



CITTÀ METROPOLITANA DI CAGLIARI
DIREZIONE GENERALE

Allegato A) al decreto del sindaco metropolitano n. _____ del _____

DIZIONARIO DELLE COMPETENZE

AREA DELL'EFFICACIA PERSONALE

- 1) Flessibilità e razionalizzazione
- 2) Qualità della prestazione professionale
- 3) Reazione a fronte dei propri errori

Flessibilità e razionalizzazione:

Consiste nella abilità di adeguarsi e lavorare in maniera efficace in circostanze diverse, con differenti soggetti e gruppi. Operare con flessibilità e con disponibilità nei confronti di fatti non attesi e di natura non ordinaria.

| Insufficiente | Sufficiente | Discreto | ottimo |
|---|---|---|--|
| Mostra una insufficiente capacità di organizzare e gestire le attività finalizzate al raggiungimento dell'obiettivo di fronte a mutamenti operativi o organizzativi, o al mutare dell'obiettivo in conseguenza di variazioni organizzative. | Mostra una sufficiente di capacità di organizzare e gestire le attività finalizzate al raggiungimento dell'obiettivo; Ha dimostrato disponibilità e capacità nel riconoscere la necessità di rimodulare le azioni sulla base di nuove informazioni o di un mutato contesto operativo. Ha adottato un metodo finalizzato al raggiungimento dell'obiettivo, ma con la esigenza di migliorare diversi aspetti specifici. | E' stato capace di svolgere le attività affidate in maniera discretamente flessibile, adoperandosi per adattarle alle situazioni con l'obiettivo di portare a termine un più ampio lavoro o tendere al raggiungimento di un obiettivo di più ampia portata. Ha avuto un approccio discretamente risolutivo con le finalità dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare alcuni aspetti specifici. | Mostra una ottima capacità di correggere le attività per essere sempre in linea il raggiungimento dell'obiettivo. È stato in grado di anticipare i cambiamenti organizzativi per rispondere alle nuove esigenze del scenario. Ha adottato fruttuosi cambiamenti all'interno del proprio settore per rispondere meglio alle necessità di performance. E' stato in grado di operare con profitto in breve tempo anche in presenza di nuove in circostanze. |
| Non sempre antepone ai propri bisogni quelli dell'utente. | Dà precedenza ai bisogni dell'utente in seguito a una esplicita richiesta dello stesso. | Solitamente prende in considerazione i bisogni dell'utente valutando le priorità di intervento. | prende in considerazione i bisogni dell'utente e orienta i propri comportamenti verso una maggiore centralità dell'utente. |
| Utilizza sempre lo stesso approccio indipendentemente dall'utente che ha di fronte. | Non sempre è capace di adattare il proprio comportamento a seconda del tipo di interlocutore | E' in grado di modificare il proprio comportamento a seconda del tipo di utente o interlocutore | Modifica il modo di rapportarsi a seconda del tipo di utente e orienta i comportamenti propri e del gruppo di lavoro verso un'azione più incisiva. |
| Manifesta scarso interesse e raramente verifica la soddisfazione dell'utente | Verifica la soddisfazione del cittadino solo se sollecitato o in modo parziale. | Verifica abitualmente la soddisfazione del cittadino. | Verifica la soddisfazione del cittadino e nel caso di malcontento intraprende azioni volte ad accrescerne la soddisfazione. |

Qualità della prestazione professionale:*abilità ad adottare comportamenti lavorativi rivolti alla qualità della prestazione professionale.*

| Insufficiente | Sufficiente | Discreto | ottimo |
|--|---|--|---|
| Non opera in maniera soddisfacente nello svolgimento della sua attività e nell'erogazione dei e servizi. | Agisce in modo accurato nello svolgimento del proprio lavoro e nei servizi erogati solo quando viene sollecitato; adotta le procedure richieste in maniera discontinua e non sempre precisa. | Opera sempre in modo attento e accurato nell'esecuzione della propria attività suo lavoro e nella realizzazione dei prodotti e servizi che eroga adottando sempre le procedure richieste in modo rigoroso. | Realizza la propria attività sempre con livelli alti di precisione nell'esecuzione della propria attività nella erogazione dei servizi, concentrandosi sui dettagli e proponendo miglioramenti. Applica sempre le procedure richieste in modo rigoroso, anche promuovendone l'importanza tra i collaboratori. |
| Non è in grado di garantire , nel proprio lavoro, la precisione e gli standard di qualità richiesti dall'Ente. | Garantisce solo parzialmente e occasionalmente, nel proprio lavoro, la cura necessaria e gli standard di qualità richiesti dall'Ente. | E' in grado di garantire, nel proprio lavoro, la precisione necessaria e gli standard di qualità richiesti dall'Organizzazione. | Garantisce, nel proprio lavoro, livelli alti di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti dall'Ente mantenendo il rispetto dei tempi di esecuzione e promuovendo il miglioramento continuo. |
| Non sottopone mai a controllo l'andamento del proprio lavoro o non lo considera utile. Non adopera gli indicatori disponibili in maniera tale da prevenire e correggere eventuali errori e ritardi. | Assoggetta a controllo lo sviluppo del proprio lavoro solo in maniera occasionale e se sollecitato a utilizzare gli indicatori disponibili per prevenire e correggere eventuali errori e ritardi. | Sottopone a verifica l'andamento del proprio lavoro regolarmente e in autonomia utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio per prevenire e correggere eventuali errori e ritardi. | Effettua con regolarità e con continuità le verifiche sull'andamento del proprio lavoro utilizzando in autonomia gli indicatori disponibili per il monitoraggio, a volte anche proponendone di ulteriori, per prevenire e correggere eventuali errori e ritardi. |
| Non agisce con la necessaria attenzione ai livelli di qualità attesi nello svolgimento delle proprie funzioni | Non sempre lavora con la dovuta accuratezza ai livelli di qualità attesi nello svolgimento delle proprie funzioni | Opera con la essenziale accuratezza ai livelli di qualità attesi nello svolgimento delle proprie funzioni. | Ha un comportamento coerente con gli obiettivi dell'Ente e del servizio e indirizza il proprio comportamento e quello dei collaboratori al rispetto dei valori dell'Ente. |

Reazione a fronte dei propri errori: capacità di **ammettere e accettare** i propri errori, senza irrigidirsi su possibili giustificazioni e senza scaricarne la responsabilità ad altri. Disponibilità a utilizzare l'errore come occasione di apprendimento.

| Insufficiente | Sufficiente | Discreto | ottimo |
|--|---|--|--|
| Evita i riscontri sul proprio operato e non riesce a confrontarsi costruttivamente nel caso gli vengano fatti notare errori. | Non sempre ricerca i riscontri sul proprio operato, ma si confronta costruttivamente nel caso gli vengano fatti notare errori | Ricerca il riscontro sul proprio operato e si confronta costruttivamente quando gli vengano fatti notare errori. | Promuove e orienta i comportamenti del gruppo di lavoro verso una continua attività di riscontro sul risultato del lavoro. |
| Non prende nella dovuta considerazione gli errori commessi, persistendo in condotte non efficaci | Riconosce gli errori e tende a rimodulare il proprio comportamento, ma non sempre ci riesce. | Prende nella dovuta considerazione gli errori commessi e rimodula il proprio comportamento per non persistere in comportamenti non efficaci. | Prende nella dovuta considerazione gli errori commessi, rimodula il proprio comportamento per non persistere in comportamenti non corretti e li promuove nel gruppo di lavoro. |
| Quando gli vengono fatti notare degli errori rimane indifferente, non reagisce e non condivide l'osservazione | Quando gli vengono fatti notare degli errori tende a non irrigidirsi e demotivarsi | Quando gli vengono fatti notare degli errori non si irrigidisce e non si demotiva | Quando gli vengono fatti notare degli errori coglie l'occasione per introdurre, nell'ambito delle proprie responsabilità, miglioramenti di processo |
| Tende a tenere per sé gli errori significativi commessi | Protende a giustificarsi a fronte di errori significativi commessi senza però coglierne la rilevanza | Si confronta con i colleghi su errori significativi e li utilizza come opportunità di miglioramento | Si confronta con i colleghi su errori significativi e li utilizza come opportunità di miglioramento mettendo a disposizione del gruppo l'apprendimento realizzato |

Area realizzativa

- 1) Orientamento all'efficienza
- 2) Delega: capacità di delegare
- 3) Programmazione e organizzazione:
- 4) Decisione
- 5) Apporto reso ai fini del perseguimento dell'obiettivo nell'ambito della componente connessione con il controllo strategico.
- 6) Tendenza al risultato

| Orientamento all'efficienza: capacità di agire per l'eliminazione degli sprechi e delle inefficienze per un miglioramento dei livelli dell'attività resa. | | | |
|---|---|---|---|
| Insufficiente | Sufficiente | Discreto | ottimo |
| Non dà il giusto peso al rispetto di scadenze e tempi previsti e non è puntuale rispetto agli orari stabiliti per il servizio nel quale svolge la propria attività lavorativa | Dà il giusto peso al rispetto di scadenze e tempi previsti ma non sempre vi riesce. E' puntuale rispetto agli orari stabiliti per il servizio nel quale svolge la propria attività lavorativa solo se sollecitato | Rispetta le scadenze e i tempi previsti. E' puntuale rispetto agli orari stabiliti per il servizio nel quale svolge la propria attività lavorativa | Rispetta sempre le scadenze, i tempi previsti ed è puntuale rispetto agli orari stabiliti per il servizio nel quale svolge la propria attività lavorativa orientando in tal senso i comportamenti di colleghi e collaboratori |
| Non è consapevole delle risorse a disposizione | Si sforza di comprendere e utilizzare al meglio le risorse a disposizione | È consapevole delle risorse a disposizione e le utilizza al meglio | È consapevole delle risorse a disposizione e ricerca modalità più efficienti per svolgere un'attività o raggiungere un obiettivo |
| Non si concentra sulle priorità e sulle attività a valore aggiunto | Si sforza di concentrarsi sulle priorità e sulle attività a valore aggiunto ma non sempre vi riesce | Si concentra sulle priorità e sulle attività a valore aggiunto, evitando di avere un approccio burocratico burocratico | Si concentra sulle priorità e sulle attività a valore aggiunto, evitando di avere un approccio burocratico e orienta in tal senso i comportamenti di colleghi e collaboratori |

Delega: capacità di delegare compiti e competenze ai propri collaboratori, per rendere più rapido ed efficiente il funzionamento organizzativo, col fine di favorire lo sviluppo professionale.

| Insufficiente | Sufficiente | Discreto | ottimo |
|---|--|--|---|
| Non assegna compiti e responsabilità e tende a concentrare su di sé tutte le attività. | Assegna compiti e responsabilità ma solo su attività e risultati a basso valore aggiunto | Assegna compiti e responsabilità in modo coerente ai carichi di lavoro dei collaboratori | Assegna compiti e responsabilità in modo coerente ai carichi di lavoro, alle competenze ed alle potenzialità dei collaboratori |
| Non si cura di attuare una delega orientata allo sviluppo delle competenze dei collaboratori ma solo per moltiplicare il proprio tempo. | Cerca di attuare una delega orientata allo sviluppo delle competenze dei collaboratori ma solo se da questi sollecitato o in modo parziale. | Attua una delega orientata allo sviluppo delle competenze dei collaboratori. | Definisce un percorso di sviluppo professionale dei collaboratori e utilizza lo strumento della delega per sostenerli nello sviluppo. |
| Non si cura di fornire tutti gli strumenti e le informazioni necessarie all'assunzione delle responsabilità sui risultati e alla loro verifica. | Fornisce gli strumenti, le informazioni e l'autonomia necessarie all'assunzione delle responsabilità sui compiti assegnati ma tende a riprendere il controllo dell'attività. | Fornisce gli strumenti, le informazioni e l'autonomia necessarie all'assunzione delle responsabilità sui compiti assegnati evitando di agire comportamenti delegittimanti. | Fornisce gli strumenti, le informazioni e l'autonomia necessarie all'assunzione delle responsabilità sui compiti assegnati evitando di agire comportamenti delegittimanti e verifica solo il risultato dell'attività assegnata. |
| Qualora deleghi compiti e responsabilità ai collaboratori non li sostiene adeguatamente e non ne monitora strettamente le attività. | Delega compiti e responsabilità ai collaboratori ma non sempre riesce ad assicurargli autonomia, fiducia e sostegno. | Delega compiti e responsabilità ai collaboratori e offre loro autonomia, fiducia e sostegno. | Delega compiti e responsabilità ai collaboratori, offre loro autonomia, fiducia e sostegno e ne legittima il ruolo anche fuori dai confini della struttura organizzativa. |

Programmazione e organizzazione: Predefinire le attività da svolgere, identificare le priorità, organizzare le risorse disponibili e strutturare efficacemente le attività proprie e degli altri per il raggiungimento degli obiettivi.

| Insufficiente | Sufficiente | Discreto | ottimo |
|---|--|---|---|
| <p>ha espresso a livello essenziale la capacità di gestire le risorse direttamente assegnate o fruibili, incanalando le attività per il raggiungimento dell'obiettivo su un livello ruotinario.</p> | <p>ha saputo organizzare le proprie attività e quelle dei collaboratori orientandole verso il necessario livello di maggiore apporto funzionale al il raggiungimento dell'obiettivo. Ha saputo stabilire periodici momenti di confronto sugli avanzamenti effettuati e verificare occasionalmente i budget tematici (finanziari, ore lavoro, ecc.) stabiliti per il raggiungimento del risultato. Ha avuto un approccio in generale teso al raggiungimento dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare diversi aspetti specifici.</p> | <p>ha saputo organizzare efficacemente le risorse disponibili ottimizzandone l'utilizzo anche a fronte di un maggiore impegno manifestatosi in funzione dell'obiettivo, tenendo in considerazione sia la qualità del risultato, che l'efficienza. Ha saputo delineare un cronoprogramma adeguato, definendo contenuti e gerarchie delle priorità in funzione del risultato finale. Ha avuto un approccio discretamente risolutivo e coerente con le finalità dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.</p> | <p>ha saputo gestire con fluidità le interferenze manifestatesi in riferimento all'obiettivo; ha saputo formulare e attuare senza impatto sulle altre attività, programmi di cambiamento organizzativo-operativo, nei limiti delle proprie responsabilità e competenze, sviluppando l'interscambio di ruoli e la diffusione delle competenze, riducendo eventuali diseconomie riferite anche al tempo lavoro. Ha saputo contribuire a qualificare le risultanze dell'obiettivo ai fini della visibilità e percezione del miglioramento da parte dei soggetti esterni. Ha saputo esprimere tutto ciò entro una tempistica e una qualità superiore agli standard. Ha avuto un approccio sempre pienamente risolutivo e coerente con le finalità dell'obiettivo.</p> |
| <p>Non definisce piani d'azione in termini di risorse, impegni, tempi per raggiungere gli obiettivi.</p> | <p>Non è particolarmente efficace nel definire piani d'azione in termini di risorse, impegni, tempi per raggiungere gli obiettivi.</p> | <p>Definisce efficacemente piani d'azione in termini di risorse, impegni, tempi per raggiungere gli obiettivi.</p> | <p>Definisce efficacemente i piani d'azione in termini di risorse, impegni, tempi per raggiungere gli obiettivi e coinvolge nel processo i propri collaboratori.</p> |
| <p>Non organizza il lavoro individuandone le diverse variabili, le priorità e i tempi.</p> | <p>Tende a organizzare il lavoro individuandone le diverse variabili, le priorità e i tempi.</p> | <p>Organizza il lavoro individuandone le diverse variabili, le priorità e i tempi.</p> | <p>Organizza il lavoro, proprio e altrui, individuandone le diverse variabili, le priorità e i tempi e definisce con chiarezza le mete finali e le fasi intermedie per raggiungerle.</p> |
| <p>Si disinteressa dal trovare modalità operative e/o organizzative per raggiungere i risultati considerando l'impiego opportuno delle risorse (umane, tecniche ed economiche) .</p> | <p>Si adopera anche se non sempre ci riesce per trovare modalità operative e/o organizzative per raggiungere i risultati con il migliore impiego di risorse (umane, tecniche ed economiche).</p> | <p>Abitualmente trova modalità operative e/o organizzative per raggiungere i risultati con il migliore impiego di risorse (umane, tecniche ed economiche).</p> | <p>Ricerca sistematicamente le modalità operative e organizzative per raggiungere i risultati con il migliore impiego di risorse, coinvolgendo tutta il team nelle varie fasi del processo.</p> |
| <p>Non dimostra sensibilità agli aspetti economici (attenzione ai costi-benefici, efficienza-qualità, risorse-risultati)</p> | <p>Pur riconoscendone l'importanza dimostra sensibilità agli aspetti economici (attenzione ai costi-benefici, efficienza-qualità, risorse-risultati)</p> | <p>Riconosce l'importanza delle variabili economiche (attenzione ai costi-benefici; efficienza-qualità; risorse-risultati)</p> | <p>Riconosce l'importanza delle variabili economiche (attenzione ai costi-benefici; efficienza-qualità; risorse-risultati) rispetto alle attività di pertinenza e orienta l'attenzione del gruppo di lavoro</p> |

Decisione: scegliere tra diverse alternative con equilibrio, oculatezza, tempestività, anche in situazioni di incertezza, carenza e complessità, individuando alternative possibili, valutandone le conseguenze.

| Insufficiente | Sufficiente | Discreto | ottimo |
|---|--|---|---|
| Non assume delle decisioni di fronte a problemi complessi. | Si sforza di assumere decisioni di fronte a problemi complessi ma ricerca il consenso del proprio responsabile. | Prende decisioni in autonomia anche di fronte a problemi complessi. | Elabora e prende decisioni di fronte a problemi complessi e con rilevante impatto organizzativo. |
| Non decide in autonomia nell'ambito della propria area di responsabilità | Si sforza di decidere in autonomia nell'ambito della propria area di responsabilità | Decide in autonomia nell'ambito della propria area di responsabilità | Decide in autonomia nell'ambito delle proprie responsabilità e nel rispetto dei tempi |
| Rifugge la responsabilità delle proprie scelte | Tende a distribuire la responsabilità delle proprie scelte poco efficaci a eventi esterni o da lui non dipendenti. | Si assume sempre la responsabilità delle proprie scelte. | Si assume sempre la responsabilità delle proprie scelte e crea un clima collaborativo per orientare in tal senso i comportamenti dei propri collaboratori |
| Se pressato da tempi ristretti fatica a valutare e decidere tra più alternative | Se pressato da tempi ristretti valuta e decide tra più alternative ricorrendo frequentemente al supporto del proprio responsabile e dei colleghi | Riesce a valutare in autonomia tra più alternative anche se pressato da tempi ristretti | Riesce sempre a valutare e decidere tra più alternative anche in condizione di stress ed in mancanza di tutte le informazioni. |

Apporto reso ai fini del perseguimento dell'obiettivo nell'ambito della componente connessione con il controllo strategico.

Consiste nella capacità di raccordare in maniera corretta l'elaborazione degli obiettivi di sviluppo e strategici con il controllo strategico. Esprime la capacità di addossarsi le responsabilità associate al proprio ruolo e di agire efficacemente.

| Insufficiente | Sufficiente | Discreto | ottimo |
|--|---|--|---|
| ha espresso a livello insufficiente la capacità di collegare gli obiettivi di sviluppo e gli obiettivi strategici al controllo strategico. Non è stato in grado di assumersi le responsabilità associate al proprio ruolo e di agire efficacemente. | ha espresso a livello insufficiente la capacità di collegare gli obiettivi di sviluppo e gli obiettivi strategici al controllo strategico. E' stato in grado di assumersi in maniera sufficiente le responsabilità associate al proprio ruolo e di agire in maniera sufficiente. | ha espresso a livello discreto la capacità di collegare gli obiettivi di sviluppo e gli obiettivi strategici al controllo strategico. E' stato in grado di assumersi le responsabilità associate al proprio ruolo e di agire discretamente. | ha espresso in misura ottima la capacità di collegare gli obiettivi di sviluppo e gli obiettivi strategici al controllo strategico. E' stato in grado di assumersi le responsabilità associate al proprio ruolo e di agire in misura ottima. |

| Tendenza al risultato: <i>Orientare la gestione delle attività, dei tempi, delle risorse tenendo sempre sotto controllo il raggiungimento degli obiettivi assegnati.</i> | | | |
|---|---|---|--|
| Insufficiente | Sufficiente | Discreto | ottimo |
| Non ricerca tutte le possibili strategie per conseguire il risultato. | Ricerca e individua tutte le possibili strategie per conseguire il risultato solo se sollecitato o in modo parziale. | Ricerca e individua tutte le possibili strategie per conseguire il risultato e sceglie le più efficaci | Ricerca e individua tutte le possibili strategie per conseguire il risultato e coinvolge i colleghi e i collaboratori nella scelta delle più efficaci. |
| Non riconosce le priorità e si scoraggia di fronte a errori e ad insuccessi. | Lavora prevalentemente con la categoria concettuale dell'urgenza e tende a non scoraggiarsi di fronte ad errori e ad insuccessi | Riconosce le priorità nella prospettiva di raggiungere il risultato di maggior valore per il cittadino e non si scoraggia di fronte ad errori e ad insuccessi | Agisce solo per priorità e nella prospettiva di raggiungere il risultato di maggior valore per il cittadino e non si scoraggia di fronte ad errori e insuccessi. |
| Non monitora le attività, tenendo sotto controllo le diverse variabili connesse. | Si sforza di monitorare le attività ma perde di vista variabili non direttamente controllabili. | Monitora le attività, tenendo sotto controllo le diverse variabili connesse | Monitora le attività, tenendo sotto controllo le diverse variabili connesse, valutando opportuni correttivi e gestendo il cambiamento se richiesto o necessario |
| Non si attiva per superare gli ostacoli | Si attiva per superare gli ostacoli ma non si pone standard elevati di performance | Si pone standard elevati di performance e si attiva per superare gli ostacoli | Si pone standard elevati di performance, si attiva per superare gli ostacoli e orienta il comportamento dei componenti del gruppo a fare altrettanto. |

Valutazione del Responsabile

1) Leadership partecipata

Leadership partecipata: Gestire in modo integrato il gruppo di lavoro e incoraggiarlo alle decisioni collettive, per arrivare a risultati il più possibile condivisi. Lasciare margini di libertà e autonomia nella gestione del lavoro, garantire una equilibrata suddivisione dei compiti e ruoli, creare consenso e spirito di collaborazione nel gruppo, incitando ciascuno a dare il proprio contributo.

| Insufficiente | Sufficiente | Discreto | ottimo |
|--|---|---|---|
| Non riesce ad esprimere una vera leadership; informa poco il gruppo di lavoro, si limita a dare disposizioni e a registrare i risultati ottenuti. Ha qualche difficoltà nel distinguere le prestazioni dei collaboratori. | Fa uso del suo potere legittimo, qualche volta trattando i collaboratori da semplici subordinati, senza esercitare un effettivo coinvolgimento nelle decisioni; in qualche occasione appare autoritario ed esercita la funzione di controllo in modo burocratico. | Promuove l'efficacia del gruppo e la sua coesione; informa sistematicamente sugli obiettivi attesi e supporta la crescita professionale dei collaboratori. | Ha cura del gruppo o lo difende con adeguate argomentazioni; sa motivare e incoraggiare i collaboratori attraverso il coinvolgimento e l'informazione. Crea identificazione negli obiettivi del gruppo, sa supportare l'azione collettiva con l'esempio. |
| Non è aperto all'ascolto e al confronto. Non garantisce la circolarità delle informazioni. | E' aperto solo parzialmente all'ascolto e tende a non perseguire il confronto come momento di coinvolgimento del gruppo. | E' aperto all'ascolto e al confronto e organizza periodicamente incontri del gruppo di lavoro. | E' aperto all'ascolto e cerca quotidianamente il confronto come momento di coinvolgimento del gruppo per il raggiungimento di un obiettivo comune. |
| Non tiene conto delle peculiarità professionali e individuali dei componenti del gruppo e non sa valorizzarle in maniera adeguata nella suddivisione dei compiti e dei ruoli. Non sa rendere l'ambiente lavorativo adeguato allo sviluppo delle capacità professionali e personali. | Tiene conto solo in parte delle peculiarità professionali e individuali dei componenti del gruppo e non sempre riesce a valorizzarle in maniera adeguata nella suddivisione dei compiti e dei ruoli. Sa rendere l'ambiente lavorativo solo in parte adeguato allo sviluppo delle capacità professionali e personali. | Tiene conto delle peculiarità professionali e individuali dei componenti del gruppo e le valorizza in maniera adeguata nella suddivisione dei compiti e dei ruoli. Sa rendere l'ambiente lavorativo adeguato allo sviluppo delle capacità professionali e personali. | Tiene conto delle peculiarità professionali e individuali dei componenti del gruppo e coglie ogni occasione per valorizzarle nella suddivisione dei compiti e dei ruoli. Sprona ogni componente al miglioramento proprio e del gruppo unitariamente inteso. Spinge le persone a contribuire affinché l'ambiente di lavoro sia un luogo di stimoli e di sviluppo delle capacità professionali e personali. |
| Non riconosce gli ambiti di responsabilità ai propri collaboratori. Non dà feedback sulle attività realizzate e non riorienta i componenti del gruppo. | Riconosce solo in parte gli ambiti di responsabilità ai propri collaboratori, lasciando loro poca autonomia per raggiungere gli obiettivi assegnati. I feedback sulle attività realizzate sono discontinui, poco concreti o poco integrati con gli strumenti della performance. E' poco attento a riorientare i componenti del gruppo | Riconosce gli ambiti di responsabilità ai propri collaboratori, lasciando loro l'autonomia e le leve necessarie per raggiungere gli obiettivi loro assegnati e valutando di conseguenza i risultati ottenuti. Dà feedback sulle attività realizzate in maniera completa e integrata con gli strumenti della performance e riorienta i componenti del gruppo | Riconosce gli ambiti di responsabilità ai propri collaboratori, lasciando loro l'autonomia e le leve necessarie per raggiungere gli obiettivi loro assegnati e per proporre idee e per ragionare fuori dagli schemi. Dà feedback sulle attività realizzate e stimola i componenti del gruppo a fare altrettanto tra di loro. |
| Non crea un buon equilibrio lavorativo nel | Sa creare solo in parte un buon equilibrio | Sa creare un buon equilibrio lavorativo nel | Sa creare un ottimo equilibrio lavorativo nel |

| | | | |
|--|---|---|--|
| gruppo e non mantiene un buon livello di obiettività ed equità anche nelle situazioni complesse o di conflitto | lavorativo nel gruppo, non sempre mantenendo un buon livello di obiettività ed equità anche nelle situazioni complesse o di conflitto | gruppo, mantenendo un buon livello di obiettività ed equità anche nelle situazioni complesse o di conflitto | gruppo. Mantiene un buon livello di obiettività ed equità anche nelle situazioni complesse o di conflitto, nel quale il gruppo si riconosce. |
|--|---|---|--|