

Dizionario delle competenze

Competenze comportamentali

Indice

COMPETENZE COMPORTAMENTALI	1
AREA EMOZIONALE	1
Consapevolezza di sé e autoefficacia	1
Autocontrollo	1
Gestione dell'incertezza e dello stress	1
AREA GESTIONALE	2
Qualità e accuratezza del lavoro	2
Pianificazione, programmazione del lavoro e gestione del tempo	2
Orientamento al risultato	2
Capacità di decisione	3
AREA INNOVATIVA	4
Adattabilità e flessibilità	4
Iniziativa	4
Creatività e miglioramento continuo	4
Problem solving	5
Visione strategica e pensiero prospettico	5
AREA RELAZIONALE	6
Comunicazione	6
Rappresentanza Istituzionale	6
Disponibilità ai rapporti interpersonali	6
Gestione dei collaboratori	6
Lavoro di gruppo	7
Leadership	7
Negoziazione	8
Orientamento al cliente-utente	8

COMPETENZE COMPORTAMENTALI

AREA EMOZIONALE

Consapevolezza di sé, autoefficacia

Capacità di saper contare sulle proprie risorse anche nelle situazioni di tensione, difficoltà, elevata mole di lavoro, riuscendo a vedere gli aspetti positivi e le possibili soluzioni, riconoscendo i propri limiti di capacità e professionalità ed attivando al meglio le proprie risorse (mentali, psicologiche, tecniche, comportamentali) nell'esercizio del ruolo.

Indicatori comportamentali:

- coglie gli elementi chiave degli eventi e li confronta con le risorse professionali e personali che ha a disposizione;
- è consapevole del proprio ruolo, delle proprie competenze e dei propri punti di forza;
- affronta le situazioni con consapevolezza ed equilibrio, fiducioso delle proprie possibilità, individuando le modalità migliori con le quali affrontare le diverse situazioni, anche imprevedibili, senza scoraggiarsi;
- gestisce costruttivamente contrattempi e imprevisti quotidiani;
- è sicuro nell'affrontare problematiche che ha incontrato in precedenza;
- impara dagli errori, analizza le proprie performance in ottica di miglioramento continuo;
- si assume la responsabilità di errori, insuccessi o inconvenienti;
- conosce i propri limiti e attiva le professionalità specifiche per integrare la propria competenza;

Autocontrollo

Capacità di conservare il controllo delle proprie emozioni e reazioni in situazioni di lavoro emotive, ostili e stressanti. Capacità di mantenere un atteggiamento sereno ed equilibrato.

Indicatori comportamentali:

- riconosce le emozioni proprie e altrui ed è in grado di comprenderle ed utilizzarle in relazione al contesto;
- considera il carico emotivo che le relazioni e gli eventi potrebbero comportare alle persone coinvolte;
- si mette nella prospettiva dell'altro, cercando di capire sia le cause delle sue emozioni sia come esse influenzino/determinino il suo comportamento;
- agisce consapevole delle emozioni che i suoi comportamenti potrebbero stimolare;
- comprende le resistenze e i meccanismi di difesa propri ed altrui;
- riconosce la sua emotività e ne calibra l'intensità e l'espressione in relazione alle situazioni e all'obiettivo che intende raggiungere;
- mantiene la giusta distanza emotiva;

Gestione dell'incertezza e dello stress

Capacità di gestire situazioni incerte, controllando l'ansia e cercando sempre nuove opportunità.

Capacità di affrontare con un atteggiamento equilibrato situazioni di lavoro difficili e impegnative, quali elevati carichi di lavoro, mancanza di tempo e scadenze pressanti, incertezza, mancanza di direttive, carenze organizzative, tensioni interpersonali, difficoltà relazionali.

Indicatori comportamentali:

- riconosce le situazioni di stress e i fattori che nel contesto lavorativo possono determinare stress;
- contiene e riflette su emozioni e impulsi come la rabbia, l'aggressività, la frustrazione, eventualmente confrontandosi con colleghi, responsabili, superiori;
- non agisce istintivamente perdendo la calma, ma riesce a contenere l'ansia quando ci sono emergenze e difficoltà;
- in momenti di emergenza e di difficoltà mantiene la concentrazione e ragiona sul da farsi;
- tollera le condizioni di incertezza e i crescenti carichi di lavoro, sviluppando strategie di coping che permettano di mantenere un equilibrio personale e professionale.
- esprime stabilità nella prestazione professionale, anche in caso di difficoltà e conflitto, tramite reazioni lucide ed equilibrate.

AREA GESTIONALE

Qualità e accuratezza del lavoro

Capacità di mettere in atto comportamenti di lavoro e decisioni finalizzate all'efficienza dei processi e alla qualità dei prodotti/servizi finali.

Capacità di effettuare regolarmente verifiche sul lavoro (proprio o altrui) per prevenire errori e per garantire il rispetto di un buon livello dei risultati finali.

Indicatori comportamentali:

- monitora i tempi e le scadenze da rispettare, organizzando le attività in funzione dell'obiettivo da raggiungere;
- garantisce la qualità e l'accuratezza del proprio lavoro predisponendo livelli di qualità coerenti con lo standard dell'organizzazione;
- individua gli errori, ne comprende le cause e attiva azioni correttive condivise;
- introduce frequentemente criteri e momenti di monitoraggio e verifica;
- valuta il processo e il risultato, per individuarne gli errori da cui imparare, le azioni e i ragionamenti positivi da valorizzare e standardizzare per situazioni simili che si ripresenteranno in futuro;
- lavora nel rispetto dello standard fissato dal management (es. nel rispettare il budget, i requisiti della qualità, ecc.)
- opera con costanza e precisione nell'esecuzione del proprio lavoro e degli output prodotti.

Pianificazione, Programmazione del lavoro e gestione del tempo

Capacità di impostare, pianificare e organizzare il lavoro (proprio o di altre persone) per il raggiungimento del risultato utilizzando in modo efficiente ed efficace le risorse a propria disposizione (tempo, tecnologie, strumenti e spazi di lavoro, mezzi economici e finanziari, ecc).

Indicatori comportamentali:

- Definisce con chiarezza le mete finali e le fasi fondamentali per raggiungerle
- prima di iniziare un'attività, pianifica e organizza il lavoro individuandone le diverse variabili, le priorità e i tempi;
- considera i possibili imprevisti e rischi, prevedendo risposte operative adeguate;
- utilizza con efficacia ed efficienza i mezzi, i materiali e le risorse, con particolare attenzione a quelle economico/finanziarie, riducendo gli sprechi ed ottimizzando il rapporto tra risorse disponibili e risorse utilizzabili in funzione dei diversi piani di azione;
- prende decisioni eseguendo analisi di redditività, rapporto costi/benefici, ritorno degli investimenti;
- monitora le attività, tenendo sotto controllo le diverse variabili connesse, valutando opportuni correttivi e gestendo il cambiamento se richiesto o necessario;
- opera costantemente in un'ottica di processo considerando gli effetti a valle del proprio lavoro.

Orientamento al risultato

Capacità di lavorare per il perseguimento di obiettivi, anche attraverso la autodeterminazione degli stessi, definendo livelli di prestazione sfidanti. Applicazione costante al raggiungimento dei risultati di competenza.

Capacità di essere efficace finalizzando con continuità le proprie e altrui attività al conseguimento dei risultati.

Indicatori comportamentali:

- persevera nel raggiungimento del risultato e non si scoraggia di fronte ad errori e ad insuccessi;
- individua e ricerca tutte le strategie per conseguire il risultato;
- riconosce le priorità e le urgenze nella prospettiva di raggiungere il risultato;
- valuta il rischio delle attività e regola il livello delle prestazioni e delle risorse in relazione all'importanza delle attività e degli obiettivi da raggiungere;
- coinvolge e guida il gruppo verso il risultato da raggiungere;
- agisce coerentemente agli impegni presi, influenzando attivamente e positivamente gli eventi;

Dizionario delle competenze comportamentali

Capacità di decisione

Capacità di scegliere tra diverse alternative, mediante l'analisi e la sintesi di dati ed informazioni, anche in condizioni di incertezza e complessità. e di prendere le decisioni finali

Indicatori comportamentali:

- stabilisce le alternative più importanti e amplia le possibili soluzioni
- prefigura possibili risultati e le loro conseguenze
- evita il ritardo delle decisioni e la eccessiva impulsività
- sa prendere le decisioni finali anche in situazioni di incertezza e di non chiara definizione delle responsabilità

AREA INNOVATIVA

Adattabilità e flessibilità

Capacità di comprendere e valorizzare i punti di vista differenti, di adattarsi alle nuove situazioni e di cambiare o accettare facilmente i mutamenti dell'organizzazione e del lavoro, al fine di conseguire i risultati attesi o di cogliere nuove opportunità

Indicatori comportamentali:

- accetta la sfida di affrontare situazioni nuove, incerte e poco definite e segnala la propria disponibilità ad intraprendere nuove attività e progetti, cogliendone l'opportunità di miglioramento personale e professionale;
- adatta i propri schemi operativi ed il proprio comportamento in relazione agli obiettivi dell'organizzazione ed in coerenza con il mutare del contesto (es: disponibilità ai cambi di turno non programmati), dimostrandosi disponibile a supportare i colleghi in condizioni di emergenza;
- aggiorna costantemente le proprie competenze in relazione allo sviluppo dell'organizzazione, promuovendo il cambiamento.

Iniziativa

Capacità di attivarsi in modo autonomo nell'ambito delle proprie responsabilità e dei propri compiti, senza attendere indicazioni dagli altri e senza subire gli eventi. Lo spirito di iniziativa è la capacità di affrontare con passione l'impegno lavorativo e in particolare tutto ciò che non è definibile e prescritto nel lavoro (attività non puramente esecutive, situazioni impreviste, eventi complessi) a cogliere le opportunità, a fare più di quanto richiesto dalla posizione e dalla situazione in generale se necessario ed opportuno.

Indicatori comportamentali:

- reagisce attivamente nelle situazioni, anche in situazioni eccezionali e/o di crisi, individuando i margini di azione e di miglioramento;
- presidia tutti gli ambiti di discrezionalità consentiti dal ruolo, assumendosi le proprie responsabilità;
- cerca stimoli, occasioni di miglioramento e perfezionamento del proprio lavoro e della propria organizzazione;
- propone spontaneamente idee, osservazioni, interpretazioni, soluzioni;
- chiede chiarimenti e pone domande per comprendere la realtà organizzativa e gli avvenimenti;
- anticipa e gestisce situazioni ed eventi;
- interviene in prima persona, senza la sollecitazione di altri, su quanto causa perdite di tempo e di risorse;
- affronta con passione ed energia l'attività lavorativa.

Creatività e miglioramento continuo

Capacità di ricercare soluzioni innovative e originali, ampliando i possibili approcci alle situazioni e ai problemi, immaginando producendo idee alternative al fine di cogliere nuove opportunità o di realizzare gli obiettivi dati

Capacità di recepire e sfruttare gli stimoli all'innovazione e le occasioni di apprendimento provenienti dal contesto di lavoro e dall'esterno per garantire un risultato d'eccellenza. Alla base di questa capacità c'è la convinzione profonda che innovazione e apprendimento consentono realmente di migliorare se stessi e la propria organizzazione.

Indicatori comportamentali:

- dimostra curiosità rispetto a innovazioni di ogni campo del lavoro: ricerca scientifica, tecnologie, servizi e processi;
- cerca costantemente di migliorare il suo operato e l'organizzazione, imparando dall'esperienza e innovando il proprio modo di lavorare;
- dimostra forte interesse per le occasioni di formazione e lo scambio d'esperienza;
- impara facilmente dalle persone con le quali entra in contatto e dalle situazioni in cui si trova;
- seleziona, rende trasmissibili e ripetibili le migliori soluzioni individuate per accrescere l'efficacia e l'efficienza dei servizi;
- apprende dagli errori propri ed altrui;

Dizionario delle competenze comportamentali

- si aggiorna costantemente sull'evoluzione delle normative di riferimento, sugli aspetti tecnici e sulle sue ricadute in termini professionali.

Problem solving

Capacità di individuare e comprendere gli aspetti essenziali dei problemi per riuscire a definirne le priorità, valutare i fatti significativi, sviluppare possibili soluzioni ricorrendo sia all'esperienza sia alla creatività, in modo da arrivare in tempi congrui ad una soluzione efficace.

Indicatori comportamentali:

- individua con chiarezza il problema e si confronta con l'eventuale gruppo di lavoro e/o il proprio referente sulla sua definizione;
- valuta il grado di priorità e di urgenza del problema;
- analizza i fatti e i dati disponibili per decidere valutando con facilità collegamenti, analogie e differenze utili per individuare cause e soluzioni;
- prende in considerazione possibili soluzioni alternative, individuando spunti originali e innovativi;
- cerca soluzioni e realizza risposte creative quando non è possibile seguire strade già tracciate;
- risolve il problema, anche in autonomia se necessario, implementando la soluzione più adatta per la persona e per l'organizzazione;

Visione strategica e pensiero prospettico

Capacità di avere una visione complessiva del proprio lavoro e della propria struttura, sapendo collocare un fatto, un'informazione, un comportamento e una decisione in un contesto più ampio di quello in cui immediatamente appare.

Capacità di formulare ipotesi e scenari futuri al fine di anticipare l'evoluzione dei fenomeni, individuare e selezionare i cambiamenti prevedendo gli andamenti e le evoluzioni della realtà.

Indicatori comportamentali:

- possiede una visione d'insieme del proprio lavoro, della propria struttura, dei processi e delle persone;
- collega le situazioni attuali con la storia dell'organizzazione, le esperienze, i casi analoghi già presentatisi, per avere una percezione più chiara ed efficace del presente;
- valuta scelte e opportunità in un'ottica di lungo periodo;
- elabora previsioni stimate, probabili andamenti e possibili evoluzioni;
- prende decisioni valutandone gli effetti sul medio – lungo periodo.

AREA RELAZIONALE

Comunicazione

Capacità di utilizzare efficacemente il linguaggio verbale e l'espressione non verbale (gestualità, tono della voce, ecc.) rispetto alle diverse finalità della comunicazione: informare ed esporre fatti, raccogliere informazioni, convincere, motivare ed interessare.

Capacità di concepire e produrre documenti di varia natura (lettere, e-mail, comunicati, manuali, relazioni, presentazioni, ecc.) con un uso corretto ed efficace del linguaggio rispetto alle finalità della comunicazione (informare e rispondere, raccogliere informazioni, convincere e motivare).

Indicatori comportamentali:

- ascolta in modo empatico ed attivo, ponendo attenzione all'interlocutore e facendogli percepire il proprio interessamento;
- riconosce le espressioni del volto, i gesti, i movimenti del corpo propri e degli interlocutori;
- adatta la propria comunicazione e la rende comprensibile al suo interlocutore;
- coglie ed esprime contenuti anche complessi con chiarezza e linearità;
- integra la comunicazione verbale con un'adeguata espressione non verbale;
- chiede conferme per accertarsi che la comunicazione sia stata chiara, comprensibile ed esaustiva per l'interlocutore;
- sceglie il corretto strumento di comunicazione a seconda delle situazioni da gestire;
- produce testi chiari, efficaci e strutturati anche avvalendosi di schemi e grafici per rendere più chiaro il messaggio;
- calibra la lunghezza del documento in relazione alla situazione comunicativa e al mezzo utilizzato;

Rappresentanza istituzionale

Capacità di rappresentare l'Ente verso l'esterno, costruendo e mantenendo reti di relazioni con Enti, associazioni di categoria, sistema imprenditoriale, ecc.

Indicatori comportamentali:

- condivide e diffonde le informazioni e le conoscenze in modo coerente con le esigenze e la strategia dell'Ente;
- agisce in modo consapevole per costruire relazioni utili nel presente e/o nel futuro;
- rappresenta in maniera consapevole ed adeguata l'Ente nelle sue relazioni esterne;
- ha senso dell'Istituzione;
- cura una vasta rete di contatti esterni all'Ente e coglie le opportunità di network nel contesto in cui opera;

Disponibilità ai rapporti interpersonali

Capacità di comprendere le percezioni, i bisogni, gli atteggiamenti degli altri e interagirvi in modo costruttivo ed efficace.

Indicatori comportamentali:

- manifesta propensione nell'instaurare, sviluppare e gestire rapporti interpersonali;
- invita l'interlocutore ad esprimersi con domande di verifica/chiarimento/approfondimento;
- si rende disponibile all'ascolto;
- accoglie i fraintendimenti orientando la relazione alla sua risoluzione e al ragionamento;
- non si spazientisce e non assume atteggiamenti aggressivi;
- si relaziona agli altri con rispetto e correttezza e manifesta con il proprio comportamento il rispetto verso le altre persone;
- favorisce momenti di confronto collettivi all'interno del gruppo di lavoro;
- instaura relazioni professionali efficaci e collaborative all'interno e all'esterno dell'ente;
- comprende lo stato d'animo dell'interlocutore e adegua la risposta (es. rassicura la persona);

Gestione dei collaboratori

Capacità di guidare, coinvolgere e motivare le persone in maniera efficace, per il raggiungimento degli obiettivi assegnati, considerandoli come valore e risorsa in sé, ottenendo il meglio da ciascuno di loro.

Capacità di delegare obiettivi e attività.

Dizionario delle competenze comportamentali

Indicatori comportamentali:

- favorisce lo sviluppo di un clima di lavoro sereno e collaborativo anche al fine di rendere i collaboratori siano sempre più autonomi e responsabili;
- testimonia con il proprio esempio e il proprio comportamento quanto comunica e quanto decide;
- fornisce tutte le indicazioni necessarie per il corretto ed efficace svolgimento dei compiti dei collaboratori, in rapporto alle loro effettive esperienze, capacità, conoscenze;
- fissa obiettivi (specifici, misurabili, accessibili, rilevanti, tempificati), e si adopera per la loro realizzazione;
- comunica frequentemente ai collaboratori le proprie valutazioni sul loro operato (feed-back);
- delega attività e responsabilità ai collaboratori, offrendo fiducia e sostegno;
- finalizza e valorizza i contributi degli altri acquisendo gli apporti di ognuno in funzione degli obiettivi dell'Ente;
- favorisce ed investe nella crescita dei propri collaboratori stimolandoli ad apprendere ed a migliorare le loro prestazioni (coaching);
- valuta con obiettività il potenziale, le competenze e le performance dei collaboratori in ottica di miglioramento continuo;
- verifica la distribuzione del carico di lavoro;
- trasmette con chiarezza ai collaboratori le scelte strategiche adottate dall'Ente e le logiche organizzative;
- si assume le responsabilità del proprio ruolo di guida e gestione dei collaboratori sia internamente che esternamente all'Ente;
- condivide con i collaboratori i successi raggiunti;
- attua un costante e puntuale aggiornamento collaboratori sia sulle novità normative che su quelle tecnico/procedurali in modo da favorire un loro contributo più efficace ed efficiente.

Lavoro e spirito di gruppo

Capacità di sentirsi parte del sistema organizzativo, contribuendo insieme a colleghi, collaboratori, gruppi di lavoro, altre strutture e propri responsabili alla realizzazione degli obiettivi comuni con disponibilità e spirito di collaborazione.

Indicatori comportamentali:

- si attiva per rafforzare il proprio ed altrui senso di appartenenza e spirito di collaborazione;
- fa circolare informazioni, idee e nuove conoscenze di cui dispone e le mette a disposizione del gruppo di lavoro;
- condivide conoscenze, decisioni e problemi di lavoro;
- è disponibile a lavorare con gli altri a prescindere da preferenze e simpatie personali;
- collabora e si integra con facilità con colleghi ed esterni in funzione degli obiettivi da raggiungere, rispettando vincoli gerarchici e/o organizzativi;
- mette in discussione preferenze personali collaborando per il raggiungimento degli obiettivi di lavoro;
- incoraggia e facilita la risoluzione dei conflitti che possono emergere nel gruppo e/o nell'organizzazione, adoperandosi per mantenere e realizzare un ambiente cordiale e collaborativo;
- fornisce feedback sulle proprie attività e valorizza i feedback forniti dal gruppo di lavoro;
- accetta momenti di verifica condivisi e partecipa all'analisi di casi in gruppo;
- si rende conto e valorizza i "vantaggi" che derivano dall'operare in team e in un'organizzazione.

Leadership

Capacità di rappresentare un autorevole punto di riferimento per gli altri (colleghi, utenti, amministratori, ecc.) e di avere una positiva influenza sugli altri, facendo leva sulla propria competenza, serietà, responsabilità, calore umano, energia e passione. La leadership non è una prerogativa solo di chi gestisce collaboratori e risorse, è richiesta anche nelle relazioni di lavoro fra colleghi, nei rapporti fra uffici e strutture, nei rapporti con l'utenza.

Indicatori comportamentali:

- ottiene nelle diverse situazioni relazionali il rispetto, l'appoggio e il consenso degli altri, si fa stimare e apprezzare dalle altre persone;
- stimola le persone, attivando motivazione e voglia di fare;
- esercita in modo consapevole e responsabile l'autorità connessa al proprio ruolo;

Dizionario delle competenze comportamentali

- fornisce attraverso il proprio comportamento un esempio professionale da seguire;
- valorizza l'altro in un'ottica di empowerment;
- prende decisioni efficaci, tenendo conto della molteplicità delle variabili connesse e/o in assenza di precedenti, scegliendo tra diverse alternative con lucidità e tempestività anche in condizioni di incertezza, carenza o complessità.;

Negoziazione

Capacità di sfruttare i margini di trattativa esistenti per raggiungere un risultato positivo in tutte le situazioni di competizione e confronto, orientandosi alla soddisfazione degli attori coinvolti.

Indicatori comportamentali:

- definisce i propri obiettivi e i possibili esiti del confronto;
- si adatta con flessibilità allo sviluppo della negoziazione, cogliendo le possibilità di accordo;
- accetta il confronto con gli altri senza diffidenza, anche se sostengono posizioni divergenti;
- gestisce e supera gli inevitabili momenti di tensione e conflitto della trattativa senza aggressività e risentimento sia a livello individuale che di gruppo;
- coglie il momento opportuno per chiudere l'accordo;
- si fa apprezzare e rispettare dalla controparte.

Orientamento al cliente-utente

Capacità di cogliere le esigenze dei clienti interni ed esterni orientando costantemente la propria attività al soddisfacimento delle loro esigenze, coerentemente con gli standard e gli obiettivi organizzativi.

Indicatori comportamentali:

- riconosce i propri clienti interni ed esterni (utenti, colleghi ...);
- ascolta, approfondisce e analizza le esigenze del cliente interno ed esterno;
- pone al primo posto la soddisfazione delle esigenze degli utenti-clienti, garantendo rispetto delle tempistiche e qualità di risultato;
- integra le esigenze organizzative con quelle degli utenti, componendo i bisogni delle persone con i vincoli dell'organizzazione;
- tiene conto degli effetti delle proprie decisioni e dei propri comportamenti sul processo di lavoro e sulla qualità del prodotto finale;
- modifica le proprie decisioni di lavoro in relazione alle esigenze dell'utente-cliente, in ottica di customer satisfaction;
- opera senza pregiudizio interagendo con culture differenti dalla propria.