiti
- Propone investimenti anche quando i risultati non sono completamente garantiti

AUTONOMIA

*È la capacità di **esprimere e sostenere opinioni personali, prendere iniziative di decisione e azione**, senza subire condizionamenti, rispettando limiti di responsabilità assegnati.*

Comportamenti osservabili

- Prende posizione e interviene senza attendere stimoli esterni.
- Richiede e verifica le informazioni, opinioni e posizioni degli altri.
- Mantiene il proprio giudizio anche in caso di presenza di opinioni altrui in contrasto, se queste non sono basate su nuovi dati di fatto.
- Si assume la responsabilità di decidere e agire sulla base dei propri criteri di giudizio, in coerenza con gli obiettivi aziendali, occupando tutto lo spazio di delega ricevuto.
- Affronta situazioni critiche e imprevisti anche in assenza della disponibilità di altri.
- Coglie nuove opportunità di miglioramento o promuove lo sviluppo di attività nella propria sfera d'azione costruendo programmi e mettendo in atto iniziative concrete.

CREATIVITÀ

È la capacità di intuire in modo immediato possibili nessi tra i dati/fenomeni, trovare idee e soluzioni nuove a problemi, combinare in modo originale idee e risorse per modificare l'esistente migliorandolo

Comportamenti osservabili

- Produce idee differenti, guarda alle cose in modo articolato e vario, assume diverse prospettive.
- Produce molte proposte, idee e soluzioni originali.
- Applica nuove teorie e concetti alle situazioni consolidate.
- Non si lascia influenzare da regole o procedure quando deve produrre idee o soluzioni.
- Fornisce risposte non convenzionali, elabora idee acute, produce alternative nuove o uniche.
- Estende, riformula o espande i ragionamenti e le idee, rendendole più ricche, inusuali, significative.
- Incoraggia gli interlocutori o collaboratori a trovare nuove e più efficaci modalità operative.
- Utilizza sistematicamente tecniche di creatività (brainstorming, tecniche di pensiero laterale, ecc.).

SVILUPPO DI KNOW HOW

È la capacità di sviluppare costantemente nuove conoscenze, promuovendo analisi, studi e test, assicurando una condivisione utile a creare valore e vantaggio competitivo

Comportamenti osservabili

- Vaglia i risultati di analisi/test/studi effettuati per identificare le potenzialità di sviluppo nel proprio settore/contesto.
- Formalizza, condivide e trasmette i risultati delle analisi/test/studi per incrementare le possibilità di sviluppo.
- Si aggiorna sull'evoluzione dei fattori tecnici e normativi nel contesto interno ed esterno che possono impattare sui processi produttivi aziendali.
- Si tiene costantemente al corrente sulle prestazioni di nuovi prodotti o servizi o tecnologie introdotti sul mercato.
- Promuove l'attività di scambio di conoscenze, esperienze e soluzioni all'interno o all'esterno del contesto aziendale.
- Coglie l'occasione offerta da nuove richieste o opportunità di mercato per sperimentare nuove idee (orientamento a innovazione/miglioramento).
- Dedicava tempo e risorse allo sviluppo di nuove idee e conoscenze che creino valore aggiunto (creatività).
- Incoraggia ed esamina nuove proposte per innovare i prodotti/servizi, i processi, i metodi di lavoro(creatività).

ACCURATEZZA

È la capacità di individuare tutti gli elementi rilevanti di un processo/progetto e assicurarne la loro realizzazione e la qualità del lavoro svolto

Comportamenti osservabili

- Ricerca, applica o utilizza come riferimento per il proprio lavoro standard professionali di alto livello.
- Controlla sistematicamente la validità e completezza delle informazioni.
- Controlla il proprio lavoro per valutarne la corrispondenza rispetto a quanto previsto/richiesto.
- Controlla regolarmente lo stato di avanzamento di un progetto rispetto a nodi o scadenze di attività proprie ed altrui.
- Controlla dati, scopre punti deboli o dati mancanti.
- Sviluppa ed usa sistemi per organizzare e registrare le informazioni per agevolare la condivisione e l'accesso in momenti successivi.
- Intraprende azioni correttive e di miglioramento laddove le prestazioni raggiunte siano al di sotto dello standard previsto.
- Definisce le conseguenze dell'eventuale mancato raggiungimento degli standard previsti.
- Identifica le aspettative dei propri clienti interni ed esterni per definire il livello qualitativo atteso.
- Pianifica le attività e i punti di controllo per assicurare il livello qualitativo atteso.
- Attua un monitoraggio costante sull'avanzamento delle attività per assicurare una realizzazione coerente con le specifiche definite, nei tempi previsti e secondo gli standard qualitativi richiesti.
- Attua verifiche per accertare l'accuratezza e l'affidabilità dei dati.

PROBLEM SOLVING

È la capacità di analizzare situazioni problematiche allo scopo di individuare e mettere in atto la soluzione migliore, mediante l'utilizzo di opportune metodologie e tecniche

Comportamenti osservabili

- Identifica i problemi e le aree di criticità prioritarie in cui si scompongono, utilizzando uno o più strumenti/metodi specifici.
- Pone domande, consulta fonti e raccoglie informazioni, le integra con quelle già esistenti, cercando elementi comuni, nessi causali, e costruisce una visione d'insieme.
- Isola i temi, approfondisce quelli prioritari e più rilevanti, per proporre la rappresentazione del problema.
- Correla fatti ed eventi non palesemente connessi per cercare sintesi interpretative.
- Formula un piano di azione per implementare la soluzione e lo condivide con le parti coinvolte.
- Coinvolge gli interlocutori implicati prima di decidere, quando il loro consenso è condizione di efficacia
- Sviluppa linee guida al processo decisionale per arrivare a soluzioni valide (decision making)
- Genera più opzioni alternative di soluzione prima di decidere (decisione making).
- Valuta pro e contro, fattibilità e possibili conseguenze di azioni alternative (decision making).
- Mette a fuoco attività, compiti e risorse per garantire l'applicazione della soluzione.
- Identifica la mappa degli attori implicati in un problema e li coinvolge nella identificazione di una soluzione.

DECISION MAKING

È la capacità di determinare una scelta individuando tutte le opzioni possibili, valutando vantaggi e svantaggi di ciascuna rispetto a criteri di selezione predefiniti e operando una scelta migliore tra le diverse alternative

Comportamenti osservabili

- Sviluppa e chiarisce i criteri guida, l'obiettivo o il risultato atteso, coinvolgendo tutti gli stakeholder.
- Analizza il problema scomponendolo nelle sue dimensioni principali.
- Raccoglie informazioni integrandole con quelle già esistenti.
- Sviluppa tutte le opzioni possibili, valutando pro e contro, fattibilità e possibili conseguenze.
- Cerca elementi comuni, nessi causali e costruisce una visione d'insieme.
- Coinvolge gli interlocutori implicati prima di decidere, quando il loro consenso è condizione di efficacia.
- Prende tempestivamente le decisioni e agisce per assicurare la realizzazione della soluzione scelta.

ORIENTAMENTO AL RISULTATO

È la capacità di mantenere un focus costante sui risultati attesi, realizzando le attività previste con il miglior impiego possibile di tempo, mezzi e altre risorse disponibili

Comportamenti osservabili

- Mette a fuoco compiti, attività e risorse in vista di un chiaro risultato da conseguire.
- Stabilisce obiettivi specifici per sé e per gli altri e li articola in attività e impegni secondo criteri di priorità e disponibilità delle risorse.
- Comunica chiaramente e concretamente i risultati da raggiungere alle persone coinvolte.
- Delega compiti o chiede aiuto per assicurare che il lavoro sia fatto realizzato secondo il programma predisposto.
- Mantiene focalizzate le proprie ed altrui attività sugli obiettivi chiave.
- Mantiene informate le persone su ciò che deve essere fatto alla luce di nuove priorità e cambiamenti di programma o obiettivo.
- Monitora l'avanzamento, identificando scostamenti e decidendo correttivi.
- Valuta eventuali rischi e agisce tempestivamente per ridurre o eliminare se possibile l'impatto.

EFFICIENZA

È la capacità di raggiungere obiettivi prefissati impiegando le risorse minime indispensabili

Comportamenti osservabili

- Identifica modalità più efficienti, in termini di costo, di utilizzo di tempi e risorse.
- Valuta le diverse alternative per raggiungere l'obiettivo stabilito tenendo conto di tutti i possibili impatti (economici, finanziari, di risorse, ecc. ...).
- Minimizza l'impiego delle risorse assegnate.
- Ricerca attivamente modalità di ottimizzazione di metodi, sistemi, processi e strutture esistenti.
- Identifica fasi ridondanti o non necessarie in metodi, procedure e processi di lavoro.
- Stabilisce piani specifici per la diminuzione delle inefficienze.
- Include l'efficienza come standard nel pianificare le attività.
- Verifica se tutte le attività esistenti sono realmente necessarie per mantenere uno standard elevato di produttività e qualità.

ORIENTAMENTO AL CLIENTE

È la capacità di individuare, capire e soddisfare le esigenze del cliente, sfruttando la sensibilità interpersonale, l'ascolto attivo e le capacità comunicative

Comportamenti osservabili

- Comprende le problematiche e le specificità del business del cliente.
- Riconosce, rileva ed esplicita i bisogni del cliente (precedendo anche il cliente stesso).
- Approfondisce le esigenze del cliente, articolandole in parametri espliciti e concordati.
- Si comporta in modo positivo e trasparente nelle relazioni con il cliente.
- Elabora e concorda soluzioni rispondenti ai parametri di soddisfazione del cliente.
- Rispetta i programmi e gli standard qualitativi concordati col cliente.
- Verifica il grado di soddisfazione del cliente.
- In caso di insoddisfazione del cliente, si attiva immediatamente per risolvere i problemi.
- Si assicura che le attività e gli output vengano completati con accuratezza nei tempi previsti secondo gli standard richiesti.
- Quando possibile segue il cliente con maggior velocità, efficienza e qualità di quella concordata.

SENSIBILITÀ ECONOMICA

È la capacità di individuare e tenere sotto controllo le variabili di equilibrio economico di un'iniziativa per esprimere un giudizio di convenienza

Comportamenti osservabili

- Di fronte ad ogni opportunità e proposta analizza gli aspetti reddituali e finanziari connessi.
- Valuta non solo i costi apparenti ma anche quelli impliciti di ogni iniziativa o attività.
- È sempre attento a massimizzare il ritorno economico di ogni investimento e attività.
- Identifica e coglie ogni opportunità per ridurre i costi e migliorare i margini.
- Si impegna attivamente per ottenere dai fornitori condizioni più vantaggiose per l'azienda senza mettere a repentaglio la qualità e tempestività delle forniture (negoziazione commerciale).
- Cerca attivamente di promuovere ogni iniziativa che incrementi il cash-flow.
- Accompagna ogni proposta di sviluppo tecnologico con l'analisi economico finanziaria
- Applica strumenti e tecniche di investment evaluation (IRR, ROI, PAYBACK PERIOD...).

BUSINESS ACUMEN

È la capacità di intercettare comprendere ed applicare dati e informazioni mediante le quali contribuire a rendere il business sostenibile vantaggioso nel tempo, definendo obiettivi di lungo periodo per contribuire al piano strategico, elaborando tutti i possibili scenari e proponendo il piano di azione più idoneo e vantaggioso

Comportamenti osservabili

- Coglie i fenomeni del contesto economico che possono impattare sul business aziendale o sugli obiettivi dell'unità organizzativa di cui è responsabile.
- Raccoglie informazioni sistematiche sugli andamenti e le tendenze del mercato.
- Definisce criteri e linee guida per migliorare i risultati di business.
- Individua immediatamente nuove opportunità di business.
- Cerca costantemente e coglie opportunità di miglioramento dell'efficacia ed efficienza dei processi.
- Valuta costi, benefici e potenzialità delle nuove iniziative.
- Pianifica le iniziative di sviluppo e ne segue l'attuazione.
- Individua gli interlocutori con cui è necessario instaurare relazioni per sviluppare le iniziative e stabilisce tempestivamente contatti positivi.
- Monitora il comportamento dei competitor per migliorare il posizionamento strategico sul mercato.
- Costruisce un'immagine della possibile trasformazione futura dell'azienda o unità presidiata a partire dalla sua configurazione attuale, in base ai fenomeni ambientali rilevanti, per dispiegare le potenzialità aziendali.
- Identifica strategie che possano condurre l'azienda alla trasformazione immaginata.
- Analizza le situazioni e definisce gli obiettivi chiave e i fattori di successo.
- Collega l'attività e le scelte a breve termine ad un più ampio modello a lungo termine.
- Individua ed esplicita priorità d'azione in funzione dell'analisi dei punti di forza, di debolezza, delle opportunità e dei rischi del contesto.
- Modifica l'organizzazione della propria unità coerentemente al contesto strategico e le priorità aziendali.
- Sviluppa una cultura aziendale a sostegno del cambiamento.

GESTIONE DEI PROGETTI

È la capacità di pianificare, coordinare e monitorare un progetto in modo da raggiungere gli obiettivi prefissati, fungendo da punto di contatto tra l'organizzazione che sponsorizza il progetto e tutte le parti coinvolte nella sua realizzazione.

Comportamenti osservabili

- Mette a fuoco e chiarisce agli interlocutori chiave, le finalità e i requisiti fondamentali del progetto.
- Raccoglie e analizza in modo sistematico le informazioni necessarie a formulare lo sviluppo del progetto in termini di obiettivi, contenuti, risorse/costi, modalità, tempi, ...
- Scomponi il progetto in singole fasi/milestone, processi e risorse necessari a garantire la realizzazione dei vari step.
- Definisce criteri e KPI per misurare e migliorare quanto pianificato.
- Monitora costantemente lo stato di avanzamento dei lavori per assicurare che il piano venga rispettato.
- Ottimizza il tempo e le risorse per raggiungere i risultati desiderati.
- Intercetta tempestivamente ostacoli o potenziali ritardi e rischi e intraprende azioni correttive per risolverli.
- Rispetta i requisiti di progetto entro i limiti di tempo e di costo definiti.
- Coordina personale interno ed esterno per l'esecuzione dei progetti.
- Gestire le comunicazioni verso il team, verso gli stakeholders e verso soggetti terzi (clienti, fornitori).
- Creare e archiviare la documentazione completa del progetto.

PIANIFICAZIONE

È la capacità di definire obiettivi, analizzandone la fattibilità, le strategie più adatte a realizzarli, i possibili vantaggi che ne deriverebbero ed i tempi necessari al loro conseguimento.

Comportamenti osservabili

- Identifica, alla luce delle finalità aziendali e dei vincoli/opportunità del contesto operativo, obiettivi e definisce i piani di azione per raggiungerli.
- Traduce gli obiettivi in piani d'azione, stabilendo tempi, responsabilità, risultati intermedi, momenti di controllo.
- Riesce ad anticipare problemi e opportunità a medio lungo termine.
- Considera la congruenza tra risultati a breve e obiettivi a lungo termine.
- Formula parametri per la misurazione degli andamenti, degli scostamenti, dei risultati.
- Fornisce informazioni tempestive e accurate finalizzate alla elaborazione dei budget e dei piani aziendali.

MONITORAGGIO

È la capacità di supervisionare tutte le attività di progetto per misurare e l'aderenza di quanto realizzato rispetto a quanto pianificato e suggerire azioni alternative e correttive per il miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza del piano.

Comportamenti osservabili

- Formula parametri per la misurazione degli andamenti, degli scostamenti rispetto ai risultati attesi e al budget.
- Mette a fuoco i milestone e i KPI e i requisiti fondamentali per il monitoraggio del progetto rispetto ai piani.
- Segue tempestivamente e ciclicamente l'avanzamento delle attività programmate per identificare scostamenti rispetto ai tempi, ai costi o agli standard di qualità previsti.
- Individua efficaci correttivi per garantire il raggiungimento degli obiettivi coinvolgendo nella formulazione di soluzioni i collaboratori impegnati nelle attività programmate.

INNOVAZIONE

È la capacità di introdurre nuove modalità di progettazione, di produzione o vendita di beni o servizi creando un cambiamento migliorativo dello stato di cose esistente.

Comportamenti osservabili

- Analizza criticamente le prassi consolidate anche se di successo per trarre nuovi miglioramenti.
- Si mantiene costantemente aggiornato per identificare tendenze evolutive o anticipare nuovi fenomeni.
- Osserva il contesto esterno per individuare idee, tecnologie o innovazioni per trarre ispirazione per innovare il proprio business.
- Incoraggia e sostiene proposte innovative da chiunque provengano.
- Valuta anticipatamente gli impatti delle innovazioni.
- Comunica i benefici delle innovazioni in modo efficace, per creare consenso e adesione.
- Utilizza gli errori per apprendere e innovare.

ORGANIZZAZIONE

È la capacità di definire e mantenere aggiornati i processi di lavoro, le strutture organizzative e i profili di competenze necessari per raggiungere gli obiettivi secondo criteri di efficienza

Comportamenti osservabili

- Definisce processi di lavoro, strutture e ruoli in funzione delle strategie aziendali e delle necessità operative.
- Pianifica l'headcount in funzione dei volumi e della complessità delle attività da svolgere e monitora eventuali criticità nell'equilibrio degli organici o nella distribuzione dei carichi di lavoro attuando opportuni correttivi.
- Identifica sovrapposizioni di responsabilità.
- Assegna in modo chiaro e sostenibile responsabilità, compiti, risorse, potere decisionale, coniugando le necessità organizzative con le attese e potenzialità degli individui.
- Adegua processi operativi e strutture in funzione degli output attesi.

LEADERSHIP DIGITALE

È la capacità di utilizzare al meglio le tecnologie digitali all'interno dell'organizzazione e di introdurre innovazione digitale nello specifico settore di mercato in cui si opera, facilitando la diffusione delle competenze digitali del team

Comportamenti osservabili

- Mantiene costantemente aggiornate le proprie competenze digitali di base (elaborare informazioni, comunicare e collaborare, creare contenuti) necessarie per l'ordinaria esecuzione del lavoro.
- Favorisce il continuo aggiornamento delle competenze specialistiche IT e Digital dell'organizzazione.
- Sfrutta le tecnologie digitali per definire e concretizzare progetti di innovazione digitale.
- Introduce iniziative volte a favorire la diffusione della cultura digitale tra i collaboratori.
- Assicura opportuni livelli di protezione dei dati (privacy), delle informazioni e degli strumenti informatici e digitali utilizzati nel business secondo le normative in materia.
- Utilizza creativamente le tecnologie e gli strumenti digitali per creare conoscenza e innovare processi e prodotti e per migliorare la tempestività delle decisioni.
- Facilitare il lavoro dei collaboratori in termini di efficienza, wellbeeing e inclusione assicurando l'introduzione di opportuni strumenti digitali.
- Spinge l'organizzazione verso l'innovazione e il cambiamento, proponendo e realizzando progetti volti a superare i vecchi schemi mentali e ad innovare i processi organizzativi.

LEADERSHIP SOSTENIBILE (ESG MANAGEMENT)

È la capacità di sostenere un equilibrio tra lo sviluppo economico dell'azienda, l'equità distributiva e la sostenibilità ambientale, promuovendo un sistema di gestione orientato ai fattori ESG (Environmental, Social, Governance).

Comportamenti osservabili

- Definisce obiettivi di lunga scadenza di prosperità sostenibile per l'organizzazione e per tutti gli stakeholder.
- Promuove indicatori di monitoraggio tesi a valutare unitamente ai risultati economico-finanziari, anche quelli sul sistema ESG, adottando pratiche e standard internazionali (bilancio delle informazioni non finanziarie, bilancio di sostenibilità, GRI standards...).
- Include nel sistema decisionale tutte le esigenze dei portatori di interesse per assicurare engagement e la creazione di obiettivi condivisi.
- È aperto al confronto con tutti gli stakeholder e si adopera per mantenere un dialogo costante e reciproco.
- Valuta ogni decisione in termini di conseguenze per i tempi futuri.
- Mantiene una visione sistemica delle cose, che gli consente di capire la circolarità dei fenomeni, lo porta a intuire il funzionamento del sistema, gli effetti delle azioni nel tempo e a sentirsi responsabile delle performance del sistema.
- Sostiene un clima di responsabilità diffusa, in grado di permeare l'insieme dell'organizzazione attraverso pratiche coerenti di comunicazione.
- Sviluppa un pensiero complesso capace d'interrogarsi sulle conseguenze nel tempo all'interno di un sistema più ampio: non sempre una soluzione efficace per raggiungere un certo risultato è buona se minaccia l'equilibrio futuro.
- Promuove la "dimensione negoziale", consapevole dei vincoli di interdipendenza presenti in una più ampia rete di relazioni.
- Promuove una leadership inclusiva che valorizza le diversità, che favorisce la possibilità di mettersi in gioco a tutti i livelli, in cui tutti si sentano liberi di esprimersi, di avere un ruolo e di vedere il loro contributo riconosciuto nell'ambito dei valori condivisi dall'organizzazione.

RESULTS AGILITY

È la capacità di ottenere risultati nonostante le condizioni difficili o nuove, agendo come stimolo per gli altri, ottenendo prestazioni sopra la media, dimostrando un carisma naturale che ispira fiducia e coinvolgimento.

Comportamenti osservabili

- È perseverante nel raggiungimento degli obiettivi nonostante cambiamenti e difficoltà.
- Fa crescere le persone e costruisce ottimi team.
- È consapevole delle proprie capacità e della propria energia.
- Dimostra spinta, carisma e commitment.
- Gestisce l'innovazione e la promuove.
- Motiva, ispira e invita a fare sempre meglio.
- Gestisce molte e complesse attività, anche in parallelo, mantenendo sempre ottimi standard di performance.
- Performa nonostante le avversità.
- È flessibile e si adatta velocemente.

CHANGE AGILITY

È la capacità di orientarsi costantemente al miglioramento, alla sperimentazione pratica dei progetti e la gestione del cambiamento, con curiosità, passione per nuove idee e perseveranza nel renderle applicabili in concreto.

Comportamenti osservabili

- È interessato al miglioramento e alla sperimentazione
- Intraprende nuovi progetti caratterizzati da complessità e ne persegue la realizzazione
- Cerca le novità, per andare oltre lo status quo
- Vede e condivide nuove angolature e prospettive
- È flessibile, proattivo, anticipa
- Mantiene efficienza e aderenza anche sotto forti pressioni e stress
- Mantiene la motivazione anche di fronte alle reazioni contrarie
- È appassionato di molti argomenti
- Gestisce lo stress e la pressione

AREA

PEOPLE

Competenze direttamente correlate alle relazioni con le persone.

DIVERSITY, EQUITY AND INCLUSION MANAGEMENT

È la capacità di creare una cultura ed un contesto aziendale che valorizzano le differenze (età, gender, etnia, ecc...), rimuovendo eventuali barriere, resistenze e pregiudizi, per integrare il contributo di tutte le persone.

Comportamenti osservabili

- Rispetta e riconosce ciò che rende le persone diverse, che si tratti di età, sesso, radici etniche, religione, disabilità, orientamento sessuale, istruzione o origine nazionale.
- Riconosce tempestivamente pregiudizi e stereotipi e si adopera in prima persona per contrastarli e rimuoverli.
- Promuove la stesura di una policy che riguardi la DEI e organizza il monitoraggio della sua applicazione e del clima aziendale.
- Sostiene iniziative di formazione per la diffusione di una cultura aziendale sui valori DEI.
- Promuove la trasparenza sui processi di selezione, avanzamento di carriera, retribuzione.
- Garantisce un welfare aziendale improntato alla sostenibilità per tutte le tipologie di lavoratori.
- Garantisce l'accesso fisico al luogo di lavoro e l'inclusione nei processi di digitalizzazione per tutte le tipologie di lavoratori.

ASCOLTO ATTIVO

È la capacità di dedicare completa attenzione all'ascolto dell'altro, sospendendo i propri giudizi e con uno sforzo intenzionale cercando di acquisire il punto di vista dell'altro per comprendere appieno ciò che vuole comunicare.

Comportamenti osservabili

- Fa domande aperte.
- Non interrompe l'interlocutore mentre parla.
- Presta attenzione a tutti i segnali verbali e non verbali emessi dall'interlocutore.
- Permette all'interlocutore di riflettere senza incalzarlo.
- Fa domande per verificare le informazioni che gli risultano dubbie o poco chiare.
- Sintetizza se necessario quanto emerso durante la conversazione.
- Valorizza le informazioni raccolte.
- Verifica la comprensione e l'accordo dell'interlocutore.
- Intercetta e utilizza le parole chiave dell'interlocutore.

ASSERTIVITÀ

È la capacità di esprimere e far valere i propri punti di vista, bisogni ed esigenze rispettando le idee e i diritti degli altri, di portare avanti le proprie idee senza rinunciarvi troppo facilmente e senza creare conflitti

Comportamenti osservabili

- Esprime apertamente i propri punti di vista in modo costruttivo e senza aggressività.
- incoraggia gli altri a esprimere i propri di vista mostrando considerazione per gli stessi.
- Non rinuncia ad esprimersi di fronte ad attacchi, aggressioni o prevaricazioni, mantenendo equilibrio, lucidità, fermezza.
- Accoglie le critiche, identificandone gli aspetti utili.
- Affronta tempestivamente le divergenze al primo manifestarsi, evitando l'accumularsi dei problemi.
- Esplora e ascolta le esigenze, i vincoli, le priorità delle parti in causa (Gestione del conflitto).

COMUNICAZIONE EMPATICA (o INTELLIGENZA EMOTIVA)

È la capacità di costruire una relazione efficace, accorciare le distanze, creare empatia tra le persone, trasmettere e comprende i contenuti e le emozioni condivise

Comportamenti osservabili

- Ascolta e non interrompe l'interlocutore mentre parla (Ascolto attivo).
- Si assicura di aver compreso correttamente il punto di vista altrui (Ascolto attivo).
- Articola chiaramente i propri punti di vista (Assertività).
- Utilizza un linguaggio comprensibile agli altri facendo esempi concreti.
- Adatta il tono della conversazione, il proprio non verbale all'interlocutore, al tema e alla situazione.
- È attento ai segnali non verbali dell'altro.
- Verifica la sintonia con l'interlocutore rispetto ai contenuti e alle modalità.
- Crea un clima di accoglienza, fiducia e rispetto.

COOPERAZIONE

È la capacità di collaborare con altre persone per raggiungere un obiettivo comune

Comportamenti osservabili

- È disponibile a dare supporto anche per il raggiungimento di obiettivi specifici di altre persone del team.
- Cooperava con i colleghi delle altre unità organizzative.
- Condivide con i colleghi le conoscenze e informazioni professionali.
- Rilegge il proprio obiettivo come integrato all'interno del più ampio sistema aziendale.
- Rispetta le opinioni e i punti di vista diversi.
- Accoglie e valorizza i contributi altrui.
- Nei rapporti con l'esterno mette in primo piano l'appartenenza al gruppo e i risultati del team.

GESTIONE DEI CONFLITTI

È la capacità di affrontare, risolvere o attenuare i conflitti, al fine di raggiungere una soluzione condivisa

Comportamenti osservabili

- Affronta tempestivamente le divergenze al primo manifestarsi (“moto a luogo”), scegliendo una location neutrale.
- Gestisce il rapporto conflittuale in modo equilibrato e costruttivo.
- Analizza le ragioni sottostanti alla situazione di conflitto con la disponibilità di cogliere il punto di vista altrui.
- Identifica i bisogni, gli interessi e i vincoli della controparte cercando soluzioni che li salvaguardino senza mettere a repentaglio le proprie esigenze prioritarie.
- Esplora le radici del conflitto per identificare tutte le possibili alternative di soluzione.
- Costruisce ed evidenzia una base comune di interessi.
- Costruisce e propone soluzioni compatibili con i vincoli di tutte le parti in causa.
- Sa raccontare la “storia” delle proprie emozioni.
- Sa indurre l’altro a raccontare la “storia” delle sue emozioni.
- Sceglie la strategia di gestione del conflitto sulla base del tipo di conflitto.

GESTIONE DI RIUNIONI O PRESENTAZIONI (COMUNICAZIONE ONE TO MANY)

È la capacità di ottimizzare i tempi dedicati alle riunioni per esplorare i temi e prendere decisioni in modo efficace

Comportamenti osservabili

- Esplicita finalità, temi e durata di una riunione o presentazione e ne verifica la congruità con le attese degli interlocutori.
- Concorda l'agenda con le persone implicate.
- Struttura il processo secondo una sequenza logica.
- Espone in modo chiaro e interessante i contenuti, ricorrendo ad esempi, aneddoti e vivacità di esposizione.
- Adatta il proprio linguaggio all'uditorio.
- Utilizza efficacemente i supporti digitali.
- Coinvolge gli interlocutori e lascia spazi per domande, commenti e contributi.
- Coordina i momenti di discussione.
- In conclusione, riprende gli obiettivi e i messaggi prioritari e sintetizza i risultati, valorizzando i contributi forniti dagli interlocutori.

LAVORO IN TEAM

È la capacità di valorizzare le persone e i contributi di un team favorendo un clima di fiducia e di apertura reciproca con orientamento ad un obiettivo comune incoraggiando l'assunzione di responsabilità individuale e collettiva

Comportamenti osservabili

- Si adopera per costruire un clima di fiducia e apertura.
- Contribuisce al raggiungimento degli obiettivi del team mettendo a disposizione le proprie risorse (tempo, persone, conoscenza, esperienza, mezzi, strumenti).
- Rispetta i diversi punti di vista e le differenti esigenze.
- Valorizza il contributo dei membri del team.
- Facilita gli scambi delle esperienze, delle informazioni e delle risorse all'interno del gruppo per condividere know how e best practice.
- Coinvolge le persone e organizza le risorse disponibili nelle varie aree aziendali per raggiungere obiettivi condivisi.
- Condivide con gli altri membri del team la responsabilità di successi, errori e insuccessi.
- Considera l'impatto delle proprie decisioni e azioni su altre aree, unità organizzative e funzioni.
- Rispetta e attua le decisioni prese dal gruppo.

LEADERSHIP

È la capacità di guidare e accompagnare i collaboratori verso il raggiungimento degli obiettivi in modo che diano il meglio di sé con piacere

Comportamenti osservabili

- Esprime una chiara visione della ragion d'essere e finalità del gruppo e/o dell'unità che guida.
- Ascolta e incoraggia proposte e contributi attivi da parte degli interlocutori/collaboratori.
- Costruisce la relazione facendo leva su un rapporto cordiale, paritetico e su interessi comuni.
- Accoglie e valorizza i contributi altrui verso la soluzione dei problemi e il raggiungimento degli obiettivi.
- Fa leva su dati accertabili e su competenze dimostrate nell'argomentare e proporre soluzioni.
- È sensibile e aperto ai bisogni degli individui/del team e ne tiene conto nell'elaborare ipotesi e soluzioni.
- Distribuisce attenzioni e risorse fra tutti i membri del gruppo curandone il coinvolgimento attivo.
- Verifica e costruisce il consenso sulle proprie proposte di soluzione e decisione.
- Coagula ed esalta le energie e la carica positiva di individui o team di fronte agli ostacoli.
- È sensibile ai bisogni e al clima del team fornendo rinforzi e supporto in situazioni critiche.
- Utilizza consapevolmente i diversi tipi di feedback, adattandoli alle circostanze e all'interlocutore.
- Gestisce le riunioni in modo che siano efficaci e motivanti.
- È efficace nel convincere il suo capo.
- Gestisce efficacemente il tempo e lo stress (vedi competenze).
- Gestisce efficacemente i conflitti (vedi competenza).
- Trasforma un gruppo di collaboratori in un vero team, utilizzando i 12 kfos's of a winning team:
- Comunica in modo efficace le decisioni prese (raccontandone i motivi).
- È d'esempio senza rischiare il micromanagement.
- È esigente, con empatia e supporto.
- Si interessa alla persona.
- Dà sicurezza, incoraggiando a proporre e a divergere.
- Fa coaching dedicando parte del proprio tempo alla crescita dei propri collaboratori.
- Negozia efficacemente con i peers.

NEGOZIAZIONE

È la capacità di raggiungere un accordo che genera soddisfazione di ciascuna delle parti coinvolte

Comportamenti osservabili

- Agisce per stabilire un terreno comune, individuando aree di sovrapposizione tra i propri ed altrui interessi (parti dai punti di accordo).
- Costruisce un clima di fiducia esplicitando e analizzando in modo aperto i propri e gli altrui interessi.
- Ha chiare le soglie minime di accettabilità delle soluzioni.
- Esamina accoglie e non sminuisce gli interessi degli interlocutori.
- Evidenzia i vantaggi di soluzioni innovative e reciprocamente compatibili.
- Sa adattare le proprie risposte di fronte a fatti o proposte nuove.
- Valuta rapidamente le implicazioni di una proposta.
- Espone con fermezza/ragionevolezza i propri punti di vista rispettando quelli altrui.
- Tiene conto delle argomentazioni altrui per cercare di individuare soluzioni compatibili.
- Esplicita le soluzioni concordate e le formalizza.

PARTNERSHIP

È la capacità di cooperare con altri soggetti che agiscono come se appartenessero a un'unica entità per una gestione integrata di un processo/progetto/business

Comportamenti osservabili

- Individua gli interlocutori con cui è vantaggioso collaborare per raggiungere gli obiettivi e costruisce la relazione con i partner facendo leva su un rapporto paritetico.
- Comprende ed esplicita le esigenze del partner al fine di giungere ad un accordo chiaro e definito.
- Coinvolge i partner implicati nelle decisioni salvaguardando tutti gli interessi reciproci.
- Condivide in modo trasparente e tempestivo le informazioni.
- Rispetta i diversi criteri, parametri e norme che guidano i comportamenti dei partner.
- Rispetta puntualmente gli accordi presi e, qualora non gli sia possibile, rende espliciti i propri vincoli ai partner e costruisce con loro soluzioni che salvaguardino i reciproci interessi.

INTELLIGENZA EMOTIVA

È la capacità di riconoscere, discriminare e identificare, etichettare nel modo appropriato e, conseguentemente, gestire le proprie emozioni e quelle degli altri allo scopo di raggiungere determinati obiettivi

Comportamenti osservabili

- È consapevole del proprio impatto sugli altri.
- Gestisce i propri stati emotivi adattandoli alle diverse situazioni.
- Osserva gli interlocutori, recepisce gli stati emotivi e approfondisce i loro stati d'animo e bisogni con empatia (capacità di comprendere appieno e addirittura percepire e sentire lo stato d'animo delle altre persone).
- Ascolta e fa domande per approfondire il punto di vista degli altri.
- Rispetta le emozioni degli interlocutori accettandone le manifestazioni senza farsi contagiare o reagire impulsivamente.
- Considera le possibili reazioni degli altri e struttura, di conseguenza, le proprie modalità di comunicazione per mantenere la relazione in chiave costruttiva.
- Riconosce i pensieri negativi e li trasforma in pensieri positivi in grado di motivare sé stessi e gli altri.
- Dimostra con continuità un elevato livello di impegno operativo e una carica energia positiva.
- Controlla le proprie emozioni anche in circostanze frustranti (gestione dello stress).
- È sensibile ai segnali di stress/tensione emotivi negli interlocutori e cerca di alleviarli.
- Si rende rapidamente conto della necessità di modificare il proprio comportamento in base alle reazioni dei colleghi o collaboratori.
- Osserva attentamente le reazioni dei collaboratori ed è sensibile alle loro richieste, modificando il suo approccio in funzione delle loro esigenze.

LEADERSHIP INCLUSIVA

È la capacità di riconoscere e valorizzare le persone, le competenze e le professionalità; di costruire e riconoscere la professionalità senza volersi sostituire; creare un clima di fiducia che permetta alle persone di esprimersi senza il timore di essere giudicati e valutati; sviluppare idee progettuali accogliendo i contributi di tutti e considerando le esigenze degli stakeholder.

Comportamenti osservabili

- Incoraggia il contributo degli altri riconoscendo la diversità come elemento di valore e creando un ambiente accogliente.
- Ascolta sintonizzandosi sull'altro rispettando i suoi tempi e libero dai pregiudizi di pensiero.
- Costruisce la relazione basandola su trasparenza, cordialità, pariteticità ricercando elementi di contatto.
- Trova il modo di "allargare la platea" (one to many).
- Fornisce sostegno attento e autentico nei momenti difficili.
- Rispetta le opinioni altrui evidenziandone gli aspetti positivi.
- Comunica apertamente informazioni sul proprio lavoro e sulle proprie conoscenze.
- Fa proprie le decisioni dell'organizzazione di cui fa parte e le sostiene.
- Ha consapevolezza dei bias (pregiudizi inconsapevoli) e agisce per superarli.
- Utilizza sistematicamente tecniche inclusive (brainstorming, townhall ...) e utilizza tutti gli strumenti di lavoro a disposizione (file condivisi ...) per condividere informazioni.
- Adotta stili di lavoro e di comunicazione diversi per dare a tutti opportunità di partecipazione.
- Trasforma il conflitto in dialogo costruttivo partendo dagli elementi comuni.
- Previene il conflitto affrontandolo sul nascere in modo equilibrato (moto a luogo).
- Preferisce il noi all'io, promuove e dà visibilità al contributo del proprio team.
- Gestisce consapevolmente le proprie emozioni al fine di facilitare la relazione.
- Accetta il feedback ed è disponibile al cambiamento.
- Accompagna l'altro nel cambiamento.
- È aperto al confronto e adotta la negoziazione (win-win-win), per raggiungere un più alto punto di equilibrio.
- È coerente nelle parole, atteggiamenti e azioni.

LEADERSHIP: SVILUPPO DEI COLLABORATORI

È la capacità di osservare i punti di forza e miglioramento dei propri collaboratori per promuovere il loro sviluppo creando le condizioni per valorizzarli al massimo e in ogni situazione

Comportamenti osservabili

- Identifica gli obiettivi di sviluppo dei collaboratori coinvolgendoli nella loro formulazione.
- Valuta le esigenze e le aspirazioni dei collaboratori nella definizione dei piani di lavoro.
- Osserva i comportamenti dei collaboratori.
- Fornisce feedback puntuali, specifici e costruttivi, ai propri collaboratori sui loro risultati e modalità di lavoro.
- Segnala prontamente i problemi causati da prestazioni inadeguate.
- Incoraggia i collaboratori a perfezionare le proprie capacità e conoscenze.
- Suggerisce ai collaboratori metodi ed azioni per migliorare la propria prestazione.
- Concorda piani di miglioramento con i collaboratori.
- Affianca i collaboratori nei momenti critici.
- Ricerca e individua opportunità di sviluppo per i collaboratori.
- Riconosce e apprezza i progressi fatti.
- Utilizza sistematicamente la delega per far crescere i collaboratori.

GESTIONE DEL TEAM

È la capacità di organizzare, comunicare, valutare, motivare, sviluppare le persone del team

Comportamenti osservabili

- Definisce profili professionali adeguati allo svolgimento delle attività della propria organizzazione e individua risorse con competenze e caratteristiche professionali corrispondenti ai profili definiti.
- Infonde fiducia, incoraggia ed esprime aspettative chiare sulle prestazioni e sui comportamenti.
- Si accerta e tiene conto delle aspettative, delle idee, dei bisogni e delle capacità dei collaboratori.
- Utilizza la delega nell'ottica di consentire l'apprendimento e lo sviluppo di nuove competenze.
- Indirizza se necessario (in funzione del livello di sviluppo professionale acquisito dai collaboratori) verso metodologie e modalità operative più efficaci.
- Concorda con i collaboratori tempi e modalità di reciproco allineamento.
- Accoglie le proposte e valorizza i contributi dei collaboratori, incoraggiando il pensiero critico e creativo.
- Nei rapporti con l'esterno valorizza il lavoro dei collaboratori e del team.
- Ascolta i collaboratori e offre supporto per la risoluzione di problemi e criticità.
- Osserva e registra comportamenti evidenziati e risultati conseguiti dai collaboratori, per identificare punti di forza e aree di miglioramento.
- Fornisce feedback, considerando le possibili reazioni dell'interlocutore e mantenendo la relazione in chiave costruttiva.
- Apprezza esplicitamente e tempestivamente comportamenti e risultati positivi dei collaboratori.
- Attribuisce i premi tenendo conto dei comportamenti e dei contributi professionali dei collaboratori, in modo equo e trasparente.

PEOPLE AGILITY (PEOPLE)

È la capacità di sviluppare una profonda consapevolezza di sé, dimostrare apertura nei confronti degli altri, cercare costantemente feedback concreti, costruire efficaci dinamiche comunicative, presentando i propri punti di vista in modo chiaro ed esaustivo e gestendo eventuali disaccordi in modo costruttivo.

Comportamenti osservabili

- È consapevole dei suoi punti di forza e di miglioramento.
- Coglie velocemente le caratteristiche delle persone.
- Dimostra volontà di apprendimento e miglioramento continuo.
- Impara dagli errori.
- È disponibile a dare e ricevere i feedback.
- Gestisce i conflitti e le situazioni di disaccordo.
- È aperto ai punti di vista altrui e al confronto.
- Utilizza una comunicazione chiara e coinvolgente.
- Collabora anche se in disaccordo e fa sì che le persone raggiungano gli obiettivi prefissati.
- Accetta le critiche in modo aperto e non difensivo.
- Imposta con i collaboratori un dialogo continuo e aperto.
- Dedicava tempo a spiegare il perché delle decisioni che prende e a spiegare i requisiti critici per una performance di successo.
- Valorizza il contributo di tutti i membri del team.
- Coinvolge gli altri prima di prendere decisioni che li riguardano o di fare piani che li coinvolgono.
- Media le proprie posizioni tenendo conto dei bisogni e delle priorità degli altri.

AREA

SELF

Competenze direttamente correlate alla consapevolezza di sé e all'autosviluppo.

AUTO-ORGANIZZAZIONE

È la capacità di gestire con metodo la propria organizzazione del lavoro

Comportamenti osservabili

- Stabilisce priorità e metodi per lo svolgimento del proprio lavoro
- Pianifica le proprie attività anche mediante l'utilizzo di specifici tool (agende, digital calendar, kanban, ...) per trarre i propri obiettivi nei tempi
- Formula per sé stesso obiettivi espliciti, realistici e impegnativi rispetto al perimetro di responsabilità individuali
- Delega, chiede aiuto o rifiuta esplicitamente compiti ed attività che non è in grado di attuare in prima persona
- Stabilisce KPI per verificare autonomamente l'avanzamento delle proprie attività rispetto al programma
- Utilizza sistemi di archiviazione del proprio lavoro adeguati rispetto alla complessità del lavoro e affidabili

AUTOSVILUPPO

È la capacità di prendersi in carico il proprio sviluppo personale e professionale sia in termini di competenze hard che di competenze soft, integrandolo in un progetto di sviluppo aziendale.

Comportamenti osservabili

- È consapevole dei suoi punti di forza e di miglioramento ed è in grado di sfruttarli al meglio.
- Si impegna costantemente per sviluppare l'apprendimento di nuovi comportamenti attraverso lo studio, la partecipazione a corsi, l'apprendimento da altri, la sperimentazione, l'allenamento.
- Mette in discussione il proprio operato.
- Importa contributi dall'esterno.
- Risponde rapidamente alle nuove sfide o le ricerca uscendo dalla comfort zone.
- Ricerca e accetta i feedback degli altri.
- È curioso e fa domande è interessato al cambiamento.
- Orienta lo sviluppo delle proprie competenze immaginandosi il futuro (si costruisce una vision).
- Sperimenta in modo dinamico e continuo.
- Lavora consapevolmente alla propria visibilità.
- Reagisce da whynotter, non da yesbutter.
- Trae spunti dai migliori.
- Si confronta con l'esterno per anticipare trend e competenze per il futuro.
- Trae lezioni dai successi, difficoltà ed errori.

GESTIONE DELLO STRESS

È la capacità di mantenere equilibrio emotivo e focus operativo anche di fronte a situazioni complesse, ambigue, di crisi, attivandosi per tragaruardarne la risoluzione.

Comportamenti osservabili

- Controlla le proprie emozioni di fronte alle crisi per mantenere il focus sulla ricerca proattiva di soluzioni e nuove opportunità.
- Affronta le situazioni di incertezza e ambiguità in modo costruttivo, attivandosi per raccogliere dati, informazioni, elementi aggiuntivi.
- Di fronte agli ostacoli imprevisti cerca di individuare percorsi alternativi senza perdere di vista l'obiettivo.
- Mantiene equilibrio e focus anche se disturbato e interrotto.
- Mantiene impegno ed efficacia operativa anche in situazioni di pressione temporale e di forte varianza.
- Mantiene un adeguato livello di prestazione anche in situazioni di rapido cambiamento degli indirizzi ridefinendo le priorità.
- Elabora ed interpreta con equilibrio e oggettività di giudizio informazioni e problemi che lo implicano personalmente.

FLESSIBILITÀ

È la capacità di adattare i comportamenti e gli schemi di lavoro al mutare delle circostanze anche in modo imprevisto, accogliendo i cambiamenti che sopraggiungono

Comportamenti osservabili

- Mantiene l'efficacia anche in situazioni variabili e di rapido cambiamento.
- Affronta positivamente gli imprevisti considerandoli nuove informazioni a disposizione, cercando nuove strade o soluzioni.
- Coglie le opportunità emergenti senza arroccarsi nelle procedure stabilite.
- Accoglie esperienze, proposte e contributi provenienti da contesti differenti per applicarli al proprio ambito.
- Prende in considerazione nuove richieste di un cliente interno/esterno e cerca soluzioni alternative alle prassi consuete.
- Supera gli ostacoli senza irrigidirsi su percorsi stabiliti e attivandosi per ricercare nuovi modi di fare le cose.
- Adatta il proprio comportamento recependo gli stimoli esterni, le tecnologie emergenti, l'innovazione, i nuovi ruoli organizzativi, svincolato dagli schemi precostituiti.
- Sposta le priorità mantenendo una visione positiva rispetto alle novità intervenute.

TIME MANAGEMENT

È la capacità di focalizzarsi sulla pianificazione della quantità o della distribuzione del tempo da spendere in attività specifiche, molto spesso con l'obiettivo di aumentare l'efficacia e/o l'efficienza.

Comportamenti osservabili

- Gestisce i propri appuntamenti ed impegni, sia individuali che condivisi.
- Gestisce più attività complementari contemporaneamente.
- Programmare il proprio tempo a livello giornaliero, settimanale, mensile o annuale.
- Stabilire delle priorità.
- Massimizzare il tempo da dedicare alle attività prioritarie.
- Ridurre il tempo da dedicare alle attività non prioritarie.
- Di fronte agli ostacoli imprevisti cerca di individuare percorsi alternativi senza perdere di vista l'obiettivo temporale.
- Mantiene l'equilibrio anche se disturbato e interrotto inopportuno.
- Mantiene impegno ed efficacia operativa anche in situazioni di pressione temporale.
- Ricostruisce ed esplicita rapidamente le proprie priorità di fronte a nuove richieste, problemi, opportunità importanti tenendo conto dei vincoli temporali correlati.
- Bilancia la completezza e la perfezione del lavoro con le scadenze definite per l'obiettivo/risultato.

ENERGIA

È la capacità di mantenere un elevato livello di impegno, affrontando complessità e ambiguità con una visione positiva e proattiva, contaminando l'ambiente intorno a sé e orientandolo alla soluzione

Comportamenti osservabili

- Dimostra con continuità un elevato livello di impegno e di energia positiva (INTELLIGENZA EMOTIVA).
- Di fronte alle situazioni incerte, agli ostacoli e agli imprevisti, mantiene un atteggiamento positivo e orientato alla soluzione.
- Affronta le crisi con una visione positiva, generativa di nuove opportunità di apprendimento e sviluppo.
- Mantiene un elevato livello di prestazione anche in situazioni di rapido cambiamento degli indirizzi, ridefinendo le priorità.
- Gestisce le proprie emozioni per creare e mantenere nell'ambiente un atteggiamento positivo e di fiducia.
- È sensibile ai segnali di stress/tensione emotivi negli interlocutori e cerca di alleviarli.
- Trova stimoli e spunti di miglioramento anche di fronte a errori, incidenti di percorso e ostacoli.
- Si automotiva mettendo in atto un processo continuo di miglioramento e crescita.

PENSIERO CRITICO

È la capacità di abbandonare le modalità precedenti per dare spazio alle novità, riformulando le proprie idee e ascoltando le prospettive degli altri; prendere in considerazione delle ipotesi e sperimentarle, preferendo la scomodità del dubbio e cercando di rivedere le proprie posizioni; sviluppare una rete di persone non compiacenti che ti possono portare a fare cose diverse, creando le condizioni per avere disaccordo produttivo.

Comportamenti osservabili

- Mostra interesse al mondo circostante, facendo domande, ascoltando, documentandosi su innovazioni applicabili nel suo ruolo.
- Ricerca il contributo critico aprendosi al confronto con gli altri e mettendo in discussione le proprie decisioni sulla base dei feedback ricevuti.
- Prende in considerazione punti di vista diversi dai suoi e li integra nella sua analisi.
- Mette in discussione le proprie competenze, i propri comportamenti, le proprie scelte, le proprie consuetudini operative.
- Esprime le proprie opinioni in modo indipendente e/o prende posizione senza attendere stimoli esterni a farlo.
- Adotta un approccio whynotter piuttosto che yesbutter.
- Ascolta sintonizzandosi sull'altro per prendere in considerazione punti di vista altrui libero dai pregiudizi di pensiero.
- Formula valutazioni basate su fatti, dati, analisi oggettive ricercando nuove informazioni e approfondendo le fonti.
- Integra nella sua analisi di punti di vista diversi per presentare proposte costruttive.
- Esplora con coraggio possibili alternative facendo domande anche impopolari ma contestualizzate per suscitare riflessioni costruttive.
- In situazioni di messa in discussione della propria opinione gestisce consapevolmente le proprie emozioni per sostenere il proprio punto di vista.
- Esplicita di aver bisogno di tempo per elaborare invece di esprimere in automatico dissenso o consenso.
- Utilizza le proprie intuizioni e i segnali deboli per approfondire ad analizzare razionalmente.
- Ha il coraggio di dichiarare un dubbio e di chiedere aiuto.
- Argomenta il proprio punto di vista e cerca il consenso intorno alla sua teoria confrontandosi con gli interlocutori.
- Si chiede il perché di ciò che facciamo e di ciò che accade (know how + know why).
- Crea le condizioni affinché l'interlocutore possa esprimere il proprio pensiero critico
- Riconosce i propri errori come punto di ripartenza.
- Utilizza il pensiero laterale per individuare nuovi spunti e trasformare la criticità in opportunità.

NETWORKING CONSAPEVOLE

È la capacità di interagire con persone che si conoscono per arrivare a conoscere persone o opportunità che non si conoscono; sviluppare di una rete di relazioni professionali, solide e durature; individuare gli sponsor come figure di riferimento per trasmettere con velocità reputazione, competenze e abilità.

Comportamenti osservabili

- Crea e coltiva un sistema di relazioni in modo strutturato e consapevole, dedicando tempo e risorse in modo pianificato.
- Costruisce una rete di relazioni interne ed esterne per acquisire conoscenze ed esperienze e sviluppare innovazione.
- Individua gli interlocutori su cui focalizzarsi per il raggiungimento dei propri obiettivi.
- Offre collaborazione verso obiettivi comuni (prima dare e poi chiedere).
- Aderisce a gruppi di lavoro esterni coltivando interessi diversi su nuovi temi.
- Avanza la propria candidatura per ruoli di rappresentanza in nuovi gruppi di lavoro.
- Favorisce il networking consapevole dei propri collaboratori dando loro visibilità.
- Gestisce il proprio network considerandolo un proprio asset dimostrando affidabilità, costanza e interesse.
- Mantiene gli impegni.
- Usa le informazioni in modo equilibrato (non si può dire tutto).
- Costruisce il suo personal social branding per farsi conoscere.
- È affidabile, costante, curioso nel mantenere le relazioni.
- Costruisce aggiorna costantemente il file delle proprie conoscenze con le informazioni adeguate (McK format).
- Segmenta il networking file includendo i business friend.
- Contatta regolarmente le persone del networking file per celebrare particolari momenti (es.: compleanni, promozioni a nuovi ruoli, ...).
- Utilizza modalità di contatto creative e focalizzate sull'interlocutore.

MENTAL AGILITY

È la capacità di affrontare i problemi con atteggiamento positivo e costruttivo, di gestire la complessità e l'indecisione, riuscendo a far comprendere il proprio punto di vista agli altri, cercando il confronto costruttivo. Inoltre, è la capacità di restare orientati alle novità, essere rapidi e veloci nei ragionamenti e nella comprensione degli aspetti di un contesto, essere a proprio agio nel gestire problemi e criticità e riuscire meglio di altri a comprendere le sfaccettature di una problematica, le dinamiche che intercorrono, cause e conseguenze.

Comportamenti osservabili

- È a suo agio in situazioni complesse o nuove, ambigue o indefinite.
- Effettua una valutazione globale, si confronta e prende in considerazione eventuali contrasti e conseguenze, crea connessioni tra gli aspetti osservati.
- Comprende le cause profonde, le motivazioni primarie.
- Mostra curiosità e amore per il rischio e per l'apprendimento continuo, andando oltre le strade battute e conosciute.
- Ricerca e utilizza pluralità di fonti e informazioni.
- Trova soluzioni efficaci a problemi complessi.
- Utilizza un'ampia prospettiva di ragionamento e valutazione per mettere in correlazione i dettagli senza perdere l'aderenza alla visione globale.
- Predice conseguenze, rischi e possibili ostacoli.
- Condivide il proprio punto di vista.

PROATTIVITÀ

È la capacità di percepire anticipatamente i problemi, le tendenze o i cambiamenti futuri al fine di pianificare le azioni opportune in tempo.

Comportamenti osservabili.

- Avanza proposte e suggerimenti di nuove iniziative/metodi/procedure migliorative assumendosi la responsabilità degli interventi da adottare.
- Ricerca attivamente opportunità per portare valore aggiunto.
- Percepisce segnali deboli di criticità/opportunità di miglioramento nella propria attività e intraprende conseguenti azioni concrete e tempestive.
- Analizza sistematicamente soluzioni/sistemi/procedure per individuare e proporre percorsi alternativi al raggiungimento degli obiettivi.
- Anticipa ostacoli ed imprevisti che potrebbero mettere a repentaglio il raggiungimento degli obiettivi.
- Prende posizione e agisce in situazioni inconsuete senza attendere sollecitazioni esterne.
- Si propone per nuovi incarichi/progetti anche fuori dal suo abituale perimetro/ruolo professionale.

Bibliografia essenziale

- Dizionario delle Competenze SCOA
- “L’Intelligenza emotiva”, Daniel Goleman
- “What makes a leader”, Daniel Goleman (Harvard Business review, 1998)
- “Coaching Skills”, Jenny Rogers
- “Coaching Leader”, Paolo Terni
- “Il piacere di lavorare”, Giorgio Piccinino
- “L’arte di far domande”, Edgar H. Schein
- “FYI – For your improvement” (Lominger Competency Model), Michel M. Lombardo