

IL MODELLO DELLE COMPETENZE DI SPENCER E SPENCER (1993)

Spencer individua cinque tipi di caratteristiche di competenza:

- a. le motivazioni;
- b. i tratti;
- c. l'immagine di sé;
- d. la conoscenza di discipline o argomenti specifici;
- e. la skill.

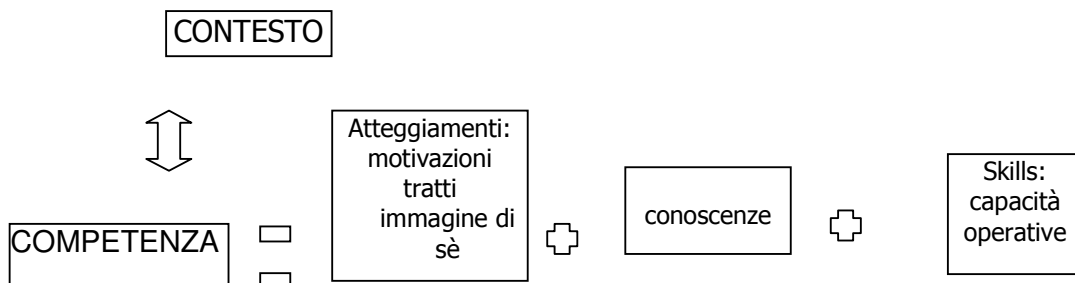
Le motivazioni sono gli schemi mentali o le spinte interiori che normalmente inducono una persona ad agire.

I Tratti sono le caratteristiche fisiche, e una generale disposizione a comportarsi in un determinato modo ad una data situazione.

L'immagine di sé sono gli atteggiamenti, i valori o i concetti di sé. La conoscenza è una competenza complessa.

Spesso si misura la capacità di scegliere la risposta giusta fra più opzioni, ma non la capacità di agire sulla base di quella nozione.

La skill è la capacità di eseguire un determinato compito intellettuale o fisico.



L'immagine di sé, i tratti e le motivazioni sono "sommerse", cioè nascoste nelle parti più intime della personalità. Spencer rende graficamente questa distinzione, con la rappresentazione di un iceberg dove le skill sono la punta dello stesso (si veda la figura).

Le motivazioni, i tratti e l'immagine di sé predicono, secondo Spencer, le skill di comportamento - azione, che a loro volta sono predittive dei risultati della performance nella mansione (modello di flusso causale "motivazioni/ tratti - comportamento - risultato").



Figura. n. 1

Le competenze di Spencer e Spencer sono così organizzate:

COMPETENZE DI REALIZZAZIONE E OPERATIVE	1. Orientamento al risultato 2. Attenzione all'ordine, alla qualità e all'accuratezza (CO) Spirito d'iniziativa (INT) Ricerca delle informazioni (INFO)
COMPETENZE DI ASSISTENZA E SERVIZIO	Sensibilità interpersonale (IU) 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) 17. Autocontrollo (SCT) 18. Fiducia in sé (SCF) 19. Flessibilità (FLX) 20. Impegno verso l'organizzazione (OC)

Il criterio più frequente usato negli studi delle competenze sono: la performance superiore o eccellente o best practice e la performance efficace.

La performance superiore viene definita come una deviazione standard dalla performance media; la performance efficace, invece, è un livello di lavoro minimo accettabile, la soglia sotto cui non si può scendere se non scadendo nell'incompetenza per quella determinata mansione.

In base alla misura della performance nella mansione indicata, le competenze si suddividono in due macro categorie: a) **competenze soglia** e b) **competenze distintive**. Le competenze soglia sono le caratteristiche essenziali, le skill elementari; le competenze distintive sono quelle che distinguono i best performers dai medi.

Come si è detto, secondo il modello di Spencer e Spencer un comportamento senza intenzione non è una competenza. Quindi, le competenze sarebbero legate causalmente alla performance o risultato.

GLOSSARIO DELLE COMPETENZE

COMPETENZE DI REALIZZAZIONE E OPERATIVE

1. Orientamento al risultato (ACH)

Interesse a lavorare bene o di misurarsi con standard d'eccellenza. Lo standard può essere: la propria performance passata (impegno a migliorare); una misura oggettiva; la performance degli altri (competitività); lo sforzo per superare obiettivi fissati autonomamente; o anche il tentativo di fare qualcosa di nuovo rispetto agli altri (innovazione). Altri nomi dell'orientamento al risultato sono:

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

A.	Intensità e completezza dell'azione motivata dal risultato
A.-1	<i>Mancanza 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 d'eccellenza per i suoi risultati.
A.1	<i>Desidera fare un buon lavoro.</i> Lavora per standard d'eccellenza solo impliciti. Cerca di lavorare bene o 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>S'impone da sé standard d'eccellenza.</i> Usa metodi propri per misurare i risultati su standard d'eccellenza non stabiliti dal management
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> Sfidanti significa che esiste il 50% di probabilità di realizzarli: sono un compito molto impegnativo ma non irrealistico o impossibile.

A.6	<i>Esegue analisi della redditività.</i> Assume decisioni, fissa priorità o sceglie obiettivi in base a input e 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 da ostacoli, per realizzare un obiettivo; o porta a termine brillantemente incarichi.
B.	Effetto dei risultati (si applica solo ai livelli 3 e superiori di A)
B.1	<i>Performance solo individuale.</i>
B.2	<i>Ha effetto su una o due altre persone.</i>
B.3	<i>Ha effetto sul gruppo di lavoro.</i> (più di 15 persone)
B.4	<i>Ha effetto su un reparto.</i> (4-15 persone)
B.5	<i>Ha effetto su un'impresa di medie dimensioni.</i> (o su una divisione di una grande azienda)
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 (si applica solo ai livelli 3 e superiori di B) ¹
C.0	<i>Non fa niente di nuovo.</i>
C.1	<i>Fa qualcosa di nuovo per la mansione o per il gruppo.</i> (ma che possono essere già state fatte in qualche altra parte dell'organizzazione)
C.2	<i>Nuovo per l'organizzazione.</i>
C.3	<i>Nuovo per il settore.</i> (migliora la performance facendo cose che sono uniche, rivoluzionarie, nuove per quel settore)
C.4	<i>Trasformazione.</i> (es. Apple per pc, Henry Ford per industria automobilistica)

¹ Tenere conto solo dei tentativi di rispettare o superare uno standard d'eccellenza. Non è necessario che un'innovazione abbia successo per essere espressione di tensione al risultato, ma deve esprimere un'intenzione a migliorare la performance, a migliorare le cose in qualche modo.

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

Bisogno innato di ridurre l'incertezza nella realtà circostante. Altri nomi dell'attenzione all'ordine e alla qualità sono:

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

-1	<i>Mancanza di ordine.</i> Non interessato all'ordine, nonostante i problemi creati dal disordine.
0	<i>Non applicabile.</i> Mantenere in ordine non è necessario, oppure spetta ad altri, oppure 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 ed altrui.
5	<i>Controlla regolarmente i dati o i progetti.</i> Controlla regolarmente lo stato d'avanzamento di un progetto rispetto a nodi o scadenze.
6	<i>Sviluppa sistemi.</i> Sviluppa ed usa sistemi per organizzare e registrare le informazioni.
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. Iniziativa è fare più di quanto sia richiesto dalla mansione o dalle aspettative su di noi, e questo allo scopo di migliorare o perfezionare i risultati della mansione, o di evitare problemi, o di trovare o creare nuove opportunità.

Altri nomi dello spirito d'iniziativa sono:

- predisposizione ad agire
- risolutezza
- orientamento strategico al futuro
- sfruttamento delle opportunità
- proattività

A.	Orizzonte temporale
A.-1	<i>Pensa solo al passato.</i> Non s'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>Affronta opportunità o problemi in atto.</i> Riconosce ed agisce in vista di opportunità presenti o affronta problemi attuali (completati in 1-2 gg)
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>Scansa 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, di notte, 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 descrizione della 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, eroici.</i> Agisce senza autorità formale, assume rischi personali, infrange le regole per portare a termine un lavoro.
B.6	<i>Coinvolge gli altri.</i> Coinvolge gli altri in sforzi extra.

4. Ricerca delle informazioni (INFO)

Una curiosità congenita, il desiderio di saperne di più su fatti o questioni sono alla base della ricerca di informazioni. Comporta uno sforzo per ottenere eventuali informazioni e il rifiuto delle interpretazioni scontate. Altri nomi della ricerca d'informazioni sono:

- definizione del problema
- focalizzazione diagnostica
- sensibilità al cliente/mercato
- approfondimento

0	<i>Nessuna ricerca.</i> Non cerca informazioni, oltre quelle esistenti, su una determinata situazione.
1	<i>Fa domande.</i> Interroga le persone a portata di mano.
2	<i>Investiga personalmente.</i> Si sposta personalmente per esaminare un progetto. Interroga le persone più vicine al problema.
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 esegue una ricerca formale (quotidiani, riviste, altre fonti)
6	<i>Utilizza sistemi propri.</i>
7	<i>Coinvolge gli altri.</i> Coinvolge persone che non sono tenute a farlo e le convince a cercare informazioni.

COMPETENZE DI ASSISTENZA E SERVIZIO

5. Sensibilità interpersonale (IU)

Implica il desiderio di capire gli altri; è la capacità di ascoltare attentamente e di capire e rispondere ai desideri, ai sentimenti e alle preoccupazioni degli altri (individui o gruppi), anche se non manifestati o parzialmente espressi. Altri nomi della sensibilità interpersonale sono:

- empatia
- ascolto
- sensibilità al prossimo
- comprensione dei sentimenti altrui
- sensibilità diagnostica

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> Oppure non dimostra di comprendere gli altri, pur senza mostrare grande insensibilità.
A.1	<i>Sensibilità alle emozioni o alle parole.</i>
A.2	<i>Sensibilità alle emozioni e alle parole.</i>
A.3	<i>Capacità di comprendere il non detto.</i> Riesce a comprendere pensieri, preoccupazioni o sentimenti non detti oppure riesce a convincere gli altri ad agire concretamente in aiuto a chi li manifesta.
A.4	<i>Capacità di comprendere le questioni profonde.</i> Comprendere le ragioni per cui le persone sentono o si comportano durevolmente in un certo modo.
A.5	<i>Capacità di comprendere le questioni profonde complesse.</i>
B.	Capacità di ascoltare e rispondere agli altri
B.-1	<i>Mancanza di empatia.</i> Offende gli altri, facendoli "chiudere a riccio".
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 una "porta aperta" agli altri. Invita gli altri a confidarsi o si adopera per capire.

B.3	<i>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 (CSO)

Implica il desiderio di aiutare o servire gli altri, di soddisfare i loro bisogni; significa concentrare i propri sforzi sulla ricerca e la soddisfazione dei bisogni del cliente (interno o esterno). Altri nomi di orientamento al cliente sono:

- spirito di servizio
- attenzione ai bisogni del cliente
- collaborazione col cliente
- attenzione all'utente

A.	Focalizzazione sui bisogni del cliente
A.-3	<i>Esprime giudizi negativi sui clienti.</i> Incolpa i clienti di esiti negativi, fa anche riferimenti a etnia o sesso.
A.-2	<i>Dimostra di non avere le idee chiare.</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 o della propria 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 seguito.</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 sempre 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	Cerca di scoprire i bisogni nascosti
A.7	<i>Lavora in una prospettiva a lungo termine.</i> Può rinunciare a guadagni immediati in cambio d'un rapporto duraturo e considera i vantaggi a lungo termine del cliente.

A.8	<i>Agisce da consulente fidato. Offre al cliente una consulenza personale su bisogni, problemi/opportunità e possibilità d'implementazione del cliente.</i>
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. Esprime giudizi negativi sui clienti o si lamenta di quelli che creano problemi.</i>
B.0	Non prende alcuna iniziativa
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 d'avere un'influenza o un effetto specifico sugli altri, in modo da convincerli o indurli ad obbedire per portare a termine un progetto o un impegno di chi esprime la competenza.

Altri nomi di persuasività e influenza sono:

- influenzamento strategico
- management per carisma
- esibizionismo (in negativo)
- persuasione mirata
- influenza alla cooperazione

A.	<i>Azioni compiute per influenzare gli altri</i>
A.-1	<i>Potere a fini personali. Competizione sfrenata all'interno dell'organizzazione, senza riguardo per gli interessi dell'azienda.</i>

A.0	<i>Non applicabile. Non mostra alcun tentativo d'influencare o convincere gli altri</i>
A.1	<i>Si mostra interessato, ma non fa niente per influenzare. Tiene alla sua reputazione e alla carriera ma non fa nulla per influenzare gli altri.</i>
A.2	<i>Compie un solo tentativo per convincere. Non tenta di adeguarsi al livello o agli interessi di chi lo ascolta.</i>
A.3	<i>Compie un tentativo articolato in due passi per convincere. Si preoccupa di preparare un'adeguata presentazione delle informazioni, senza insistere.</i>
A.4	<i>Calcola l'effetto di azioni e parole. Adequa agli interessi e al livello di chi ascolta il proprio modo di presentare o discutere.</i>
A.5	<i>Prepara un'azione sensazionale, calcolandone l'effetto.</i>
A.6	<i>Adotta in successione due diverse linee di condotta per influenzare. Ciascun intervento viene adattato alle persone a cui è diretto per avere un effetto specifico o in previsione e preparazione delle reazioni di chi ascolta.</i>
A.7	<i>Tre linee di condotta o influenza indiretta. Ricorre a esperti per influenzare.</i>
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>Una grande azienda.</i>
B.6	<i>Le organizzazioni amministrative, politiche o professionali cittadine.</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 e, ai livelli più elevati, la capacità di comprendere e utilizzare la propria posizione in un quadro che va oltre l'azienda. Questa competenza comprende la capacità d'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 sulla posizione dell'organizzazione rispetto ai mercati, alle organizzazioni o alle politiche nazionali o internazionali. Altri nomi della consapevolezza organizzativa sono:

- politica aziendale
- trascinamento degli altri
- conoscenza delle organizzazioni clienti
- 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, riconcentra 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, la "scala gerarchica", 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 ecc.
A.4	<i>Conosce le politiche aziendali.</i> Conosce, 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 sull'organizzazione nella 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>Una grande azienda.</i>

B.6	<i>Le organizzazioni amministrative, politiche o professionali cittadine.</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>

Costruzione di relazioni (RB)

È la capacità d'instaurare e mantenere rapporti cordiali con le persone che sono o possono essere utili per raggiungere gli obiettivi di lavoro. Altri nomi di costruzione di relazioni sono:

- costruzione di reti
- uso delle risorse
- sviluppo dei contatti
- contatti personali
- attenzione ai rapporti col cliente

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 non li ricambia e non esce dalle sue consuetudini per instaurare rapporti di lavoro.
A.2	<i>Costruisce rapporti di lavoro.</i> Non rifiuta di fare quattro chiacchiere 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 al livello familiare.</i> Sporadicamente invita a casa sua colleghi o clienti o accetta inviti analoghi.
A.8	<i>Stringe amicizie molto solide.</i> Oppure utilizza 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>Una grande azienda.</i>

B.6	<i>Le organizzazioni amministrative, politiche o professionali cittadine.</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>

- capacità di stabilire un rapporto

COMPETENZE MANAGERIALI

10. Sviluppo degli altri (DEV)

L'intenzione è di insegnare o di facilitare lo sviluppo di una o più persone. Sono impliciti sia il desiderio genuino di favorire l'apprendimento o lo sviluppo degli altri sia un appropriato livello di analisi dei bisogni. La sua vera essenza sta più nell'intenzione e nell'effetto di sviluppare che in un ruolo formale (disporre che il personale segua un corso obbligatorio per legge non esprime intenzione di sviluppare gli altri). Altri nomi di sviluppo degli altri sono:

- insegnamento e formazione
- attenzione alla crescita e allo sviluppo dei subordinati
- coaching
- aspettative positive (realistiche) (sugli altri)
- supporto agli altri

A.	Intensità dell'orientamento allo sviluppo e completezza della relativa azione
A.-1	<i>Scoraggia.</i> Si esprime per stereotipi o dà giudizi negativi, non stima i subordinati. Ha uno stile di management autoritario.
A.0	<i>Non applicabile, oppure non fa alcuno sforzo esplicito per sviluppare gli altri.</i>
A.1	<i>Esprime giudizi positivi sugli altri.</i> Esprime giudizi positivi sulle capacità o potenzialità degli altri anche in situazioni difficili.
A.2	<i>Dà ordini precisi e/o dimostrazioni pratiche di come si lavora.</i> Spiega come si deve lavorare, offre consigli utili e specifici.
A.3	<i>Spiega le ragioni o offre altro supporto.</i>
A.4	<i>Dà specifico feedback positivo a fini di 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 subordinati, delega autorità e responsabilità, lasciando piena libertà, compresa la libertà di sbagliare ed imparare dagli errori senza farli pesare.
A.9	<i>Premia lo sviluppo ben riuscito.</i> Promuove o pianifica le promozioni per i subordinati particolarmente competenti

B.	Numero e categoria delle persone sviluppate o dirette
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 (oltre 200) di livelli diversi.</i>
<p>Note per la valutazione: in ciascun livello è implicito un grado appropriato di analisi dei bisogni: gli sforzi di sviluppo inappropriati o chiaramente inutili non vengono valutati su questa scala. Non necessariamente gli sforzi di sviluppo debbono essere riusciti per poter essere valutati, ma comunque non debbono essere inappropriati. Disporre che il personale segua un corso di formazione allo scopo di soddisfare i requisiti aziendali o di legge non esprime l'intenzione di sviluppare gli altri e non deve essere valutato su questa scala.</p>	

11. Attitudine al comando: assertività e uso del potere formale (DIR)

Esprime l'intenzione di fare obbedire gli altri ai propri ordini. Un comportamento autorevole è anche più o meno autoritario. Si va da una richiesta ferma e precisa all'imposizione o addirittura alle minacce. Per raggiungere livelli positivi, il potere personale o formale deve essere usato in maniera appropriata ed efficace, in vista dell'utilità a lungo termine della propria organizzazione. L'assertività, in quanto capacità di farsi obbedire e rispettare senza prevaricare, può anche essere espressa nei confronti di persone non subordinate. Altri nomi di attitudine al comando sono:

- assertività
- uso del potere
- comportamento autoritario
- autorevolezza
- capacità di far rispettare gli standard di qualità
- capacità di mantenere la disciplina.

A.	<i>Misura dell'attitudine</i>
A.-1	Passivo. Soddisfa le richieste altrui anche quando così facendo deve trascurare il proprio lavoro. Tiene più ad essere benvenuto che a fare un buon lavoro.
A.0	Non dà ordini. Può rispondere vagamente anche se interpellato direttamente.
A.1	Dà le istruzioni essenziali, di routine.
A.2	Dà istruzioni dettagliate. Delega i compiti ordinari per potere avere tempo e modo di occuparsi di problemi più importanti, altrimenti dà istruzioni molto dettagliate.
A.3	Si comporta in modo assertivo. Rifiuta fermamente le richieste irragionevoli. Richiama all'ordine.
A.4	Esige prestazioni elevate.
A.5	Controlla apertamente la performance. Misurandola su precisi standard.
A.6	Affronta gli altri. Lo fa apertamente e direttamente su problemi di performance.
A.7	Dichiara le conseguenze del comportamento. Usa premi e punizioni.
A.8	Usa deliberatamente scatti d'ira o minacce per essere obbedito. Grida o minaccia.
A.9	Se è necessario, licenzia o comunque si libera di chi non rende, senza esitazioni, dopo aver fatto tutto il possibile per correggere e nel rispetto delle procedure

	legali.
B.	Numero e categoria delle persone sviluppate o dirette
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 (oltre 200) di livelli diversi.</i>

12. Lavoro di gruppo e cooperazione (TW)

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

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

A.	<i>Intensità dell'incoraggiamento del lavoro di gruppo</i>
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 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 appellandosi alla ragione
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. Incoraggia e valorizza 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.	<i>Dimensione del gruppo interessato²</i>
B.1	<i>Piccoli gruppi informali di 3-8 persone. Anche gruppi di amici o comunque non di persone dell'organizzazione.</i>
B.2	Task force o gruppi temporanei
B.3	<i>Gruppo di lavoro permanente o piccolo reparto.</i>
B.4	<i>Grandi reparti (16-50 persone)</i>
B.5	Divisione di una grande azienda
B.6	<i>Un'intera grande azienda</i>
C.	Misura dello sforzo o dell'iniziativa compiuti per facilitare il lavoro di gruppo
C.0	Nessuno sforzo
C.1	<i>Fa più del suo dovere</i> (fino a 4 telefonate, colloqui o azioni extra)
C.2	Fa molto più del suo dovere (5-15 azioni)
C.3	Compie sforzi straordinari (fuori orario o per un periodo di mesi)
C.4	Riesce a far compiere agli altri azioni non di routine, a partecipare a riunioni extra, ecc
C.5	<i>Coinvolge gli altri in sforzi straordinari</i>

² Valutare per le dimensioni del gruppo direttamente influenzato dalla cooperazione o dalla facilitazione della persona. Per i titolari delle posizioni più elevate dell'organizzazione, valutare per l'intera organizzazione solo se è interessata o coinvolta la maggior parte dei dipendenti. Se il soggetto lavora con un gruppo di dirigenti, considerare solo i dirigenti e non i loro subordinati. Nei casi dubbi, o quando i dati siano poco chiari, assegnare al livello 3: gruppo di lavoro permanente o piccolo reparto.

13. Leadership del gruppo (TL)

Implica l'intenzione di assumere il ruolo di leader d'un gruppo o comunque il desiderio di trascinare e guidare gli altri. Questa competenza viene generalmente espressa da una posizione di potere formale. La leadership deve essere esercitata con senso di responsabilità: sfruttare questa competenza a fini personali o in maniera contraria agli scopi dell'organizzazione non ha posto in questa scala. Altri nomi della leadership sono:

- assunzione del comando
- assunzione delle responsabilità
- visione
- direzione e motivazione del gruppo
- orientamento del gruppo
- interesse per i subordinati

A.	<i>Forza del ruolo di leader</i>
A.-1	Rinuncia. Rifiuta o non è capace di essere leader (p.e. non da istruzioni né orientamenti quando i subordinati glieli chiedono)
A.0	Non applicabile. La posizione non richiede leadership
A.1	Conduce le riunioni. (Prepara ordini del giorno e dichiara gli obiettivi, controlla in tempo, assegna incarichi)
A.2	Informa la persone. Informa le persone interessate da una decisione. Si accerta che tutto il gruppo sia correttamente informato. Eventualmente spiega le ragioni di una sua decisione.
A.3	Fa uso corretto del suo potere. Usa il suo potere formale in modo corretto ed equo. Si impegna concretamente per trattare equamente tutti i componenti del gruppo.
A.4	Promuove l'efficacia del gruppo. Usa strategie complesse per tenere alto il morale e migliorare l'efficacia del gruppo
A.5	Ha cura del gruppo. 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	S'impone come leader. Si accerta che altri seguano la missione, gli obiettivi, i programmi, il clima, il tono e la politica del leader. "Dà il buon esempio" (cioè mostra il comportamento desiderato). Ottiene che il gruppo porti a termine gli incarichi ricevuti (è credibile come leader)
A.7	Comunica una visione convincente. È dotato di un carisma genuino, comunica una visione trascinante, che genera entusiasmo e dedizione alla missione del gruppo.

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

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, include anche la capacità di organizzare sistematicamente gli elementi costitutivi d'un problema o di fare confronti sistematici fra diversi aspetti o caratteristiche; di stabilire razionalmente le priorità; di identificare le sequenze cronologiche e i rapporti di causa-effetto o di "se ... allora". Altri nomi di pensiero analitico sono:

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

A.	<i>Complessità dell'analisi</i>
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> Scompone i problemi in semplici elenchi di compiti o attività.
A.2	<i>Vede i rapporti fondamentali.</i> Analizza i rapporti fra alcuni elementi d'un problema o d'una situazione. Riconosce semplici rapporti di causa-effetto o prende decisioni semplici. Fissa le priorità del lavoro in ordine d'importanza.
A.3	<i>Vede rapporti multipli.</i> Analizza i rapporti fra parecchi elementi d'un problema o d'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 di più soluzioni.
A.6	<i>Fa piani o analisi estremamente complessi.</i> Organizza, dispone in sequenza e analizza sistemi interdipendenti estremamente complessi.
B.	Dimensioni dei problemi affrontati³
B.1	<i>Performance di 1-2 persone.</i>
B.2	<i>Performance d'una piccola unità di lavoro.</i> Performance di un gruppo o di un singolo aspetto della 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>

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. Consiste nell'uso del ragionamento creativo, concettuale o induttivo per applicare i concetti esistenti o per definirne di nuovi. Altri nomi di pensiero concettuale sono:

- uso dei concetti
- riconoscimento di modelli
- introspezione
- pensiero critico
- definizione dei problemi
- creazione di nuove teorie

A.	<i>Complessità e originalità dei concetti</i>
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

³ Pur strettamente collegata all'importanza della posizione, questa scala è utile anche per l'attribuzione degli incarichi perché un salto troppo grosso nelle dimensioni del problema può nuocere alla capacità analitica o concettuale d'una persona.

	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> Ricompono 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 od opportunità complessi. Genera e verifica concetti, ipotesi o spiegazioni utili per una situazione data; oppure identifica utili rapporti fra dati complessi di situazioni non affini.
A.7	<i>Crea nuovi modelli astratti.</i> Crea nuovi modelli o teorie che spiegano una situazione o un problema complesso, e riconcilia dati discrepanti o contraddizioni.
B.	Dimensioni dei problemi affrontati⁴
B.1	<i>Performance di 1-2 persone.</i>
B.2	<i>Performance d'una piccola unità di lavoro.</i> Performance di un gruppo o di un singolo aspetto della 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>

⁴ Pur strettamente collegata all'importanza della posizione, questa scala è utile anche per l'attribuzione degli incarichi perché un salto troppo grosso nelle dimensioni del problema può nuocere alla capacità analitica o concettuale d'una persona.

16. Capacità tecniche/professionali/manageriali (EXP)

Implica la padronanza d'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 altri. Altri nomi sono, nei casi specifici:

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

A.	Profondità delle conoscenze⁵
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 lavoro 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 manageriali molto qualificati o specializzati. Normalmente richiede una laurea seguita da 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 "fa testo" nell'organizzazione.

⁵ Anche quando la profondità delle conoscenze viene definita in termini di titoli scolastici, si tiene conto dell'esperienza di lavoro e degli studi informali.

A.8	<i>Autorità in campo nazionale/internazionale in discipline professionali o scientifiche particolarmente complesse.</i>
B.	<i>Ampiezza della capacità tecnico/professionale</i>
B.1	Nessuna. Offre un contributo individuale senza nessuna responsabilità di coordinazione o supervisione del lavoro degli altri.
B.2	<p><i>Unità di lavoro/funzione 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 in un gruppo di lavoro omogeneo.</p>
B.3	<p>Reparto eterogeneo/funzione incrociata</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 una 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>Più reparti/unità di lavoro eterogenee</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 con una divisione.</p> <p><i>Team/progetto:</i> coordina grandi gruppi o importanti progetti multifunzionali diretti da supervisori subordinati.</p>
B.5	<p><i>Grandi unità aziendali</i></p> <p><i>Linea:</i> dirige (come presidente, direttore generale) un'unità aziendale all'interno d'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 R&S, produzione, amministrazione, marketing, risorse umane.</p>
B.6	<p>Grande divisione o gruppo strategico di attività</p> <p><i>Linea:</i> dirige una divisione o un gruppo di attività (presidente o vice-presidente</p>

	<p>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 del valore di 100 miliardi e oltre.</p>
B.7	Capo di grandi organizzazioni. <i>Dirige grandi e complesse organizzazioni multidivisionali.</i>
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 conoscenze 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 ma in misura limitata; è interessato a conoscere cose nuove, oltre il campo immediato di sua pertinenza.
C.3	<i>Acquisisce conoscenze nuove o differenti.</i> Fa grossi sforzi per acquisire nuove conoscenze e skill o mantiene un'ampia rete di contatti tecnico-professionali per restare al passo delle 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 d'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.
-----	---

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. E' spesso osservabile nelle posizioni manageriali di livello inferiore e in certe posizioni subordinate molto stressanti. Altri nomi di autocontrollo:

- 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; oppure perde la pazienza con subordinati, colleghi o clienti, o "crolla" quand'è sotto stress.
0	<i>Evita le situazioni stressanti.</i> Evita le situazioni o le persone spiacevoli.
1	<i>Resiste alla tentazione di rispondere o reagire impulsivamente.</i>
2	<i>Controlla le proprie emozioni.</i> Sente fortemente le emozioni come ira, frustrazione o stress ma riesce a controllarsi, senza però reagire in maniera costruttiva.
3	<i>Reagisce con calma.</i> Sente fortemente le emozioni come ira, frustrazione o stress ma riesce a controllarsi e continua a discutere o a fare il proprio lavoro con calma.
4	<i>Gestisce efficacemente lo stress.</i> Usa le tecniche di gestione dello stress per controllare le sue reazioni, prevenire l'esaurimento nervoso e difendersi efficacemente dalle situazioni stressanti.
5	<i>Reagisce costruttivamente.</i> Controlla le forti emozioni e le situazioni stressanti e reagisce costruttivamente per eliminare le cause del problema.
6	<i>Calma gli altri.</i> Nelle situazioni fortemente stressanti non solo controlla le proprie emozioni ma riesce a calmare anche gli altri.

18. Fiducia in sé (SCF)

È la convinzione di potere assolvere un compito, di assumere decisioni o di convincere gli altri in qualunque situazione, anche critica, o di reagire costruttivamente agli insuccessi. Altri nomi della fiducia in sé sono:

- sicurezza
- forza di carattere
- indipendenza
- elevato concetto di sé
- disposizione ad assumere 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 d'imporsi.</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 nelle proprie capacità.</i> Si considera un esperto, più capace degli altri. Si considera 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 in sé.</i> Nei conflitti espone chiaramente e sostiene il suo parere.
A.5	<i>Affronta volontariamente le sfide.</i> Gradisce incarichi impegnativi, da cui è stimolato. Cerca ulteriori responsabilità. Si dichiara in disaccordo con superiori o 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> Affronta a muso duro superiori o clienti o accetta compiti estremamente impegnativi.
B.	Reazione all'insuccesso
B.-2	<i>Si autoaccusa sistematicamente.</i> Esprime dichiarazioni di errore che implicano l'idea d'ineluttabilità, d'impossibilità a cambiare.

B.-1	<i>Razionalizza l'insuccesso oppure ne attribuisce la colpa agli altri o alle circostanze. Può anche considerarsi vittima.</i>
B.0	<i>Non applicabile o non osservato.</i>
B.1	<i>Accetta le responsabilità. Riconosce una volta per tutte gli insuccessi o gli errori: "Ho mal giudicato la situazione".</i>
B.2	<i>Impara dai propri errori. Analizza la propria performance per comprendere le ragioni dell'insuccesso e per migliorare la futura performance. Fa affermazioni che prevedono la possibilità di correggersi.</i>
B.3	<i>Riconosce i propri errori e s'impegna fattivamente a risolvere il problema.</i>

19.Flessibilità (FLX)

È la capacità e la volontà di adattarsi e di lavorare efficacemente in un'ampia gamma di situazioni o con persone o gruppi diversi; la capacità di comprendere ed apprezzare i punti di vista differenti, od opposti ai propri, di adattarsi alle nuove situazioni e di cambiare od accettare facilmente i cambiamenti dell'organizzazione o dei doveri della mansione. Si fonda sulla capacità di comprendere la situazione e i punti di vista degli altri. Altri nomi della flessibilità sono:

- adattabilità
- capacità di cambiare
- oggettività di percezione
- elasticità

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

B.2	<i>Cambiamenti a breve termine (1 settimana - 1 mese).</i>
B.3	<i>Cambiamento rapido (meno d'una settimana).</i>
B.4	<i>Cambiamento rapidissimo (un giorno).</i>
B.5	<i>Azione o decisione istantanea ("lancio della monetina").</i>

20. Impegno verso l'organizzazione (OC)

È la capacità e la volontà di allineare i propri comportamenti alle necessità, alle priorità ed agli obiettivi della propria organizzazione. Può manifestarsi come disposizione ad anteporre la missione aziendale alle proprie esigenze professionali o alle priorità del proprio ruolo. Altri nomi di impegno verso l'organizzazione sono:

- identificazione
- orientamento alla missione
- visione
- impegno verso la missione aziendale

-1	Non rispetta o viola i regolamenti aziendali.
0	Non applicabile o sforzo minimo. Fa il minimo sforzo indispensabile per adeguarsi o per compiere il proprio dovere.
1	Sforzo concreto. Si adopera concretamente per adeguarsi; si veste in modo appropriato e rispetta le norme dell'organizzazione.
2	Si adopera affinché gli altri dipendenti si comportino come richiede l'organizzazione. Aiuta lealmente e volentieri i colleghi a portare a termine il loro lavoro e a rispettare gli ordini superiori.
3	Senso del fine aziendale – dichiara il proprio impegno. Comprende la missione e gli obiettivi aziendali e si adopera per realizzarli; allinea le proprie attività e priorità alle necessità aziendali; comprende la necessità della cooperazione per realizzare gli obiettivi generali dell'organizzazione.
4	Compie sacrifici personali o professionali. 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	Assume decisioni impopolari. Assume decisioni che mirano al vantaggio dell'organizzazione, anche se sono impopolari o contrastate.
6	Sacrifica il bene della propria unità per il bene dell'organizzazione. Sacrifica i vantaggi a breve termine della propria unità per il bene a lungo termine dell'organizzazione; chiede agli altri di compiere sacrifici per soddisfare le necessità superiori dell'organizzazione.