

COMPETENZE SOFT - UNA POSSIBILE DECLINAZIONE IN COMPORAMENTI

Materiale di lettura a supporto dei valutatori e dei valutati nell'ambito del processo di Valutazione dei Comportamenti Organizzativi presso l'Università di Siena

a cura di Michela Salvi - giugno 2013

fonte: Dizionario Competenze SCOA - Milano

Si precisa che il materiale contenuto nel presente documento **NON è stato declinato specificatamente per il processo di Valutazione dell'Università di Siena**. Si tratta della rielaborazione di alcune voci di un dizionario di competenze soft utilizzato per l'autovalutazione nell'ambito di attività di coaching e auto-sviluppo (per questo ogni comportamento è riportato in *prima persona*).

E' quindi da intendersi esclusivamente come materiale di supporto per illustrare a valutatori e valutati una possibile declinazione delle competenze comportamentali e IN NESSUN MODO DEVE ESSERE CONSIDERATO DOCUMENTO FORMALE integrante la procedura o la scheda di valutazione.

Si sottolinea altresì che un buon livello di performance su una specifica competenza NON IMPLICA che debbano essere riscontrabili pienamente tutti i comportamenti in cui tale competenza è declinata. I comportamenti sono solo un elemento utile a chiarire cosa si intende per una data competenza soft, servono principalmente a rendere concreto un concetto. Ad es. *"Di cosa parliamo quando parliamo di flessibilità?"*.

Per "Capacità di promuovere soluzioni innovative" è possibile riferirsi, a titolo esemplificativo, a: *Apertura alla diversità e al nuovo/Innovazione*

- a) Accolgo positivamente idee, proposte, metodi e suggerimenti da altri e li sperimento nel mio ambito operativo.
- b) Applico velocemente nuovi metodi o modelli di comportamento al mio lavoro, ai miei programmi, alle mie linee d'azione, alle mie priorità.
- c) Colgo i segnali esterni di cambiamento e ne identifico immediatamente le implicazioni sui miei programmi, linee d'azione, priorità.
- d) Di fronte agli ostacoli e agli imprevisti che possono impedire il perseguimento degli obiettivi non mi limito a seguire i percorsi stabiliti, ma cerco strade alternative.
- e) Incoraggio gli altri a cercare e proporre nuovi metodi più efficaci.
- f) Integro schemi cognitivi e operativi consolidati con informazioni derivanti da nuove esperienze.
- g) Modifico i miei comportamenti e linee d'azione in funzione del mutare delle situazioni e delle priorità.
- h) Modifico il comportamento per adattarmi a nuovi sistemi/procedure/metodologie adottati nel contesto organizzativo.
- i) Propongo e stimolo soluzioni non tradizionali.

Per "Attenzione alle esigenze dell'utenza" è possibile riferirsi, a titolo esemplificativo, a: *"Orientamento all'utente"*

- a) Comprendo le problematiche e le specificità dell'utente (anche approfondendo attraverso domande per verificare di aver ben compreso)
- b) Riconosco, rilevo ed esplicito i bisogni dell'utente.
- c) Approfondisco le esigenze dell'utente, articolandole in parametri espliciti e concordati.
- d) Mi comporto in modo positivo e trasparente nelle relazioni con l'utente.
- e) Elaboro e concordo soluzioni rispondenti ai parametri di soddisfazione dell'utente.
- f) Rispetto i programmi e gli standard qualitativi concordati con l'utente.
- g) Verifico il grado di soddisfazione dell'utente (anche attraverso strumenti o modalità di rilevazione strutturati).
- h) In caso di insoddisfazione dell'utente, mi attivo immediatamente per risolvere i problemi.
- i) Mi assicuro che le attività e gli output vengano completati con accuratezza nei tempi previsti secondo gli standard determinati dalle esigenze dell'utente.

Per "Soluzione dei problemi" è possibile riferirsi, a titolo esemplificativo, a:
Problem solving

- a) Riconosco i sintomi di un problema e le aree di criticità prioritarie.
- b) Isolo i temi, approfondisco quelli prioritari e più rilevanti.
- c) Non mi perdo nei dettagli, cerco elementi comuni, nessi causali e costruisco una visione d'insieme.
- d) Metto in correlazione fatti ed eventi non palesemente connessi per cercare sintesi interpretative.
- e) Valuto pro e contro, fattibilità e possibili conseguenze di azioni alternative.
- f) Metto a fuoco compiti, attività e risorse per garantire l'applicazione della decisione.
- g) Identifico la mappa degli attori implicati in un problema o nell'attuazione di una decisione e ne analizzo interessi, atteggiamenti, vincoli, ruoli, relazioni.
- h) Coinvolgo gli interlocutori implicati prima di decidere, quando il loro consenso è condizione di efficacia.
- i) Prendo tempestivamente le decisioni anche in assenza di informazioni complete quando i tempi sono stretti.
- j) Identifico tempestivamente segnali indicatori di situazioni problematiche o opportunità contingenti, attivando le risorse necessarie e valutandone l'impatto sugli obiettivi stabiliti.

Per "Coinvolgimento nei processi lavorativi" è possibile riferirsi, a titolo esemplificativo, a: "*Coinvolgimento e partecipazione*"

- a) Riconosco le esigenze dell'organizzazione e mi attivo per mettere a disposizione le mie competenze e la mia esperienza dove/quando serve.
- b) Sono disponibile a gestire le attività che mi vengono assegnate anche se non pienamente allineate con la mia esperienza precedente o con il mio ambito di competenza, in particolar modo in situazioni di emergenza.
- c) Affronto con approccio costruttivo le iniziative proposte dall'organizzazione.
- d) Contribuisco al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione mettendo a disposizione le mie risorse professionali (tempo lavorativo, persone gestite, mezzi/strumenti della struttura di riferimento, ecc).
- e) Fornisco il mio contributo nei momenti di difficoltà e partecipo ai successi dell'organizzazione, quando possibile, per valorizzare gli sforzi comuni.
- f) Contribuisco a creare un clima positivo attraverso un atteggiamento costruttivo.

Per "Correttezza e precisione" è possibile riferirsi, a titolo esemplificativo, a: "Accuratezza"

- a) Controllo sistematicamente la validità e la completezza delle informazioni che fornisco.
- b) Controllo l'accuratezza del mio lavoro attraverso una rilettura attenta dei documenti, l'utilizzo di check list e/o di ogni altro strumento utile a monitorare le mie attività.
- c) Tengo una documentazione chiara e dettagliata delle mie attività e di quelle degli altri.
- d) Controllo regolarmente lo stato di avanzamento di un progetto rispetto a modi o scadenze.
- e) Controllo i dettagli per verificare punti deboli o dati mancanti.
- f) Sviluppo ed uso sistemi per organizzare e registrare le informazioni.

Per "Flessibilità" è possibile riferirsi, a titolo esemplificativo, a: "Flessibilità"

- a) Modifico i miei comportamenti e schemi di lavoro in armonia con il mutare delle circostanze.
- b) Prendo in considerazione nuove richieste di un cliente interno/esterno e cerco soluzioni alternative alle prassi consuete.
- c) Accolgo esperienze, proposte e contributi non tradizionali e li applico se utili alle esigenze dell'organizzazione.
- d) Supero gli ostacoli senza irrigidirmi su percorsi stabiliti.
- e) Mantengo l'efficacia anche in situazioni di rapido cambiamento.
- f) Affronto positivamente gli imprevisti cercando nuove strade o soluzioni.
- g) Colgo le opportunità emergenti senza ancorarmi esclusivamente alle procedure stabilite.

Per "Capacità organizzative e gestionali" è possibile riferirsi, a titolo esemplificativo, a: "Organizzazione"

- a) Definisco strutture e ruoli in funzione delle strategie organizzative e delle necessità operative.
- b) Identifico sovrapposizioni di responsabilità o mancanze di presidio intervenendo per eliminarli.
- c) Alloco le risorse in funzione delle caratteristiche, capacità e attese individuali e dei requisiti dei ruoli.
- d) Colgo segnali di squilibrio negli organici o nei carichi di lavoro attuando opportuni correttivi.
- e) Raccolgo le aspettative dei miei clienti interni/esterni per allineare il più possibile ad esse gli output e i processi operativi.
- f) Incoraggio e attuo, se convenienti, suggerimenti per il miglioramento degli output e dei processi da parte dei collaboratori.

Per "Capacità organizzative e gestionali" è possibile riferirsi, a titolo esemplificativo, anche a: "*Pianificazione*"

- a) Collego l'attività giornaliera ad un più ampio modello a lungo termine.
- b) Stabilisco obiettivi o progetti organizzativi per la mia unità o sfera d'azione coerenti con le finalità istituzionali e il contesto strategico.
- c) Riesco ad anticipare problemi e opportunità a medio-lungo termine.
- d) Considero la congruenza tra risultati a breve e obiettivi a medio-lungo termine.
- e) Traduco gli obiettivi in piani d'azione stabilendo tempi, responsabilità, risultati intermedi, momenti di controllo.
- f) Formulo parametri per la misurazione degli andamenti, degli scostamenti, dei risultati.

Per "Gestione del personale" è possibile riferirsi, a titolo esemplificativo, a: "*Gestione delle risorse umane/dei collaboratori*"

- a) Ascolto i collaboratori e offro supporto su problemi di lavoro.
- b) Infondo fiducia, incoraggio ed esprimo aspettative positive sulle prestazioni.
- c) Assegno in modo chiaro e congruo responsabilità, compiti, risorse, potere decisionale, coniugando le necessità organizzative con le attese e potenzialità degli individui.
- d) Fornisco chiare e precise istruzioni sugli incarichi assegnati, tenendo conto di suggerimenti, aspettative e capacità dei collaboratori.
- e) Fornisco suggerimenti sulle metodologie e modalità operative da adottare in funzione del livello di sviluppo professionale acquisito dai collaboratori.
- f) Utilizzo con chiarezza la delega nell'ottica di fornire occasioni di apprendimento.
- g) Ascolto le proposte e valorizzo i contributi dei collaboratori, incoraggiandone la creatività.
- h) Nei rapporti con l'esterno metto in luce i frutti del lavoro dei collaboratori e del team.
- i) Stabilisco tempi e modalità secondo cui i collaboratori mi devono informare del lavoro svolto.
- j) Seguo l'attuazione delle attività da parte dei collaboratori per verificarne l'adeguatezza rispetto ai programmi e standard di qualità, intervenendo nei momenti critici per fornire supporto.
- k) Quando fornisco feedback, considero le possibili reazioni dell'interlocutore e agisco per mantenere la relazione in chiave costruttiva.
- l) Osservo e registro comportamenti evidenziati e risultati conseguiti dai collaboratori.
- m) Analizzo e discuto comportamenti e risultati dei collaboratori per identificare punti di forza e aree di miglioramento.
- n) Apprezzo esplicitamente comportamenti e risultati positivi dei collaboratori.
- o) Valuto la performance tenendo conto dei comportamenti e dei contributi professionali dei collaboratori.