

## ELENCO DELLE CAPACITA' UTILIZZATE

<b>CAPACITA'</b>
<b>Adattamento</b>
Adattamento
<b>Analisi</b>
Analisi
Analisi: analizza le propensioni
Analisi: interpretare dati (fatti-informazioni)
<b>Apprendimento</b>
Apprendimento: allargamento delle proprie mansioni
Apprendimento: saper imparare
Autonomia: agire in autonomia
Autovalutazione
<b>Soddisfazione dei bisogni</b>
Bisogni: cogliere i bisogni
Bisogni: cogliere le aspettative dei ruoli contigui
Bisogni: decodificare i segnali (interpreta)
Bisogni: decodificare le esigenze dell'utente
Bisogni: decodificare nuove esigenze
Bisogni: genera re consapevolezza
Bisogni: soddisfare le esigenze dell'utenza
<b>Influenzamento</b>
Competenza: dare risposte competenti
<b>Comunicazione</b>
Comunicare a tu per tu (farsi capire)
Comunicare in gruppo

Comunicazione assertiva

Comunicazione nel gruppo: Facilita le comunicazioni interne (scambio di feedback)

Comunicazione scritta verso l'esterno

Comunicazione: ascoltare e capire

Comunicazione: ascoltare e soddisfare

Comunicazione: ascoltare i collaboratori

Comunicazione: ascoltare l'utente

Comunicazione: ascolto attivo

Comunicazione: farsi capire

### **Partecipazione**

Condividere le informazioni sul lavoro

### **Conflitto**

Conflitto: Aprire conflitti

Conflitto: gestione del conflitto fra due persone

Conflitto: gestione del conflitto fra sé e altri

Conflitto: Gestire i conflitti fra cittadino ed ente

Conflitto: gestire l'utente arrabbiato

Conflitto: gestire le divergenze

Consulenza: dare consulenza

### **Controllo**

Controllo dell'attività

Controllo delle emozioni

Cooperare nella gestione delle attività quotidiane

Coordinare

Correggere gli errori

### **Decisione**

Decisione: decidere con gli altri

Decisione: decidere personalmente

Decisione: decidere razionalmente in situazioni di emergenza

Decisione: saper decidere

### **Delegare**

Delegare

Differenziazione: confrontarsi

### **Influenzamento**

Facilitazione delle relazioni

Facilitazione: educare

### **Gruppo**

Gruppo. (collaborare)

Gruppo: collaborazione tra gruppi

Gruppo: facilitare il coinvolgimento dei membri

Gruppo: facilitazione delle relazioni in gruppo

Gruppo: gestire il lavoro di squadra

Gruppo: guida

Gruppo: lavorare nel gruppo

Gruppo: partecipazione

### **Apprendimento**

Imparare a fare

Imparare l'uso della strumentazione tecnica in dotazione (imparare a fare)

Imparare quello che serve nella situazione

Imparare ruoli nuovi

### **Innovazione**

Iniziativa

innovazione

Integrazione

**Influenzamento - Motivazione**

Leadership

Metodo: individuare un metodo adeguato di lavoro

Motivare

Motivare: educare

Motivare: premiare e punire

Motivare: valorizza le propensioni dei collaboratori

**Negoziazione**

Negoziazione

Negoziazione (di mansioni e competenze)

**Lavorare per obiettivi**

Obiettivi: affrontare un compito.

Obiettivi: fa proposte fattibili

Obiettivi: impegnarsi per il risultato

Obiettivi: lavorare per obiettivi

Obiettivi: presidia l'obiettivo

Obiettivi: relazione causa effetto

**Organizzazione**

Organizzare il lavoro del gruppo

Organizzare il proprio lavoro

Organizzare: agire sulla base di regole

Organizzazione: allargamento delle proprie mansioni

Organizzazione: competenza organizzativa

Organizzazione: efficacia

Organizzazione: efficienza

Organizzazione: elaborare il piano operativo per i collaboratori

Organizzazione: elaborare il proprio piano operativo

Organizzazione: gestione delle emergenze

Organizzazione: gestire il proprio tempo

Organizzazione: qualità del lavoro

Organizzazione: quantità del lavoro

Organizzazione: rispetta le regole

### **Partecipazione**

Partecipare alle riunioni informative e consultive

### **Lavorare per obiettivi**

Presidiare l'obiettivo di gruppo

### **Innovazione**

Proporre

### **Gestione delle relazioni**

Relazioni: facilitazione delle relazioni

Relazioni: instaurare rapporti paritari con qualunque interlocutore

### **Soluzione di problemi**

Risolvere problemi propri

Risolvere problemi altrui

Risolvere problemi in gruppo

### **Valutazione**

Valutare

## BANCA DELLE CAPACITA' UTILIZZATE CON RELATIVI INDICATORI COMPORTAMENTALI

CAPACITA'					
Adattamento	Continua a fare le sue cose di sempre (non gli interessa)	Affronta la situazione solo se qualcuno gli dice di farlo (attende ordini)	Procede per tentativi ed errori (confusione)	Prima fa il suo lavoro abituale e poi usa il tempo residuale per affrontare la nuova situazione.	Riorganizza il proprio lavoro tenendo conto delle nuove esigenze.
Analisi	Non ha dubbi circa la sua visione; procede per affermazioni categoriche; non usa dati.	Cerca tutti i dati che confermano la sua idea	Raccoglie i dati dissonanti rispetto alle sue convinzioni e chiede all'autorità di interpretarli	Esplicita un'unica ipotesi e rileva i dati di conferma e disconferma.	Esplicita più ipotesi e cerca i dati a conferma e disconferma; interpreta i dati sulla base di una teoria esplicita.
Analisi: analizza le propensioni	Assegna alle persone che ci sono quello che serve all'azienda	Privilegia le persone che si offrono (disponibili per proprio conto)	Lascia che le persone si regolino da sé all'interno del gruppo	Fa scegliere alle persone quello che desiderano fare	Guida le persone ad esplicitare le proprie attitudini e le finalizza
Analisi: interpretare dati (fatti-informazioni)	Non esplicita il suo obiettivo quindi non seleziona i dati	Prende solo i dati macroscopici (è influenzato dai dati invece che gestire lui)	Utilizza come criterio selettivo e interpretativo il buon senso (intuito)	Esplicita la relazione fra ogni dato esaminato e l'obiettivo	Correla tutti i dati funzionali al risultato
Apprendimento: allargamento delle proprie mansioni	Dice che non si può fare perché "si è sempre fatto così" Focalizza solo gli aspetti negativi del cambiamento	Dice che si può cambiare se l'autorità lo impone	Ragiona per obiettivi e non per compiti: è disponibile a cercare nuove strade purchè qualcuno guidi	Reagisce 'attivamente' di fronte a compiti non previsti (non si defila)	Impara a fare cose nuove quando serve per raggiungere l'obiettivo
Apprendimento: saper imparare	Fa solo quello che sa	Impara per addestramento (applica schemi nuovi )	Impara solo quello che vuole lui e rifiuta ciò che non ama (pertinenti il lavoro)	Impara quello che serve di volta in volta con largo uso della volontà (facilmente dimentica e fa errori) (sforzo)	Cerca le conoscenze necessarie e le raggiunge E le usa e non le dimentica
Autonomia: agire in autonomia	Scarica ad altri tutto ciò che non sa fare	Se gli dai le istruzioni fa	Fa un'ipotesi e chiede il consenso	Agisce dentro ai vincoli ma non informa	Agisce nei vincoli concordati e informa

Autovalutazione	I suoi comportamenti sono tutti adeguati ma non vengono esplicitati. Rifiuta qualsiasi osservazione	Prende in esame qualche comportamento critico di sé ma non accetta che lo facciano gli altri. Rifiuta qualsiasi osservazione esterna.	Accetta osservazioni sul suo comportamento solo dall'autorità	Quando qualcuno gli fa notare qualche comportamento inadeguato fa domande per capire la relazione causa-effetto.	Cerca da sé la relazione causa-effetto fra comportamento e obiettivo e facilita un controllo esterno
Bisogni: cogliere i bisogni	Vede i segnali che confermano le sue convinzioni	Lascia esplicitare ma considera solo quelli importanti per lui	Prende in considerazione solo le richieste esplicitate e fa delle domande per far emergere altre esigenze	Coglie segnali non consapevoli e non intenzionali e li esplicita	Porta l'interlocutore a riconoscere i segnali non intenzionali
Bisogni: cogliere le aspettative dei ruoli contigui	Lavora da solo e centrato su se stesso. Fa solo ciò che sa fare, nell'ambito noto e coerente con un suo schema immutabile  Fa quello che chiede l'altro ruolo abbandonando il proprio	Asseconda le aspettative degli amici o piacevoli per lui in base agli stati d'animo (imprevedibile, inaffidabile)	Coglie le esigenze ma si impegna solo se insisti	Fa quello che pensa di aver capito come utile agli altri ruoli comunque presidiando il proprio	Fa quello che serve dopo aver verificato con gli altri ruoli ciò che ha capito delle loro esigenze/aspettative
Bisogni: decodificare i segnali (interpreta)	Usa stereotipi, luoghi comuni.	Svaluta i segnali divergenti dal suo modello	Vede i segnali dissonanti e non riesce ad interpretarli	prende nota delle segnalazioni dissonanti e chiede aiuto (ricerca, studia)	Esplicitazione della catena di ragionamenti che permette di passare dal segno (comportamento) al significato
Bisogni: decodificare le esigenze dell'utente	Prende alla lettera ciò che l'utente chiede	Selezione in automatico (intuitivamente) alcune esigenze come più importanti di altre e agisce di conseguenza	Chiede al capo di interpretare la situazione	Fa domande per capire e arrivare ad una sua diagnosi e poi agisce	Fa domande per capire e arrivare ad una sua diagnosi che risponde all'utente per vedere se ha colto nel segno.
Bisogni: decodificare nuove esigenze	Non si accorge delle aspettative delle persone e del gruppo	Risponde solo a coloro che prendono l'iniziativa	Sente il clima ma rinvia il proprio intervento più che può	Si attiva di fronte a qualsiasi segnale dissonante	prende l'iniziativa per verificare ciò che pensa di aver capito delle esigenze dei collaboratori

bisogni: genera re consapevolezza	Parla sempre lui e dichiara la sua diagnosi	Ti lascia dire ma poi ti spiega lui qual è il tuo bisogno	Fa delle domande per farti arrivare da te dove vuole lui (domande incalzanti, modalità persuasiva)	Guida l'interlocutore a porsi le domande giuste	L'interlocutore attraverso il suo aiuto, riconosce come suo il bisogno che non vedeva o che chiamava in altro modo
bisogni: soddisfare le esigenze dell'utenza	Se la domanda è fuori standard dice no	Fa domande ma non ascolta le risposte e propone le soluzioni standard	Ascolta l'utente e cerca di "persuaderlo" ad accettare le risposte standard	Fa domande per capire. Indirizza l'utente in base alle risposte	Ascolta l'utente. Capisce le esigenze e lo accompagna fino a buon fine
competenza: dare risposte competenti	Dice che non sa. Da le informazioni che gli vengono in mente	Difende ad oltranza la sua soluzione	Prende tempo per documentarsi e va fuori tempo	Offre consulenza sulle soluzioni dell'interlocutore	Elabora una risposta efficace per l'interlocutore procedendo per approssimazioni successive.
Comunicare a tu per tu (farsi capire)	Da le informazioni ad una via (consegna lo stampato e basta)	Accetta le domande ma ripropone le informazioni in maniera meccanica (insiste)	Di fronte alle domande adegua la sua spiegazione per "persuadere"	Coglie i segnali di incertezza e aiuta l'utente ad esplicitarli	Fa domande per verificare cosa l'utente ha capito
comunicare in gruppo	Parla anche quando i suoi interlocutori stanno parlando tra loro	Prende il silenzio da parte dei suoi interlocutori perché deve parlare lui	Colpevolizza chi non lo ascolta	Non parla fino a quando l'interlocutore non si è messo in ascolto attivo	Verifica che cosa è stato capito di ciò che ha detto
Comunicazione assertiva	Si tiene le sue opinioni quando l'ambiente non è favorevole	Alza la voce o sta in silenzio quando non si sente ascoltato	Dice la sua opinione ma si ferma se coglie un segnale di dissenso nel suo interlocutore	Dice quello che pensa anche quando la relazione è disturbata	Dice la sua e fa domande per capire le altre opinioni in qualsiasi contesto
Comunicazione nel gruppo: Facilita le comunicazioni interne (scambio di feedback)	quando la discussione diventa una competizione lascia che si esaurisca da sola	Usa l'autorità per far parlare le persone	aiuta le persone a "stare in tema" senza colpevolizzare	Fa da specchio al gruppo rispetto a sopraffazioni, silenzi, invidie, gelosie, dipendenza ecc.	Porta i membri del gruppo a scambiarsi dei feedback



Comunicazione scritta verso l'esterno	Usa un linguaggio gergale (rituale); usa la modulistica standard;	Scrive, prepara il messaggio in maniera logica e lo fa verificare al suo capo e poi invia.	Scrive in maniera logica e utilizza gli aspetti grafici per colpire l'attenzione del destinatario	Decodifica le caratteristiche del destinatario. Confeziona il messaggio col linguaggio del destinatario e lo inoltra.	Decodifica le caratteristiche del destinatario. Confeziona il messaggio nel linguaggio del destinatario. Lo invia e verifica quanto ciò che il destinatario ha capito coincide con il messaggio inviato.
Comunicazione: ascoltare e capire	Mentre continua a fare il suo lavoro "esorta" il cliente ad esporre la sua richiesta.	Di fronte a qualunque lamento da parte del cliente ripropone le regole dell'ufficio	"Vende" al cliente una soluzione preconfezionata	Fa domande per capire la richiesta del cliente.	Verifica se quello che ha capito corrisponde alle attese del cliente.
Comunicazione: ascoltare e soddisfare	Parla sempre lui.	Fa domande ma non ascolta le risposte	Ascolta ma non verifica il grado di soddisfazione	Capisce le esigenze esplicite ed implicite e si adopera per soddisfarle.	Capisce le esigenze esplicite e verifica la soddisfazione del cliente.
comunicazione: ascoltare i collaboratori	Continua a fare il suo lavoro e non stabilisce alcun contatto fino a quando non lo ha finito.	Ascolta il collaboratore quanto basta per capire quale delle sue soluzioni standard può andare bene.	Interrompe quello che sta facendo per accogliere il cliente.	Elabora soluzioni coerenti col bisogno identificato	Si "attiva" verso i fornitori interni sentendosi garante del cliente.
comunicazione: ascoltare l'utente	Lascia l'utente in attesa. (specie con quelli critici) o lo invia a colleghi	Mentre qualcuno gli parla fa altre cose	Mentre qualcuno gli parla si ferma, ascolta e non lo interrompe	Fa domande per capire	Ripropone con parole sue quanto gli viene detto
Comunicazione: ascolto attivo	Pretende comunicazioni scritte	Mentre qualcuno gli parla continua a fare altre cose	Quando qualcuno gli parla si ferma e non lo interrompe	Fa domande per capire	Ripropone con parole sue quello che gli è stato detto per verificarne la comprensione
Comunicazione: farsi capire	Da ordini Comunica per iscritto	Ripete più volte per spiegarsi (dicendo le stesse cose)	Fa attenzione al feedback Si ferma se l'interlocutore si perde	Fa domande indirette (no interrogazione) Facilita l'espressione dei dubbi e delle incertezze	Verifica ciò che è stato capito Ritira il messaggio e riverifica

Condividere le informazioni sul lavoro	Fa il suo lavoro in silenzio. I risultati sono a disposizione di chi li cerca	Accetta le richieste di informazione sul proprio lavoro di alcuni e non ad altri	Trasmette informazioni del proprio lavoro seguendo una procedura standard	Trasmette di sua iniziativa le informazioni / nozioni in suo possesso ad alcuni e non da altri	Da le informazioni necessarie a tutti ogni volta che si accorge che ne hanno bisogno
Conflitto: Aprire conflitti	Ignora le criticità (anche quelle evidenti)	Banalizza e svaluta i segnali dissonanti (battute)	Interpreta (giudica), evidenzia l'esistenza di un conflitto ("qui non c'è accordo...")	Porta le persone ad esporre il proprio punto di vista divergente per poi mediare	Porta le persone ad esporre il proprio punto di vista e a trovare da sole un punto di accordo condiviso
Conflitto: gestione del conflitto fra due persone	lascia fare	impone la sua autorità	smorza l'animosità'	facilita il loro confronto (riunione)	Guida i contendenti a dare garanzie preventive sul come gestiranno il conflitto
Conflitto: gestione del conflitto fra sé e altri	Le regole sono le stesse per tutti! Applica la procedura, la legge.	Lascia parlare per poi spiegare e applicare la soluzione prevista dalle procedure.	Ascolta, fa domande per capire; cerca un accomodamento (compromesso) oppure scarica sul capo	Ascolta, decodifica le esigenze e cerca soluzioni adatte e le "spiega" all'interlocutore	Ascolto, decodifica ed esplicita, condivide le esigenze; rende comprensibili le regole; elabora soluzioni condivise; agisce perché vengano modificate regole inadeguate
Conflitto: Gestire i conflitti fra cittadino ed ente	Si associa alle critiche del cittadino	scarica la responsabilità sugli uffici dell'Ente che non capiscono la situazione	Ascolta senza fare commenti per riferire ai suoi capi	Ascolta le obiezioni ed aiuta a capire le ragioni dell'Ente	Ascolta le obiezioni e concorda con il cittadino una mossa che ritiene efficace per il cittadino e per l'ente
conflitto: gestire l'utente arrabbiato	Di fronte all'irritazione dell'utente reagisce in modo polemico ed aggressivo	Di fronte all'irritazione dell'utente impone la sua soluzione (usa l'autorità)	Di fronte all'irritazione dell'utente "spiega" e rispiega.	Guida l'utente a porsi le domande giuste	Fa domande per capire il bisogno vero dell'utente (al di là della consapevolezza dell'utente)
conflitto: gestire le divergenze	Fa a modo suo ignorando l'altra posizione.	Critica ad oltranza qualunque soluzione altrui Cerca alleanze contro	Porta argomentazioni logiche a supporto della propria posizione	Si incuriosisce delle posizioni altrui (fa domande) e illustra le proprie	Si incuriosisce delle posizioni altrui (fa domande) e illustra le proprie; elabora una soluzione che risulti condivisa con l'altro

consulenza: dare consulenza	Ascolta la domanda (lascia fare) e poi fornisce una soluzione già pronta	Prendere per buona la domanda così come viene formulata e offre una risposta logica	Fa domande per capire cosa desidera il cliente e poi gli propone la sua (unica) soluzione.	Porta l'interlocutore a farsi le domande giuste per poi dargli più soluzioni o suggerire dove cercarle	Portare l'interlocutore a porsi le domande giuste e a trovare da sé le risposte efficaci .
Controllo dell'attività	Svolge le azioni richieste, una per una senza osservare il risultato	Accetta controlli solo dal capo	Effettua e accetta solo i controlli standard (formalizzati)	Predisporre ed effettuare alcuni controlli.	Predisporre un piano logico, una sequenza che preveda i controlli funzionali e li esegue
Controllo delle emozioni	perde la pazienza, reagisce impulsivamente	Controlla le espressioni di rabbia e di impazienza, ma lo stato di agitazione traspare	Gestisce la tensione, mantenendo la calma e tenendo sotto controllo l'emotività.	Riesce ad agire con efficacia e lucidità anche in situazioni prolungate di stress.	Mantiene la calma, riuscendo anche a diminuire lo stress e l'agitazione delle persone con cui lavora
Cooperare nella gestione delle attività quotidiane	Segue solo il suo programma È infastidito da ogni interferenza esterna.	Accetta le richieste di aiuto di alcuni e non di altri.	Accetta le richieste di aiuto di tutti se vengono esplicitate.	Prende l'iniziativa per aiutare chi ha bisogno di aiuto e va fuori tempo col proprio lavoro	Valuta ogni richiesta (implicita o esplicita) rendendola compatibile col proprio programma
coordinare	Vede gli altri ruoli come corollari del suo	Accetta contributi purchè in sintonia con la sua impostazione	non invade il campo altrui decidendo al suo posto	Condivide la sua decisione con i ruoli interessati	agisce dopo aver esplicitato gli effetti della sua azione sul resto dell'organizzazione
Correggere gli errori	Dice che lui non sbaglia mai	Da sempre la colpa agli altri	Se qualcuno (capo o collega) gli fa notare l'errore, lo accetta.	Rileva da sé i propri errori e chiede al capo feedback	Rileva i propri errori, cerca feedback e propone al capo le soluzioni che poi attua.
decisione: decidere con gli altri	Decide da solo e impone la sua decisione Decide di istinto	Lascia che prevalga nel gruppo l'idea dei più forti	Facilita l'espressione e l'ascolto delle soluzioni altrui, ma ne tiene conto solo se collimano con la propria	Valorizza le domande per capire le soluzioni altrui, prima di decidere.	Sa cambiare idea, e guida le persone a cambiare idea, di fronte ad argomentazioni convincenti rispetto all'obiettivo

decisione: decidere personalmente	Dichiara che non gli compete (scarica ad altri) o rinvia	Fa in base all'emergenza (decide di impulso) O la va o la spacca.	Decide solo dopo conferma (da parte dell'autorità)	Decide comunque stando nei vincoli	Decide e informa i suoi interlocutori (condivide la decisione)
decisione: decidere razionalmente in situazioni di emergenza	Di fronte ad emergenze ed imprevisti aspetta che qualcuno gli dica cosa fare	Di fronte ad imprevisti/emergenze chiama aiuto (pronto soccorso) e si aspetta che qualcuno gli dica cosa fare	Di fronte ad emergenze mette in atto la prima soluzione che gli salta in testa (decide emotivamente)	Di fronte ad emergenze utilizza una procedura prestabilita e la chiede se non esiste	Di fronte ad emergenze utilizza una procedura prestabilita e la propone se non esiste.
Decisione: saper decidere	Rimanda nel tempo le scelte e le decisioni;	Addossa agli altri le cause degli errori commessi.	Limita il proprio ambito di responsabilità ai contesti che conosce e che sono prevedibili.	Prende decisioni ed opera scelte anche in contesti che non padroneggia o conosce completamente. Si assume la responsabilità delle azioni intraprese.	Compie scelte efficaci anche in ambiti che non conosce completamente e con una limitata disponibilità di informazioni.
delegare	Indica l'obiettivo e si aspetta che il collaboratore si arrangi (non lo disturbi più)	Induce il collaboratore a chiedere il suo consenso per qualsiasi decisione	Di fronte al collaboratore che gli pone un problema fornisce sempre una propria soluzione	Chiede al collaboratore che arriva con un problema di tornare con più proposte	Chiede al collaboratore di dirgli preventivamente come intende attuare la delega ricevuta
Differenziazione: confrontarsi	Agisce in base alle informazioni che ha	Se l'altro insiste prende in esame le informazioni proposte.	Acquisisce solo le informazioni che altri gli rendono disponibili.	Raccoglie informazioni con metodo ed in modo autonomo.	Cerca informazioni in modo mirato. Trasferisce conoscenze all'interno dell'organizzazione.
facilitazione delle relazioni	quando la discussione diventa una competizione lascia che si esaurisca da sola	Usa l'autorità per far parlare le persone	aiuta le persone a "stare in tema" senza colpevolizzare	Fa da specchio al gruppo rispetto a sopraffazioni, silenzi, invidie, gelosie, dipendenza ecc.	Valuta la propria efficacia sulla base di un feedback dell'intero gruppo
Facilitazione: educare	Colpevolizza le persone che sbagliano	Fa rifare il lavoro senza discuterlo	Fa da sé il lavoro o lo passa ad altri, convinto che così si faccia prima	Aiuta le persone che hanno sbagliato a capire la propria responsabilità	Guida le persone a trovare soluzioni efficaci

Gruppo. (collaborare)	Nel gruppo ognuno ha il proprio compito e segue il suo programma.	Interagisce con altri quando gli viene chiesto dall'autorità.	Interagisce con alcuni del gruppo quando ne ha bisogno	Interagisce con tutti gli altri sotto la guida del capo.	Partecipa al gruppo mettendo a disposizione le proprie conoscenze e capacità
Gruppo: collaborazione tra gruppi	Nessuno lo deve disturbare Se il gruppo facesse come pensa lui... Le opinioni diverse sono un guaio	Meglio sarebbe se tutti facessero quello che dice il capo Purtroppo non ci sono capi abbastanza bravi a indicare cose fare come ritiene opportuno lui. Nessuno è all'altezza del proprio compito	Collabora con che gli offre amicizia, affetto Fa sottogruppo Diventa ostaggio facile di chi lo sa prendere dal lato debole (affettivo) Va dove lo porta il cuore	Collabora con tutti Soffre con coloro che non ascoltano Alto costo di manutenzione della calma Non sa formare coloro che non hanno atteggiamenti collaborativi Felice quando il gruppo lo valorizza	Sa valorizzare le persone Facilita l'espressione di tutti Sa gestire i conflitti Sa far emergere i conflitti Valorizza i segnali non verbali Coglie il clima Conosce le difese di gruppo
Gruppo: facilitare il coinvolgimento dei membri	Si rapporta ai collaboratori in un'ottica di controllo; rimprovera e penalizza l'errore.	Nei riguardi dei propri collaboratori, si pone come unico esempio positivo, non cogliendo le individualità e i contributi che derivano da loro	Dedica il tempo essenziale per spiegare e coinvolgere gli altri negli obiettivi	Affida attività "visibili" per sostenere la motivazione dei collaboratori e favorire lo sviluppo.	predisponendo azioni mirate sulle singole esigenze al fine di favorire la motivazione e lo sviluppo
Gruppo: facilitazione delle relazioni in gruppo	quando la discussione diventa una competizione lascia che si esaurisca da sola	Usa l'autorità per far parlare le persone	aiuta le persone a "stare in tema" senza colpevolizzare	Fa da specchio al gruppo rispetto a sopraffazioni, silenzi, invidie, gelosie, dipendenza ecc.	Valuta la propria efficacia sulla base di un feedback dell'intero gruppo
Gruppo: gestire il lavoro di squadra	I conflitti vanno evitati in ogni modo (inibiti, blanditi, sedati)	Le esigenze personali vanno lasciate a casa. La spinta va verso l'auto-censura.	Facilita nei collaboratori l'espressione di tutti i punti di vista in merito al loro lavoro	Favorisce lo scambio delle comuni conoscenze per coordinarle in una propria visione	Promuove le soluzioni condivise e predispone un sistema premiante per i successi del gruppo
Gruppo: guida	Fa finta di non vedere quando qualcuno imperversa sui più deboli	Usa l'autorità per neutralizzare chi rema contro	Lascia che il gruppo gestisca i propri conflitti da solo	Invita con parole di incoraggiamento le persone motivate ad alzare la testa	Rinforza coloro che usano comportamenti efficaci rispetto allo scopo

Gruppo: lavorare nel gruppo	Si isola, si nasconde, fa altro, disturba, snobba	Interviene solo se sollecitato direttamente	Dice quello che pensa senza presidiarne la funzionalità (critica a volte anche a sproposito)	Sta in tema interviene a proposito, ascolta, collabora	Interviene e coinvolge in modo costruttivo e non molla fino al raggiungimento dell'obiettivo (agisce da leader)
Gruppo: partecipazione	Evita se può, svaluta l'utilità, partecipa se costretto	Colpevolizza gli altri perché non capiscono la sua logica Da sempre la colpa agli altri Segue il suo ritmo	Concettualmente condivide una soluzione e poi agisce secondo il suo solito schema (con i suoi tempi, con i suoi modi)	Agisce coerentemente con la decisione del gruppo (si sforza e riesce a stare nei tempi programmati)	Agisce coerentemente e supporta attivamente gli altri membri
Imparare a fare	Fa solo quello che sa	Impara per addestramento (applica schemi nuovi )	Impara solo quello che vuole lui e rifiuta ciò che non ama (pertinenti il lavoro)	Impara quello che serve di volta in volta con largo uso della volontà (facilmente dimentica e fa errori) (sforzo)	Cerca le conoscenze necessarie e le raggiunge E le usa e non le dimentica
Imparare l'uso della strumentazione tecnica in dotazione (imparare a fare)	Quando un'operazione non riesce al primo colpo lascia perdere	Accetta di fare l'operazione solo in affiancamento con un esperto	Procede per tentativi ed errori	studia le istruzioni (manuale), prova e prende l'iniziativa in caso di problemi.	studia le istruzioni (manuale), prova e fa domande ad altri per verificare o conoscere altre ipotesi di utilizzo..
Imparare quello che serve nella situazione	Attende che qualcuno gli fornisca le informazioni/aggiornamenti	Chiede al capo qual è la norma da applicare o la tecnica da utilizzare	Copia e incolla. Prende spunto da cose già fatte e ripete	Formula domande e chiede risposte convincenti. Chiede la frequentazione di corsi	Formula a se stesso le domande e cerca da se le conoscenze che gli servono e le applica coerentemente
Imparare ruoli nuovi	Dice che non si può fare perché "si è sempre fatto così"	Dice che si può cambiare se l'autorità lo impone	è disponibile a cercare nuove strade purchè qualcuno guidi	Reagisce 'attivamente' di fronte a compiti non previsti (non si defila)	Impara a fare cose nuove quando serve per raggiungere l'obiettivo
Iniziativa	Se ha una sua idea diversa lascia correre	Se ha una sua idea diversa la esplicita solo se richiesto	Se ha una sua idea diversa informa sulla base di procedure standard	Se ha una sua idea diversa informa su sua iniziativa	Se ha una sua idea diversa informa su sua iniziativa e aiuta l'interlocutore ad apprezzarla

innovazione	Il "mansionario" previsto dal contratto è utilizzato come fonte di risposte pronte e certe	Induce l'interlocutore a recedere dalle proprie posizioni (usa i punti deboli del cliente)	E' costantemente centrato sulla coerenza logica della propria soluzione	Stuzzica la curiosità e l'interesse dell'interlocutore con proposte	Stuzzica la curiosità e l'interesse dell'interlocutore con proposte e verifica l'effetto della soluzione sull'interlocutore
Integrazione	Preferisce lavorare da solo.	Si interessa delle attività diverse dalla propria solo se impattano direttamente sul proprio lavoro.	Collabora con chi conosce e con chi può usare regole note	Collabora con tutti	Collabora con tutti e verifica l'efficacia della sua azione sugli altri.
leadership	Dirigere. E' una questione tecnica. (Bisogna saper comandare)	Agisce sulla base delle proprie sensazioni del momento (intuizione) (io so, io me ne intendo)	Problematizza sempre il suo modo di fare quando non raggiunge l'obiettivo desiderato (si chiede perché)	Si rende conto che il comportamento dei propri collaboratori è un effetto del proprio modo di dirigere, ma non va oltre	Sa adottare più stili di leadership. Usa uno stile adatto alle caratteristiche dei singoli collaboratori.
Metodo: individuare un metodo adeguato di lavoro	Procede per tentativi.	Scomponi i problemi in semplici elenchi di attività.	Talvolta, di fronte a problemi complessi, tende a semplificare, banalizzare	Analizza le situazioni, elabora dati ed informazioni, individua le criticità e produce piani per superarle	Di fronte ad un problema formula proposte alternative per superarlo.
motivare	Assegna alle persone che ci sono quello che serve all'azienda	Privilegia le persone che si offrono (disponibili per proprio conto)	Lascia che le persone si regolino da sé all'interno del gruppo	Fa scegliere alle persone quello che desiderano fare	Guida le persone ad esplicitare le proprie attitudini e le finalizza
motivare: educare	Colpevolizza le persone che sbagliano	Fa rifare il lavoro senza discutere	Fa da sé il lavoro o lo passa ad altri	Aiuta le persone che hanno sbagliato a capire la propria responsabilità	Guida le persone a trovare soluzioni efficaci
motivare: premiare e punire	Colpevolizza sistematicamente le persone che sbagliano	Fa rifare il lavoro senza discutere	Fa da sé il lavoro o lo passa ad altri	Aiuta le persone che hanno sbagliato a capire la propria responsabilità	Guida le persone a trovare soluzioni efficaci
motivare: valorizza le propensioni dei collaboratori	Assegna alle persone che ci sono quello che c'è da fare	Privilegia le persone che si offrono (disponibili per propria iniziativa)	Lascia che le persone si regolino da sé (si autogestiscano i ruoli ) all'interno del gruppo	Interpella le persone su quello che desiderano fare, ma poi decide da solo in base alle necessità	Guida le persone ad esplicitare le proprie attitudini, le considera e le finalizza

negoziatore	La rinuncia è la base del quieto vivere	Il compromesso, la mediazione preventiva sono la regola d'oro, non importa a discapito di chi.	Problematizza l'assenso acritico e smorza il dissenso	Educa i collaboratori ad avere una propria opinione su ogni problema di lavoro.	Esplicita il percorso logico seguito per arrivare ai punti di incontro (per aiutare gli altri a capire)
Negoziatore (di mansioni e competenze)	fa solo a modo suo fino a quando non arriva un ordine di servizio;	Accetta di fare ciò che viene chiesto in cambio di qualcosa d'altro. Faccio questo però abbandono quello	Chiede al dirigente di trovare un "compromesso" fra la sua esigenza e quella dell'altro.	Propone all'altro ciò che va bene ad entrambi (secondo lui);	Esplicita le sue ipotesi e aiuta l'altro ad esplicitare le proprie per decidere insieme (condividere)
Obiettivi: affrontare un compito.	Si lamenta Non si preoccupa del tempo che passa	Prova e riprova senza ipotesi (Forzare il tempo)	Atteggiamento volontaristico (Metterci l'anima)	Identifica le proprie lacune Coglie quelle degli altri per risolverle (Studia, si dà da fare)	Comprende l'obiettivo assegnato dentro ad un progetto e orienta le energie anche del gruppo
Obiettivi: fa proposte fattibili	Dice sempre di no come reazione di fronte ad esigenze personali	Avalla esigenze personali compatibili con i vincoli ma costose per il gruppo	Usa regole generali per trattare tutti allo stesso modo	coglie le esigenze allo stato nascente dei collaboratori	cerca soluzioni compatibili col sistema (vincoli) e col benessere dell'intero gruppo
Obiettivi: impegnarsi per il risultato	Opera con minimo impegno; di fronte alle difficoltà rinuncia e riprende le abitudini.	Fa solo ciò che gli viene richiesto, di fronte alle difficoltà deve essere spronato.	Si impegna per il raggiungimento del risultato, ma non persegue standard adeguati.	Affronta le difficoltà emerse con energia per raggiungere gli standard di risultato richiesti	Fissa e persegue obiettivi ambiziosi.
Obiettivi: lavorare per obiettivi	Fa esclusivamente quanto assegnato (lavora per compiti, va a memoria, in automatico)	Cambia il suo modo di lavorare solo se glielo dice il capo	Quando si rende conto che il risultato non è quello atteso informa il responsabile.	Quando si trova in difficoltà fa proposte al responsabile per poter raggiungere l'obiettivo	Non abbandona il campo fino a quando non ha raggiunto l'obiettivo pattuito
Obiettivi: presidia l'obiettivo	Lascia che ognuno si gestisca l'obiettivo come crede (nessun controllo in itinere)	Accetta i controlli in itinere che ognuno organizza per proprio conto	Va a controllare personalmente quando lo ritiene opportuno	Propone ai collaboratori di predisporre un proprio programma di controllo e verifica che questo avvenga	Concorda preventivamente alcuni controlli individuali e di gruppo
Obiettivi: relazione causa effetto	Parte sempre dalle sue opinioni, non dai fatti	Coglie solo una parte dei fatti che causano il problema	A volte difende ad oltranza le sue soluzioni	Verifica la fondatezza delle sue ipotesi Accetta le osservazioni critiche	Presidio sistematico della relazione causa-effetto, anche su di sé Sa cambiare idea



organizzare il lavoro del gruppo	Indica gli obiettivi e lascia che ognuno si organizzi da sè	Illustra gli obiettivi e dà indicazioni organizzative a chi le chiede	Illustra gli obiettivi e fornisce indicazioni organizzative ad ognuno	Predisporre programmi scritti individuali e li illustra ad ognuno	Predisporre programmi scritti per tutti e li condivide in gruppo
Organizzare il proprio lavoro	Lavora "alla giornata" (fa quello che capita)	Seleziona le priorità secondo un criterio soggettivo e non lo verifica con alcuno	Chiede al responsabile di indicare le priorità ed esprime la sue valutazioni	Propone e discute con il responsabile il proprio programma di lavoro	Organizza il lavoro in modo logico e scritto secondo quando concordato per raggiungere l'obiettivo prefissato
Organizzare: agire sulla base di regole	Le regole sono un valore assoluto, non modificabile	Le persone vanno costrette a stare nelle regole	non trasgredisce le regole per raggiungere l'obiettivo	non abbandona l'obiettivo per rispettare le regole	quando le regole sono disfunzionali agisce per cambiarle
organizzazione: allargamento delle proprie mansioni	Dice che non si può fare perché "si è sempre fatto così"	Dice che si può cambiare se l'autorità lo impone	ragiona per obiettivi e non per compiti: è disponibile a cercare nuove strade purchè qualcuno guidi	reagisce 'attivamente' di fronte a compiti non previsti (non si defila)	impara a fare cose nuove quando serve per raggiungere l'obiettivo
Organizzazione: competenza organizzativa	Vede gli altri ruoli del reparto come corollari del suo	Accetta contributi purchè in sintonia con la sua impostazione	non invade il campo altrui decidendo al suo posto	non svaluta il ruolo altrui, saltandolo	agisce conoscendo i contenuti (autorità) della propria funzione e l'organigramma.
organizzazione: efficacia	Finito il tempo, finito il lavoro	Finire un lavoro oltre il tempo non è un suo problema	Si consulta sul da farsi quando non finisce un lavoro nel tempo disponibile	non lascia un lavoro a metà	non perde mai di vista l'insieme degli obiettivi del sistema e si regola di conseguenza
organizzazione: efficienza	Fa quello che gli viene detto	Considera gli errori un problema disciplinare	calcola i costi dei propri errori	Si preoccupa dei costi indotti dal proprio comportamento (costi organizzativi)	Guida un processo di presa di coscienza degli sprechi dovuti a sinergie mancate
organizzazione: elaborare il piano operativo per i collaboratori	Fotocopia una soluzione pronta Comunica solo gli obiettivi da raggiungere	Da obiettivi e lascia che ci si arrangi Comunica obiettivi e mosse da fare (verbalmente)	Assegna compiti di autorità Fa una circolare	Predisporre un programma e lo illustra Fa un programma scritto e cerca suggerimenti	Predisporre programmi scritti e li condivide col gruppo

organizzazione: elaborare il proprio piano operativo	Chiede ai colleghi cosa bisogna fare	Chiede al suo capo cosa deve fare	Si butta immediatamente a fare	Identifica gli obiettivi e il percorso	Esplicita il percorso (scritto) e lo collega agli obiettivi aziendali
organizzazione: gestione delle emergenze	Continua sulla sua strada senza farsi influenzare	Si interessa alla situazione per evitarla meglio	Decide di impulso	Si rende disponibile purchè non venga minacciato il suo obiettivo	ristuttura il proprio campo e il proprio tempo per raggiungere tutti gli obiettivi
organizzazione: gestire il proprio tempo	Finito il tempo finito il lavoro	Quando è in ritardo si giustifica.	Si consulta col capo quando non riesce a finire un lavoro nei tempi previsti.	Non lascia il suo lavoro a metà.	Non perde di vista l'obiettivo del gruppo e si regola di conseguenza.
Organizzazione: qualità del lavoro	La qualità del lavoro non può essere scelta. Si fa quello che capita.	Ci sono lavori più gradevoli di altri. Vanno distribuiti tra tutti.	Crea un clima culturale volto alla solidarietà (consultazione all'interno del gruppo di lavoro)	Aiuta i collaboratori ad elaborare modelli organizzativi graditi ed efficaci	Facilita l'elaborazione attiva (partecipata) di un'organizzazione e di gruppo coerente con obiettivi e vincoli
Organizzazione: quantità del lavoro	Lascia che le persone se lo distribuiscono da sé	ha sotto controllo i carichi di lavoro	Distribuisce il lavoro secondo criteri personali	distribuisce in modo razionale il lavoro e controlla l'esecuzione	Organizza il lavoro in modo logico rispetto agli obiettivi aziendali e alle caratteristiche dei collaboratori
Organizzazione: rispetta le regole	Le regole sono un valore assoluto, non modificabile	Le persone vanno costrette a stare nelle regole	Non è un problema sacrificare l'obiettivo all'osservanza rigida delle regole	Non abbandona l'obiettivo e cerca la flessibilità nel rispetto delle regole	Quando le regole non sono funzionali si adopera per cambiarle in modo funzionale.
Partecipare alle riunioni informative e consultive	Nelle riunioni sta sempre in silenzio	Parla a livello di sottogruppo o di coppia durante la riunione. Si lamenta, fa battute.	interviene quando viene invitato direttamente	Interviene nel merito di propria iniziativa	Interviene nel merito di propria iniziativa. Fa domande per capire.
presidia re l'obiettivo di gruppo	ognuno si gestisce il percorso operativo come crede	Accetta i controlli in itinere che ognuno organizza per proprio conto	Va a controllare personalmente quando lo ritiene opportuno	concorda preventivamente controlli precisi e li attua	guida i collaboratori a definire preventivamente i percorsi e i controlli necessari e ad attuarli
proporre	Non esprime opinioni Tace sempre	Si associa alla proposta di altri Fa proposte fuori tema	Fa proposte e poi le ritira di fronte alle obiezioni	Fa proposte e le argomenta	Fa proposte e punta a convincere

Relazioni: facilitazione delle relazioni	quando la discussione diventa una competizione lascia che si esaurisca da sola	Usa l'autorità per far parlare le persone	aiuta le persone a "stare in tema" senza colpevolizzare	Fa da specchio al gruppo rispetto a sopraffazioni, silenzi, invidie, gelosie, dipendenza ecc.	Valuta la propria efficacia sulla base di un feedback dell'intero gruppo
Relazioni: instaurare rapporti paritari con qualunque interlocutore	Forte coi deboli e debole con i forti (comanda o obbedisce)	Aggredisce chi non la pensa come lui	Rapporti positivi con quelli che sono d'accordo con lui, ignorando ed evitando i contrari	Entra in relazione con tutti, ma non capisce il perché dei diversi risultati Facilita la relazione fra collaboratori ma ha difficoltà a farlo quando è coinvolto personalmente	Utilizza modalità diverse a seconda dell'interlocutore (facilita l'altro ad esprimersi e riesce a manifestare il proprio pensiero divergente trovando l'incontro)
Risolvere problemi propri	Accetta per buona qualunque proposta del collaboratore	Cerca una mediazione fra le proposte dei collaboratori	Ascolta la soluzione dei collaboratori e fa domande per capire	Elabora più soluzioni e le propone	Elabora più soluzioni e identifica quella ottimale per proporla ai collaboratori
Risolvere problemi altrui	Dice che non si può Chiede la soluzione all'autorità	Prende per buona la prima che gli salta in mente Fornisce una soluzione prescritta	Cerca tutte le soluzioni possibili senza sceglierne alcuna	Fornisce più soluzioni con pro e contro di ognuna (centratura sul singolo problema)	Analizza i dati e predispone più soluzioni coerenti con vincoli e obiettivi (centratura sul sistema)
risolvere problemi in gruppo	Lascia che il gruppo si esaspera in conflitti di opinione e rinvia la decisione	Di fronte alla diversità di opinione fa prevalere la sua	Guida il gruppo ad esplicitare sempre i fatti (problemi), non le opinioni	Aiuta i collaboratori a formulare più alternative di soluzione tutte efficaci (almeno due)	Decide solo dopo aver valutato pro e contro, rispetto all'obiettivo, di ognuna delle alternative
valuta	Non si pone il problema degli effetti dei propri giudizi soggettivi sugli interlocutori	Considera ovvio che il capo giudichi i collaboratori.	Considera comunque equo il giudizio dato dopo che il collaboratore ha potuto difendersi	Rileva la funzionalità/disfunzionalità di ogni comportamento rispetto all'obiettivo	Accompagna la persona valutata a ripercorrere l'itinerario che porta alla conclusione identificata