

DIZIONARIO DELLE COMPETENZE

COMPETENZE DI REALIZZAZIONE E OPERATIVE	1. Orientamento al risultato (ACH) 2. Attenzione all'ordine, alla qualità e all'accuratezza (CO) 3. Spirito d'iniziativa (INT) 4. Ricerca delle informazioni (INFO)
COMPETENZE DI ASSISTENZA E SERVIZIO	5. Sensibilità interpersonale (IU) 6. Orientamento al cliente (CSO)
COMPETENZE D'INFLUENZA	7. Persuasività e influenza (IMP) 8. Consapevolezza organizzativa (OA) 9. Costruzione di relazioni (RB)
COMPETENZE MANAGERIALI	10. Sviluppo degli altri (DEV) 11. Attitudine al comando: assertività e uso del potere formale (DIR) 12. Lavoro di gruppo e cooperazione (TW) 13. Leadership del gruppo (TL)
COMPETENZE COGNITIVE	14. Pensiero analitico (AT) 15. Pensiero concettuale (CT) 16. Capacità tecniche/professionali/manageriali (EXP)
COMPETENZE EMOTIVE	17. Autocontrollo (SCT) 18. Fiducia in sé (SCF) 19. Flessibilità (FLX)
ETICA AZIENDALE	20. Impegno verso l'organizzazione (OC)

1. Orientamento al risultato (ACH)

- tensione al risultato
- orientamento all'efficienza
- attenzione agli standard di eccellenza
- interesse a migliorare
- imprenditorialità
- ottimizzazione delle risorse

A.	Intensità e completezza dell'azione motivata dal risultato
A.-1	<i>Manca di standard d'eccellenza nel lavoro.</i> Non dimostra particolare interesse al lavoro; fa solo quello che gli viene chiesto
A.0	<i>Concentrato sul suo lavoro.</i> Lavora duro, ma non dimostra di avere standard di eccellenza per i suoi risultati.
A.1	<i>Desidera fare un buon lavoro.</i> Lavora per standard di eccellenza solo impliciti. Cerca di lavorare bene e correttamente. Può esprimere sentimenti di frustrazione per sprechi o inefficienze ma non ottiene miglioramenti specifici.
A.2	<i>Lavora per rispettare gli standard fissati da altri</i>
A.3	<i>Si pone da sé standard d'eccellenza.</i> Usa metodi propri per misurare i risultati su standard d'eccellenza non stabiliti dal manager o dai responsabili
A.4	<i>Migliora la performance.</i> Modifica opportunamente i sistemi o il proprio modo di lavorare per migliorare la performance senza porsi obiettivi specifici.
A.5	<i>Fissa obiettivi sfidanti</i> che implicano il 50% di probabilità di realizzarli: sono compiti molto impegnativi ma non irrealistici né impossibili.
A.6	<i>Esegue analisi della redditività.</i> Assume decisioni, fissa priorità o sceglie obiettivi in base a input o output, fa esplicite considerazioni di profitto potenziale, ROI o redditività.
A.7	<i>Assume rischi calcolati.</i>
A.8	<i>Persiste negli sforzi.</i> Prende iniziative durevoli senza farsi scoraggiare dagli ostacoli per realizzare un obiettivo o porta a termine brillantemente incarichi.

B	Effetto dei risultati
B.1	<i>Performance solo individuale.</i>
B.2	<i>Ha effetto su una o due persone.</i>
B.3	<i>Ha effetto sul gruppo di lavoro (più di 15 persone).</i>
B.4	<i>Ha effetto su un reparto (4-15 persone).</i>
B.5	<i>Ha effetto su un'impresa di medie dimensioni (ho su una divisione di una grande azienda).</i>
B.6	<i>Ha effetto su una grande azienda.</i>
B.7	<i>Ha effetto su un intero settore aziendale.</i>
C	Livello d'innovazione
C.0	<i>Non fa niente di nuovo.</i>
C.1	<i>Fa qualcosa di nuovo per la mansione o per il gruppo (ma che può essere già stato fatto in qualche altra parte dell'organizzazione).</i>
C.2	<i>Fa qualcosa di nuovo per l'organizzazione.</i>
C.3	<i>Fa qualcosa di nuovo per il settore (migliora la performance facendo cose uniche, rivoluzionarie)</i>
C.4	<i>Trasformazione (es. Apple per PC, Henry Ford per l'industria automobilistica).</i>

2. Attenzione all'ordine, alla qualità e all'accuratezza (CO)

- monitoraggio
- bisogno di chiarezza
- bisogno di ridurre l'incertezza
- mantenere la consapevolezza del percorso

-1	<i>Mancanza di ordine.</i>
0	<i>Non applicabile.</i> Mantenere in ordine non è necessario, oppure spetta ad altri o la mancanza di attenzione all'ordine non crea problemi.
1	<i>Tiene in ordine il posto di lavoro.</i>
2	<i>Dimostra un generale interesse per l'ordine e la chiarezza.</i> Cerca fattivamente chiarezza: chiede ruoli, aspettative, informazioni chiare e per iscritto.
3	<i>Controlla il proprio lavoro.</i> Controlla due volte l'esattezza delle informazioni o l'accuratezza del proprio lavoro.
4	<i>Controlla regolarmente il lavoro degli altri.</i> Controlla qualità e rispetto delle procedure o tiene una documentazione chiara e dettagliata delle attività proprie o altrui.
5	<i>Controlla regolarmente i dati o i progetti.</i> Controlla regolarmente lo stato di avanzamento di un progetto rispetto a nodi o scadenze.
6	<i>Sviluppa sistemi per organizzare e registrare le informazioni.</i>
7	<i>Sviluppa sistemi complessi.</i> Cura la messa in opera di sistemi nuovi, complessi per aumentare l'ordine e migliorare la qualità delle informazioni.

3. Spirito d'iniziativa (INT)

- predisposizione ad agire
- risolutezza
- orientamento strategico al futuro
- valorizzazione delle possibilità
- proattività

A	Orizzonte temporale
A.-1	<i>Pensa solo al passato.</i> Non si impegna per sfruttare le occasioni oppure le fallisce.
A.0	<i>Non applicabile o non prende iniziative.</i>
A.1	<i>Dimostra costanza.</i> Persiste, non si arrende facilmente quando le cose non procedono nel modo voluto.
A.2	<i>Coglie opportunità e affronta problemi in atto.</i> Riconosce ed agisce in vista di opportunità presenti o affronta problemi attuali (completati in 1-2 giorni).
A.3	<i>È decisivo in una crisi.</i>
A.4	<i>Agisce in una prospettiva temporale fino a 2 mesi.</i>
A.5	<i>Agisce in una prospettiva di 3-12 mesi.</i>
A.6	<i>Agisce in una prospettiva di 1-2 anni.</i>
A.7	<i>Agisce in una prospettiva di 2-5 anni.</i>
A.8	<i>Agisce in una prospettiva di 5-10 anni.</i>
A.9	<i>Agisce in una prospettiva di oltre 10 anni.</i>
B.	Auto-motivazione, quantità di sforzo discrezionale
B.-1	<i>Evita il lavoro.</i> Si tira indietro o cerca di scansare il lavoro.
B.0	<i>Non applicabile o assente.</i> Ha bisogno di una costante supervisione.
B.1	<i>Lavora indipendentemente.</i> Esegue gli incarichi senza bisogno di costante supervisione.
B.2	<i>Lavoro straordinario.</i> Lavora fuori orario, nei week end, quando è necessario per compiere un lavoro, anche se non gli viene richiesto.
B.3	<i>Fa più del suo dovere.</i> Va oltre la sua mansione, si assume incarichi extra.
B.4	<i>Fa molto più del suo dovere.</i> Inizia e porta a termine nuovi progetti.
B.5	<i>Fa sforzi straordinari.</i> Assume rischi personali per portare a termine un lavoro.
B.6	<i>Coinvolge gli altri in sforzi extra.</i>

4. Ricerca delle informazioni (INFO)

- desiderio di saperne di più, curiosità, approfondimento
- sforzo per ottenere informazioni
- rifiuto di interpretazioni scontate
- definizione del problema
- focalizzazione diagnostica
- sensibilità al cliente/mercato

0	<i>Nessuna ricerca.</i> Non cerca informazioni, oltre a quelle esistenti, relativamente ad una determinata situazione.
1	<i>Fa domande.</i> Interroga le persone con cui si interfaccia.
2	<i>Investiga personalmente.</i> Si sposta personalmente per esaminare un progetto. Interroga le persone più vicine al progetto.
3	<i>Approfondisce.</i> Pone una serie di domande esplorative per arrivare al fondo di una situazione, andando oltre gli aspetti superficiali.
4	<i>Visita o si mette in contatto con altri.</i> Chiede ad altri non personalmente coinvolti il loro punto di vista, informazioni aggiuntive, esperienze.
5	<i>Fa ricerca.</i> Compie uno sforzo sistematico, per un periodo di tempo limitato, per ottenere le informazioni necessarie oppure segue una ricerca formale (quotidiani, riviste, altre fonti)
6	<i>Utilizza sistemi propri.</i>

COMPETENZE DI ASSISTENZA E SERVIZIO

5. Sensibilità interpersonale (IU)

A.	Profondità della sensibilità interpersonale
A.-1	<i>Mancanza di sensibilità.</i> Non comprende o è sorpreso dai sentimenti o dalle azioni degli altri. Vede gli altri soprattutto attraverso stereotipi di razza, cultura o sesso.
A.0	<i>Non applicabile.</i> Non dimostra di comprendere gli altri, pur senza mostrare grande insensibilità.
A.1	<i>Sensibilità alle parole.</i>
A.2	<i>Sensibilità alle parole e alle emozioni</i>
A.3	<i>Capacità di comprendere il non detto e di far intervenire gli altri.</i> Riesce a comprendere pensieri, preoccupazioni o sentimenti non detti e convince gli altri ad agire in aiuto a chi li manifesta.
A.4	<i>Capacità di comprendere le questioni profonde.</i> Comprendere le ragioni e le motivazioni per cui le persone si sentono o comportano durevolmente in un certo modo.
A.5	<i>Capacità di comprendere le questioni profonde complesse.</i>
A. 6	<i>Capacità di comprendere le questioni profonde e di intervenire personalmente.</i>
A. 7	<i>Capacità di comprendere le questioni profonde complesse e di intervenire personalmente.</i>
B.	Capacità di ascoltare e rispondere agli altri.
B. -1	<i>Mancanza di empatia.</i> Offende gli altri facendoli chiudere in se stessi.
B.0	<i>Non applicabile oppure nessuna disposizione ad ascoltare.</i>
B.1	<i>Ascolta.</i>
B.2	<i>Si rende disponibile ad ascoltare.</i> È aperto agli altri, invita gli altri a confidarsi o si adopera per capire.
B.3	<i>Conosce e prevede le reazioni degli altri.</i>
B. 4	<i>Ascolta con comprensione.</i> Fa sue le preoccupazioni degli altri modificando il suo comportamento per dimostrare solidarietà e comprensione.
B. 5	<i>Aiuta concretamente.</i>

6. Orientamento al cliente - utente (CSO)

- aiutare, servire gli altri, soddisfare i loro bisogni
- attenzione ai bisogni del cliente
- collaborazione col cliente

A.	Focalizzazione sui bisogni del cliente - utente
A. -3	<i>Esprime giudizi negativi sui clienti.</i> Incolpa i clienti di esiti negativi, fa anche riferimento ad etnia o sesso.
A. -2	<i>Dimostra di non cogliere i bisogni del cliente.</i> Non capisce i bisogni del cliente e non sa esattamente cosa fare per soddisfarli.
A. -1	<i>Focalizzato sull'offerta.</i> Si concentra sulle capacità proprie e dell'azienda piuttosto che sui bisogni del cliente.
A. 0	<i>Offre il servizio minimo indispensabile.</i> Risponde la prima cosa che gli viene in mente alle domande del cliente, senza cercare di scoprire i bisogni o i problemi impliciti.
A. 1	<i>Cura il servizio offerto.</i> Tiene continuamente informato il cliente sullo stato d'avanzamento dei progetti.
A. 2	<i>Comunica regolarmente e chiaramente col cliente.</i>
A. 3	<i>Si occupa personalmente dei problemi del cliente.</i> Risolve rapidamente e senza riserve i problemi del servizio del cliente.
A. 4	<i>È a completa disposizione del cliente.</i> Si mostra particolarmente servizievole quando il cliente attraversa un momento difficile, si rende facilmente reperibile o si trattiene più a lungo del dovuto in caso di necessità.
A. 5	<i>Si adopera nell'interesse del cliente.</i> Esprime giudizi positivi sul cliente.
A. 6	<i>Cerca di scoprire i bisogni nascosti.</i>
A. 7	<i>Lavora in una prospettiva a lungo termine.</i> Può rinunciare a guadagni immediati in cambio di un rapporto duraturo e considera i vantaggi a lungo termine del cliente.
A.8	<i>Agisce da consulente fidato.</i> Offre al cliente una consulenza personale su bisogni, problemi/opportunità e possibilità di implementazione del cliente.
A.9	<i>Prende le parti del cliente.</i>
B.	Iniziativa (sforzo discrezionale) per aiutare o servire gli altri.
B. -1	<i>Si oppone alle azioni degli altri.</i> Esprime giudizi negativi su clienti o si lamenta di quelli che creano problemi
B. 0	<i>Non prende alcuna iniziativa.</i>
B. 1	<i>Si limita a fare il suo dovere o agisce solo se richiesto.</i>

B.2	<i>Fa più del suo dovere per rendersi utile.</i>
B.3	<i>Si impegna notevolmente per soddisfare i bisogni degli altri.</i>
B.4	<i>Convince anche gli altri a lavorare più del dovuto per soddisfare i bisogni di qualcuno.</i>
B.5	<i>Compie sforzi eccezionali.</i>

COMPETENZE D'INFLUENZA

7. Persuasività e influenza (IMP)

Esprime il desiderio di avere influenza o un effetto specifico sugli altri, di convincere o indurre a fare ciò che si ritiene necessario per portare a termine un progetto o un impegno preso.

- influenzamento strategico
- management per carisma
- persuasione mirata
- influenza alla cooperazione
- coinvolgimento
- esibizionismo (in negativo)
- gestione del potere o delle possibilità

A.	Azioni compiute per influenzare gli altri
A. -1	<i>Potere a fini personali.</i> Competizione sfrenata all'interno dell'organizzazione senza riguardo per gli interessi dei colleghi e dell'azienda.
A. 0	<i>Non applicabile.</i> Non mostra alcun tentativo di influenzare o convincere gli altri.
A. 1	<i>Si mostra interessato, ma non fa niente per influenzare.</i> Tiene alla sua reputazione e alla carriera ma non fa nulla per influenzare gli altri.
A. 2	<i>Compie un solo tentativo per convincere.</i> Non tenta di adeguarsi al livello o agli interessi di chi lo ascolta.
A. 3	<i>Compie un tentativo articolato in almeno due passi per convincere.</i> Si occupa di preparare un'adeguata presentazione delle informazioni ma senza insistere.
A. 4	<i>Calcola l'effetto di azioni e parole.</i> Adegua agli interessi e al livello di chi ascolta il proprio modo di presentare e discutere.
A. 5	<i>Prepara un'azione efficace e di impatto, calcolandone l'effetto.</i>
A. 6	<i>Adotta in successione due diverse linee di condotta per influenzare.</i> Ciascun intervento viene adattato alle persone a cui è rivolto per avere

	un effetto specifico o in previsione e preparazione delle reazioni di chi ascolta.
A. 7	<i>Tre linee di condotta o influenza indiretta.</i> Ricorre a esperti per influenzare.
A. 8	<i>Strategie persuasive complesse.</i>
B.	Portata dell'influenza, della conoscenza o della rete (interna - esterna)
B. 1	<i>Una sola persona.</i>
B. 2	<i>Un gruppo.</i>
B. 3	<i>Un reparto.</i>
B. 4	<i>Una divisione o un'azienda di media grandezza.</i>
B. 5	<i>Un'agrande azienda.</i>
B. 6	<i>Le organizzazioni amministrative, politiche o professionali locali.</i>
B. 7	<i>Le organizzazioni amministrative, politiche o professionali regionali.</i>
B. 8	<i>Le organizzazioni amministrative, politiche o professionali statali.</i>
B. 9	<i>Le organizzazioni amministrative, politiche o professionali internazionali.</i>

8. Consapevolezza organizzativa (OA)

Capacità di comprendere e utilizzare le diverse culture aziendali e la cultura di ogni altra organizzazione o l'appropriata posizione in un quadro che va oltre l'azienda. Identificare i veri responsabili delle decisioni e le persone che possono influenzarli e di prevedere in che modo nuovi eventi o situazioni si ripercuoteranno su individui e gruppi all'interno dell'organizzazione o rispetto ai mercati, alle reti tra le organizzazioni, nelle relazioni politiche.

- politica aziendale
- coinvolgimento degli altri
- conoscenza delle organizzazioni
- uso della scala gerarchica
- senso politico

A.	Profondità della conoscenza dell'organizzazione
A. -1	<i>Non conosce la struttura organizzativa.</i> Commette gaffes.
A. 0	<i>Sensibilità non politica.</i> Risponde a richieste specifiche, è concentrato sul proprio lavoro e ignora o disdegna le 'manovre politiche' all'interno dell'azienda.
A. 1	<i>Conosce la struttura formale.</i> Riconosce o descrive l'organigramma, i livelli organizzativi e gerarchici, i regolamenti, gli standard, le procedure operative, ecc.
A. 2	<i>Conosce la struttura informale.</i>
A. 3	<i>Conosce il clima e la cultura aziendali,</i> cosa è consentito o vietato in determinati momenti o posizioni, il linguaggio più gradito e funzionale.
A. 4	<i>Conosce le politiche aziendali.</i> Conosce e descrive i rapporti di potere e politici.
A. 5	<i>Conosce le questioni profonde.</i> Descrive la struttura funzionale intima dell'organizzazione.
A. 6	<i>Conosce le questioni di fondo e a lungo termine.</i> Conosce le forze politiche che influiscono sulla organizzazione dalla realtà esterna.
B.	Portata dell'influenza, della conoscenza o della rete (interna - esterna)
B. 1	<i>Una sola persona.</i>
B. 2	<i>Un gruppo.</i>
B. 3	<i>Un reparto.</i>

B. 4	<i>Una divisione o un'azienda di media grandezza.</i>
B. 5	<i>Un'agrande azienda.</i>
B. 6	<i>Le organizzazioni amministrative, politiche o professionali locali.</i>
B. 7	<i>Le organizzazioni amministrative, politiche o professionali regionali.</i>
B. 8	<i>Le organizzazioni amministrative, politiche o professionali statali.</i>
B. 9	<i>Le organizzazioni amministrative, politiche o professionali internazionali.</i>

9. Costruzione di relazioni (RB)

È la capacità di mantenere rapporti cordiali con le persone che sono o possono essere utili per gli obiettivi di lavoro o con le quali ci si interfaccia per la realizzazione del proprio lavoro.

- costruzione di reti
- valorizzazione delle risorse
- sviluppo dei contatti e creazione di contatti personali
- attenzione ai rapporti coi clienti

A.	Solidità del rapporto
A. 0	<i>Evita i contatti.</i> Chiuso in sé, evita l'interazione sociale.
A. 1	<i>Accetta gli inviti</i> ma on li ricambia e non esce dalle sue consuetudini per instaurare rapporti di lavoro.
A. 2	<i>Costruisce rapporti di lavoro.</i> Non rifiuta brevi scambi non preventivati su questioni di lavoro.
A. 3	<i>Sporadici contatti informali.</i>
A. 4	<i>Instaura rapporti.</i> Si adopera consapevolmente per instaurare un rapporto.
A. 5	<i>Cerca sporadicamente rapporti sociali.</i> Prende l'iniziativa per instaurare rapporti amichevoli con colleghi o clienti se li incontra fuori dal posto di lavoro.
A. 6	<i>Cerca frequentemente contatti sociali.</i>
A. 7	<i>Instaura rapporti di amicizia a livello familiare.</i> Sporadicamente invita a casa sua colleghi o clienti o accetta inviti analoghi.
A. 8	<i>Stringe amicizie molto solide.</i> O valorizza le amicizie personali per allargare la rete delle relazioni di lavoro.
B.	Portata dell'influenza, della conoscenza o della rete (interna - esterna)
B. 1	<i>Una sola persona.</i>
B. 2	<i>Un gruppo.</i>
B. 3	<i>Un reparto.</i>
B. 4	<i>Una divisione o un'azienda di media grandezza.</i>
B. 5	<i>Un'agrande azienda.</i>
B. 6	<i>Le organizzazioni amministrative, politiche o professionali locali.</i>
B. 7	<i>Le organizzazioni amministrative, politiche o professionali regionali.</i>

B. 8	<i>Le organizzazioni amministrative, politiche o professionali statali.</i>
B. 9	<i>Le organizzazioni amministrative, politiche o professionali internazionali.</i>

COMPETENZE Manageriali

10.Sviluppo degli altri (DEV)

Avere un desiderio genuino di favorire l'apprendimento o lo sviluppo degli altri, non per il ruolo formale che si ricopre ma per un'intenzione sincera di sviluppare le risorse e le competenze delle persone. Disporre che il personale segua un corso obbligatorio per legge non esprime l'intenzione di sviluppare gli altri.

– analisi dei bisogni

A.	Intensità dell'orientamento allo sviluppo e completezza della relativa azione
A. -1	<i>Scoraggia.</i> Si esprime per stereotipi o da giudizi negativi, non stima i colleghi 'subordinati' e i collaboratori. Ha uno stile di management autoritario.
A. 0	<i>Non applicabile.</i> Non fa alcuno sforzo esplicito per sviluppare gli altri.
A. 1	<i>Esprime giudizi positivi sugli altri,</i> sulle loro capacità o potenzialità anche in situazioni difficili.
A. 2	<i>Da ordini precisi e/o dimostrazioni pratiche di come si lavora.</i> Mostra come si deve lavorare, offre consigli utili e specifici.
A. 3	<i>Spiega le ragioni o offre altro supporto.</i>
A. 4	<i>Dà feedback specifici ai fini dello sviluppo.</i>
A. 5	<i>Rassicura e incoraggia.</i>
A. 6	<i>Offre coaching o training a lungo termine.</i>
A. 7	<i>Crea nuovi programmi/corsi di formazione.</i>
A. 8	<i>Delega pienamente.</i> Dopo aver valutato la competenza dei collaboratori, delega e legittima il loro ruolo e la loro responsabilità, lasciando piena libertà, compresa la libertà di sbagliare e di imparare dagli errori senza farli pesare.
A. 9	<i>Premia lo sviluppo ben riuscito.</i> Promuove o pianifica le promozioni per i colleghi particolarmente competenti.
B.	Numero e categoria delle persone sviluppate o di cui si è responsabili
B. 1	<i>Un subordinato (o cliente)</i>
B. 2	<i>Più subordinati (da 2 a 6).</i>
B. 3	<i>Molti subordinati (più di 6).</i>

B. 4	<i>Un collega (anche di azienda cliente).</i>
B. 5	<i>Più colleghi (da 2 a 6).</i>
B. 6	<i>Molti colleghi.</i>
B. 7	<i>Un superiore della propria azienda (anche di azienda cliente).</i>
B. 8	<i>Più di un superiore o cliente.</i>
B. 9	<i>Grandi gruppi di livelli diversi.</i>

11. Assertività e gestione del potere formale

Indica la capacità di affermare le proprie opinioni, di esprimere le proprie emozioni e rendere operativi gli obiettivi legati al proprio ruolo senza tuttavia offendere né aggredire l'interlocutore.

Per raggiungere livelli di efficacia il potere personale e formale devono essere gestiti in maniera appropriata, in vista dell'utilità a lungo termine e del benessere aziendale.

Si riferisce a:

- valorizzazione delle possibilità personali e aziendali
- capacità di risolvere o far risolvere prontamente una problematica urgente
- autorevolezza
- capacità di far rispettare gli standard di qualità
- capacità di mantenere un clima di rispetto, motivazione e corresponsabilità

A.	Misura dell'attitudine all'assertività
A. -1	<i>Passivo.</i> Soddisfa le richieste altrui anche quando così facendo deve trascurare il proprio lavoro. Tiene più ad essere benvoluto che a fare un buon lavoro.
A. 0	<i>Non da ordini.</i> Può rispondere vagamente anche se interpellato direttamente.
A. 1	<i>Da le istruzioni essenziali di routine.</i>
A. 2	<i>Da istruzioni dettagliate.</i> Delega i compiti ordinari per poter avere tempo e modo di occuparsi di problemi più importanti.
A. 3	<i>Si comporta in modo assertivo.</i> Rifiuta fermamente le richieste irragionevoli. Richiama alle responsabilità.
A. 4	<i>Richiede prestazioni elevate.</i>
A. 5	<i>Controlla apertamente la performance</i> misurandola su precisi standard.
A. 6	<i>Si confronta con gli altri.</i> Lo fa apertamente e direttamente su problemi di performance.
A. 7	<i>Dichiara le conseguenze del comportamento.</i> Usa rinforzi positivi e negativi
A. 8	<i>Usa deliberatamente toni fermi e capaci di provocare ascolto negli altri.</i>
A. 9	<i>Se è necessario, licenzia per giusta causa e senza esitazioni,</i> dopo aver fatto tutto il possibile per generare un cambiamento e nel rispetto

	delle procedure legali
B.	Numero e categoria delle persone sviluppate o di cui si è responsabili
B. 1	<i>Un subordinato (o cliente)</i>
B. 2	<i>Più subordinati (da 2 a 6).</i>
B. 3	<i>Molti subordinati (più di 6).</i>
B. 4	<i>Un collega (anche di azienda cliente).</i>
B. 5	<i>Più colleghi (da 2 a 6).</i>
B. 6	<i>Molti colleghi.</i>
B. 7	<i>Un superiore della propria azienda (anche di azienda cliente).</i>
B. 8	<i>Più di un superiore o cliente.</i>
B. 9	<i>Grandi gruppi di livelli diversi.</i>

12. Lavoro di gruppo e cooperazione (TW)

Implica il genuino desiderio di lavorare insieme e in collaborazione con gli altri, di essere parte di un gruppo piuttosto che lavorare da soli o in competizione. L'appartenenza al gruppo può anche non essere formale.

- facilitazione del gruppo
- soluzione dei conflitti
- gestione del clima del gruppo
- motivazione degli altri
- variabilità generativa

A.	Intensità dell'incoraggiamento del lavoro di gruppo
A. -1	<i>Non coopera.</i> Disfattista, crea problemi.
A. 0	<i>Indifferente.</i> Passivo, non partecipa o non fa parte di alcun gruppo.
A. 1	<i>Coopera.</i> Partecipa volentieri, supporta le decisioni del gruppo, fa un buon gioco di squadra.
A. 2	<i>Condivide le informazioni.</i> Mantiene informati e aggiornati colleghi e collaboratori sui processi del gruppo, condivide le informazioni utili e rilevanti.
A. 3	<i>Esprime aspettative positive.</i> Parla dei componenti del gruppo in termini positivi. Dimostra rispetto per l'intelligenza degli altri.
A. 4	<i>Chiede input.</i> Apprezza sinceramente il contributo e la capacità degli altri, è disposto ad imparare dagli altri, sollecita opinioni utili per assumere decisioni.
A. 5	<i>Valorizza gli altri.</i> Valorizza pubblicamente i meriti di chi ha fatto un buon lavoro e incoraggia gli altri.
A. 6	<i>Consolida il gruppo.</i> Si adopera per creare un ambiente cordiale, per rafforzare il morale e la cooperazione. Difende e promuove la reputazione del gruppo presso gli esterni.
A. 7	<i>Risolve i conflitti.</i> Mette in discussione i conflitti all'interno del gruppo ed incoraggia o facilita la soluzione.
B.	Dimensione del gruppo interessato
B. 1	<i>Piccoli gruppi informali di 3-8 persone.</i> Anche gruppi di amici o comunque non di persone dell'organizzazione.
B. 2	<i>Task force o gruppi temporanei.</i>
B. 3	<i>Gruppo di lavoro permanente (équipe o piccolo reparto).</i>
B. 4	<i>Grandi reparti (16-50 persone).</i>
B. 5	<i>Divisione di una grande azienda.</i>

B. 6	<i>Un'intera grande azienda</i>
C.	Misura dello sforzo o dell'iniziativa compiuti per facilitare il lavoro di gruppo
C. 0	<i>Nessuno sforzo.</i>
C. 1	<i>Fa più del suo dovere (fino a 4 telefonate, colloqui o azioni extra).</i>
C. 2	<i>Fa molto più del suo dovere (5-15 azioni).</i>
C. 3	<i>Compie sforzi straordinari (fuori orario o per un periodo di mesi).</i>
C. 4	<i>Riesce a far compiere ad altri azioni non di routine (partecipare a riunioni extra, ecc.)</i>
C. 5	<i>Coinvolge gli altri in sforzi straordinari.</i>

13. Leadership del gruppo (TL)

Indica l'intenzione di assumere il ruolo di leader di un gruppo o il desiderio di guidare, condurre, coinvolgere gli altri. Questa competenza viene generalmente espressa da una posizione di ruolo formale. Deve essere esercitata con responsabilità. Sfruttare la propria posizione a fini personali o in maniera contraria agli scopi dell'organizzazione non è indice di leadership.

- visione
- assunzione della gestione, della direzione e della responsabilità
- direzione e motivazione del gruppo
- orientamento del gruppo
- interesse per i colleghi e i collaboratori

A.	Forza del ruolo del leader
A. -1	<i>Rinuncia.</i> Rifiuta o non è capace di essere leader (es. non da istruzioni né orientamenti quando i collaboratori lo chiedono).
A. 0	<i>Non applicabile.</i> La posizione non richiede leadership.
A. 1	<i>Conduce le riunioni.</i> Prepara ordini del giorno e dichiara gli obiettivi, controlla in tempo, assegna incarichi.
A.2	<i>Informa le persone</i> interessate da una decisione. Si accerta che tutto il gruppo sia correttamente informato. Eventualmente spiega le ragioni di una sua decisione.
A. 3	<i>Fa uso corretto del suo ruolo e potere.</i> Usa il suo potere formale in modo corretto ed equo. Si impegna concretamente per trattare equamente tutti i componenti del gruppo.
A. 4	<i>Promuove l'efficacia del gruppo.</i> Usa strategie complesse per tenere alto il morale e migliorare l'efficacia del gruppo.
A. 5	<i>Ha cura del gruppo.</i> Difende il gruppo e la sua reputazione di fronte all'intera organizzazione o alla comunità esterna. Ottiene il personale, le risorse e le informazioni di cui il gruppo ha bisogno. Fa in modo che siano soddisfatte le necessità pratiche del gruppo.
A. 6	<i>Si fa riconoscere come leader.</i> Si accerta che gli altri seguano la mission, gli obiettivi, i programmi, il clima, il tono e la politica del leader. Da il buon esempio (mostra il comportamento desiderato). Ottiene che il gruppo porti a termine i compiti e gli incarichi ricevuti. È credibile come leader.
A. 7	<i>Comunica una visione convincente.</i> È dotato di un carisma spontaneo, comunica una visione trascinante, che genera entusiasmo e dedizione alla missione del gruppo.
B.	Dimensione del gruppo interessato

B. 1	<i>Piccoli gruppi informali di 3-8 persone. Anche gruppi di amici o comunque non di persone dell'organizzazione.</i>
B. 2	<i>Task force o gruppi temporanei.</i>
B. 3	<i>Gruppo di lavoro permanente (équipe o piccolo reparto).</i>
B. 4	<i>Grandi reparti (16-50 persone).</i>
B. 5	<i>Divisione di una grande azienda.</i>
B. 6	<i>Un'intera grande azienda</i>
C.	Misura dello sforzo o dell'iniziativa compiuti per facilitare il lavoro di gruppo
C. 0	<i>Nessuno sforzo.</i>
C. 1	<i>Fa più del suo dovere (fino a 4 telefonate, colloqui o azioni extra).</i>
C. 2	<i>Fa molto più del suo dovere (5-15 azioni).</i>
C. 3	<i>Compie sforzi straordinari (fuori orario o per un periodo di mesi).</i>
C. 4	<i>Riesce a far compiere ad altri azioni non di routine (partecipare a riunioni extra, ecc.)</i>
C. 5	<i>Coinvolge gli altri in sforzi straordinari.</i>

COMPETENZE COGNITIVE

14. Pensiero analitico (AT)

È la capacità di comprendere le situazioni scomponendole nei loro elementi costitutivi e di valutare le conseguenze in una catena di cause ed effetti (se..allora), di organizzare sistematicamente gli elementi costitutivi di un problema o di fare confronti sistematici fra diversi aspetti o caratteristiche, di stabilire razionalmente le priorità, di identificare le sequenze cronologiche

- pensare autonomamente
- intelligenza pratica
- analisi dei problemi
- ragionamento
- pianificazione

A.	Complessità dell'analisi
A. 0	<i>Non applicabile o analisi non complessa.</i> Esegue i lavori nell'ordine in cui si presentano, risponde alle necessità o alle richieste immediate, oppure esegue i lavori organizzati da qualcun altro.
A. 1	<i>Scompone i problemi</i> in semplici elenchi di compiti o attività.
A. 2	<i>Vede i rapporti fondamentali.</i> Analizza i rapporti fra alcuni elementi di un problema o di una situazione. Riconosce semplici rapporti causa – effetto o prende decisioni semplici. Fissa le priorità del lavoro in ordine di importanza.
A. 3	<i>Vede rapporti multipli.</i> Analizza i rapporti fra parecchi elementi di un problema o di una situazione. Scompone sistematicamente in parti abordabili un compito complesso. Riconosce più cause degli eventi e più conseguenze di un'azione. Generalmente prevede gli ostacoli e decide in anticipo i passi da compiere.
A. 4	<i>Fa piani o analisi complessi.</i> Scompone sistematicamente un problema o un processo nei suoi elementi costitutivi. Usa più tecniche di scomposizione dei problemi complessi per trovare la soluzione o crea lunghe catene di rapporti di causa- effetto.
A. 5	<i>Fa piani o analisi molto complessi.</i> Scompone sistematicamente problemi o processi complessi nei loro elementi costitutivi, usa più tecniche analitiche per identificare e valutare la convenienza delle soluzioni.
A. 6	<i>Fa piani o analisi estremamente complessi.</i> Organizza, dispone in sequenza e analizza sistemi interdipendenti estremamente complessi.
B.	Dimensione dei problemi affrontati

B. 1	<i>Performance di 1 – 2 persone.</i>
B. 2	<i>Performance di una piccola unità di lavoro. Performance di un gruppo o di un singolo aspetto delle performance di una grande unità aziendale.</i>
B. 3	<i>Problema in atto che può riguardare un gruppo di lavoro di medie dimensioni.</i>
B. 4	<i>Performance globale d'una grande divisione d'una grande azienda o performance di un'intera piccola azienda.</i>
B. 5	<i>Performance a lungo termine d'una grande divisione o di un'intera piccola azienda in una realtà complessa.</i>

15. Pensiero concettuale (CT)

È la capacità di riconoscere modelli astratti o rapporti fra le situazioni più complesse e i loro elementi principali o sottostanti.

- ragionamento creativo o induttivo
- riconoscimento di modelli
- introspezione
- pensiero critico
- definizione dei problemi
- creazione di nuove teorie

A.	Complessità e originalità dei concetti
A. 0	<i>Nessun uso di concetti astratti.</i> Pensa molto concretamente.
A. 1	<i>Usa le regole elementari.</i> Usa regole empiriche, il senso comune e le esperienze passate per identificare problemi o situazioni. Vede le analogie essenziali fra le situazioni in atto ed altre precedenti.
A. 2	<i>Riconosce i modelli astratti.</i> Osserva discrepanze, tendenze ed interrelazioni fra i dati o vede differenze cruciali fra la situazione in atto e quelle passate.
A. 3	<i>Applica concetti complessi oppure applica a nuove situazioni la sua conoscenza di discrepanze, tendenze, rapporti osservati in passato.</i> Applica e modifica in maniera appropriata concetti o metodi complessi appresi in precedenza.
A. 4	<i>Semplifica la complessità.</i> Ricompone idee, questioni e osservazioni in un unico concetto o in una chiara presentazione. Identifica un aspetto chiave d'una situazione complessa.
A. 5	<i>Crea nuovi concetti.</i> Identifica problemi e situazioni non evidenti agli altri e non acquisiti grazie a studi o esperienze precedenti.
A. 6	<i>Crea nuovi concetti per problemi complessi.</i> Formula una spiegazione utile di problemi, situazioni o opportunità complessi. Genera e verifica concetti, ipotesi o spiegazioni utili per una situazione data oppure identifica utili rapporti fra dati complessi di situazioni nonaffini.
A. 7	<i>Crea nuovi modelli astratti.</i> Crea nuovi modelli o teorie che spiegano una situazione o un problema complesso e concilia dati discrepanti o contraddizioni.
B.	Dimensione dei problemi affrontati
B. 1	<i>Performance di 1 – 2 persone.</i>
B. 2	<i>Performance di una piccola unità di lavoro.</i> Performance di un gruppo o di un singolo aspetto delle performance di una grande unità

	aziendale.
B. 3	<i>Problema in atto che può riguardare un gruppo di lavoro di medie dimensioni.</i>
B. 4	<i>Performance globale d'una grande divisione d'una grande azienda o performance di un'intera piccola azienda.</i>
B. 5	<i>Performance a lungo termine d'una grande divisione o di un'intera piccola azienda in una realtà complessa.</i>

16. Capacità tecniche/professionali/manageriali (EXP)

Implica la padronanza di un corpo di conoscenze (tecniche, professionali o manageriali) ed è la capacità di utilizzarle e di trasferire quelle più appropriate alle diverse situazioni di lavoro. Implica anche la motivazione ad accrescerle e a condividerle con gli altri.

- competenza legale
- conoscenza del prodotto
- immagine di esperto/consulente
- capacità diagnostica
- impegno ad apprendere

A.	Profondità delle consocenze
A. 1	<i>Elementare.</i> Esegue compiti semplici, ripetitivi, che possono essere imparati normalmente in poche ore o pochi giorni.
A. 2	<i>Scuola media.</i> Esegue una varietà di compiti in sequenze prestabilite, che richiedono da poche settimane a pochi mesi di pratica per essere eseguiti efficacemente.
A. 3	<i>Diploma.</i> Esegue una varietà di compiti che richiedono programmazione ed organizzazione per essere eseguiti efficacemente. Normalmente questo livello richiede un diploma di scuola media superiore o equivalente e un'esperienza specifica di 6 – 24 mesi.
A. 4	<i>Diploma e specializzazione.</i> Esegue compiti multipli, complessi, che richiedono skill di livello avanzato, programmazione e organizzazione accurate e richiedono normalmente 2- 4 anni di formazione specializzata o di pratica.
A. 5	<i>Laureato.</i> Offre servizi professionali o manageriali. Solitamente richiede diploma universitario o laurea oppure skill professionali specializzate acquisite in parecchi anni di esperienza di lavoro.
A. 6	<i>Laureato specializzato.</i> Offre servizi professionali o professionali molto qualificati o specializzati. Normalmente richiede una laurea seguita d a parecchi anni di esperienza in campi specializzati.
A. 7	<i>Laureato specializzato di livello superiore.</i> Il principale contributo di questa posizione è una capacità tecnico/professionale che spicca nell'organizzazione.
A. 8	<i>Autorità in campo nazionale/internazionale in discipline professionali o</i>

	<i>scientifiche particolarmente complesse.</i>
B.	Ampiezza delle capacità tecnico professionali
B. 1	<i>Nessuna.</i> Offre un contributo individuale senza nessuna responsabilità di coordinazione o supervisione del lavoro di altri.
B. 2	<p><i>Unità di lavoro/funzioni omogenee.</i></p> <p><i>Linea:</i> supervisione di prima linea di una unità i cui componenti eseguono tutti attività analoghe.</p> <p><i>Staff:</i> servizi di staff integrati e correlati.</p> <p><i>Team/progetto:</i> responsabile di gruppo o di progetto di un gruppo di lavoro omogeneo.</p>
B. 3	<p><i>Reparto eterogeneo/funzione incrociata.</i></p> <p><i>Linea:</i> responsabile di più unità o progetti diretti da supervisori subordinati.</p> <p><i>Staff:</i> direttore di una funzione (amministrazione, risorse umane) che influisce su unità di business.</p> <p><i>Team/progetto:</i> dirige un gruppo di progetto composto da persone provenienti da unità/funzioni differenti.</p>
B. 4	<p><i>Più reparti/unità di lavoro eterogenee.</i></p> <p><i>Linea:</i> dirige uno stabilimento, una zona o una divisione che includono più reparti o funzioni dirette da supervisori subordinati.</p> <p><i>Staff:</i> integra più funzioni di staff o più incarichi o eventi che coinvolgono un'unità di business di una divisione.</p> <p><i>Team/progetto:</i> coordina grandi gruppi o importanti progetti multifunzionali.</p>
B. 5	<p><i>Grandi unità aziendali.</i></p> <p><i>Linea:</i> dirige (come presidente, direttore generale) un'unità aziendale all'interno di una divisione o di un gruppo. Amministratore delegato di un'azienda di medie dimensioni.</p> <p><i>Staff:</i> dirige più funzioni aziendali.</p> <p><i>Team/progetto:</i> responsabile di grossi progetti o prodotti al livello di unità di business che coordina produzione, amministrazione, marketing, risorse umane.</p>
B. 6	<p><i>Grande divisione o gruppo strategico di attività.</i></p> <p><i>Linea:</i> dirige una divisione o un gruppo di attività (presidente o vice-presidente esecutivo di una grande organizzazione); amministratore delegato o direttore generale di un'azienda di dimensioni equiparabili.</p> <p><i>Staff:</i> responsabile di una direzione centrale o vicepresidente esecutivo responsabile dello sviluppo di business.</p> <p><i>Team/progetto:</i> responsabile di progetti di grande valore economico, sociale o politico.</p>
B. 7	<i>Capo di grandi organizzazioni.</i> Dirige grandi e complesse organizzazioni multidivisionali.

C.	Acquisizione di conoscenze tecnico/professionali
C. - 1	<i>Rifiuta.</i> Contrario ad acquisire nuove conoscenze o soffre della sindrome del 'non inventato qui'. Rifiuta le idee e le tecniche nuove.
C. 0	<i>Indifferente.</i> Non fa niente per acquisire tecniche nuove ma non le rifiuta per principio.
C. 1	<i>Aggiorna le sue conoscenze.</i> Si mantiene informato sulle novità e aggiorna le sue skill.
C. 2	<i>Allarga la base delle sue conoscenze.</i> Acquisisce nuove informazioni anche se in misura limitata. È interessato a conoscere cose nuove, oltre il campo immediato di sua pertinenza.
C. 3	<i>Acquisisce conoscenze nuove e differenti.</i> Fa grossi sforzi per acquisire nuove conoscenze e skill o mantiene un'ampia rete di contatti tecnico-professionali per restare aggiornato rispetto alle ultime novità.
D.	Distribuzione delle conoscenze/esperienze tecnico-professionali
D. - 1	<i>Non condivide.</i> Tiene per sé le sue conoscenze tecniche, non comunica ai colleghi le sue scoperte.
D. 0	<i>Non applicabile.</i> Non ha conoscenze speciali da condividere.
D. 1	<i>Risponde alle domande.</i> Comunica le informazioni in suo possesso nel ruolo di esperto.
D. 2	<i>Usa le sue conoscenze tecniche in favore degli altri.</i> Non si limita a rispondere semplicemente alle richieste di informazioni o aiuta gli altri a risolvere i loro problemi tecnici.
D. 3	<i>Offre consulenza tecnico-professionale anche esternamente.</i> Agisce da consulente itinerante per migliorare la performance o risolvere i problemi tecnici degli altri.
D. 4	<i>Propaganda e diffonde nuove tecnologie.</i> Si fa parte attiva per diffondere una nuova tecnologia nelle diverse unità della sua organizzazione.
D. 5	<i>Scrive e pubblica su argomenti relativi a nuove tecnologie.</i> Pubblica su riviste di settore/specialistiche.

COMPETENZE EMOTIVE

17. Autocontrollo (SCT)

È la capacità di conservare il controllo delle proprie emozioni e di evitare comportamenti negativi di fronte all'opposizione o all'ostilità degli altri o in situazioni di lavoro emotive o stressanti.

- resistenza allo stress
- imperturbabilità
- indifferenza alle provocazioni

-1	<i>Perde il controllo.</i> Le sue emozioni interferiscono con la sua efficacia nel lavoro. Parla delle sue frustrazioni e di ogni sua altra emozione negativa in maniera non controllata o perde la pazienza con collaboratori, colleghi o clienti o crolla quando è esposto a stress.
0	<i>Evita le situazioni stressanti</i> o le persone ritenute spiacevoli.
1	<i>Resiste alla tentazione di rispondere o reagire impulsivamente.</i>
2	<i>Controlla le proprie emozioni.</i> Sente fortemente emozioni come l'ira, la frustrazione o lo stress ma riesce a controllarsi, senza però reagire in maniera costruttiva.
3	<i>Reagisce con calma.</i> Sente fortemente emozioni come l'ira, la frustrazione o lo stress ma riesce a gestirle e continua a dialogare o a fare il proprio lavoro con calma.
4	<i>Gestisce efficacemente lo stress.</i> Usa le tecniche di gestione dello stress per gestire le proprie reazioni, prevenire il burnout e difendersi efficacemente dalle situazioni stressanti.
5	<i>Ha un atteggiamento costruttivo.</i> Pone l'attenzione più alle soluzioni e agli aspetti positivi delle situazioni e delle persone invece che focalizzarsi quasi esclusivamente sul problema.
6	<i>Calma gli altri.</i> Nelle situazioni fortemente stressanti non solo gestisce le proprie emozioni ma riesce a calmare anche gli altri.
7	<i>Vive serenamente e crea un clima sereno anche per gli altri.</i>

18. Fiducia di sé (SCF)

È la convinzione di poter assolvere un compito, di assumere decisioni, di essere credibile, considerarsi persone di valore e saper coinvolgere gli altri anche in situazioni critiche, di reagire costruttivamente agli insuccessi.

- forza di carattere
- autostima
- indipendenza
- disposizione ad assumersi responsabilità.

A.	Fiducia nelle proprie possibilità
A. -1	<i>Sfiduciato.</i> Si dichiara sfiduciato, mette sistematicamente in dubbio le proprie capacità o manifesta scoraggiamento o sfiducia. Evita i giudizi negativi e i conflitti.
A. 0	<i>Non applicabile o evita le sfide.</i> Si rimette agli altri. Manca di fiducia in sé.
A. 1	<i>Si mostra sicuro di sé.</i> Prende decisioni autonome. Lavora senza bisogno di continua supervisione.
A. 2	<i>È capace di far valere le proprie opinioni.</i> Agisce o prende decisioni anche se non approvate dagli altri o al di fuori della propria area di responsabilità.
A. 3	<i>Si dichiara fiducioso delle proprie capacità.</i> Si considera un esperto o più capace di altri, un catalizzatore, un leader, un trascinatore. Si dichiara fiducioso nelle proprie capacità di giudizio.
A. 4	<i>Giustifica con fatti e parole, la legittimità delle proprie dichiarazioni di fiducia nelle proprie capacità.</i> Nei conflitti espone chiaramente e sostiene il proprio parere.
A. 5	<i>Affronta volontariamente le sfide.</i> Gradisce incarichi impegnativi, da cui è stimolato. Cerca ulteriori responsabilità. Si mostra in disaccordo con i superiori o i clienti usando tatto e cortesia. Espone chiaramente e fermamente le proprie opinioni, anche se sono in contrasto con quelle dei superiori.
A. 6	<i>Affronta situazioni estremamente sfidanti.</i> Si confronta con i superiori o i clienti anche in situazioni molto critiche che possono presupporre forti reazioni o accetta compiti estremamente impegnativi.
B.	Reazioni all'insuccesso
B. -2	<i>Si autoaccusa sistematicamente.</i> Esprime dichiarazioni di errore che implicano l'idea di ineluttabilità o impossibilità a cambiare.
B. -1	<i>Razionalizza l'insuccesso o ne attribuisce la colpa agli altri o alle</i>

	<i>circostanze. Può anche considerarsi vittima.</i>
B. 0	<i>Non applicabile o non osservato.</i>
B. 1	<i>Si assume le responsabilità.</i> Riconosce senza ripensamenti i propri insuccessi o errori ("non ho ben valutato la situazione").
B. 2	<i>Impara dai propri errori.</i> Analizza la propria performance e i propri stati d'animo per comprendere le ragioni dell'insuccesso o del malessere e per migliorare la futura performance o il proprio umore. Fa affermazioni che prevedono la possibilità di migliorarsi.
B. 3	<i>Riconosce i propri errori e si impegna fattivamente a risolvere il problema.</i>

19. Flessibilità (FLX)

È la capacità o la volontà di adattarsi e di lavorare efficacemente in un'ampia gamma di situazioni o con persone o gruppi diversi, di comprendere ed apprezzare i punti di vista differenti o modulare i propri, di adattarsi alle nuove situazioni e di cambiare o accettare facilmente i cambiamenti dell'organizzazione o degli incarichi della mansione.

- adattabilità
- capacità di cambiare
- elasticità
- percezione ampia

A.	Profondità del cambiamento
A. - 1	<i>Si attiene caparbiamente e in maniera controproducente alle proprie opinioni, strategie o metodi.</i> Nonostante evidenti difficoltà, conserva il suo punto di vista e non accetta quello degli altri.
A. 0	<i>Segue sempre le procedure.</i>
A. 1	<i>Giudica obiettivamente la situazione.</i> Riconosce la validità del punto di vista degli altri.
A. 2	<i>Applica le regole e le procedure con una certa flessibilità.</i> Adatta le sue azioni alle situazioni specifiche per realizzare gli obiettivi generali dell'organizzazione. Lavora al posto dei subordinati in situazioni di emergenza.
A. 3	<i>Adatta le strategie alla situazione o alla reazione degli altri.</i> Cambia comportamento o approccio per adattarsi alla situazione.
A. 4	<i>Adatta alle diverse situazioni i propri progetti, obiettivi, strategie.</i>
A. 5	<i>Opera cambiamenti nell'organizzazione.</i> Opera cambiamenti di scarsa entità o a breve termine nella propria azienda o in quella del cliente per rispondere alle necessità.
A. 6	<i>Adatta le strategie.</i> Opera adattamenti importanti o a lungo termine nella propria azienda o in quella dei clienti per rispondere alla necessità della situazione.
B.	Durata dell'azione
B. 1	<i>Cambiamenti a lungo termine, ampiamente pianificati (oltre un mese).</i>
B. 2	<i>Cambiamenti a breve termine (1 settimana – 1 mese).</i>
B. 3	<i>Cambiamento rapido (meno di una settimana).</i>
B. 4	<i>Cambiamento rapidissimo (1 giorno).</i>
B. 5	<i>Azione o decisione istantanea.</i>

ETICA AZIENDALE

20. Impegno verso l'organizzazione (OC)

È la capacità e la volontà di orientare i propri comportamenti alle necessità, alle priorità ed agli obiettivi della propria organizzazione. Disposizione ad anteporre la mission aziendale alle proprie esigenze professionali o al proprio ruolo.

- identificazione
- visione
- impegno verso la mission aziendale

-1	<i>Non rispetta o viola i regolamenti aziendali.</i>
0	<i>Non applicabile o sforzo minimo.</i> Fa il minimo sforzo indispensabile per adeguarsi o compiere il proprio dovere.
1	<i>Sforzo concreto.</i> Si adopera concretamente per adeguarsi ai regolamenti dell'azienda. Si veste in modo appropriato e rispetta le norme dell'organizzazione.
2	<i>Si adopera affinché gli altri colleghi si comportino come richiede l'organizzazione.</i> Aiuta lealmente e volentieri i colleghi a portare a termine il loro lavoro e a rispettare le richieste dei superiori.
3	<i>Senso del fine aziendale.</i> Dichiarare il proprio impegno. Comprende la mission e gli obiettivi aziendali e si adopera per realizzarli. Orienta le proprie attività e priorità alle necessità aziendali. Comprende la necessità della cooperazione per realizzare gli obiettivi generali dell'organizzazione.
4	<i>Compie sacrifici personali o professionali.</i> Antepone le necessità aziendali alle proprie. Compie sacrifici personali per soddisfare le necessità dell'organizzazione, che antepone alle proprie necessità e preferenze professionali e alle attenzioni dovute alla famiglia.
5	<i>Assume decisioni impopolari.</i> Assume decisioni che mirano al vantaggio dell'organizzazione, anche se sono impopolari o contrastate.
6	<i>Sacrifica il bene della propria unità per il bene dell'organizzazione.</i> Sacrifica i vantaggi a breve termine della propria unità per il bene a lungo termine dell'organizzazione. Chiede anche agli altri di compiere sacrifici per soddisfare le necessità superiori dell'organizzazione.